

**SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030**

**„AKADEMIA FUNDRAISINGU DLA OSP”**

**LEKCJA 12**

# **Analiza ryzyka i planowanie działań zapasowych w fundraisingu**

PREZENTACJA

opracowano w ramach Projektu

**„Akademia fundraisingu dla OSP z Województwa Małopolskiego”**

finansowanego ze środków Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego  
w ramach Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021-2030

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# AGENDA - Lekcja 12: Analiza ryzyka i planowanie działań zapasowych w fundraisingu



- **ZAKRES LEKCJI:** pojęcia i zasady pracy z ryzykiem, mapa i matryca ryzyka, strategie postępowania, plany awaryjne i uruchamianie w zmianie;
- **GŁÓWNE PROBLEMY:** co może zatrzymać działanie, które ryzyka są krytyczne, kiedy przełączać się na wariant zapasowy, jak uniknąć chaosu komunikacyjnego’;
- **EFEKT DLA OSP:** proste narzędzia do wdrożenia także w małej jednostce OSP, z jasnym podziałem odpowiedzialności;
- **MATERIAŁY UZUPEŁNIAJĄCE:** skrypt, filmy, checklista, ćwiczenia, pytania do analizy, test wiedzy;

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Dlaczego odporność w fundraisingu OSP jest konieczna?



- **fundraising opiera się na zaufaniu społecznym**, a zaufanie traci się najszybciej przez niejasność celu, zasad i rozliczeń;
- **mała OSP ma mniejszy margines błędu** - jedno nieudane działanie może obniżyć gotowość społeczności do wsparcia na długo;
- **najczęstsze źródła strat**: błędy formalne, brak zastępstw, nieprzygotowana komunikacja, niekontrolowana gotówka, incydenty w kanałach internetowych;
- **zarządzanie ryzykiem nie oznacza biurokracji** - oznacza prostą decyzję, kto pilnuje czego i kiedy uruchamiamy wariant zapasowy;
- **odporność chroni czas społeczników** - mniej gaszenia kryzysów, więcej pracy na działaniach, które dają efekt;

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Zagrożenie to źródło, ryzyko to możliwość, problem to fakt...



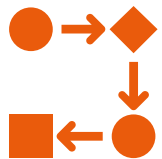
- **zagrożenie** - okoliczność sprzyjająca problemowi, na przykład brak wolontariuszy lub niepewna pogoda przy wydarzeniu;
- **ryzyko** - możliwość zdarzenia, które utrudni lub uniemożliwi realizację celu, na przykład odwołanie wydarzenia i spadek wpływów;
- **problem** - sytuacja, która już trwa, na przykład dziś brakuje obsady do kluczowych zadań;
- **zarządzanie ryzykiem działa przed problemem**  
- ma dać czas na reakcję, zanim sytuacja stanie się krytyczna;
- **w praktyce OSP ryzyko zawsze oceniamy w odniesieniu do celu,**  
nie w oderwaniu od planu działania;

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

**Jakie trzy założenia naszej kampanii  
są najbardziej kruche i jaki będzie koszt ich  
złamania jednocześnie dla wyniku finansowego,  
bezpieczeństwa działań i wiarygodności OSP?**

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Jak zapisywać ryzyko jednoznacznie: przyczyna – zdarzenie – skutek



- **przyczyna** - co tworzy podatność, na przykład zależność od jednej osoby mającej dostęp do kont i dokumentów;
- **zdarzenie** - co konkretnie może się wydarzyć, na przykład utrata dostępu do profilu w mediach społecznościowych w trakcie kampanii;
- **skutek** - jaki wpływ na cel, na przykład spadek zasięgu komunikacji, mniej wpłat, chaos informacyjny;
- **taki zapis ułatwia decyzję** - czy ryzyko unikamy, ograniczamy, przenosimy, czy akceptujemy;
- **zapis ma być sprawdzalny** - po zdarzeniu da się ustalić, czy ryzyko się zmaterializowało i dlaczego;



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Cykl zarządzania ryzykiem w fundraisingu OSP



- **ustalenie celu działania** - bez celu nie ma sensownej oceny ryzyka;
- **identyfikacja** - co może przeszkodzić na każdym etapie działania;
- **analiza i priorytety** - które ryzyka są krytyczne i wymagają decyzji oraz wariantu zapasowego;
- **postępowanie** - unikanie, ograniczanie, przenoszenie, akceptacja oraz przygotowanie planów awaryjnych;
- **monitorowanie** - sygnały ostrzegawcze, progi uruchomienia, przegląd po zakończeniu działania;



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Jak wdrożyć zarządzanie ryzykiem w małej OSP

## - prosto i konsekwentnie



- **skupienie na priorytetach** - wybieramy kilka ryzyk krytycznych, a nie kilkadziesiąt tematów naraz;
- **minimum dokumentacji** - rejestr ryzyk i dziennik decyzji w jednej, prostej formie;
- **zastępstwa i dostępny** - żadna krytyczna rzecz nie może być wyłącznie u jednej osoby;



- **najpierw zgodność i wiarygodność**, potem intensyfikacja promocji i zbierania środków;
- **ustalone minima** - minimum finansowe i minimum reputacyjne jako granice decyzji;

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Role i odpowiedzialności

## - kto odpowiada za co



- **zarząd OSP:** decyzje o skutkach prawnych, finansowych i reputacyjnych, w tym decyzja o przejściu na wariant zapasowy;
- **skarbnik lub osoba rozliczająca:** kontrola wpływów i kosztów, porządek dokumentów, zasady obsługi gotówki i przelewów;
- **koordynator fundraisingu i komunikacji:** plan działań, przygotowanie materiałów, kontakt z darczyńcami, spójność przekazu;



- **komisja rewizyjna, jeżeli działa:** wzmocnienie kontroli wewnętrznej, szczególnie przy gotówce i większej skali działań;
- **zastępstwa:** wskazanie, kto przejmuje zadania przy niedostępności osób kluczowych;

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Minimalna kontrola wewnętrzna

## - bez rozbudowanej biurokracji



- **rozdzielenie funkcji:** decyzja, wykonanie, kontrola i rozliczalność;
- **zasada drugiego sprawdzenia:** kluczowe komunikaty i rozliczenia zatwierdza druga osoba;
- **jedno miejsce dokumentów:** wpływy, koszty, umowy, protokoły liczenia, sprawozdania;
- **spójność komunikacyjna:** jedna osoba przygotowuje, druga zatwierdza, zespół zna ustalenia;
- **reakcja w trybie pilnym:** z góry ustalone, kto zbiera fakty i kto podejmuje decyzję;

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Trzy bramki zgodności z prawem w fundraisingu OSP



- **forma pozyskania środków:** darowizny, sponsoring, zbiórka publiczna, inne formy wymagające szczególnych zasad;
- **dane osobowe i wizerunek:** zakres danych minimalny, jasny cel, zabezpieczenia, publikacje tylko na właściwej podstawie;
- **wydarzenia i bezpieczeństwo:** obowiązki organizatora, a przy większej skali konieczność sprawdzenia, czy pojawia się reżim imprezy masowej;

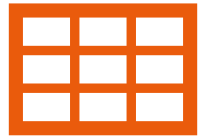


- **działania regulowane:** unikanie rozwiązań, które mogą wchodzić w reżim gier hazardowych, jeśli nie ma czasu na formalności;
- **zasada ostrożności:** wariant awaryjny ma mieć niższe ryzyko prawne i najwyższą przejrzystość dla darczyńców;

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Rejestr ryzyk

## - co musi zawierać jedna tabela



- **nazwa ryzyka:** prosta i konkretna, bez uogólnień;
- **etap procesu:** przygotowanie, komunikacja, zbieranie, rozliczenie, podziękowanie;
- **skutek:** finansowy, prawny, operacyjny, reputacyjny, bezpieczeństwa ludzi;
- **właściciel ryzyka:** osoba, która obserwuje sygnały i zgłasza wzrost ryzyka;
- **wstępna reakcja:** co robimy, aby ograniczyć ryzyko i jakie mamy warianty zapasowe;



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Identyfikacja ryzyk

- przegląd obszarów, które zawsze warto sprawdzić

- **finanse:** cel i koszty, rezerwa, ryzyko nagłych wydatków, ryzyko opóźnień wpływów;
- **zgodność:** właściwa forma zbierania środków, obowiązki sprawozdawcze, zasady dokumentowania;
- **operacje:** ludzie, grafiki, sprzęt, dostęp do kont i dokumentów, zastępstwa;
- **reputacja i komunikacja:** spójność przekazu, zdolność odpowiadania na pytania, plan reakcji na krytykę;
- **dane i technologia:** bezpieczeństwo danych, dostęp do kanałów, kopie materiałów, ryzyko przejęcia profilu;



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Identyfikacja ryzyk

## - analiza procesu kampanii krok po kroku

- **przygotowanie:** zgody, umowy, budżet, wolontariusze, zasady przyjmowania środków;
- **komunikacja:** harmonogram, materiały, jedna wersja celu i sposobu wsparcia, kanały zapasowe;
- **zbieranie środków:** sprawne płatności, czytelne instrukcje, porządek w gotówce, identyfikacja wolontariuszy;
- **rozliczenie:** dowody kosztów, ewidencja wpływów, sprawozdanie i informacja dla społeczności;
- **podziękowania:** szybka informacja zwrotna, potwierdzenie celu i efektu, podtrzymanie relacji;



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Identyfikacja ryzyk

## - scenariusz niepowodzenia jako ćwiczenie planistyczne



- **założenie** - działanie się nie udało, a Państwo opisują możliwe przyczyny w sposób bardzo konkretny;
- **zasada doprecyzowania** - zamiast brak ludzi, zapisujemy brak obsady kluczowych ról i brak zastępstw;
- **zasada mierzalności** - zapisujemy, co można było zauważyć wcześniej i gdzie były sygnały ostrzegawcze;



- **zasada praktyczności** - każda przyczyna ma prowadzić do decyzji lub zabezpieczenia;
- **weryfikacja komunikacyjna** - jakie trzy pytania zada mieszkańiec i czy mamy spokojną, faktograficzną odpowiedź;

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Co w otoczeniu może wpłynąć na kampanię fundraisingową i jej wynik?

- **czynniki społeczne:** konkurencja o uwagę, równoległe zbiórki, napięcia lokalne, sezonowość aktywności mieszkańców;
- **czynniki ekonomiczne:** nastroje i możliwości finansowe, sygnały od lokalnych firm, kalendarz wydatków w społeczności;
- **czynniki prawne i formalne:** czy plan wymaga zgłoszeń, zezwoleń, dodatkowych obowiązków organizatora;
- **czynniki technologiczne:** zmiany zasad platform, ryzyko podszywania się, blokady kont, awarie narzędzi;
- **kalendarz lokalny:** wydarzenia gminne, szkolne, parafialne, sportowe, okresy zwiększonych interwencji;



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Mapa ryzyka

- jedna tabela, która porządkuje decyzje

- **lista ryzyk bez mapy jest trudna w użyciu** - mapa pokazuje etap i skutek;
- **w mapie zawsze jest właściciel ryzyka** - ryzyko nie może być niczyje;
- **w mapie zawsze jest skutek** - finansowy, prawny, operacyjny, reputacyjny, bezpieczeństwa ludzi;
- **w mapie jest pierwszy pomysł na reakcję** - ograniczenie ryzyka albo wariant zapasowy;
- **mapa ma być czytelna dla osób spoza zespołu planującego**, aby zastępstwo mogło działać;



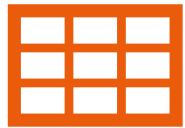
SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

**Czy nasza mapa ryzyka  
prowadzi do konkretnych decyzji  
właścicieli ryzyka, działania, termin, zasób,  
czy jest tylko listą obaw i co dokładnie musi się  
zmienić, aby stała się narzędziem zarządczym?**

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Matryca ryzyka 3×3

## - szybki sposób na priorytety



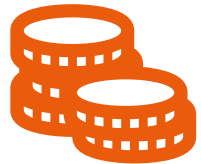
- **OŚ 1:** prawdopodobieństwo niskie, średnie, wysokie;
- **OŚ 2:** skutek niski, średni, wysoki;
- **pole krytyczne:** ryzyka o wysokim skutku, nawet przy średnim prawdopodobieństwie;
- **zasada małej OSP:** wybieramy kilka ryzyk najwyższego priorytetu i dla nich tworzymy warianty;
- **matryca ma prowadzić do decyzji:** co przygotowujemy na Plan B i Plan C;



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Jak rozumieć skutek

## - pięć kryteriów oceny



- **finansowy**: wpływ na osiągnięcie celu i na koszty, w tym ryzyko utraty płynności;
- **prawny i zgodności**: ryzyko naruszenia obowiązków, brak wymaganych zgłoszeń, błędy w dokumentacji;
- **operacyjny**: brak ludzi, brak narzędzi, brak dostępów, zatrzymanie działań przez zależność od jednej osoby;
- **reputacyjny**: utrata zaufania społeczności przez brak przejrzystości, opóźnione wyjaśnienia, niespójne komunikaty;
- **bezpieczeństwo ludzi**: ryzyko dla uczestników wydarzeń i wolontariuszy, w tym brak zdolności bezpiecznej organizacji;



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Priorytetyzacja

## - ryzyka krytyczne i odwracalność skutków

- **krytyczne są ryzyka o dużym skutku:** szczególnie prawne i reputacyjne;
- **odwracalność:** korekta grafiki jest odwracalna, utrata zaufania po niejasnym rozliczeniu jest trudna do odwrócenia;
- **zasada 80/20:** kilka ryzyk generuje większość problemów i kosztów reakcji;
- **priorytet dla ryzyk zależności:** jedna osoba, jeden kanał, jeden sposób wpłaty to wysoka podatność;
- **każde ryzyko krytyczne kończy się decyzją:** strategia postępowania i gotowy wariant zapasowy;



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Cztery strategie postępowania z ryzykiem w fundraisingu OSP



- **unikanie** - zmieniamy działanie tak, aby ryzyko nie mogło się zmaterializować, na przykład rezygnujemy z formy wymagającej formalności, których nie spełnimy;
- **ograniczanie** - wprowadzamy zabezpieczenia zmniejszające prawdopodobieństwo lub skutek, na przykład liczenie gotówki przez dwie osoby i protokół;
- **przenoszenie** - zabezpieczamy skutki umową lub wsparciem zewnętrznym, na przykład warunki rezygnacji u dostawców usług;
- **akceptacja** - świadomie przyjmujemy ryzyko i monitorujemy sygnały, bo koszt ograniczenia byłby nieproporcjonalny;
- **w praktyce** - strategia ma być zapisana i przypisana do właściciela ryzyka, nie może być domysłem;



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

**Które ryzyka w OSP powinniśmy eliminować bez dyskusji, które ograniczać, które przenosić, a które świadomie akceptować i jakie kryterium decyzyjne stosujemy, aby ta granica była stała i obroniona?**

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Wskaźniki wczesnego ostrzegania

- sygnały, które dają czas na reakcję



- **wskaźnik ma być prosty i policzalny** - ma prowadzić do decyzji, nie do dyskusji bez końca;
- **wskaźnik ma mieć właściciela** - kto sprawdza dane i gdzie je zapisuje;
- **wskaźnik ma mieć częstotliwość** - kiedy sprawdzamy, szczególnie w ostatnim tygodniu przed działaniem;
- **przykłady OSP** - obsada wolontariuszy, tempo wpłat, liczba potwierdzonych partnerów, liczba zgłoszeń uczestników;
- **cel wskaźników** - uruchomić Plan B zanim sytuacja stanie się krytyczna i kosztowna;



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Progi uruchomienia

## - kiedy przejść z Planu A na Plan B lub Plan C



- **próg to moment decyzji** - określona liczba lub fakt, po którym nie tylko obserwujemy, ale zmieniamy wariant;
- **przykład wydarzenia** - brak obsady kluczowych ról na 14 dni przed terminem uruchamiania Plan B, na 7 dni uruchamiania Plan C;
- **przykład kampanii wpłat** - po 7 dniach wpływu poniżej ustalonego poziomu oznaczają zmianę komunikacji i uruchomienie kanału zapasowego;
- **przykład sponsora** - opóźnienie wpływu po terminie i brak daty realizacji uruchamiania działanie zabezpieczające minimum finansowe;
- **próg musi być zapisany z góry** - w kryzysie emocje zniekształcają ocenę sytuacji;



**Jakie wskaźniki wczesnego ostrzegania  
i progi decyzji są u nas mierzalne,  
regularnie sprawdzane i przypisane  
do odpowiedzialnych osób,  
aby przejście na Plan B lub Plan C  
było decyzją opartą na danych,  
a nie na presji chwili?**

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Działanie zapasowe i plan awaryjny

## - różnica w praktyce



- **działanie zapasowe** - gotowa alternatywa dla działania podstawowego, możliwa do uruchomienia szybko i legalnie;

- **plan awaryjny** - uporządkowany sposób przełączenia się na działanie zapasowe, wraz z decyzją, komunikacją i kontrolą zgodności;

- **działanie zapasowe bez planu awaryjnego** - zwykle kończy się chaosem informacyjnym i błędami formalnymi;



- **plan awaryjny bez działania zapasowego jest teorią**  
- musi istnieć realny wariant do uruchomienia;

- **w małej OSP plan awaryjny ma być krótki, ale kompletny**  
- kto, kiedy, jak, gdzie zapisujemy decyzję;

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Plan B i Plan C

- pięć pytań, które robią wariant wykonalnym



- **cel** - co dokładnie finansujemy lub zabezpieczamy i dlaczego to jest istotne;
- **sposób wsparcia** - jak przekazujemy środki w sposób zgodny z przyjętą formą i bezpieczny dla darczyńcy;
- **minimalny koszt** - jakie koszty są konieczne i kto je zatwierdza;
- **komunikacja** - co mówimy mieszkańcom, kiedy informujemy o wyniku i wykorzystaniu środków;
- **odpowiedzialność** - kto wykonuje, kto zatwierdza, kto dokumentuje i gdzie są materiały startowe;



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Pakiet uruchomieniowy

## - materiały, które skracają czas reakcji



- **komunikaty:** odwołanie lub zmiana, uruchomienie alternatywy, podsumowanie wyniku i rozliczenia;
- **materiały do publikacji:** krótkie posty, prosta grafika celu, jasna instrukcja wsparcia;
- **zasady i zgodność:** krótka lista kontrolna formy zbierania środków, danych osobowych, wizerunku, działań regulowanych;
- **dostępny i kopie:** minimum dwóch administratorów kanałów, bezpieczne przechowywanie haseł, kopie kluczowych treści;
- **ochrona darczyńców:** stała informacja, jakie są oficjalne kanały OSP i jak rozpoznać prawdziwy komunikat;



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

## Uruchomienie planu awaryjnego (kroki 1–3)

- KROK 1 - **diagnoza**: szybkie ustalenie faktów, czasu reakcji i zasobów, bez szukania winnych;
- KROK 2 - **decyzja**: korekta w Planie A albo przejście na Plan B lub Plan C, zgodnie z ustalonym progiem;
- KROK 3 - **aktywacja pakietu**: gotowe komunikaty, materiały, lista kontaktów, spójny przekaz;
- **standard**: jedna osoba zbiera fakty, jedna zatwierdza decyzję, jedna publikuje komunikat;
- **warunek**: zanim publikujemy, zespół wewnętrzny zna ustalenia i sposób odpowiadania na pytania;



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

## Uruchomienie planu awaryjnego (kroki 4–6)

- KROK 4 - **jedno źródło prawdy**: jedno miejsce zapisu decyzji, publikacji, liczb i ustaleń;
- KROK 5 - **bramki zgodności**: forma zbierania środków, dane i wizerunek, działania regulowane;
- KROK 6 - **ocena i korekta**: podsumowanie po 72 godzinach, wzmocnienie działań albo przejście na kolejny wariant;
- **dziennik decyzji**: data, co zdecydowano, kto zatwierdził, jaki próg został spełniony, jakie były skutki;
- **cel**: reakcja uporządkowana, a nie impulsywna, z ochroną wiarygodności i zgodności;



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Kontrola finansowa i rozliczalność w trybie zmiany

- **rozdzielenie wpływów i kosztów:** osobna ewidencja dla działania i wariantu awaryjnego;
- **gotówka:** liczenie przez dwie osoby, protokół, szybkie zabezpieczenie i przekazanie zgodnie z ustaleniami OSP;
- **dowody kosztów:** dokumenty, opisy, zgody, aby rozliczenie było odtwarzalne i zrozumiałe;
- **informacja dla społeczności:** termin i forma podsumowania wyniku oraz wykorzystania środków;
- **zasada reputacyjna:** w zmianie rośnie ryzyko chaosu, więc rośnie potrzeba przejrzystości;



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

**Kto w naszej OSP ma mandat  
do wstrzymania działań awaryjnych,  
jeżeli nie jesteśmy w stanie utrzymać s  
tandardu zgodności, rozliczalności i przejrzystej  
komunikacji oraz jaki jest minimalny standard,  
którego nie obniżamy nawet pod presją czasu?**

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

## Pytania do analizy w OSP



- jakie trzy ryzyka mogą dziś najszybciej zatrzymać nasz fundraising i czy mamy dla nich Plan B?
- czy istnieją obszary, w których zależymy od jednej osoby, jednego kanału lub jednego sposobu wpłaty?
- jakie są nasze minima: finansowe i reputacyjne, czyli czego nie możemy stracić i czego nie możemy przekroczyć?
- jakie wskaźniki wczesnego ostrzegania realnie obserwujemy i jakie mamy progi decyzji?
- czy w razie nagłej zmiany potrafimy w 60 minut przygotować spójny komunikat i legalny sposób wsparcia?



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

# Podsumowanie

## - co wdrożyć w 7 dni w naszej OSP



- proszę przygotować rejestr ryzyk dla jednego najbliższego działania i wybrać 3–5 ryzyk krytycznych;
- proszę ustalić właścicieli ryzyk, zastępstwa i minimalny standard zatwierdzania komunikatów oraz rozliczeń;
- proszę zdefiniować minima: finansowe i reputacyjne, jako granice podejmowania decyzji;



- proszę przygotować pakiet uruchomieniowy i progi przejścia na Plan B oraz Plan C;
- proszę skorzystać z checklisty, ćwiczeń, pytań do analizy i testu, aby utrwalić praktykę i uporządkować decyzje;

**SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO  
W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030**

**„AKADEMIA FUNDRAISINGU DLA OSP”**

**LEKCJA 12**

# **Analiza ryzyka i planowanie działań zapasowych w fundraisingu**

PREZENTACJA

opracowano w ramach Projektu

**„Akademia fundraisingu dla OSP z Województwa Małopolskiego”**

finansowanego ze środków Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego  
w ramach Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021-2030