

مطالعه موردی: آن چه که شما برای گردآوری موفقیت آمیز کمک های مالی باید بدانید^۱

نویسنده: دوانشید وید^۲ و اسمارینیتا شتی^۳

منبع: پلتفرم بررسی توسعه هند (آی. دی. آر)،^۴ ۲۵ اکتبر ۲۰۲۲

مترجم: حمیدرضا زرنگار

همگان در بخش اجتماعی به شما خواهند گفت که گردآوری کمک مالی کلید رشد یک سازمان است. یک سازمان غیرانتفاعی تنها زمانی می تواند تغییرات بلند مدتی ایجاد کند که بودجه لازم برای انجام عملیات خود را داشته باشد. به این ترتیب گردآوری کمک مالی تعیین کننده سلامت مالی یک سازمان است. گردآوری کمک مالی در بخش اجتماعی معادل متغیر فروش در بخش اقتصاد است.

این مطالعه موردی دریچه ای را برای شما باز می کند که بدانید چگونه دو سازمان غیر دولتی هندی - یکی بنیاد آدیاین^۵ و دیگری سازمان غیر انتفاعی ریپ- بنفیت^۶ توانستند فعالیت گردآوری کمک مالی در داخل را با استفاده از کمک هزینه ظرفیت سازی و تأثیر چندسطحی آن در عرض ۱۲ ماه پیش ببرند. بنیاد آدیاین یک سازمان ظرفیت ساز و در پی بهبود کیفیت آموزش در هند است. آن ها این کار را با تمرکز بر رهبری و مدیریت آموزش و یادگیری در مدارس انجام می دهند. ریپ- بنفیت ترکیبی از بسیج مردمی و فناوری را برای شناسایی، تربیت و حفظ رهبران مردمی در مبارزه با تغییرات مدنی و اقلیم به کار می گیرد. هر دو سازمان با طیفی از ذینفعان (از جمله کودکان و جوانان، شهروندان و دولت ها) کار می کنند و در حوزه های مربوط به خود کارهایی پر تأثیر انجام می دهند. گردآوری مقادیر کافی پول برای رسیدن آن ها به این مرحله کلیدی بود، اما این سفری بود مملو از چالش ها و آموخته ها

^۱ Case study: Everything you need to know to fundraise successfully

^۲ Devanshi Vaid

^۳ Smarinita Shetty

^۴ India Development Review (IDR)

^۵ Adhyayan در زبان هندی به معنای مطالعه

^۶ Reap- Benefit به معنای دروی-منافع

شروع کوچک

سال های اولیه فعالیت بنیاد آدیپاین سخت بود. آدیپاین به طور رسمی در سال ۲۰۱۷ با دو سرمایه کوچک - دوستان و خانواده و وام از هیئت مدیره - آغاز به کار کرد. این پول برای اجرای پروژه هایی آزمایشی استفاده شد که کار خود را برای ذینفعان مختلف از جمله دولت ها، سازمان های غیرانتفاعی شریک و سرمایه گذاران به نمایش گذاردند. هدف، نشان دادن شواهد امکان پذیری پروژه بود. آن ها در سال ۲۰۱۸ به دو منبع مهم بودجه دسترسی پیدا کردند؛ یک کمک کننده نهادی و یک نهاد شبه دولتی. کمک کننده نهادی به آدیپاین کمک کرد تا برنامه خود را به ایالت غربی گوا^۷ ببرد و نهاد شبه دولتی از آن ها برای انجام کار در دهلی حمایت کرد.

مانند بیش تر استارت آپ ها، این فرآیند سازمان یافته، تعمدی یا متمرکز نبود. این فعالیت انجام شد؛ زیرا شبکه ای از بنیانگذاران وجود داشت. وقتی در سال ۲۰۲۰ کووید ۱۹ شیوع پیدا کرد، آدیپاین اهداکننده اصلی خود را از دست داد. آن ها برای دو سال کاملاً به این اهداکننده وابسته بودند که قبل از همه گیری، در حال بررسی احتمالات انتقال کار خود به چند ایالت و حمایت از این فعالیت بود.

با این حال، یک ماه قبل از خاتمه کمک ها، آن ها با بنیاد تماس گرفتند و گفتند که دیگر نمی توانند آدیپاین را تامین مالی کنند و باید بودجه خود را به سمت کمک های کووید ۱۹ معطوف نمایند. این ضربه بزرگی بود؛ زیرا بنیاد ۱۷ عضو داشت و به استثنای مقداری پول که از تلاش های خرده فروشی خود برای جمع آوری سرمایه (تقریباً ۷۰۰ هزار تا یک میلیون روپیه) کسب کرده بودند هیچ منبع مالی دیگری نداشت. اما این مبلغ برای پرداخت دستمزد کافی نبود و به همین دلیل مجبور شدند اکثر اعضای تیم را در زمان پایان پروژه در ماه ژوئن رها کنند. چالش بزرگ تر مربوط به تفاهم نامه و تعهداتی بود که بنیاد در قبال دولت ایالتی گوا، جایی که قبلاً در آنجا کار می کردند، داده بودند.

در یک نمونه، خوشبختانه، ظرف دو سال ظرفیت کافی در دولت ایجاد شد و بنابراین اعضای بنیاد توانستند در مورد آموزشگاه رانندگی خود جنبه هایی از بهبود خدمات را به طور مستقل عملی سازند. ۲۰۲۰ سال سرنوشت سازی بود. آن زمان ابتدای شیوع کووید ۱۹ بود و شرکت ها و اهداکنندگان همگی برای صندوق نخست وزیر برای کمک و امداد شهروندان در شرایط اضطراری^۸ و امداد رسانی کووید ۱۹ پول خرج می کردند. اما با توجه به کار و مأموریت آدیپاین، چرخش به سمت کارهای امدادی برای آن ها منطقی نبود؛ زیرا آن ها می خواستند به تقویت کیفیت مدرسه به روشی سیستمی و راهبردی ادامه دهند. سرانجام پس از صحبت با شمار متعددی از

^۷ Goa

^۸ The Prime Minister's Citizen Assistance and Relief in Emergency Situations Fund (PM CARES Fund).

اعطاکنندگان کمک‌ها، یکی را علاقمند به کمک یافتند. پس از ملاحظه اسناد بنیاد مذکور و گفتگو با حامیان قبلی، این حامی جدید مبالغی تحت عنوان کمک هزینه زندگی پرداخت کرد؛ مقدار کمی پول که بر کمک به آن‌ها برای ادامه برنامه ایالت گوا متمرکز می‌شد و در عین حال فعالیت جمع‌آوری کمک‌های مالی را نیز تقویت می‌کرد. مأموریت آنها ساده بود:

"از پول برای استخدام فردی استفاده کنید که سرمایه مورد نیاز شما را برای رشد کارتان گردآوری کند".

ریپ-بنفیت در سال ۲۰۱۳ ثبت شد و پول مورد نیاز را در چند سال اول فعالیت از منابع پراکنده به دست می‌آورد. آن‌ها بزرگ‌ترین کمک مالی را در چهارمین سال پس از تاسیس دریافت کردند. در ابتدا سازمان وجوهی را از طریق هزینه‌ها (از جوانانی که با آن‌ها کار می‌کردند یا کمیته‌های مدیریت مدرسه در مدارس کم‌درآمد)، قراردادهای بنیادها، و درآمد حاصل از کمک هزینه تحصیلی (اشوکا)^۹ و مسابقاتی که شرکت می‌کردند، دریافت می‌نمود، مانند کارگاه استارت آپ جهانی^{۱۰}، آشوکا و استنفورد^{۱۱}.

دست اندر کاران ریپ-بنفیت خود را در یک رابطه عشق و نفرت با سرمایه یافتند. آن‌ها می‌دانستند که باید زمان و منابعی را برای جمع‌آوری پول اختصاص دهند؛ اما همچنین دریافتند که پرداختن به این موضوع آن‌ها را از کار در زمین دور می‌کند. در مرحله دوم، در سال ۲۰۱۶، ریپ-بنفیت شروع به دریافت کمک‌های مالی از مجموعه‌های موسوم به افراد با ثروت خالص بالا^{۱۲} و بنیادهای خانواده کرد. این قبیل حامیان کار و تأثیر ریپ-بنفیت را دیدند، با تیم ریپ-بنفیت ارتباط برقرار کردند و علاقه داشتند حمایت خود را نشان دهند. در همان زمان، سازمان در تلاش بود تا از بنیادهای بزرگ داخلی کمک مالی جمع‌آوری کند؛ اما موفق نشد.

ریپ-بنفیت به عنوان سازمانی که در تقاطع چندین حوزه مانند مشارکت شهروندان، جوانان، آموزش، حکومت مدنی و موارد دیگر کار می‌کند، در الگویی که اکثر بنیادها در پی آن هستند، نمی‌گنجد.

۹ نام دانشگاهی خصوصی در هندوستان.

۱۰ کارگاه استارت آپ جهانی (MIT GSW) یک کنفرانس چند روزه سالانه است که کارآفرینان، دانشجویان، سرمایه‌گذاران و سهامداران کلیدی را از سراسر جهان گرد هم می‌آورد تا اکوسیستم کارآفرینی یک منطقه میزبان را تسریع بخشد.

۱۱ نام دانشگاهی در ایالات متحده آمریکا.

۱۲ افراد با ثروت خالص بالا (HNIs) به بخش خدمات مالی تعلق دارند که در آن طبقه‌ای از افراد دارای مازاد سرمایه‌گذاری بیش از ۵ کرور روپیه زیر این آستانه هستند. چنین سرمایه‌گذاری‌هایی به عنوان خرده‌فروشی طبقه‌بندی می‌شوند؛ زیرا با ثروت خالص آن‌ها در صنعت مالی اندازه‌گیری می‌شوند.

یافتن گردآورنده کمک های مالی

در بخش توسعه، وجوه جمع آوری شده و اندازه بودجه، به عنوان شاخصی برای ارتقا و برای بسیاری از پرداخت کنندگان، به عنوان نشانه ای تأثیرگذار در نظر گرفته می شود.

با وجود کم کاری و تقریباً در همه موارد نادرستی روش اندازه گیری تأثیر، این طرز تفکر بسیاری از بنیانگذاران را وادار می کند تا به طور نامتناسبی بر روی جمع آوری سرمایه تمرکز کنند؛ گاهی اوقات به قیمت کاری که در سطح مردم انجام می شود.

کالدیپ دانتوادیا^{۱۳} از بنیانگذاران و مدیر عامل ریپ-بنفیت می گوید او متوجه شد که برای تیم موسس مهم است که با کار واقعی در زمین درگیر شود:

"اداره یک سازمان مردمی مانند اداره یک رستوران است. برای بهترین سرآشپز مهم است که با آشپزها وقت بگذارد تا به آنها آموزش دهد و امکان انتقال دانش و مهم تر از آن فرهنگ و یکپارچگی مکان را فراهم کند. در نهایت، این اعضای اولیه تیم هستند که باید مطمئن شوند برای انتقال این جنبه های کار، وقت حضور در زمین را دارند."

کالدیپ احساس می کرد خودش نمی تواند بنیان های شرکتی و جهانی را در هنگام عرضه خدمات فرو بریزد و این که احتمالاً دسترسی به کسی که به گونه ای موثرتر این مهم را انجام دهد ارزش بیش تری داشت.

در مورد بنیاد آدیپاین، فعالیت گردآورنده کمک ها، موسسه را به سمت برنامه جمع آوری کمک مالی رهبران بخش اجتماعی هندوستان (ILSS) سوق داد. خانم انوشری آلو^{۱۴} (مدیرعامل و عضو تیم موسس) همچون کالدیپ متوجه شد که نمی داند چگونه از سرمایه گذاران قدیمی و سنتی مانند بنیادهای بزرگ تر و بخش مسئولیت اجتماعی شرکتی^{۱۵} پول جمع آوری کند. وی می گوید:

"ما نمی دانستیم چگونه پول جمع کنیم و وقت اضافی هم برای یادگیری تدریجی نداشتیم؛ زیرا باید به فوریت کار می کردیم. یکی از اعضای هیئت مدیره ما دوره رهبران بخش اجتماعی

۱۳ Kuldeep Dantewadia

۱۴ Anushri Alva

۱۵ مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) به معنای ایجاد رابطه با شریک تجاری مناسب، پتانسیل جذب سرمایه را افزایش می دهد. مسئولیت اجتماعی شرکتی همچنین می تواند به سازمان های خیریه تعداد فزاینده ای از داوطلبان و شریکی را که مایل به حمایت از بازاریابی و تبلیغات است، عرضه دارد.

هندوستان (ILSS) برای یادگرفتن نمونه کارهایی که دیگران انجام می‌دهند و همزمان یاد می‌گیرند که چگونه برای بنیاد پول جمع‌آوری کنند را پیشنهاد داد و آن‌ها ما را برای شرکت در دوره حمایت مالی کردند".

به اشتباه افتادن

در سال ۲۰۱۹، به ریپ-بنفیت توصیه شد که یک گردآورنده ارشد کمک‌ها و دارای تجربه و ارتباطات شرکتی استخدام کند. این افراد می‌توانستند بسیار مناسب باشند؛ زیرا واقعاً به وظایف خود اعتقاد دارند و در این صورت خود کالدیپ دیگر نیازی به صرف وقت برای تشکیل پرونده برای این امور نمی‌دید؛ اگرچه نتیجه به طور کامل آن‌ها چه که می‌خواستند نشد. کالدیپ می‌گوید:

"من متوجه شدم افرادی با تجربه زیاد می‌آیند و به راه خود می‌روند. تیم‌های بزرگی برای آن‌ها کار می‌کنند. ما به عنوان سازمان‌های غیرانتفاعی، چنین تجملاتی نداریم. شما باید به طور همزمان فکر کنید، انجام دهید، فکر کنید. ما نمی‌توانیم فکر کردن را به صورت مجزا انجام دهیم".

اما در مورد بنیاد آدییان، پس از بررسی نحوه استخدام افراد برای جذب سرمایه هنوز در نمی‌یافت که باید از کجا شروع کند؛ زیرا سازمان‌های غیرانتفاعی آموزشی مجاری معمول جذب کمک‌ها بودند.

آن‌ها فکر می‌کردند به کسی نیاز دارند که به طور مثال هشت تا ده سال جمع‌آوری سرمایه انجام داده باشد، از بخش توسعه باشد، برای یک مجموعه بزرگ تر با موفقیت پول جمع‌آوری کرده باشد، صاحب شبکه‌هایی باشد، بدانند چگونه ابزار موفقیت را ایجاد کنند، و بدانند چگونه سیستم‌ها و فرآیندهای جذب سرمایه را راه‌اندازی نماید. آدییان از یک شرکت کاریابی کمک گرفت که لیست گسترده‌ای از نامزدها را بدهد و از این طریق آن‌ها توانستند فردی را پیدا کنند که تمام معیارهایشان را برآورده سازد. آن شخص را به هیئت مدیره بردند.

آدییان دریافت که اگر یک فرد ارشد را به هیئت مدیره بیاورد دیگر نیازی به ایجاد واسطه‌ای برای تبلیغ کار خود و یا جلب مخاطب توسط اعضا نبود؛ انجام این امور توسط آن‌ها رضایت بخش نبود. او به مدت سه ماه نزد آدییان بود و سیستم‌ها و فرآیندهای اساسی را راه‌اندازی کرد - مانند سیستمی برای ایجاد مسیر انتقال کمک مالی، جلب مخاطب، انجام تحقیقات مربوط به پیشینه، مستندسازی جلسات، و نوشتن انواع پیشنهادها برای طبقات مختلف اهداکنندگان. او همچنین تمام الگوهای پیام‌رسانی را تنظیم کرد و فهرستی بسیار طولانی از اهداکنندگان نهادی تهیه کرد.

به گفته خانم انوشری، گردآورنده کمک های مالی تحقیقات خود را انجام داد؛ در نوشتن مهارت داشت و فردی بسیار دقیق بود. معضل این بود که او عادت داشت در یک سازمان بزرگ و تشکیلاتی با سرمایه گذاران قابل توجه کار کند؛ جایی که بنیانگذاران فقط می توانستند گوشی تلفن را بردارند و ۱۰ کرور روپیه^{۱۶} کمک مالی درخواست کنند. با توجه به این واقعیت که آدیاین یک سازمان کوچک بود که سعی می کرد در طول همه گیری سرپا بماند، آن ها به فردی نیاز داشتند که بتواند به شکلی غیرمتعارف بیاندهد، بیش از آن که مسیرهای سنتی گردآوری کمک های مالی را بشناسد. در ضمن، انوشری متوجه شد که کالدیپ چه چیزی در سر داشت - اگر یک فرد ارشد را وارد هیئت مدیره کنید، دیگر اعضای هیئت مدیره با مخاطبان ارتباط برقرار نمی کنند و به جلب مخاطب نمی پردازند؛ اگر هم چنین وظیفه ای را انجام دهند، از این کار خوشنود نخواهند بود. (در حالی که شخص گردآورنده کمک های مالی مورد اشاره انوشری همه این کارها را انجام می داد. این به آن ها کمک کرد که یاد بگیرند چه چیزهایی را برای مخاطبان مطرح کنند و به مرور بتوانند این کار را خود به گونه ای مستقل انجام دهند. سه تن از اعضای سازمان به نام های تیاشا، جایاتی و سوکرتی در طول شش ماه تا یک سال پس از پیوستن به سازمان توانستند حامیانی پیدا کنند.

فرهنگ سازی برای گردآوری کمک های مالی

هم کالدیپ و هم انوشری به سرعت متوجه شدند که گردآوری کمک مالی باید فراتر از یک یا دو نفر در سازمان باشد و بخشی از DNA سازمان شود. هر دو نفر از دو روش متفاوت، اما خلاقانه برای تحقق این امر استفاده کردند. در حال حاضر در جلسات تیم ریپ-بنفیت در روزهای سه شنبه، تأمین مالی یک دستور کار مهم است تا همه در سطوح مختلف از آن چه در حال وقوع است آگاه شوند. علاوه بر این، تیم برنامه شروع به درگیر شدن در گفتگوهای گردآوری کمک کرد. کالدیپ و سوکرتی بازخورد گفتگوها را می گیرند، آن ها را در طرح ها لحاظ می کنند و در مشارکت های اهداکنندگان دخالت می دهند. در نتیجه، فرآیند گردآوری کمک های مالی را در بخش برنامه ها نیز یکپارچه می سازند. ریپ-بنفیت حتی شروع به تخصیص مجدد مسئولیت درآمد به رهبران برنامه کرده است، با این هدف نهایی که رهبران برای واحدهای خود کمک مالی جمع آوری کنند. به گفته کالدیپ، حرکت به این مرحله به ریپ-بنفیت اجازه می دهد که خلاق تر شود.

۱۶ در هندوستان در میان عامه مردم هر کرور معادل ۱۰ میلیون است. کاربرد مبالغه آمیز این واحد اندازه گیری در اینجا حکایت از سهولت جذب مبالغ هنگفت توسط برخی از گردآورندگان اعانات می کند.

"در گذشته ما با سرمایه گذاران خود فقط برای پول در ارتباط بودیم. اما اکنون با حمایتی که آن‌ها می‌توانند به ما ارائه دهند، خلاق می‌شویم. به عنوان مثال، ما با یک اهداکننده تماس گرفته‌ایم تا از او پرسیم آیا آن‌ها مایلند برای دوره‌های مدیریت میانی ما بودجه بپردازند، یا این که آیا یک بنیاد فناوری می‌تواند به ما در ساخت ابزارهای مورد نیاز کمک کند. اما این تنها زمانی می‌تواند اتفاق بیفتد که به اصول اولیه توجه شود؛ زمانی که بدانید هواپیما قرار نیست سقوط کند و شما فضای ذهنی برای فکر کردن در مورد آن دارید".

همه گردآوردندگان کمک مالی باید کلان تصویر را درک کنند؛ زیرا این امر به آنان اجازه می‌دهد تا ببینند چگونه بخشی از ساختن یک سازمان هستند و به طور قابل توجهی در آن مشارکت دارند. آدیپاین تصمیم گرفت که فعالیت گردآوری کمک‌های مالی را بدل به امری سرگرم کننده سازد. آن‌ها یک کمپین سالانه را ایده‌پردازی کردند که کل سازمان سالی یک بار را برای ایجاد فرهنگ جمع‌آوری کمک مالی به آن اختصاص دهد. همه می‌دانند که باید در یک دوره زمانی در سال برای آدیپاین پول جمع کنند؛ بنابراین هر فردی چنین می‌کند. آدیپاین این کار را در دو سال گذشته انجام داده و اکنون در تلاش است تا آن را رسمیت بخشد. انوشری می‌گوید که این امر باعث کاهش فشار روی کاویتا^{۱۷} (موسس) و وی شد.

"ما فشار زیادی را احساس کردیم که باید پول جمع کنیم و همه چیز را ادامه دهیم. احساس کردیم که نمی‌تواند این‌گونه بماند. همه باید احساس مالکیت و مسئولیت داشته باشند و همه با هم مشکل را حل کنیم."

تیاشا نیز در کنار این کمپین در حال ایجاد ظرفیت تیم‌ها در آدیپاین برای مدیریت روابط اهداکنندگان بود. او به آنان کمک می‌کرد تا گزارش‌ها و ارائه‌های ماهانه را تهیه کنند و به آنان یاد می‌داد چگونه روایت‌های قانع کننده را به سرمایه گذاران ارائه نمایند و در نهایت، آدیپاین به غیر از جمع‌آوری پول برای خود، شروع به گسترش مجموعه سهامداری کرد که روی کیفیت مدرسه سرمایه‌گذاری می‌کردند. آن‌ها به مدارس خصوصی کمک کردند تا به طور مستقیم مدارس را در آرونناچال پرادش^{۱۸} تأمین مالی کنند و از این طریق یک اکوسیستم مراقبت و حمایت ایجاد کنند.

۱۷ Kavita

۱۸ Arunachal Pradesh

ایجاد یک گروه حمایتی

ریپ-بنفیت شروع به ساختن اکوسیستم خود از سازمان‌های همتا - دسته‌های مختلف اهداکنندگان - کرد، آن‌ها که می‌توانستند یادداشت‌هایی در مورد جمع‌آوری کمک‌های مالی مبادله کنند و این که چه چیزی مؤثر است، چه چیزی مؤثر نیست. مبادله ایده‌ها با همانندهایی که با مسائل مشابه دست و پنجه نرم می‌کنند و ممکن است به راه‌حل‌های خلاقانه فکر کرده باشند به سازمان‌های غیرانتفاعی نیز اجازه می‌دهد خلاقانه فکر کنند.

اثر بخشی

بودجه هر دو سازمان به شکل تصاعدی رشد کرده است. آدیپاین پیش از انصراف اهداکننده اصلی خود، بودجه ای معادل ۳/۱ کرور روپیه داشت. بودجه آن‌ها در سال ۲۰۲۱ به ۵۵ میلیون روپیه بالغ می‌شد. امروز آن‌ها با بودجه ۳ کرور روپیه انتظار دارند بودجه را دو برابر کنند و به ۶ کرور روپیه برسانند. ریپ-بنفیت به طور پیوسته دو و نیم برابر رشد کرد و بودجه آن برای دوره ۲۰۲۳-۲۰۲۲ به ۶/۷ کرور روپیه رسید. داشتن پول کافی به آدیپاین اجازه داده که به سرمایه‌گذاران "نه" هم بگوید. همچنین به آن‌ها این امکان را داد که در شرایط برابر با اهداکنندگان خود قرار گیرند. آن‌ها توانستند با سرمایه‌گذاران خود مذاکره کنند؛ هنجارهایی را وضع کنند و حد و مرزها و انتظارات را در خصوص موارد قابل تحویل، زمان تحویل و غیره با آن‌ها تعیین کنند. آنوشری می‌گوید:

"زمانی که بودجه سالانه را مشخص کردیم، مطمئن شدیم و توانستیم تصمیم بگیریم که چه کارهایی را انجام دهیم و چه کارهایی را انجام ندهیم. اوایل ما این قدرت را نداشتیم که "نه" بگوییم؛ چون مسئله، مسئله بقاء بود. "نه" گفتن بسیار نیروبخش شد. این بازی را تغییر داد."

به گفته کولدیپ، بودجه کافی به ریپ-بنفیت اجازه داد تا از دو مخمصه خارج شود؛ یکی جمع کردن کمک مالی و دیگری موضوع خلاقیت.

"این به ما امکان داد که فکر کنیم چگونه با بودجه ۸ تا ۱۲ کرور روپیه ای کار کنیم و کار خود را از طریق جوامع و فناوری رشد دهیم. ما نمی‌خواهیم سال به سال بودجه خود را افزایش دهیم و سپس به جمع‌آوری بی‌پایان کمک مالی ادامه دهیم. چه دلیل آماری وجود دارد که زمانی شما فلان مقدار پول جمع‌آوری می‌کنید، با این کار تأثیری ایجاد کنید؟ در جبهه خلاقیت‌ها، ما فکر نمی‌کنیم که بتوانیم یا بخواهیم با سازمان‌های دیگر برای همان مهارت رقابت کنیم. استعدادهای

متفاوتی در ریپ-بنفیت وجود دارد و ما می خواهیم روی آن سرمایه گذاری کنیم. داشتن پول کافی به ما این امکان را می دهد."

توصیه ها به سازمان های غیر انتفاعی

۱ - شیفته افراد در شرکت ها و سازمان های غیرانتفاعی بزرگ نشوید. فریفته افراد با تجربه شرکتی و افراد مرتبط در شبکه ها نشوید. گردآوری کمک نیازمند سبکی از تفکر و عمل است. نمی تواند حالت یک بام و دو هوا باشد. از این رو، سازمان های غیرانتفاعی باید روی اشخاصی سرمایه گذاری کنند که هم کارهای آماده سازی مورد نیاز برای رهبری و هم اجرای برنامه را عملی سازند. کالدیپ می گوید:

"فرض کنید که جمع آوری کمک مالی یک ورزش در دنیای غیرانتفاعی باشد. شما نمی توانید بگویید که ما این ورزش را بدون گرم کردن بدن انجام خواهیم داد. بسیاری از گرد آورندگان کمک مالی احساس می کنند که می توانند این راه را کوتاه کنند و فقط استراتژی را اجرا کنند. با این حال، من می گویم حتی اگر گردآورنده کمک مالی شما آن طور که دنیا تعریف می کند «کارزماتیک» نباشد، اما می تواند کار را به خوبی انجام دهد، روی او سرمایه گذاری کنید."

۲- مهارت های تکمیلی مورد نیاز خود را شناسایی کنید. در اصطلاح فروش، مدیر عامل و موسس احتمالاً در شکار، کشاورزی یا باغبانی خوب هستند، اما هرگز در هر سه کار مهارت ندارند. مشخص کنید کارهایی را که به عنوان یک رهبر به خوبی و به طور طبیعی انجام می دهید. سپس به استخدام کسانی با مهارت های مکمل خودتان اقدام نمایید. چنین تقسیم وظایفی همچنین به روابط کاری بهتر و روشن شدن نقش ها می انجامد. به عنوان مثال، اگر مدیر عامل در معرفی سرمایه گذاران جدید خوب باشد، ممکن است به کسی نیاز باشد که بتواند باغبانی کند- این روابط را مدیریت کرده و پرورش دهد و به پیشرفت آن ها کمک کند- برای انجام این کار، برای یک رهبر مهم است که نقاط کور و نقاط قوت خود را درک کند.

۳ - ایجاد مالکیت در سازمان. مهم است که واقعاً به محیط پاسخگو باشید (وضعیت در حال تغییر، سرمایه گذاران در حال ظهور و غیره). همچنین مهم است که جذب سرمایه را در سراسر سازمان شروع کنید و آن را فقط به تیم جمع آوری کمک مالی یا مدیر عامل محدود نکنید. هرچه بیش تر امور مالی خود را غیر متمرکز سازید، می توانید مالکیت بیش تری در مورد پول در تیم خود ایجاد کنید.

۴- مراقب اهداکنندگان که انتخاب می کنید باشید. ارزش کار با اهداکنندگانی که می گویند یک معرفی سریع بکن و دو دقیقه وقت داری صحبت کنی تا ما به قلابتان گیر کنیم؛ چندان نیست. مهم است که اهداکنندگان وقت بگذارند، سؤال پرسند، کار را درک کنند و مایل به مشارکت باشند. این موضوع برای آنوشری به شکل فزاینده ای اهمیت می یابد.

"ما اهداکنندگان فوق العاده بی صبری که قلاب بزرگی می خواهند نمی خواهیم. هماهنگی کمی با این نوع سرمایه گذاران وجود دارد و برای ما سخت است که آن را مناسب ببینیم."

۵- سرمایه گذاری در جمع آوری کمک مالی و ایجاد فرهنگ گردآوری سرمایه در DNA یک سازمان. این امکان را می دهد تا به گونه ای ژرف در مورد چگونگی تأمین مالی و فرصت هایی که می خواهد دنبال کند بیاندیشد.

۶- به تیم جمع آوری کمک مالی خود احساسی از یک واقعیت زمینی بدهید. اطمینان حاصل کنید که آن ها فرصت هایی برای تعامل منظم با تیم های میدانی دارند و خودشان در این زمینه کار می کنند. این موضوع به آنان کمک می کند تا سازمان را بهتر درک کنند؛ با مأموریت آن هماهنگ شوند و در نهایت روایت بهتری بسازند.

توصیه به پرداخت کنندگان.

۱- منعطف باشید. به نظر کولدیپ مهم است که پرداخت کنندگان انعطاف پذیر باشند و به سازمان ها برای ایجاد قابلیت جمع آوری کمک های مالی فضای تنفسی بدهند. اگر پرداخت کننده ها در پی آن باشند که برای تضمین سازمانی روی گردآورنده خاصی سرمایه گذاری کنند، باید بینشی طولانی در خصوص آن فرد داشته باشند؛ زیرا فردی که خود در حال یادگیری است؛ ممکن است دچار آزمون و خطا شود. اگر سرمایه گذاران بر روی متخصص فروش برای یک سازمان مردمی حساب باز کنند؛ وی زمان و فضای ذهنی را برای تیم موسس آزاد خواهد کرد و به آن ها اجازه می دهد تا بر ارائه خدمات اصلی خود تمرکز کنند. آنوشری و کولدیپ متفق القولند که اهداکننده هایی که با آن ها برای ساختن یک موتور جمع آوری سرمایه موفق کار کردند، بسیار انعطاف پذیر بودند؛ این موضوع به آن ها بسیار کمک کرد. کولدیپ می گوید:

"آن ها معیارهایی داشتند. اما به زودی متوجه شدیم که معیارها راهی برای پاسخگویی نسبی ما هستند. وقتی ایده های اولیه با شکست مواجه می شد، ما را از امتحان چیزهای جدید باز نمی داشت و این کلید موفقیت بود."

تغییر وضعیت از تمرکز بنیانگذاران سازمان غیر انتفاعی در گردآوری کمک ها به سمت تمرکز بر ارائه خدمات اصلی، تاثیری مضاعف بر رشد سازمان و تلاش موثر و خلاقانه دارد. کولد-یپ ادامه می دهد:

"از آنجا که پس از ورود سوکریتی وقت داشتم تا فکر کنم، ما توانستیم یک تیم رهبری قوی و متنوع ایجاد کنیم. حدود ۵۰ درصد آن ها غیر انگلیسی زبان هستند. این به من اجازه داد تا با تیم کار کنم، تیمی که می تواند اتفاقات را رقم بزند."

۲- نسخه نویسی نکنید. اهداکنندگان باید بدانند کارهایی که سازمان های غیرانتفاعی انجام می دهند دارای قطعات متحرک زیادی است و پیش بینی این که در پنج سال آینده چه اتفاقی خواهد افتاد دشوار است. اگر برنامه شما باید پایدار باشد، آن را با جوامع محلی پدید آورید. برنامه و استراتژی نمی تواند جداگانه ایجاد شود، بنابراین اهداکنندگان باید فضا را برای آن بگشایند. به گفته انوشری، اهداکنندگانی وجود دارند که خواهان چیزهایی بسیار خاص اند و شما باید فردی باشید که بتواند آینده را پیش بینی کند.

"بعضی از آن ها روشی خطی برای نگاه کردن به چگونگی ظهور خروجی ها و نتایج دارند. این به شما فضایی نمی دهد که پاسخگو باشید یا از افرادی که به آن ها خدمت می کنید تبعیت نمایید. تدوین یک برنامه فوق العاده تجویزی، توانایی سازمان برای کشف چیزهایی که خلاقانه تر و پایدارترند را از بین می برد."

او می گوید علیرغم اهمیت آن، توجه زیادی به ایجاد یک فعالیت گردآوری کمک مالی در سازمان های غیرانتفاعی نمی شود. بیش تر اهداکنندگان تمایلی به پرداخت هزینه های غیر برنامه ای یک سازمان شامل هزینه های جمع آوری کمک مالی، ارتباطات، اندازه گیری تأثیر و مواردی از این قبیل ندارند. با این حال، یک سرمایه گذاری نسبتاً کوچک در هر یک از این کار کردها تأثیر بزرگی هم بر خود سازمان غیرانتفاعی و هم بر جوامعی که به آن ها خدمت می کنند دارد. کمک هزینه ظرفیت سازی به این دو سازمان غیر انتفاعی اجازه داد تا در جذب سرمایه، کار کنند. انجام این کار نه تنها بودجه سازمان را افزایش می دهد، بلکه به آن ها اجازه می دهد تا تیم قوی تری بسازند، کار خود را گسترش دهند و در جوامعی که به آن ها خدمت می کنند درست عمل کنند.

هر دوی این سازمان ها در سیر حیات خویش، بازده فوق العاده بالایی را نشان می دهند که از سرمایه گذاری در هزینه های اصلی یک سازمان غیرانتفاعی، عدم نگرانی در مورد اشتباه کردن و تمرکز بر یادگیری و تلاش مجدد حاصل می شود.