



Бизнес и территории: НОВЫЙ ЭТАП ОТНОШЕНИЙ

Январь – март 2021, Москва

Совместное исследование Центра стратегических разработок и ЦСП «Платформа»

Партнеры: Лаборатория репутационных исследований РАСО,
АНО «Национальные приоритеты», Центр территориальных изменений и городского развития РАНХиГС,
Экспертный совет по малым территориям

ПРОБЛЕМА ИССЛЕДОВАНИЯ	3
ЗАДАЧИ И МЕТОДИКА	4
РАЗДЕЛ 1. КТО ЛИДИРУЕТ В СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММАХ?	5
Кто – лидеры?	
Что делает лидеров лидерами?	
РАЗДЕЛ 2. НОВЫЙ ЭТАП В СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЯХ	11
Какова сегодня роль и степень участия бизнеса в развитии территорий?	
Эволюция отношений бизнеса и территорий	
Каков запрос к бизнесу, и чем он определяется?	
Каковы мотивы бизнеса заниматься социальными инвестициями?	
РАЗДЕЛ 3. ТРЕНДЫ В СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЯХ	25
Вектор движения от патернализма к партнерству. Механизмы	
Переход от ситуативных программ к системным. Подходы	
Институционализация и долгосрочные стратегии	
РАЗДЕЛ 4. ОПЫТ КОМПАНИЙ	41
Наиболее интересные аспекты социальных программ	

ПРОБЛЕМА ИССЛЕДОВАНИЯ. НОВЫЙ ЭТАП В СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЯХ



Эксперты отмечают наступление **нового этапа в социальном инвестировании крупного бизнеса. Меняются идеология и стратегия**

- **ESG-подход к инвестированию глубже интегрируется в бизнес-логику**, повышается внимание к социальному измерению корпоративных инвестиций. Подход предполагает инкорпорирование факторов окружающей среды, общества и корпоративного управления в стратегии инвестирования.
- Развиваются **долгосрочные стратегии и институты для управления социальными программами**.
- Слабость муниципалитетов по-прежнему делает границу участия бизнеса в развитии территории размытой. Но бизнес находится в поисках понятной роли и разграничения ответственности с государством. Развиваются **новые организационные формы для разделения ответственности и соинвестирования**.
- Усложняется поле стейкхолдеров: развитие НКО и сообществ. Увеличивается число источников финансирования: государственные и частные фонды и программы. Наступает **период партнерств и совместных программ**.

ГЛАВНЫЕ ВОПРОСЫ ЭТАПА

- Как разграничить зоны действий бизнеса и государства, согласовав интересы?
- Как вписать социальные программы в стратегию долгосрочного развития территорий?
- Какие стратегии управления инвестициями наиболее эффективны?

Среди крупных промышленных компаний выделился **пул лидеров**, создавших на своих территориях эффективные практики. Однако обмен опытом между компаниями ситуативен, практики не получают системного осмысления.

ЗАДАЧА ПРОЕКТА – в первом приближении проанализировать основные проблемы и эффективные стратегии социальных инвестиций

МЕТОДИКА

- Экспертные интервью – 43 интервью (полный – список представлен в приложении в конце документа)
- Анализ открытых источников – публичных материалов о программах бизнеса

ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ ИНТЕРВЬЮ

- Представители крупного российского бизнеса – руководители подразделений, реализующих социальные программы – 20 интервью
- Представители основанных компаниями институтов, реализующих социальные программы – 3 интервью
- Эксперты в области территориального развития, экономики, урбанистики – 15 интервью
- Представители администраций городов присутствия крупного бизнеса – главы и заместители глав городов – 5 интервью

РАЗДЕЛ 1

Кто лидирует в социальных программах?

На основе интервью с экспертами определен список брендов-лидеров в социальных инвестициях и перечень критериев лидерства

НОВАТОРСТВО

Технологии, которые заимствуют, яркие бренды проектов, качественное брендрование. Лидер – тот, за кем интересно наблюдать. *Пример – ОМК, Выкса*

СИСТЕМНОСТЬ

Системная сфокусированная практика, приводящая к трансформации среды. Выход за пределы операционного реагирования, структура ближних и дальних целей. *Примеры – «Северсталь», «Норникель»*

**Линейное
определение
лидерства
невозможно, эксперты
оперируют разными
критериями**

МАСШТАБ

Лидер – тот, кто берет большую ответственность на территории. Управление проектами на группе территорий в рамках одной модели. *Пример – «Росатом», «Газпром нефть»*

ОРГАНИЧНОСТЬ

Социальные программы – органичное продолжение основного бизнеса, применение компетенций бизнеса для решения социальных проблем. *Пример – МТС, X5 Retail Group*

На сегодня обмен опытом ситуативен. Нет площадки для содержательного обсуждения программ на федеральном уровне. Отсутствует единая база или платформа для сопоставления. Поэтому знания о программах фрагментарны, а лидеров часто называют, основываясь на неполной картине практик

НАИБОЛЕЕ ЗАМЕТНЫЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ



Карта построена на основе анализа интервью с экспертами: подсчитывались спонтанные упоминания компаний в вопросе о лидерах территориальных политик. Чем ближе к центру – тем чаще упоминались бренды

ПОЧЕМУ БОЛЬШИНСТВО ЛИДЕРОВ – ИЗ МОНОГОРОДОВ?



В МОНОГОРОДАХ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА ШИРЕ, ПРОГРАММЫ МАСШТАБНЕЙ. ПОТОМУ БЫСТРЕЕ РАЗВИВАЛИСЬ НОВЫЕ СИСТЕМНЫЕ ПОДХОДЫ И ЗРЕЛЫЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ФОРМЫ



ПО СОВОКУПНОСТИ ПАРАМЕТРОВ В ЧИСЛЕ ЛИДЕРОВ ЧАЩЕ ОКАЗЫВАЮТСЯ МЕТАЛЛУРГИ: укорененность на территории, зависимость территории от предприятия, важность человеческого капитала, частная форма собственности, международные компании.

Опыт металлургов интересен, но не масштабируем: формирует синдром полной опеки. В «распределенных» компаниях менее понятны лидеры и инструменты.

ВАЖНОСТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА НА ТЕРРИТОРИИ, ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ЛЮДЕЙ

(пример: Норильск, Норникель; Тобольск, СИБУР)

- Более системный подход к программам, проактивность, реализация бизнес-задач в соинвестициях

МЕЖДУНАРОДНЫЕ, ПУБЛИЧНЫЕ КОМПАНИИ

- Рост влияния нефинансовых форм отчетности на капитализацию и условия займов

ЧАСТНЫЕ КОМПАНИИ

- Больше ориентация на программы, которые позволяют выстроить отношения с властью и снизить риски для бизнеса
- Восприятие населением капитала как обязательства

УКОРЕНЕННОСТЬ НА ТЕРРИТОРИИ *(компания имеет территориальное ядро, между активом и городом нет четкой границы, проживание на территории менеджмента)*
(пример: Альметьевск, Татнефть; Магнитогорск, ММК)

- Выше ожидания города от компании
- Компании более важно качество городской среды

ОЦЕНКИ ЛИДЕРСКИХ ПРОЕКТОВ РАЗЛИЧАЮТСЯ У ЭКСПЕРТОВ РАЗНОГО ПРОФИЛЯ



БИЗНЕС – специалисты в области коммуникаций, социальных программ, представители корпоративных фондов

- Больше внимания уделяют креативности, новаторству подходов и технологий
Примеры: фестиваль «Арт-овраг» в Выксе; фестиваль деревянной скульптуры и привоз картин из Русского музея в Сатку
- Отмечают хорошее позиционирование проектов, брендинг, единую тематическую линию
Пример: «Родные города» как программа с индивидуальным подходом к территориям и хорошим брендингом

ЭКСПЕРТЫ – специалисты по территориальному развитию, урбанисты, экономисты

- Оценивают эффекты в контексте наиболее существенных проблем территории и социально-экономических макротрендов
- Более скептически в отношении проектов в области диверсификации территорий
- Отмечают проекты, которые развиваются самостоятельно, вышли на самоокупаемость. *Например: горнолыжные курорты в Магнитогорске, Красноярске*

- Лидеры мнений среди экспертов имеют фрагментарную осведомленность о программах, склонны обобщать частный опыт

РАЗДЕЛ 2

НОВЫЙ ЭТАП В СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЯХ

ПРОМПРЕДПРИЯТИЯ – ВАЖНЫЕ УЧАСТНИКИ ГОРОДСКОГО РАЗВИТИЯ НА ЗНАЧИТЕЛЬНОЙ ЧАСТИ ТЕРРИТОРИИ СТРАНЫ



СОЦИАЛЬНАЯ РОЛЬ КОМПАНИЙ ШИРЕ, ЧЕМ ИХ СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ



ЭФФЕКТЫ НЕПОСРЕДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕСА

- Рынок труда
- Налоговые поступления
- Мультипликативный эффект от присутствия в городе, вовлечение обслуживающих секторов

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

- «Поручения сверху»
Компенсация, «плата за вход» и др.
- Проекты, помогающие решать задачи бизнеса, например, препятствовать оттоку с территории кадров
- Имиджевые проекты
- «Giving back to community» – проявление этической позиции бизнеса. Ответ на запросы, ожидания в этой сфере

Прямые эффекты бизнеса не считаются как вклад в общественную жизнь

Существует императив дополнительного инвестирования

Значительная часть программ прямо пересекается с функциями муниципалитетов

КЛЮЧЕВЫЕ НАБЛЮДЕНИЯ

Построение единого социального образа, в том числе за счет ESG-стратегии
Тенденция – социальные политики как продолжение основной деятельности (Пример: социально-ориентированные продукты и сервисы программы устранения цифрового неравенства МТС)
Запросы носят спонтанный характер, «изобретаются» во время интервью или строятся по шаблонной схеме «раньше мы просили у бизнеса это»

ОЖИДАНИЯ ОТ БИЗНЕСА В РОССИИ СВЯЗАНЫ С ЕГО «ИСТОРИЧЕСКИМИ КОРНЯМИ», СЛАБОСТЬЮ МУНИЦИПАЛИТЕТОВ И «ЭФФЕКТОМ КОЛЕИ»



■ ИНЕРЦИЯ ПРОШЛОГО И МОДЕЛИ ГРАДООБРАЗУЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ:

Бизнес рассматривается как естественный донор, модель отношений закреплена, меняется медленно и болезненно; попытка изменить модель может вызвать резкую критику со стороны чиновников.

Пример: ММК сохраняет значительное участие и контроль в городе, город сохраняет привычные ожидания в отношении ММК

■ СЛАБОСТЬ МУНИЦИПАЛИТЕТОВ

Для части из них характерны:

- финансовая необеспеченность, в т.ч. из-за специфики распределения налогов предприятий (*пример: в Норильск возвращается около 6% налогов предприятия в региональный бюджет*);
- кадровый дефицит, неравномерность квалификационного уровня.

Кроме того:

- административные сложности реализации проектов благоустройства, реконструкции, строительства; негибкость государственного финансирования;
- погруженность в операционный поток, изменения административной системы.

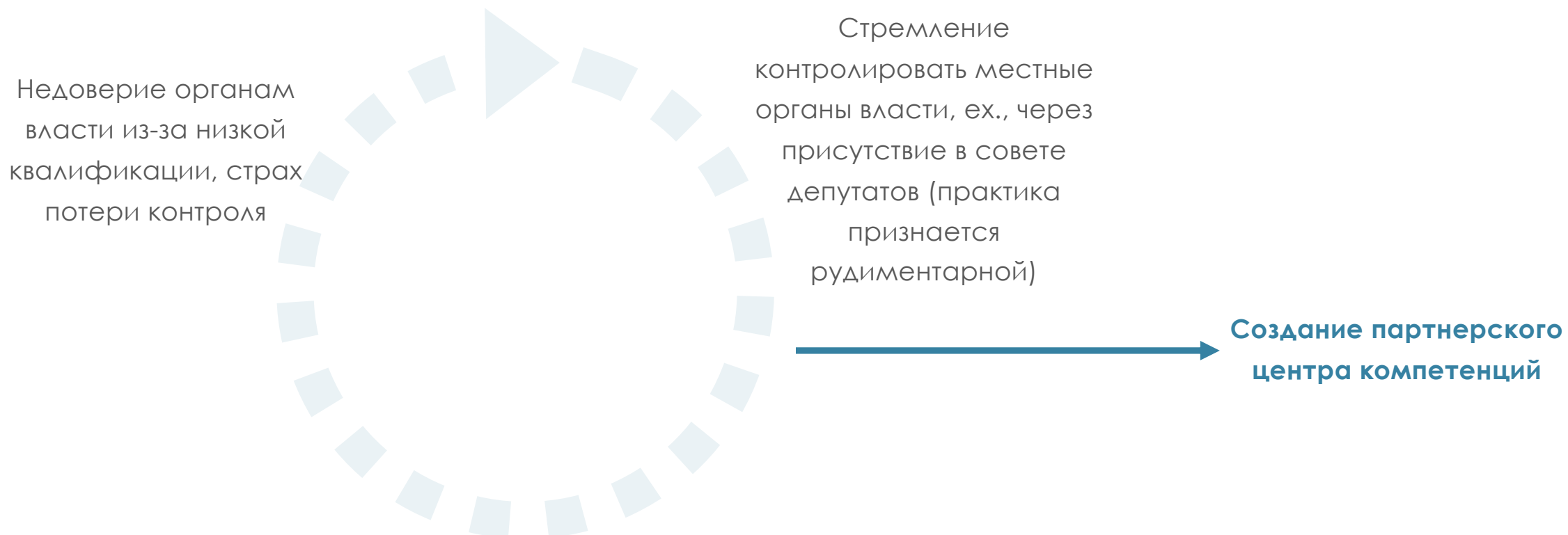
КЛЮЧЕВЫЕ НАБЛЮДЕНИЯ

- От бизнеса часто просят вложений, не используя иных возможных источников – федеральных программ, грантовых конкурсов, программ частных благотворительных фондов – нет навыка подготовки проектов.
- Запросы носят спонтанный характер, «изобретаются» во время интервью или строятся по шаблонной схеме «раньше мы просили у бизнеса это»
- Социальные программы для территорий – наиболее сильный аспект российских компаний в структуре стратегии устойчивого развития (компонент S).
- Качество социальных программ существенно возрастает при вхождении в проект бизнес-структуры (снижение стоимости, модернизация и общая осмысленность проекта).

ЗАМКНУТЫЙ КРУГ «ИЗБЫТОЧНЫЙ КОНТРОЛЬ – ВЫУЧЕННАЯ БЕСПОМОЩНОСТЬ»



ПРЕДПРИЯТИЕ ВКЛАДЫВАЕТ ДЕНЬГИ В ГОРОД И ХОЧЕТ ПОНИМАТЬ, КАК ОНИ РАСХОДУЮТСЯ



Чем больше контроля, тем меньше самостоятельности муниципалитета. Меньше опоры в лице администрации, ниже качество обратной связи о проблемах

КЕЙС АФК «СИСТЕМА». ОТНОШЕНИЯ ИНВЕСТОРА С НОВОЙ ТЕРРИТОРИЕЙ В ПРОЕКТАХ GREENFIELD



ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

- Нет истории обязательств между регионом и компанией
- Конкуренция между регионами за привлечение инвестиций

ОЖИДАНИЯ РЕГИОНА

- Привлечение инвестиций – KPI губернатора (регион заинтересован в новом проекте)

ПОТРЕБНОСТИ И ОЖИДАНИЯ БИЗНЕСА

- Новые предприятия требуют небольшого количества высококвалифицированного персонала и не всегда ориентированы на региональный рынок труда
- Бизнес нуждается в инфраструктурной поддержке администрации

ПОДХОД К ИНВЕСТИЦИЯМ

- Рационализация отношений
- Чувствительность к давлению: попытка навязать неорганичные бизнесу проекты или демонстрация доминирования вызывает отторжение (вплоть до смены региона)
- Невозможность полной формализации отношений. После заключения соглашения – зависимость бизнеса от соблюдения договоренностей со стороны власти, риски. Основная ценность - доверие
- Приоритет - проекты, органически связанные с бизнесом, которые компания может обосновать как часть инвестиционных затрат

РИСКИ

- Возникновение вокруг нового предприятия «резервации» благополучия → Контраст и ощущение зависти на окружающей территории. Образ «чужака»

Главный вопрос: как стать своим?

СЕГОДНЯ БИЗНЕС, ГОСУДАРСТВО И ОБЩЕСТВО ПРИХОДЯТ К НОВОМУ ЭТАПУ В ОТНОШЕНИЯХ (1)



90-е

2000-е

2010-е → 2015 → н.в.

«РАЗВОД» ПРЕДПРИЯТИЙ И ГОСУДАРСТВА НА ФОНЕ ДЕФИЦИТА РЕСУРСОВ

Реактивный подход к программам: «латание дыр» в муниципальных бюджетах, борьба с бедностью

- Дефицит бюджетов (при этом центры прибыли продолжают оставаться в регионах)
- Стремление предприятий сократить расходы
- Бизнес – единственный источник помощи

«Агентство по развитию городов» «Северстали» создано в 1999 г. как реакция на кризис и сокращения персонала. Цель – **развитие среды** и интеграция людей в новую экономику. География: все регионы присутствия - Череповец, Воркута, Костомукша. **Фокус – на поддержке МСП.**

СТРУКТУРИРОВАНИЕ ПОДДЕРЖКИ

Создание первых программ с фокусировками для упорядочения потока просьб

Появление первых проективных программ, связанных не с «латанием дыр», а с расчетом на развитие города и диверсификацию

Первый опыт институтов развития («Северсталь»)

- Образование холдингов – отделение бизнеса от городов, переход от градообразующей модели к добрососедской. Идея компенсации потери доходов региональных бюджетов за счет социальных программ
- Социальная чувствительность сокращений. Влияние негативных тенденций в среде, оттока населения на бизнес
- Усиление контроля государства. Критическая точка – Пикалево (2009 г.)

СЕГОДНЯ БИЗНЕС, ГОСУДАРСТВО И ОБЩЕСТВО ПРИХОДЯТ К НОВОМУ ЭТАПУ В ОТНОШЕНИЯХ (2)



90-е ← 2000-е ← **2010-е → 2015 → н.в.**

РАЗВИТИЕ СТАНДАРТОВ И УСЛОЖНЕНИЕ СРЕДЫ

Стремление к распределению зон ответственности, уходу от патернализма, софинансированию проектов

Более проективные социальные программы – от ответа на вызовы к точкам роста

Грантовые программы для сообществ – ставка на активизацию среды

Стремление вписать программы в стратегии долгосрочного развития территорий и национальные проекты

Развитие корпоративных фондов

- *Повышение требований к соответствию корпоративных практик международным стандартам. Интеграция идеологии ответственного инвестирования, основанной на учете ESG-факторов, в стратегии бизнеса*
- **С 2015 г.** - активизация социальной среды, «золотой век НКО»
- Развитие государственных программ, грантовых конкурсов, частных фондов
- Появление системы национальных приоритетов и проектов

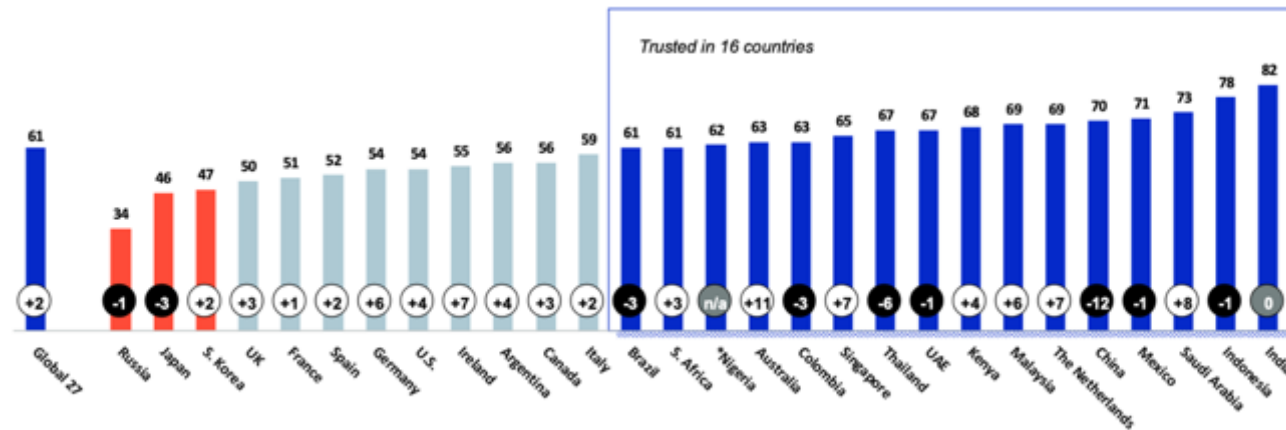
*Первая грантовая программа «Сто школьных проектов» РУСАЛ запущена в 2005 году – **прозрачная система распределения помощи компании с тематическими фокусировками.** Запуск программы «Родные города» в 2012 году и **грантового конкурса** в регионах деятельности «Газпром нефти» (2013 г.) Запуск **агентства по развитию территорий** «Норникель».*

РОССИЯ – В АУТСАЙДЕРАХ СРЕДИ СТРАН ПО ДОВЕРИЮ БИЗНЕСУ И ГОСУДАРСТВУ



Доверие бизнесу как социальному институту

(Edelman Trust Barometer, 2021; % опрошенных, категория «доверие», динамика к 2020 г.)

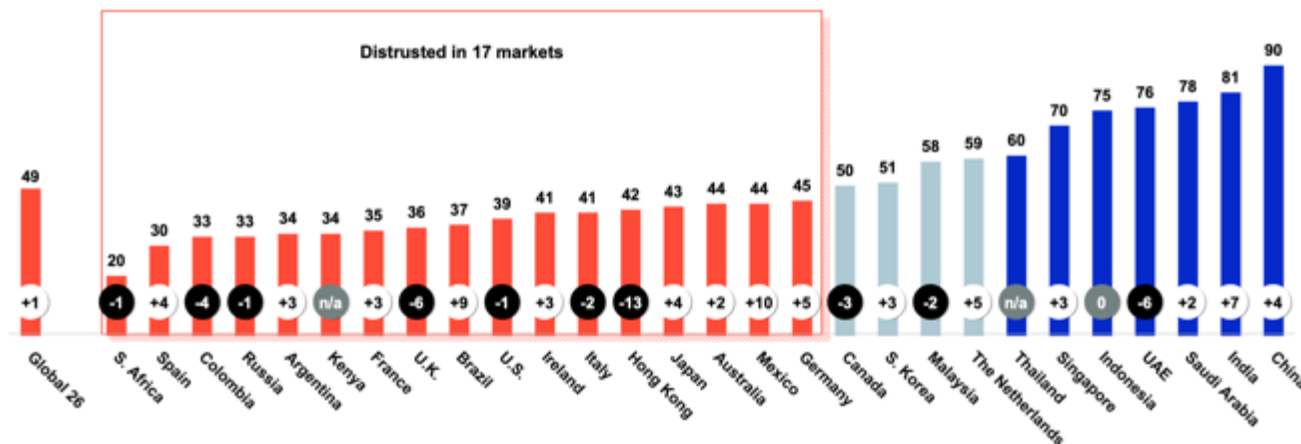


На глобальном уровне доверие к бизнесу опережает доверие к государственным институтам.

Социальные программы потенциально способствуют трансформации отношения населения и к бизнесу, и к государству – создают позитивный опыт, вовлекают во взаимодействие.

Повышение понятности мотивов, ценностей, зон ответственности разных стейкхолдеров может усиливать позитивный эффект.

Доверие государству



НОВЫЙ ЭТАП БУДЕТ ОПРЕДЕЛЯТЬСЯ ЗАПРОСОМ ГОСУДАРСТВА



ТРЕНДЫ

- Идея долгосрочных национальных целей и проектов, создания рэнкинга бизнеса на основе вклада в их достижение (разработка АНО «Национальные приоритеты»)
- Рост чувствительности к социальным, политическим рискам
- Рост внимания к экологической политике и контролю за бизнесом
- Политическая стабильность, предотвращение социальных рисков
- Достижение KPI по национальным программам
- Создание ощущения развития социальной среды для населения

ЦЕЛИ



ОЖИДАНИЯ ОТ БИЗНЕСА

- Поддержание **социальной стабильности в городах присутствия**: минимизация конфликтности среды
- Помощь в создании ощущения развития – **благоустройство, строительство, участие в реализации нацпроектов**
- **Вложения в инфраструктуру**: износ старой и опережающий запрос на новую. При этом у регионов нет ресурсов на обновление. Риск: бизнес окажется объектом возрастающих требований
- Усиление требований к экологической и промышленной безопасности, **масштабные вложения в обновление активов**

- Бизнес продолжает восприниматься как естественный донор в ситуации нехватки ресурсов
- Повышается чувствительность государства к политическим рискам
- Фокус государства в ближайшее время будет определяться национальными целями

ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ ГОСУДАРСТВА К ПОЛИТИЧЕСКИМ РИСКАМ



ГОРОД / РЕГИОН	КЛЮЧЕВЫЕ КОМПАНИИ ТЕРРИТОРИИ	% ПРОГОЛОСОВАВШИХ ЗА В. ПУТИНА НА НА ВЫБОРАХ 2018 В ГОРОДЕ	СРЕДНИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ПО РЕГИОНУ	% ПРОГОЛОСОВАВШИХ ЗА ПОПРАВКИ В ГОРОДЕ	СРЕДНИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ПО РЕГИОНУ
Красноярск (Красноярский край)	РУСАЛ	73,87-76,22% по разным участкам; 74,91% – простое среднее	74,28%	60,82 – 80,05% по разным участкам; 69,6% - простое среднее	70,10%
Липецк (Липецкая область)	НЛМК	73,44-74,36% по разным участкам; 73,85% – простое среднее	80,83%	63,95-66,53 по разным участкам; 65,12% – простое среднее	78,56%
Магнитогорск (Челябинская область)	ММК	70,43-71,83% по разным участкам; 70,97% - простое среднее	73,00%	63,09-65,57% по разным участкам; 64,18% – простое среднее	69,54%
Череповец (Вологодская область)	Северсталь	73,39%	72,41%	66,77%	71,16%
Норильск (Красноярский край)	Норникель	75,86%	74,28%	82,79%	70,10%
Выкса (Нижегородская область)	ОМК	77,42%	77,27%	73,87%	79,31%
Никель (Мурманская область)	Норникель	75,74%	76,37%	53,89%	62,54%
Омск (Омская область)	Газпром нефть	64,37-66,99 по разным участкам; 65,14% – простое среднее	67,31%	56,42-59,40 по разным участкам, 57,95% - простое среднее	62,09%
Сургут (ХМАО)	Сургутнефтегаз	77,39%	76,20%	60,54%	69,00%
Альметьевск (Татарстан)	Татнефть	75,39%	82,09%	79,36%	82,81%
Новый Уренгой (ЯНАО)	Газпром	83,42%	85,54%	87,90%	89,16%
Ноябрьск (ЯНАО)	Газпром нефть, Газпром	82,33%	85,54%	89,52%	89,16%
Когалым (ХМАО)	ЛУКОЙЛ	75,94%	76,20%	59,77%	69,00%
Муравленко (ЯНАО)	Газпром нефть	82,34%	85,54%	90,58%	89,16%
Воркута (Республика Коми)	Северсталь	73,54%	71,44%	61,5%	65,08%
Тольятти (Самарская область)	АвтоВАЗ	71,97-72,06 по разным участкам; 72,31% - простое среднее	75,82%	71,65-73,57 по разным участкам; 72,64% - простое среднее	80,55%
Тихвин (Ленинградская область)	ОВК	79,62%	79,01%	77,32%	79,38%
Дзержинск (Нижегородская область)	СИБУР	75,55%	77,27%	78,07%	79,31%
Березники (Пермский край)	Уралкалий	76,53%	75,35%	68,36%	70,75%
Тобольск (Тюменская область)	СИБУР	76,75%	79,75%	80,43%	85,57%
Ковдор (Мурманская область)	Еврохим	76,33%	76,37%	68,33%	62,54%
Карабаш (Челябинская область)	РМК	73,87%	73,00%	66,13%	69,54%
Усть-Илимск (Иркутская область)	Группа Илим	72,62%	73,06%	65,56%	64,28%
Саров (Нижегородская область)	РФЯЦ-ВНИИЭФ	75,22%	77,27%	66,12%	79,31%

Тенденция: на значительной части промышленных территорий наблюдается менее лояльное голосование, чем в регионе в среднем. Одной гипотезы, объясняющей это, нет – ситуация отличается по регионам и муниципалитетам.

Нынешняя социальная политика государства и бизнеса не гарантирует повышения лояльности населения к действующей власти и ее инициативам.

Возможное направление: связка социальных программ с национальными целями и проектами.

ОЖИДАНИЯ МЕСТНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ ЗАВИСЯТ ОТ РЕСУРСНОЙ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ МУНИЦИПАЛИТЕТА



На основе интервью с главами и заместителями глав разных городов разных типов с присутствием крупного бизнеса

НЕБОЛЬШИЕ, ЗАВИСИМЫЕ ОТ ПРОИЗВОДСТВ ГОРОДА – КОНТРОЛЬ И ОПЕКА

- **Контроль и опека бизнеса над городом** – естественны, часто комфортны
- Четкого разграничения зон ответственности бизнеса и муниципалитета нет. **Власть более привязана к повседневным вызовам.** Бизнес может позволить себе стратегические улучшения
Пример: бизнес может вложить деньги в создание сети велодорожек
- **Бизнес скорее выходит с инициативой социальных проектов**
- **Часто программы бизнеса и муниципалитета не выстраиваются в единую композицию**
- Желание партнерства, но, в ряде случаев, признание своей подчиненной роли. **Интерес к институтам территориального развития с совместным участием**
- **Запрос** на компенсацию дефицитов в культуре и благоустройстве; на строительство, дающее населению ощущение развития (позитивно сказывается на поддержке глав)

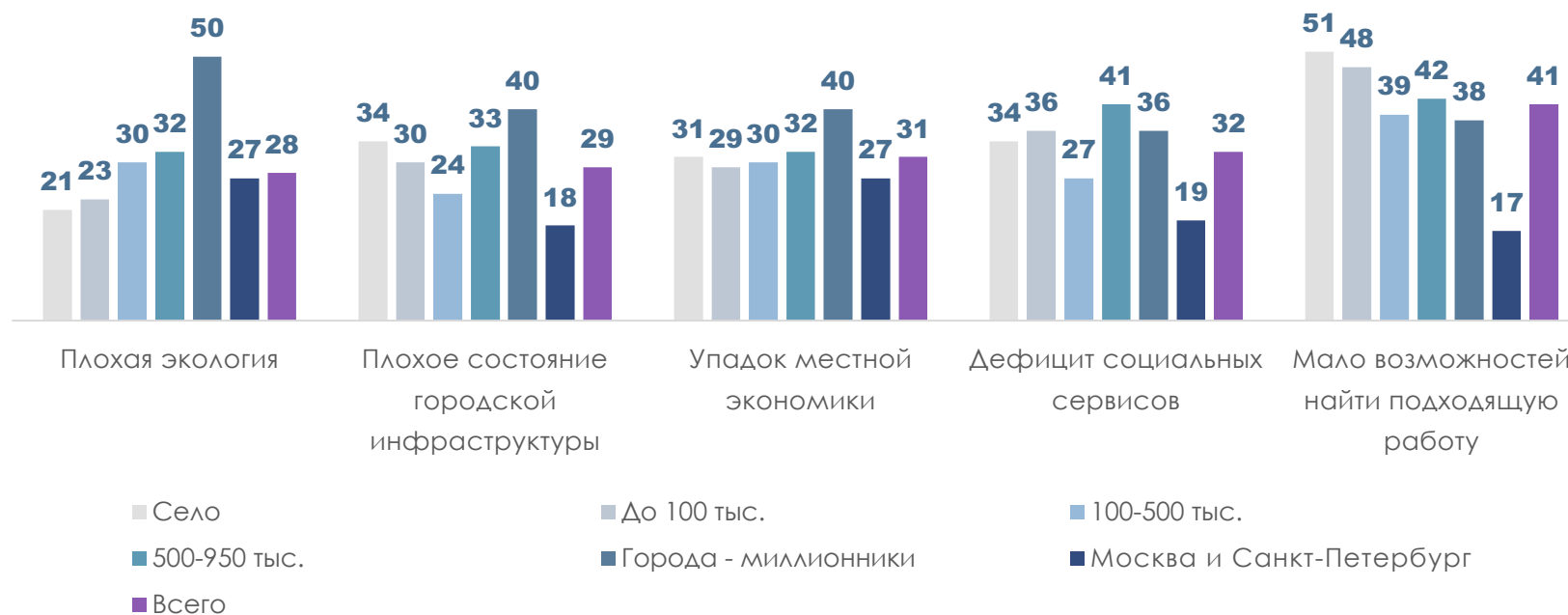
КРУПНЫЕ, РЕСУРСНО ОБЕСПЕЧЕННЫЕ ГОРОДА – «ДИРИЖИРОВАНИЕ»

- **Более четкое разграничение зон ответственности государства и компаний**
Пример: администрация обращается к бизнесу только для поддержки проектов по благоустройству прилегающих к предприятиям территорий
- **Оценка вклада бизнеса как в целом незначительного, точечного.** Программы теряются на фоне города, если не касаются крупных инфраструктурных вложений
Пример: обустройство сквера в городе-миллионнике как позитивная, но очень точечная инициатива
- **Власть скорее выходит с инициативой социальных проектов**
- **Большая ресурсная готовность к партнерству,** но признание в ряде случаев своей доминирующей роли в инициативах
- **Запрос** на благоустройство как значимый эффект, способствующий достижению целей администраций

ДЕФИЦИТЫ НАСЕЛЕНИЯ

Есть ли что-то в вашем городе / населенном пункте, что вызывает у вас раздражение, или такого нет?

(По данным опроса ВЦИОМ и «Платформа», июль 2020. % опрошенных, любое число ответов, ТОП-5)



Примеры

- Омск как город-миллионник. Фокус на экологическом воздействии промышленных предприятий
- Ноябрьск, Муравленко как небольшие города, тесно связанные с добычей. Фокус на стабильности предприятий и перспективах рынка труда

- Наиболее чувствительная область в крупных городах – экология. Особая категория – промышленные города-миллионники
- В малых – развитие, преодоление отставания социальной и культурной сферы, перспективы

РОСТ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ДАВЛЕНИЯ В ОТСУТСТВИИ ДИАЛОГА



ЭКОЛОГИЯ – ЭТО ГЛАВНАЯ ЦЕННОСТЬ

- Рост ценности экологии в обществе*
- Возрастающая общественная активность в сфере экологии, усиление эко-сообществ
- Рост зеленого бренд-активизма

ЭКОЛОГИЯ – ЭТО ЧАСТЬ ПОЛИТИКИ

- Усиление внимания государства к экологии в связи с нарастающим запросом населения, потребность в демонстрации достижений
- Поддержка экологической активности, отношение к ней отчасти как к способу канализации политического недовольства

СЛОЖНОСТИ ДИАЛОГА

- Недоверие государству: эксперты видят политику ситуативной, реактивной и избирательной, преследующей часто скрытые мотивы
- Недоверие бизнесу: образ врага, стереотип максимизации прибыли
- Слабая структура экологических центров, их низкая ресурсная обеспеченность. Между государством, бизнесом и обществом нет эффективного посредника
- Отсутствие рациональных и обоснованных дискуссий вокруг происшествий и непрозрачность разбирательств
- Устойчивая сюжетная рамка публичного представления экологических происшествий, перевод конфликтов в моральную плоскость и мгновенная эскалация

* Например, согласно данным исследования АНО Национальные приоритеты и Центра стратегических разработок, ценности экологии в своей жизни отмечают в среднем 81% россиян; <https://www.csr.ru/upload/iblock/f21/f211e47c0399a0c33c05a8c09002c4f3.pdf>

- Ближайший риск - усиление давления на бизнес в связи с экологической тематикой
- При этом экология воспринимается как зона претензий, а не достижений. Есть анти-лидеры, нет лидеров. Вложения в обновление активов – обязательство, а не вклад бизнеса

НОВЫЙ ЭТАП БУДЕТ ОПРЕДЕЛЯТЬСЯ СТАРЫМИ И НОВЫМИ МОТИВАМИ БИЗНЕСА



ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Препятствовать оттоку квалифицированных специалистов с территорий, привлекать кадры

СОЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ

Предупредить социальную напряженность, не допустить социальных конфликтов, выходящих на региональный и федеральный уровень (Пример: «Башсода», Куштау)

ОТНОШЕНИЯ С ГОСУДАРСТВОМ

Избегать негативных для бизнеса последствий, получать необходимые от власти возможности для развития на территории

ТРЕНДЫ

Участвовать в репутационной конкуренции брендов
Создавать современные корпоративные практики в соответствии с международными требованиями

РЕПУТАЦИЯ

Бороться с негативными стереотипами. Создавать основу для диалога со средой и защиты своих позиций

ИДЕНТИЧНОСТЬ КОМПАНИИ

Развивать среду, привносить свои ценности, не мириться с проблемами на близкой территории (компания сохраняет ответственность за то, что происходит в городе «после выхода из проходной»); обычно связано с преемственностью обязательств)

ДВА АКТУАЛЬНЫХ ТРЕНДА ДЛЯ БИЗНЕСА, ВЛИЯЮЩИХ НА СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ



■ ВЛИЯНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ

на компании: без современных корпоративных практик невозможно работать на международном уровне

- Интеграция ESG-факторов в корпоративные стратегии проходит с разной скоростью и с разными акцентами, в основном, на экологической составляющей



■ ОТДЕЛЕНИЕ БИЗНЕСА ОТ ГОРОДА:

сокращения персонала, выделение холдингов

- Процесс протекает для разных компаний с разной скоростью

ПРОГНОЗ

- По данным исследования Ernst & Young, 97% институциональных инвесторов сегодня проводят оценку нефинансовых показателей, принимая решения, куда вложить деньги. Возрастает роль ESG-факторов в стратегии бизнеса
- По мере того, как социальные инвестиции становятся частью бизнес-стратегии, растет долгосрочность планирования и институционализация

По данным британской аудиторско-консалтинговой компании EY

ПРОГНОЗ

- Процесс централизации заканчивается, компании частично реинтегрируются в региональные центры.
Примеры: «Газпром нефть» развивает центр в Тюмени; «Русал» переводит офис в Красноярск
- Усиливается внимание к проблемам территории

ПОКА БОЛЬШИНСТВО КОРПОРАЦИЙ НЕ ИМЕЕТ ОТДЕЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СТРУКТУР СОЦИНВЕСТИЦИЙ



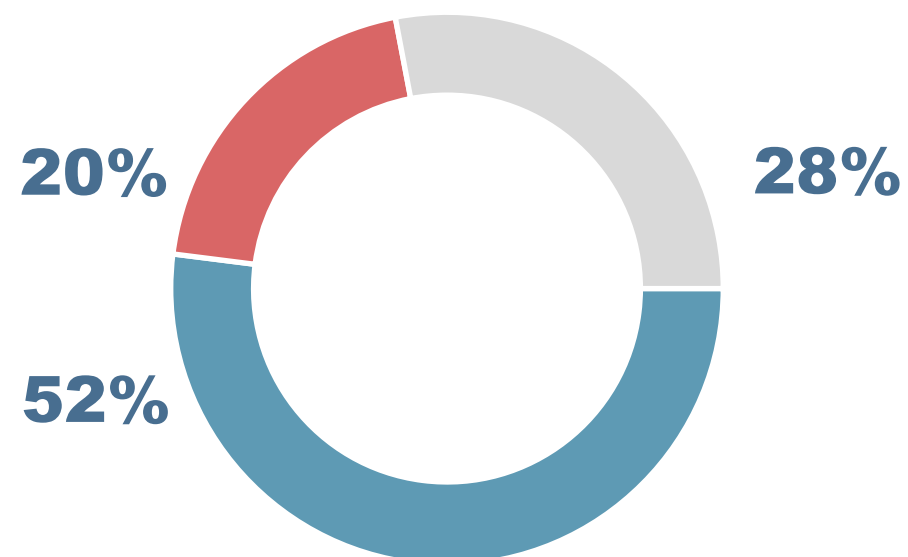
На основе анализа опыта 26 крупнейших корпораций в производственных и добывающих отраслях (ТЭК, металлургия, энергетика, золотодобыча)

КАК РЕГУЛИРУЕТСЯ СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ?



- Внутренние регламенты
- Стратегии социальной политики
- Из открытых источников не ясно

КАК УПРАВЛЯЕТСЯ СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ?



- Внутренний орган управления
- Отдельная организация
- Из открытых источников не ясно

РАЗДЕЛ 3

Тренды в социальных инвестициях

ОТ ПАТЕРНАЛИЗМА К ПАРТНЕРСТВУ (для которого нужны механики и новые институты)

ОТ СИТУАТИВНОЙ ПОМОЩИ К СИСТЕМНЫМ ДОЛГОСРОЧНЫМ ПРОЕКТАМ

- Поддержка в разработке долгосрочных планов, стратегий («Росатом»).
- Стратегия «второй ноги» - попытки создания в моногородах альтернативных секторов экономики («Росатом», «Норникель»)
- Создание комплексных цифровых решений по развитию городской среды («Росатом»)
- Инвестиции в долгосрочную жизнь сообществ, «инженерный» подход к local community (СИБУР)

ИНСТИТУЦИАЛИЗАЦИЯ ИНВЕСТИЦИЙ

- Создание корпоративно-муниципальных институтов развития («ветераны» практики – «Северсталь», «Норникель»)
- Вынос в регионы части управленческих функций, концепция распределенного офиса («Газпром нефть»)
- Создание корпоративных фондов как инструмента единого управления социальными инвестициями в городах разного типа («ветераны» практики – СИБУР)
- Запуск зонтичных программ-брендов, влияющих на образ всей социальной деятельности («Северсталь», ОМК, «Еврохим», «Газпром нефть»)

COVID отбросил

структурирование практик назад:

- стратегия «удочки» и проективные проекты в стрессовых и временных условиях неадекватны – бизнес как «станция помощи»;
- необходимо восполнять ситуативные дефициты точечными акциями, а не создавать точки роста и системные решения.

С другой стороны:

- выросли объемы помощи;
- бизнесы и власть получили опыт партнерства в решении проблем.

ТИПИЧНЫЕ РОЛИ БИЗНЕСА НА ТЕРРИТОРИИ

ХАРАКТЕРНЫЕ ДЛЯ РАЗНЫХ РОЛЕЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ

Высокий контроль



Низкий контроль

«ПАТРОН»

Сохранение ответственности за территорию (невозможность уклониться от участия, изначальная связь территории с компанией, критическая репутационная зависимость бизнеса от судьбы территории (эффект Пикалево)).

Примеры: корпоративные города (РОСАТОМ), симбиоз города и предприятия (Альметьевск, Татнефть)

ПАРТНЕР

Более четкое разграничение зон ответственности, равные, взаимовыгодные отношения с территорией, субъектность всех сторон

Примеры: Агентства по развитию городов «Северстали», «Норникеля»

ГОСТЬ / СОСЕД

Отстраивание от территории, минимизация участия в решении проблем.

СИМБИОЗ «КОРПОРАТИВНОГО ГОРОДА» - ОДИН СУБЪЕКТ ВЫБОРА

Проблема: сохраняется зависимость города и полнота ответственности бизнеса

РЕШЕНИЯ В ОТРЫВЕ ОТ СРЕДЫ

Проблема: инвестиции могут быть восприняты как чужеродные для среды, привести к обратному репутационному эффекту; не способствуют автономизации среды

ДИАЛОГ

Выяснение потребностей территории, нахождение общей зоны интересов

Проблема: поиск оптимальных институциональных форм (см. далее)

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ВЫБОРА ОРГАНАМ ВЛАСТИ

Проблема: инвестиция – фактически дополнительный налог; компания укрепляет отношение к бизнесу как к донору

ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ПАРТНЕРСТВА НЕОБХОДИМЫ МЕХАНИЗМЫ



По оценкам экспертов там, где бизнес включается в социальные проекты региональной власти, качество реализации возрастает. Партнерство и формы совместного участия выгодны обеим сторонам.

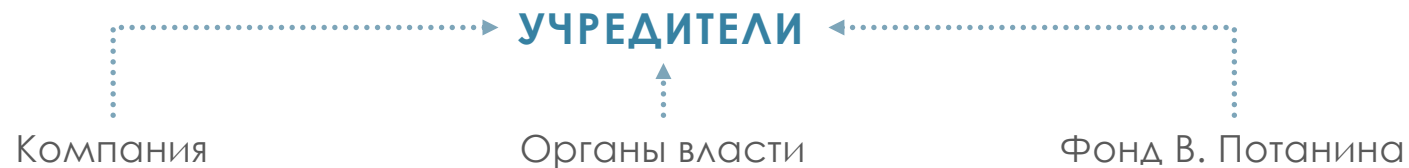
ОСНОВНЫЕ БАРЬЕРЫ ДЛЯ ПАРТНЕРСТВА БИЗНЕСА И МУНИЦИПАЛИТЕТОВ

1. Местная власть и сообщества не всегда могут быть полноценным участником партнерства:
 - органы власти ресурсно ограничены, испытывают кадровый дефицит;
 - сообщества - постепенно растут, в том числе при содействии бизнеса и власти (*пример: проект поддержки сообществ «Городские реновации», СИБУР-Тобольск*); но не везде могут включаться в партнерство; часто подменяются группами активистов при общей пассивности населения;
 - малый и средний бизнес – чаще существует в логике выживания.
2. Высокая управленческая централизация бизнеса
3. Стремление бизнеса к избыточному контролю за муниципалитетом для снижения рисков и повышения эффективности (см. выше – замкнутый круг контроля)

ВАРИАНТЫ МЕХАНИЗМОВ ПАРТНЕРСТВА

- Совместные институты развития
Пример: агентства по развитию территорий, создаваемые компаниями совместно с органами власти
- Государственно-частные партнерства при реализации отдельных проектов
- Соглашения корпоративных фондов с органами власти
Пример: фестиваль «Арт-Сатка» на основе софинансирования муниципалитетом и фондом «Собрание» («Магnezит»); соглашение Фонда Тимченко с Челябинской обл. о трансфере технологий;
- Создание частных фондов развития территории
Пример: Фонд св. Екатерины в Екатеринбурге, объединяющий УГМК и РМК; фонд «Гражданский союз» в Пензе.

КЕЙС. АГЕНТСТВО ПО РАЗВИТИЮ НОРИЛЬСКА КАК ПЛАТФОРМА ДЛЯ ПАРТНЕРСТВА



КАКИЕ ЗАДАЧИ РЕШАЕТ

- Диверсификация городской экономики – расширение рынка труда, пространства самореализации для населения, создание точек роста
- Создание единой целевой модели развития территории
- Разделение ответственности между компанией и властью
- Развитие компетенций местной среды

ПОДХОД

- Системное решение, а не компенсация частных дефицитов
- Разделение ответственности и создание посредника
- Не раздача денег, а помощь в их привлечении
- Не реализовывать проекты, а всесторонне поддерживать тех, кто готов реализовать их сам

НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ

- Местный средний и малый бизнес
- Туризм
- Культурная среда
- Привлечение инвестиций

РОЛИ

- **Консультант:** обучение, привлечение специалистов. *Пример: «Мастерская городских событий» для развития местных команд организаторов*
- **Разработчик:** создание единых программ развития
- **Помощник:** административная поддержка МСП, помощь в участии в федеральных и региональных конкурсах. *Пример: для получения поддержки от Фонда малых городов нужна банковская гарантия. «Сбербанк» дает ее на 2 года, а срок окупаемости проектов больше. Решить эту проблему в местном отделении нельзя, а выйти на федеральный уровень местным командам трудно.*

- У модели агентств есть ограничения: требует присутствия на территории крупной компании, квалификационного капитала с обеих стороны (власть и бизнес). Необходим поиск различных вариантов организации партнерств, в том числе многосторонних – с участием нескольких крупных компаний.
- Потенциально совместные институты способны сформировать картину города как целого. Сегодня каждый участник имеет свою «карту территории», свои приоритеты. А город как целое включая социальную среду выпадает из фокуса.

ВЕКТОР ДВИЖЕНИЯ - ОТ «СТАНЦИИ ПОМОЩИ» И «ПРИВИВОК РАДОСТИ» К СИСТЕМНОМУ РАЗВИТИЮ



«СИТУАТИВНЫЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬ»

«СТАНЦИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ»

«ДОБРЫЙ СОСЕД»

«ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ»

реактивная модель ответа на дефициты. Ситуативно в ней оказались в год пандемии практически все.

поддерживать инициативы среды, оценивая, как они ложатся в стратегию компании, участвовать в общих делах, соблюдая границу ответственности

стремление «разогнать» развитие среды, создать точки для долгосрочного роста, изменить образ жизни
Примеры: велосипедизация Альметьевска, Татнефть; мастер-план Первоуральска, ЧТПЗ.



ТРЕНД – Поиск способов вписать программы бизнеса в стратегию долгосрочного развития территории

В НЕБОЛЬШИХ ГОРОДАХ, ЗАВИСИМЫХ ОТ ПРЕДПРИЯТИЙ

- Ориентация программ на диверсификацию и усложнение среды
Пример: развитие МСП, туризма, креативной экономики в моногородах

В КРУПНЫХ ГОРОДАХ

- Заполнение ниш, оставленных городом; развитие новых практик, ложащихся в стратегию развития территории
Пример: аренда велосипедов от ВТБ в Москве
- Развитие локальных территорий – подцентров города, - совместно с другими стейкхолдерами.

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

1. Дефицит стратегирования на уровне муниципалитета

- НКО могут представлять интересы узкого круга активистов, органы власти не везде могут продуцировать идеи комплексного развития территории
- Население не может генерировать идеи будущего
- Наблюдается общий дефицит специалистов в социальном проектировании. Вместо стратегических направлений часто происходит нерелевантный перенос модных трендов
- Отсутствуют площадки для глубокого содержательного обмена опытом. Наблюдения компаний друг за другом ситуативны.

2. Появление большого числа программ и грантовых конкурсов. Конкуренция за идеи

ВАРИАНТЫ ПОИСКА ФОКУСИРОВОК

- Национальные цели и приоритеты как возможная рамка для социальных программ
- Совместное с органами власти создание стратегий развития территорий и мастер-планов городов как системных решений, в которые могут быть вписаны отдельные программы

Пример: «Норникель» в городах присутствия

- Создание комплексных программ социальных инвестиций в регионах деятельности

Пример: программа социальных инвестиций «Родные города» компании «Газпром нефть»

ПРОТИВОРЕЧИЯ И ДЕФИЦИТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ (1)



ПРОБЛЕМА ЦИКЛОВ ПЛАНИРОВАНИЯ. Для эффективных и системных программ нужно более долгосрочное планирование. Сейчас цикл бизнеса, в основном, – от года до 5., стратегии региона – 10 лет.

БЫСТРЫЙ ЭФФЕКТ VS МЕДЛЕННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ. Бизнес, власть и население хотят быстрых эффектов, но системные перемены идут долго. Социальная политика импульсивна, привязана к электоральным циклам.

БОЛЕЗНЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ VS ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ. На наиболее дефицитных территориях бизнесу сложно выйти из логики «тушения пожаров». Проактивные программы (например, туризм) не сразу находят понимание.

Пример: первая негативная реакция на приход «Агентства по развитию городов» «Северстали» в г. Костомукша – развитие компетенций вместо спонсорства

ОТСУТСТВИЕ ВЗГЛЯДА НА ГОРОД КАК ЦЕЛОЕ. В большинстве случаев нет структуры, которая бы держала в горизонте планирования город как целое. У власти своя оптика (инфраструктура, коммунальное хозяйство), у бизнеса – своя, связанная с профилем деятельности и потребностями. Стратегическое планирование развития территории осложняется отсутствием единой картины. Общественная среда редуцируется к «населению».

ДЕФИЦИТ БАЛАНСА. Не всегда бизнес и власть учитывают планы и интересы друг друга при реализации проектов на территории. Один из элементов ресурсной «гантели» оказывается весомей, центр принятия решений и контроля смещается.

ПРОТИВОРЕЧИЯ И ДЕФИЦИТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ (1)



СУЩЕСТВЕННОЕ VS ЗАМЕТНОЕ. Системные долгосрочные инвестиции не всегда медийны и понятны населению.

Пример: населению не видно, что компания построила современную установку сгущения хвостов за > 1 млрд руб., которая помогает сократить забор воды. Но замечает, когда компания организует сбор батареек.

ЭФФЕКТЫ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ VS СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ. Некоторые бизнес-проекты меняют среду больше, чем социальные программы. Лучший эффект дает наращивания социальных инициатив вокруг ключевого направления работы компании. Но они не всегда воспринимаются средой как вклад в развитие.

Пример: строительство ветропарков в Ульяновске поменяло городскую среду, создало научное сообщество, привлекло европейские компании.

СОГЛАСОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ. Не всегда бизнес и власть учитывают планы и интересы друг друга при реализации проектов на территории.

СОГЛАСОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ. Не всегда бизнес и власть учитывают планы и интересы друг друга при реализации проектов на территории.

ДЕФИЦИТ КАДРОВ в области социального проектирования. Отсутствие до последнего времени программ подготовки специалистов по управлению социальными проектами.

ДЕФИЦИТ И ДОРОГОВИЗНА МЕТОДИК ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

КЕЙС. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ КАК РАМКА ДЛЯ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ



МЕХАНИЗМ

ИНТЕГРАЦИЯ В ПРОГРАММЫ БИЗНЕСА

- Интеграция логики национальных проектов на уровне миссии компаний и стратегии социального инвестирования
- Разработка проектов с ориентацией на цели нацпроектов

КАКИЕ ЗАДАЧИ РЕШАЕТ

- Дает возможность вписать программы бизнеса в стратегию долгосрочного развития страны, создать не изолированный, а системный эффект

ПРЕИМУЩЕСТВА

- Связь с запросом населения: исследования, организованные АНО «Национальные приоритеты»
- Уже разработанная модель маркеров достижения целей нацпроектов
- Кумулятивный эффект от деятельности разных агентов

Программы бизнеса уже реализуются в направлениях национальных проектов. Возник запрос на учет этого вклада.

РЭНКИНГ

- На базе АНО «Национальные приоритеты» планируется система оценки вклада бизнеса в достижение национальных целей
- Будет развиваться практика рейтингования бизнеса, выделения лидеров.

СЛОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

- Национальные проекты воспринимаются в качестве государственной программы, бизнес ориентирован на цели устойчивого развития (связка не разработана)
- Есть механика учета вклада, но нет механики совместного перспективного планирования
- Не определены роли, зоны ответственности, границы участия разных игроков
- Бизнес на сегодня не участвует в обсуждении приоритетов как отдельный субъект, а присоединяется к стратегии

КЕЙС «РОСАТОМ»: КОМПЕТЕНЦИИ БИЗНЕСА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ



ПРОЕКТ «ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕГИОН»

Бизнес имеет опыт в оптимизации и эффективней в управлении

Муниципалитет нуждается в повышении эффективности работы социальной инфраструктуры, ЖКХ, транспорта, дорожного хозяйства

ПРИМЕРЫ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ПРАКТИК:

ОПТИМИЗАЦИЯ РАБОТЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО ТРАНСПОРТА

Эффекты:

1. Время ожидания водителем автобуса сокращено от 284 до 85 мин.
2. Увеличено количество вышедших автобусов на линию – от 84 до 100 шт.
3. Количество обслуженных автобусов – 100 шт.

ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ВЫВОЗА И УТИЛИЗАЦИИ ТКО

Эффекты

1. Устранена нехватка контейнеров, настроено наполнение по нормативным показателям, адаптирована система высокотоксичных отходов
2. Заключены договорные отношения с юридическими лицами по вывозу мусора
3. Оптимизирована логистика

ЭФФЕКТИВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Эффекты:

Преобразована навигация, системы хранения учебных принадлежностей в ВУЗе, 4-х техникумах, 4-х школах

ИЗУЧЕНИЕ ТЕРРИТОРИИ

Проект основывается на изучении территории, сочетается со стратегией развития территории, отвечает на основные социальные вызовы. Проект дает реальные и ощутимые результаты

ОПОРА НА СРЕДУ

Компания не действует в одиночку. Проект вовлекает в качестве партнеров других стейкхолдеров.

Проект опирается на уже существующую инициативу, деятельный запрос.

Проект вызывает интерес и поддержку персонала компании, способствует вовлечению работников

ЛИДЕРСКАЯ ПРОГРАММА

ЦИКЛИЧНОСТЬ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Поэтапная оценка и коррекция программ. Постоянная циркуляция обратной связи

САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ И ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ

Проект после периода становления обладает возможностью самостоятельного развития без существенной поддержки

Проект имеет потенциал перерасти в долгосрочную программу, которая может стать составной частью социального бренда компании

Проект может развиваться через надстройку новых опций, по модульной системе

ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ

- С повышением внимания к корпоративной ответственности социальные проекты становятся не издержками, а инвестициями
- Повышаются требования к их эффективности, системности
- Повышение требований к прозрачности как мировой тренд

ВЛИЯНИЕ НА КОРПОРАТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ

- Системность программ требует более долгосрочных стратегий
Принятие годовых финансовых планов → комплексные программы, стратегии инвестиций
- Для эффективного управления создаются отдельные институты как внутри компаний (отделы, подразделения), так и вне компаний (фонды, центры компетенций, центры развития, координационные советы)

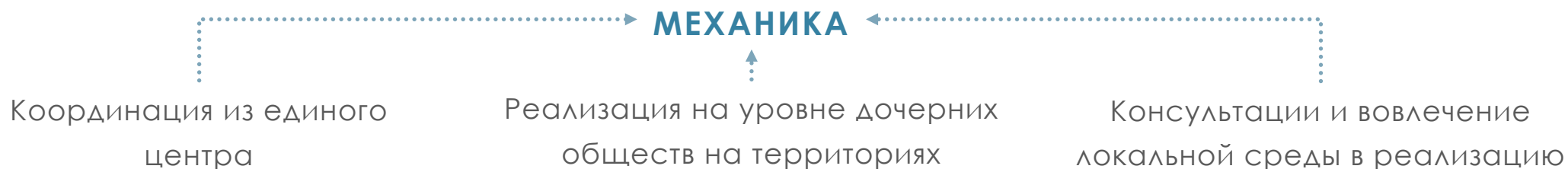
Пример: единый центр управления программой социальных инвестиций «Родные города» в компании «Газпром нефть»

СИТУАЦИОННАЯ СОЦ. ПОЛИТИКА

СТРАТЕГИЯ

Затраты	«Социальные издержки»	«Социальные инвестиции»
Период реализации	Краткосрочный- Решение актуальных проблем	Долгосрочный до 10 лет
Цель	Решение актуальных вопросов	Устойчивое развитие

КЕЙС. НАДТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ ПРОГРАММА «РОДНЫЕ ГОРОДА»



КАКИЕ ЗАДАЧИ РЕШАЕТ

- Позволяет сочетать:
- привлечение внешней экспертизы, обмен опытом разных территорий и технологиями,
 - анализ запроса, культурных особенностей и возможностей локальной среды

ПОДХОД

- Анализ специфики территорий
- Опора на среду – поиск и поддержка существующей инициативы
- Конкурсная основа

НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ

- Поддержка сообществ и инициативных групп
- Широкий спектр тематических направлений, исходя из запроса каждой территории – от поддержки молодых ученых до фестиваля кинематографических дебютов «Дух огня»

Специфика: опыт работы с группой отличающихся территорий – северные города, миллионники, посёлки, Москва и Петербург, – в рамках одной программы

СЕВЕРСТАЛЬ:

- современная институциональная оболочка – «Агентство городского развития» совместно с муниципальными органами;
- долгосрочное стратегирование;
- яркость, образность северной программы, ее заметность на федеральном уровне. Работа с идентичность региона. Музеи Русского Севера как одна из показательных и ярких историй, озвучиваемых экспертами

СИБУР:

- разработка единого управления территориальными проектами через фонд «Формула хороших дел»,
- разработка комплексной модели развития территории «Тобольск 2020»,
- социальное проектирование, нацеленное на формирование сообществ;
- перерегистрация части топ-менеджмента и акционеров в регионах присутствия для повышения налогооблагаемой базы.

«НОРНИКЕЛЬ»:

- современная институциональная оболочка – «Агентство по развитию территорий» в городах присутствия, совместно с муниципальными органами.
- Фокусировка на долгосрочном видении и разработке дополняющей городской экономики. «Взрыхление» социальной почвы.
- Масштабность эффекта – самый северный город мира с население > 150 тыс., стабильным ростом численности с 2016 г.

«ГАЗПРОМ НЕФТЬ»:

- создание комплексной программы социальных инвестиций «Родные города» и ее реализация в регионах деятельности компании;
- опыт работы с группой существенно отличающихся территорий (северные города, миллионники, добычные посёлки, Москва и и Петербург) в рамках одной программы «Родные города».
- проекты, связанные с экологией и биоразнообразием Арктики

«РОСАТОМ»:

- создание единой системы управления долгосрочным развитием территорий на основе совмещения с бизнес-стратегией компании;
- разработка собственной модели «умного города» и выведение ее на рынок;
- развитие IT-сектора в городах присутствия, способствующее уменьшению оттока населения (высококвалифицированные кадры)

«ГАЗПРОМ»:

- принцип многопрофильного социального покрытия инвестирования, включение социальных элементов в логику инвестиционной деятельности,
- акцент на создании инфраструктурного каркаса городов присутствия; в ряде случаев - замещение и дополнение государственных программ.

ММК:

- трудный поиск баланса: сильное давление прошлого, тяга к патерналистской модели, при этом понимание ее неустойчивости;
- появление сильных проектов-брендов (креативный парк «Притяжение»)

ЕВРОХИМ:

- проекты по развитию идентичности территорий, созданию «территориального мифа»;
- построение социальных программ вокруг точек идентичности (пример: «Ковдор - столица гипербореев»)

РУСАЛ:

- одними из первых запустили грантовую программу – прозрачный механизм поддержки развития городской инфраструктуры и социально-культурной среды;
- ставка на деятельное участие в городских процессах в качестве нейтрального игрока: компания подталкивает существующие процессы, но не выступает главным субъектом реализации. Пример: международный конкурс на городской парк в Красноярске.

ОМК:

- ставка на культуру как опорный фактор социальных изменений;
- создание на депрессивной территории Выксы современной среды с целью влияния на жизненные стратегии людей;
- глубокое личное участие основного акционера.

МЕТАЛЛОИНВЕСТ:

- Кооперация корпоративных и фондовых ресурсных центров при развитии территории. Стремление использовать социальные мультипликаторы, например, массовые фестивали в сочетании с рутинными формами работы.

ЛУКОЙЛ:

- индивидуальный подход к каждой территории – корпоративные программы носят адресный характер и опираются на имеющийся в регионах профессиональный опыт и человеческий потенциал;
- поддерживаются проекты, направленные на развитие местных сообществ;
- конкурс социальных и культурных проектов, прямая материальная поддержка творческим коллективам, спортивным командам и организациям.

ТАТНЕФТЬ:

- модель корпоративного города. Маленький Альметьевск – штаб-квартира компании федерального уровня;
- создание в небольшом городе среды современного мегаполиса, привлекательной для высококвалифицированных сотрудников.
- инвестиции в инфраструктуру, в том числе не фасадную.

ЧТПЗ:

- Проекты территориального развития, построенные по модели предвосхищения ожиданий – ориентация не только на потребности среды, а на создание новой. Несоразмерность масштабов двух главных городов присутствия – в Первоуральске социальный эффект намного более заметен, чем в Челябинске.

РУСГИДРО:

- индивидуальный подход к каждой из 30 территорий, опора на запрос среды;
- сквозные программы для разных территорий: помощь роддомам высокотехнологичным медоборудованием, создание экотроп в заповедниках и проекты по восстановлению биоразнообразия, образовательные проекты (энергоклассы, оснащение профильных лабораторий вузов),
- развиваются программы по промышленному туризму на базе ГЭС.

СУЭК:

- Один из лидеров в области охраны здоровья на производстве. Влияет на культуру отношения к здоровью и жизни на территориях присутствия.
- Опора на проекты по развитию человеческого капитала и качества жизни: здоровье, культура безопасности.
- Активизация местных сообществ, в том числе, стимулирование инновационных идей предпринимательства среди молодежи и поддержки малого бизнеса в территориях присутствия.
- Долгосрочная программа «Трудовые отряды» - летние программы для детей с профориентационной составляющей.

ТМК:

- адресная благотворительная программа с опорой на федеральный фонды;
- от финансовой – к финансово-технологической помощи - помимо финансирования программ для детей-инвалидов включились в производство современных титановых протезов и других комплексов для людей с ограниченными возможностями;
- завод как точка притяжения - создание креативной и спортивной среды вокруг заводов

МАГНЕЗИТ

- Создание значимых символических эффектов для территорий (например, картины «Русского музея» привозятся в Сатку, или фестиваль деревянных скульптур как уникальное культурное предложение)
- Активное участие в развитии городской среды (переоборудование помещений, их переформатирование, необходимое для реализации культурных, образовательных и других целей)

ЭКСОН НЕФТЕГАЗ (САХАЛИН)

- Социальный партнер территории по большинству принципиальных проблем, но не донор. Ключевые стратегические программы осуществляются в партнерском взаимодействии с заинтересованными сторонами, в том числе общественными организациями и государственными структурами.
- Адресный подход и широкий набор инструментов реализации, широкий набор инструментов: конкурс проектов, волонтерство, частные пожертвования сотрудников.

ПРИЛОЖЕНИЕ. СПИСОК ОРГАНИЗАЦИЙ, ПРИНЯВШИХ УЧАСТИЕ В ИНТЕРВЬЮ (1)



ПРЕДСТАВИТЕЛИ БИЗНЕСА

1. «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» (ГПН-ННГ)
2. ПАО «Северсталь»
3. Трубная металлургической компания «ТМК»
4. «Sakhalin Energy Ltd»
5. «X5 Retail Group»
6. АК «АЛРОСА»
7. ПАО «Газпром»
8. ПАО «Фортум»
9. ПАО «РусГидро»
10. Инвестиционная компания «Marathon»
11. Госкорпорация «Росатом»
12. Объединенная металлургическая компания АО «ОМК»
13. «Объединенная судостроительная корпорация» (ОСК)
14. ПАО «Норникель»
15. АО «МХК «ЕвроХим»
16. «Лента Ltd»
17. ПАО «СИБУР Холдинг»
18. Exxon Mobil Corporation
19. Объединенная компания «РУСАЛ»

ЭКСПЕРТЫ

1. ВЭБ
2. Ассоциация грантодающих организаций «Форум доноров»
3. Агентство стратегического развития "Центр"
4. Общественный народный фронт (ОНФ)
5. Московская школа управления «Сколково»
6. Независимый институт социальной политики
7. Министерство экономического развития РФ
8. Исследовательский центр «Эксперт»
9. Корпоративная некоммерческая организация «Союз российских городов»,
10. Общественная палата РФ
11. Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП)
12. Коммуникационное агентство АГТ
13. АНО «Национальные приоритеты»
14. «Sponsor Consulting»
15. Благотворительный фонд Владимира Потанина
16. Благотворительный фонд развития филантропии «КАФ»

МЭРЫ И ВИЦЕ-МЭРЫ ГОРОДОВ

1. Администрация Альметьевского района Республики Татарстан
2. Администрация Саткинского района Челябинской области
3. Администрация города Новороссийска
4. Администрация города Пермь
5. Администрация города Муравленко

ИНСТИТУТЫ, РЕАЛИЗУЮЩИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ В ГОРОДАХ

1. АНО «Агентство по развитию города Череповца»
2. АНО «Агентство по развитию Норильска»
3. АНО "Городские инновации»

Участники проекта выражают большую благодарность многочисленным компаниям и экспертным центрам, поддержавшим исследовательскую работу.