

Автономная некоммерческая культурно-просветительская организация «ТОЧКА РОСТА»
Хабаровская региональная общественная организация
«Центр общественных инициатив «Ладъ»
при поддержке Фонда президентских грантов

БИЗНЕС И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ: ИССЛЕДОВАНИЕ ПАРТНЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ХАБАРОВСКОГО КРАЯ

2021

Оглавление

Введение.....	1
Содержание фокус-групп	1
Выводы по партнерскому потенциалу	8
Сравнение результатов исследования с ранними изучениями мотивации бизнеса к благотворительности	9
Частные выводы о взаимодействии бизнеса и некоммерческих организаций.....	11
Приложение 1. Гайд для проведения фокус-групп.....	14

Введение

Исследование партнерского потенциала некоммерческих организаций Хабаровского края проводилось с марта по октябрь 2021 года АНКПО «ТОЧКА РОСТА» в партнерстве с Хабаровской региональной общественной организации «Центр общественных инициатив «Ладъ» в рамках проекта «Служба сопровождения гражданских инициатив: курс на устойчивость!» при поддержке Фонда президентских грантов.

Исследование проводилось методом фокус-групп и групповых интервью. Во всех случаях сбор данных проводился по единому гайду, содержащему 4 блока: «Представления о бизнесе», «Опыт взаимодействия», «Идеальный донор» и «Конкуренция».

Всего было проведено 17 встреч, в которых приняло участие 60 некоммерческих организаций, представляющих основную часть третьего сектора изучаемого региона. Продолжительность фокус-группы варьировалась в зависимости от количества участников и составляет от 40 минут до трех часов.

Отбор участников проводился на основании активности организации и географической представленности территории. Среди участников исследования представлены НКО 15 муниципальных образований.

Цель исследования – оценить партнерский потенциал некоммерческих организаций Хабаровского края по отношению к бизнес-компаниям.

Содержание фокус-групп

Опрошенные в ходе фокус групп некоммерческие организации по-разному воспринимают бизнес компании. Один из ракурсов, в котором различия заметны, это разделение на большие/центральные города (Хабаровск) и более мелкие, районные центры. Хотя в обоих случаях у организаций,

преимущественно, есть опыт взаимодействия с бизнесом, респонденты из Хабаровска имеют БОльший и более разнообразный опыт. В более мелких городах этот опыт складывается из двух возможных сценариев: либо взаимодействие с крупной (чаще ресурсодобывающей) организацией по программам, либо получение разовой и/или несистемной поддержки от небольших предприятий и ИП (чаще из сферы торговли). В Хабаровске респонденты делились опытом регулярного взаимодействия со средними (региональными) организациями, попытками выстраивать отношения с крупными федеральными компаниями; эти НКО изредка имеют опыт фандрайзинга (хотя чаще не называют его именно так). Кроме того, представители НКО из Хабаровска показали БОльшее знание в управлении НКО и фандрайзинга. Можно предположить, что это различие объясняется наличием у последних опыта работы с крупными донорами и фондами.

Основной способ поиска партнерств с бизнесом у подавляющего большинства респондентов – это личные знакомства. По словам информантов, их поддерживают предприниматели, с кем у них есть общие факты биографии – вместе учились, предприниматель ранее занимался тем или иным видом спорта, имеет родственников с тяжелой болезнью, лечением которой занимается фонд. Массовая рассылка писем, обзвоны предприятий по списку и другие подобные методы практически не встречаются. В то же время, есть несколько успешных примеров рекрута бизнеса именно таким способом – один из респондентов является супругой предпринимателя и активно использует связи мужа для поиска бизнесменов-доноров.

Одна из проблем, выявленная на фокус-группах, – в подавляющем большинстве случаев взаимодействие между НКО и бизнесом осуществляется лично. Иными словами, основной способ коммуникации – это телефонный звонок (реже электронное письмо) от директора к директору. Такой способ участники фокус-групп находят наиболее простым и действенным, так как ни рядовые сотрудники НКО, ни менеджеры от бизнеса не принимают, по их словам, значимых решений. Реже взаимодействие строится через официальные запросы – так, например, это выглядит при работе с крупными, в том числе государственными компаниями. Участники также жалуются, что их возможность попасть на прием к крупному руководителю, директору завода сильно ограничена бюрократическими процедурами.¹ Исключениями тут являются официальные конкурсы, проводимые крупными организациями. В этом случае НКО вынуждено подстраиваться под формат заявки и взаимодействовать с бюрократией от бизнеса.

¹ В том числе и это не дает им выстроить личные связи с руководством крупных предприятий, и, соответственно, получать от них помощь в том же формате, что и от небольших ИП.

В отношении к бизнес-организациям опрошенные НКО не высказывают какого-либо негативного отношения.² Чаще они видят коммерческие компании как организации, производящие блага на коммерческой основе, а себя как производящих подобные блага, но для уязвимых групп населения. В ходе фокус-групп было обнаружено, что часть НКО имеет на своей или близкой территории подобные себе по деятельности бизнес-организации, в том числе те, которые относятся к социальным предприятиям. Но по каким-то причинам такой бизнес скорее вызывает негативные эмоции у некоммерческих организаций, и между ним и НКО не выстраивается взаимодействие.

Говоря о причинах того, почему бизнес поддерживает их организации, респонденты используют две риторических линии. Первая заключается в том, что руководители бизнеса – это тоже люди, причем те, которые помогают, – это равнодушные, добрые и отзывчивые люди. По словам респондентов, именно психологические качества заставляют этих бизнесменов участвовать в благотворительности. Подобную причину мы ранее встречали, опрашивая самих предпринимателей, однако касается она две основные группы бизнеса – небольшие ИП и региональный бизнес, укоренённый в местной структуре элит. Вторая называемая НКО причина касается преимущественно больших организаций. По мнению респондентов, крупные компании участвуют в благотворительности из-за необходимости поддерживать хорошую репутацию (особенно предприятия, имеющие вредные производства), либо по договоренности с местными властями. По опыту исследования мнений бизнеса, можно сказать, что оба объяснения верны, но лишь отчасти, кроме того, у самого бизнеса есть и иные обоснования своей филантропической активности.

Практически все, кто участвовал в исследовании, затруднились описать идеальную НКО, которую, по их мнению, готов поддерживать бизнес. Среди названных характеристик встречались такие, которые не использовались в аналогичном исследовании со стороны бизнеса, например, «руководитель организации является 100% ее учредителем» или «организация имеет длительную историю». В то же время часть респондентов выразила мнение, что для бизнеса важна тематика НКО в первую очередь, что соответствует результатам изучения определенной группы бизнеса.

Вопросы, связанные с представлением себя на месте бизнеса, вызвали непонимание со стороны респондентов и не дали значимой информации. Кроме того, руководители НКО в абсолютном большинстве показали непонимание деятельности предпринимателей – среди причин, почему бизнес

² Исключение здесь составляет только крупный бизнес, имеющий вредные производства и представленный в малой территории. Однако, и отношение к нему не однозначно плохое у всех участников фокус-группы.

поддерживает НКО, были выделены, например, налоговые льготы (фактически отсутствующие).

Ответы на вопрос о том, что бизнесу важно в НКО, за редкими исключениями не совпадают с мнениями самих директоров и владельцев коммерческих фирм, то же касается и мнений о наиболее предпочтительных для бизнеса форм поддержки (ресурсами организации/деньгами/волонтерами).

Респонденты достаточно редко сами выходят на взаимодействие с бизнесом, за исключением нескольких НКО в разных фокус-группах, руководители не упоминают систематической работы по поиску доноров. Основные причины, по словам опрошенных, заключаются в отсутствии времени и опыта приходить к кому-либо за пожертвованиями. Это подтверждается и тем, что подавляющее количество успешных кейсов поиска доноров связано не с систематическим поиском, а с наличием личных социальных связей. Бизнес «приходит» сам, увидев что-то близкое для себя в работе той или иной НКО. Часть руководителей говорит, что никогда не пробовали привлекать корпоративных доноров из-за того, что стесняются выходить с такими предложениями («стесняются просить»).

Описывая свой опыт взаимодействия с бизнесом, руководители НКО практически не рассказывали о негативной практике. Все упомянутые ими случаи можно разделить на два типа: бизнес пообещал поддержку, но по каким-то причинам не смог ее оказать или передумал, перестал отвечать на звонки или, когда организации оказались недовольны поддержкой (конкурсами), проводимыми крупными компаниями: распределением средств, итогами конкурса, взаимодействием по поводу реализации проектов с донором. Отсюда можно предполагать, что, либо взаимодействие происходит достаточно редко для того, чтобы возникали негативные ситуации, либо в тех ситуациях, когда бизнес готов помогать НКО, у них не возникает культурного (ценностного) недопонимания. В любом случае это является хорошим признаком и свидетельствует об отсутствии проблем, когда взаимодействие уже случилось. Любопытно еще и то, что практически никто из НКО не рассказывал о случаях, когда бизнес просил их о чем-то взамен на помощь – разместить свой логотип, дать интервью и т.д. Более того, респонденты рассказали о нескольких ситуациях, когда бизнес просил их не распространять информацию о доноре. Но нередко НКО сами без обсуждения и договоренностей размещают на своих сайтах информацию о благотворителе (которого часто называют «спонсором»).

Значимая часть некоммерческих организаций, участвовавших в фокус-группах, нередко использовала как синонимы слова «директор» и «владелец бизнеса». По-видимому, это связано с тем, что в их представлениях и опыте

это одно и то же лицо. Как правило, так и есть, учитывая, что преимущественно партнеры НКО – это равнодушные ИП, и небольшой местный бизнес. Кроме того, подобная модель присуща и самим некоммерческим организациям (учредитель организации чаще всего является и ее директором), поэтому руководители НКО предпочитают решать вопросы взаимодействий лично. Таким образом, можно охарактеризовать большую часть опрошенных организаций как лидерские и ищущие таких же партнеров.

Затруднение у опрошенных руководителей вызвал вопрос о том, почему именно их организация находит поддержку у бизнеса (если находит). Если удавалось получить непротиворечивый ответ, он содержал в себе указание на то, что, либо данная организация единственная занимается подобной тематикой на территории (важность темы для донора), либо данный донор является хорошим/старым знакомым руководителя НКО (важность личного знакомства).

При разговоре об идеальном доноре большая часть руководителей НКО выразила безразличие к организационно-правовой форме, к основной деятельности компании, способу знакомства и другим характеристикам. Единодушие было выражено в вопросах о способе взаимодействия и форме поддержки. Как уже было отмечено выше, сейчас большая часть взаимодействий происходит по личным телефонным звонкам, и эта форма считается респондентами наиболее удобной и желательной в идеальном случае. При существенных и меняющих жизнь организации размерах пожертвований респонденты готовы и на другие формы, но телефонный звонок является предпочтительным. Говоря о предпочтительной форме поддержки, большинство информантов назвало рекуррентный платеж. Такая форма, по их словам, позволит планировать деятельность без отнимающих время поисков доноров. Кроме того, в нескольких фокус-группах, рассказывая о своем опыте работы с бизнесом, респонденты указывали на то, что им доводилось получать от бизнеса наличные средства без чеков или иных документов³. При этом они посчитали такую ситуацию нормальной, и ни у кого из участников это не вызвало негативных реакций.

Среди участников исследования нет однозначного представления о размере организации идеального донора. Реже остальных в качестве такового называют малый бизнес, ссылаясь на то, что он не имеет средств для поддержки социальной сферы, «им самим нужна помощь». Крупный бизнес также не является однозначно идеальным донором в представлении респондентов. Как уже отмечалось выше, респонденты опасаться

³ Грубо говоря из кошелька конкретного предпринимателя.

взаимодействия с крупными «бюрократическими» структурами и поэтому, несмотря на кажущуюся привлекательность таких доноров, руководители НКО предпочтут другие возможности. Исключения составляют те, кто рассчитывает на крупную поддержку и/или нуждается не в проектном, а в постоянном финансировании (например, НКО преимущественно оказывающие социальные услуги). Вероятно, при наличии возможности прямого контакта с руководителем крупной компании НКО предпочли бы такой вариант.

Неожиданная черта, которая заметна во всех фокус-группах в блоке вопросов о представлении себя с точки зрения бизнеса, это представление о себе как о части государства или замене его социальных функций. Например, отвечая на вопрос о том, должен ли бизнес помогать НКО, участники нередко говорят утвердительно, аргументируя свой ответ тем, что именно НКО решают общие социальные проблемы. Причем слово «общие проблемы» повторяется от встречи к встрече.

Важная тема, которую затронули в ходе дискуссий участники, – это то, на что НКО необходимы средства от бизнеса. Среди ответов, предложенных участникам, были такие, как предоставление лучших услуг благополучателям, улучшение материально-технической базы (реже), проведение мероприятий. Однако чаще всего респонденты называли «развитие», и, если такой вариант встречался у одного из участников, он находил поддержку других респондентов. Но при попытке модератора дискуссии уточнить тему, чаще всего участники фокус-группы приходили к тому, что средства им необходимы, чтобы снять постоянное помещение и нанять полноценный штат. Иными словами, они хотели бы обеспечить большую занятость своим сотрудниками (которые сейчас являются скорее волонтерами, чем сотрудниками), иметь стабильное и/или лучшее помещение и закрывать другие потребности административного свойства. Несколько иные ответы прозвучали у представителей спортивных федераций и общественных организаций досуговой направленности. По их словам, средства необходимы им, в первую очередь, на закупку снаряжения/инвентаря, проведение соревнований/мероприятий и организацию выездов.

Любопытную логику выразил один из участников фокус-группы из небольшого города. Он сформулировал приблизительно следующую логическую цепочку: НКО – это юридическое лицо, организация, и поэтому она обязана иметь определенный штат (видимо, как минимум директора и бухгалтера). Именно из-за того, что НКО – формально существующее юридическое лицо, ей необходимы средства на административные расходы.

Не исключено, что подобная инвертированная логика присуща не только единичному руководителю, но и значимому числу других НКО.

Важный, на наш взгляд, момент – в представлениях руководителей организаций есть ряд императивов. Во-первых, это императив значения отчётности. Почти во всех группах в блоке про идеального донора респонденты говорили, что они всегда готовы предоставлять отчетность по всем пожертвованиям всем донорам, и особенно крупному донору. Многие из руководителей НКО считают, что умеют делать отчеты, ведь отчетность входит в процессы их организаций. Данный ответ можно считать признаком определенной организационной зрелости опрошенных НКО. В то же время существует второй широко разделяемый императив: проектная практика работы организаций. Ни в одной фокус-группе нет высказываний о том, что такой способ организации не подходит той или иной НКО. Напротив, руководители с удовольствием рассказывают о своих реализованных проектах и планах на новые. В то же время на встречах присутствовали руководители, чьи НКО работают иначе – спортивные федерации, НКО, оказывающие прямую помощь.

Затруднение у респондентов вызвал блок вопросов о конкуренции за доноров. По их словам, они не сталкивались или почти никогда не сталкивались с конкуренцией за донора между собой или, например, с бюджетными учреждениями. Это соответствует действительности, так как НКО преимущественно получают пожертвования от небольшого бизнеса, руководителя которого они лично знают, а такой донор редко поддерживает более одной организации. Респонденты привели несколько примеров, когда им довелось конкурировать за право работать с крупным донором, но этот опыт они не указывают как основной или решающий. Таким образом, руководители некоммерческих организаций не воспринимают конкуренцию как норму работы с донорами.

Важный вывод, который можно сделать из большей части интервью, заключается в том, что **подавляющее число опрошенных НКО являются лидерскими организациями. Практически нет руководителей, которые говорили бы о системном сотрудничестве, выстраивании институтов, создании систем правил.** Это подтверждается и мнением относительно мотивации бизнеса, и трудностями, с которыми они сталкиваются, пытаясь взаимодействовать с разветвленными бюрократическими бизнес-системами. В то же время, почти никого из опрошенных руководителей нельзя назвать представителями сообщества территории (в широком, близком к англосаксонскому значению местного сообщества). Скорее – это тематические лидеры, который используют свои знакомства и ресурсы для поддержания важной для них деятельности, не выстраивая при этом свою организацию как

отдельную от них лично эмерджентную сущность. Их партнеры из бизнес-среды – это их личные друзья, но не друзья их организации (тоже самое верно и в обратную сторону).

Выводы по партнерскому потенциалу

Таким образом, партнёрский потенциал большей части опрошенных НКО по отношению к бизнесу можно охарактеризовать как локальный или личный. Руководители организаций, в целом, не очень точно понимают заинтересованность бизнеса и разных типов бизнеса в благотворительности; взаимодействие с бюрократическими структурами больших компаний вызывает затруднения; НКО предпочитают личную коммуникацию формальной. Значимая часть из участвовавших в обсуждениях руководителей имеют опыт привлечения ресурсов от бизнеса через личные связи и неформальные знакомства.

Для дальнейшей работы кажется уместным различать несколько типов НКО по их партнерскому потенциалу и бизнес-потенциалу территории. По результатам исследования очевидно, что НКО из малых городов, не стремящиеся привлекать регулярные корпоративные пожертвования и без амбиций к принципиальному изменению своего ресурсного положения, имеют потребность в расширении числа «друзей» от бизнеса, например, путем знакомства местного бизнеса с их работой и их руководителем на общих культурных или других мероприятиях. Также можно выделить группу НКО, обладающих потенциалом к работе с крупными, бюрократизированными, корпоративными донорами.⁴ Таким организациям, видимо, необходимо обучение линейной управленческой и фандрайзинговой работе. Кроме того, можно выделить группу НКО, для которых работа с бизнесом вообще не является приоритетным направлением. Эта группа работает ради своих благополучателей и/или членов организации и, вероятно, на текущем этапе развития такие НКО могут стать скорее участниками, но не драйверами фандрайзинговых событий и крупных сетей взаимодействия.

Таким образом, в первую группу входят НКО с **личным или локальным потенциалом**. Это наиболее многочисленная группа, и описанные в предыдущем разделе характеристики касаются преимущественно ее. Признаки таких организаций – небольшой опыт работы с корпоративными донорами или отсутствие такового. Они, вероятно, понимают, что корпоративные пожертвования могут принести их организации устойчивость,

⁴ Причем, в качестве гипотезы можно предположить, что этот тип НКО имеет потенциал к взаимодействию с крупными как бизнес-донорами, так и фондами. Иными словами, опыт работы с крупным фондом-донором может помогать в работе с крупным бизнес-донором (и наоборот), так как принципы организации работы в обоих случаях сходны.

однако не имеют организационных или иных средств для привлечения бизнеса к партнерству. Не имеют четкого представления о том, зачем им нужны корпоративные пожертвования: административные расходы (помещение и зарплата сотрудников) и расходы на разовые мероприятия, о которых они говорят, не будут интересны системным корпоративным донорам. Обучение этой группы распространенным формам фандрайзинга не будет эффективным.

Вторая группа состоит из организаций, чей партнерский потенциал можно назвать **развитым или имеющим возможность к развитию**. Это немногочисленная группа НКО, преимущественно из больших городов, уже имеющая опыт работы с корпоративными донорами и крупными фондами. Им необходима точечная индивидуальная помощь для реализации своего партнёрского потенциала.

Третья группа включает в себя НКО, не имеющих потребности или ресурсов для реализации партнёрского потенциала: **организации со «спящим» партнёрским потенциалом** (условное и безоценочное название группы). Это организации из числа досуговых, часть спортивных федераций, НКО с узкой или специализированной сферой деятельности (например, специализированная психология определенных нарушений). Их партнёрство с бизнесом может сложиться только в специфических условиях (например, при личной заинтересованности донора) или иметь разовый характер.

В любом случае, результаты исследования предоставляют возможность построить типологию НКО по их партнёрскому потенциалу в отношении бизнеса, и предложить разные, не унифицированные пути развития этого потенциала по разным траекториям.

Сравнение результатов исследования с ранними изучениями мотивации бизнеса к благотворительности

В 2019 и 2020 году группа НКО «Гарант» с участием партнёров из 8 регионов России провела исследование мнений бизнеса относительно благотворительности. Было проведено порядка 216 интервью с представителями предприятий различных регионов, размеров, форм собственности, направлений деятельности. При сравнении результатов этих исследований и данного можно сделать следующие выводы:

- Есть нестыковка между количеством бизнеса, который заявляет, что участвует в благотворительности, и количеством НКО, которые имеют партнёров из предпринимательской сферы. Почти все предприниматели так или иначе сообщают о том, что они занимались/занимаются благотворительностью, однако среди опрошенных руководителей НКО

далеко не у всех был опыт работы с корпоративной благотворительностью. Можно предположить, что предприниматели дают социально одобряемые ответы и/или помогли разово, и на этом закончили. Другая версия заключается в неравномерном распределении корпоративной благотворительности среди НКО – небольшое число организаций получает помощь от большого количества бизнеса, и есть группа НКО, не работающая в сфере фандрайзинга. Не исключена ситуация, что на региональном рынке благотворительности на сегодняшний день запрос у бизнеса на партнерские проекты с НКО выше, чем возможности НКО этот запрос удовлетворить.

- Большая часть НКО понимает только личную мотивацию предпринимателя к благотворительности. Другие типы мотивации представляют себе немногие и не ориентируются в деятельности на них.
- Подтверждается вывод исследования отношения бизнеса к филантропии, в части того, что преимущественно взаимодействие предпринимательства и третьего сектора происходит на уровне директоров/владельцев организаций, лично. Нередко это люди, которые достаточно хорошо друг друга знают. Поэтому поиск донора без личного знакомства с владельцем бизнеса неэффективна (в определенных условиях) и не распространенная среди НКО практика.
- И бизнес, и НКО имеют достаточно слабое представление о деятельности друг друга. Так бизнес, может не знать, что организация, которой они помогают, является некоммерческой, а НКО не понимает базовых принципов работы коммерческих компаний.
- И бизнес, и НКО из числа малых и средних организаций сходятся во мнении, что предпочтительный способ коммуникации – это телефонный звонок.
- Для большинства предпринимателей наиболее важный фактор при принятии решения о выделении помощи – тематика конкретной инициативы. Они мало знают про работу НКО, поэтому не могут оценить устойчивость, надежность, открытость, альтруистические ценности и другие характеристики некоммерческой организации. Кроме того, важным фактором при принятии решения является доверие (чаще лично к руководителю организации, чем к самой структуре, бренду). НКО, в свою очередь, не осознают важности данных характеристик, и дают другие ответы.

- Рациональное или рационально-бюрократическое отношение к благотворительности в приблизительно одинаковой мере не представлено ни в среде НКО, ни в бизнес-сообществе. Среди последних интерес к системной и осознанной филантропии проявляют лишь крупные и крупнейшие организации, а также наёмные руководители средних компаний. Их число сравнительно невелико. В то же время, среди опрошенных НКО только малая часть готова к работе с бюрократическими структурами. Вероятно, эта неготовность носит скорее социально-психологический, чем организационный характер – руководители НКО не обладают практиками подобной работы (или не желают их применять), но одновременно с этим организации ведут бухгалтерскую и юридическую отчетность и готовы ее предоставлять.
- Опрос предпринимателей показал, что они получают достаточно большое количество просьб о помощи со стороны НКО. Но большая часть руководителей организаций третьего сектора сообщила, что они не занимаются фандрайзингом и мало обращаются к незнакомому бизнесу за поддержкой. Из этого следует, что сравнительно небольшое число НКО генерирует непропорционально большое количество обращений к бизнесу. Здесь, по аналогии с соц.опросами, может произойти «усталость поля».

Частные выводы о взаимодействии бизнеса и некоммерческих организаций

В исследовании мотивации бизнеса к благотворительности было выявлено несколько устойчивых типов бизнес компаний.

Один из результатов данного исследования – это выявление нескольких групп НКО по их партнерскому потенциалу. Ниже представлена попытка объединения двух типологий. В стоках представлена классификация коммерческих компаний, разработанная на основании исследования участия бизнеса в благотворительности, а в столбцах несколько типов НКО, выделенные по их партнерскому потенциалу в данном исследовании. Наличие и качество сочетаемости обозначено цветом (красным – отсутствие сочетаемости; голубым – низкая сочетаемость; желтым – средняя сочетаемость; зеленым – высокая степень сочетаемости). Данная классификация не означает, что, например, НКО с локальным партнерским потенциалом никогда не получают поддержку от федеральных компаний, однако, на наш взгляд, их системное сотрудничество затруднено обоюдными характеристиками: федеральная компания может поддерживать локальную

спортивную федерацию, но, это будет единичный случай, который не позволяет предложить какую-либо стратегию по реализации партнерского потенциала.

	Организации с личным (локальным) партнерским потенциалом	Организации с развитым партнерским потенциалом	Организации со «спящим» партнерским потенциалом
Федеральные компании			
Крупные и средние предприятия с наёмным руководством			
Бизнес, управляемый непосредственно владельцем			
Депутаты-предприниматели			
Медиа-компании и СМИ			
Социальные предприниматели («фанаты своего дела»)			

Основываясь на таблице сочетаемости, мы можем предложить несколько стратегий по реализации партнерского потенциала различных НКО. Так, у НКО с локальным партнерским потенциалом наибольшая сочетаемость с бизнес-организациями лидерского типа (т.е. бизнесом, управляемым непосредственно владельцем и депутатами-предпринимателями) и отчасти с медиа-компаниями, это значит, что наиболее рациональным представляется работа по созданию у руководителей НКО и бизнеса «общих точек». Это может принимать различные формы, но ключевым в этой стратегии должно быть большое количество «поводов» для общения между руководителями – это позволит через несколько интеракций скомбинировать локальные НКО и локальный бизнес по интересам, узнать друг друга, завязать неформальные отношения. Примером реализации такой стратегии могут стать регулярные общие культурные и публичные мероприятия.

Другая стратегия для НКО с локальным партнерским потенциалом – развитие личной харизмы и локального авторитета руководителей таких НКО через участие в общественных советах, выступление на публичных местных и региональных площадках (преимущественно общезначимой направленности, а не только форумам по проблемам социальной сферы, локальных гражданских конгрессах и т.д.), формирование у руководителей имиджа публичных персон. Такой путь позволит им заявить о себе, и тем самым увеличит шансы лично познакомиться с тем или иным предпринимателем.

Еще одна возможная стратегия заключается в расширении сферы деятельности НКО – узкие темы (зоозащита, редкие заболевания, локальные городские проблемы и т.д.) имеют ограниченное количество заинтересованных в этой теме внешних людей. Особенно это актуально для небольших городов и малых территорий. Расширив тематику, представив ее как общую для территории, НКО привлекут новых сторонников, среди которых, с некоторой вероятностью, будут и руководители локальных предприятий.

Интенсификация взаимодействий между НКО с локальным партнерским потенциалом и наёмными руководителями средних и крупных предприятий, согласно нашим выводам, не даст значимого эффекта. Такой бизнес хуже отзывается на эмоциональные аргументы, а у лиц, принимающих решения, меньше возможности для не обоснованного рационально выделения помощи. Кроме того, как мы видели в ответах на фокус-групп, НКО с локальным партнерским потенциалом плохо работают с бюрократическими структурами.

Немногочисленная группа НКО с развитым партнерским потенциалом обладает более широкими возможностями для выстраивания партнерских отношений с предпринимателями и бизнесом. К этой группе в полной мере относятся все базовые рекомендации по фандрайзингу – от расширения активности в поиске партнеров и выработки предложений по взаимным услугам с бизнесом, до работы с крупными федеральными донорами. На локальном уровне такие организации можно пробовать объединять для обмена опытом. Важным представляется то, что проблемы в текущей реализации партнерского потенциала у таких организаций могут быть индивидуальными – у кого-то нет временных или денежных ресурсов для расширения фандрайзинговой деятельности, у другой организации внутренняя структура пока не позволяет выделить для фандрайзинга отдельную штатную единицу, кому-то необходимо обучение. Поэтому при работе с такими организациями можно порекомендовать индивидуальный подход.

Взаимодействие с бизнесом последней группы НКО, обладающей «спящим» партнерским потенциалом, носит случайный, индивидуальных характер

(бизнес поддерживает их исключительно из личных убеждений), поэтому затруднительно дать системные рекомендации по реализации их потенциала. Возможно, такая организация вообще не стоит рассматривать фандрайзинговую деятельность как значимую в структуре своей работы.

Безусловно все модели требуют определенной доработки с учетом условий конкретной территории: как мы убедились и количество бизнеса, и уровень развития НКО в Хабаровске, совершенно иной, чем в типичном районном центре.

Приложение 1. Гайд для проведения фокус-групп

Блок 1. Представления.

Сначала давайте поговорим о бизнесе вообще. Что вы о нем знаете и как вы себе его представляете.

1. Давайте поговорим о бизнес компаниях. Расскажите в нескольких словах, что для Вас бизнес компании, в чем их цель и чем они отличаются от Ваших организаций?
2. Как вы думаете, почему бизнес вообще помогает некоммерческим организациям?
3. Как вы думаете, что важно бизнесу в благотворительности? Личное участие? Социальная ответственность? Или это своего рода инвестиции?
4. Давайте представим себя на месте бизнеса X (*какая-то местная общеизвестная фирма*). Пусть каждый расскажет о своей организации (о своей АНО?) словами этого бизнеса.
5. Работает ли в Вашей сфере или близкой к ней какой-либо бизнес? Что вы о нем знаете? Знакомы ли Вы лично? На чем он зарабатывает и есть ли у Вас общий интерес?
6. Как вы думаете, каким образом бизнесу удобнее осуществлять помощь: ресурсами (своей продукцией или услугами), деньгами или как-то еще? А какой из этих способов наиболее удобен Вам?
7. Как Вы думаете, почему бизнес часто предпочитает прямую и адресную помощь нуждающимся, а не НКО, которая работает с такими нуждающимися?

Блок 2. Опыт.

Теперь мы немного поговорим о Вашем опыте работы с бизнес компаниями. Наверняка он есть у каждого. Это не обязательно может быть опыт системного партнерства. Например, нам будет интересно услышать про опыт разовых

пожертвований от бизнеса, помощи ресурсами, совместной организации мероприятий, или о том, как вы приглашали бизнес к себе.

1. Сначала давайте каждый немного расскажет о своём опыте.
2. Теперь такой вопрос – как вы нашли бизнес-партнера? Просто обзванивали весь список компаний по 2ГИС или это происходило как-то иначе? Расскажите подробнее.
3. Теперь о том, как вы с ними взаимодействуете – через личный звонок в формате «директор-директору» или через официальные обращения? Почему именно так? Чем это удобно?
4. Теперь следующий вопрос – как вы обращаетесь с просьбой к бизнесу? По телефону или на личной встрече? Как-то объясняете почему это важно и нужно? Если да, то какие обычно это аргументы? Или это не просьба, а предложение?
 - 4.1. Как вы думаете, Ваши аргументы очевидны и важны для точки зрения бизнеса на мир? Ему это также важно, как и Вам или нет?
5. А сам бизнес обращается к Вам с какими-либо предложениями? Что-то просит взамен? Как это происходит?
6. А как Вы думаете, почему он Вам помогает? Что в Вашей организации есть такого, чего нет в остальных? Почему конкретный X дает деньги АНО «Надежда» (пример из участников)? А почему он дает АНО «Надежда», а не АНО «Дети и солнце?»?
7. Давайте теперь поговорим о негативном опыте общения с бизнесом. Был ли такой опыт у Вас? В чем он заключался? Вам обещали помочь и не помогли? Или возникли непредвиденные сложности? Или бизнес каким-то образом «кинул» Вас?

Блок 3. Идеальный донор.

Теперь давайте обсудим портрет идеального бизнеса донора.

1. Начнем со знакомства: Как вы должны познакомиться с этим бизнесом? На общем мероприятии? Через его сайт? Или он должен сам к Вам прийти?
2. Теперь поговорим о его структуре: Вам хотелось бы иметь связь с его владельцем или генеральным управляющим, или достаточно будет менеджера отдела / специального сотрудника (например, сотрудника по PR)?
3. Какой это должен быть бизнес: малый, средний, крупный? Почему именно такой?
4. Должен ли он сам к Вам обращаться «Не нужно ли чего?» или Вы предпочли бы сами обращаться по мере необходимости? Или может

- быть Вы хотели бы, чтобы он просто, например, ежемесячно присылал бы Вам на счет установленную сумму (рекуррентный платеж) и вы предпочли бы с ним не общаться?
5. Как Вы видите свое взаимодействие? Например, вы хотели бы только созваниваться с ним раз в 2-3 месяца, или считаете нужным приглашать на все свои мероприятия?
 6. Во-вашему, как часто, или за какой суммой удобно обращаться к бизнесу за помощью? Где граница «назойливости»?
 7. Скажите, а с каким типом бизнеса Вам было бы комфортней иметь дело: с крупным, например, «Макдональдс», «Икеа», «М-Видео», который готов жертвовать сравнительно большие суммы, но будет требовать отчетов, прозрачности, брендинга сайта/акций, или с небольшими ИП Иванов, который по Вашему запросу будет перечислять сравнительно небольшие суммы, иногда просто давать наличными из своего кошелька, но не требовать от Вас ничего.
 8. Скажите, хотели бы Вы получать от донора систематическую (не по запросу) поддержку? Если да, то что она даст Вашей организации и как Вы ей распорядитесь? Что Вы готовы изменить в своей организации, чтобы заполучить такого донора? Или такой донор — это приятное дополнение, но он не решит Ваших проблем.
 9. А теперь давайте вкратце попытаемся описать, с точки зрения бизнеса, идеального соискателя-НКО. Кто это? Чем он занимается (какой темой)? Сколько и на что он просит денег/ресурсов? Что предлагает взамен и как будет отчитываться?

Блок 4. Конкуренция.

Это последний, короткий блок вопросов. Мы хотим обсудить вопросы конкуренции за доноров.

1. Какие организации, также, как и Вы, могут получать помощь от бизнеса?
2. Скажите, те доноры, с кем вы знакомы, работают только с Вами или имеют нескольких благополучателей? Если да, то почему, как Вы думаете, донор поддерживает сразу нескольких?
3. Можно ли говорить, что существует какая-то конкуренция за доноров? Если да, то в чем она проявляется, и какие преимущества есть в этой борьбе?
4. Ну и последний вопрос – Как вы думаете, должен ли бизнес помогать социальной сфере? Если да, то почему, и должно ли это выражаться только в поддержке СО НКО?