



Zastosowanie koncepcji *stewardship* w fundrasingu on-line

The application of stewardship concept in on-line fundraising

Marian Oliński, Piotr Szamrowski

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, e-mails: olinski@uwm.edu.pl; piotr.szamrowski@uwm.edu.pl

Streszczenie

Fundraising on-line rozwija się niezwykle dynamicznie w krajach zaawansowanych gospodarczo. Zjawisko to od pewnego czasu można zaobserwować także w Polsce. Stanowi ono obecnie doskonałą szansę dla organizacji pożytku publicznego na pozyskanie dodatkowych środków finansowych. Jednak aby odpowiednio spożytkować możliwości fundrasingu, należy postępować zgodnie ze zbiorem reguł opracowanych na potrzeby budowania i podtrzymywania relacji z interesariuszami organizacji. Jedną z popularnych teorii określającą taki zbiór reguł jest koncepcja *stewardship*. Dlatego też celem badań była identyfikacja zakresu stosowania koncepcji *stewardship* w fundraisingu on-line wybranych polskich organizacji pożytku publicznego. Przeprowadzony na potrzeby niniejszego artykułu eksperyment uwidocznił, że organizacje w bardzo niewielkim stopniu stosują koncepcję *stewardship* w fundraisingu on-line. Fakt ten może budzić niepokój, zwłaszcza jeśli się weźmie pod uwagę rosnące znaczenie zarządzania relacjami z interesariuszami organizacji.

Słowa kluczowe: fundraising on-line, organizacje pożytku publicznego, koncepcja *stewardship*.

Abstract

The on-line fundraising is growing rapidly especially in developed countries. This phenomenon for some time can also be observed in Poland. Currently it represents an excellent opportunity for Public Benefit Organizations to raise additional funds. Nevertheless, in order to appropriately utilize the potential of fundraising, organizations should follow a set of rules dedicated to building and maintaining relationships with stakeholders. One of the popular theories defining such a set of rules is the concept of *stewardship*. Therefore, the purpose of the research was to identify the scope of the *stewardship* concept in on-line fundraising of selected Polish Public Benefit Organizations. The experiment carried out for the purposes of this article highlighted that *stewardship* concept is applied in selected Public Benefit Organization only to a small extent. This fact can be worrying, especially if we take into account the increasing importance of managing relationships with organization stakeholders.

Keywords: on-line fundraising, Public Benefit Organizations, *stewardship*.

Wstęp

Internet ze swoimi charakterystycznymi cechami to szczególnie użyteczne narzędzie dla organizacji *non-profit*. Właściwie wykorzystany oznacza jej większą elastyczność oraz możliwość łatwiejszego i tańszego dotarcia do interesariuszy organizacji w porównaniu z tradycyjnymi kanałami komunikacyjnymi. Cechy te są szczególnie istotne w przypadku małych organizacji borykających się w swej codziennej działalności z permanentnym niedoborem środków finansowych czy wykwalifikowanej kadry pracowniczej. Internet to również istotne narzędzie fundraisingu, a stanowiące jego istotę zarządzanie relacjami przenosi się w coraz większym stopniu do kanałów komunikacyjnych on-line.

Fundraising on-line rozwija się niezwykle dynamicznie – zwłaszcza w USA i w krajach Europy Zachodniej. W roku 2016 liczba organizacji *non-profit* zarejestrowanych w Stanach Zjednoczonych w systemie IRS (*Internal Revenue System*) wyniosła 1,41 mln [McKeever 2015], a wartość uzyskanych darowizn – ponad 390 mld dol. [Giving USA 2017]. W latach 2006-2016 suma pozyskanych darowizn (*total giving*) kwotowo zwiększyła się o ponad 93 mld, a przy uwzględnieniu inflacji – o 37,5 mld dol. Jedynie w roku 2008 i 2009, w okresie recesji gospodarczej, zaobserwowano spadek tej wartości. Jednak począwszy od roku 2010, kwota ta wciąż rośnie. Rekordowe 349,5 mld dol., uzyskane w roku 2007, przekroczone zostało w 2014 roku (358,38 mld dol.), osiągając obecny poziom 390 mld dol. [Giving USA 2017]. Najważniejszym źródłem tych wpływów były wpłaty od osób indywidualnych (72%), dla których możliwość dokonania wpłaty on-line jest dużym udogodnieniem. Z kolei według tzw. *Blackbaud Index*, tworzonego na podstawie danych z prawie 4 tys. amerykańskich organizacji *non-profit*, które w roku 2016 pozyskały w ramach programów fundraisingowych ponad 24 mld dol., 7,2% tych wpływów stanowiły źródła on-line. Procentowo oznacza to niewielki wzrost (np. w porównaniu z rokiem 2013 – 6,4%), aczkolwiek kwotowo jest on znaczny i wynika z ogólnie większej kwoty pozyskanej w całym kraju (390 mld dol.) [Charitable Giving Report 2017].

W podziale na wielkość organizacji największe różnice zaobserwowano w przypadku średnich (mających roczne wpływy fundraisingowe od 1 mln do 10 mln dol.) i dużych podmiotów *non-profit* (powyżej 10 mln dol.) – odpowiednio 5,1% i 7,7% wpływów pochodziło ze źródeł on-line. W przypadku podmiotów małych (poniżej 1 mln dol. rocznych wpływów), fundraising on-line stanowił 6,2% jego całkowitej wartości.

W przypadku Polski brakuje szczegółowych statystyk dotyczących fundraisingu on-line. Dostępne raporty wskazują na rosnącą konkurencję w sektorze organizacji *non-profit*, zwłaszcza tych posiadających status organizacji pożytku publicznego (OPP). Według danych zawartych w Wykazie Organizacji Pożytku Publicznego na koniec 2015 r. zarejestrowanych było ponad 8 tys. podmiotów posiadających status OPP, a ich liczba od roku 2004 wzrosła prawie czterokrotnie. Status OPP daje przede wszystkim prawo do otrzymywania 1% podatku dochodowego od osób fizycznych [GUS 2016]. W przełomowym roku 2008 z możliwości przekazania 1% podatku skorzystało

5,1 mln podatników, przekazując prawie 300 mln zł. Każdy kolejny rok oznaczał kolejne wzrosty zarówno liczby podatników, jak i kwoty przekazanego podatku. W roku 2016 liczba podatników przekroczyła 13 mln zł, a przekazana kwota wyniosła ponad 617 mln zł. Fundraising on-line stanowi obecnie doskonałą szansę dla organizacji pożytku publicznego na pozyskanie dodatkowych środków finansowych, a zdobycie i utrzymanie darczyńcy może w przyszłości przełożyć się również na podjęcie przez niego decyzji o przekazaniu 1% swojego podatku dochodowego.

1. Przegląd literatury

Według Kathleen S. Kelly [1998] fundraising zdefiniować można jako „zarządzanie relacjami między organizacją *non-profit* a potencjalnym darczyńcą, jak również tym, który darczyńcą organizacji już jest”. Wbrew etymologii fundraising nie powinien być więc rozumiany tylko i wyłącznie jako zabieganie organizacji o przekazania darowizny na jej rzecz. Koncentrować się on powinien przede wszystkim na budowaniu i utrzymaniu pozytywnych relacji z interesariuszami organizacji jako potencjalnymi i obecnymi jej darczyńcami [Waters 2009]. Działalność fundraisingowa to bowiem praktyczna dziedzina wiedzy, zlokalizowana na pograniczu *public relations*, marketingu, zarządzania czy socjologii. Praktyczny aspekt fundraisingu oznacza, że literatura przedmiotu to w większości przypadków poradniki, choć również i one podkreślają znaczenie relacji w całym procesie [Kanter, Fine 2010; Warwick 2008, 2009; Hart, Greenfield, Johnston 2005].

Niewiele jest opracowań naukowych (zwłaszcza w polskim piśmiennictwie) podkreślających związek fundraisingu z *public relations*. Literatura naukowa w tym zakresie to przede wszystkim domena autorów amerykańskich, mających możliwość analizy nieporównywalnie większej liczby organizacji *non-profit* w porównaniu z polskimi warunkami.

Badania w obszarze fundraisingu i jego związku z *public relations* koncentrowały się przede wszystkim na zastosowaniu teorii zarządzania relacjami w procesie fundraisingowym [Waters 2008, 2009]. Wnioski z badań wskazują, że przetrwanie organizacji na rynku uzależnione jest w dużej mierze od czasu poświęconego na budowanie trwałych relacji z darczyńcami organizacji [O’Neil 2007; Hall 2002; Tindall 2007]. Z jednej strony strategie fundraisingowe bazują najpierw na pozyskaniu darczyńcy, a potem na jego utrzymaniu. Kolejne wnioski z badań wskazują bowiem, że w przyszłości dużo bardziej prawdopodobna jest wpłata ze strony osoby, która darowiznę na rzecz organizacji przekazała już wcześniej [Sargeant 2001]. Również praktycy fundraisingu wskazują, że zdecydowanie łatwiej i taniej uzyskać jest kolejną darowiznę od tego samego darczyńcy, niż szukać nowego. James M. Greenfield [1999] szacuje, że organizacja *non-profit* wydaje od 1 do 1,25 dol. na każdy nowo pozyskany jeden dolar, natomiast koszt pozyskania 1 dol. od tego samego darczyńcy wynosi około 20 centów.

W działalności fundraisingowej szczególnie użyteczna wydaje się tzw. koncepcja *stewardship* po raz pierwszy empirycznie zweryfikowana w pracach Kathleen S. Kelly [1998, 2000, 2001a]. Stanowi ona zbiór reguł dotyczących budowania i pod-

trzymywania relacji z najważniejszymi interesariuszami organizacji. Na koncepcję *stewardship* [Kelly 2001b] składają się cztery zbiory elementów: *reciprocity*, *responsibility*, *reporting and relationship nurturing*¹. Na poziomie ogólnym *stewardship* definiuje się jako „gesty wspartej organizacji, które mają odwzajemnić uczynki jednostek niosących bezinteresowne dobro innym”. Kathleen S. Kelly [2000] utrzymuje, że *stewardship* stanowi drugi co do ważności element w działalności *fundraisingowej*. Jeszcze w latach dziewięćdziesiątych XX wieku literatura przedmiotu w opisie procesów związanych z *public relations* posługiwała się różnymi akronimami, jak: RACE [Marston 1979], RPIE [Cutlip, Center, Broom 1994], ROPE czy RAISE [Kendall 1999].

Mimo różnic w nazewnictwie ich sens w zasadzie pozostawał ten sam – działalność PR koncentruje się na analizie otoczenia, identyfikacji najważniejszych interesariuszy, realizowanych programach i ich ewaluacji w kontekście wpływu na końcowego odbiorcę. Kelly [2001b] do modelu ROPE dodała literę „S”, rozumianą jako *stewardship*, wyraźnie akcentując znaczenie budowania i utrzymywania relacji z interesariuszami organizacji, zwłaszcza w kontekście działalności *fundraisingowej*. Pierwszy zbiór zasad w koncepcji *stewardship* to tzw. odwzajemnienie (*reciprocity*). Oznacza ono, że organizacja w wyraźny sposób (skierowany do konkretnej osoby) wyraża swoją wdzięczność za przekazaną darowiznę. Drugi zbiór – odpowiedzialność (*responsibility*) oznacza, że organizacja wykorzystuje przekazaną kwotę w odpowiedni sposób, stosownie do realizowanej przez nią misji. Kolejny zbiór zasad, tzw. raportowanie (*reporting*) to sposób, w jaki organizacja podkreśla swoją finansową wiarygodność, a ostatni zbiór cech związany jest z pielęgnowaniem pozytywnych relacji (*relationship nurturing*), których właściwe stosowanie ma zapewnić skuteczny *fundraising* w przyszłości.

2. Metodyka badań

Celem badań była identyfikacja zakresu stosowania koncepcji *stewardship* w *fundraisingu on-line* wybranych polskich organizacji *pożytku publicznego*. Aby go zrealizować, sformułowano następujące pytania badawcze:

- Jaka była skala stosowania *fundraisingu on-line* w organizacjach *pożytku publicznego*?
- Czy istnieją różnice w stosowaniu *fundraisingu on-line* w zależności od sfery działalności *pożytku publicznego*?
- Jaki jest poziom zaawansowania badanych OPP w stosowaniu koncepcji *stewardship* w *fundraisingu on-line*?

W pierwszym etapie badaniami objęte miały być jedynie małe organizacje *pożytku publicznego*. Literatura przedmiotu związana z *fundraisingiem* i jego związkiem z PR koncentruje swoją uwagę przede wszystkim na podmiotach dużych, a tacy autorzy jak Richard D. Waters [2008, 2009] wyraźnie wskazują na konieczność badań podmiotów mniejszych, w przypadku których wdrażanie zasad związanych z koncepcją *stewardship* może odbywać się w odmienny sposób niż w podmiotach du-

żych, dysponujących wyraźnie większym budżetem. Ponieważ w polskim systemie funkcjonowania organizacji *non-profit* nie ma wyraźnie zdefiniowanych granic oddzielających mikro-, małe, średnie i duże organizacje *non-profit*, do badań przyjęto kwotę 100 tys. zł rocznego przychodu jako podstawę identyfikacji małej organizacji *pożytku publicznego*. Nie jest to kwota przypadkowa, gdyż rozdziela ona polskie OPP na dwie grupy, to jest te, które sporządzają uproszczone sprawozdanie merytoryczne oraz sprawozdanie pełne. Zgodnie z art. 23 ust. 6 ustawy z 24 kwietnia 2003 o działalności *pożytku publicznego* i o wolontariacie [Dz. U. z 2014 r., poz. 1118], każda organizacja *pożytku publicznego* musi bowiem zamieścić sprawozdanie finansowe oraz sprawozdanie merytoryczne ze swojej działalności w terminie do 15 lipca roku następującego po roku, za który składane są sprawozdania, na stronie internetowej w Systemie Sprawozdań Finansowych i Merytorycznych Organizacji *Pożytku Publicznego*. Pozwala to na wgląd w istotne z badawczego punktu widzenia informacje.

W badaniach wykorzystano wykaz OPP według stanu z 1 stycznia 2015 roku, gdy znajdowało się w nim 8018 organizacji (nie był to przypadkowy wybór, gdyż tylko te organizacje w sprawozdaniach merytorycznych publikowanych do 15 lipca 2016 ujawniały kwotę przychodu za cały 2015 rok). Selekcję organizacji do badań rozpoczęto w sierpniu 2016 roku. Był to proces żmudny i czasochłonny. Po pierwsze – wiązał się z koniecznością otwarcia sprawozdania merytorycznego każdej organizacji (brak jest zbiorczego raportu dostępnego z poziomu witryny internetowej Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej). Po drugie – otwierane pliki pdf były nieedytowalne, co oznaczało konieczność wpisywania ręcznie każdej pojedynczej kwoty przychodu. Ta część procesu badawczego trwała trzy miesiące. W toku procesu badawczego zidentyfikowano 3815 organizacji, których roczny przychód nie przekroczył 100 tys. zł (w grupie pozostałych organizacji: 58 znajdowało się w fazie likwidacji, 19 organizacji nie zostało jeszcze zarejestrowanych w systemie, 238 nie umieściło w bazie aktualnego sprawozdania za rok 2015, 3886 uzyskało w skali roku przychód większy od 100 tys. zł, a w przypadku 2 organizacji nie można było uzyskać dostępu do sprawozdania merytorycznego).

Następnie organizacje z przychodem mniejszym od 100 tys. zł (3815 organizacji) sprawdzono pod kątem posiadania własnej witryny internetowej. W większości przypadków organizacje umieszczały łącze do niej w ogólnie dostępnym w Internecie sprawozdaniu merytorycznym. W pozostałych przypadkach wykorzystano w identyfikacji witryny bazę organizacji pozarządowych oraz wyszukiwarkę internetową google.pl. Spośród 3815 organizacji *non-profit* prawie 45% nie posiadało własnej witryny internetowej (1712 organizacji). Do dalszej części badań zakwalifikowały się więc 2103 podmioty. Tę część procesu badawczego zakończono w grudniu 2016 roku.

Dalsza część badań polegała na zidentyfikowaniu tych organizacji, których witryna internetowa umożliwiała dokonanie wpłaty *on-line*. Rozpoznano zaledwie 65 takich organizacji,

¹ Ze względu na kontekst językowy zdecydowano się pozostawić oryginalne nazewnictwo w języku angielskim. Tłumaczenie tych pojęć zniekształciłoby nieco ich istotę, natomiast w dalszej części artykułu zostały one wyjaśnione.

spośród ponad 2 tys. analizowanych (3,1%). Ponieważ liczba tych organizacji w opinii autorów wydawała się zbyt mała, cele badawcze uległy pewnym modyfikacjom (w pierwotnej wersji badań planowano zidentyfikować wszystkie organizacje z przychodem mniejszym od 100 tys., których witryna internetowa umożliwiła dokonanie płatności on-line, ustalenie próby minimalnej i dopiero potem kontynuowanie badań). Jednakże zdecydowano się uwzględnić dodatkowe 65 organizacji, z przychodem większym od 100 tys. zł, w celu porównania obu tych zbiorów organizacji pod kątem stosowania koncepcji *stewardship* w działalności fundraisingowej (w jednym zbiorze znalazły się organizacje z przychodem poniżej 100 tys. zł, zobligowane do sporządzenia uproszczonego sprawozdania merytorycznego, a w drugim powyżej tej kwoty, zobligowane do sporządzenia sprawozdania pełnego). Badania dawały więc możliwość oceny, czy ustalona przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej graniczna kwota wpływa na sposób stosowania koncepcji *stewardship* w fundraisingu on-line. Dobór dodatkowych organizacji rozpoczęto „od dołu”, tj. od tych, których przychód w minimalnym stopniu przekraczał 100 tys. zł. Aby dobrać dodatkowe 65 organizacji, konieczne było przeanalizowanie aż 1139 witryn internetowych (tylko 5,7% witryn w tej grupie umożliwiło dokonanie płatności on-line).

Kolejny etap procesu badawczego związany był z oceną zakresu stosowania koncepcji *stewardship* w fundraisingu on-line. Posłużono się w tym celu metodą eksperymentu naukowego, który polegał na dokonaniu jednorazowej płatności on-line na rzecz 130 organizacji wybranych do badań. Kwota płatności była niewielka i dla każdej organizacji wyniosła 5 zł (w przypadku 5 organizacji była większa i wyniosła 10 zł (z powodu wymagań co do minimalnej kwota przelewu on-line). Wpłaty dokonano w ciągu dwóch dni, tj. 14 i 15 marca 2017 roku. W przypadku 7 organizacji autorzy nie byli w stanie dokonać darowizny on-line (błędy konfiguracyjne), a w trzech przypadkach zrezygnowano z przelewu ze względu na jego minimalną wartość (odpowiednio 20 zł, 10 dol. oraz 50 zł). W literaturze PR wskazuje się, że kwota darowizny w niewielki sposób powinna wpływać na stosowanie koncepcji *stewardship* (według Richarda D. Watersa [2009], kwota, która rozdziela obie te grupy, wynosi 10 000 dol., wydaje się więc, że w polskich warunkach kwota ta powinna być wyraźnie mniejsza). Przykładowo *reciprocity* w koncepcji *stewardship* wyraża się najczęściej w formie podziękowań za przekazany datek. W przypadku niewielkich przekazanych sum pieniężnych może to być zwykły e-mail, natomiast w przypadku dużych darowizn np. ręcznie pisany przez prezesa zarządu list z podziękowaniami [Matheny 1999]. Badania wskazują, iż zachowanie darczyńcy najczęściej ewoluje od darowizn niewielkich kwot, a w miarę rosnącej ze strony darczyńcy lojalności i zaufania do realizowanej przez organizację misji do przelewania kwot większych, istotnych już z punktu widzenia organizacji [Hager, Rooney, Pollak 2002; Waters, 2008]. Dokonując płatności on-line na rzecz organizacji, w każdym przypadku podawany był adres e-mailowy jednego z autorów oraz wyrażone zostały wszelkiego rodzaju zgody na przetwarzanie danych osobowych. Organizacje, których witryna internetowa umożliwiła dokonanie płatności on-line, najczęściej wykorzystywały jeden kanał

transferowy. Możliwość wyboru serwisu, za pomocą którego dokonany zostanie transfer środków pieniężnych, dawały 23 organizacje (19,3%). Najczęściej do przelewu wykorzystywano system szybkich płatności on-line DotPay (za pośrednictwem tego systemu przekazano 35,3% darowizny, N=42) oraz Przelewy24 (przekazano w ten sposób 7 darowizn). Pozostałe systemy szybkich płatności, jak tpay.com, eService czy płatności.pl użyto po jednym razie. Również w jednym przypadku wykorzystano serwis płatności online FaniPay przeznaczony specjalnie dla organizacji społecznych. W 37 przypadkach do dokonania przelewu środków pieniężnych wykorzystano internetowe platformy pomagania typu siepomaga.pl (30,2% organizacji, N=36), a w jednym pomagam.zrzutka.pl. W 32 przypadkach do przekazania darowizny użyto serwisy działające na zasadzie wirtualnej portmonetki typu PayPal (26 organizacji) oraz PayU (6 organizacji), a w jednym przypadku do przekazania środków pieniężnych użyto specjalnej aplikacji na profilu Facebook organizacji.

W badaniach analizowano zachowanie organizacji po dokonaniu na jej rzecz darowizny on-line zgodnie z regułami przyjętymi w koncepcji *stewardship*. Przyjęto, że rozpatrywany będzie okres 4 miesięcy, tj. od 15 marca do 15 lipca 2017 roku. Jednocześnie 15 marca jeden z autorów z poziomu witryny internetowej dokonał subskrypcji newslettera w celu porównania częstotliwości i rodzaju wysyłanych treści z tymi wysyłanymi po przekazaniu darowizny. Spośród 130 badanych organizacji możliwość subskrypcji newslettera dawało 21 organizacji (1 organizacja z tej grupy została wykluczona z badań jako rezultat braku możliwości dokonania darowizny on-line). Wiadomości wysyłane z tych dwóch poziomów były następnie katalogowane w pliku Excel i analizowane pod kątem rodzaju publikowanych treści.

Poszczególne elementy składające się na koncepcję *stewardship* w odniesieniu do fundraisingu on-line analizowane były w następujący sposób:

- *reciprocity* – w momencie otrzymania darowizny on-line analizowano, czy organizacja wysłała wiadomość z podziękowaniami oraz potwierdzenie dokonania darowizny w formie rachunku, aby później darczyńca miał możliwość jej odliczenia w zeznaniu rocznym;
- *responsibility* – w badaniach oceniano, czy darczyńca miał możliwość dokonania wpłaty na zdefiniowany cel realizowany przez organizację. Może to mieć dla niego duże znaczenie i oznacza, że ma możliwość przekazania środków finansowych na konkretnie interesujący go cel;
- *reporting* – ten element w przypadku fundraisingu on-line byłby trudny do zweryfikowania. W tym przypadku analizie poddano więc witrynę internetową organizacji w celu identyfikacji tych elementów, które potwierdzają jej finansową wiarygodność, np. sprawozdania finansowe całej organizacji czy z realizacji konkretnych programów;
- *relationship nurturing* – najważniejszy zbiór zasad w koncepcji *stewardship* związany jest z kształtowaniem pozytywnych relacji.

Normatywne podejście w PR wskazuje, że zarządzanie relacjami ma się opierać się dwustronnej symetrycznej komunikacji, rozumianej jako proces [Grunic, Hunt 1984], a jej wynikiem

(produktem) będzie dialog rozumiany jako najbardziej etyczna forma komunikacji [Kent, Taylor 1998]. W analizie wysyłanych treści posłużono się typologią zaproponowaną przez Kristena Lovejoya i Gregory'ego D. Saxtona [2012] wykorzystaną w badaniach nad organizacyjnym wykorzystaniem Twittera. Przesyłane treści podzielono według realizowanej funkcji na te o charakterze informacyjnym (informacje dotyczące organizacji, podejmowanych działań czy jakichkolwiek newsy mogące zainteresować odbiorcę), wiadomości mające na celu budowanie wspólnoty wokół realizowanej przez organizację misji (*community-building function*). Trzecia kategoria wysyłanych wiadomości miała zachęcać odbiorcę do podjęcia konkretnych działań (*promotion and mobilization function*) i składały się na nią trzy podkategorie związane z: promocją organizowanych imprez i wydarzeń, prośbą o przekazanie darowizny (*fundraising*) oraz wezwaniem do konkretnego działania, np. wolontariatu na rzecz organizacji czy lobbowania na rzecz realizowanych przez organizację działań (*call to action messages*).

3. Wyniki badań

Uzyskane rezultaty wskazują, że skala stosowania *fundraisingu on-line* w małych polskich organizacjach pożytku publicznego jest bardzo mała. Pierwotnie badaniom miały zostać poddane tylko te organizacje pożytku publicznego, których roczny przychód nie przekraczał kwoty 100 tys. zł przychodu. Jednakże w tej grupie zidentyfikowano zaledwie 65 organizacji, które dawały możliwość przekazania darowizny *on-line* (3,1% podmiotów spośród tych, które w ogóle posiadały własną witrynę WWW). Zwiększono więc próbę badawczą o dodatkowe 65 organizacji z przychodem większym od 100 tys. zł, a więc zobligowanych również do sporządzenia pełnego sprawozdania merytorycznego. W tej grupie organizacji możliwość przekazania darowizny *on-line* za pośrednictwem witryny internetowej dotyczyła tylko niewiele większej grupy podmiotów (5,7% spośród posiadających witrynę WWW).

Łącznie w grupie 130 organizacji poddanych dalszym badaniom dominowały te, których zakres prowadzonej działalności pożytku publicznego związany był z działalnością na rzecz osób niepełnosprawnych (19,2%, 25 organizacji), ekologią, ochroną zwierząt i dziedzictwa przyrodniczego (18,5%, N=24), pomocą społeczną (15,4%, N=20) oraz ochroną i promocją zdrowia (13,1%, N=17). Sfera prowadzonej działalności pożytku publicznego dla pozostałych 44 organizacji była mocno zróżnicowana i poza jednym wyjątkiem nie przekraczała 5%. Wartości te mogą być jednakże nieco mylące ze względu na fakt zróżnicowanej liczebności organizacji w poszczególnych sferach pożytku publicznego. Przykładowo, najliczniej reprezentowane w badaniach organizacje prowadzące działalność na rzecz osób niepełnosprawnych stanowiły 15,3% (760 organizacji) w grupie 4954 podmiotów branych pod uwagę podczas badań. Jeśli weźmiemy pod uwagę, że w badaniach uczestniczyło 25 organizacji z tej sfery pożytku publicznego, to procentowo zaledwie 3,3% podmiotów prowadzących taką działalność dawało możliwość przekazania darowizny *on-line*. Uwzględniając tę korektę, na uwagę zasługują dwie sfery działalności pożytku publicznego, tj. promocja i organizacja wolontariatu oraz ekologia, ochrona zwierząt i dziedzictwa przyrodniczego. Spośród

20 organizacji zajmujących się pierwszą z wymienionych sfer witryna WWW 5 z nich dawała możliwość dokonania darowizny *on-line* (25%), a w przypadku tej drugiej sfery, spośród 149 organizacji związanych z ekologią i ochroną zwierząt taką możliwość dawały 24 z nich (16,1%).

Wyniki badań wskazują, że pierwszy element w koncepcji *stewardship*, tj. *reciprocity*, wdrażany był w badanych organizacjach głównie poprzez potwierdzenie dokonania darowizny (podstawa dokonania odliczenia przy składaniu zeznania rocznego przez darczyńcę). Ponieważ organizacje w *fundraisingu on-line* korzystały (z jednym wyjątkiem) z rozwiązań firm zewnętrznych, oznaczało to, że dowód dokonania darowizny wysyłany był automatycznie z serwerów tych podmiotów. Przykładowo, jeżeli organizacja korzystała z systemu szybkich płatności *on-line* DotPay, darczyńca otrzymywał jeden e-mail z taką informacją, jeśli do transferu wykorzystano system PayPal – dwa e-maile, a w przypadku systemu przelewy24 – nawet trzy. W przypadku 5 organizacji, nie otrzymano żadnej informacji potwierdzającej dokonanie darowizny (4,2%). *Reciprocity* to również wyrażenie organizacyjnej wdzięczności za przekazany dar, które pełni szczególnie istotną rolę w procesach związanych z *public relations*. W 38 przypadkach do dokonania przelewu środków pieniężnych wykorzystano internetowe platformy pomagania typu *siepomaga.pl* (N=36), a po jednym razie *pomagam.zrzutka.pl* i *FaniPay*. W tym przypadku podziękowania generowane były automatycznie z poziomu tych serwisów. Wydaje się, że dużo bardziej wartościowe jest osobiste wyrażenie podziękowania – w przypadku darowizny *on-line* może to być na przykład e-mail wysłany od pracownika organizacji. Podziękowanie w ten sposób wyraziło zaledwie 11 organizacji (9,2%), z czego 6 z grupy przychodów poniżej 100 tys. zł. Oba zbiory organizacji cechował więc podobny procent identyfikacji tego typu zachowania. W trzech przypadkach e-mail z podziękowaniami wysłany został przez prezesa zarządu, w dwóch przypadkach przez pracownika organizacji, w tym jedno podziękowanie w formie kartki w formacie *jpg*, a w jednym przypadku przez wiceprezesa i członka zarządu. W trzech przypadkach informacja z podziękowaniami pojawiła się zaraz po dokonaniu płatności, w momencie przekierowania na stronę startową organizacji. Wyjątkowa sytuacja nastąpiła w przypadku Fundacji Kształcenia Ustawicznego Peritia. Była to jedyna organizacja, która do dokonania darowizny *on-line* wykorzystywała aplikację utworzoną na swoim profilu na Facebooku (przekierowanie z witryny WWW organizacji). Organizacja ta jako formę podziękowania za przekazaną darowiznę stosowała widoczną na profilu informację o osobie jej dokonującej wraz ze zdjęciem profilowym tej osoby.

W badaniach oceniano, czy darczyńca miał możliwość dokonania darowizny *on-line* na konkretny (sprecyzowany w misji organizacji) cel. Badano w ten sposób tzw. *responsibility*, drugi element w koncepcji *stewardship*, który koncentruje się na zdolności organizacji do wypełniania roli, jakiej się po niej oczekuje. Możliwość dokonania darowizny na skonkretyzowany cel umożliwiło zaledwie 10 organizacji (8,3%). Niektóre z nich, chociażby Fundacja Kocia Dolina, podchodziły do tej kwestii w sposób niezwykle drobiazgowy. Potencjalny darczyńca *on-line* miał możliwość kliknięcia i konkretnej wpłaty,

np. 16 zł na 1kg karmy, 23 zł na worek żwirku, 50 zł na mokrą karmę, 80 zł na dwie szczepionki, 120 zł na worek karmy, mógł też wpłacić dowolną wskazaną przez siebie kwotę. W pozostałych przypadkach darczyńca on-line miał jedynie możliwość przekazania środków finansowych na cele statutowe organizacji, bez ich uszczegółowienia. Analizując *reciprocity* i *responsibility* łącznie, uzyskano następujące rezultaty: 2 organizacje przekazały indywidualne podziękowanie za darowiznę oraz darczyńca miał możliwość wskazania jej celu, 4 organizacje do podziękowania wykorzystywały automatyczne generator, a darczyńca wskazywał przeznaczenie datku, również w 4 przypadkach mógł on wskazać cel darowizny, ale nie otrzymał podziękowań za przekazane środki.

Zastosowanie w fundraisingu on-line *reportingu*, tj. trzeciego zbioru cech w koncepcji *stewardship*, analizowano w sposób pośredni. Wykorzystano w tym celu witrynę internetową organizacji. Obecność elementów tworzących ten zbiór uwiarygodnia bowiem organizację i realizowane przez nią cele i może wpływać na podjęcie przez darczyńcę decyzji o przekazaniu środków finansowych na rzecz tego właśnie podmiotu. Witryny WWW badane były w pierwszym tygodniu sierpnia 2017 roku. Na zbiór ten składały się następujące elementy, które następnie zidentyfikowano na witrynie WWW organizacji: sprawozdanie merytoryczne za rok 2016, 2015 i 2014, rachunek zysków i strat za rok 2016, 2015 i 2014, bilans za rok 2016, 2015 i 2014, statut organizacji oraz czy organizacja podawała na stronie numer KRS, a także czy dawała możliwość wglądu do odpisu z sądowego rejestru stowarzyszeń i fundacji. Średnio na witrynach WWW 120 organizacji zidentyfikowano 3,75 poszukiwanych elementów, w grupie podmiotów z przychodem rocznym mniejszym niż 100 tys. zł. średnio 4,41 elementów, a w pozostałych, mających przychód większy niż 100 tys. odpowiednio 3,12.

Witryna internetowa 17 organizacji spośród 120 analizowanych posiadała co najmniej 10 z 12 poszukiwanych elementów (14,2%). W tej grupie znalazło się 12 organizacji z przychodem rocznym mniejszym niż 100 tys. zł, a na witrynie czterech organizacji z tej grupy zidentyfikowano wszystkie poszukiwane elementy (12) tworzące ten zbiór. Aż u 28 organizacji na ich witrynie WWW brakowało więcej niż jednego poszukiwanego elementu (28,3%). Aby podkreślić swoją wiarygodność, organizacje w obu grupach najczęściej podawały swój numer KRS, średnio 94,9% organizacji podawało ten numer. Dostęp do statutu organizacji z poziomu witryny zapewniało ponad 71% organizacji. Pozostałe poszukiwane elementy zidentyfikowane były wyraźnie rzadziej. Rachunek zysków i strat oraz bilans za rok 2015 udostępniała zaledwie co trzecia organizacja (32,2%). Co czwarta zaś umieszczała na witrynie sprawozdanie merytoryczne za rok 2015 (25,4%). Warto podkreślić, że każda organizacja pożytku publicznego musi zamieścić sprawozdanie finansowe oraz sprawozdanie merytoryczne ze swojej działalności w terminie do 15 lipca roku następującego po roku, za który składane są sprawozdania. Oznacza to, że przyjęcie terminu sierpniowego do analizy umożliwia ocenę witryny WWW pod kątem identyfikacji publikacji najbardziej aktualnego sprawozdania merytorycznego i finansowego organizacji, tj. za rok 2016. Wyniki badań wskazują, że zaledwie 18,6% orga-

nizacji umieściło na witrynie WWW sprawozdanie finansowe za rok 2016 (to oznacza, że taka liczba organizacji zachowała trzyletnią ciągłość w publikowaniu na witrynie sprawozdań finansowych), a 17,8% sprawozdanie merytoryczne. W obu analizowanych zbiorach organizacji zaobserwowano pewne różnice. Wśród organizacji z przychodem mniejszym od 100 tys. zł na witrynie WWW częściej publikowano najbardziej aktualne informacje finansowe (rachunek zysków i strat, bilans za rok 2016). Takich organizacji zidentyfikowano 14 (24,1%) w porównaniu do 8 (13,3%) z rocznym przychodem większym od 100 tys. zł. Podobne różnice zaobserwowano w przypadku publikacji statutu (odpowiednio 77,6 i 65,0%), sprawozdania merytorycznego za rok 2016 (odpowiednio 24,1 i 11,7%) oraz sprawozdań merytorycznych z zachowaniem trzyletniej ciągłości (odpowiednio 22,4 i 8,3%). Łączna analiza *reciprocity*, *responsibility* oraz *reportingu* wskazuje, że zaledwie dwie organizacje przekazały podziękowanie za darowiznę (z automatu), darczyńca miał możliwość wskazania ich celu, a witryna WWW posiadała elementy, które podkreślają wiarygodność podmiotu. W przypadku jednej organizacji, mimo że wystąpiły dwa pierwsze elementy (podziękowanie w formie indywidualnej), trzeci zbiór cech w koncepcji *stewardship*, tj. *reporting*, wdrożony był w nieco mniejszym zakresie (zidentyfikowano 5 elementów składających się ten zbiór).

Ostatni, czwarty element w koncepcji *stewardship* (*relationship nurturing*) odgrywa w procesie PR najważniejszą rolę, sprawiając, że staje się on ciągły, może być odpowiednio zarządzany i nie kończy się jedynie na ewaluacji pojedynczego programu realizowanego przez organizację. Już Kathleen S. Kelly (2001) stwierdził, iż odpowiednie traktowanie społeczności wykracza poza wzajemność, odpowiedzialność i sprawozdawczość, a relacje, które są istotne dla sukcesu organizacji muszą być starannie pielęgnowane. Organizacja nie powinna ignorować faktu dokonania darowizny on-line przez indywidualną osobę. Oznacza to bowiem, że ta osoba jest zainteresowana misją realizowaną przez konkretną organizację, którą chce wesprzeć, i prawdopodobnie pragnie wspierać również w przyszłości. Właściwe zarządzanie relacjami powinno więc mieć również zastosowanie w fundraisingu on-line. Uzyskane rezultaty wskazują, że organizacje fakt dokonania darowizny on-line nie wykorzystują do pielęgnowania relacji z darczyńcą. Zaledwie 11 organizacji (9,2%) podjęło jakąkolwiek próbę kontaktu e-mailowego z osobą przekazującą darowiznę (6 z nich w skali roku uzyskało przychód większy od 100 tys. zł). Cztery organizacje wysłały w analizowanym okresie jedną wiadomość (analizowany okres – 4 miesiące), trzy organizacje po dwie wiadomości, dwie organizacje po cztery (częstotliwość jedna na miesiąc), a jedna organizacja – 6 wiadomości. Jedna organizacja przyjęła dość nietypowe i oryginalne rozwiązanie. Jej prezes zarządu wysłał bowiem zaproszenie na swój prywatny profil Facebook, gdzie większość publikowanych treści dotyczyła tej właśnie organizacji, a ich częstotliwość treści była wyraźnie większa niż w przypadku wiadomości wysyłanych za pośrednictwem poczty elektronicznej (w analizowanym okresie umieszczono na profilu 12 postów, z czego osiem bezpośrednio dotyczyło organizacji).

Łącznie 10 organizacji wysłało do jednego z autorów 24 wiadomości (średnio 1 wiadomość co 5 dni). Zdecydowana więk-

szość z nich (75,0%, N=18) miała zachęcać odbiorcę do podjęcia konkretnych działań (*promotion and mobilization function*). W tej grupie aż 14 wiadomości stanowiły prośby o przekazanie darowizny, a 4 dotyczyły promocji organizowanych imprez i wydarzeń. Pozostałe wysłane wiadomości miały charakter informacyjny (5 wiadomości), tylko jedną wiadomość można było jednoznacznie zakwalifikować jako mającą na celu budowanie wspólnoty wokół realizowanej przez organizację misji. W całym analizowanym okresie nie wysłano żadnej wiadomości zachęcającej do podjęcia konkretnego działania, np. wolontariatu na rzecz organizacji (*call to action messages*). W przypadku tylko jednej organizacji, najbardziej aktywnej pod tym względem, stwierdzono różnorodność wysyłanych treści pod względem pełnionej funkcji. W pozostałych przypadkach wysyłano przede wszystkim treści mające zachęcać do przekazania kolejnej darowizny (w przypadku 4 organizacji, które wysłały jedną wiadomość w całym analizowanym okresie, wszystkie stanowiły prośby o przekazanie darowizny).

Analiza wszystkich elementów tworzących koncepcję *stewardship* ujawniła tylko jedną organizację, która w analizowanym okresie wdrożyła wszystkie jej elementy, tj. podziękowała za przekazaną darowiznę (*reciprocity*), umożliwiła wskazanie celu darowizny, podkreślała na witrynie WWW swoją wiarygodność finansową oraz wysłała największą liczbę wiadomości (6) mających na celu pielęgnowanie pozytywnych relacji z darczyńcą. W przypadku sześciu organizacji, które w rezultacie przekazano datku wysłały do darczyńcy wiadomości, brakowało albo jednego z elementów składających się na koncepcję *stewardship*, albo możliwości wskazania celu darowizny, albo też elementów na witrynie WWW podkreślających wiarygodność organizacji. W pozostałych przypadkach (również gdy wysłano zaproszenie na profil Facebook) brakowało dwóch elementów składających się na tę koncepcję.

W celu porównaniu częstotliwości i rodzaju wysyłanych treści do tych wysyłanych w rezultacie przekazanej darowizny jeden z autorów (15 marca 2017) z poziomu witryny internetowej, dokonał subskrypcji newslettera na adres poczty elektronicznej inny niż wskazany przy dokonywaniu przelewu. Taką możliwość oferowało 20 organizacji (16,7%), spośród których na adres poczty elektronicznej w analizowanym okresie newsletter wysłały zaledwie 3 organizacje (15%). Dodatkowo czwarta organizacja po dokonaniu subskrypcji jednorazowo wysłała materiały informacyjne za pośrednictwem tradycyjnego kanału komunikacyjnego (Poczta Polska) z pominięciem poczty elektronicznej (organizacja ta podziękowała za przekazaną darowiznę, dawała możliwość wskazania celu darowizny, na witrynie WWW znajdowały się informacje podkreślające jej wiarygodność finansową oraz wysłała 1 wiadomość mającą na celu budowanie pozytywnych relacji z darczyńcą). Organizacja, która wysłała największą liczbę wiadomości (6) mających na celu pielęgnowanie pozytywnych relacji z darczyńcą, nie dawała możliwości subskrypcji newslettera. Spośród trzech organizacji, które wysłały newsletter w formie elektronicznej, w analizowanym okresie 1 podmiot wysłał zaledwie jedną taką wiadomość, a pozostałe dwa – odpowiednio – trzy i pięć. Średnio w newsletterze znajdowało się 4,7 wiadomości (łącznie 42), a dominowały te, które pełniły funkcję informacyjną

(61,9%). Te zaś, które miały zachęcać odbiorcę do podjęcia konkretnych działań, stanowiły 31% przesłanych wiadomości (w tej grupie dominowały maile promujące organizowane imprezy i wydarzenia (69,2%), do przekazania darowizny zachęcało 30,8% wiadomości, a żadna wiadomość nie dotyczyła wezwania do konkretnego działania, np. dotyczącego wolontariatu czy lobbowania idei szerzonych przez organizację. Pozostałe 7,1% wiadomości miało na celu budowanie wspólnoty wokół realizowanej przez organizację misji.

W przypadku jednej organizacji (spośród trzech, które wysłały newsletter) wdrożono 3 elementy składające się na koncepcję *stewardship* (podziękowała za przekazaną darowiznę, umożliwiła wskazanie celu darowizny oraz wysłała dwie wiadomości kształtujące relację z darczyńcą). Pozostałe dwie organizacje ostatni, najważniejszy element w koncepcji, tj. *relationship nurturing*, w ogóle nie podejmowały. Ponadto w grupie 17 organizacji, które mimo możliwości subskrypcji newslettera przez użytkownika witryny WWW nie wysłały żadnej wiadomości przez okres 4 miesięcy, znalazły się dwie wysyłające wiadomości jako rezultat przekazanej darowizny i próby kształtowania w ten sposób relacji z nim, ale z częstotliwością nie większą niż jedna wiadomość na dwa miesiące.

Zakończenie

Odpowiedź na pierwsze pytanie badawcze dotyczące skali stosowania *fundraisingu on-line* w Polsce jest mało optymistyczna. Jego stosowanie w organizacjach pożytku publicznego z przychodem rocznym nie większym niż 229 tys. zł było minimalne. Konieczne było zbadanie 4954 organizacji, z czego 1966 nie posiadało własnej witryny WWW (39,7%), aby zebrać 130 organizacji, które umożliwiały dokonanie darowizny on-line z poziomu strony internetowej. Odpowiedź na drugie pytanie badawcze wskazuje, że co czwarta polska organizacja działająca w sferze promocji i organizacji wolontariatu umożliwia dokonanie darowizny on-line, a w przypadku organizacji aktywnych w sferze ekologii, ochrony zwierząt i dziedzictwa przyrodniczego – co szósta.

Przeprowadzony eksperyment uwidoczniał, że polskie organizacje w bardzo niewielkim stopniu stosują koncepcję *stewardship* w *fundraisingu on-line*. Może to budzić niepokój, zwłaszcza jeśli weźmie się pod uwagę rosnące znaczenie zarządzania relacjami z interesariuszami organizacji. Zidentyfikowano zaledwie jedną organizację, która w *fundraisingu on-line* wdrożyła wszystkie cztery elementy składające się na tę koncepcję. W przypadku jednej organizacji czwarty najważniejszy element *stewardship*, tj. *relationship nurturing*, wdrażany był na wyraźnie mniejszą skalę (zaledwie 1 wiadomość). Najczęściej wdrażanym elementem tej koncepcji był pierwszy, związany z wyrażaniem wdzięczności za przekazany dar (choć w większości przypadków miał on charakter automatyczny, a tylko 11 organizacji wyraziło swoją wdzięczność w formie podziękowań ze strony pracownika bądź osoby z zarządu) oraz potwierdzeniem dokonania wpłaty. Pozostałe elementy tworzące koncepcję *stewardship* wdrażane były na wyraźnie mniejszą skalę, co zwłaszcza w odniesieniu do ostatniego z nich, związanego z zarządzaniem relacjami, należy oceniać negatywnie. Krytyczny charakter tego zjawiska podkreśla to,

że w przypadku 60 organizacji istniała możliwość ustalenia źródeł finansowania ich działalności (konieczność publikacji pełnego sprawozdania merytorycznego), a ich analiza pokazała, że dla prawie połowy organizacji (N=28) co najmniej 50% rocznych przychodów stanowią wpłaty pojedynczych osób, bądź w formie darowizny, bądź wpłaty 1% podatku dochodowego. W przypadku zaledwie 12 organizacji udział tych źródeł był mniejszy niż 15%. Na podstawie przeprowadzonych badań trudno jest oceniać przyczyny takiego stanu rzeczy, konieczne w tym przypadku wydaje się przeprowadzenie pogłębionych wywiadów np. z prezesami zarządu. Obecnie można odnieść wrażenie, że organizacje projektując swoją witrynę internetową, umieszczają guzik „Przełącz Darowiznę” czy „Subskrypcja newslettera” i po prostu o nim zapominają.

Niniejszy artykuł charakteryzuje pewne ograniczenia związane z przeprowadzonymi badaniami. Wydaje się, że następnym krokiem w procesie badawczym powinno być porównanie organizacji małych z podmiotami dużymi oraz dokonanie oceny, w jaki sposób wdrażają one koncepcję *stewardship* w fundraisingu on-line. Pozwoli to chociażby na skonfrontowanie stwierdzenia Seoka Kanga i Hanny E. Norton [2004], iż Internet jest narzędziem wyrównującym szanse organizacjom o mocno zróżnicowanych budżetach.

Literatura

- Charitable Giving Report. How Nonprofit Fundraising performed in 2016, 2017*, Blackbaud Institute, <https://institute.blackbaud.com/wpcontent/uploads/2017/02/2016-Charitable-Giving-Report.pdf>; data udostępnienia: 17-09-2017.
- Cutlip S.M., Center A.H. Broom G.M., 1994, *Effective public relations. Englewood Cliffs*, Prentice-Hall, New York.
- Giving USA 2017. The Annual Report on Philanthropy for the Year 2017*, IUPUI LILLY Family School of Philanthropy, <https://givingusa.org/tag/giving-usa-2017/>; data udostępnienia: 17-09-2017.
- Greenfield J.M., 1999, *Fund Raising: Evaluating and Managing the Fund Development Process*, AFP/Wiley Fund Development Series, 2nd Edition, s. 87.
- Grunig J.E., Hunt T., 1984, *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, New York, s. 21-24.
- GUS, *Sektor non-profit w Polsce*, 2016, Studia i analizy statystyczne, Warszawa.
- Hager M., Rooney P., Pollak T., 2002, *How fundraising is carried out in US nonprofit organisations*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing”, no. 7(4), s. 311-324.
- Hall M.R., 2002, *Fundraising and public relations: A comparison of programme concepts and characteristics*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2002, no. 7(4), s. 368-381.
- Hart T., Greenfield J.M., Johnston M., 2005, *Nonprofit Internet Strategies. Best Practices for Marketing, Communications, and Fundraising Success*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, s. 345.
- Informacja dotycząca kwot 1% należnego podatku dochodowego od osób fizycznych przekazanych organizacjom pożytku publicznego z rozliczenia za 2015 rok*, 2016, Departament Podatków Dochodowych, Warszawa.
- Kang S., Norton H.E., 2004, *Nonprofit organizations' use of the World Wide Web: are they sufficiently fulfilling organizational goals?*, „Public Relations Review”, no. 30, s. 279-284.
- Kanter B., Fine A.H., 2010, *The Networked Nonprofit. Connecting with social media to drive change*, Jossey-Bass, San Francisco, s. 201.
- Kelly K.S., 1998, *Effective fund-raising management*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, New York.
- Kelly K.S., 2000, *Stewardship: the missing step in the public relations process*, [w:] *Handbook of Public Relations*, R.L. Heath (ed.), Sage, Thousand Oaks, CA.
- Kelly K.S., 2001a, *Stewardship: The fifth step in the public relations process*, [in:] *Handbook of public relations*, R.L. Heath (ed.), Sage, Thousand Oaks, CA, s. 279-289.
- Kelly K.S., 2001b, *ROPES: A model of the fund-raising process*, [w:] *The nonprofit handbook: Fundraising*, J.M. Greenfield (ed.), John Wiley & Sons, New York, s. 96-116.
- Kendall R., 1999, *Public relations campaign strategies: Planning for implementation*, HarperCollins, New York.
- Kent M.L., Taylor M., 1998, *Building Dialogic Relationships through the World Wide Web*, „Public Relations Review”, 24, no. 3, s. 321-334.
- Lovejoy K., Saxton G.D., 2012, *Information, Community, and Action: How Nonprofit Organizations Use Social Media*, „Journal of Computer Mediated Communication”, no. 3, s. 337-353.
- Marston J. E., 1979, *Modern public relations*, McGraw-Hill, New York.
- Matheny R.E., 1999, *Major gifts: Solicitation strategies*, D.C.: CASE Books, Washington.
- McKeever B.S., 2015, *The Nonprofit Sector in Brief 2015: Public Charities, Giving, and Volunteering*, Urban Institute – Center on Nonprofits and Philanthropy, <http://www.urban.org/sites/default/files/publication/72536/2000497The-Nonprofit-Sector-in-Brief-2015-Public-Charities-Giving-and-Volunteering.pdf>; data udostępnienia: 17-09-2017.
- O'Neil J., 2007, *The link between strong public relationships and donor support*, „Public Relations Review”, no. 33(1), s. 99-102.
- Sargeant A., 2001, *Relationship fundraising: How to keep donors loyal*, „Nonprofit Management & Leadership”, no. 12(2), s. 177-192.
- Tindall, N.T.J., 2007, *Fund-raising models at public historically Black colleges and universities*, „Public Relations Review”, no. 33(2), s. 201-205.
- Warwick M., 2008, *How to Write Successful Fundraising Letters*, Jossey-Bass, San Francisco, s. 310.
- Warwick M., 2009, *Fundraising. When Money is tight*, Jossey-Bass, San Francisco, s. 214.
- Waters R.D., 2008, *Applying relationship management theory to the fundraising process for individual donors*, „Journal of Communication Management”, no. 12(1), s. 73-87.
- Waters R.D., 2009, *Measuring stewardship in public relations: A test exploring impact on the fundraising relationship*, „Public Relations Review”, no. 35, s. 113-119.
- Wykaz Organizacji Pożytku Publicznego, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej – Departament Ekonomii Społecznej i Pożytku Publicznego, http://www.pozYTEK.gov.pl/Wykaz_Organizacji_Pozytku_Publicznego,3666.html; data udostępnienia: 1.1.2015 r.