



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 1**

# **Podstawy Fundraisingu**

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

**SKRYPT**

## SPIS TREŚCI

<b>Rozdział 1. Akademia fundraisingu dla OSP – cel i struktura programu oraz jak efektywnie z niego korzystać .....</b>	<b>3</b>
<b>Rozdział 2. Czym jest fundraising w OSP .....</b>	<b>8</b>
<b>Rozdział 3. Dlaczego fundraising działa – cele i korzyści dla stabilności OSP .....</b>	<b>15</b>
<b>Rozdział 4. Jak przebiega fundraising – model procesu i kluczowe warunki skuteczności .....</b>	<b>21</b>
<b>Rozdział 5. Kto i dlaczego wspiera OSP – zaufanie, wiarygodność i motywacje darczyńców .....</b>	<b>28</b>
<b>Rozdział 6. Kanały i formy fundraisingu – przegląd orientacyjny oraz kryteria wyboru w OSP .....</b>	<b>36</b>
<b>Słownik .....</b>	<b>43</b>
<b>Bibliografia i źródła .....</b>	<b>48</b>
<b>Checklista .....</b>	<b>50</b>
<b>Pytania do analizy (do dyskusji) .....</b>	<b>53</b>
<b>Ćwiczenia .....</b>	<b>55</b>
<b>Test sprawdzający .....</b>	<b>58</b>

## ROZDZIAŁ 1. Akademia fundraisingu dla OSP – cel i struktura programu oraz jak efektywnie z niego korzystać

Akademia fundraisingu dla OSP została zaprojektowana jako uporządkowany program edukacyjny, którego zadaniem jest przeprowadzenie uczestnika od podstawowych pojęć i logiki fundraisingu do świadomego wyboru metod pozyskiwania wsparcia oraz dojrzałego zarządzania relacjami z darczyńcami i partnerami. **W ujęciu praktycznym jest to program kompetencyjny - nie ogranicza się do prezentacji narzędzi, lecz pokazuje, dlaczego fundraising działa, jak jest zbudowany jako proces oraz jakie warunki muszą być spełnione, aby pozyskiwanie środków było skuteczne, etyczne i trwałe.**

Akademia jest realizowana w formule kursu online, w którym każda lekcja stanowi odrębny, zamknięty moduł tematyczny, a całość składa się z 24 lekcji o zbliżonym czasie trwania, z towarzyszącymi materiałami dydaktycznymi (wideo, prezentacje, skrypty i materiały wspierające uczenie). Taki format jest szczególnie adekwatny dla środowiska OSP, gdzie uczestnicy łączą działalność społeczną i operacyjną z życiem zawodowym i rodzinnym. Kurs umożliwia elastyczne uczenie się, jednak jednocześnie wymaga świadomego podejścia - efektywność nie wynika z samego „obejrzenia materiału”, ale z konsekwentnego budowania rozumienia i nawyków, które w kolejnych etapach przekładają się na jakość decyzji, komunikacji oraz relacji z otoczeniem.

### Cel Akademii: uporządkowanie fundraisingu w realiach OSP

Podstawowym celem Akademii jest zbudowanie w OSP kompetencji do prowadzenia fundraisingu jako procesu zarządczego, a nie jako zbioru doraźnych działań. W praktyce oznacza to przejście od sytuacji, w której organizacja reaguje na braki finansowe lub okazje, do modelu, w którym potrafi planować, wybierać priorytety i działać w sposób przewidywalny, transparentny i zgodny z oczekiwaniami interesariuszy. Z perspektywy organizacji społecznych fundraising jest w pierwszej kolejności pracą nad zaufaniem (publiczność, darczyńcy i partnerzy wspierają te podmioty, które rozumieją własną misję, potrafią ją komunikować i konsekwentnie „dowożą” obiecane efekty). Ten sposób myślenia jest spójny z podejściem standardów branżowych, które opisują fundraising jako pozyskiwanie pieniędzy lub innych dóbr na cele dobroczynne, obejmujące szeroki zakres metod – od prostych prośb po długofalowe relacje<sup>1</sup>.

W przypadku OSP cel Akademii Fundraisingu ma także wymiar porządkujący - kurs tworzy wspólny język pojęć i kryteriów podejmowania decyzji. Dzięki temu łatwiej rozdzielać role wewnątrz jednostki (m.in. zarząd, osoby odpowiedzialne za komunikację, za kontakty z lokalnym biznesem, wolontariusze), a także prowadzić rozmowy z partnerami zewnętrznymi w sposób profesjonalny i wiarygodny.

<sup>1</sup> Fundraising Regulator. *Code of Fundraising Practice* (Effective October 2019), s. 7;

## Struktura programu Akademii Fundraisingu - od fundamentów do dojrzałych praktyk

Struktura Akademii została zbudowana tak, aby prowadzić uczestnika przez logiczną sekwencję pytań, które w praktyce stoją przed każdą organizacją rozpoczynającą lub porządkującą fundraising:

1. **Co dokładnie rozumiemy przez fundraising i jakie są jego granice?**
2. **Dlaczego fundraising działa i jakie cele może realizować w OSP?**
3. **Jak wygląda proces fundraisingowy i jakie są warunki skuteczności?**
4. **Jakie źródła finansowania i kanały wsparcia są dostępne oraz jakie są ich konsekwencje organizacyjne?**
5. **Jak buduje się relacje z darczyńcami i partnerami, aby wsparcie było powtarzalne?**
6. **Jak komunikować wartość i efekty działań, aby wzmacniać zaufanie?**
7. **Jak działać w zgodzie z zasadami etycznymi i wymaganiami formalnymi?**

W programie te pytania są rozpisane na moduły (lekcje), które mają charakter progresywny: pierwsze lekcje porządkują definicje i mechanikę, kolejne wprowadzają kanały i źródła finansowania, następne koncentrują się na relacjach i komunikacji, a dalsze obejmują zagadnienia zarządcze, formalne i jakościowe (np. bezpieczeństwo danych osobowych czy elementy zarządzania projektami). Taka architektura jest celowa - w fundraisingu nie da się trwale pominąć fundamentów. Organizacje, które zaczynają od narzędzi, zwykle ponoszą koszty działań o niskiej skuteczności, a ich komunikacja jest niespójna lub niewiarygodna. Akademia minimalizuje to ryzyko, kładąc nacisk na kolejność: najpierw rozumienie procesu i sensu, potem dopiero dobór metod.

Warto podkreślić, że w tej architekturze każda lekcja ma wyznaczony zakres i przypisane treści. Dzięki temu materiał nie powtarza się w kolejnych modułach, a uczestnik może budować kompetencje warstwowo - definicje i logika są wprowadzone raz, a później wykorzystywane jako stała rama interpretacyjna.

### Format nauki - co dostajesz i do czego służy każdy element

Akademia jest przygotowana w formie kursu online. Każda lekcja jest udostępniona jako materiał wideo i posiada zestaw materiałów wspierających (prezentacja, skrypt oraz elementy aktywizujące, które w strukturze dokumentu znajdują się poza rozdziałami merytorycznymi). Taki zestaw nie jest przypadkowy: każdy komponent odpowiada innemu sposobowi uczenia się.

- **Wideo** pełni funkcję wykładu - porządkuje treść, prowadzi przez argumentację i buduje zrozumienie;

- **Skrypt** służy jako materiał referencyjny - pozwala wracać do definicji, porównywać pojęcia, cytować fragmenty w pracach wewnętrznych OSP oraz utrwalać strukturę myślenia;
- **Prezentacja** porządkuje kluczowe tezy w sposób skrótowy i wspiera orientację w strukturze lekcji;
- **Materiały aktywizujące (checklisty, pytania, ćwiczenia, test)** – mimo że są oddzielone od rozdziałów – mają jedną funkcję: przełożyć rozumienie na decyzje i działania w realiach OSP. Ich miejsce „po treści” jest celowe: najpierw uczestnik buduje rozumienie, a dopiero później przechodzi do sprawdzenia i zastosowania.

Dodatkowym elementem jakościowym są rozwiązania zwiększające dostępność, w tym napisy dla kluczowych zagadnień. W środowisku szkoleniowym jest to ważne nie tylko z perspektywy osób z niepełnosprawnościami, lecz także jako wsparcie przyswajania treści (możliwość powrotu do sformułowań, nazw pojęć, kluczowych definicji).

### **Jak efektywnie korzystać z programu - zasady uczenia dorosłych i sprawdzone techniki przyswajania treści**

Efektywne korzystanie z Akademii oznacza takie zaplanowanie pracy z materiałami, aby uzyskać trwałe efekty poznawcze: rozumienie pojęć, umiejętność rozróżniania zjawisk oraz zdolność przenoszenia wiedzy na sytuacje praktyczne. W przypadku osób dorosłych kluczowe jest to, że uczą się inaczej niż uczniowie w systemie szkolnym: preferują sens, użyteczność, samodzielność i powiązanie z własnym doświadczeniem. Ten sposób myślenia jest szeroko opisywany w literaturze, w tym w klasycznym ujęciu Knowlesa i współautorów, gdzie podkreśla się m.in. rolę samokierowania, doświadczenia i nastawienia na rozwiązywanie realnych problemów<sup>2</sup>.

Z punktu widzenia praktyki uczenia się, szczególnie w kursie online, warto oprzeć pracę na technikach, których skuteczność jest dobrze udokumentowana w badaniach psychologii poznawczej i edukacyjnej:

#### 1. Uczenie rozłożone w czasie.

Rozkładanie nauki w czasie zwiększa trwałość pamięci i zrozumienia w porównaniu do uczenia „na raz”. Meta-analizy pokazują, że rozłożona praktyka przynosi istotne korzyści dla retencji w długim okresie<sup>3</sup>. W praktyce Akademii oznacza to, że lepiej pracować systematycznie (np. w stałym rytmie tygodniowym) niż próbować „nadrobić” kilka lekcji jednocześnie.

<sup>2</sup> Knowles, Malcolm S., Elwood F. Holton III, Richard A. Swanson, Petra A. Robinson. *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, 9th ed. (Routledge, 2020), s. 4;

<sup>3</sup> Cepeda, Nicholas J., Harold Pashler, Edward Vul, John T. Wixted, Doug Rohrer. “Distributed Practice in Verbal Recall Tasks: A Review and Quantitative Synthesis.” *Psychological Bulletin* 132, no. 3 (2006): 354–380;

## 2. Odtwarzanie z pamięci zamiast wyłącznie powtórek.

Badania nad tzw. efektem testowania wskazują, że samo odtwarzanie informacji (np. odpowiadanie na pytania sprawdzające, streszczanie własnymi słowami) poprawia późniejsze przypominanie bardziej niż bierne ponowne czytanie<sup>4</sup>. W Akademii funkcję wspierającą pełni pytanie do analizy i testy sprawdzające – ich sens polega na „uruchomieniu pamięci”, a nie wyłącznie na ocenie.

## 3. Uczenie przez organizowanie treści, nie przez mechaniczne zapamiętywanie.

W kursie wprowadzającym do fundraisingu najważniejsze jest zrozumienie relacji między pojęciami - dlaczego zaufanie jest warunkiem skuteczności, jak „prośba” wynika z propozycji wartości, w jaki sposób domknięcie relacji wpływa na powtarzalność wsparcia. Przeglądy skutecznych technik uczenia wskazują, że strategie wymagające aktywnego przetwarzania treści (np. samowyjaśnianie, tworzenie uporządkowanych notatek) przynoszą lepsze efekty niż bierne podkreślanie czy wielokrotne czytanie<sup>5</sup>.

## 4. Warto w tym miejscu jasno zaznaczyć - Akademia Fundraisingu nie oczekuje od uczestnika specjalistycznej wiedzy na starcie, ale zakłada gotowość do systematyczności. Fundraising – niezależnie od skali – jest kompetencją, która rozwija się poprzez konsekwentne stosowanie poprawnego rozumowania i standardów jakości. Kurs porządkuje te standardy krok po kroku.

### **Standard jakości i odpowiedzialności - etyka, transparentność i doświadczenie wspierającego**

Skuteczny fundraising nie może być traktowany wyłącznie jako „technika pozyskania środków”. Jest to forma relacji z publicznością, w której organizacja prosi o zasoby w imię określonego dobra wspólnego. Z tego powodu program Akademii Fundraisingu opiera się na standardach uczciwości, transparentności i dbałości o doświadczenie wspierających. W standardach praktyki fundraisingowej podkreśla się, że fundraising obejmuje prośenie o pieniądze lub inne dobra na cele dobroczynne i dotyczy szerokiego spektrum metod, co wiąże się z odpowiedzialnością za sposób prowadzenia działań i komunikacji<sup>6</sup>. W realiach OSP ma to szczególne znaczenie - reputacja jednostki jest często budowana latami, a utrata zaufania w społeczności lokalnej może istotnie ograniczyć zdolność do pozyskiwania wsparcia w przyszłości.

<sup>4</sup> Roediger, Henry L., III, and Jeffrey D. Karpicke. “Test-Enhanced Learning: Taking Memory Tests Improves Long-Term Retention.” *Psychological Science* 17, no. 3 (2006): 249–255;

<sup>5</sup> Dunlosky, John, Katherine A. Rawson, Elizabeth J. Marsh, Mitchell J. Nathan, Daniel T. Willingham. “Improving Students’ Learning With Effective Learning Techniques: Promising Directions From Cognitive and Educational Psychology.” *Psychological Science in the Public Interest* 14, no. 1 (2013): 4–58;

<sup>6</sup> Fundraising Regulator. *Code of Fundraising Practice* (Effective October 2019), s. 7;

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

W Akademii Fundraisingu oznacza to, że uczestnik będzie konsekwentnie prowadzony do podejścia, w którym:

- prośba o wsparcie wynika z jasno zakomunikowanej potrzeby i celu,
- organizacja potrafi uzasadnić, w jaki sposób wsparcie zostanie wykorzystane,
- buduje wiarygodność poprzez spójność i dowody,
- traktuje relację z darczyńcą jako długofalową, a nie jednorazową transakcję.

Te założenia są wprowadzone już na etapie Lekcji 1, ponieważ stanowią fundament wszystkich dalszych tematów: narzędzi, kampanii, źródeł finansowania czy komunikacji.

### **Jak korzystać z Akademii Fundraisingu jako całości – „mapa drogowa” dla uczestnika**

Najbardziej efektywny sposób korzystania z programu polega na czytaniu go jako spójnej ścieżki rozwojowej, w której każdy kolejny moduł wykorzystuje pojęcia i logikę wypracowaną wcześniej. W praktyce oznacza to trzy zasady:

1. Traktuj Lekcję 1 jako wspólny słownik i punkt odniesienia.

Jeżeli pojęcia w Lekcji 1 są niejasne, to kolejne moduły będą odbierane jako zbiór „technik”. Natomiast jeśli fundament jest zrozumiały, dalsze lekcje układają się w logiczny system decyzji i działań.

2. Nie przyspieszaj kosztem jakości rozumienia.

W fundraisingu błędy kosztują: czas, reputację i wiarygodność. Program jest ułożony tak, aby ograniczyć ryzyko działań pozornych i przypadkowych.

3. Wykorzystuj materiały w sposób komplementarny.

Wideo buduje narrację, skrypt utrwala szczegóły, a elementy aktywizujące służą do sprawdzenia rozumienia i przygotowania do kolejnych etapów programu. Te części nie konkurują ze sobą, lecz wzajemnie się uzupełniają.

Z punktu widzenia uczestnika końcowym rezultatem przejścia przez Akademię ma być nie tylko znajomość pojęć, ale zdolność do prowadzenia fundraisingu w sposób uporządkowany, odpowiedzialny i dopasowany do realiów OSP. Tę zdolność buduje się etapami - od definicji i logiki procesu, przez relacje i komunikację, aż po obszary wymagające szczególnej staranności organizacyjnej i formalnej.

## ROZDZIAŁ 2. Czym jest fundraising w OSP

Fundraising w Ochotniczej Straży Pożarnej należy rozumieć jako **planowe, etyczne i zgodne z prawem pozyskiwanie zasobów** (finansowych, rzeczowych, usługowych oraz kompetencyjnych) od otoczenia społecznego i gospodarczego – w taki sposób, aby zasoby te wzmacniały realizację celów statutowych OSP oraz bezpieczeństwo publiczne w lokalnej wspólnocie. W praktyce fundraising nie jest pojedynczą akcją „zbierania pieniędzy”, lecz **metodą organizowania relacji** z darczyńcami, partnerami i instytucjami - od przedstawienia potrzeby i uzasadnienia, przez wybór adekwatnej formy wsparcia, po rozliczalność i podtrzymanie zaufania. Tę perspektywę dobrze oddaje definicja, zgodnie z którą fundraising to planowe i etyczne budowanie relacji z otoczeniem, które przekłada się na współpracę i środki dla organizacji.

W OSP fundraising ma specyficzny kontekst. Po pierwsze, OSP działa na styku służby, wolontariatu, systemu ochrony przeciwpożarowej oraz życia społecznego – dlatego źródła wsparcia obejmują zarówno klasyczne darowizny prywatne, jak i partnerstwa z firmami, wsparcie rzeczowe, a także środki publiczne w formach przewidzianych prawem. Po drugie, reputacja OSP jest szczególnie wrażliwa - oczekiwania społeczne dotyczące rzetelności, przejrzystości oraz należytej staranności w komunikacji są wysokie, a każdy błąd formalny lub komunikacyjny może wywołać efekt odwrotny do zamierzonego, nawet przy realnej potrzebie doposażenia czy modernizacji.

### Fundraising a inne przykładowe sposoby finansowania działalności OSP

W praktyce zarządczej OSP należy konsekwentnie odróżniać fundraising od innych form pozyskiwania środków, ponieważ każda z tych kategorii podlega innym regułom prawnym, księgowym i komunikacyjnym.

**Fundraising** opiera się na dobrowolności i intencji wsparcia. Kluczowym elementem jest tu nie „transakcja”, lecz relacja i zaufanie. Typowym instrumentem fundraisingu jest **darowizna** (pieniężna, rzeczowa lub usługowa), której istotą – w rozumieniu Kodeksu cywilnego – jest bezpłatne świadczenie kosztem majątku darczyńcy na rzecz obdarowanego<sup>7</sup>. W fundraisingu mieszczą się też formy wsparcia, w których darczyńca otrzymuje co najwyżej świadczenie symboliczne (np. podziękowanie, dyplom, publikacja nazwiska), o ile nie zmienia to charakteru świadczenia na odpłatny.

**Sprzedaż towarów i usług** (np. odpłatne usługi, działalność gospodarcza, odpłatne świadczenia) nie jest fundraisingiem, ponieważ ma charakter ekwiwalentny: nabywca płaci cenę za świadczenie. W praktyce komunikacyjnej warto oddzielać „prośbę o wsparcie” od

<sup>7</sup> *Kodeks cywilny* (tekst jednolity), art. 888 § 1 (istota darowizny) oraz art. 890 (forma oświadczenia darczyńcy), s. 197–198/242;

„oferty sprzedażowej”, aby nie wprowadzać w błąd odbiorców i nie mieszać zasad rozliczeniowych.

**Sponsoring** jest z natury relacją ekwiwalentną - sponsor przekazuje środki lub zasoby, oczekując z góry określonych świadczeń promocyjnych (ekspozycja logo, świadczenia wizerunkowe). W sensie zarządczym sponsoring bywa ujmowany jako element zestawu źródeł finansowania, jednak prawnie i księgowo jest bliższy umowie o świadczenia wzajemne niż darowiznie. W OSP sponsoring powinien być prowadzony z zachowaniem szczególnej staranności w zakresie przejrzystości, aby nie stwarzać wrażenia komercjalizacji zaufania publicznego”.

**Dotacje i granty** (publiczne lub prywatne) również nie są fundraisingiem w sensie ścisłym, ponieważ opierają się na procedurach konkursowych, kryteriach, umowach dotacyjnych i rozliczeniach wskaźników. W praktyce OSP często traktują je jako element szeroko rozumianego „pozyskiwania środków”, lecz warto pamiętać, że mechanika zarządzania dotacją jest inna niż mechanika darowizny: o sukcesie decydują zgodność z regulaminem i jakość wniosku, a nie relacja darczyńca–organizacja.

To rozróżnienie nie jest akademickie. W OSP typowym źródłem błędów jest próba „zrobienia wszystkiego jednocześnie” jednym komunikatem (np. łączenie prośby o darowizny z ofertą świadczeń promocyjnych bez rozróżnienia), co powoduje niejasność dla odbiorców i ryzyko po stronie formalnej.

### **Dlaczego fundraising w OSP jest systemem, a nie jednorazową zbiórką**

Fundraising w OSP działa skutecznie wtedy, gdy jest rozumiany jako **system**: spójny zestaw zasad, decyzji i powtarzalnych działań. Z perspektywy praktycznej obejmuje on co najmniej trzy warstwy:

1. Warstwa celu i potrzeby – organizacja musi umieć precyzyjnie nazwać, „na co” zbiera i „dlaczego” to jest ważne dla lokalnej wspólnoty. W OSP łatwo popaść w ogólniki (np. „na działalność”), które utrudniają darczyńcy zrozumienie sensu wsparcia. Jednocześnie cel musi być zgodny z prawem i mieścić się w sferze działań publicznych lub celów religijnych w rozumieniu przepisów o zbiórkach publicznych, jeśli zbiórka ma formę zbierania ofiar w miejscu publicznym<sup>8</sup>;
2. Warstwa źródeł i metod – fundraising nie sprowadza się do jednego kanału. OSP ma do dyspozycji szereg form, z których każda odpowiada innemu typowi darczyńcy i innym uwarunkowaniom prawnym (darowizny przelewem, wsparcie rzeczowe, zbiórki publiczne, partnerstwa z firmami, crowdfunding internetowy, itp.);

---

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych (tekst jednolity), art. 1–2;

3. Warstwa zaufania i rozliczalności – w fundraisingu „walutą” jest wiarygodność. Standardy etyczne (m.in. uczciwość, szacunek, przejrzystość, ochrona danych) nie są dodatkiem, lecz rdzeniem profesjonalnego działania<sup>9</sup>.

W OSP systemowość fundraisingu ma dodatkowe znaczenie - działania ratownicze i szkolenia są cykliczne, sprzęt się zużywa, potrzeby odtwarzają się w rytmie kilkuletnim. Jeżeli fundraising jest traktowany wyłącznie jako „akcja, kiedy brakuje”, to OSP wchodzi w tryb reaktywny, w którym rosną koszty organizacyjne, presja komunikacyjna i podatność na błędy.

### Mapa scenariuszy fundraisingowych w realiach OSP

Poniżej przedstawiono szeroką, praktycznie użyteczną mapę scenariuszy fundraisingowych, z jakimi może się spotkać OSP. Jest to katalog celowo szeroki – obejmuje dominujące rozwiązania w sektorze społecznym oraz formy specyficzne dla działań lokalnych. Poszczególne warianty mogą się łączyć (np. darowizny + wsparcie rzeczowe + partnerstwo z firmą), jednak warto rozumieć je jako odrębne mechanizmy.

#### (A) Darowizny pieniężne i rzeczowe – filar fundraisingu OSP

Najbardziej klasycznym scenariuszem jest przyjmowanie darowizn jednorazowych lub cyklicznych (np. stałe wpłaty). W OSP darowizny często są powiązane z konkretną potrzebą operacyjną (np. wyposażenie, remont, szkolenia, wkład własny do projektu). Istotne jest, że darowizna może mieć charakter pieniężny lub rzeczowy; może też obejmować nieodpłatne świadczenie (np. usługa transportu, wykonanie projektu, serwis). W ujęciu prawnym punktem odniesienia pozostaje konstrukcja darowizny w Kodeksie cywilnym<sup>10</sup>.

#### (B) „Zbiórka publiczna” w rozumieniu ustawy – tylko wtedy, gdy zbieramy ofiary w miejscu publicznym

W polskim prawie „zbiórka publiczna” ma definicję wąską: jest to zbieranie ofiar w gotówce lub w naturze w miejscu publicznym na określony, zgodny z prawem cel mieszczący się w sferze zadań publicznych (albo na cele religijne)<sup>11</sup>. Z tego wynikają dwie praktyczne konsekwencje:

- jeśli OSP zbiera gotówkę do puszek np. na ulicy, na placu, w parku, na cmentarzu, w przestrzeni ogólnodostępnej – co do zasady podlega przepisom ustawy o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych<sup>12</sup>;
- jeżeli wsparcie jest przekazywane przelewem, przez formularz online, SMS-em, platformę płatniczą, lub w ramach zamkniętej społeczności (np. w zakładzie pracy jako

<sup>9</sup> Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu (International Statement of Ethical Principles in Fundraising), zasady i standardy działalności, s. 1–3/3;

<sup>10</sup> Kodeks cywilny (tekst jednolity), art. 888 § 1 (istota darowizny) oraz art. 890 (forma oświadczenia darczyńcy), s. 197–198/242;

<sup>11</sup> Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych (tekst jednolity), art. 1–2 (definicja zbiórki publicznej i wyłączenia), s. 2/6;

<sup>12</sup> Tamże;

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

zbiórka koleżeńska) – zazwyczaj nie jest to „zbiórka publiczna” w rozumieniu tej ustawy, choć nadal obowiązują inne przepisy (np. cywilne, podatkowe, RODO).

Ustawa przewiduje także wyłączenia: np. zbieranie ofiar w drodze loterii pieniężnych i fantowych nie jest „zbiórką publiczną” w rozumieniu tej ustawy, ale nie oznacza to dowolności – takie działania wchodzą w odrębne regulacje (m.in. prawo hazardowe)<sup>13</sup>.

Co istotne, zbiórka publiczna może być przeprowadzona po zgłoszeniu i po zamieszczeniu informacji o zgłoszeniu na ogólnopolskim elektronicznym portalu zbiorok publicznych administrowanym przez ministra właściwego do spraw administracji publicznej<sup>14</sup>. W praktyce podstawowym narzędziem informacyjnym i ewidencyjnym jest portal [zbiorki.gov.pl](http://zbiorki.gov.pl) oraz instrukcje na [gov.pl](http://gov.pl)<sup>15</sup>.

- (C) Crowdfunding internetowy i kampanie online (poza zakresem stosowania przepisów o zbiorok publicznych, jednak nie poza prawem)

Crowdfunding internetowy polega na mobilizowaniu dużej liczby osób do wpłat online na konkretny cel. W realiach OSP jest to często scenariusz naturalny - szybka reakcja na pilną potrzebę (np. doposażenie), wsparcie po zdarzeniu, współfinansowanie wkładu własnego. Z punktu widzenia ustawy o zbiorok publicznych kluczowe jest, czy dochodzi do „zbierania ofiar w miejscu publicznym” w gotówce lub naturze<sup>16</sup>. Jeżeli nie – to kampania może nie podlegać tej ustawie, ale nadal musi spełniać wymagania rzetelności komunikacyjnej, rozliczalności, ochrony danych i zgodności z zasadami platformy.

- (D) Fundraising oparty na społeczności lokalnej: wydarzenia, akcje, zbiórki prowadzone przez osoby trzecie na rzecz OSP

W OSP szczególnie częsty jest fundraising osadzony w społeczności: wydarzenia lokalne, akcje tematyczne, inicjatywy „od mieszkańców dla mieszkańców”, zbiórki przy okazji świąt lub rocznic. Te formy są skuteczne, bo korzystają z wysokiego kapitału zaufania OSP. Jednocześnie wymagają rozpoznania, czy dana aktywność wchodzi w definicję zbiórki publicznej (miejsce publiczne, gotówka/natura)<sup>17</sup>, czy jest np. sprzedażą (kiermasz z ceną), czy też inną regulowaną formą (np. loteria).

- (E) Partnerstwa z firmami: darowizny, sponsoring, programy pracownicze

Współpraca z firmami może przyjmować trzy podstawowe modele:

- darowizna korporacyjna (firma przekazuje środki bez świadczenia wzajemnego – poza podziękowaniem i informacją),

<sup>13</sup> Tamże;

<sup>14</sup> Ustawa o zasadach prowadzenia zbiorok publicznych (tekst jednolity), art. 5, s. 3/6;

<sup>15</sup> Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, „Zgłoś zbiórkę publiczną – Portal zbiorok publicznych”:  
[https://www.gov.pl/web/mswia/zglos-zbiorke-publiczna?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.gov.pl/web/mswia/zglos-zbiorke-publiczna?utm_source=chatgpt.com);

<sup>16</sup> Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiorok publicznych (tekst jednolity), art. 1–2, s. 2/6;

<sup>17</sup> Tamże;

- sponsoring (świadczenia promocyjne w zamian za środki),
- wsparcie od pracowników firmy (np. dobrowolne wpłaty pracowników, zbiórka w miejscu pracy, dopłata firmy do zebranej kwoty).

Z perspektywy OSP kluczowe jest zachowanie przejrzystości i unikanie sytuacji, w której odbiorca ma wrażenie, że OSP „firmuje” markę bez jasnych zasad. Standardy etyczne w fundraisingu podkreślają m.in. przejrzystość i uczciwość komunikacji oraz zakaz wprowadzania w błąd co do kosztów i sposobu wykorzystania środków<sup>18</sup>.

(F) Wsparcie usługowe, rzeczowe i pro bono – często najbardziej opłacalne dla OSP

Dla OSP wsparcie niefinansowe niejednokrotnie bywa równie cenne jak gotówka: przekazanie sprzętu, materiałów, paliwa, umundurowania, udostępnienie pomieszczeń, serwis, naprawy, szkolenia specjalistyczne. W zarządzaniu fundraisingiem powinno się traktować je jako pełnoprawny rezultat, ponieważ realnie obniża koszty funkcjonowania i zwiększa gotowość operacyjną. Formalnie jest to najczęściej darowizna rzeczowa albo nieodpłatne świadczenie – z konsekwencjami dokumentacyjnymi i podatkowymi właściwymi dla danego przypadku (bez automatycznego „reżimu zbiórki publicznej”, jeśli nie zachodzi definicja ustawowa)<sup>19</sup>.

(G) Mechanizm 1,5% podatku PIT – istotny, ale dostępny wyłącznie dla OPP

Mechanizm przekazania 1,5% podatku dochodowego od osób fizycznych dotyczy organizacji mających status organizacji pożytku publicznego (OPP). W ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie opisano m.in. prowadzenie wykazu OPP uprawnionych do otrzymywania 1,5% oraz zasady promocji 1,5% (w tym obowiązki informacyjne dotyczące finansowania lub współfinansowania promocji ze środków pochodzących z 1,5%)<sup>20</sup>.

Dla wielu OSP oznacza to praktyczną konieczność wyboru jednego z dwóch scenariuszy: albo uzyskanie statusu OPP (o ile spełnione są warunki), albo współpraca z podmiotem posiadającym status OPP – przy czym odpowiedzialność za zgodność i rozliczalność środków zawsze pozostaje po stronie OPP jako beneficjenta ustawowego. W tym obszarze rekomendowane jest ostrożne formułowanie komunikatów, aby nie sugerować, że 1,5% „należy się” OSP, jeżeli formalnie beneficjentem jest OPP.

<sup>18</sup> Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu (International Statement of Ethical Principles in Fundraising), zasady i standardy działalności, s. 1–3/3;

<sup>19</sup> Kodeks cywilny (tekst jednolity), art. 888 § 1 (istota darowizny) oraz art. 890 (forma oświadczenia darczyńcy), s. 197–198/242;

<sup>20</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (tekst jednolity), art. 27a (wykaz OPP uprawnionych do 1,5%) oraz art. 27c (wymogi informacyjne przy promocji 1,5%), s. 35–39/61;

## Zasady zgodności i minimalne standardy bezpieczeństwa w fundraisingu OSP

Profesjonalny fundraising w OSP musi być jednocześnie skuteczny i bezpieczny. W praktyce oznacza to przyjęcie minimalnych standardów zgodności, które chronią OSP przed ryzykiem prawnym i reputacyjnym.

Po pierwsze: zgodność formy z właściwą podstawą prawną.

Najczęstszy błąd polega na założeniu, że „każde zbieranie na cel społeczny” jest zbiórką publiczną. Tymczasem zbiórką publiczną – w rozumieniu ustawy – jest wyłącznie zbieranie gotówki lub darów w naturze w miejscu publicznym<sup>21</sup>. Jeżeli OSP prowadzi taką zbiórkę, obowiązuje tryb zgłoszeniowy i publikacja informacji na portalu zbiorów publicznych<sup>22</sup>.

Po drugie: przejrzystość celu, zasad i rozliczenia.

Zaufanie do OSP buduje się przez jasne komunikaty: jaki jest cel, kto jest organizatorem, w jakim czasie i jakimi metodami pozyskuje się środki. Standardy etyczne podkreślają, że informacje powinny być dokładne, prawdziwe i jednoznaczne; nie należy sugerować, że fundraising „nie generuje kosztów”; a zasady gospodarowania darowiznami powinny być komunikowane zrozumiale<sup>23</sup>.

Po trzecie: ochrona danych osobowych (RODO) – obowiązek wbudowany w fundraising.

Fundraising niemal zawsze dotyka danych osobowych: choćby w zakresie list darczyńców, potwierdzeń wpłat, wysyłki podziękowań, prowadzenia komunikacji. RODO wymaga, aby przetwarzanie danych było zgodne z prawem, rzetelne i przejrzyste (zasady przetwarzania)<sup>24</sup>, aby istniała podstawa prawna przetwarzania (np. zgoda, umowa, obowiązek prawny lub uzasadniony interes – zależnie od sytuacji)<sup>25</sup>, oraz aby osoba, od której dane są zbierane, otrzymała określone informacje (obowiązek informacyjny)<sup>26</sup>. W praktyce OSP musi więc każdorazowo wiedzieć, po co i na jakiej podstawie zbiera dane oraz jak długo je przechowuje.

---

<sup>21</sup> Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych (tekst jednolity), art. 1–2 (definicja zbiórki publicznej i wyłączenia), s. 2/6;

<sup>22</sup> Ustawa o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych (tekst jednolity), art. 5 (zgłoszenie i portal zbiorów publicznych; administrator portalu), s. 3/6;

<sup>23</sup> Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu (International Statement of Ethical Principles in Fundraising), zasady i standardy działalności, s. 1–3/3;

<sup>24</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 (RODO), art. 5 (zasady przetwarzania danych), s. 35/88;

<sup>25</sup> RODO, art. 6 (podstawy zgodności przetwarzania z prawem), s. 36/88;

<sup>26</sup> RODO, art. 13 (obowiązek informacyjny przy zbieraniu danych od osoby, której dane dotyczą), s. 40/88;

## Etyka fundraisingu w OSP – standardy, które chronią zaufanie publiczne

W OSP etyka fundraisingu ma wymiar szczególny - dotyczy organizacji powszechnie kojarzonej z misją ratowania życia i mienia. Dlatego standardy etyczne powinny być traktowane jako element „bezpieczeństwa operacyjnego” fundraisingu, a nie jako deklaracja wizerunkowa.

Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu wskazuje pięć uniwersalnych zasad: uczciwość, szacunek, konsekwencję, empatię i przejrzystość, a następnie rozwija je w standardy dotyczące odpowiedzialności za darowizny, relacji z darczyńcami i beneficjentami, rzetelności komunikacji, rozliczalności finansowej oraz zgodności z prawem<sup>27</sup>. W warunkach OSP te zasady przekładają się na prostą regułę zarządczą: **zawsze komunikować prawdę, nie używać presji, nie nadużywać emocji, nie obiecywać rezultatów niemożliwych do zagwarantowania, a po zebraniu środków – rozliczyć je w sposób zrozumiały.**

Etyka jest również praktyczną odpowiedzią na „trudne sytuacje” fundraisingowe np. gdy OSP zbiera środki po zdarzeniu, w atmosferze emocji społecznych. Standardy etyczne wymagają wtedy podwyższonej staranności, aby nikt nie miał wrażenia, że jego dobroczynność jest wymuszana lub że OSP wykorzystuje dramatyczny kontekst do budowania własnej pozycji.

### Podsumowanie - istota fundraisingu w OSP

Na potrzeby OSP najbardziej użyteczna jest definicja operacyjna - **fundraising to zarządzanie relacjami i mechanizmami pozyskiwania zasobów od otoczenia w sposób dobrowolny, przejrzysty, zgodny z prawem i etyczny – tak, aby zasoby te realnie wzmacniały gotowość OSP do realizacji misji.** W ramach tej definicji OSP może korzystać z wielu scenariuszy: od darowizn, przez zbiórki publiczne (w ścisłym znaczeniu ustawowym), po partnerstwa z firmami i wsparcie usługowe. O wyborze decydują: cel, profil darczyńców, ryzyka formalne oraz zdolność OSP do utrzymania standardów przejrzystości, rozliczalności i ochrony danych.

---

<sup>27</sup> Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu (International Statement of Ethical Principles in Fundraising), zasady i standardy działalności, s. 1–3/3;

## ROZDZIAŁ 3. Dlaczego fundraising działa – cele i korzyści dla stabilności OSP

Fundraising w OSP działa nie dlatego, że „zastępuje” finansowanie publiczne, lecz dlatego, że wprowadza do zarządzania jednostką dodatkową warstwę bezpieczeństwa: dywersyfikuje źródła przychodów, wzmacnia płynność finansową, umożliwia planowanie w horyzoncie wieloletnim oraz buduje społeczne poparcie dla misji. W praktyce OSP funkcjonuje w środowisku, w którym potrzeby rosną szybciej niż możliwości budżetowe, a koszty gotowości operacyjnej są w znacznej części stałe (m.in. utrzymanie sprzętu, umundurowania, infrastruktury, paliwa, ubezpieczeń, szkoleń, łączności). W takich warunkach stabilność nie jest wyłącznie kwestią „posiadania środków”, lecz zdolności do przewidywalnego finansowania zadań i szybkiego reagowania, także wtedy, gdy środki publiczne są opóźnione, konkurencyjne lub ograniczone.

Warto podkreślić, że OSP stanowią znaczącą część sektora obywatelskiego w Polsce. Według danych GUS (wyniki wstępne za 2024 r.) ochotnicze straże pożarne stanowiły 13,1% aktywnych organizacji pozarządowych<sup>28</sup>. Ta skala ma znaczenie praktyczne - OSP są jednym z najbardziej rozpoznawalnych i zakorzenionych lokalnie podmiotów, a to sprzyja pozyskiwaniu wsparcia, o ile jest ono prowadzone w sposób uporządkowany i wiarygodny.

### Mechanizmy skuteczności fundraisingu w OSP

Fundraising jest skuteczny wtedy, gdy odpowiada na realne potrzeby darczyńców i partnerów m.in.: potrzebę sensu, sprawczości oraz wpływu na otoczenie. W przypadku OSP te potrzeby mogą zostać zaspokojone w sposób szczególnie „namacalny”, ponieważ bezpieczeństwo jest dobrem wspólnym, a efekty działań straży są widoczne (m.in. ratownictwo, zabezpieczenia, działania prewencyjne). Skuteczność fundraisingu opiera się więc na mechanizmie prostym, lecz wymagającym konsekwencji - OSP przedstawia konkretną wartość społeczną, a społeczność i partnerzy mogą tę wartość współfinansować – w zamian otrzymując poczucie współuczestnictwa w ochronie życia, zdrowia i mienia.

Drugi mechanizm to przewidywalność i powtarzalność. Dla stabilności OSP kluczowe jest nie tylko jednorazowe „pozyskanie środków”, lecz wytworzenie strumieni wpływów, które można planować (nawet jeśli ich poziom jest umiarkowany). W sektorze organizacji społecznych w Polsce rośnie udział darowizn w budżetach, a równocześnie wiele organizacji nadal ma ograniczone rezerwy: w raporcie „Kondycja organizacji pozarządowych 2024” wskazano m.in., że 35% organizacji ma jakąkolwiek rezerwę finansową, darowizny stanowią 26% budżetu całego sektora, a 42% organizacji prowadzi działania fundraisingowe inne niż ubieganie się

<sup>28</sup> Główny Urząd Statystyczny, „Działalność organizacji pozarządowych w 2024 r.”, 18.12.2025, s. 1;

o dotacje<sup>29</sup>. Te dane pokazują, że fundraising jest w praktyce jednym z kluczowych narzędzi wzmocnienia odporności finansowej – również w organizacjach o profilu lokalnym.

Trzeci mechanizm to zaufanie i wiarygodność instytucjonalna. OSP – jako podmiot działający w obszarze bezpieczeństwa – funkcjonuje pod szczególnie uważnym „nadzorem społecznym”. Darczyńcy i partnerzy akceptują prośbę o wsparcie, jeżeli widzą, że środki są wykorzystywane zgodnie z celem, a zasady są przejrzyste. Skuteczność fundraisingu w OSP jest więc bezpośrednio powiązana z kulturą transparentności - jasnym rozróżnieniem darowizn i świadczeń wzajemnych, czytelnymi zasadami komunikacji oraz rzetelnym rozliczaniem działań.

Czwarty mechanizm ma charakter prawno-organizacyjny - fundraising działa stabilnie, gdy jest prowadzony w adekwatnych ramach prawnych. Przykładowo, zbiórka gotówki lub darów „w miejscu publicznym” podlega przepisom ustawy o zasadach prowadzenia zbiorok publicznych; ustawodawca wprost definiuje zbiórke publiczną jako zbieranie ofiar w gotówce lub w naturze w miejscu publicznym na określony, zgodny z prawem cel pozostający w sferze zadań publicznych, a także wskazuje, że miejscami publicznymi są miejsca ogólnodostępne (m.in. ulice, place, parki, cmentarze)<sup>30</sup>. Z punktu widzenia stabilności OSP jest to istotne, ponieważ uporządkowanie form pozyskiwania środków ogranicza ryzyka reputacyjne i rozliczeniowe, które w praktyce potrafią „zatrzymać” działania na długi czas.

### Cele fundraisingu w OSP – od finansowania działań do budowania odporności

Cele fundraisingu w OSP należy ujmować szerzej niż „pozyskanie pieniędzy na sprzęt”. W praktyce można je pogrupować w kilka logicznych obszarów, które bezpośrednio przekładają się na stabilność:

1. **Zapewnienie ciągłości gotowości operacyjnej.** Chodzi o finansowanie elementów, które są niezbędne do utrzymania zdolności reagowania m.in.: utrzymanie i serwis sprzętu, wyposażenie, środki eksploatacyjne, łączność, działania prewencyjne i szkoleniowe. W tym obszarze fundraising pełni funkcję stabilizującą - pozwala uzupełniać luki między potrzebami a finansowaniem zapewnianym w trybach publicznych lub dotacyjnych.
2. **Wzmocnienie płynności finansowej i zdolności do reagowania.** W realiach lokalnych opóźnienia płatności, sezonowość wpływów, rozliczenia dotacji czy współfinansowania powodują okresowe napięcia w budżecie. Fundraising – zwłaszcza gdy część wpływów ma charakter powtarzalny – ogranicza ryzyko, że OSP będzie musiała odkładać krytyczne wydatki lub rezygnować z działań.

<sup>29</sup> Charycka B. i in., Stowarzyszenie Klon/Jawor, „Kondycja organizacji pozarządowych 2024”, Warszawa, maj 2025, s. 4

<sup>30</sup> Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiorok publicznych, t.j. Dz.U. 2020 poz. 1672, art. 1 ust. 1–2, s. 2–3;

- 3. Budowanie rezerwy i odporności na zdarzenia nadzwyczajne.** Dane sektorowe pokazują, że rezerwy finansowe nie są standardem w organizacjach społecznych<sup>31</sup>. Z perspektywy OSP brak rezerwy przekłada się na podatność na awarie sprzętu, nagłe koszty napraw, konieczność szybkiego zakupu wyposażenia lub zabezpieczenia działań przy zdarzeniach masowych. Fundraising może być narzędziem umożliwiającym „odłożenie” środków na cele stabilizujące (pod warunkiem zgodności z przepisami wewnętrznymi i zasadami rozliczeń).
- 4. Zwiększenie samodzielności strategicznej.** Stabilność OSP to także możliwość realizowania priorytetów jednostki, a nie wyłącznie dopasowywania się do harmonogramów i kryteriów zewnętrznych programów. Fundraising wzmacnia autonomię, ponieważ część środków może być alokowana elastycznie w granicach celu statutowego i przyjętych zasad.
- 5. Wzmocnienie kapitału społecznego i pozycji OSP w lokalnym ekosystemie.** Fundraising jest narzędziem relacyjnym - tworzy sieć interesariuszy, którzy rozumieją rolę OSP, identyfikują się z jej misją i są gotowi ją wspierać. Ma to znaczenie nie tylko finansowe, ale również organizacyjne: ułatwia współpracę, zwiększa rozpoznawalność, buduje „licencję społeczną” do działania, a w dłuższej perspektywie wspiera pozyskiwanie wolontariuszy i członków.

W polskich warunkach istotnym elementem „celów” jest również umiejętne wykorzystanie rozwiązań podatkowych, które wzmacniają motywację darczyńców. Ustawa o PIT przewiduje możliwość odliczania darowizn m.in. na cele określone w ustawie o działalności pożytku publicznego, przekazywanych organizacjom uprawnionym, do limitu 6% dochodu, oraz określa zasady dokumentowania takich darowizn<sup>32</sup>. Dla stabilności OSP oznacza to, że poprawna kwalifikacja i udokumentowanie wsparcia może realnie zwiększyć skłonność do przekazywania darowizn przez osoby fizyczne – o ile OSP spełnia warunki ustawowe dla bycia beneficjentem takich darowizn.

Analogicznie, ustawa o CIT dopuszcza odliczenia darowizn na określone cele (w tym w sferze zadań publicznych) do limitu 10% dochodu i wskazuje wymogi dokumentacyjne<sup>33</sup>. W praktyce tworzy to dodatkową przestrzeń motywacyjną dla firm wspierających działania społeczne, o ile wsparcie ma prawidłową formę prawną i jest właściwie udokumentowane.

### **Korzyści fundraisingu dla stabilności OSP – ujęcie finansowe, operacyjne i reputacyjne**

**Korzyści finansowe** mają dwa wymiary - poziom środków oraz jakość strumienia finansowania. Nawet relatywnie niewielkie kwoty, jeśli są przewidywalne i dobrze

<sup>31</sup> Charycka B. i in., Stowarzyszenie Klon/Jawor, „Kondycja organizacji pozarządowych 2024”, Warszawa, maj 2025, s. 4;

<sup>32</sup> Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, t.j. Dz.U. 2025 poz. 163, art. 26 ust. 1 pkt 9 oraz ust. 5 i 7, s. 116–118;

<sup>33</sup> Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, t.j. Dz.U. 2024 poz. 2261, art. 18 ust. 1 pkt 1 oraz ust. 1a i 1c, s. 205–206;

zaplanowane, mogą zwiększyć stabilność bardziej niż jednorazowy, wysoki wpływ. W ujęciu zarządczym fundraising wprowadza do budżetu element samodzielności finansowej - OSP nie jest wyłącznie beneficjentem zewnętrznych decyzji, lecz aktywnym podmiotem budującym finansowanie misji.

**Korzyści operacyjne** polegają na skróceniu dystansu między potrzebą a możliwością działania. OSP funkcjonuje w obszarze, w którym czas jest czynnikiem krytycznym. Środki z fundraisingu mogą pełnić rolę „pomostową” (np. w sytuacjach, gdy koszty muszą zostać poniesione przed rozliczeniem dotacji), a także rolę „uzupełniającą” (tam, gdzie programy publiczne nie finansują w pełni potrzeb). Z perspektywy stabilności oznacza to mniej przerw w gotowości i mniejszą podatność na zdarzenia losowe związane z awariami i eksploatacją.

**Korzyści reputacyjne** są w przypadku OSP szczególnie istotne. Wsparcie społeczne i partnerskie jest łatwiejsze do utrzymania, gdy organizacja jest postrzegana jako rzetelna, transparentna i działająca w interesie wspólnym. W tym kontekście fundraising nie jest „działaniem marketingowym”, lecz systemem komunikacji o wartości publicznej - pokazuje, dlaczego OSP jest potrzebna, jakie ma cele oraz jak mierzy efekty działań. W praktyce reputacja przekłada się na stabilność finansową, ponieważ darczyńcy i partnerzy ograniczają ryzyko - chętniej wspierają podmioty, które potrafią wykazać sens wydatków i zgodność działań z celem.

**Korzyści relacyjne** obejmują rozwój sieci wsparcia wokół OSP. W realiach lokalnych kluczowe znaczenie ma społeczna gotowość do działania. Dane CBOS pokazują, że deklarowana skłonność do wspierania celów dobroczynnych jest w Polsce powszechna (w badaniu dotyczącym aktywności w 2023 r. 66% badanych deklarowało przekazanie pieniędzy na cele dobroczynne przynajmniej raz w roku)<sup>34</sup>. Dla OSP oznacza to, że istnieje szeroka baza potencjału wsparcia – wymaga ona jednak uporządkowanej oferty i wiarygodnej komunikacji, aby mogła zostać przekierowana na konkretne cele związane z bezpieczeństwem lokalnym.

### **Fundraising a stabilność prawno-finansowa OSP - dlaczego zgodność wzmacnia skuteczność**

Skuteczność fundraisingu jest trwale związana z przestrzeganiem zasad, które zabezpieczają darczyńców, organizację oraz interes publiczny. W OSP ma to szczególny wymiar, ponieważ działania prowadzone są w obszarze wysokiego zaufania społecznego. Stabilność fundraisingu buduje się więc również przez redukcję ryzyk:

- ryzyko formalne (np. prowadzenie działań wymagających zgłoszeń lub sprawozdań bez dopełnienia wymogów);
- ryzyko rozliczeniowe (nieprawidłowe kwalifikowanie wpływów i kosztów, mieszanie darowizn ze świadczeniami wzajemnymi);

<sup>34</sup> Fundacja CBOS, „Aktywności i doświadczenia Polaków w 2023 roku”, Komunikat z badań nr 11/2024, luty 2024, s. 2;

- ryzyko reputacyjne (wrażenie nieprzejrzystości lub instrumentalnego wykorzystywania autorytetu OSP).

Przykładowo, jeżeli OSP chce korzystać z mechanizmów systemowych, takich jak 1,5% podatku PIT, kluczowy jest status organizacji pożytku publicznego oraz spełnianie warunków formalnych związanych z raportowaniem, ponieważ przepisy przewidują konsekwencje braku publikacji sprawozdań (w tym nieuwzględnienie w wykazie OPP)<sup>35</sup>. Z punktu widzenia stabilności fundraisingu to istotny sygnał - transparentność nie jest „opcją”, lecz warunkiem dostępu do części instrumentów finansowania.

Podobnie, w obszarze zbiorów publicznych ustawodawca precyzyjnie definiuje, kiedy mamy do czynienia ze zbiórką publiczną i jakie są jej podstawowe cechy (miejsce publiczne, forma zbierania ofiar)<sup>36</sup>. Uporządkowanie działań w tym zakresie jest fundamentem stabilności - ogranicza ryzyko sporów, skarg i kwestionowania działań OSP, które w praktyce mogą zniechęcić darczyńców bardziej niż niepowodzenie pojedynczej akcji.

### **Warunki trwałej skuteczności – co sprawia, że fundraising „działa w czasie”**

Z perspektywy zarządczej fundraising jest trwały wtedy, gdy spełnia trzy warunki: jest sensowny (odpowiada na realną potrzebę), wiarygodny (można go zweryfikować) i powtarzalny (da się go utrzymać bez nadmiernego obciążenia organizacji). OSP, jako jednostka oparta o wolontariat i gotowość operacyjną, musi szczególnie dbać o to, aby fundraising nie destabilizował podstawowej misji. Dlatego kluczowe jest myślenie o fundraisingu jako o narzędziu stabilizującym, a nie „dodatковым obowiązku”.

Trwała skuteczność rośnie, gdy OSP komunikuje cele w kategoriach wpływu społecznego (np. bezpieczeństwo, skrócenie czasu reakcji, gotowość sprzętu, liczba zabezpieczonych zdarzeń), a nie wyłącznie w kategoriach zakupów. Darczyńca i partner nie finansują „przedmiotu”, lecz skutek społeczny, przedmiot jest środkiem do tego skutku. Jednocześnie trwałość wymaga jasności - odbiorca musi rozumieć, czy ma do czynienia z darowizną (wsparciem bez świadczenia wzajemnego), czy z inną formą współpracy, w której istnieją świadczenia po obu stronach. Ta klarowność chroni zarówno OSP, jak i darczyńcę, a w konsekwencji buduje stabilność i gotowość do ponawiania wsparcia.

Wreszcie, fundraising działa „w czasie” wtedy, gdy opiera się na relacji, a nie na jednorazowej mobilizacji. Dane sektorowe wskazują, że trudności w zdobywaniu funduszy pozostają głównym problemem wielu organizacji społecznych w Polsce<sup>37</sup>. W takim otoczeniu przewagę uzyskują podmioty, które budują długofalowe zaufanie i potrafią systematycznie pokazywać sensowność swoich działań. Dla OSP oznacza to, że stabilność fundraisingu jest w istocie

<sup>35</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, t.j. Dz.U. 2024 poz. 1491: art. 23 ust. 6–6b (sprawozdawczość i konsekwencje dla wykazu OPP) – s. 19–20 oraz art. 27aa (1,5% PIT – zasady przekazywania środków) – s. 23;

<sup>36</sup> Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych, t.j. Dz.U. 2020 poz. 1672, art. 1 ust. 1–2, s. 2–3;

<sup>37</sup> Charycka B. i in., Stowarzyszenie Klon/Jawor, „Kondycja organizacji pozarządowych 2024”, Warszawa, maj 2025, s. 4;



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

poходną stabilności relacji z lokalną społecznością i partnerami – a relacje wzmacnia się konsekwencją, przejrzystością i rzetelnością.

## ROZDZIAŁ 4. Jak przebiega fundraising – model procesu i kluczowe warunki skuteczności

Jak już zostało wcześniej podkreślone fundraising w OSP nie jest jednorazową „akcją” ani wyłącznie techniką pozyskania środków. Jest powtarzalnym procesem zarządczym, w którym jednostka **definiuje potrzeby i cele, komunikuje je w sposób wiarygodny, pozyskuje wsparcie w ramach właściwych form prawnych**, a następnie **rozlicza, dziękuje i utrzymuje relacje**, budując trwałą skłonność do wspierania OSP. Tak rozumiany proces ma dwa równoległe wymiary: (1) **wymiar relacyjny** (doświadczenie darczyńcy/partnera i jakość relacji) oraz (2) **wymiar zgodności i rozliczalności** (prawo, etyka, sprawozdawczość, bezpieczeństwo danych). W praktyce skuteczność fundraisingu zależy od dojrzałości obu wymiarów – nawet dobra komunikacja nie przyniesie trwałych efektów, jeśli OSP nie zapewni transparentności i porządku formalnego, a nawet poprawność formalna nie zastąpi dobrze zaprojektowanej relacji z odbiorcą.

Warto przyjąć perspektywę, że każdy kontakt fundraisingowy jest elementem „ścieżki wsparcia” (od pierwszego zainteresowania, przez decyzję o wsparciu, aż po powtarzalne zaangażowanie). Odbiorca podejmuje decyzje na podstawie zaufania, rozumienia celu oraz poczucia, że wsparcie zostanie wykorzystane zgodnie z deklaracją. Standardy branżowe kładą nacisk na uczciwość i przejrzystość w fundraisingu, ochronę odbiorcy przed wprowadzaniem w błąd oraz obowiązek posiadania dowodów na istotne twierdzenia formułowane w komunikacji<sup>38</sup>. Te zasady są szczególnie ważne w OSP, ponieważ jednostki funkcjonują w sferze silnego zaufania społecznego i często komunikują działania o wysokiej wrażliwości (m.in. bezpieczeństwo, zdrowie, ochrona życia i mienia).

### Model procesu fundraisingowego w OSP – logika kroków i powiązania

Dla potrzeb Akademii Fundraisingu przyjmujemy model procesu, który można stosować niezależnie od wybranej metody (darowizny, działania lokalne, kampania online, współpraca z firmą). Model jest „cyklem”, ponieważ po pozyskaniu wsparcia kluczowe jest utrzymanie relacji i wykorzystanie wniosków do poprawy kolejnych działań. Praktyka fundraisingu wskazuje na konieczność: jasnego podejścia, planowania, badania opcji, równoważenia szans i ryzyk, dywersyfikacji źródeł, realizmu czasowego, angażowania innych osób oraz stałego uczenia się i doskonalenia<sup>39</sup>.

W ujęciu procesowym fundraising w OSP można opisać jako osiem następujących etapów:

#### (1) Ustalenie celu i zasad działania (ramy strategiczne).

<sup>38</sup> Fundraising Regulator, *Code of Fundraising Practice* (Effective 1 November 2025), s. 12;

<sup>39</sup> Chartered Institute of Fundraising, *Fundraising Essentials: A guide for fundraisers, volunteers and trustees* (wersja „values updated”), s. 39;

Proces zaczyna się od precyzyjnego określenia: **po co** OSP pozyskuje środki, **na co** konkretnie zostaną przeznaczone i **jak** jednostka będzie rozliczać ich wykorzystanie. Cel musi być sformułowany w sposób zrozumiały dla odbiorcy oraz mierzalny na tyle, by można było później rzetelnie poinformować o rezultacie. Jednocześnie na tym etapie ustala się minimalne zasady m.in.: zgodność z prawem, standard komunikacji, zakres odpowiedzialności w OSP oraz podstawowe reguły transparentności. W standardach etycznych fundraisingu centralne miejsce zajmują uczciwość, szacunek, integralność i przejrzystość – rozumiane jako obowiązek mówienia prawdy, unikania nacisku, ujawniania konfliktów interesów i jasnego raportowania, jak wykorzystano środki<sup>40</sup>.

## (2) Zbudowanie propozycji wartości i uzasadnienia.

OSP nie „sprzedaje” produktu – przedstawia **uzasadnienie społeczne**: dlaczego dana potrzeba jest realna, pilna i istotna dla mieszkańców. Na tym etapie porządkuje się argumentację: **problem → konsekwencje braku działania → rozwiązanie → koszt → spodziewany efekt**. Kluczowe jest, aby komunikacja nie opierała się na ogólnikach („potrzebujemy wsparcia”), lecz na konkretach („co dokładnie dzięki wsparciu będzie możliwe”). Jeżeli OSP używa stwierdzeń, które odbiorca może potraktować dosłownie (np. o kosztach, efektach, skali działań), standardy wymagają posiadania odpowiednich podstaw i danych dla takich twierdzeń<sup>41</sup>.

## (3) Identyfikacja i segmentacja odbiorców (kto może wesprzeć i dlaczego).

Skuteczny fundraising opiera się na dopasowaniu przekazu i formy wsparcia do odbiorcy. W OSP najczęściej występują równoległe co najmniej cztery grupy: (a) społeczność lokalna (mieszkańcy, sympatycy), (b) biznes lokalny i regionalny, (c) instytucje publiczne i grantodawcy, (d) środowisko wewnętrzne i powiązane (członkowie OSP, rodziny, partnerzy społeczni). Segmentacja nie jest działaniem „marketingowym” w sensie komercyjnym, lecz narzędziem uporządkowania - różne grupy mają inne motywacje, inne oczekiwania informacyjne oraz inny próg akceptowalnego kontaktu.

## (4) Dobór ścieżki wsparcia i przygotowanie operacyjne (w tym zgodność prawna).

Na tym etapie OSP wybiera formę i kanał działania: czy będzie to darowizna na konto, zbiórka środków w przestrzeni publicznej, kampania internetowa, wydarzenie, współpraca z firmą oparta o świadczenia wzajemne albo inna metoda. Wybór musi być powiązany z zasadami prawnymi i rozliczeniowymi. Przykładowo, **zbieranie ofiar w gotówce lub w naturze w miejscu publicznym** (ulice, place, parki, cmentarze) jest w polskim prawie co do zasady kwalifikowane jako **zbiórka publiczna** i podlega zasadom zgłoszenia oraz publikacji informacji o zbiorce<sup>42</sup>. W takim przypadku systemowo ważne jest powiązanie planu działań z obowiązkami informacyjnymi i sprawozdawczymi, a nie

<sup>40</sup> International Statement of Ethical Principles in Fundraising, October 2006, s. 1–2;

<sup>41</sup> Fundraising Regulator, *Code of Fundraising Practice* (Effective 1 November 2025), s. 14;

<sup>42</sup> *Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych* (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1672), art. 1–2 (definicja zbiórki publicznej i miejsca publicznego; katalog wyłączeń), s. 3;

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

traktowanie ich jako „dodatku” po akcji. Administracja publiczna udostępnia portal, który służy transparentności i umożliwia wgląd w informacje o zbiórkach oraz ich rozliczeniu<sup>43</sup>.

Ten etap obejmuje również przygotowanie komunikacji (m.in. treści, dowody, grafiki), sposobu przyjmowania wpłat, zasad potwierdzania i ewidencji, a także reguł przetwarzania danych. Jeśli OSP pozyskuje dane osobowe (np. imię, nazwisko, e-mail, numer telefonu, adres korespondencyjny), musi organizować ich przetwarzanie zgodnie z zasadami: zgodności z prawem, rzetelności i przejrzystości, minimalizacji danych, ograniczenia celu oraz rozliczalności<sup>44</sup>. Równocześnie pojawia się obowiązek przekazania osobie informacji m.in. o administratorze danych, celach i podstawie prawnej przetwarzania<sup>45</sup>.

### **(5) Pozyskanie wsparcia (prośba, decyzja, obsługa wpłaty/świadczenia).**

W tym punkcie następuje moment „prośby” – czyli jasne i uczciwe zaproszenie do wsparcia wraz z prostą instrukcją, co odbiorca ma zrobić, aby pomóc. Standardy dobrych praktyk wymagają, aby fundraising był legalny, otwarty, uczciwy i respektujący odbiorców, a także aby nie wywierać nadmiernej presji i respektować prośbę o zakończenie kontaktu<sup>46</sup>. W praktyce OSP oznacza to m.in. unikanie komunikacji mogącej wprowadzać w błąd (np. niejasne cele), niewykorzystywanie emocji w sposób manipulacyjny oraz zapewnienie, że darczyńca ma możliwość podjęcia świadomej decyzji.

Ważne jest również rozdzielenie (także w przekazie) sytuacji, w których odbiorca przekazuje darowiznę, od sytuacji, w których zawierana jest umowa o świadczenia wzajemne (np. ekspozycja logo, świadczenia promocyjne). Odbiorca powinien rozumieć, czy jego wsparcie ma charakter darowizny, czy jest elementem współpracy o charakterze wzajemnym. Zapobiega to nieporozumieniom, ryzykom podatkowym oraz wątpliwościom reputacyjnym.

### **(6) Potwierdzenie, ewidencja i bezpieczne zarządzanie środkami.**

Po otrzymaniu wsparcia proces nie „kończy się”. Organizacja musi zapewnić porządek ewidencyjny i bezpieczeństwo operacji. W zależności od formy, będzie to m.in. właściwa ewidencja wpływów i kosztów, potwierdzanie odbioru, kontrola przepływu gotówki, rozdzielenie funkcji (tam, gdzie możliwe) oraz dokumentowanie decyzji. W standardach fundraisingu podkreśla się znaczenie odpowiedzialności, dokumentowania i działań, które minimalizują ryzyko błędów lub nadużyć<sup>47</sup>.

<sup>43</sup> Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, „Zgłoś zbiórkę publiczną” (gov.pl);

<sup>44</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 (RODO), art. 5 (zasady przetwarzania danych: zgodność z prawem, rzetelność i przejrzystość; minimalizacja; rozliczalność), s. 35;

<sup>45</sup> RODO, art. 13 (zakres informacji przekazywanych przy zbieraniu danych od osoby, której dane dotyczą), s. 40–41;

<sup>46</sup> Fundraising Regulator, *Code of Fundraising Practice* (Effective 1 November 2025), s. 12;

<sup>47</sup> Chartered Institute of Fundraising, *Fundraising Essentials: A guide for fundraisers, volunteers and trustees* (wersja „values updated”), s. 39;

## **(7) Podziękowanie, informacja zwrotna i raportowanie wpływu.**

W wielu organizacjach to etap decydujący o tym, czy wsparcie będzie powtarzalne. Darczyńca potrzebuje potwierdzenia, że decyzja miała sens - że OSP jest wiarygodna, a wsparcie przyniosło zakładany rezultat. Standardy etyczne wskazują na obowiązek przekazywania terminowych i prawdziwych informacji o sposobie wykorzystania przekazanego wsparcia oraz poszanowania praw i prywatności darczyńców<sup>48</sup>. Na poziomie praktycznym oznacza to m.in. spójność pomiędzy obietnicą (na co zbieramy) a raportowaniem (co zrobiliśmy), a także zaniechania kontaktu z darczyńcami po pozyskaniu środków.

## **(8) Utrzymanie relacji i doskonalenie procesu (retencja i uczenie się).**

Ostatni etap to utrzymanie kontaktu w sposób proporcjonalny i akceptowalny społecznie oraz wyciąganie wniosków: co zadziałało, co było kosztem, gdzie pojawiły się ryzyka. Wskazuje się, że skuteczny program fundraisingowy wymaga aktywnego monitorowania, testowania i regularnego przeglądu, obejmującego nie tylko kwoty, ale też zaangażowanie i doświadczenie odbiorców oraz zgodność z dobrymi praktykami<sup>49</sup>. Ten etap „zamyka” cykl: wnioski wracają do punktu (1) i poprawiają kolejne działania.

### **Kluczowe warunki skuteczności – co musi być spełnione, aby proces działał stabilnie**

Skuteczność fundraisingu w OSP nie jest sumą „trików” komunikacyjnych. Jest rezultatem spełnienia kilku warunków systemowych, które wzmacniają się wzajemnie.

Po pierwsze: jasny cel i spójność obietnicy z realizacją.

Odbiorca wspiera wtedy, gdy rozumie cel i widzi, że OSP ma zdolność jego realizacji. Cel powinien być jednoznaczny (co, dla kogo, po co), a obietnica – realistyczna. Jeżeli OSP komunikuje rezultaty, koszty czy terminy, powinna posiadać podstawę dla takich stwierdzeń i unikać twierdzeń niepopartych danymi. Tę zasadę warto traktować jako element zarządzania ryzykiem reputacyjnym: raz utracone zaufanie jest trudne do odbudowy.

Po drugie: transparentność, rozliczalność i porządek formalny.

Transparentność nie sprowadza się do publikacji pojedynczego posta w mediach społecznościowych. To zdolność do wykazania: (a) ile zebrano, (b) jakie były koszty, (c) na co przeznaczono środki, (d) jakie rezultaty osiągnięto. W przypadku zbiorów publicznych polskie prawo wprost wiąże proces z obowiązkiem zgłoszenia i publikacji informacji o zbiórce na portalu, co wzmacnia kontrolę społeczną

<sup>48</sup> International Statement of Ethical Principles in Fundraising, October 2006, s. 1–2;

<sup>49</sup> Chartered Institute of Fundraising, *Fundraising Essentials* (wersja „values updated”), s. 34–35;

i przejrzystość<sup>50</sup>. Dodatkowo standardy etyczne fundraisingu wskazują na potrzebę raportowania w sposób dokładny i zrozumiały, obejmujący także koszty<sup>51</sup>.

Po trzecie: standard etyczny relacji – bez presji i bez wprowadzania w błąd.

Uczciwość i poszanowanie odbiorcy są warunkiem długofalowej skuteczności. Standardy regulacyjne podkreślają konieczność działań legalnych, otwartych, uczciwych i respektujących odbiorców oraz zakaz wywierania nadmiernej presji<sup>52</sup>. Standardy etyczne dodatkowo akcentują wolność wyboru darczyńcy i zakaz stosowania nacisku, zastraszania czy przymusu<sup>53</sup>. W realiach OSP oznacza to m.in. ostrożność w zbiórkach w przestrzeni publicznej (szczególnie w miejscach wrażliwych), jasne informowanie o celu oraz zachowanie należytej powagi komunikacji.

Po czwarte: zgodność z prawem w zakresie form pozyskiwania środków oraz ochrony danych.

Fundraising jest obszarem, w którym łatwo o nieintencjonalne naruszenia np. niewłaściwe zakwalifikowanie formy zbiórki, brak wymaganych informacji, nieuporządkowane przetwarzanie danych osobowych. W przypadku danych osobowych OSP jako administrator powinna stosować zasady przetwarzania (m.in. przejrzystość, minimalizacja, ograniczenie celu) oraz obowiązki informacyjne przy pozyskiwaniu danych od osoby<sup>54</sup>. Nawet proste działania (newsletter, lista darczyńców, potwierdzenia wsparcia) wymagają uporządkowania podstaw prawnych i zasad retencji danych.

Po piąte: wiarygodne dowody i komunikacja oparta na faktach (danych).

Komunikacja fundraisingowa w OSP powinna opierać się na faktach – m.in. danych o działaniach, statystykach interwencji (jeśli OSP je posiada i może zgodnie z zasadami je publikować), dokumentach kosztowych, potwierdzonych potrzebach. Standardy regulacyjne wskazują, że organizacja powinna mieć odpowiednie dowody, zanim sformułuje twierdzenia, które odbiorcy mogą

<sup>50</sup> Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1672), art. 1–2 (definicja zbiórki publicznej i miejsca publicznego; katalog wyłączeń), s. 3; Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, „Zgłoś zbiórkę publiczną” (gov.pl);

<sup>51</sup> International Statement of Ethical Principles in Fundraising, October 2006, s. 1–2;

<sup>52</sup> Fundraising Regulator, *Code of Fundraising Practice* (Effective 1 November 2025), s. 12;

<sup>53</sup> International Statement of Ethical Principles in Fundraising, October 2006, s. 1–2

<sup>54</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 (RODO), art. 5 (zasady przetwarzania danych: zgodność z prawem, rzetelność i przejrzystość; minimalizacja; rozliczalność), s. 35; RODO, art. 13 (zakres informacji przekazywanych przy zbieraniu danych od osoby, której dane dotyczą), s. 40–41;

traktować dosłownie<sup>55</sup>. To dotyczy zarówno obietnic („kupimy X”), jak i sugestii o kosztach („100% na cel”), które często stają się źródłem nieporozumień.

#### **Po szóste: zdolność organizacyjna i współodpowiedzialność.**

Fundraising w OSP rzadko jest skuteczny, gdy jest „projektem jednej osoby”. Dobre praktyki podkreślają konieczność zaangażowania organizacji, w tym osób zarządzających, oraz korzystania ze wsparcia innych (np. wolontariusze, interesariusze)<sup>56</sup>. W realiach OSP oznacza to przede wszystkim: jednolity standard komunikacji, ustalone zasady podejmowania decyzji (np. przyjmowanie lub odrzucanie wsparcia w sytuacjach wątpliwych) oraz minimalną infrastrukturę ewidencyjną. To nie musi oznaczać rozbudowanych narzędzi – kluczowa jest spójność i możliwość odtworzenia decyzji oraz przepływu środków.

#### **Po siódme: konsekwentne podziękowanie i utrzymanie relacji.**

Najtańszym źródłem przychodu w długim okresie bywa utrzymanie darczyńców, a nie wyłącznie pozyskiwanie nowych. Warunkiem retencji jest to, aby darczyńca otrzymał informację zwrotną i czuł, że jest traktowany poważnie. W praktyce OSP chodzi o stały, proporcjonalny kontakt - informowanie o rezultatach, zapraszanie do śledzenia działań, budowanie wspólnoty wokół misji. CloF wskazuje, że monitorowanie sukcesu powinno obejmować nie tylko środki, ale też zaangażowanie i satysfakcję odbiorców, a plan powinien być regularnie przeglądany w świetle danych i zmian otoczenia<sup>57</sup>.

#### **Proces jako mechanizm ograniczania ryzyka – dlaczego uporządkowanie działań zwiększa skuteczność**

Model procesu fundraisingowego pełni w OSP także funkcję ochronną. Uporządkowanie etapów ogranicza typowe ryzyka: komunikacyjne (niejasne cele), formalne (niewłaściwa forma zbiórki), finansowe (brak ewidencji kosztów i wpływów), reputacyjne (brak rozliczenia, obietnice bez pokrycia) oraz ryzyka związane z danymi osobowymi (nieuprawnione przetwarzanie lub brak informacji). Z perspektywy zarządczej proces działa jak „system jakości” - każda faza ma swoje minimalne kryteria, a ich spełnienie zwiększa prawdopodobieństwo, że kolejne działania będą bezpieczne i powtarzalne. Warto podkreślić jeszcze jedną zależność - w fundraisingu nie ma trwałej skuteczności bez zaufania, a zaufanie jest skutkiem ubocznym konsekwencji i przejrzystości. Dlatego standardy etyczne i regulacyjne – choć wywodzą się z różnych porządków – w praktyce wzmacniają się: uczciwość

<sup>55</sup> Fundraising Regulator, *Code of Fundraising Practice* (Effective 1 November 2025), s. 14;

<sup>56</sup> Chartered Institute of Fundraising, *Fundraising Essentials: A guide for fundraisers, volunteers and trustees* (wersja „values updated”), s. 39;

<sup>57</sup> Tamże;

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

i przejrzystość zwiększają gotowość do wspierania, a poprawność formalna uwiarygadnia komunikację i chroni OSP przed kosztownymi kryzysami<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> Fundraising Regulator, *Code of Fundraising Practice* (Effective 1 November 2025), s. 12; International Statement of Ethical Principles in Fundraising, October 2006, s. 1–2; Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, „Zgłoś zbiórkę publiczną” (gov.pl);

## ROZDZIAŁ 5. Kto i dlaczego wspiera OSP – zaufanie, wiarygodność i motywacje darczyńców

Fundraising OSP zawsze opiera się na relacji zaufania. Darczyńca (osoba prywatna, firma, instytucja) podejmuje decyzję o wsparciu, ponieważ uznaje, że OSP działa w interesie publicznym, a przekazywane środki zostaną wykorzystane zgodnie z deklarowanym celem, w sposób legalny, rzetelny i możliwy do zweryfikowania. W praktyce OSP funkcjonuje w szczególnej „architekturze zaufania”: z jednej strony jest organizacją społeczną osadzoną w lokalnej wspólnocie, z drugiej – realizuje działania ratownicze i prewencyjne, czyli aktywności o wysokiej wadze społecznej. To powoduje, że oczekiwania wobec wiarygodności OSP są wysokie, a jednocześnie OSP ma naturalny potencjał do budowania poparcia, jeśli potrafi go profesjonalnie ująć w komunikacji i w standardach działania.

Warto zauważyć, że w Polsce ogólny poziom „zaufania społecznego” (rozumianego jako przekonanie, że większości ludzi można ufać) pozostaje relatywnie niski, a dominującą postawą jest ostrożność w relacjach z innymi. W badaniu CBOS z lutego 2024 r. pogląd, że „większości ludzi można ufać”, deklarowała około jedna czwarta respondentów (24%), podczas gdy 73% wskazywało potrzebę daleko posuniętej ostrożności<sup>59</sup>. Oznacza to, że zaufanie nie jest w Polsce „domyślne” – musi być wypracowywane i potwierdzane. Jednocześnie istnieją obszary, w których społeczne oceny są wyjątkowo wysokie: działania strażaków i służb ratowniczych należą do kategorii aktywności, które obywatele oceniają bardzo pozytywnie. W sondażu CBOS z kwietnia 2025 r. pozytywne oceny działań Państwowej Straży Pożarnej deklarowało 96% badanych<sup>60</sup>. W praktyce fundraisingu OSP jest to istotny punkt wyjścia: OSP może – i powinna – korzystać z „kapitału zaufania do misji”, ale nie może zakładać, że zaufanie automatycznie przełoży się na decyzję o darowiznie. Pomiędzy ogólną sympatią a realnym wsparciem finansowym istnieje przestrzeń, którą wypełniają motywacje, preferencje, ocena wiarygodności oraz doświadczenie darczyńcy w kontakcie z organizacją.

### „Kto wspiera OSP?” – kluczowe grupy wspierających w realiach lokalnych

W praktyce OSP działa na styku kilku „grup wsparcia”, które częściowo się przenikają, ale mają odmienne mechanizmy decyzyjne.

Pierwszą i zazwyczaj najważniejszą grupą są osoby prywatne związane z miejscowością lub gminą: mieszkańcy, lokalni sympatycy, rodziny strażaków, osoby korzystające z działań OSP (bezpośrednio lub pośrednio), a także osoby, które identyfikują OSP jako element bezpieczeństwa i tożsamości miejsca. W tej grupie decyzje o wsparciu są często podejmowane szybko, w oparciu o emocje i zaufanie, ale równie często są „sezonowe” (np. po głośnym zdarzeniu, podczas wydarzeń społecznych, w okresach wzmożonej aktywności medialnej). Dla OSP oznacza to konieczność utrzymania stałej, przewidywalnej obecności informacyjnej

<sup>59</sup> CBOS, *Zaufanie społeczne*, Komunikat z badań nr 40/2024, s. 2;

<sup>60</sup> CBOS, *Oceny instytucji publicznych*, Komunikat z badań nr 28/2025, s. 20;

i jasnego tłumaczenia, na co konkretnie jest przeznaczane wsparcie – w przeciwnym razie pomoc będzie raczej incydentalna niż stabilna.

Drugą grupą są przedsiębiorcy i firmy – zarówno mikro- i małe przedsiębiorstwa lokalne, jak i większe podmioty działające w regionie. Motywacje firm są złożone: obejmują zarówno elementy reputacyjne, jak i relacyjne (zakorzenienie w społeczności), a także czynniki stricte operacyjne (np. bezpieczeństwo pracowników, infrastruktury i środowiska pracy; gotowość reagowania na zagrożenia). W firmach decyzja jest zwykle bardziej „proceduralna” niż u osób prywatnych - liczy się uporządkowanie, transparentność, adekwatność świadczeń wzajemnych (jeśli wchodzi w grę), możliwość raportowania wpływu oraz spójność z polityką odpowiedzialności społecznej. Warto podkreślić, że nawet gdy firma działa w formule darowizny, często oczekuje standardu komunikacji i dokumentowania porównywalnego z relacją B2B.

Trzecią grupą są instytucje publiczne i podmioty „okołopubliczne” (samorząd, jednostki organizacyjne, instytucje kultury, szkoły, podmioty lecznicze), a także parafie i organizacje społeczne funkcjonujące w gminie. Wsparcie z tej strony bywa mieszane - część ma charakter formalny i wynika z procedur finansowania zadań publicznych, część jest nieformalna (np. współorganizacja inicjatyw społecznych). W kontekście niniejszego rozdziału kluczowe jest to, że instytucje publiczne są szczególnie wrażliwe na ryzyko reputacyjne i formalne: oczekują zgodności z prawem, przejrzystości i jasnych zasad rozliczeń, ponieważ same podlegają kontroli i odpowiedzialności za środki publiczne.

Czwartą grupą są środowiska „rozproszone”, ale identyfikujące się z miejscem: diaspora, byli mieszkańcy, osoby utrzymujące więź rodzinną z miejscowością, a także sympatycy OSP spoza gminy (np. w związku z doświadczeniem pomocy w konkretnym zdarzeniu). Wsparcie z tej grupy często zależy od skuteczności komunikacji online oraz od tego, czy OSP potrafi przedstawić sensowny, zrozumiały cel i wiarygodny sposób realizacji.

Wreszcie piątą grupą są osoby i podmioty, które wspierają OSP poprzez wkład niefinansowy: rzeczowy, usługowy, kompetencyjny lub organizacyjny. Z perspektywy motywacji darczyńców to nadal jest „wspieranie OSP”, choć mechanizm decyzji bywa inny niż przy darowiźnie pieniężnej. W Polsce taka forma zaangażowania jest istotna, ponieważ – jak pokazuje CBOS – darowizny pieniężne są relatywnie powszechne (w 2023 r. 66% badanych deklarowało przekazanie pieniędzy na cele dobroczynne), natomiast wolontariat jest znacznie mniej upowszechniony (8%), a przekazanie własnej pracy lub usług deklarowało 21%<sup>61</sup>. Dla OSP to ważna informacja - część osób, które nie wesprą finansowo, może realnie wesprzeć kompetencją lub usługą – i odwrotnie. Profesjonalny fundraising powinien rozpoznawać te preferencje i traktować je jako równoważne formy współtworzenia misji.

---

<sup>61</sup> CBOS, *Aktywność społeczna Polaków w minionym roku (2023)*, Komunikat z badań nr 11/2024;

## „Dlaczego wspierają?” – uporządkowanie motywacji darczyńców, które ma zastosowanie w OSP

Motywacje darczyńców są wielowymiarowe. W praktyce szkoleniowej i wdrożeniowej najbardziej użyteczne są modele, które porządkują motywy w sposób operacyjny: pozwalają projektować przekaz, dobierać argumenty, przewidywać obiekcje i budować trwałą relację.

Jednym z najlepiej udokumentowanych syntetycznych ujęć jest przegląd mechanizmów „napędzających” filantropię, przygotowany na bazie szerokiej literatury naukowej przez R. Bekkera i P. Wiepkinga. Autorzy identyfikują osiem mechanizmów: (1) świadomość potrzeby, (2) bycie poproszonym, (3) kalkulacja kosztów i korzyści, (4) altruizm, (5) reputacja, (6) korzyści psychologiczne, (7) wartości, (8) poczucie skuteczności<sup>62</sup>. Poniżej przedstawiamy, jak te mechanizmy typowo ujawniają się w realiach OSP, z perspektywą nastawioną na zastosowanie w praktyce.

**Świadomość potrzeby** oznacza, że darczyńca musi wiedzieć, że istnieje realna potrzeba wsparcia (np. doposażenie, szkolenie, utrzymanie gotowości). W OSP ten mechanizm bywa paradoksalnie słabszy, niż mogłoby się wydawać: społeczność „wie, że OSP działa”, ale niekoniecznie rozumie koszty gotowości i utrzymania sprzętu, ani różnicę między finansowaniem publicznym a realnymi potrzebami jednostki. Jeżeli organizacja nie komunikuje w sposób rzeczowy i zrozumiały, potrzeba pozostaje „niewidoczna”, a darczyńca nie ma podstawy do decyzji.

**Bycie poproszonym** jest jednym z najsilniejszych predyktorów wsparcia - wiele darowizn nie wydarzy się bez jasnego, kulturalnego i zrozumiałego zaproszenia do współudziału. W OSP prośba o wsparcie musi jednak szczególnie respektować standardy etyczne i unikać presji. Z punktu widzenia reputacji OSP ryzykowne jest każde działanie, które mogłoby zostać odebrane jako „natarczywe” albo „wykorzystujące autorytet munduru”. Standardy branżowe (choć tworzone w innych porządkach instytucjonalnych) jednoznacznie akcentują legalność, otwartość, uczciwość i szacunek jako podstawę pozyskiwania wsparcia – to zasada uniwersalna i w pełni przenoszalna do praktyki OSP<sup>63</sup>.

**Koszty i korzyści** nie oznaczają wyłącznie kalkulacji finansowej. Darczyńca ocenia również „koszty psychologiczne” (czy będzie potem „nękany” komunikacją; czy organizacja jest uporządkowana; czy nie powstanie poczucie, że został wykorzystany), a także koszty poznawcze (czy rozumie, na co daje). W OSP szczególnie ważne jest minimalizowanie kosztu poznawczego: jasne cele, konkretny, krótkie uzasadnienie, proste zasady rozliczalności. Jednocześnie – co warto podkreślić – część darczyńców oczekuje korzyści niematerialnych: poczucia współuczestnictwa w bezpieczeństwie wspólnoty, symbolicznego „dołączenia” do misji, a czasem elementu uznania (np. podziękowanie, informacja o efekcie). Te elementy nie są „nagrodą za darowiznę”, lecz normalnym składnikiem relacji.

<sup>62</sup> Bekkers R., Wiepking P., *Eight Mechanisms That Drive Charitable Giving* (abridged), s. 1;

<sup>63</sup> Fundraising Regulator, *Code of Fundraising Practice* (effective 1 November 2025), s. 12;

**Altruizm** w OSP często przyjmuje postać „altruizmu lokalnego”: troski o dobro sąsiadów, rodzin, dzieci i seniorów, którzy mogą potrzebować pomocy. Jest to motywacja wzmacniana przez bliskość geograficzną i społeczną. W praktyce oznacza to, że skuteczny przekaz nie musi być dramatyczny – powinien być prawdziwy i osadzony w realnym wpływie na życie lokalne.

**Reputacja** jako motyw darczyńcy bywa źle rozumiana - nie chodzi wyłącznie o „pokazanie się”, lecz o społeczną funkcję dawania. Ludzie często wspierają, bo chcą być postrzegani (także przez samych siebie) jako osoby odpowiedzialne, solidarne, współtworzące dobro wspólne. U firm reputacja jest jeszcze bardziej wielowarstwowa - obejmuje relacje z klientami, pracownikami i otoczeniem lokalnym. OSP może etycznie korzystać z tego mechanizmu, pod warunkiem że uznanie darczyńców nie staje się „transakcją” wrażliwą reputacyjnie (np. sugerującą, że wpływ na OSP można „kupić”). W praktyce chodzi o równowagę - okazywanie wdzięczności i docenienie wsparcia jest właściwe, ale organizacja musi utrzymać standard bezstronności i odporności na naciski.

**Korzyści psychologiczne** (często opisywane jako poprawa nastroju, redukcja poczucia winy, poczucie sensu) są realnym mechanizmem, który działa również w OSP. Nie należy go jednak eksponować wprost („daj, bo poczujesz się lepiej”), lecz rozumieć jako tło decyzji darczyńcy. Dla OSP praktyczny wniosek jest następujący: darczyńca powinien mieć poczucie, że wsparcie było decyzją autonomiczną, świadomą i szanowaną. Z perspektywy jakości relacji kluczowe jest, aby kontakt z OSP wzmacniał poczucie sprawczości darczyńcy, a nie wywoływał dyskomfort.

**Wartości** oznaczają zgodność między tym, co darczyńca uznaje za ważne, a tym, co robi OSP. W przypadku OSP wartości mają zwykle charakter wspólnotowy: bezpieczeństwo, gotowość do pomocy, solidarność, odpowiedzialność, profesjonalizm, służba. Jest to szczególnie mocny komponent w małych miejscowościach, gdzie OSP bywa często elementem tożsamości lokalnej. Warto jednak pamiętać, że część osób prywatnych i firm przykłada dużą wagę do wartości „ładu i przejrzystości”, czyli do tego, czy organizacja działa zgodnie z jasnymi zasadami, uczciwie komunikuje cele i szanuje prywatność.

**Poczucie skuteczności** jest często niedoceniane, a w praktyce bywa decydujące - darczyńcy chcą widzieć, że ich wsparcie „robi różnicę”. W OSP to mechanizm o bardzo wysokim potencjale, ponieważ efekty mogą być konkretne (np. doposażenie, szkolenie, gotowość operacyjna, działania prewencyjne). Jednocześnie OSP musi szczególnie uważać na rzetelność - deklaracje wpływu muszą być prawdziwe i możliwe do uzasadnienia. W standardach etycznych fundraisingu uczciwość i niewprowadzanie w błąd są wskazywane jako obowiązek – również dlatego, że każdy przypadek nadużycia niszczy zaufanie nie tylko do jednej organizacji, ale i do całej sfery pozyskiwania wsparcia<sup>64</sup>.

<sup>64</sup> Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu (tłum.), *Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu* (uchwalona 16.10.2006), s. 1–2;

## Zaufanie i wiarygodność OSP – z czego się składają i jak wpływają na decyzje darczyńców

Z perspektywy darczyńcy wiarygodność organizacji nie jest abstrakcyjną cechą, tylko wypadkową obserwowalnych sygnałów. W praktyce fundraisingowej OSP warto rozróżnić trzy komponenty zaufania: kompetencję, integralność i przejrzystość.

**Kompetencja** oznacza „czy OSP potrafi działać skutecznie”. W przypadku OSP darczyńcy często zakładają kompetencję operacyjną (w sensie ratowniczym), zwłaszcza że społeczne oceny działań strażaków są bardzo wysokie<sup>65</sup>. W fundraisingu kompetencja musi jednak obejmować także zdolność do odpowiedzialnego zarządzania wsparciem: planowania, priorytetyzacji potrzeb, gospodarności i podstawowej sprawozdawczości. Jeżeli OSP komunikuje wyłącznie heroiczny wymiar misji, a nie pokazuje elementarnego „porządku organizacyjnego”, część darczyńców – zwłaszcza firm i osób o większej świadomości prawno-finansowej – będzie powstrzymywać się od wsparcia.

**Integralność** oznacza „czy OSP jest uczciwa, czy nie nadużyje zaufania, czy działa dla misji”. W przypadku OSP integralność jest szczególnie ważna z uwagi na status społeczny i bliskie relacje w społeczności lokalnej. Z perspektywy darczyńcy ryzyko pojawia się wtedy, gdy organizacja miesza komunikacyjnie cele, nie rozróżnia ról (np. gdy ta sama osoba występuje jednocześnie jako autorytet publiczny i jako „sprzedawca”), albo gdy brak jest jasnych zasad postępowania z darowiznami. Istotnym elementem integralności jest również to, czy OSP potrafi odmówić lub skorygować działania, które mogłyby być odebrane jako wywieranie presji. W uznanych standardach branżowych akcentuje się obowiązek niedziałania pod wpływem chęci „za wszelką cenę” pozyskać darowiznę oraz obowiązek traktowania wspierających w sposób uczciwy, niewykluczający i respektujący ich sytuację<sup>66</sup>.

**Przejrzystość** oznacza „czy rozumiem, na co idą pieniądze i czy mogę to sprawdzić”. Przejrzystość nie jest tym samym co „nadmiar informacji”. Darczyńca nie oczekuje wielostronicowych dokumentów – oczekuje spójności: cel, uzasadnienie, sposób realizacji i informacja zwrotna po wykorzystaniu środków. W praktyce OSP przejrzystość obejmuje także prywatność i ochronę danych darczyńców. W dojrzałym fundraisingu nie wolno traktować danych kontaktowych jako „przy okazji pozyskanej listy”; przetwarzanie danych musi mieć podstawę, cel i ograniczenia zgodne z RODO, a darczyńca powinien wiedzieć, jakie ma prawa<sup>67</sup>. W warunkach relatywnie niskiego ogólnego zaufania społecznego w Polsce<sup>68</sup>, poszanowanie prywatności jest jednym z najmocniejszych sygnałów profesjonalizmu - pokazuje, że OSP rozumie odpowiedzialność i nie nadużywa relacji.

<sup>65</sup> CBOS, *Oceny instytucji publicznych*, Komunikat z badań nr 28/2025, s. 2;

<sup>66</sup> Chartered Institute of Fundraising, *Treating donors fairly: Responding to the needs of people in vulnerable circumstances*, s. 4–5;

<sup>67</sup> Parlament Europejski i Rada UE, *ROZPORZĄDZENIE (UE) 2016/679 (RODO)*, motyw 7 (związek ochrony danych z budową zaufania) oraz ogólne ramy praw do kontroli danych przez osobę, której dane dotyczą;

<sup>68</sup> CBOS, *Zaufanie społeczne*, Komunikat z badań nr 40/2024, s. 2;

## Motywacje darczyńców w praktyce lokalnej – wzorce szczególnie typowe dla OSP

W ujęciu praktycznym OSP najczęściej spotyka się z kilkoma powtarzalnymi „wzorami” motywacji, które łączą opisane wcześniej mechanizmy.

Pierwszy wzór to **motywacja bezpieczeństwa wspólnoty**: „wspieram, bo to zwiększa gotowość do pomocy mnie i moim bliskim”. Jest to motywacja racjonalno-wartościowa, silna szczególnie w gminach, gdzie OSP jest realnym filarem lokalnego bezpieczeństwa. W komunikacji opiera się na konkretach: gotowości, czasie reakcji, wyposażeniu, szkoleniu, prewencji. Jej siłą jest to, że nie wymaga dramatyzowania - wystarcza logiczne pokazanie związku między wsparciem a gotowością.

Drugi wzór to **motywacja wdzięczności i odwzajemnienia** - „kiedyś pomogli; chcę się odwdziżyć” albo „w tej społeczności wspieramy się wzajemnie”. W tym wzorze bardzo ważne jest zachowanie taktu i poszanowania granic - nie wolno sugerować, że pomoc jest „na rachunek”, ale wolno – i warto – pokazywać, że wspólnota współtworzy zdolność OSP do działania.

Trzeci wzór to **motywacja tożsamości lokalnej i dumy** - „OSP jest częścią tego miejsca; wspieram, bo to ważne dla naszej gminy”. Wzór szczególnie silny przy wydarzeniach lokalnych, jubileuszach, działaniach edukacyjnych i integracyjnych. Z punktu widzenia wiarygodności OSP kluczowe jest, aby ten wzór nie zamieniał się w „plemienność” (wykluczanie innych) ani w komunikację opartą na presji społecznej.

Czwarty wzór to **motywacja wartości i moralnego obowiązku** - „pomaganie jest właściwe”. W tym wzorze łatwo o nadmierne uogólnienia. Profesjonalna praktyka fundraisingowa polega na tym, aby wartości łączyć z konkretną propozycją wpływu - darczyńca powinien móc przełożyć ogólną intencję na sensowną decyzję.

Piąty wzór to **motywacja skuteczności i konkretnego efektu** - „chcę wesprzeć coś, co przyniesie mierzalny rezultat”. Ten wzór rośnie wraz z doświadczeniem darczyńców w filantropii i jest typowy dla części firm. OSP ma tutaj przewagę, bo może pokazywać rezultaty w sposób prosty i wiarygodny. Warunkiem jest rzetelność danych i unikanie obietnic, których nie da się dotrzymać. Zasada uczciwości i niewprowadzania w błąd jest wprost akcentowana w standardach etycznych fundraisingu oraz w kodeksach dobrych praktyk<sup>69</sup>.

Szósty wzór to **motywacja relacyjna** - „wspieram, bo znam ludzi z OSP i ufam im”. Jest ona bardzo częsta w małych miejscowościach. Jednocześnie jest to wzór, który może generować ryzyka, gdy wsparcie opiera się wyłącznie na relacji personalnej, a nie na wiarygodności organizacji jako instytucji, wówczas zmiana osób, konflikt lub plotka mogą gwałtownie obniżyć poparcie. Dlatego dojrzały fundraising dąży do „instytucjonalizacji zaufania” - budowania zaufania do OSP jako organizacji, nie tylko do pojedynczych osób.

---

<sup>69</sup> Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu (tłum.), *Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu* (uchwalona 16.10.2006), s. 1–2;

## Ryzyka i bariery po stronie darczyńców – dlaczego część osób nie wspiera, mimo sympatii do OSP

Dla kompletności ujęcia trzeba uwzględnić, że brak wsparcia nie jest zawsze wynikiem „braku wrażliwości” czy „braku zaufania”. Często jest wynikiem barier.

Pierwszą barierą jest **brak jasności celu** - darczyńca nie rozumie, na co ma dać i co to zmieni. W takich warunkach nawet wysoka sympatia do OSP nie przekłada się na decyzję. Mechanizm świadomości potrzeby i poczucia skuteczności działa tu negatywnie - jeśli cel jest niejasny, poczucie skuteczności spada<sup>70</sup>.

Drugą barierą jest **lęk przed presją i nachalnością** - część osób unika wsparcia, bo obawia się, że zostanie potem „wciągnięta” w kolejne prośby, że będzie zawstydzana lub że jej dane będą wykorzystywane w sposób niekontrolowany. Z tego powodu standardy etyczne akcentują szacunek, unikanie nadmiernej presji oraz poszanowanie prywatności<sup>71</sup>.

Trzecią barierą jest **wrażliwość na brak przejrzystości** - darczyńca nie musi mieć dowodów nadużyć – wystarczy, że nie widzi standardu uporządkowania. W warunkach niskiego ogólnego zaufania społecznego nawet drobne niejasności mogą prowadzić do wstrzymania wsparcia.

Czwartą barierą są **ograniczenia ekonomiczne** - darczyńcy różnią się możliwościami. W praktyce OSP powinna tak konstruować propozycje wsparcia, aby umożliwiały różne poziomy zaangażowania, bez stygmatyzowania i bez sugerowania, że mniejsze wsparcie jest „niewystarczające”. Z perspektywy etyki ważne jest również to, aby nie „pozyskiwać za wszelką cenę” – w dojrzałych standardach fundraisingu podkreśla się konieczność uczciwego i odpowiedzialnego traktowania osób, które mogą być w sytuacji wymagającej większej ostrożności po stronie organizacji.

## Konsekwencje praktyczne dla OSP – jak „czytać” motywacje i przekładać je na stabilne relacje

W profesjonalnym fundraisingu nie chodzi o „jedną uniwersalną motywację”, lecz o dopasowanie - inne argumenty będą działały na mieszkańca, inne na właściciela firmy, inne na osobę, która doświadczyła pomocy, a inne na darczyńcę spoza gminy. Modelowo oznacza to, że OSP powinna rozumieć, iż wsparcie pojawia się na przecięciu trzech warunków.

Po pierwsze, darczyńca musi mieć **powód** (motywacja: wartości, bezpieczeństwo, wdzięczność, reputacja, skuteczność). Po drugie, musi mieć **zaufanie** (kompetencja, integralność, przejrzystość). Po trzecie, musi mieć **ułatwioną decyzję** (jasny cel i zasady, brak presji, poczucie szacunku). Mechanizmy motywacyjne i zaufanie nie są „miękkim dodatkiem”,

<sup>70</sup> Bekkers R., Wiepking P., *Eight Mechanisms That Drive Charitable Giving* (abridged), s. 1;

<sup>71</sup> Fundraising Regulator, *Code of Fundraising Practice* (effective 1 November 2025), s. 12; Chartered Institute of Fundraising, *Treating donors fairly: Responding to the needs of people in vulnerable circumstances*, s. 4–5; Parlament Europejski i Rada UE, *ROZPORZĄDZENIE (UE) 2016/679 (RODO)*, motyw 7

lecz stanowią część logiki decyzji darczyńcy, opisaną w literaturze naukowej i w standardach etycznych fundraisingu<sup>72</sup>.

Wreszcie, w przypadku OSP szczególnie istotne jest utrzymanie długoterminowej reputacji. Każdy błąd w obszarze przejrzystości, presji komunikacyjnej lub prywatności jest proporcjonalnie „droższy” niż w wielu innych organizacjach, ponieważ OSP działa w obszarze bezpieczeństwa i korzysta z wysokiego zaufania społecznego do służby<sup>73</sup>. Z tego powodu warto traktować standardy legalności, uczciwości, szacunku i odpowiedzialności za relację z darczyńcą jako fundament, a nie jako formalność.

---

<sup>72</sup> Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu (tłum.), *Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu* (uchwalona 16.10.2006), s. 1–2; Bekkers R., Wiepking P., *Eight Mechanisms That Drive Charitable Giving* (abridged), s. 1;

<sup>73</sup> CBOS, *Oceny instytucji publicznych*, Komunikat z badań nr 28/2025, s. 20;

## ROZDZIAŁ 6. Kanały i formy fundraisingu – przegląd orientacyjny oraz kryteria wyboru w OSP

Celem niniejszego rozdziału jest uporządkowanie podstawowych **kanałów** (sposobów docierania do wspierających) oraz **form fundraisingu** (mechanizmów pozyskiwania wsparcia), które mogą być stosowane w OSP. Rozdział ma charakter orientacyjny - przedstawia typologię i kryteria wyboru, aby uczestnik Akademii Fundraisingu rozumiał, **z czego może składać się zestaw działań fundraisingowych OSP i jak podejmować decyzje o doborze rozwiązań w sposób zgodny z prawem, zasadami rachunkowości, ochrony danych i standardami etycznymi**. Szczegółowe projektowanie kampanii, narzędzi i materiałów operacyjnych jest przedmiotem kolejnych lekcji.

### „Kanał” i „forma” – rozróżnienie potrzebne w praktyce OSP

W praktyce OSP warto rozdzielać dwa poziomy decyzji.

Po pierwsze, **forma fundraisingu** oznacza mechanizm pozyskania wsparcia: darowiznę pieniężną, darowiznę rzeczową, zbiórkę publiczną do puszek, sponsoring (świadczenia wzajemne), dotację, wpływy z odpisu podatkowego (jeśli OSP ma status OPP), przychody z działalności odpłatnej pożytku publicznego lub działalności gospodarczej (jeżeli jest prowadzona zgodnie ze statutem i przepisami), a także loterię fantową (w reżimie prawa hazardowego – w praktyce najczęściej jako „mała loteria fantowa” po uprzednim zgłoszeniu). Każda forma ma inne konsekwencje: inne wymogi dokumentacyjne, inne ryzyka reputacyjne, inny ciężar sprawozdawczy i podatkowy.

Po drugie, **kanał** to sposób dotarcia do wspierających i poprowadzenia ich ścieżki decyzji: kontakt bezpośredni (np. rozmowa, spotkanie), kanał społeczności lokalnej (np. wydarzenia, akcje sąsiedzkie), kanały cyfrowe (np. strona www, płatności online, media społecznościowe), współpraca z przedsiębiorcami (np. sieci lokalne, izby gospodarcze), kanały pośrednie (np. platformy, partnerzy, pośrednicy). Ten sam mechanizm (np. darowizna) może być realizowany wieloma kanałami; i odwrotnie – ten sam kanał (np. wydarzenie lokalne) może łączyć kilka form naraz (np. darowizny, świadczenia wzajemne, darowizny rzeczowe).

Dla OSP kluczowe jest to, że **dobór formy** determinuje zgodność prawną i księgową, natomiast **dobór kanału** determinuje koszty dotarcia, tempo efektu, skalowalność i obciążenie zespołu.

## Najczęstsze formy fundraisingu w OSP – charakterystyka i konsekwencje

### (A) Darowizny (pieniężne i rzeczowe) – mechanizm podstawowy i uniwersalny

Darowizna jest klasycznym, powszechnie rozumianym sposobem wspierania misji, szczególnie w instytucjach cieszących się wysokim zaufaniem lokalnym, takich jak OSP. Z perspektywy zarządczej to forma elastyczna - może finansować zarówno działania operacyjne (np. doposażenie), jak i rozwój (np. szkolenia) – o ile jest to spójne z celami statutowymi i zasadami gospodarowania majątkiem.

Ważnym aspektem w realiach polskich jest to, że darczyńcy (osoby fizyczne) mogą korzystać z odliczenia darowizn w PIT w granicach limitu ustawowego; analogicznie przedsiębiorcy rozliczający CIT mają przewidziane ustawą limity odliczeń. W komunikacji fundraisingowej nie należy obiecywać darczyńcy skutku podatkowego „automatycznie”, lecz informować rzetelnie o istnieniu mechanizmu i konieczności spełnienia wymogów dokumentacyjnych oraz limitów ustawowych<sup>74</sup>.

Darowizny rzeczowe (m.in. sprzęt, materiały, usługi) są w OSP szczególnie istotne, bo często odpowiadają na konkretne potrzeby jednostki. Ich pozyskiwanie wymaga jednak konsekwentnego podejścia do ewidencji, wyceny oraz rozdzielania tego, co jest darowizną, od tego, co jest świadczeniem wzajemnym (np. umową promocyjną).

### (B) Zbiórki publiczne – w szczególności puszki, kwesty, „kalendarze” w przestrzeni publicznej

Jeżeli OSP zbiera ofiary w gotówce lub w naturze w miejscu publicznym, co do zasady wchodzi w zakres definicji zbiórki publicznej określonej ustawowo i podlega regułom zgłaszania oraz sprawozdawczości<sup>75</sup>. W praktyce OSP często spotyka się działania o charakterze „publicznym” (kwesty, puszki, zbiórki przy wydarzeniach, zbiórki w przestrzeni ogólnodostępnej). W tym obszarze nie wystarcza dobra wola – konieczne jest rozumienie, czy konkretna aktywność spełnia ustawową definicję i czy wymaga formalnego zgłoszenia.

W polskim systemie prawnym funkcjonuje państwowy **portal zbiórek publicznych**, który służy zarówno prezentacji informacji dla obywateli, jak i obsłudze zgłaszania i rozliczania zbiórek. Portal jest także elementem budowania przejrzystości, bo pozwala darczyńcom sprawdzić, jaki był cel zbiórki, kto ją prowadził i jak została rozliczona<sup>76</sup>.

<sup>74</sup> Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 10 stycznia 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U. 2025 poz. 163), w szczególności limity odliczeń darowizn „do 6% dochodu” oraz zasady wykazywania odliczeń, s. 116–117; Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (tekst jednolity; ISAP), limity odliczeń darowizn „do 10% dochodu” – w zależności od rodzaju darowizn i warunków ustawowych, s. 205–206;

<sup>75</sup> Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych (tekst jednolity, Dz.U. 2020 poz. 1672), definicja zbiórki publicznej i podstawowe zasady, s. 2–3;

<sup>76</sup> Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, informacja o portalu zbiórek publicznych (zbiorki.gov.pl) oraz funkcjach zgłaszania i rozliczania zbiórek; aktualizacja 28.05.2025;

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

Zarządczo zbiórki publiczne mają dwie cechy: (1) są relatywnie skuteczne w mobilizacji społeczności lokalnej, (2) podnoszą znaczenie procedur wewnętrznych (bezpieczeństwo gotówki, rozliczalność, minimalizowanie ryzyk reputacyjnych).

- (C) Kampanie online i crowdfunding – wpłaty zdalne, bez „miejsca publicznego”, ale nie „poza prawem”

Wpłaty internetowe (przelewy, płatności online, zbiórki na platformach) są dla OSP coraz bardziej dostępne i często stanowią naturalne uzupełnienie działań lokalnych. Z perspektywy ustawowej definicji zbiórki publicznej rozstrzygające znaczenie ma to, że ustawodawca wiąże ją z pozyskiwaniem ofiar w przestrzeni publicznie dostępnej<sup>77</sup>. To powoduje, że typowe wpłaty online co do zasady **nie mieszczą się w tej definicji**, jednak nadal podlegają innym obowiązkom: rachunkowym, podatkowym, dotyczącym ochrony danych osobowych oraz uczciwej komunikacji z darczyńcą.

W praktyce oznacza to, że kanały cyfrowe ułatwiają skalowanie, ale podnoszą wagę zgodności z zasadami przetwarzania danych (np. dane darczyńców, mailing, podziękowania, historia wpłat). Podstawowe zasady i przesłanki legalności przetwarzania danych wynikają bezpośrednio z RODO (m.in. zasady przetwarzania oraz katalog podstaw prawnych)<sup>78</sup>.

- (D) Odpis 1,5% podatku – tylko dla OPP lub w modelu współpracy

Odpis 1,5% podatku dochodowego od osób fizycznych jest w Polsce mechanizmem szczególnym - w praktyce komunikacyjnej bywa potocznie nazywany „darowizną”, ale formalnie jest to redystrybucja podatku na podstawie przepisów ustawy. Dostęp do mechanizmu jest ograniczony do organizacji pożytku publicznego (OPP) ujętych w wykazie, a przepisy przewidują m.in. zasady dotyczące wzywania do przekazywania środków i ich dalszego przekazywania<sup>79</sup>.

Dla OSP, które nie mają statusu OPP, realnym scenariuszem (zależnym od konstrukcji prawnej i współpracy) bywa działanie „z udziałem” OPP, jednak wymaga to szczególnej staranności komunikacyjnej i prawnej. W tej Akademii kluczowe jest rozumienie: to odrębny kanał finansowania, obwarowany warunkami systemowymi, a nie „dowolna forma zbiórki”.

- (E) Sponsoring i partnerstwa z biznesem – świadczenia wzajemne, a nie darowizna

<sup>77</sup> Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych (tekst jednolity, Dz.U. 2020 poz. 1672), definicja zbiórki publicznej i podstawowe zasady, s. 2–3;

<sup>78</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 (RODO), w szczególności art. 5 (zasady przetwarzania) oraz art. 6 (podstawy legalności), s. 6–7;

<sup>79</sup> Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 26 września 2024 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2024 poz. 1491), przepisy dotyczące mechanizmu 1,5% i warunków wzywania do przekazywania środków, s. 21–22;

W OSP współpraca z lokalnymi firmami bywa jednym z najbardziej obiecujących kierunków. Należy jednak konsekwentnie odróżniać dwa porządki: **darowiznę** (bez świadczenia wzajemnego) oraz **sponsoring/partnerstwo** (w którym występują ustalone świadczenia promocyjne lub wizerunkowe). Z perspektywy prawno-księgowej sponsoring jest bliższy umowie o świadczenia wzajemne niż darowiznie, co wpływa na sposób dokumentowania i rozliczeń. Z perspektywy reputacyjnej OSP powinno zarządzać sponsoringiem nieco ostrożnie: aby nie tworzyć wrażenia, że jednostka „monetyzuje” zaufanie publiczne.

W praktyce oznacza to, że sponsoring jest cenny, gdy OSP potrafi określić: (1) co realnie oferuje partnerowi, (2) jak zapewnia przejrzystość relacji, (3) jak minimalizuje ryzyko konfliktu interesów i ryzyko wizerunkowe.

(F) Dotacje i granty (publiczne i prywatne) – finansowanie celowe, silna sprawozdawczość

Dotacje i granty są w OSP często kojarzone z zakupami sprzętu, szkoleniami, działaniami prewencyjnymi i edukacyjnymi. To forma „celowa” - środki są co do zasady rozliczane według reguł instytucji finansującej (umowa, budżet, wskaźniki, kwalifikowalność wydatków). Jest to stabilny instrument, ale obciążający organizacyjnie oraz mniej elastyczny niż darowizny. W portfelu finansowania OSP granty powinny być traktowane jako element równoważący, a nie jedyne źródło stabilności, ponieważ podlegają cyklom konkursowym i decyzjom zewnętrznym.

(G) Działania oparte na społeczności lokalnej – wydarzenia, akcje inicjowane przez mieszkańców

OSP mają unikalny atut - są w wielu miejscowościach instytucją pierwszego kontaktu w sytuacjach kryzysowych i ważnym elementem tożsamości lokalnej. Fundraising społecznościowy buduje się wokół więzi - ludzie wspierają, bo identyfikują się z misją i znają osoby zaangażowane. W praktyce takie działania często mają formę wydarzeń (np. pikniki, dni otwarte, zawody, akcje edukacyjne), ale źródłem finansowania bywa wtedy mieszanka: darowizny, darowizny rzeczowe, sprzedaż usług w granicach dopuszczalnych prawem, sponsoring lokalny.

W tym obszarze szczególnie ważna jest klarowność komunikacyjna - odbiorca powinien rozumieć, czy dokonuje darowizny, czy kupuje świadczenie (np. usługę), i na jakich zasadach.

(H) Loterie fantowe (oraz bingo fantowe) – forma specyficzna, podlegająca prawu hazardowemu

Loteria fantowa jest rozwiązaniem spotykanym w praktyce społecznej, ale wymaga najwyższej staranności, bo nie jest to „zwykła zbiórka”. Organy KAS publikują praktyczne informacje dotyczące organizacji loterii o ograniczonej puli nagród, w tym obowiązek zgłoszenia, terminy oraz ograniczenia wartości puli wygranych (wartości te są zmienne

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

w czasie, bo zależą od tzw. kwoty bazowej)<sup>80</sup>. Z tego względu loterie powinny być traktowane jako forma fakultatywna, uruchamiana wtedy, gdy OSP ma dojrzałość organizacyjną do spełnienia wymogów formalnych i do zarządzania ryzykiem (w tym ryzykiem reputacyjnym).

### Kryteria wyboru kanałów i form – logika decyzji w OSP

Wybór kanałów i form fundraisingu w OSP powinien wynikać z uporządkowanej logiki: **cele → odbiorcy → zasoby → zgodność → ryzyko → przewidywalność**. Poniżej przedstawiono kryteria, które w praktyce rozstrzygają o tym, czy dane rozwiązanie jest adekwatne.

Po pierwsze, **dopasowanie do celu finansowania**. Inne formy są właściwe dla finansowania „twardych” potrzeb (np. doposażenie), inne dla działań ciągłych (utrzymanie gotowości operacyjnej), inne dla projektów czasowych. Mechanizmy celowe (granty) są naturalne dla zadań projektowych, a mechanizmy elastyczne (darowizny) – dla potrzeb, które zmieniają się w czasie.

Po drugie, **dopasowanie do profilu wspierających**. W społeczności lokalnej przewagę mają kanały oparte na relacji i wiarygodności osobistej (np. wydarzenia, komunikacja sąsiedzka, lokalne media), natomiast przy ambicji wyjścia poza gminę rośnie znaczenie kanałów cyfrowych i klarownego „przekładu” misji na zrozumiały problem i rozwiązanie. W przypadku biznesu kluczowe są formy o jasnych zasadach świadczeń wzajemnych (sponsoring/partnerstwo), a nie zbiórki „do puszek”.

Po trzecie, **realne zasoby organizacyjne OSP**: czas, kompetencje, stabilność zespołu, zdolność do dokumentowania i raportowania. OSP o niewielkich zasobach częściej osiągną lepszą efektywność, ograniczając się do kilku prostych, zgodnych prawnie rozwiązań, zamiast próbować równolegle wdrażać wiele form, których nie da się dobrze rozliczyć i utrzymać jakościowo.

Po czwarte, **wymogi formalno-prawne i rozliczalność**. Zbiórki publiczne wiążą się z obowiązkami zgłoszenia i sprawozdawczości. Państwowy portal zbiorów jest narzędziem, które ułatwia przejrzystość, ale równocześnie zwiększa widoczność ewentualnych zaniedbań<sup>81</sup>. Darowizny i kampanie online przenoszą ciężar na dokumentowanie wpłat, właściwe tytułowanie wpływów, ochronę danych oraz rzetelne informowanie o celu i rezultatach.

Po piąte, **ryzyko reputacyjne i etyczne**. OSP działają w środowisku wysokiego zaufania – to zasób strategiczny. Działania fundraisingowe muszą być projektowane tak, aby zaufanie wzmacniać, a nie konsumować. W praktyce oznacza to przejrzystość,

<sup>80</sup> Dolnośląski Urząd Celno-Skarbowy we Wrocławiu (gov.pl), „Zorganizowanie loterii fantowej o ograniczonej puli nagród” – informacja zbiorcza (w tym terminy zgłoszenia, progi kwoty bazowej i podstawowe obowiązki), s. 1–3;

<sup>81</sup> Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, informacja o portalu zbiorów publicznych (zbiorki.gov.pl) oraz funkcjach zgłaszania i rozliczania zbiorów; aktualizacja 28.05.2025;

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

unikanie niejednoznacznych komunikatów, jasne oddzielenie darowizny od świadczenia wzajemnego oraz respektowanie praw darczyńcy do informacji i do poufności w granicach prawa<sup>82</sup>.

Po szóste, **przewidywalność i koszt pozyskania wsparcia**. Mechanizmy jednorazowe (wydarzenie, zbiórka publiczna) mogą dać szybki rezultat, ale często są sezonowe i wymagają intensywnej mobilizacji. Mechanizmy relacyjne (cykliczne darowizny, stałe partnerstwa) budują stabilność, ale wolniej. Kanały cyfrowe bywają tańsze w skalowaniu, lecz wymagają kompetencji komunikacyjnych i podstaw infrastruktury (np. strona www, płatności, zgody i klauzule informacyjne, polityki danych).

### **Minimalne standardy zgodności, które wpływają na wybór kanału**

W praktyce OSP nie chodzi o „znajomość całego prawa”, lecz o rozpoznanie, kiedy dany kanał uruchamia szczególne obowiązki.

**Zbiórka publiczna** – jeżeli zbieranie ofiar odbywa się w miejscu publicznym, należy odnieść się do definicji ustawowej i trybu zgłoszenia/rozliczenia<sup>83</sup>.

**Ochrona danych osobowych** – jeżeli OSP gromadzi dane darczyńców (nawet proste: imię, nazwisko, e-mail), musi działać w zgodzie z zasadami przetwarzania, minimalizacji, przejrzystości oraz mieć właściwą podstawę prawną przetwarzania<sup>84</sup>.

**Komunikacja i etyka** – standardem profesjonalnym jest komunikowanie celu, sposobu wykorzystania środków oraz zachowanie uczciwości i przejrzystości, co podkreślają międzynarodowe zasady etyczne fundraisingu oraz standardy praw darczyńcy do informacji i poufności<sup>85</sup>.

**Loterie** – uruchamiają specyficzne obowiązki i progi; w praktyce nie należy ich traktować jako „wariantu zbiórki”, lecz jako odrębny instrument regulowany, wymagający zgłoszenia i spełnienia warunków<sup>86</sup>.

---

<sup>82</sup> „Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu” (wyd. i rozpowszechnianie: Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu), zasady uczciwości i przejrzystości jako fundament zaufania do organizacji, s. 1–3; Association of Fundraising Professionals i in., „A Donor Bill of Rights” (standard praw darczyńcy do informacji, przejrzystości i poufności), s. 1;

<sup>83</sup> Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych (tekst jednolity, Dz.U. 2020 poz. 1672), definicja zbiórki publicznej i podstawowe zasady, s. 2–3;

<sup>84</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 (RODO), w szczególności art. 5 (zasady przetwarzania) oraz art. 6 (podstawy legalności), s. 6–7;

<sup>85</sup> Association of Fundraising Professionals i in., „A Donor Bill of Rights” (standard praw darczyńcy do informacji, przejrzystości i poufności), s. 1; „Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu” (wyd. i rozpowszechnianie: Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu), zasady uczciwości i przejrzystości jako fundament zaufania do organizacji, s. 1–3;

<sup>86</sup> Dolnośląski Urząd Celno-Skarbowy we Wrocławiu (gov.pl), „Zorganizowanie loterii fantowej o ograniczonej puli nagród” – informacja zbiorcza (w tym terminy zgłoszenia, progi kwoty bazowej i podstawowe obowiązki), s. 1–3;

## Wnioski praktyczne - jak myśleć o zestawie rozwiązań w OSP

W OSP najbardziej racjonalne jest budowanie zestawu działań, który łączy **co najmniej jeden mechanizm stabilizujący** (np. cykliczne darowizny, stałe partnerstwo lokalne, przewidywalny program dotacyjny) z **mechanizmami mobilizującymi społeczność** (np. wydarzenie, zbiórka publiczna – o ile jest prawidłowo zgłoszona i rozliczona). Kanały cyfrowe warto traktować jako wzmacniacz - ułatwiają płynność wpłat i komunikację rezultatów, ale nie zastępują wiarygodności i relacji – szczególnie w mniejszych miejscowościach.

Z perspektywy zarządu OSP najlepszym kryterium jakości nie jest liczba uruchomionych form, lecz **spójność** (wspólny przekaz i cel), **zgodność** (brak luk formalnych), **rozliczalność** (możliwość udokumentowania wpływów i wydatków) oraz **ochrona zaufania** jako najcenniejszego zasobu jednostki.

## SŁOWNIK

### B

**Bezpieczeństwo danych osobowych** - oznacza takie organizowanie pozyskiwania, przechowywania i wykorzystywania danych darczyńców oraz osób kontaktowych (np. imienia i nazwiska, numeru telefonu, adresu e-mail), aby były przetwarzane zgodnie z prawem, adekwatnie do celu i w sposób ograniczający ryzyko nieuprawnionego dostępu, utraty lub wykorzystania. W praktyce OSP obejmuje to m.in. zasadę minimalizacji (zbieramy tylko dane niezbędne), kontrolę dostępu do list kontaktów, porządek w upoważnieniach, jasne reguły przechowywania i usuwania danych oraz rzetelne informowanie osób, których dane dotyczą, w jakim celu są używane i jakie mają prawa.

### C

**Cel fundraisingu** - to precyzyjnie określony rezultat, dla którego OSP pozyskuje wsparcie, opisany w sposób zrozumiały dla odbiorcy i możliwy do późniejszego rozliczenia. Cel powinien wynikać z misji i zadań OSP, odpowiadać rzeczywistej potrzebie (np. utrzymanie gotowości operacyjnej, doposażenie, szkolenia, działania prewencyjne) oraz mieć jasno wskazane przeznaczenie środków. Dobrze sformułowany cel zmniejsza ryzyko nieporozumień, ułatwia darczyńcom podjęcie decyzji i stanowi punkt odniesienia dla informacji zwrotnej po wykorzystaniu wsparcia.

### D

**Darowizna** - jest formą wsparcia, w której darczyńca przekazuje OSP środki pieniężne, rzeczy lub inne zasoby bez oczekiwania świadczenia wzajemnego o charakterze ekwiwalentnym. Dla OSP istotne jest zachowanie jednoznaczności: darowizna nie jest zakupem ani umową promocyjną, a ewentualne podziękowanie ma charakter symboliczny i nie zmienia istoty wsparcia. W praktyce darowizna wymaga uporządkowania dokumentowania (np. potwierdzenia wpłaty, protokołu przekazania rzeczy) i jasnego powiązania z celem, na który została przekazana.

**Doświadczenie wspierającego** - to całość wrażeń i ocen darczyńcy lub partnera związanych z kontaktem z OSP: od pierwszej informacji o potrzebie, przez sposób prośby, aż po podziękowanie i informację o rezultatach. W fundraisingu doświadczenie to ma znaczenie strategiczne, ponieważ wpływa na gotowość do ponownego wsparcia oraz na rekomendacje w społeczności lokalnej. W realiach OSP obejmuje to przede wszystkim jasność przekazu, brak presji, łatwość dokonania wpłaty lub przekazania zasobów, a następnie terminową i rzetelną informację o wykorzystaniu wsparcia.

**Dowody i komunikacja oparta na faktach** - oznacza, że OSP formułuje prośby o wsparcie i opisuje potrzeby w sposób możliwy do uzasadnienia: danymi, dokumentami, kosztorysem, informacją o stanie wyposażenia, planem działań lub wiarygodnym opisem konsekwencji braku wsparcia. W praktyce minimalizuje to ryzyko składania obietnic bez pokrycia, wzmacnia

wiarygodność i chroni przed zarzutem wprowadzania w błąd. Jest to szczególnie ważne, gdy OSP komunikuje koszty, terminy, zakres zakupów lub oczekiwane rezultaty.

**Dywersyfikacja źródeł finansowania** - polega na świadomym budowaniu kilku różnych strumieni wsparcia, aby ograniczyć zależność OSP od jednego źródła (np. wyłącznie dotacji albo wyłącznie jednorazowych zbiorów). W praktyce zwiększa to stabilność - łagodzi sezonowość wpływów, zmniejsza ryzyko przerw w finansowaniu oraz ułatwia planowanie utrzymania gotowości operacyjnej. Dywersyfikacja nie oznacza „robienia wszystkiego naraz”, lecz dobór kilku form adekwatnych do celu, zasobów organizacyjnych i ryzyk formalnych.

## E

**Etyka fundraisingu** - to zestaw zasad regulujących sposób pozyskiwania wsparcia, tak aby działania OSP były uczciwe, przejrzyste, respektowały wolność decyzji darczyńcy oraz nie nadużywały zaufania publicznego. W praktyce oznacza to m.in. zakaz wprowadzania w błąd, unikanie nadmiernej presji, dbałość o rzetelne rozliczanie wsparcia oraz poszanowanie prywatności. W OSP etyka ma szczególną wagę, ponieważ jednostka korzysta z wysokiego społecznego kredytu zaufania, a każde naruszenie standardów może trwale osłabić zdolność do pozyskiwania wsparcia.

## F

**Fundraising** - to planowe, etyczne i zgodne z prawem pozyskiwanie zasobów (pieniężnych i niepieniężnych) na cele społeczne OSP, oparte na komunikowaniu celu oraz budowaniu i utrzymywaniu zaufania. Istotą fundraisingu jest nie jednorazowa zbiórka, lecz proces: od zdefiniowania potrzeby i uzasadnienia, przez sformułowanie prośby, po rozliczenie i utrzymanie relacji. W realiach OSP fundraising obejmuje także pozyskiwanie wsparcia rzeczowego i usługowego oraz budowanie współpracy z lokalnymi interesariuszami, przy zachowaniu przejrzystości i rozliczalności.

## G

**Gotowość operacyjna** - oznacza zdolność OSP do realnego reagowania na zdarzenia w wymaganym czasie i zakresie, co wymaga nie tylko ludzi, lecz także sprawnego sprzętu, paliwa, łączności, wyposażenia osobistego, szkoleń oraz utrzymania infrastruktury. Z perspektywy fundraisingu jest to jeden z najważniejszych obszarów uzasadnienia wsparcia - darczyńcy finansują nie „sam zakup”, lecz utrzymanie zdolności do działania na rzecz bezpieczeństwa lokalnej wspólnoty. Dlatego gotowość operacyjna jest naturalnym punktem odniesienia dla celów, argumentacji i raportowania efektów.

## K

**Kapitał społeczny** - to zasób relacji, zaufania i współpracy w społeczności lokalnej, dzięki któremu OSP może mobilizować m.in. wsparcie, partnerów i wolontariuszy. W praktyce kapitał społeczny przejawia się w gotowości mieszkańców oraz lokalnych organizacji i instytucji do współdziałania, rekomendowania OSP i wspólnego rozwiązywania problemów.

Fundraising, prowadzony w sposób uporządkowany i transparentny, nie tylko korzysta z kapitału społecznego, ale także go wzmacnia - tworzy sieć interesariuszy, którzy rozumieją rolę OSP i chcą w niej współuczestniczyć.

**Komunikacja fundraisingowa** - to planowe przekazywanie informacji, które prowadzą odbiorcę do zrozumienia potrzeby i podjęcia decyzji o wsparciu, a następnie do utrzymania relacji poprzez informację zwrotną i podziękowanie. W OSP komunikacja powinna być szczególnie precyzyjna: jasno odróżniać prośbę o darowiznę od oferty o charakterze wzajemnym, wskazywać cel, zasady i sposób rozliczenia oraz unikać uogólnień, które utrudniają ocenę wiarygodności. Jej jakość bezpośrednio wpływa na zaufanie i powtarzalność wsparcia.

## M

**Motywacje darczyńców** - to powody, dla których osoby i instytucje decydują się wspierać OSP, obejmują m.in. troskę o bezpieczeństwo lokalne, identyfikację z miejscem, wdzięczność, wartości wspólnotowe, a także potrzebę widocznego, konkretnego efektu wsparcia. W praktyce fundraisingu rozpoznanie motywacji umożliwia dobór właściwego uzasadnienia i sposobu komunikacji, bez stosowania presji. Dla OSP szczególnie istotne jest łączenie motywacji z jasnym opisem wpływu - darczyńca powinien rozumieć, co zmienia jego wsparcie i jak OSP to wykaże.

## P

**Partnerstwo z firmami** - to zorganizowana współpraca OSP z przedsiębiorstwem, w której wsparcie może przyjąć m.in. formę darowizny, przekazania zasobów lub współpracy o charakterze świadczeń wzajemnych. W praktyce wymaga ono wyższego standardu ustaleń i dokumentowania niż wsparcie indywidualne - firmie zależy na przejrzystości, przewidywalności, zgodności z przepisami oraz możliwości wykazania celu i efektu. Dla OSP kluczowe jest utrzymanie równowagi między wdzięcznością a ochroną zaufania publicznego, w tym unikanie sytuacji sugerujących, że wsparcie „kupuje” wpływ na działania jednostki.

**Propozycja wartości i uzasadnienie wsparcia** - to logiczne wyjaśnienie, dlaczego OSP potrzebuje wsparcia, co konkretnie zostanie zrobione, jaki będzie koszt oraz jaki efekt społeczny zostanie osiągnięty. W praktyce jest to rdzeń przekazu - porządkuje argumentację (problem – konsekwencje – rozwiązanie – koszt – rezultat) i umożliwia darczyńcy podjęcie świadomej decyzji. Dobre uzasadnienie nie opiera się na ogólnikach, lecz na konkretach i faktach, a jego jakość wpływa zarówno na skuteczność pozyskania wsparcia, jak i na późniejszą rozliczalność.

**Prośba o wsparcie** - to jasne, jednoznaczne i zgodne ze standardami etycznymi zwrócenie się do odbiorcy o przekazanie określonego rodzaju wsparcia na wskazany cel. W fundraisingu prośba jest elementem kluczowym, ponieważ wiele decyzji o darowiznie nie pojawia się bez bezpośredniego zaproszenia do działania. W realiach OSP prośba powinna być sformułowana z poszanowaniem odbiorcy, bez nacisku, oraz zawierać przynajmniej minimum informacji: na co, w jakiej formie i w jaki sposób można wesprzeć.

**Przejrzystość** - oznacza zdolność OSP do jasnego przedstawienia celu, zasad pozyskiwania wsparcia, sposobu wykorzystania środków oraz kosztów działań, w sposób zrozumiały i możliwy do zweryfikowania. W praktyce przejrzystość obejmuje również porządek komunikacyjny - jednoznaczne nazewnictwo form wsparcia, czytelne informacje o organizatorze działań oraz terminową informację zwrotną po zakończeniu zbiórki lub realizacji celu. Przejrzystość jest jednym z kluczowych czynników budujących wiarygodność i ograniczających ryzyko reputacyjne.

**Proces fundraisingowy** - to sekwencja powtarzalnych etapów, dzięki którym OSP prowadzi pozyskiwanie wsparcia w sposób systemowy, a nie doraźny: od określenia celu, przez przygotowanie uzasadnienia i dobór odbiorców, po wybór formy wsparcia, obsługę wpłat, ewidencję, podziękowanie i utrzymanie relacji. W praktyce proces pełni funkcję „systemu jakości”, ponieważ porządkuje decyzje, zmniejsza ryzyko błędów formalnych i komunikacyjnych oraz umożliwia uczenie się na podstawie doświadczeń. W OSP jest to szczególnie ważne, ponieważ jednostka łączy działalność społeczną z zadaniami operacyjnymi i nie może pozwolić sobie na chaos organizacyjny.

## R

**Relacja z darczyńcą** - to długofalowa więź oparta na zaufaniu, w której darczyńca rozumie misję OSP i widzi sens swojego wsparcia, a OSP zapewnia rzetelną komunikację, poszanowanie prywatności oraz rozliczalność. W praktyce relacja nie kończy się w momencie przekazania darowizny; jest wzmacniana przez informację zwrotną o rezultatach, podziękowanie oraz proporcjonalny, nienachalny kontakt. Dla stabilności OSP relacje są kluczowe, ponieważ sprzyjają powtarzalności wsparcia i rekomendacjom w społeczności.

**Retencja darczyńców** - oznacza utrzymanie wsparcia w czasie, w tym skłonność darczyńców do ponawiania darowizn lub kontynuowania współpracy. W praktyce retencja jest efektem spójności między obietnicą a realizacją, jakości kontaktu po wsparciu (podziękowanie, informacja o rezultatach) oraz poczucia, że OSP działa rzetelnie i szanuje darczyńcę. Dla stabilności OSP retencja ma znaczenie strategiczne, ponieważ powtarzalne wsparcie ułatwia planowanie i ogranicza konieczność ciągłego „zaczynania od zera” w pozyskiwaniu środków.

**Rozliczalność** - to zdolność OSP do wykazania, ile wsparcia pozyskano, jakie były koszty działań, na co przeznaczono środki oraz jakie rezultaty osiągnięto, w sposób uporządkowany i możliwy do przedstawienia interesariuszom. W praktyce rozliczalność obejmuje ewidencję finansową i dokumentowanie decyzji, ale także komunikację rozliczenia w języku zrozumiałym dla darczyńców. Rozliczalność wzmacnia zaufanie i jest jednym z filarów długofalowej skuteczności fundraisingu, zwłaszcza w organizacji o wysokim zaufaniu społecznym.

## S

**Segmentacja odbiorców** - to podział potencjalnych wspierających na grupy różniące się motywacjami, oczekiwaniami informacyjnymi i sposobem podejmowania decyzji (np. mieszkańcy, lokalny biznes, instytucje, sympatycy spoza gminy). W praktyce segmentacja służy temu, aby nie prowadzić komunikacji „dla wszystkich tak samo”, lecz dobierać argumenty,

poziom szczegółowości i kanał kontaktu adekwatnie do odbiorcy. W OSP segmentacja ogranicza ryzyko nieadekwatnych działań (np. mieszania prośby o darowiznę z propozycją świadczeń wzajemnych) i zwiększa efektywność wykorzystania czasu zespołu.

## U

**Utrzymanie wsparcia** - oznacza prowadzenie działań, które zwiększają prawdopodobieństwo ponownego wsparcia w przyszłości, w tym budowanie zaufania poprzez informację zwrotną, podziękowanie i transparentne rozliczenie. W praktyce OSP utrzymanie wsparcia wymaga konsekwencji: spójności między celem zbiórki a wykorzystaniem środków oraz stałego standardu komunikacji i ciągłego budowania relacji z podmiotami wspierającymi. Jest to jeden z głównych czynników stabilności finansowej, ponieważ powtarzalne wsparcie ułatwia planowanie i ogranicza zależność od działań jednorazowych.

**Uzasadnienie wsparcia** - to logiczne, oparte na faktach wyjaśnienie, dlaczego OSP potrzebuje wsparcia, co konkretnie zostanie zrobione, jakie zasoby są potrzebne i jaki efekt społeczny zostanie osiągnięty. Jest to rdzeń przekazu fundraisingowego - porządkuje argumentację i umożliwia darczyńcy podjęcie świadomej decyzji. Dobre uzasadnienie jest konkretne, spójne z misją OSP i przygotowane tak, aby można było później rzetelnie rozliczyć jego realizację.

## Z

**Zbiórka publiczna** - to szczególna forma pozyskiwania wsparcia, rozumiana jako zbieranie ofiar w gotówce lub w naturze w miejscu publicznym na określony, zgodny z prawem cel, co wiąże się z obowiązkami w zakresie zgłoszenia i przejrzystości działań. W praktyce OSP kluczowe jest rozpoznanie, czy dana aktywność spełnia ustawową definicję: nie każda zbiórka „na cel społeczny” jest zbiórką publiczną w tym rozumieniu, a błędna kwalifikacja może generować ryzyka formalne i reputacyjne. Zbiórka publiczna wymaga szczególnej staranności organizacyjnej, zwłaszcza w obszarze bezpieczeństwa gotówki, ewidencji i informacji dla darczyńców.

**Zaufanie i wiarygodność** - oznaczają przekonanie otoczenia, że OSP działa uczciwie, kompetentnie i przewidywalnie, a przekazane wsparcie zostanie wykorzystane zgodnie z celem i w sposób możliwy do wykazania. W fundraisingu są to zasoby o charakterze strategicznym - wpływają na decyzję o wsparciu, na gotowość do ponawiania darowizn oraz na skłonność do rekomendowania OSP innym. Wiarygodność buduje się przede wszystkim przez spójność komunikacji, przejrzystość zasad, rozliczalność oraz poszanowanie praw darczyńców, w tym prywatności.

**Zgodność prawna i organizacyjna** - oznacza prowadzenie fundraisingu w sposób zgodny z obowiązującymi przepisami (m.in. w zakresie form pozyskiwania środków, ochrony danych, rozliczeń) oraz w oparciu o jasne zasady wewnętrzne OSP, które zapewniają spójność decyzji i minimalizują ryzyko błędów. W praktyce obejmuje to m.in. właściwe kwalifikowanie form wsparcia, porządek dokumentacyjny, standardy komunikacji i rozliczalność. Jest to warunek utrzymania zaufania i bezpieczeństwa fundraisingu w dłuższym okresie.

## BIBLIOGRAFIA I ŹRÓDŁA

1. „Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu” (wyd. i rozpowszechnianie: Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu);
2. Association of Fundraising Professionals i in., „A Donor Bill of Rights” (standard praw darczyńcy do informacji, przejrzystości i poufności);
3. Bekkers R., Wiepking P., *Eight Mechanisms That Drive Charitable Giving* (abridged);
4. CBOS, *Aktywność społeczna Polaków w minionym roku (2023)*, Komunikat z badań nr 11/2024;
5. CBOS, *Oceny instytucji publicznych*, Komunikat z badań nr 28/2025;
6. CBOS, *Zaufanie społeczne*, Komunikat z badań nr 40/2024;
7. Cepeda, Nicholas J., Harold Pashler, Edward Vul, John T. Wixted, Doug Rohrer. “Distributed Practice in Verbal Recall Tasks: A Review and Quantitative Synthesis.” *Psychological Bulletin* 132, no. 3 (2006);
8. Chartered Institute of Fundraising, *Fundraising Essentials: A guide for fundraisers, volunteers and trustees* (wersja „values updated”);
9. Chartered Institute of Fundraising, *Treating donors fairly: Responding to the needs of people in vulnerable circumstances*;
10. Charycka B. i in., Stowarzyszenie Klon/Jawor, „Kondycja organizacji pozarządowych 2024”, Warszawa, maj 2025;
11. Dolnośląski Urząd Celno-Skarbowy we Wrocławiu (gov.pl), „Zorganizowanie loterii fantowej o ograniczonej puli nagród” – informacja zbiorcza;
12. Dunlosky, John, Katherine A. Rawson, Elizabeth J. Marsh, Mitchell J. Nathan, Daniel T. Willingham. “Improving Students’ Learning With Effective Learning Techniques: Promising Directions From Cognitive and Educational Psychology.” *Psychological Science in the Public Interest* 14, no. 1 (2013);
13. Fundacja CBOS, „Aktywności i doświadczenia Polaków w 2023 roku”, Komunikat z badań nr 11/2024, luty 2024;
14. Fundraising Regulator, *Code of Fundraising Practice* (Effective 1 November 2025);
15. Fundraising Regulator. *Code of Fundraising Practice* (Effective October 2019);
16. Główny Urząd Statystyczny, „Działalność organizacji pozarządowych w 2024 r.”, 18.12.2025;
17. International Statement of Ethical Principles in Fundraising, October 2006;
18. Knowles, Malcolm S., Elwood F. Holton III, Richard A. Swanson, Petra A. Robinson. *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, 9th ed. (Routledge, 2020);
19. *Kodeks cywilny* (tekst jednolity), art. 888 § 1 oraz art. 890;

20. Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, „Zgłoś zbiórkę publiczną” (gov.pl); – Portal zbiorok publicznych”: [https://www.gov.pl/web/mswia/zglos-zbiorke-publiczna?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.gov.pl/web/mswia/zglos-zbiorke-publiczna?utm_source=chatgpt.com);
21. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 10 stycznia 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U. 2025 poz. 163), w szczególności limity odliczeń darowizn „do 6% dochodu” oraz zasady wykazywania odliczeń;
22. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 26 września 2024 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2024 poz. 1491), przepisy dotyczące mechanizmu 1,5% i warunków wzywania do przekazywania środków;
23. Parlament Europejski i Rada UE, *ROZPORZĄDZENIE (UE) 2016/679 (RODO)*, motyw 7
24. Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu (tłum.), *Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu* (uchwalona 16.10.2006);
25. Roediger, Henry L., III, and Jeffrey D. Karpicke. “Test-Enhanced Learning: Taking Memory Tests Improves Long-Term Retention.” *Psychological Science* 17, no. 3 (2006);
26. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 (RODO), art. 5 oraz art. 6;
27. Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiorok publicznych (tekst jednolity, Dz.U. 2020 poz. 1672);
28. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, t.j. Dz.U. 2024 poz. 2261, art. 18 ust. 1 pkt 1 oraz ust. 1a i 1c;
29. *Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* (tekst jednolity), art. 27a oraz art. 27c;
30. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, t.j. Dz.U. 2024 poz. 1491: art. 23 ust. 6–6b oraz art. 27aa;
31. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, t.j. Dz.U. 2025 poz. 163, art. 26 ust. 1 pkt 9 oraz ust. 5 i 7;

## CHECKLISTA

### Instrukcja do checklisty:

1. Proszę wybrać **trzy ostatnie działania fundraisingowe** reprezentowanej przez Panią/Pana OSP z ostatnich **24 miesięcy** (każde działanie, w którym OSP prosiła o wsparcie lub je przyjmowała).
2. Dla każdego pytania proszę zaznaczyć: **(TAK / CZĘŚCIOWO / NIE / NIE DOTYCZY)**.
  - **TAK** – było zrobione w każdym z trzech działań (lub zawsze wtedy, gdy było to właściwe);
  - **CZĘŚCIOWO** – było zrobione tylko w części działań albo nie w pełni;
  - **NIE** – nie było zrobione lub nie da się tego wykazać.
3. Przy odpowiedzi **TAK** proszę mieć **przynajmniej jeden przykład** (np. post, ogłoszenie, protokół, zestawienie, potwierdzenie). Jeśli brak przykładu – proszę zaznaczyć **CZĘŚCIOWO** albo **NIE**.
4. Pytania **12–14** proszę wypełniać tylko wtedy, gdy w analizowanych działaniach zbierano **gotówkę lub dary w miejscu ogólnodostępnym**; w przeciwnym razie proszę wpisać **NIE DOTYCZY**.

Nr	Pytanie kontrolne	Przykład dowodu	(TAK / CZĘŚCIOWO / NIE / NIE DOTYCZY)
1.	Czy w każdym z ostatnich działań fundraisingowych reprezentowana przez Panią/Pana OSP <b>jasno i precyzyjnie opisała, na co przeznaczone jest wsparcie</b> ?	post/ ogłoszenie/ plakat	
2.	Czy w każdym z tych działań cel był opisany <b>konkretnie</b> (np. zakup wskazanego wyposażenia, szkolenie, naprawa, utrzymanie gotowości), a nie ogólnie („na działalność”)?	opis celu + zakres	
3.	Czy w każdym z tych działań reprezentowana przez Panią/Pana OSP podała <b>krótkie, rzeczowe uzasadnienie potrzeby</b> (dlaczego wsparcie jest potrzebne)?	2–3 zdania uzasadnienia	
4.	Czy w każdym z tych działań wskazano <b>jednoznacznie sposób przekazania wsparcia</b> (np. numer rachunku, sposób wpłaty online, sposób przekazania darów rzeczowych)?	instrukcja wpłaty/ przekazania	
5.	Czy w każdym z tych działań prośba o wsparcie była sformułowana <b>bez wywierania presji</b> (bez sugestii obowiązku, bez zawstydzania, bez natarczywych sformułowań)?	treść prośby	
6.	Czy w każdym z tych działań było jasne, że organizatorem jest <b>konkretna OSP</b> (nazwa i co najmniej jedna forma kontaktu)?	stopka, dane, podpis	

7.	Czy w tych działaniach reprezentowana przez Panią/Pana OSP <b>jednoznacznie odróżniała darowizny</b> (wsparcie bez świadczenia wzajemnego) <b>od współpracy o charakterze świadczeń wzajemnych</b> (np. ekspozycja logo, promocja partnera)?	umowa/ oferta/ komunikaty	
8.	Czy w tych działaniach OSP unikała twierdzeń, których nie da się uzasadnić (np. kosztów, terminów, deklaracji rezultatów), a jeśli podawała liczby lub obietnice – miała dla nich <b>podstawę</b> ?	kosztorys/ oferta/ nota	
9.	Czy po zakończeniu każdego z trzech działań OSP przekazała informację <b>ile wsparcia pozyskano</b> (kwotowo lub opisowo, zależnie od formy)?	post podsumowujący/ zestawienie	
10.	Czy po zakończeniu każdego z trzech działań OSP przekazała informację <b>na co przeznaczono pozyskane wsparcie</b> (choćby w skróconej formie)?	opis wydatków/ zakupów	
11.	Czy po zakończeniu każdego z trzech działań OSP pokazała <b>rezultat</b> (co konkretnie zrealizowano, zakupiono, wdrożono) w sposób spójny z wcześniejszą deklaracją celu?	zdjęcie + opis / komunikat	
12.	<i>(NIE DOTYCZY, jeśli brak gotówki/darów w miejscu ogólnodostępnym)</i> Czy w analizowanych działaniach, w których zbierano gotówkę lub dary w naturze w miejscu ogólnodostępnym, OSP <b>sprawdziła i prawidłowo zakwalifikowała</b> tę aktywność pod kątem wymogów dotyczących zbiórek publicznych?	zgłoszenie/ nota	
13.	<i>(NIE DOTYCZY, jeśli brak takich działań)</i> Czy w działaniach kwalifikowanych jako zbiórka publiczna OSP dopełniła <b>wymogów przejrzystości i rozliczenia</b> przewidzianych dla takich zbiórek?	potwierdzenie/ rozliczenie	
14.	<i>(NIE DOTYCZY, jeśli brak gotówki)</i> Czy w działaniach z gotówką OSP stosowała <b>minimum bezpieczeństwa i rozliczalności</b> (liczenie i protokół, co najmniej dwie osoby, podpisy)?	protokół liczenia	
15.	Czy dla każdego z ostatnich działań OSP potrafi wykazać <b>łącną wartość wpływów</b> (pieniężnych) oraz – jeśli wystąpiły – podstawowe dane o wsparciu niepieniężnym?	wyciąg/ zestawienie	
16.	Czy dla każdego z ostatnich działań OSP potrafi wykazać <b>koszty związane z działaniem</b>	faktury/ rachunki	

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

	(organizacyjne i realizacyjne), przynajmniej na poziomie podstawowym?		
17.	Jeśli w działaniach wystąpiły darowizny rzeczowe lub usługi, czy OSP ma ich <b>udokumentowanie</b> (co przekazano, kiedy, przez kogo, na jaki cel)?	protokół/ poświadczenie	
18.	Czy w analizowanych działaniach OSP zbierała dane osobowe darczyńców lub osób kontaktowych <b>wyłącznie w zakresie niezbędnym</b> do danego celu (bez gromadzenia danych nadmiarowych)?	formularz/lista danych	
19.	Jeżeli w analizowanych działaniach OSP zbierała dane osobowe, czy przekazywała osobom informację <b>kto przetwarza dane i w jakim celu</b> (np. w formularzu, na stronie, w klauzuli)?	klauzula informacyjna	
20.	Czy w każdym z trzech działań OSP <b>domknęła relację</b> ze wspierającymi poprzez podziękowanie i informację zwrotną (zamiast przerwać komunikację po pozyskaniu wsparcia)?	podziękowanie + podsumowanie	

## PYTANIA DO ANALIZY (do dyskusji)

Poniższa lista pytań ma służyć **samodzielnej analizie** albo **dyskusji w gronie OSP**. Proszę wybrać osobę prowadzącą rozmowę (moderatora), ustalić czas (np. 45–60 minut) i przejść przez pytania po kolei. Przy każdym pytaniu warto zakończyć krótkim zapisem: „**Wniosek OSP (1–2 zdania)**” oraz „**Co budzi wątpliwości / wymaga doprecyzowania**”. Taki zapis pozwala uporządkować wspólne rozumienie podstaw fundraisingu przed kolejnymi lekcjami.

- 1. Jak reprezentowana przez Panią/Pana OSP rozumie fundraising i gdzie wyznacza jego granice?**  
*Czy w praktyce OSP potrafi konsekwentnie odróżnić darowiznę od sprzedaży, współpracy o świadczeniach wzajemnych oraz dotacji/grantu – zarówno w komunikacji, jak i w dokumentowaniu wpływów?*
- 2. Jakie cele fundraisingowe są dla Państwa OSP uzasadnione, społecznie zrozumiałe i możliwe do rozliczenia?**  
*Czy częściej komunikują Państwo „zakupy” (np. sprzęt), czy „efekt publiczny” (np. utrzymanie gotowości operacyjnej) – i czy potrafią Państwo wykazać logiczny związek między celem a bezpieczeństwem lokalnym?*
- 3. Czy OSP formułuje prośbę o wsparcie w sposób jednoznaczny, a zarazem szanujący odbiorcę?**  
*Jakie sformułowania w Państwa komunikacji mogą być odbierane jako nacisk, sugestia obowiązku lub nieuprawnione „roszczenie” wobec mieszkańców?*
- 4. Jakie „dowody wiarygodności” OSP jest w stanie przedstawić osobie sceptycznej, zanim poprosi o wsparcie?**  
*Jakie minimum informacji i dokumentów (np. kosztorys, oferty, zestawienie potrzeb, zasady rozliczenia) mają Państwo przygotowane, aby uzasadnić stawiane tezy (koszty, zakres, rezultaty)?*
- 5. W którym miejscu procesu fundraisingowego Państwa OSP najczęściej traci spójność lub konsekwencję?**  
*Czy problemem bywa etap „po zebraniu środków” – podziękowanie, informacja zwrotna, rozliczenie i domknięcie relacji – i jakie są tego konsekwencje dla zaufania w społeczności?*
- 6. Jaki standard przejrzystości OSP realnie zapewnia w odniesieniu do wpływów, kosztów i rezultatów działań?**

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

*Czy potrafią Państwo w prosty sposób odpowiedzieć na trzy pytania darczyńcy: „ile zebraliście”, „na co wydaliście”, „co dzięki temu jest możliwe” – bez unikania tematu kosztów organizacyjnych?*

**7. Czy reprezentowana przez Panią/Pana OSP prawidłowo rozpoznaje sytuacje, w których wchodzi w obszar zbiórki w przestrzeni ogólnodostępnej i związanych z tym obowiązków?**

*Jakie działania z ostatnich 12 miesięcy były potencjalnie „wrażliwe formalnie” (np. gotówka/dary w miejscu ogólnodostępnym) i czy OSP była przygotowana organizacyjnie i informacyjnie?*

**8. Jak Państwa OSP podchodzi do ochrony danych osobowych w działaniach fundraisingowych?**

*Czy zbierają Państwo dane darczyńców lub osób kontaktowych; jeżeli tak, czy ograniczają Państwo zakres do minimum i czy potrafią jasno wyjaśnić „kto przetwarza dane i w jakim celu”?*

**9. Kto najczęściej wspiera Państwa OSP i dlaczego – a kto mógłby wspierać, ale dotąd tego nie robi?**

*Jakie różnice widzą Państwo między motywacjami: mieszkańców, lokalnego biznesu, instytucji oraz środowiska związanego z OSP – i czy OSP w praktyce uwzględnia te różnice w sposobie komunikowania celu?*

**10. Jakie kanały i formy pozyskiwania wsparcia są dla Państwa OSP adekwatne „tu i teraz”, a jakie generują nieproporcjonalne ryzyko lub obciążenie?**

*Jakie kryteria decyzji są dla Państwa kluczowe (np. bezpieczeństwo formalne, przewidywalność wpływów, akceptowalność społeczna, dostępność zasobów ludzkich, możliwość rzetelnego rozliczenia)?*

## ĆWICZENIA

### ĆWICZENIE 1.

#### Klasyfikacja działań: „Co jest czym” i jakie to ma konsekwencje

**Celem ćwiczenia jest** wypracowanie praktycznej umiejętności rozróżniania: darowizny, zbiórki publicznej, współpracy o świadczeniach wzajemnych (np. sponsoringu) oraz finansowania projektowego (dotacja/grant) – wraz z rozpoznaniem podstawowych konsekwencji komunikacyjnych i rozliczeniowych.

**Czas:** 40–60 minut

**Forma:** indywidualnie lub w zespole

#### Instrukcja do ćwiczenia:

(A) Proszę przeczytać zaprezentowane poniżej sytuacje:

1. OSP publikuje post: „Zbieramy na wyposażenie – wpłaty na konto. Po zakończeniu pokażemy faktury i efekty.”
2. OSP stoi z puszką na cmentarzu w dzień świąteczny i zbiera gotówkę na wyposażenie.
3. Firma lokalna przekazuje środki, a OSP zobowiązuje się do umieszczenia logo firmy na banerze podczas wydarzenia i w mediach społecznościowych.
4. Mieszkaniec przekazuje OSP używany, sprawny agregat prądowłóczy.
5. OSP wygrywa konkurs i otrzymuje środki na szkolenia, z budżetem i obowiązkiem rozliczenia zgodnie z umową.
6. Na festynie OSP sprzedaje posiłki po ustalonej cenie, deklarując jednocześnie, że „dochód przeznaczymy na sprzęt”.
7. Pracownicy firmy zbierają między sobą środki na rzecz OSP w miejscu pracy, a firma dokłada dodatkową kwotę.
8. OSP prowadzi zbiórkę internetową opartą na wpłatach wielu osób na konkretny cel (wpłaty online, bez gotówki w miejscu ogólnodostępnym).

(B) Po przeczytaniu każdej sytuacji proszę jednoznacznie określić, z jakim rodzajem działania mamy do czynienia (darowizna, zbiórka publiczna, świadczenia wzajemne, dotacja/grant albo przypadek mieszany wymagający rozdzielenia).

(C) Następnie do każdej z powyższych sytuacji proszę sformułować jedno zdanie, które OSP powinna obowiązkowo przekazać odbiorcy, aby działanie było w pełni zrozumiałe i nie wprowadzało w błąd.

(D) Na końcu proszę wskazać jedno najważniejsze ryzyko, jakie powstaje, jeżeli działanie zostanie błędnie zaklasyfikowane lub nieprawidłowo zakomunikowane (ryzyko formalne, rozliczeniowe lub reputacyjne).

## ĆWICZENIE 2.

### „Od prośby do informacji zwrotnej” – analiza jednego realnego działania OSP w logice procesu

**Celem ćwiczenia jest** zrozumienie fundraisingu jako cyklu oraz identyfikacja najślabszych ogniw w praktyce OSP (najczęściej: uzasadnienie oparte na faktach, ewidencja, podziękowanie i informacja zwrotna).

**Czas:** 60–90 minut

**Forma:** najlepiej w zespole 2–4 osoby (może być indywidualnie)

**Materiały:** materiały z jednego wybranego działania (np. posty, ogłoszenia, potwierdzenia, faktury, zdjęcia, notatki)

#### Instrukcja do ćwiczenia:

1. Proszę wybrać **jedno zakończone działanie fundraisingowe** z ostatnich 12 miesięcy (najlepiej takie, które było widoczne dla mieszkańców).
2. Proszę przepisać 8 poniższych etapów procesu fundraisingowego (jako nagłówki) i pod każdym etapem wpisać **fakty**: co OSP realnie zrobiła i jakie ma dowody.

Etapy:

1. cel i zasady działania,
  2. uzasadnienie i dowody,
  3. odbiorcy (do kogo),
  4. wybór formy i kanału,
  5. prośba i obsługa wsparcia,
  6. ewidencja i bezpieczeństwo rozliczeń,
  7. podziękowanie i informacja zwrotna,
  8. wnioski na przyszłość.
3. Przy każdym etapie proszę nadać ocenę: **mocne / do poprawy / krytyczna luka** oraz dopisać 1 zdanie uzasadnienia.
  4. Na końcu proszę odpowiedzieć na dwa pytania podsumowujące:
    - **Jaki był jeden element, który najsilniej budował zaufanie?**
    - **Jaki był jeden element, który najbardziej osłabiał przejrzystość lub rozliczalność?**

**Rezultatem ćwiczenia powinna być** jednostronicowa „mapa procesu” dla wybranego działania fundraisingowego + 3 wnioski (mocne strony, luki, priorytet poprawy).

### ĆWICZENIE 3 (zadanie wdrożeniowe)

## Minimalny standard działania fundraisingowego OSP

### – „jeden dokument, jedna praktyka”

**Cel wdrożeniowy:** wdrożenie w OSP jednolitego standardu prowadzenia działań fundraisingowych, który chroni zaufanie, porządkuje komunikację i ułatwia rozliczenie. Jest to fundament, na którym dopiero później buduje się narzędzia i bardziej zaawansowane rozwiązania.

**Czas:** 2–3 godziny pracy + przyjęcie wewnętrzne (np. na zebraniu)

**Forma:** 2–5 osób (zarząd + osoba od komunikacji/rozliczeń)

**Materiały:** przykłady z własnych działań; statut i podstawowe dokumenty finansowe (do wglądu)

#### Instrukcja do ćwiczenia:

1. Proszę przygotować **jednostronicowy Standard Działania Fundraisingowego OSP** (maks. 1 strona A4), który OSP będzie stosować przy każdej prośbie o wsparcie.
2. Standard musi zawierać 6 sekcji (krótkich, jednoznacznych):
  - (A) **Cel wsparcia** (jedno zdanie: na co i po co),
  - (B) **Uzasadnienie oparte na faktach** (2–3 zdania + wskazanie, jakie dowody OSP posiada),
  - (C) **Forma wsparcia i jasność dla odbiorcy** (czy to darowizna, czy współpraca o świadczeniach wzajemnych; w razie działań w miejscu ogólnodostępnym – potwierdzenie kwalifikacji),
  - (D) **Sposób przekazania wsparcia** (jednoznaczna instrukcja),
  - (E) **Ewidencja i rozliczenie** (kto odpowiada, jakie minimum zapisów i dokumentów OSP gromadzi),
  - (F) **Podziękowanie i informacja zwrotna** (kiedy i w jakiej formie OSP informuje o wyniku i rezultatach).
3. Proszę przetestować standard na jednym realnym, planowanym działaniu - przeczytać go „oczami mieszkańca” i sprawdzić, czy wszystko jest zrozumiałe i nie pozostawia wątpliwości.
4. Proszę przyjąć standard wewnętrznie (np. decyzją zarządu) i ustalić, że przez najbliższe 6 miesięcy OSP używa go konsekwentnie w każdej komunikacji fundraisingowej.
5. Po 6 miesiącach proszę przeprowadzić krótkie podsumowanie: co zadziałało, co wymaga doprecyzowania (maks. 10 minut na zebraniu).

## TEST SPRAWDZAJĄCY

Proszę wskazać jedną poprawną odpowiedź w każdym pytaniu.

- 1. Które stwierdzenie najtrafniej opisuje fundraising w OSP?**
  - A. Planowe i etyczne pozyskiwanie zasobów na cele OSP, połączone z budowaniem zaufania, rozliczalnością i utrzymaniem relacji.
  - B. Jednorazowe zbieranie środków w sytuacji kryzysowej, bez potrzeby informacji zwrotnej.
  - C. Działania promocyjne prowadzone wyłącznie w mediach społecznościowych.
  - D. Sprzedaż usług OSP w celu maksymalizacji przychodu.
  
- 2. Która z poniższych sytuacji ma charakter darowizny?**
  - A. OSP umieszcza logo firmy na samochodzie w zamian za określoną kwotę.
  - B. OSP zobowiązuje się do świadczeń promocyjnych w zamian za wsparcie.
  - C. Osoba prywatna przekazuje OSP środki na wskazany cel bez oczekiwania świadczenia wzajemnego.
  - D. OSP wystawia fakturę za ekspozycję reklamową na wydarzeniu.
  
- 3. Dlaczego w komunikacji należy wyraźnie odróżnić darowiznę od współpracy o świadczeniach wzajemnych?**
  - A. Aby w każdej sytuacji traktować wpływy jako darowiznę.
  - B. Aby nie wprowadzać odbiorców w błąd i ograniczyć ryzyka rozliczeniowe, podatkowe oraz reputacyjne.
  - C. Aby uniknąć konieczności jakiegokolwiek dokumentowania wpływów.
  - D. Aby uprościć komunikację przez pomijanie informacji o zasadach wsparcia.
  
- 4. Co oznacza „cykliczność” procesu fundraisingowego w organizacji?**
  - A. Obowiązek powtarzania identycznej akcji w każdym kwartale.
  - B. Wymóg prowadzenia wyłącznie zbiórek gotówkowych.
  - C. Ujęcie działań jako powtarzalnego cyklu: od celu i prośby po rozliczenie, informację zwrotną i wnioski do kolejnych działań.
  - D. Wymóg stałego zwiększania liczby kanałów komunikacji niezależnie od jakości.
  
- 5. Który zestaw elementów stanowi racjonalne minimum dobrze sformułowanej prośby o wsparcie?**
  - A. Historia OSP, opis tradycji, lista członków, fotografia sprzętu.
  - B. Opis emocji, wezwanie do natychmiastowego działania, hasło promocyjne, grafika.
  - C. Cel wsparcia, krótka potrzeba/uzasadnienie, sposób przekazania wsparcia, zapowiedź rozliczenia lub informacji zwrotnej.
  - D. Wyłącznie numer konta i prośba o udostępnienia.

**6. Który opis najlepiej oddaje „komunikację opartą na faktach”?**

- A. Używanie ogólnych sformułowań, aby uniknąć dyskusji o szczegółach.
- B. Formułowanie twierdzeń (np. o kosztach, zakresie, terminach) na podstawie danych i dowodów możliwych do okazania.
- C. Stosowanie mocnych sformułowań bez względu na możliwość ich wykazania.
- D. Rezygnacja z podawania celu, aby zwiększyć liczbę wpłat.

**7. Która definicja najtrafniej opisuje zbiórkę publiczną w polskim porządku prawnym?**

- A. Każde pozyskiwanie środków na cel społeczny, niezależnie od sposobu.
- B. Każda kampania internetowa polegająca na wpłatach online.
- C. Zbieranie ofiar w gotówce lub w naturze w miejscu publicznym na określony cel.
- D. Każde przekazywanie darowizn przelewem na rachunek bankowy.

**8. Jaka konsekwencja organizacyjna jest typowa dla zbiórki w gotówce w przestrzeni ogólnodostępnej?**

- A. Brak potrzeby jakichkolwiek zasad bezpieczeństwa i protokołowania.
- B. Możliwość dowolnego wydatkowania bez ewidencji.
- C. Konieczność szczególnej staranności w zakresie zgłoszenia/rozliczenia (jeżeli wymagane) oraz bezpieczeństwa gotówki i dokumentowania.
- D. Wymóg prowadzenia wyłącznie w obecności funkcjonariusza Policji.

**9. Który opis najlepiej charakteryzuje etap „podziękowanie i informacja zwrotna” po pozyskaniu wsparcia?**

- A. Jest zbędny, ponieważ darczyńca już podjął decyzję.
- B. Powinien być ograniczony do kolejnej prośby o wsparcie.
- C. Stanowi element utrzymania relacji: potwierdza sens decyzji darczyńcy i wzmacnia zaufanie poprzez informację o wykorzystaniu wsparcia.
- D. Polega na publikowaniu wyłącznie treści promocyjnych OSP.

**10. Która praktyka jest szczególnie niepożądana z punktu widzenia retencji darczyńców?**

- A. Przekazanie informacji o rezultatach po zakończeniu działania.
- B. Podziękowanie adekwatne do skali wsparcia.
- C. Udostępnienie podsumowania celu i efektów.
- D. Zaniechanie kontaktu i brak informacji zwrotnej po pozyskaniu środków.

**11. Które stwierdzenie najlepiej opisuje „rozliczalność” w fundraisingu OSP?**

- A. Ujawnianie danych osobowych darczyńców w celu zwiększenia wiarygodności.
- B. Zdolność do wykazania wpływów, kosztów, przeznaczenia środków i rezultatów w sposób uporządkowany i zrozumiały.
- C. Ograniczenie informacji wyłącznie do kwoty zebranej, bez celu i efektów.
- D. Rezygnacja z dokumentów, jeśli zbiórka była „lokalna”.

- 12. Jakie jest najważniejsze znaczenie segmentacji odbiorców w fundraisingu OSP?**
- A. Służy wyłącznie do zwiększania presji na mieszkańców.
  - B. Umożliwia prowadzenie identycznej komunikacji do wszystkich grup.
  - C. Pozwala dopasować argumentację, formę wsparcia i kanał kontaktu do różnych motywacji i sposobu podejmowania decyzji.
  - D. Zastępuje konieczność rzetelnego rozliczenia działań.
- 13. Który zestaw etapów jest logicznie poprawny jako podstawowy szkielet procesu fundraisingowego?**
- A. Reklama → zbiórka → brak kontaktu → kolejna zbiórka.
  - B. Zbiórka → podziękowanie → cel → ewidencja → uzasadnienie.
  - C. Cel i zasady → uzasadnienie → odbiorcy → forma i kanał → prośba i obsługa → ewidencja → podziękowanie i informacja zwrotna → wnioski.
  - D. Wydatkowanie → komunikacja → pozyskanie → ewidencja.
- 14. Które stwierdzenie najtrafniej opisuje sens „doboru formy i kanału” w fundraisingu?**
- A. Forma i kanał nie mają znaczenia, jeśli cel jest społecznie ważny.
  - B. Dobór powinien zależeć wyłącznie od tego, co robią inne OSP w okolicy.
  - C. Dobór powinien uwzględniać cel, zasoby organizacyjne, wymogi formalne, ryzyko reputacyjne oraz możliwość rzetelnego rozliczenia.
  - D. Dobór powinien maksymalizować liczbę kontaktów, nawet kosztem przejrzystości.
- 15. Które stwierdzenie jest poprawne w odniesieniu do przetwarzania danych darczyńców?**
- A. Dane można gromadzić „na zapas”, bez określenia celu, bo mogą się przydać.
  - B. Dane można przetwarzać bez informowania osoby, jeśli wsparcie było dobrowolne.
  - C. Należy zbierać dane w zakresie niezbędnym, określić cel i podstawę przetwarzania oraz poinformować osobę o kluczowych kwestiach przetwarzania.
  - D. W działaniach społecznych nie stosuje się zasad ochrony danych.
- 16. Który zestaw informacji jest typowym minimum, które należy przekazać osobie, której dane są pozyskiwane?**
- A. Wyłącznie numer rachunku bankowego i nazwa OSP.
  - B. Informacja o administratorze danych, celach przetwarzania oraz podstawie przetwarzania (a także innych wymaganych elementach informacji).
  - C. Wyłącznie informacja o tym, że „dane są bezpieczne”.
  - D. Wyłącznie prośba o wyrażenie zgody, bez wyjaśnienia celu.
- 17. Co oznacza „integralność” jako składnik wiarygodności organizacji?**
- A. Umiejętność maksymalizowania przychodu z każdej akcji.

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

- B. Postępowanie uczciwe i odporne na nadużycia, z zachowaniem bezstronności i spójności między deklaracjami a działaniami.
- C. Prowadzenie wyłącznie działań w internecie, bo są łatwiejsze do kontroli.
- D. Skupienie wyłącznie na efektach, bez znaczenia dla sposobu pozyskiwania środków.

**18. Która sytuacja najtrafniej ilustruje „świadczanie wzajemne” w relacji z firmą?**

- A. Osoba prywatna wpłaca na konto OSP bez oczekiwań.
- B. Firma przekazuje używane wyposażenie bez warunków.
- C. Firma przekazuje środki, a OSP zobowiązuje się do określonych działań promocyjnych na rzecz firmy.
- D. Mieszkaniec przekazuje darowiznę rzeczową, a OSP dziękuje publicznie bez uzgodnionych świadczeń.

**19. Które stwierdzenie najlepiej opisuje sens „porządkowania procesu” w kontekście ograniczania ryzyk?**

- A. Porządkowanie jest zbędne, ponieważ OSP cieszy się zaufaniem społecznym.
- B. Porządkowanie zmniejsza ryzyka komunikacyjne, formalne, finansowe, reputacyjne i związane z danymi dzięki jasnym etapom i minimalnym standardom.
- C. Porządkowanie polega na ograniczeniu komunikacji do jednego kanału.
- D. Porządkowanie oznacza rezygnację z informacji zwrotnej, aby uniknąć krytyki.

**20. Który opis najlepiej oddaje sens „przejrzystości” wobec darczyńców?**

- A. Przejrzystość oznacza publikowanie jak największej liczby informacji, nawet niespójnych.
- B. Przejrzystość oznacza ujawnianie pełnych danych osobowych darczyńców.
- C. Przejrzystość oznacza informowanie wyłącznie o sukcesach, bez kosztów.
- D. Przejrzystość oznacza jasne przedstawienie celu, zasad, sposobu wykorzystania wsparcia oraz rezultatów w sposób zrozumiały i możliwy do weryfikacji.