

## 歐盟會員國的 公益勸募議題與發展



張菁芬

1980 年代開始福利國家面臨著財政危機的情況下，政府刪減對非營利組織的經費補助，轉而激勵非營利組織發展專業的募款，各個非營利組織也逐步加強募款能力。同時，在逐步邁向全球化的歷程中，提供跨國性的社會服務或福利給付已然成為社會福利服務的模式之一。在發展國與國之間的服务時，國際組織的成立以及國際資源的重分配也成為當前國際社會福利（international social welfare）討論的重點。尤其，在全球治理（global governance）的發展下，歐盟在經濟面向以及社會面向逐步整合會員國的社會議題。在這跨國性社會整合的議題下，如何促使歐盟會員國的非營利組織由社區型的組織、或以國內服務為主的組織亦發展成跨

歐盟會員國間的策略聯盟與服務網絡。歐盟會員國的非營利組織在朝向跨區位與跨國界的發展歷程中，同時也影響著歐盟會員國的勸募策略與發展。因此，本文主要著力於分析 21 世紀歐盟會員國的公益勸募議題與發展。本文主要分為以下六節進行討論：歐盟會員國的公益勸募策略、歐盟的勸募專業協會、歐盟會員國公益勸募的倫理議題、遊說與募款以及針對歐盟三個會員國的勸募情形提出分享，最後針對歐盟會員國的經驗提出臺灣可以學習的課題。

### 壹、歐盟會員國的公益勸募策略

自從 1990 年代開始，激烈的公益勸募活動已在全球如火如荼般的

展開。在資源有限以及競爭激烈的情況下，非營利組織面臨著如私部門般的考驗：尋求資金以確保永續經營的發展策略。進入 21 世紀，歐盟會員國之內的非營利組織與慈善機構也面臨著如何透過公益勸募以推動非營利組織的經營議題。因此，為使公益勸募更朝向專業化的推動，以下幾個策略是目前歐盟會員國之內的非營利組織進行公益勸募考量的重點。

### 一、確立公益勸募的目的

為確保資金充分的運用，進行公益勸募時應明確指陳募款的目的在於推動活動的進行、特殊方案的推動或者為了機構的行政運作。有關募款所得資金的目的分為三類：穩定基金、增加基金以及基金來源多樣化（CGIAR, 2007）。

1. 穩定基金：透過公益募款的目的之一在於穩定現有在進行服務運作所需的經費。為了穩定基金所進行的募款通常是在機構層級（institutional level）進行長期性且持續性的勸募活動。然而，若面臨所推動方案進行革新，亦須要透過機構的穩定基金讓革新方案持續的推動。

2. 增加基金：透過勸募活動以

增加資金，可為機構本身以及和機構合作的伙伴創造新的契機推動服務。例如，歐洲高等教育機構為強化教育機構的研究與發展，積極的進行募款的活動。當然，透過公益勸募增加基金的目的之一也可能是機構試圖發展新的方案或者將既有的方案擴大辦理。

3. 基金來源多樣化：透過公益勸募可為機構創造服務的機會之外，並可減少對一個或少數捐款者的依賴，並達成增加推動服務所需資金的目的。

### 二、勸募基金的結構模式

機構在進行公益勸募策略之前，應對於機構的勸募基金結構模式與分配金額清楚說明。目前勸募基金的結構模式可分為兩種：非限制型的基金以及限制型的基金。非限制型的基金（unrestricted fund）主要為核心基金（core funding）。此基金主要在於支付行政服務所需的經費、或者推動年度計畫所需的相關費用。勸募費用進入核心基金的優點在於機構可以依年度需求推動服務，也可以透過此資金購買設備、支付人事費以及給付與服務相關的行政成本。當然，核心基金亦有助於支持一些為推動方案所籌募

的限制型基金推動活動。

限制型的基金（restricted fund）或者推動特別方案補助金，通常需要將所募得的經費用於特別的研究、發展活動或者特定的服務對象之上。早期對於公益勸募所得的資金，較多的比例配置在非限制型的基金；但是，目前已逐步增加限制型基金的分配，並減少非限制型基金的比例。有關推動特別方案的補助金必須基於清楚的方案計畫、明確的預算編列以及掌握接受服務者的需求，當然，定期提出技術報告或服務報告乃為必要的。尤其，越來越多的捐款者會指定活動進行捐款，也就是參與使命型的公益活動（commissioned activities）。

### 三、雙贏的公益勸募策略

歐盟會員國在進行公益勸募時會思考所提出的方案為雙贏（win-win）的勸募策略。其中，發展雙贏勸募策略時應考量捐款者的趨勢及募款者以及公眾信心。

1.捐款者的趨勢：目前捐款者逐步改變捐款的政策。首先，越來越多的捐款者會指定項目捐款；再者，捐款者是在公益勸募的議題上不在只是給予，更可視為服務方案的主要投資者，有些捐款者並且會

關注所捐助款項的用途與流向。

2.募款者的角色：在公益勸募策略中，募款者需要和團隊一起工作以進行公益勸募（CGIAR, 2007），其中包括：技術團隊、服務使用者以及方案設計者。募款者應對於所募集到的經費運用於服務可能達到的成本效益要有所了解，以引起捐款者對產生投資基金於勸募方案的興趣。募款者更應和「捐款資訊室」（donor information office）分享相關的訊息，以使捐款人能清楚掌握捐款款項的運用。當然，募款者亦擔負著對所募集方案的推動情形有著監督的責任。最後，應適時的對於捐款者所作的貢獻予以致意。

3.建立公眾信心：在進行公益勸募時應思考所推行的活動與所募款項的運用透明，以建立公眾對投入捐款的信心，以使雙贏的公益勸募策略得以落實。

### 四、研究發展與募款

早期公益勸募的策略多著力於實質服務的提供，或者針對需求者的經費補助；較少將公益勸募的重心放在研究與發展的經費勸募。誠如英國和瑞典的例子，呈現出慈善行為可以是大學資金的補充性資

源，尤其所募集的經費中有 16% 是給付大學的研究與發展的支出。就歐盟整體情況論之，公益勸募支付在研究與發展的費用平均約 4.2%。特別是歐洲高等教育機構（European Education Institutions, HEIs）試圖由慈善性的資源中（包括基金會、信託公思、慈善組織、非營利組織、合作社或個別捐款者等）募集基金，但是所得的結果卻不一（European Commission, 2007a）。勸募的結果無法產生令人滿意的原因大部分是源於缺乏策略取向（strategic approach）以及專業募款的結構。

儘管如此，強化將公益勸募所得的款項部分運用於研究與發展已然成爲歐盟各國的發展趨勢。尤其，歐盟政府在里斯本策略（Lisbon strategy）中聲明，於 2010 年之際世界將朝向「最具競爭力以及動態的知識經濟」（European Commission, 2007b）；並且，有鑒於資金過少投入在研究與發展，可能對於爲來歐盟面臨全球競爭缺乏利基，積極鼓勵投資於研究與發展。同時，歐盟委員會於 2002 年會的委員會會議中指出，於 2010 年應將有 3% 的 GDP 是投入在研究與發展。自從 2003 年，這個 3% 的行動方案已影響著歐

盟會國在公益勸募的發展方向。尤其，各個非營利組織也將所募集的資金一部分做爲機構的研究與發展經費。事實上，即使歐盟在 2005 年擴充版圖之際，增加 10 個會員國時，也重申達到 3% 的 GDP 之目標（European Commission, 2007b）。

## 五、公益勸募朝向專業化發展

在歐盟會員國的募款發展上，已將公益勸募朝向專業化的募款，以使非營利組織得以清楚募款的目的，並將募款專業進行傳承。尤其，爲使各機構得以習得募款的專業，首先開放募款的資訊，在歐盟會員的國中，會透過募款指南的書籍、光碟 CD-ROM 或網頁，告訴非營利組織，目前整個歐盟相關組織所提供的方案補助款項。例如，於 2007 年出版的歐盟勸募資金指南（A Guide to European Union Funding for NGOs 2007: Accessing Europe's Largest Donor）。這本指南明確告訴非營利組織應如何申請經費，並且明確指出歐盟在 2007 年到 2013 年間財政補助的取向。另外，例如 Smyth & Lillya（2007）出版 The Guide to UK Company Giving 2007 年 8 月，本書明確分析企業捐款者預計捐助的資金及捐款項目，也會有助於公益勸

募者知道可以向誰募款。當然，對於針對特殊議題或對象募款的亦會發行專書或工作指南，以協助機構進行公益勸募活動的進行。當然相關的網頁（例如：[www.trustfunding.org.uk](http://www.trustfunding.org.uk)）也提供公益募款的訊息。

再而，公益勸募朝向專業化的歷程中，面臨著培養專業的募款者、公益募款策略的傳承。其中，歐盟會員國紛紛成立專業的勸募協會（相關的討論詳見下一節），這些協會主要著力於募款的專業化發展，積極推動與勸募有關的教育與訓練，以使公益勸募的知識與技能得以傳承。當然，在朝向專業化的歷程時，勸募實務過程中所面臨的議題亦是各個協會討論的重點之一。

## 貳、歐盟的勸募專業協會

在邁向專業化勸募的歷程中，成立專業協會亦是近期歐盟的發展重點。例如，歐盟勸募協會（European Fundraising Association, EFA）成立於 2002 年 2 月的布魯塞爾，於 2004 年在阿姆斯特丹正式註冊。歐盟勸募協會是屬於跨歐盟各會員國的組織，目前有 14 個國家加入，共同為「優質勸募實務」

（good fund raising practice）而努力（EFA, 2007）。主要著力於協助歐盟會員國之中的非營利組織對於和募款有關的議題，包括：

- 訓練
- 教育
- 勸募的倫理與道德議題

歐盟勸募協會從事跨歐洲各國提供服務與策略聯盟的目的在於協助各組織面對未來公民社會（civil society）過程中可能的挑戰。此協會本身也接受歐盟政府推動特別方案的補助。同時，歐盟勸募協會的基金來源也包括歐盟會員國勸募協會以及個別或者私部門的捐款。

歐盟勸募協會成立的主要目的在於（EFA, 2007）：

1. 建立並維持歐盟組織網絡，以使這些組織可投入募款的專業與實務；同時並提供會員們資訊的交換、討論並形成議題論壇；
2. 教育社會大眾了解有關勸募的相關議題；
3. 透過知識、技能與專業的方式，促進並發展慈善行為；
4. 透過設立專業準則及強化募款的倫理實務，以保障慈善行為；
5. 針對勸募相關議題進行研究；
6. 與其他相關專業團體一起工

作；  
7.對於歐洲及世界各地的公益勸募活動進行監督並適時的參與行動。

目前加入歐盟勸募協會的共有14會員國，共16個非營利組織，茲臚列如下（EFA，2007）：

表一 參與歐盟勸募協會的國家

| 國家                  | 參與機構  | 會員國委任委員                                   | 網址                               |
|---------------------|---|---|----------------------------------|
| 1.澳洲<br>Austria     | FVA-Fundraising Verband Austria   | Mag. Georg Duit                           | www.fundraising.at               |
| 2.比利時<br>Belgium    | Belgian Fundraisers Network, Belgian Association for Ethical Fundraising      | Lutgart Govaerts                          | --                               |
| 3.丹麥<br>Denmark     | ISOBRO-The Danish Fundraising Council   | Mette Holm                                | www.isobro.dk                    |
| 4.芬蘭<br>Finland     | VaLa-Association for Responsible Donations, Finnish Fundraising Association   | Delegate: Aki Temisevä                    | --                               |
| 5.法國<br>France      | Association Française de Fundraisers  | 1.Yaële Aferiat<br>2.Jonathan Duschinsky  | www.fundraisers.fr               |
| 6.德國<br>Germany     | Deutscher Fundraising Verband e.V.  | Dr. Marita Haibach                        | www.fundraisingverband.de        |
| 7.義大利<br>Italy      | ASSIF-Associazione Italiana Fundraiser  | 1. Beatrice Lentati<br>2. Francesca Zagni | www.assif.it                     |
| 8.荷蘭<br>Netherlands | (1)NGF-Dutch Fundraisers Association  | Ramses Man                                | --                               |
|                     | (2)VFI-Association of Fundraising Organisations                               | Gosse Bosma                               | www.vfi.nl                       |
| 9.挪威<br>Norway      | FIO - Forum for Innsamlingsorganisasjoner (Norwegian Fundraising Association) | Jan Schwencke                             | --                               |
| 10.波蘭<br>Poland     | Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu   | Robert Kawalko                            | www.fundraising.org.pl           |
| 11.西班牙<br>Spain     | Asociación de Profesionales del Fundraising                                   | 1. Ricard Valls<br>2. David Camps         | www.profesionalesfundraising.org |
| 12.瑞典<br>Sweden     | (1)Swedish Fundraising Council (FRIF)   | Erik Zachrisson                           | www.frii.se                      |
|                     | (2)Swedish Fundraisers  | Maud Randel                               | --                               |

| 國家                      | 參與機構  | 會員國委任委員                             | 網址                                  |
|-------------------------|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 13.瑞士<br>Switzerland    | Schweizerischer Fundraising Verband-Association Suisse de Fundraising | 1.Arthur Plottke<br>2.Barbara Crole | www.swissfundraising.org            |
| 14.英國<br>United Kingdom | Institute of Fundraising  | Lindsay Boswell                     | www.institute-of-fundraising.org.uk |

資料來源：EFA（2007）

總結歐盟勸募協會在歐盟公益勸募上所扮演的角色，具有以下幾個特色：

1.開創國際性策略聯盟的網絡：歐盟勸募協會同時與全球其他國際性的勸募協會合作，例如，美國的勸募專業協會（the Association of Fundraising Professionals, AFP）。

2.推動國際性的勸募倫理議題：歐盟勸募協會運用研究的方式蒐集各國目前現有的勸募倫理與規範，並試圖發展國際性的勸募倫理守則（International Ethical Principles in Fundraising）。

3.推動與公益勸募的相關研究議題。

### 參、歐盟會員國公益勸募的倫理議題

目前非營利組織在經費的需求上越來越競爭，而且也面臨著如企業般的經營與挑戰。尤其，目前有些歐盟團體的募款情形遭受到質疑

之際，募款倫理已逐步被重視（Community Action, 2005）。目前，歐盟政府也介入到調查非營利組織在募款上可能的詐欺行為，以確保捐款者的款項得以運用在期望資助的方案。尤其，歐盟目前面臨著某些不當募款的組織跨越疆界的存在於會員國。尤其，以下兩個情形是歐盟調查者認為是錯誤的作為：

1.非營利組織在未告知可能捐款者的情況下，以同一個海外方案向不同的捐款者申請經費。

2.非營利組織或慈善機構設立附屬的公司或單位以籌得物品或服務，以使該團體獲取較多的金錢。例如，屬於方案的車子或物品，使得與方案有關的服務變得較為昂貴。

尤其，可能是同一個服務，卻付兩次的費用。以上這些情形無庸置疑的面臨著道德與法律的議題（Community Action, 2005）。

誠然，跨國界公益勸募所面臨的倫理議題被歐盟所關注著。其中，歐盟勸募協會著力於推動國際性的勸募倫理議題，於 2005 年 7 月 14 日第 3 屆 International Fundraising Submit 中提出有關公益勸募的倫理守則聲明書（International Statement of Ethical Principles in Fundraising），目前有 24 個國家認可。事實上，歐盟會員國對於勸募倫理議題的關注可回溯至 2003 年於加拿大多倫多舉辦的第一屆 International Fundraising Submit。誠然，歐盟勸募協會目前推動的勸募倫理聲明書的方案剛開始由 AFP 所規畫。在勸募倫理議題中主要有五個重要的原則：

- 誠實（honesty）
- 尊重（respect）
- 廉潔（integrity）
- 同理（empathy）
- 透明（transparency）

進行公益勸募除了應謹遵以上五個原則之外，同時公益勸募對以下六個面向負有責任：

- 捐款（donation）
- 資金管理者（stakeholder）
- 溝通（communication）
- 報告（reporting）
- 費用（payment）
- 法令（national laws）

事實上，有關公益勸募的倫理守則的推動，目前已逐步的擴充到全球各地。其中，如美國、加拿大、墨西哥、中國大陸、澳洲、紐西蘭、烏克蘭、匈牙利、英國以及所有的 EC 會員國。然而，在推動公益勸募的倫理守則時，仍面臨著以下幾個議題需要討論（EFA, 2007a）：

1. 如何使每個加入簽署公益勸募倫理守則聲明書的會員國應促使將此原則置入國內的法令框架當中；

2. 如何使每個會員國協會將此公益勸募倫理守則置入於該協會的倫理法則之中；

3. 所有簽署聲明書的協會應致力於該會成員推動倫理守則，並且更應落實於地方的層級。

#### 肆、與政府工作：遊說與募款

在募款的對象中，政府亦是非營利組織或慈善組織所提出方案中主要的捐款者之一。在歐盟的政府，可分為兩個層次：會員國國內政府的層次以及歐盟政府的層次。組織可依其方案特質向會員國國內政府或歐盟政府進行募款。非營利組織或慈善組織在向政府募款時包

括兩個主要的特質：遊說與提出勸募方案。

遊說（Lobbying），對政府遊說可定義為：與相關政府部門、國會議員以及政府官員建立和維持關係，以影響政策決策的過程或法律與規範的制定，甚至是資金的補助（APOD, 2006）。在向政府進行遊說之前應對所欲提出的方案進行研究。進而，必須要提出明確的方案以確保獲得政府經費的資助。尤其進行募款的方案計畫書具有六項功能：

1. 方案計畫書必須具體陳述問題。
2. 方案計畫書應描述解決問題的可行性方案。
3. 方案計畫書是一個具體且明確的計畫。
4. 方案計畫書就如申請書。
5. 方案計畫書是說服政府的工具。
6. 方案計畫書就如是一個承諾與使命。

誠然，在對政府進行募款時，必須了解整個的進程序。例如，在針對歐盟政府特定議題的基金申請方案計畫進行募款，必須考量：誰是歐盟的決策者？那些人會與所提的特定議題有關？

最後，不論是針對會員國政府或歐盟政府進行遊說與募款，應對會員國政府或歐盟政府目前所推動的政策、方案或行動計畫要有所了解；同時，應儘可能的投入參與歐盟政府的評鑑、委員會或相關的研究團隊。

## 伍、個案討論：

### 法國、瑞典與荷蘭的概況

本節主要針對歐盟會員國中的公益勸募情形進行概略性的討論。尤其，每個會員國以及各個機構在進行勸募時應面臨著以下兩個議題（Duschinsky, 2005）：

1. 募款與文化脈絡
2. 募款與社會議題

在公益勸募過程中有關倫理的議題、活動的進行以及主導性的活動涉及到不同會員國的文化脈絡，會影響著公益勸募的成敗。再而，募款的主題也會與當前各個會員國所面臨的社會議題有關。目前各個會員國著力於推動策略聯盟強化各機構的勸募能力。以下針對法國、瑞典與荷蘭在公益勸募的概況進行討論。

#### 一、法國

法國近年來有關公益勸募的主

軸發展在於強化募款能力。誠如 Jon Duschinsky (2005) 在受訪的資料中呈現，目前在促進公益勸募專業化有四個發展的核心議題：

1. 成立勸募的專業部門並發展專業準則。

2. 發展專業網絡與論壇以進行經驗的分享。

3. 建立外在的關係，包括政府、大眾媒體以提高社會覺察到公益勸募，並視公益勸募為專業；並改善社會對公益勸募的看法。

4. 促進對倫理議題的演練。

尤其，於 2005 年時，法國已有 100 萬個註冊的慈善組織，比美國的 85 萬個註冊的慈善組織還多。在這 100 萬個組織中有 20 萬個機構是以社會、教育及人權為使命的機構。同時，在目前 6 千 5 百萬個法國人中，共有 5 百萬個捐款者。在法國，很多人未成為捐款者主要在於並未被詢問參與公益勸募的活動！因此，法國的募款者應思考公益勸募的策略並且試圖發展創新的想法。

## 二、荷蘭

在荷蘭，募款協會有他自己的勸募倫理守則，募款協會也會將勸募倫理守則告訴參與協會的機構及

會員，並且必須簽署並恪遵勸募倫理守則 (Wortmann, 2005)。目前，荷蘭亦著力於公益勸募專業化，在勸募議題上加強培訓勸募專業人才，並且開發新的公益勸募技術。在荷蘭，各個非營利組織投入公益勸募的情形已逐步增加，然而，在此發展趨勢下所面臨勸募基金透明化 (transparency) 已然成為發展趨勢。事實上，誠如 Wortmann (2005) 提及，目前荷蘭的捐款人平均年齡為 50 歲以上，因此如何開發較年青的族群投入成為捐款人乃為當前的議題。再而，荷蘭在公益勸募所附加的稅收減免的配套措施並未如英國般的好，這也是目前荷蘭在公益勸募上所努力的議題之一。

## 三、瑞典

瑞典在公益勸募的議題上有三個主要的活動 (Zachrisson, 2005)：

1. 推動較好的公益勸募環境。

2. 與公益勸募有關的倫理議題並發展倫理守則。

3. 積極訓練募款人及建立募款網絡。

誠如荷蘭所面對的議題一般，瑞典也未如英國有很好的公益勸募稅務配套措施。因此，目前瑞典正

積極的推動針對捐款人的減稅措施。其中，貨物稅（VAT）的議題亦是值得討論的。尤其，目前非營利組織及慈善機構在構買物品時必須給付 VAT，因此如果能對於非營組織及慈善機構從事稅務減免（deductible）或者退稅（refundable），將亦會是重要的勸募活動。

## 陸、課題學習

觀諸歐盟各國的勸募經驗，以及在公益勸募所討論的議題，可以對臺灣當前的公益勸募有以下幾個課題值得省思：

### 一、公益勸募的倫理議題

目前臺灣的社區、非營利組織甚或個人，有感於資源的需求，希望透過資源募集的方式解決個別性的問題或者集體性的社會議題。雖然台灣已開始逐步了解透過公益勸募有助於活動的執行；然而，目前台灣面臨著公益勸募所得的經費不透明、基金運作非當初募款的目的等的議題，皆是與公益勸募的倫理議題有關，實值得省思。

### 二、公益勸募專業化

目前台灣極少有針對公益勸募

的知識、方法與技能的訓練課程或工作坊；在學校更鮮少有相關的公益勸募課程。更甚至連公益勸募的倫理議題幾乎不被重視。也因此產生人人可以成為公益勸募中的募款者，但卻未考量在公益勸募背後所應有的理論知識、專業能力以及專業倫理等。

### 三、成立公益勸募專業協會

在歐盟各國紛紛針對投入募款的組織或募款人成立專業協會，以推動募款專業的發展。在臺灣，當從事募款的組織以及機構專責募款人越來越多時，應考量成立公益勸募專業協會並且發展募款專業的倫理守則。

### 四、強化勸募款項投入組織的研究與發展

在臺灣，目前所募集的款項主要投入於服務方案或者行政運作時所需的成本。對於促進服務品質所需的研究與發展則很少被非營利組織列入勸募的款項之中。因此，如何分配所募集的款項投入機構的研究與發展，為未來機構邁向永續經營時應考慮的策略。

（本文作者張菁芬現為東吳大學社會工作系副教授）

## 📖 參考文獻

- Alicandro, Rosella (2004) Proposal for a Common Code of International Ethics for Fundraisers, London: Institute of Fundraisng.
- APOD (2006) Lobbying and Fundraising Basics, the Art and Practice of Organizational Development, [www.nektarijevic.info](http://www.nektarijevic.info) , 下載日期：2007年7月28日。
- Duschinsky (2005) Interview Report, [http://www.efa-net.eu/english/dropdown\\_menu/listofmembers.htm](http://www.efa-net.eu/english/dropdown_menu/listofmembers.htm) , 下載日期：2007年7月28日。
- ECAS (2007) A Guide to European Union Funding for NGOs 2007: Accessing Europe's Largest Donor, ECAS。
- EFA (2007) European Fundraising Association , 網址：<http://www.efa-net.eu/> , 下載日期：2007年7月28日。
- EFA (2007a) Context Document or the International Statement of Ethical Principles in Fundraising, EFA , [http://www.efa-net.eu/english/dropdown\\_menu/codes.htm](http://www.efa-net.eu/english/dropdown_menu/codes.htm) , 下載日期：2007年7月28日。
- European Commission (2007a) “Expert Group on Fund-raising of Universities from Philanthropic Sources” , [www.europa.eu.int/](http://www.europa.eu.int/) , 下載日期：2007年7月28日。
- European Commission, (2007b) The 3% Objective: Brief History, [www.europa.eu.int/](http://www.europa.eu.int/) , 下載日期：2007年7月28日。
- CGIAR (2007) Cultivating Plant Diversity for the Resource Poor , CGIAR。
- Smyth & Lillya (2007) The Guide to UK Company Giving 2007/08, DSC。
- Wortmann (2005) Interview Report, Dutch Fundraisers' Association, [http://www.efa-net.eu/english/dropdown\\_menu/listofmembers.htm](http://www.efa-net.eu/english/dropdown_menu/listofmembers.htm) , 下載日期：2007年7月28日。
- Zachrisson, Erik (2005) Interview Report, Swidish Fundraising Council, [http://www.efa-net.eu/english/dropdown\\_menu/listofmembers.htm](http://www.efa-net.eu/english/dropdown_menu/listofmembers.htm) , 下載日期：2007年7月28日。