

# 可持续的筹资策略



面向性工作者的可持续筹资策略明智指南



**全球性工作项目网络**

促进健康和人权

NSWP致力于帮助全球性工作者的发声，连接维护女性、男性和跨性别性工作者权利的区域网络。NSWP倡导性工作者应当享有免于虐待和歧视的权利，获得以权利为基础的健康和社会服务。

# 目录

介绍	2
制定一个资助策略	3
愿景	3
目标和基准	3
评估能力	3
整合愿景、目标和能力	3
拨款	4
核心资金和项目资金	4
捐赠者	4
寻找捐赠者和机会	5
对捐赠者进行性工作交叉领域的教育	6
申请资助	7
做出申请决策	7
筹备计划	8
筹备预算	9
填写申请书	10
撰写陈述	10
推荐人	11
整理所要求的文件	12
获得申请相关的帮助	12
提交申请	12
追踪	13
拨款申请核对清单	13
制定财务管理制度	14
制定监督评估制度	14
报告	15
再次申请：下一轮资助	15
紧急拨款	16
社群筹资	17
社群筹资方式	17
筹款障碍与解决方案	20

# 介绍

世界各地的性工作者正在组织起来，改善自身权益保护，终止剥削和暴力，获取适当的有尊严的医疗护理，开展运动以实现永久改变。他们需要资源来做这些，包括钱、时间和人。由于刑事定罪、歧视和污名，极少政府愿意资助性工作者主导组织。而且，性工作者通常来自于边缘化社群，没什么渠道去接触独立的财富人士和有影响力的人士。

因此，性工作者善于用很少的资源做事，也越来越擅长在自己的社群和其他捐赠者处寻求资源。

尽管全球性工作者主导组织越来越多<sup>1</sup>，多数对性工作项目的资助仍直接进入了对性工作的刑事定罪类项目，如反人口贩卖的“突袭与拯救”，或对性工作者污名化的服务，如“拯救和康复”<sup>2</sup>。性工作者很少参与到政府或捐赠者的资助应当如何分配的决策过程，即使资金是提供给性工作项目的<sup>3</sup>。因此，资金极少直接进入以权利为基础的项目。这些项目优先考虑性工作者的需求。社会和经济公正对性工作者来说和资源及有效参与资源分配同样重要。

性工作者主导组织的明智可持续的筹资策略包括拨款和社群筹资。

---

1 NSWPP从2009年的27个国家61个成员，发展到2015年的72个国家242个成员。

2 “康复工作”，<http://www.nswp.org/resource/economic-empowerment-does-rehabilitation-have-role>

3 红伞基金是个特例，由NSWP和捐赠者共同发起，并由性工作者主导。

# 制定一个资助策略

## 愿景

在计划如何筹资之前，组织首先应当形成一个“愿景”。组织的愿景应当是有雄心的，长期的，是基于组织共同目标的。例如，建立一个医疗诊所或法律中心，一个性工作者经营的生意，一个区域性运动或性工作者创立的媒体。一个被定义的目标对制定适当资助策略非常重要，它有利于在项目申请和社群筹款时和捐赠者进行交流。

## 目标和基准

资助目标应当有一个具体的数额。这个目标从项目申请和社群筹款的预期结果来看应当是现实的。有时组织会定一个很低的目标，认为没有资金提供。有时则会提出一个过高的目标，和自身能力不匹配，无法实现相关工作。

## 评估能力

组织应当考虑当前自身能力如何，为实现项目申请或社群筹资时提出的目标，自身还需要多少时间和自愿。在决策筹资的正确方法时，组织应当考虑员工和志愿者的技能、知识和可用性，以及还需要做哪些能力建设。

## 整合愿景、目标和能力

一个组织的愿景、目标和能力要被整合到资助策略的制定过程。策略应当包括多大比例的资助应当来源于项目拨款，多少应当来源于社群筹款，以及筹款时应当使用何种活动。

# 拨款

拨款，是政府或其他捐赠者提供给组织的资金，供组织开展某种活动或支持组织的运营。捐赠者要求组织通过活动和财务报告来定期汇报资金是如何使用的。拨款可以是一次性的小额资金，也可以是多年的大额资助。理解性工作者社群需求的捐赠者特别有帮助，他们经常愿意进行长期投入，并为组织提供运营用的核心资金。

很多性工作者主导组织可获取的拨款都有公开“征集申请”的机制，让任何组织都可以来申请，也有的拨款项目是选定一些组织后再要他们提出申请。

由于刑事定罪、歧视和污名的原因，有限数量的捐赠者为性工作者主导组织提供拨款。因为拨款少，所以竞争很激烈。本部分讨论如何完成一份高质量的拨款申请书，进行拨款管理以及获取当前拨款的策略。

## 核心资金和项目资金

核心资金是为组织运营提供资助，包括治理、管理和行政员工工资、资产成本和损耗，通讯和设备。核心资金覆盖了组织的日常支出。

项目资金是为建立一个具体的项目提供的，包括所有的活动、项目员工和开支。基于项目的拨款有明确的可交付对象，如报告、资料、系列工作坊或培训等等。

大多数拨款都是基于项目的。核心资金极少，但它对组织形成开展项目活动的稳定基础非常有益。

## 捐赠者

性工作者主导组织可获得的大多数资助都来源于HIV预防和治疗项目的捐赠者<sup>4</sup>。人们越来越意识到性工作者的有效参与是抗击HIV蔓延的关键<sup>5</sup>。其他为性工作者主导组织提供资助的捐赠者可能来自劳工权、人权、性与生殖健康、反人口贩卖、减低伤害和性少数问题领域。一些性工作者主导组织也决定向一些要求他们认可“反卖淫”政策的捐赠者申请，这使他们能够为性工作者提供重要的预防和治疗服务。

绝大多数性工作者租到组织的捐赠者来自北美和欧洲，资金大多用于全球南部<sup>6</sup>。捐赠者对如何分配拨款有着自己的标准。在很多(但不是全部)案例中，捐赠者没有将社群成员纳入到资金分配的决策过程。

4 性工作者可获得的多种不同资助包括多边资源，如全球基金和联合国机构；双边资源，如美援署、英国国际发展局和荷兰外交部；以及国家和地方资源。

5 世界卫生组织，《与性工作者合作实施全面艾滋病毒/性病项目：协作干预的实践应用》，<http://www.nswp.org/news/newly-published-who-tool-reaffirms-the-importance-sex-worker-led-hiv-programming>

6 《面向性工作者的资助：报告》，<http://www.redumbrellafund.org/report/>

红伞基金、妈妈现金和开放社会基金会的报告显示,有56个基金会和非政府组织在2013年投入了800万英镑资助性工作者权利<sup>7</sup>。其中超过半数资金来自以下五个捐赠者:

- 开放社会基金会
- 福特基金会
- 美国犹太世界服务
- 红伞基金
- 妈妈现金

全球基金也是一个主要捐赠者。符合条件的国家的性工作者主导组织(由世界银行定义的中低收入国家),如果能够成功倡导将面向性工作者的权利基础项目纳入国家申请,也可以从全球基金获取重要资助。全球基金不直接为组织提供资助,而是向每个国家的一两个中央执行机构提供。后者将资金再分配给次级执行机构。获取资助就需要参与到国家对话,被纳入概念说明。更多通过全球基金获取资助的信息,请参考NSWP《性工作者参与全球基金明智指南》<sup>8</sup>。

## 寻找捐赠者和机会

寻找潜在捐赠者和关注申请拨款的机会对获取资助非常关键。寻求资助的性工作者主导组织可:

- 审阅性工作者权利资助报告,其中包括捐赠者名单以及过去两年(2012和2013)为性工作者权利提供10万英镑及以上资助的组织细节信息。<sup>9</sup>
- 询问其他组织从哪里获取资助。
- 询问组织已经联系上的捐赠者。
- 查阅社交媒体(如红伞基金经常在脸书上发布面向性工作者团体的潜在资助机会)。
- 关注邮件组和网站(如 [fundsforngos.org](http://fundsforngos.org))的公告。

一些国家的大使馆也是性工作者主导组织的意外资源。为获取大使馆支持,组织的工作就必须有曝光度。可通过邀请参见公开活动、项目报告分享或主动联系来与大使馆建立关系。

---

7 800万欧元投入到性工作者权利,但不到一半的接收组织是性工作者主导的。

8 《性工作者参与全球基金明智指南》, <http://www.nswp.org/zh-hans/resource-17>

9 《面向性工作者的资助: 报告》, <http://www.redumbrellafund.org/report/>

## 对捐赠者进行性工作交叉领域的教育

性工作者主导组织的系统性资助不足的一个原因就是，很多捐赠者没有认识到性工作与其他当前社会正义问题的深刻联系。性工作与经济公正/反贫困、种族平等、反警察暴力、移民、跨性别妇女平等、劳工权、减低伤害、女权、残障人权利等问题存在交叉。很多捐赠者对性工作认识不足不能理解这种交集，导致性工作者主导组织被从资助名单中排除。性工作者主导组织也不总是能认识到这些交集，从而错失了向性工作者权利以外的领域申请资助的机会。正如对筹资情况的研究显示，全球仅有极少捐赠者认识到性工作者权利应当是一个优先资助事项。

很多获得资助的性工作者主导组织都将性工作者权利和其他人权和社会问题相联系。这种联结不仅是经济上的支持，也和其他社会运动形成了团结。这使得性工作者不再被视为与其他社群不同，不被隔离或轻视。理解性工作的交叉性可减少污名，并带来新的支持和力量。

通过教育，很多捐赠者都可能支持性工作者主导组织。性工作者主导组织的一项重要工作就是教育和说服捐赠者，他们的优先任务和性工作者的优先任务是一致的。例如，如果能使捐赠者理解性工作是一个劳工问题，一个性工作者主导组织可能有资格获取为“劳工权”设立的资助。这些联系对性工作者主导组织是明显的，但捐赠者并没有意识到。

通过建立关系和教育改变关系动力的工作，应当由全球性或区域性工作网完成。通过倡导，捐赠者可能被说服去调整他们的资助标准，以更好地支持性工作者权利。

通过与性工作者主导组织当前的关系，可邀请捐赠者成为性工作者的有力联盟，为性工作问题发声，并联系鼓励其他捐赠者为性工作者的权利和健康提供资金支持。

“SANGRAM/VAMP在从多元化捐赠者处获取核心资金方面非常成功，有两个主要捐赠者帮助我们。”

报告：我们尽职完成财务和业务报告，以确保他们准确而及时。我们的业务报告包括可实现的指标和可交付的工作展示。我们认为捐赠者经常彼此沟通，我们的优良记录会吸引新的支持者来找我们。

建立运动交集：我们和其他运动建立联盟关系，用两三年开展持续对话。这种联盟关系存在争议，我们在对话中会应对那些将性工作者从那些运动中排除的问题。我们努力工作，确保性工作者权利存在于所有运动的议程（如性少数、移民、健康、女权、环境、贱民运动）并从这些运动中获取资助。建立运动交集有利于筹资，它使我们能够从多元化的资源处获取资助，而且还能巩固我们自己的运动！”

Meena Seshu & Aarthi Pai, 印度桑格安组织同伴教育项目



# 申请资助

拨款申请，也就是项目申请书、意向书或概念说明。每个捐赠者都有自己的拨款程序、优先事项和标准。不过，申请失败也常有共同的原因，成功的拨款申请也有相似的特点。

没有什么保证申请成功的万全之策。但是，遵从良好实践经验，组织能够提升成功概率。

申请失败常见原因包括：

- 1 提议的工作与捐赠者的资助优先事项不匹配，或地处捐赠者资助地理范围之外。
- 2 要求的拨款数额太小或太大。
- 3 捐赠者担心项目会造成伤害，损害倡导目标或于安全不利。
- 4 申请书在截止日期之后才提交。
- 5 申请书质量差，缺少重要信息或信息有误。
- 6 捐赠者在该时间段内的预算已经分配完毕。

## 做出申请决策

当有捐赠者开始征集申请时，性工作者主导组织应当谨慎查阅要求，再决定是否要申请。完成一份申请书需要大量的时间和精力。大多数性工作者主导组织的员工和资源都很有限。

### 1 组织符合捐赠者的要求吗？

- a 地理区域：一些捐赠者仅资助位于或活动在特定区域、国家或地方的组织。
- b 注册：一些捐赠者要求组织是合法注册的，这对性工作者主导组织造成了障碍。
- c 年龄：一些捐赠者仅资助新生组织。一些捐赠者仅资助已存在一定年头的组织。
- d 财务能力和记录：一些捐赠者要求组织有银行账户来接受国际转账。一些捐赠者要求审计账目。

### 2 工作是否符合捐赠者的要求？

- a 主题：很多捐赠者都有特定的资助优先事项，申请项目必须在优先事项内。
- b 工作类型：一些捐赠者可能仅资助研究或倡导或服务项目，申请项目必须符合捐赠者的标准。

- 3 组织是否有能力完成申请项目并管理拨款？
  - a 是否有足够的员工和时间来完成所有申请项目的内容？
  - b 如果申请成功，是否有机制或计划来管理这个规模的拨款？
  - c 组织是否能够满足捐赠者保存记录并报告的要求？
- 4 捐赠者是否对组织活动设限制？一些捐赠者可能会限定其资助组织的活动类型。例如，获得USAID资助的非美国组织必须签署合同的“反卖淫”条款<sup>10</sup>，该条款要求他们同意反性工作的政策，这就限制了倡导组织的工作内容。

## 筹备计划

筹备项目申请的第一步是制定计划，该计划应当既符合捐赠者要求，又满足组织和社群的需求。

在准备计划时，应当注意以下问题：

- 1 捐赠者提供核心资金还是仅资助项目？如果仅资助项目，那么该拨款是否能够整合到组织的整体预算中？
- 2 组织要应对的关键问题是什么？要采取什么行动来应对？
- 3 预期结果是什么？
- 4 项目或服务是社群所需求并渴望的么？它是否满足了一个其他组织没有满足的需求？
- 5 拨款的条款是灵活的还是刻板的？资金可用在哪里？
- 6 该计划如何符合捐赠者的优先事项？

如果计划不能完美地符合捐赠者的资助优先事项，应当清晰说明组织工作与捐赠者优先事项的联系。这可能对捐赠者资助优先事项有积极影响，或提供捐赠者之前未曾想到的联系。

---

<sup>10</sup> 《关于PEPFAR反卖淫誓言的分析》，<http://www.nswp.org/news/analysing-the-implementation-pepfars-anti-prostitution-pledge>

## 筹备预算

每个捐赠者都要求提供预算。不同的捐赠者要求的预算细致程度不同。如果捐赠者没有提供指导准则，组织提交的预算就必须细致到可以向捐赠者展示经费使用情况。

预算的每个条目都必须清晰说明目的及其与项目的关系，细节内容应当包括但不限于：

- 人员成本——项目活动由员工完成还是外聘人员？员工是全职的还是兼职的？
- 管理费用——组织运营成本
- 活动成本，包括
  - 每个活动预计参与人数
  - 培训活动、会议和工作坊的次数
  - 完成的出版物或资料的数量

预算应当包括每次活动的成本、所需的员工劳动时间以及项目运作涉及的行政管理费用。即使是粗略的估测，也能向捐赠者显示出申请者考虑到了项目的这个方面。

预算中应当有“意外事项”一条来覆盖未预计到的支出，但数额不宜过高。

预算的内容应当与申请书其他内容相符合。如果项目陈述中提出组织将提供一定数量的工作坊或计划有一定数量的参与者，这些数字应当用于计算预算，并列在预算中。

来自其他资源的资金和其他形式资助应当被纳入到预算中。其他形式的捐助可包括其他组织的员工劳动、为某个活动提供的食物、免费活动场地，总之是非金钱类的资助。

在申请项目资助时，应当说明如何解决组织运营所需的核心成本。如果条件允许，将对组织运营成本的捐赠纳入到预算。展示其他资金资源和支持可向捐赠者显示组织有其他资源，并有管理拨款的经验 and 能力。

“很多组织申请最高数额的拨款，但他们没有任何证据显示其有适当的财务和决策制度（或说明他们将制定相关制度）来正确处理财务。这被认为是较高的风险，极少有捐赠者愿意承担这种风险。组织应当申请较低数额以与自身经验能力相匹配。如果组织近几年的筹款不理想但由确信自己可以处理更高数额的拨款，应当在申请书中阐明并论证。如果组织认为现在是快速扩张的适当时机，应阐明将如何确保能够建设适当的能力和运作机制来使用拨款。”

Nadia van der Linde, 红伞基金

对于国际拨款而言，预算中应当包含银行费用。汇率变化也会影响到实际获得的资助数额。

## 填写申请书

申请书中的每一个问题都应当回答。对于不适用的题目或申请者没有相关信息的题目，应当说明该部分内容为何没有完成。不回答题目也没有解释或填写的信息不正确，会对申请有不利影响。

应当阅读并严格遵守申请指导。最好将指导打印出来，当核对清单使用。

申请书提供的联系信息必须准确，而且应当是最新的。申请方可以提供多个联系方式。申请书处理过程可能会有几个月，组织可能有人员变动，导致捐赠者要求提供更多信息时无法和组织取得联系。

## 撰写陈述

陈述部分是组织工作计划的说明。陈述应当尽量具体，对捐赠者可能提出的问题进行应对。

“捐赠者会收到大量申请书，所以越详尽越好。介绍组织的背景故事，用案例展示工作的关联性，过往工作记录和产生的影响，坦率说明待提升的领域和挑战，传递你的声音。”

Rachel Thomas, 健康与人权顾问<sup>11</sup>

陈述应包含以下元素：

- 组织信息
- 社群和组织所处环境的需求信息
- 组织希望应对的问题和预期影响的相关信息<sup>12</sup>
- 组织当前工作内容和过往工作的影响
- 申请的项目活动与当前工作的关联
- 项目的重要性
- 如果申请的是核心资金，说明组织如何建立可持续性<sup>13</sup>
- 项目如何与捐赠者的资助优先事项相符
- 过往成就，困难和待提升的领域

“坦率说明你的困难和你需要技术支持及能力建设的领域。资助者欣赏了解自身劣势并有意完善的组织。有时他们甚至会提供资助或相关资源的建议。”

Rachel Thomas, 健康和人权顾问

11 Rachel Thomas曾作为高级项目官员为开放社会基金会工作，并管理关于性工作者健康与人权的系列拨款项目。

12 提供研究、出版物和最佳实践链接，有利于体现问题的重要性和紧迫性，为计划的相关性和有效性提供支持证据。

13 如果组织在拨款结束后停止项目，捐赠者就不会想要拨款。申请者应表示将专注在能力建设，以拓展筹资渠道、建立志愿者库和会员库，优化工作程序使组织运作更高效。

陈述应当使对组织及其工作和需求一无所知的人能够理解陈述内容。应当明确工作所涉及的人员。捐赠者一般只会和组织的一个进行接触。如果执行项目活动的是一个有力的小组，那么也应当在陈述中阐明，展现健康和可持续性。

当介绍过往成就时，应说明活动和成果，两者都很重要。例如，对20名性工作者进行培训，说明培训内容，以及个体和社群如何从培训中获益。

陈述应当语言清楚易懂，避免使用捐赠者可能不懂得缩写或术语。

申请书应当能有力说服捐赠者你的组织值得资助。捐赠者需要信任申请者能够谨慎考虑实现目标所需的方法。

每个申请书都应当根据捐赠者度身定做。例如，红伞基金提出以下建议：

“因为我们是社群主导捐赠者，由社群成员来选择申请项目，所以组织的申请书越发自内心，越分享激情、能量和困扰，越用自己的语言表达，越体现日常生活的真实，越容易受到认可。有些比较‘专业’的申请书，看起来过于普通没有特色，不清楚该组织是否真由性工作者主导。”

Nadia van der Linde, 红伞基金

## 推荐人

推荐人非常重要，尤其对新生的不知名的组织而言。推荐人可以是个人或组织，可以证明组织工作的正当性和工作质量。该个人或组织应当与组织有合作经历，曾受益于组织工作或熟悉组织工作。可请与捐赠者有良好资助经历的组织来提供证明。推荐人不能是提交申请书的个人或提交申请的组织内部其他成员。

一些捐赠者对推荐人的数量、身份和联系信息有具体要求。即使捐赠者不要求提供推荐人，申请方最好提出一两个可以为自己证明的组织。

在填写推荐人之前，以下工作非常重要：

- 1 获得许可。**提供证明是一种帮助。向推荐人要求许可，告知组织和申请相关的最新信息。他们将对可能的电话或电邮有所准备。推荐人不回复是一个常见的问题。
- 2 查明推荐人对组织的态度。**推荐人对组织的负面言论不利于组织的项目申请。要确保推荐人支持组织。不能假定和组织在过去有合作的人就一定会为组织说好话。
- 3 反复检查推荐人的联系信息。**确保电邮和电话都是正确的。

## 整理所要求的文件

一些捐赠者会要求申请书外的其他附加文件，可能包括：

- 组织本年度收入和支出预算
- 年度财报
- 年度报告
- 组织评估
- 战略规划
- 行动理论<sup>14</sup>

在申请阶段的早期就开始进行相关文件的起草和收集。这些文件需要大量时间准备。

新生组织或支持有限的组织可能无法提供所有文件。如果是这种情况，申请方应当联系捐赠者，解释自己的情况，并搞清是否可提供其他文件来发挥相似效力。

## 获得申请相关的帮助

捐赠者希望获得高质量的申请。一些捐赠者乐意回答筹备申请中的问题，还可能提供技术支持。

在请求帮助之前，申请者应当仔细阅读指导。

如果申请流程有不清楚的地方，申请者可以请捐赠者进行解释。这应当在申请截止日期前进行。捐赠者对答疑也可能有截止时间。

其他有申请拨款经验的组织或区域性工作网也可能提供技术支持。

## 提交申请

申请者应当尽量在截止日期前完成申请书等筹备工作。这样如果出现任何问题或技术状况，还有时间解决。

提交申请应遵循捐赠者指导。申请者应当确保：

- 申请书和所要求的附加文件的格式正确（如果捐赠者没有具体文件格式要求，PDF文件的适用范围广，无需特殊软件）
- 包含所有捐赠者要求的文件

如果申请书通过电邮提交，申请者应当确保：

- 电子邮件地址正确，最好是复制粘贴，比直接输入更安全。
- 邮件主题具有说明性或符合捐赠者要求，例如‘2016 拨款申请’。
- 邮件系统和网络服务商能够处理所发送邮件的体量。多个附件可能需要分别发送。

---

<sup>14</sup> “行动理论”描述组织计划的活动将如何实现预期目标，解释变化如何发生，为何发生，以及组织在其中的角色。<http://www.happyfundraiser.com/the-happy-fundraiser/how-to-write-a-theory-of-change>



一些捐赠者要求申请书必须上传到指定网站。网络不稳定的申请者可能需要更多时间提交申请，在提交申请前：

- 在捐赠者网站上注册，做好软硬件准备，确保能够发送申请。
- 如果捐赠者提供的是在线申请平台，在线下写好申请，复制粘贴到在线平台上。有条件时可随时存档。

如果提交时间接近截止日期，有需要注意地区时差。捐赠者的截止日可能与申请者不同。错过截止日期，哪怕只是几个小时，也可能导致申请不被接受。

## 追踪

在递交申请后，大多数捐赠者都会发送邮件，确认接收到申请。如果没有收到确认信，申请者可联系捐赠者以确保对方收到申请。

收到确认信息后，申请者应当等待并随时回应捐赠者可能提出的问题。很多捐赠者会在申请指导中提供时间线。如果捐赠者的时间节点已过却没有任何回应，申请者可联系对方咨询申请状况。捐赠者可能不能或不愿意在审核流程中回答关于个体申请状况的问题。审核流程可能需要几个月。

如果申请没有成功，捐赠者可能愿意提供反馈，告知如何改进申请。这对组织而言是个绝好的机会，能够改善申请质量，有利于未来申请拨款。

## 拨款申请核对清单

- 阅读申请征集、申请表和说明
- 制作捐赠者所要求的信息和文件列表
- 准备预算
- 撰写项目陈述
- 寻找推荐人
  - 获取许可
  - 了解推荐人态度
  - 确认推荐人的联系方式
- 整理所需文件
- 提交前审核所有资料
  - 核对计算
  - 确保预算与陈述内容匹配
  - 确认所有信息准确真实
  - 请组织外人员审核资料，确保资料表达清晰
- 提交申请
  - 确认捐赠者的联系信息、注册帐号或准备所需程序
  - 附加所有要求提供的文件
  - 在截止日期前提交（注意时差问题）
- 确认捐赠者收到申请
- 静候回复

## 制定财务管理制度

为了正确管理拨款，组织有一个透明的财务管理制度是至关重要的。组织决策层应当在做决策者和款项在何时以何种方式根据预算进行使用等问题上达成共识。

捐赠者有权对收入和支出进行审计。一定要记录所有的收入和支出，保存纸质证明材料(收据和发票)。组织需要有人记录每月收入和支出。这个人应当有一定的财务管理经验和会计经验。组织高层人员应有一人对组织的财务记录和账户进行定期检查。财务报告应发放到组织决策层的所有人，并得到每个人的批准。如有必要，计划进行相关训练。

一个组织应当有自己的银行账户，这会追踪支出更加容易。有条件的情况下，组织应当避免使用现金，尽量使用支票、汇票、转账、信用卡或借记卡。这些方式都有记录可查，使追踪支出更容易。一些捐赠者出于问责原因，可能不允许使用现金交易。

规模小或未注册的性工作者主导组织可能对处理财务和预算或银行开户没有什么经验。不能自己进行财务管理的组织可以搭档一个有能力的组织作为“财务支持者”。“财务支持者”将负责接受拨款，并确保拨款使用符合预算和国家法规。交易授权应当有书面协议明确“财务支持者”的责任和流程，包括支付“财务支持者”的费用。费用可以是一个定额或拨款的一定比例。

没有财务管理制度的组织可以咨询所在国或地区的其他组织所使用的制度，请他们协助自己建立适当制度。每个国家都有自己的法规条例和法律要求。

## 制定监督评估制度

监督评估制度可提供关于所完成工作的成果和问题的信息。这些信息不仅对捐赠者很重要，它也让组织了解工作情况和可提升空间。

一些捐赠者有非常具体的监督评估要求。组织应当提前查明要求，以便从工作起始就收集必要信息。捐赠者可能会要求量化成果，也可能更关注质性影响。考虑何种信息能够安全获取并分享。

通常情况下，监督评估制度可反映工作教训、实现的成果和未来可改进的内容。尽管记录活动很重要，但更有意义的是工作的成果和影响。

“35个警察参加了培训说明不了什么，但其中5个开始介绍性工作者去活动中心接受服务则能够说明问题。”

Rachel Thomas, 健康和人权顾问

组织应当收集能够展示工作积极影响的案例。可能很难量化某些类型工作的影响，如倡导或发布报告，但个人经历或其他组织的反映是工作成果的有力证明。

监督评估应当记录并反映存在的问题和可改进的地方。如果犯了错误或事情没有按照计划进行，就应当由监督评估记录下来，以便吸取教训。组织应当能够解释为什么出错，下次应当如何改进，如何预防此类错误再次发生。对捐赠者而言，如果组织透明并清楚所获得的教训，那么犯错不是个大问题。



与性工作者主导组织日常的工作项目，监督评估可能看起来并不重要。但组织必须确保自己走在朝向目标的正确道路上，要向捐赠者和社群展示组织的长期成果。

## 报告

捐赠者通常要求获得报告，以了解拨款如何使用和是否实现目标。捐赠者也需要向其管理层报告拨款的影响。捐赠者希望资助的组织能够使用拨款产生积极有效的成果。

了解报告要求可以使组织从资助起始就开始进行准备。如果捐赠者要求在整个拨款期间获取定期报告，组织就应当规划时间以完成报告。按时报告是问责的重要部分，也有利于与捐赠者建立积极的关系。

组织的工作报告应当简明全面地反映工作成果。

“很多组织对自己的工作只提供有限的信息，而且没有清楚表达工作成果。例如，即使法律提案没有被议会接受，但组织带领10个联盟组织发起一项运动、接受国家媒体采访、与议会成员会面向其提供建议，这大多时候都可以算是巨大的成就。在一些报告中，我曾看到有些组织写“为新法律提案进行倡导运动，被议会拒绝，没了。”

Nadia van der Linde, 红伞基金

定期备份的文件应当包括财务记录和监督评估信息。没有备份文件，如果电脑丢失或人员离职就可能造成数据缺失。这些记录非常重要而且很难再重建。文件备份可以使用U盘或移动硬盘或网盘。敏感信息应当安全保存。

## 再次申请：下一轮资助

已经和组织有良好关系的捐赠者是持续资助的最佳来源。通过透明问责和及时充分的报告，组织可向捐赠者展示自己是良好合作伙伴能够持续明智使用资助。

一些捐赠者可能会有更新流程，有的捐赠者对所有申请都使用同一流程。再寻求下一轮资助时，应当对申请书给予第一次申请时同等重视，融入组织学到的经验。组织也可以询问捐赠者，在已经有合作记录的基础上，是否能够支持一个多年期的项目。

“不要害怕，可以打电话给当前捐赠者讨论项目情况和未来计划。这是良好机会可以了解对方的想法和是否能够继续提供资助。”

Rachel Thomas, 健康和人权顾问

即使组织和捐赠者有很好的关系，也会有很多因素导致无法再获得资助，比如捐赠者的优先事项或预算有所变化等。但是当前捐赠者可以成为组织的有力推荐人，甚至有可能为组织介绍其他捐赠者。

# 紧急拨款

如果组织的工作或成员生命面临严重威胁，或有极好机会，紧急拨款可以迅速为处理意外和危机提供资助。项目或核心资金一般没有足够的灵活性去应对意外的威胁和机会。

紧急拨款申请书通常较短，但适用同样的原则。紧急拨款可通过“紧迫行动基金”和“前线防卫者”获得。已经获得拨款的组织也可能从捐赠者那里获取额外的紧急资助。

# 社群筹资

社群筹资指组织成员从项目获益社群或组织活动地区筹集资金，而不是从政府和其他捐赠那里申请。社群筹款者通常采用多种形式的筹款策略，可以是举办特别活动、销售T恤或咨询收费等。

极少组织能够雇得起职业筹款者，一般是组织员工、志愿者和成员做筹款者。社群筹款者乐意接受各种额度的捐赠，无论大小。社群筹资不仅是一种募款方式，也是自我组织和意识提升的一种形式。

## 社群筹资方式

### 直接请款

社群筹资的一种有效形式就是“直接请款”，请组织成员认识的人捐某个数额的钱款，可以是面对面，也可以是电话或邮件。很多人在被直接请求捐款时，都会答应并捐款。直接请款是成功率最高的社群筹资方式。

### 特殊活动

特殊活动可以是庆祝某个成功或纪念日、发布报告或社群建设，它能够有效提高组织及其项目的知名度。特殊活动能让人们记住组织，并吸引媒体注意。组织举办的每个活动，无论大小，都应当有筹款的内容。来参加活动的人称得上是组织最大的支持者。

如果紧急筹款是唯一的活动目标，那么特殊活动不是最好的选择。物品成本和门票销售都是不可预测的。举办特殊活动需要极大的人力物力，会使员工或成员感到筋疲力尽。特殊活动可以是整个筹款战略的一个重要部分，但不能完全依赖于它。

### 案例：赋权（泰国）

Mai Janta是“能行”酒吧的经理和泰国“赋权”的成员。“我们开办工作坊，参加的性工作者描述他们的理想工作条件是：安全、卫生、经济和劳工福利等。一组性工作者领袖认为我们可以把所了解的整合成一个模型，提供给政策制定者和社会。但大家不希望这只是一纸报告，递交上去就查无音讯。他们认为政府和其他机构都不明白安全公平工作对泰国性工作者意味着什么。他们说‘我们已经呼吁了几十年，但我们还在同样的陈旧恶劣的环境中工作。我们再也不能等下去了，我们可以自己来建设。我们能行！’”

赋权有着长久的筹款传统，比如派对门票，销售衬衫、横幅、书籍、电影、话剧演出和艺术品等。这次性工作者决定将钱集中起来，每一股是1000铢（相当于每月电话费）。有的性工作者承担一股，有的承担100股！最终他们筹集到了1百万泰铢。

他们用自己的劳动去砸墙、油漆、装饰，建造一个公平工作的环境，即2006年开张的“能行”酒吧。在钱的方面，赋权每年基本收支相当略有盈余，但他们认为真正的营利是所获得的社群骄傲；是来访并理解性工作者所需工作条件的机构和团体客人数；是每个晚上，当酒吧灯光点亮，告诉世界，性工作者“能行”！

## 会员资格

一些组织收取会员费，这可以是性工作者主导组织的小额但可靠的资金来源。会员费要考虑到会员的支付能力。组织可以有不同额度的个人会员费用，有的人可以在经济上支持组织，有的人则财力有限。但是，很多性工作者组织是由志愿者运作的，收取会费，哪怕只有一点点，也可能导致性工作者不愿参与。组织在实施会员费机制前一定要考虑可能产生的影响。

收取会员费会带来一系列行政工作，组织可以一年收一次。组织可以在每年同一天来给所有会员续费，也可以在每个会员加入组织的那一天续费。

## 募捐箱

在特殊活动、工作坊或活动中心，可以设一个募捐箱让来访者可以进行匿名的小额资助。为某个组织募款的成员可以在工作场所放一个募捐箱，向客人募款。

## 经常性捐赠

每个月都捐赠一定款项的个人捐赠者是稳定可靠的收入来源之一。虽然每个月的数额可能很小，但这样的捐赠者多了，数额加起来就很可观。

组织应当让个人捐赠者能够很容易进行捐赠，不需要花费额外力气。根据组织的能力和所在国家的金融制度，可以采取预授权银行支付，填迟日期支票或在线支付的方式。

## 服务费

一些性工作者主导组织为其他组织提供培训和咨询，帮助他们增加知识技能以便更好地为性工作者服务。性工作者主导组织应确保参与此类工作的成员所得到的报酬是公平的，能够反映对其专家知识的尊重。这不需要成员公开表露性工作者身份，他们只需要被认可为性工作者社群的专家。

## 销售产品

关于销售产品，“赋权”泰国的Malee表示：“我们将自己的理念和想法转化为产品，比如T恤、横幅、书籍、电影、话剧和艺术品。人们买‘赋权’的产品不是在做慈善，而是共享和支持我们的理念及我们实现的改变。”产品成本如果很高，则这种筹款方式应当有其他方法来补充。销售产品不仅是想营利，更多是进行宣传，让人们能够自豪地支持组织，并通过其他渠道来捐赠。

成员也可以销售没有组织名称的化妆品、衣服或手工艺品。这些销售收入都用来支持组织。肯尼亚很多组织采取这种筹款方式。

## 众筹运动

“众筹运动”是在互联网上进行社群筹款。Kickstarter和Thundafund等平台都收取所筹款项的一定比例费用。有的筹款平台直到达到筹资目标时才会转账。一些可耻的众筹平台，如Fundly和GiveForward，歧视性工作者，有的甚至没收性工作者筹得的资金。在选择众筹平台之前，组织者应当仔细阅读平台的服务条款。有性工作者成功筹款的平台是更安全的选择。一些众筹运动包括为捐款提供“奖励”。不幸的是，即使是提供合法的性服务（如暴露性图片）都可能违反众筹网站的服务条款。

成功的众筹运动需要大量的社交媒体推广，积极邀请人们来支持项目。

CrowdMapped<sup>15</sup>列出了世界不同地区服务的众筹网站名单。

## 受益

其他组织或个人可能会希望举办活动来为某个性工作者主导组织筹资。这可以是个有效的筹资方法。但在同意之前，性工作者主导组织应当考虑以下因素：

- 要举办的活动和组织使命和价值观合拍吗？
- 需要动用组织的资源、员工或志愿者吗？
- 主办组织如何收集潜在捐赠者的信息？
- 活动的筹资目标是什么？
- 社群成员是否能参与活动？

多提问，考虑该活动是否能使性工作者社群受益，或建立联盟增强倡导力量。

## 非现金捐赠

组织应当及时更新所需的物品。很多其他组织也许不能提供金钱捐赠，但可以以其他形式支持，如提供打印、办公场地、邮寄、计算机、食品和翻译。一些专业人员，如律师、培训师或记帐员可能愿意提供一些工作时间，或免费培训员工和成员。

例如，坦桑尼亚的性工作者联盟就从社群卫生组织那里获得安全的会议场地。

---

15 CrowdMapped, 地址: <http://www.crowdmapped.com/>

## 赞助和企业捐赠

公司企业可能会支持性工作者主导组织的工作。一些公司有政策要求向社区组织捐款，以回馈社区并提升形象。组织应当准备一封简明的筹款信，介绍组织的工作和目标(与拨款申请书内容类似)。如果组织中有人和该公司有联系，可通过个人关系去争取赞助。

内罗毕的“酒吧老板娘赋权支持项目”就是从地方酒厂获得的第一笔资助，而不是捐赠者或政府拨款。

## 筹款障碍与解决方案

性工作者在筹款时面临独有的挑战，如对性工作的污名和歧视。以下是一些处理污名和歧视的方式。

### 撰写颂扬性工作者的故事

在社群筹款工作中，性工作者主导组织有更多自由，可以运用语言和文化来反映社群成员并表达尊重。社群筹款是一种社群组织的形式，筹款成员必须对很多人讲述自己对工作的信念以及其他人支持的理由。这可以实现两个目的，一是引入所需资源，二是改变性工作所处的环境。这些信息必须融合到组织的所有筹款工作。

### 知名度

为有效筹款，社群需要了解组织及其工作。组织设定的知名度目标取决于包括安全在内的多个因素。在社交媒体和大众媒体上积极曝光可以增加潜在捐赠者的数量。

“大使”是增长组织知名度的有效方式，也可以提高组织在公众中的可信度。“大使”可以是社群成员或有专业地位的人，如律师或演员等社会知名人士，他们可以把组织的信息传递到更广泛的受众。

## 使用中介来接收钱款和出具收据

一些组织和非性工作相关组织合作，由后者作为其“财务支持者”。向性工作者主导组织的捐款由财务支持者经手并出具收据。收据上不需要有性工作者组织的名字。比如一个美国性工作者主导组织“Desiree联盟”就有一个财务支持者组织。该组织处理很多组织的财务，不光是性工作组织。向Desiree联盟捐赠所获得的收据上并不显示联盟的名字。

## 保护性工作者的隐私

为最小化污名和歧视所产生的风险，很多组织选择向“性工作者和盟友”开放。一些组织要求大多数员工和理事会有性工作经历，以确保战略方向和决策由性工作者所把控。

## 协作

为社群开展重要工作的性工作者主导组织有时没有资格申请拨款，因为他们不符合捐赠者的标准，或者因为他们没有能力满足捐赠者的报告要求。同时，一些有非营利或慈善地位的组织可能能力或关系去代表多元化的性工作者社群。非营利组织和未登记性工作者主导组织的协作可以增强双方实力，共享资源，接触更多社群成员。

马拉维性工作者联盟(MASWA)与马拉维受艾滋病感染或影响的宗教领袖工作网(MANERELA+)组成合作伙伴。工作网提供联盟一个安全的会议场所，共同组成一个小组进行意识提升，并图绘那些开展性工作者工作的组织。通过工作网，联盟能够获得南非艾滋病权利联盟(性工作者权利捐赠者)的资助。





**nswp**

全球性工作项目网络

促进健康和人权

## 团结行动

在艾滋病疫情出现以前，性工作者就已经组织起来了。NSWP是全球性工作领导者组织的网络，在五个地区有强有力的区域和国家网络：非洲；亚洲太平洋；非洲（包括东欧和中亚）；拉丁美洲；以及北美和加勒比。

NSWP在英国苏格兰设有全球秘书处，开展倡导、能力建设和沟通宣传。NSWP的成员是在当地、国家或区域层面的，由性工作者领导的组织和网络，致力于为性工作者发声。



The Matrix 62 Newhaven Road Edinburgh Scotland UK EH6 5QB

+44 131 553 2555 [secretariat@nswp.org](mailto:secretariat@nswp.org) [www.nswp.org](http://www.nswp.org)

NSWP是一个私营非营利有限责任公司。公司编号：SC349355

**SOAIDS**

Stepping Up, Stepping Out (SUSO, 上升、跨越) 项目从2012年到2015年实施，在非洲、东南亚和拉丁美洲的十一个国家中对性工作者进行经济赋权。荷兰非政府组织 Aids Fonds 和 ICCO 公司与十四个国内的合作伙伴（其中包括很多由性工作者领导的组织）一道，制定和实施创新性的措施。该项目由荷兰外交部资助。