

मजबूत एनजीओ बनाने के लिए पे व्हाट इट टेक्स (Pay What It Takes)

प्रीता वेंकटाचलम, डोनाल्ड येह और शशांक रस्तोगी द्वारा

गैर-लाभकारी संस्थाओं की प्रशासनिक और प्रबंधन संबंधी लागतों की फंडिंग में लगातार कमी, उनके विकास करने और अधिक समुदायों की सेवा करने की क्षमता पर एक ब्रेक की तरह है। जैसा कि दसरा (DASRA) में क्षमता निर्माण के भूतपूर्व निर्देशक अनंत भगवती ने कहा, "प्रबंधन लागत के मामले में गैर-लाभकारी संस्थाओं के लिए फंडिंग का लगभग व्यवस्थित तरीके से अभाव है।"

एनजीओ क्षेत्र के कई महत्वपूर्ण हितधारकों से हमारे विचार-विमर्श में हमने जाना कि कई फंडरों को यह भय रहता कि यदि उनकी फंडिंग कार्यक्रम की लागत की ओर निर्देशित न की, तो उसका एनजीओ के कार्य और समुदायों की भलाई में उनके योगदान पर कोई असर नहीं होगा। फिर भी, कई गैर-लाभकारी संस्थाओं के उदाहरण इसके विपरीत ही सिद्ध करते हैं। उन्होंने दिखाया है कि अनिवार्य गैर-कार्यक्रम लागतों जैसे कि रणनीति, नेतृत्व विकास और वित्तीय प्रबंधन के लिए पर्याप्त धनराशि वास्तव में समाज में उनके योगदान में अत्यधिक लाभकारी हैं, और ऐसी संस्थाओं का निर्माण करने में सहायक हैं जो विपरीत परिस्थितियों में भी समुदाय और समाज की सेवा करने में सक्षम हैं।

अपर्याप्त गैर-कार्यक्रम फंडिंग के चलते, यह कोई आश्चर्य नहीं है कि गैर-लाभकारी संस्थाएँ वांछित से कम स्तर ('sub-scale') पर काम करने के लिए मजबूर हैं।

क्वालिटी एजुकेशन सपोर्ट ट्रस्ट (QUEST)- प्रारंभिक बचपन की शिक्षा पर केंद्रित गैर-लाभकारी संस्था ऐसा ही एक उदाहरण है। यह संस्था 13 वर्षों में, एक छोटी ग्रासरूट संस्था से महाराष्ट्र के 24 जिलों में 260,000 से अधिक, अल्पसेवित बच्चों के लिए शैक्षिक समृद्धिकरण अनुभव प्रदान करने वाले सफल स्टार्ट-अप के रूप में विकसित हुई है। QUEST की संस्थागत क्षमता निर्माण में फंडरों द्वारा निवेश के बिना QUEST के लिए इस स्तर पर सफलता प्राप्त करना संभव नहीं होता।

एक गैर-लाभकारी संस्था के लीडर के अनुसार अपर्याप्त गैर-कार्यक्रम फंडिंग के चलते, यह कोई आश्चर्य नहीं है कि गैर-लाभकारी संस्थाएँ वांछित से कम स्तर ('sub-scale') पर काम करने के लिए मजबूर हैं। धन की कमी तीन गैर-कार्यक्रम श्रेणियों पर प्रभाव डालती हैं:

- सामान्य प्रशासनिक या समर्थन कार्यों के साथ जुड़ी अप्रत्यक्ष लागतें
- संस्थागत विकास (ऑर्गनाइजेशन डेवलेपमेंट) के साथ जुड़े क्षमता निर्माण निवेश
- धन की कमी को पूरा करने और नवाचार में निवेश के लिए रखी गयी आरक्षित निधि

कई भारतीय फंडर जिसे 'साक्ष्य की गंभीर कमी' कहते हैं, वह फंडिंग प्रथाओं में बदलाव के पैरोकारों के लिए भी बड़ी बाधा रही है। इस कमी को दूर करने के लिए, द ब्रिजस्पैन ग्रुप ने इस सेक्टर का प्रतिनिधित्व करती 388 गैर-लाभकारी संस्थाओं का सर्वेक्षण किया और 40 अग्रणी और अपेक्षाकृत अच्छी तरह से वित्त पोषित गैर-लाभकारी संस्थाओं का वित्तीय विश्लेषण किया। हमारा सर्वेक्षण और वित्तीय विश्लेषण एक नए पे व्हाट इट टेक्स (PWIT) इंडिया इनिशिएटिव का हिस्सा है, जिसकी पहल ब्रिजस्पैन और पाँच मुख्य सहभागी : ए.टी.ई. चंद्रा फाउंडेशन (ATECF), चिल्ड्रेन्स इनवेस्टमेंट फंड फाउंडेशन (CIFF), एडेलगिव फाउंडेशन (EdelGive Foundation), फोर्ड फाउंडेशन (Ford Foundation) और ओमिडयार नेटवर्क इंडिया (Omidyar Network India) द्वारा की गई है। सभी सहभागी भारत में और मजबूत, और विपरीत परिस्थितियों से उभरने में सक्षम गैर-लाभकारी संस्थाओं के निर्माण के लिए प्रथाओं और अन्य हितधारकों की मानसिकता को बदलने के लिए साथ कार्य करने के लिए प्रतिबद्ध हैं। हमारे शोध से भगवती द्वारा बताए गए व्यवस्थित तरीके के अभाव का एक स्पष्ट स्वरूप उभरकर आया। शोध में सामने आने वाले कुछ मुख्य बिन्दु निम्नलिखित हैं:

- कोई भी एक अप्रत्यक्ष-लागत दर सभी गैर-लाभकारी संस्थाओं के लिए उपयुक्त नहीं है। वित्तीय विश्लेषण में पाया गया कि अप्रत्यक्ष लागत जैसे कार्यालय का किराया, प्रबंधन स्टाफ का वेतन, और धन जुटाने (फंड रेजिंग) वाले खर्च गैर-लाभकारी संस्थाओं की कुल लागत का पाँच प्रतिशत से लेकर 51 प्रतिशत तक है। यह गैर-लाभकारी संस्था के मिशन, संचालन मॉडल और अन्य विशेषताओं के आधार पर भिन्न होता है, और इन 40 संस्थाओं में यह औसतन 19 प्रतिशत

पाया गया। फिर भी गैर-लाभकारी संस्थाओं को तीन साल की अवधि में प्राप्त हुए अनुदानों में से 68 प्रतिशत बार अप्रत्यक्ष लागत के लिए 10 प्रतिशत से कम राशि दी गयी।

- सर्वेक्षण के उत्तरदाताओं में से केवल 18 प्रतिशत ने कहा कि वे संस्थागत विकास (ऑर्गनाइजेशन डेवलेपमेंट) में पर्याप्त निवेश करते हैं, जो सामाजिक कल्याण की नींव है।
- कोविड – 19 महामारी ने गैर-लाभकारी संस्थाओं को आरक्षित निधि में से खर्च करने के लिए मजबूर कर दिया, जिससे सर्वेक्षण की गयी 54 प्रतिशत संस्थाओं के पास सितंबर 2020 तक तीन महीने से कम की निधि शेष रह गयी थी।
- कुछ गैर-लाभकारी संस्थाओं को दूसरों की तुलना में अधिक चुनौतियों का सामना करना पड़ता है। उदाहरण के लिए, दलित, बहुजन या आदिवासी (DBA) समुदायों के सदस्यों के नेतृत्व वाली 70 प्रतिशत गैर-लाभकारी संस्थाओं ने पिछले तीन वर्षों में कोई परिचालन अधिशेष (operating surplus) नहीं रिपोर्ट किया। गैर- दलित, बहुजन या आदिवासी (DBA) नेतृत्व वाली गैर-लाभकारी संस्थाओं में यह संख्या 45 प्रतिशत थी। इसी प्रकार, भारत के आठ प्रमुख शहरों में स्थित 51 प्रतिशत संस्थाओं की तुलना में गैर-मेट्रो और ग्रामीण गैर-लाभकारी संस्थाओं में स्थित 61 प्रतिशत ने तीन महीने से कम की वित्तीय निधि होने की जानकारी दी।

जहाँ सामाजिक क्षेत्र एक प्रतिबंधात्मक सरकारी नियमों के तहत काम करना जारी रखे हुए है, फंडरों के साथ-साथ गैर-लाभकारी संस्थाओं द्वारा अच्छी प्रथाओं को अपनाने से अधिक सामाजिक कल्याण करने के लिए आवश्यक विश्वास और पारदर्शिता को बेहतर बनाने में मदद मिल सकती है। सैक्टर के लीडरों के साथ हमारे शोध और साक्षात्कार ने हमें चार ऐसी उत्तम प्रथाओं को पहचानने में मदद की जो फंडर और गैर-लाभकारी संस्थाओं को नए मार्ग बनाने की संभावना दिखती हैं।

1. बहु-वर्षीय फंडर-गैर-लाभकारी संस्था सहभागिता (पार्टनरशिप) विकसित करना

साझा उद्देश्यों के आधार पर दीर्घकालिक साझेदारी के लिए प्रतिबद्धता, अनुदान लेने वाले और फंडर के बीच बेहतर और पारस्परिक विश्वास का निर्माण करती है। परिणामस्वरूप, दोनों ही अनुदानों को लेने-देने की नज़र से देखना बंद कर देते हैं और बेहतर सामाजिक कल्याण प्रदान करने के लिए आवश्यक सभी तत्वों पर ध्यान केंद्रित कर सकते हैं।

2. अप्रत्यक्ष-लागत फंडिंग की कमी को खत्म करना

अप्रत्यक्ष-लागत फंडिंग की कमी को खत्म करने के लिए फंडरों को अनुदान देने के बारे में सोचने के तरीके को बदलने की आवश्यकता होगी – जिसे गैर-लाभकारी क्षेत्र अपनी आवश्यकताओं को स्पष्ट रूप से बताकर सरल बन सकते हैं। फंडरों के लिए, इसका मतलब - अपने कर्मचारियों को प्रशिक्षित करना और सच्ची लागतों के विकल्प के रूप में कम, निश्चित अप्रत्यक्ष-लागत दरों पर निर्भर रहने के बजाय गैर-लाभकारी लीडरों से उनके विशिष्ट मिशन, ऑपरेटिंग मॉडल और आवश्यकताओं के बारे में बातचीत में शामिल करना है।

3. संस्थागत विकास (ऑर्गनाइजेशन डेवलेपमेंट) में निवेश करना

गैर-लाभकारी संस्थाएँ, संस्थागत विकास के लिए अप्रतिबंधित अनुदान राशि का इस्तेमाल करती हैं, लेकिन इस तरह की धनराशि अपेक्षाकृत कम रहती है। फंडर अनुदान लेने वाली संस्थाओं को बता सकते हैं कि वे मजबूत संस्थाओं के निर्माण के महत्व को समझते हैं और आवश्यक वित्तीय सहायता प्रदान करने के लिए तैयार हैं। गैर-लाभकारी संस्थाओं को अपनी संस्थागत विकास की लघु और दीर्घकालिक ज़रूरतों और उनपर होने वाले खर्च का आकलन साझा करने से फायदा होगा।

4. वित्तीय आरक्षित निधि बनाना

जब संभव हो, तब फंडरों सीधे अनुदान प्राप्तकर्ता की अप्रतिबंधित परिचालन निधि (ऑपरेटिंग रिजर्व्स) को मजबूत करने में निवेश करना चाहिए। उन्हें गैर-लाभकारी संस्थाओं को परिचालन अधिशेष (ऑपरेटिंग सरप्लस) बनाने के लिए प्रोत्साहित करना चाहिए जिन्हें आरक्षित निधि में परिवर्तित किया जा सकता है। गैर-लाभकारी संस्थाओं को अपने फंडरों और उनके बोर्डों को प्रमुख मेट्रिक्स, जैसे ऑपरेटिंग सरप्लस और महीनों के आरक्षित निधि के बारे में सूचित करना चाहिए, ताकि वित्तीय लचीलापन बनाने के महत्व पर जोर दिया जा सके।

निरंतर फंडिंग में कमी उन सामाजिक उद्देश्यों को हानि पहुंचाती है जिसके लिए फंडर और गैर-लाभकारी संस्थाएँ प्रयास करती हैं।

निरंतर फंडिंग में कमी उन सामाजिक उद्देश्यों को हानि पहुंचाती है जिसके लिए फंडर और गैर-लाभकारी संस्थाएँ प्रयास करती हैं। सच्ची लागत फंडिंग (true cost funding) की दिशा में बढ़ने के लिए गहरे पैठ चुके दृष्टिकोण और प्रथाओं को दूर करना होगा, और इसके लिए धैर्य और दृढ़ता की आवश्यकता होगी। यह एक जटिल, प्रणालीगत मुद्दा (complex, systemic issue) है, और सभी हितधारकों को इसे हल करने के लिए एक साथ काम करने की आवश्यकता है। लेकिन इस बदलाव के लिए पहल फंडरों को ही करनी होगी।

जिन लोगों ने पहले से ही बेहतर अनुदान प्रथाओं को अपनाया है, उन्होंने देखा है कि कैसे QUEST जैसी संस्थाएँ अपने सामाजिक मिशन की दिशा में बेहतर परिणाम प्राप्त कर सकती हैं। इसके अलावा, हमारे शोध से यह निष्कर्ष निकलता है कि अब समय है कि फंडर सुनिश्चित करें कि समाज की जटिल समस्याओं से जूझती गैर-लाभकारी संस्थाओं के पास संस्थागत शक्ति और प्रतिकूल परिस्थितियों से उभरने के लिए आवश्यक संसाधन हों। यथास्थिति से किसी का भला नहीं होने वाला है।

प्रीता वेंकटाचलम और डोनाल्ड येह मुंबई में स्थित ब्रिजस्पैन के पार्टनर हैं, और शशांक रस्तोगी ब्रिजस्पैन के प्रिन्सिपल हैं।

अनुवादक: सुनीता भदौरिया, हिंदी संपादक: शशांक रस्तोगी