

## 海外精英

## 争取非限定性资助的七件法宝

“

在经济紧缩的形势下,非营利组织为了填补预算缺口,越来越多地向基金会寻求“日常运营资助”。然而,资助方往往倾向于将“非限定性资助”授予那些他们知根知底且充分信任的机构。

争取到非限定性资助绝非一朝一夕之功。这需要持之以恒的努力——既要设法引起基金会的关注,与项目官员建立良好的互信关系,又要证明自身有能力负责地使用这些灵活的资金。

“资助方所寻找的合作伙伴,是那些对于解决社会问题与他们怀有同样热情、关切与兴趣的人。”“哥伦比亚特区中央厨房”(编者注:D.C. Central Kitchen,一所致力于在分发免费食物的过程中同时培养失业人群工作技能的非营利机构)首席发展官亚历山大·贾斯蒂斯·摩尔(Alexander Justice Moore)说道,“因此,当他们向你提供诸如日常运营资助之类的资金时,实际上是在委托你代表他们去解决那些问题。”

非限定性资助的申请者应如何调整策略,才能最大程度地赢得资助方的信任?以下是摩尔和其他三位专家给出的建议。

**第一,在项目官员的视野内提升你的知名度。**

斯德鲁安基金会(编者注:Surdna Foundation,由投资家约翰·埃默里·安德鲁斯,即 John Emory Andrus 创立于1917年的家族基金会,其名称为其家族姓氏字母拼写颠倒而成)高级项目官简索菲(Sophy Yem)表示,在该基金会上一财年5300万美元的资助款项中,日常运营资助占比高达67%。然而,和众多资助方一样,斯德鲁安基金会并不接受未经邀请的申请。她表示,在这种情况下,如果非营利组织想获得受邀申请的机会,就必须努力提升组织在潜在资助方眼中的知名度。

资助方的简报会以及受助机构的聚会通常是不公开的。但简索菲建议,如果你的一家资助方正在主办或出席某场会议,请务必打听清楚还有哪些基金会也会到场。随后,你可以向该项目官员咨询,了解如

何申请在小组讨论或分会场环节中担任发言人,“这是你在其他资助方前获得曝光率的途径”。

“资助工厂”(Grant Plant)是一家帮助非营利组织争取与管理资助金的咨询公司,其资助合规经理托尼娅·布朗-金泽尔(Tonia Brown-Kinzel)建议,基金会之所以会出席特定议题的会议,是因为它们已准备好向致力于解决该议题的团体提供资助,因此,非营利组织应当定期梳理其所在领域或地区的各类社交活动。

她建议查阅各州基金会的协会网站,寻找向公众或申请方开放的活动。布朗-金泽尔表示,请充分利用这些机会与项目官员建立联系。

此外,还要做好准备,随时向他人陈述你所在机构已取得的成就。“不义务必要在场,更重要的是把自己塑造成‘思想领袖’,而不是充当‘壁花’。”她说,“不是要你自吹自擂,而是要进行积极的发声。把自己的故事传播出去,这一点很重要。”

**第二,为主动出击寻找引荐人。**

“当你缺乏资源去参加会议或在会议发表演讲时,主动出击依然可能成功。”安妮·穆西亚尔(Anne Musial)说道。穆西亚尔是“第19”(编者注:The 19th,该机构的命名为纪念美国宪法第十九修正案,该法案禁止任何公民因性别因素被剥夺选举权)机构的首席发展官,这是一家专注报道性别、政治及政策相关议题的非营利性新闻机构。“只要尽可能地消除与接触对象的陌生感就好。”穆西亚尔表示,该机构去年的总收入中,有高达87%来自日常运营资助。

穆西亚尔建议,当你物色到一家提供日常运营资助的基金会时,不妨查阅其官方网站或社交平台资料,找到其负责你所在领域的项目官员。随后,看看你的员工或者理事会成员中,是否有人与该项目官员



有联系,并能为你引荐,这样对方接听你电话的几率便会大大增加。

穆西亚尔将同行视为资源,而非竞争对手。每当她在新闻界结识到成功筹集非限定性资助的筹款者时,她都会邀请对方做一次30分钟的视频通话,互相分享成功的经验。她表示,这种交流有时能够促成对方将她引荐给所熟识的项目官员。

**第三,在申请资助前长期培养关系。**

一旦与资助方建立联系,就要持之以恒地维系这段关系,以此建立信任。专家们表示,在获邀申请非限定性资助之前,通常需要投入至少六个月、有时会长达一年的时间来构建关系。

鉴于并非所有资助方都配备了专门的项目官员团队,布朗-金泽尔选择与那些拥有关键人脉、能够邀请她提交申请的人士保持联系,她说:“要与财富管理师以及‘捐赠人建议基金’的顾问们建立友谊。积极拓展人脉圈,让他们了解你的工作内容,这样一来,他们或许会主动开启相关的资助洽谈。”

摩尔强调,这种关系必须是双向互动的:如果你对资助机构所重视的议题毫无兴趣,也就别指望他们会对你产生兴趣。

在与项目官员交流时,他会提出一些旨在增进相互了解的问题,例如对方在该机构任职多久了?资助方目前是否正处于领导层更迭期?理事会成员关注的重点是什么?以及他们是否正在寻求建立多年的合作伙伴关系,以便在特定项目领域开展更深层次的探索?

“你应当对他们的优先事项表现出浓厚的兴趣。”摩尔说道。当项目官员反问你是否有疑问时,请务必做好准备。“如果你唯一关心的是资助申请的截止日期或者资金申请的最高额度,那么,你将错失大量有价值的信息。而正是这些错失的信息,帮助你成为资助方更优秀的合作伙伴,并更好地协助对方实现其工作目标。”

他补充道,在正式开口申请资金之前,务必提前数月打好基础。“潜在或现有的资助方极少会仅仅依据我们提交的一份资助申请书,就能做出资助决策,或者全面了解我们的项目情况。”

**第四,向资助方明确展示彼此的使命有何交集。**

在提交申请之前,请务必彻底弄清楚:究竟是什么特质让你的非营利组织成为该基金会的理想合作伙伴?双方组织又拥有哪些共同的价值观?

穆西亚尔表示,“第19”并未将目光局限于那些专门资助新闻团体的基金会。她对自身报道议题的思考更为广阔,致力于在“新闻报道”这一传统范畴之外,寻找更多潜在的契合点。“我们的报道涵盖气候变化、生殖健康、照护服务及教育等领域,因此我们会主动联系那些在这些领域提供资助的资助方。”她透露,虽然有些项目官员会回复称其预算仅限于直接服务项目,但也有些资助方愿意向“第19”提供运营资助,以支持他们对上述议题的报道工作。

简索菲也认同,在进行资助申

请时,“契合度”无疑是最为关键的要素。“若想引起我们的关注,关键在于你能否通过我们熟悉的中间人建立联系,并确保你的工作内容与我们的资助方向高度契合。如果双方毫无契合可言,那我根本不会尝试。”她说道。举例而言,如果一个艺术团体试图向某项环保资助计划申请,却无法证明其艺术工作与环保议题之间存在任何交集,那么这份申请将毫无悬念地自动遭到否决。

如果你被告知当前不是其资助周期的最佳时刻,你大可日后再次提交申请。但若对方明确表示彼此的方向并不契合,你就必须接受这一反馈。“一旦收到对方的首次拒绝,就请坦然接受,切勿试图强求。”

**第五,撰写一份既能产生即时成效又能兼顾长期增长的申请书。**

布朗-金泽尔建议在申请书中运用“对应式”的表述,即重述对方基金会在其官方网站所列出的各项工作优先重点。“将他们自身的表述像镜子一样反射给他们,以此表明双方在理念上是高度契合的。”她说道。

虽然你无需像申请项目资助那样列出详尽的目标,但也绝不能完全略过预期成果。“无论采取何种形式,你都应当明确界定那些与你的机构使命紧密相连的总体目标与宗旨。”布朗-金泽尔说,“以年为单位,你能实现哪些具体的成果?而资助方又可以期待自己在其中扮演怎样的角色?”

在她看来,一份理想的申请书应当展现出,部分非限定性资助款项能产生立竿见影的效果,部分则用于推动机构的战略性增长,还要预留一部分作为应急储备。

**第六,在资助续期时,将项目资助转化为日常运营资助。**

摩尔表示,目前“哥伦比亚特区中央厨房”74%的筹款收入属于非限定性资金,但许多资助方的合作关系都始于对特定项目的资助。

他通过每月发送一封定制邮件的方式,与项目官员保持密切联系。邮件内容不仅重点展示资助方所支持活动的成效,还会提及该基金会目前尚未资助的相关项目。

摩尔介绍道,在这些邮件中,他

会向项目官员传达这样的信息:“我们非常欣喜地看到,这项职业培训项目有力支撑了我们‘经济保障’这一核心支柱;又或者,你们正在推动的社区营养工作,恰好契合了我们‘社会服务’这一核心支柱。”摩尔说,“我们要确保所开展的各项工作都能融为一体,从而在整体上逻辑自洽。”

你越能向基金会充分展示迄今为止对其资金的管理使用是多么有效,基金会就越有可能转而为你提供日常运营资助,并赋予你自主决定资金用途的权力。

简索菲表示,斯德鲁安基金会并不排斥从一开始就直接提供日常运营资助。不过,那些曾获得过项目资助的机构,更加适合申请非限定性资助。“如果某项资助到了续期节点,且其资助方向与机构高度契合,那么这项资助便有望转化为日常运营资助。”她说道。

**第七,坦承你面临的挑战。**

最后,专家们指出,若想有力地证明你的非营利组织能够妥善管理和使用非限定性资助,最好的方式就是对组织的未来保持坦诚与透明。

布朗-金泽尔表示,当你的组织面临困境时,你可以坦承此时获得运营资助对组织生存发展何等重要,同时也需明确表明你已制定了克服困难的应对计划。例如,如果你此前高度依赖政府拨款,你可以将当前失去拨款的处境定性为一种特殊事件,而非因规划不善所致。“你不仅要证明组织通常具备稳健的财务基础,还要证明你们所开展的工作与资助方的优先资助重点高度契合。”

穆西亚尔指出,突出展示组织的可持续发展计划,对于建立信任同样至关重要。她表示,特别是针对多年期的运营资助项目,你更应当呈现出一种具有长远眼光的未来展望。

她告诫道,切勿声称你需要这笔运营资助仅仅是为了“维持生存”。即便事实确实如此,你的表述也应保持积极向上的前瞻性。“你可以这样说:‘这笔资金将帮助我们延续灯火,并能为这盏灯火在未来数年内的长期奠定坚实基础’。”

(转自慈善纪事网站,作者 M·J·普雷斯特,高文兴译)



# 平安出行 文明相伴





扫码  
了解详情

公益广告