



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

„AKADEMIA FUNDRAISINGU DLA OSP”

LEKCJA 12

Analiza ryzyka i planowanie działań zapasowych w fundraisingu

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

Rozdział 1. Zarządzanie ryzykiem w fundraisingu OSP – cele, zasady oraz podział odpowiedzialności.....	3
Rozdział 2. Identyfikacja zagrożeń w fundraisingu OSP i budowa mapy ryzyka dla działań i kampanii	12
Rozdział 3. Analiza ryzyka w fundraisingu OSP oraz wybór elastycznej strategii postępowania z ryzykiem	23
Rozdział 4. Plany awaryjne i działania zapasowe w fundraisingu OSP oraz ich uruchamianie w warunkach zmiany.....	34
Słownik	49
Bibliografia i źródła	55
Checklista	62
Pytania do analizy (do dyskusji)	65
Ćwiczenia	68
Test sprawdzający	74

ROZDZIAŁ 1. Zarządzanie ryzykiem w fundraisingu OSP – cele, zasady oraz podział odpowiedzialności

Dlaczego w fundraisingu OSP należy zarządzać ryzykiem?

Działania fundraisingowe w jednostce OSP nie są jedynie „pozyskiwaniem pieniędzy”. W praktyce są to procesy, w których OSP wchodzi w relacje z darczyńcami indywidualnymi, firmami, instytucjami publicznymi, mediami lokalnymi oraz społecznością. Każda z tych relacji opiera się na zaufaniu, a zaufanie jest zasobem trudnym do zbudowania i łatwym do utracenia. W realiach polskich OSP dodatkową specyfiką jest to, że większość jednostek działa jako stowarzyszenia, w wielu przypadkach bez stałego personelu, z gospodarką finansową opartą na społecznej pracy członków i ograniczonych zasobach administracyjnych. Ustawa o ochotniczych strażach pożarnych przesądza jednocześnie, że OSP są jednostkami ochrony przeciwpożarowej będącymi stowarzyszeniami w rozumieniu Prawa o stowarzyszeniach, co oznacza, że fundraising musi być prowadzony w ramach porządku statutowego, organów i odpowiedzialności stowarzyszenia¹.

Zarządzanie ryzykiem w fundraisingu należy rozumieć jako uporządkowany sposób podejmowania decyzji i organizowania pracy tak, aby minimalizować prawdopodobieństwo zdarzeń, które mogą osłabić wynik zbiórki lub kampanii, naruszyć zgodność z przepisami, spowodować straty finansowe, obniżyć reputację OSP lub doprowadzić do konfliktów wewnętrznych. Jest to podejście praktyczne: nie polega na rozbudowanej biurokracji, lecz na jasnych regułach postępowania, przypisaniu ról, dokumentowaniu kluczowych decyzji i utrzymywaniu kontroli nad tym, co dla OSP najważniejsze.

Warto podkreślić, że zarządzanie ryzykiem nie jest „dziedziną dla dużych organizacji”. W literaturze i wytycznych dotyczących organizacji społecznych konsekwentnie wskazuje się zasadę proporcjonalności: proces ma być dostosowany do skali działań, a nie odwrotnie². Dla małej OSP oznacza to, że system zarządzania ryzykiem może przyjąć formę prostych zasad i krótkich dokumentów, natomiast dla większej OSP (np. prowadzącej wiele zbiórek i wydarzeń rocznie) może wymagać bardziej regularnych przeglądów i szczegółowych rejestrów.

Cele zarządzania ryzykiem w fundraisingu OSP – co ma być chronione i wzmocnione

Cele zarządzania ryzykiem trzeba określić w sposób konkretny, ponieważ w praktyce OSP „ryzyko” często bywa utożsamiane wyłącznie z ryzykiem wizerunkowym albo z ryzykiem niepowodzenia zbiórki. Tymczasem w fundraisingu występuje kilka równoległych obszarów,

¹ Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych (t.j.), Dz.U. 2021 poz. 2490 z późn. zm., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20210002490/U/D20212490Lj.pdf>;

² *Risk management for charities. Getting started: supplementary guidance*, Institute of Risk Management, Version 2.0 (2018), <https://www.theirm.org/media/2517564/irm-getting-started-v20-guide-2018.pdf>;

które należy chronić i wzmacniać, a ich znaczenie wynika zarówno z logiki działania organizacji społecznej, jak i z obowiązków wynikających z funkcjonowania stowarzyszenia.

- **Pierwszym celem jest ochrona realizacji celu statutowego oraz zgodności działań fundraisingowych z tym celem.** OSP pozyskuje środki po to, aby wykonywać zadania i rozwijać potencjał jednostki (np. sprzęt, umundurowanie, szkolenia, młodzieżowe drużyny pożarnicze, utrzymanie gotowości). Jeżeli zbiórka lub kampania komunikacyjnie obiecuje cel, a następnie środki są wydatkowane w sposób, którego nie da się wiarygodnie uzasadnić tym celem, pojawia się ryzyko utraty zaufania i konfliktów wewnętrznych, a w określonych sytuacjach również ryzyko naruszenia reguł sprawozdawczości i odpowiedzialności organów. Z tego powodu zarządzanie ryzykiem zaczyna się od dopilnowania, by fundraising był „wbudowany” w cele OSP, a nie obok nich³.
- **Drugim celem jest ochrona wiarygodności i reputacji OSP w społeczności lokalnej.** W badaniach i analizach dotyczących organizacji pozarządowych wielokrotnie wskazuje się, że odbiór NGO (a więc także OSP jako stowarzyszeń) jest silnie uzależniony od postrzeganej transparentności, rzetelności i skuteczności działania⁴. Dodatkowo, raporty o zaufaniu do instytucji pokazują, że zaufanie jest czynnikiem warunkującym gotowość do wsparcia i akceptację działań organizacji, także w kanałach cyfrowych⁵. W praktyce OSP reputacja jest szczególnie wrażliwa, bo jednostka działa „na widoku” – w małej gminie informacja o sporze, błędzie w rozliczeniu lub niejasnej komunikacji rozchodzi się szybko i działa długoterminowo.
- **Trzecim celem jest ochrona środków finansowych oraz zapewnienie porządku finansowo-księgowego.** OSP, jako stowarzyszenie, podlega obowiązkom wynikającym z ustawy o rachunkowości (w zakresie zależnym od formy i skali działalności), w tym obowiązkowi rzetelnego ujęcia zdarzeń gospodarczych i sporządzenia sprawozdań⁶. Niezależnie od tego, czy OSP prowadzi pełne księgi, czy stosuje uproszczenia dopuszczalne przepisami, niezbędne jest, aby pieniądze z fundraisingu były ewidencjonowane, rozliczane i wydatkowane w sposób, który można udokumentować. W praktyce ryzyka finansowe w fundraisingu OSP to nie tylko „brak wpływów”, ale również: błędy w przyjmowaniu gotówki, brak rozdzielania ról przy liczeniu pieniędzy, niejednoznaczne upoważnienia do płatności, brak dowodów wpłat i wydatków, a także nieprzewidziane koszty działań.

³ Model BINGO do zarządzania w NGO, Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, <https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2021/04/model-bingo-zarzadzanie-w-ngo.pdf>

⁴ Wizerunek organizacji pozarządowych (raport z badania), Mazowieckie Obserwatorium Integracji Społecznej, https://www.mazowieckieobserwatorium.pl/media/_mik/files/2459/raportwizerunek.pdf;

⁵ 2024 Edelman Trust Barometer Global Report (2024), Edelman, https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2024-02/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_FINAL.pdf;

⁶ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. 1994 Nr 121 poz. 591 z późn. zm., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19941210591/U/D19940591Lj.pdf>

- **Czwartym celem jest ochrona ludzi i ciągłości pracy, czyli ograniczenie ryzyk organizacyjnych związanych z wolontariuszami, dyspozycyjnością kluczowych osób i przeciążeniem.** W sektorze społecznym, co potwierdzają badania o kondycji organizacji, ograniczenia kadrowe i przeciążenie liderów należą do najczęściej wskazywanych barier funkcjonowania⁷. W OSP mechanizm ten jest szczególnie widoczny: ta sama grupa osób odpowiada często za działania operacyjne jednostki, gotowość bojową, szkolenia, a jednocześnie za inicjatywy społeczne i fundraising. Zarządzanie ryzykiem w fundraisingu ma więc również cel „ochrony zdolności działania” – tak, aby zbiórki nie destabilizowały podstawowych funkcji OSP.
- **Piątym celem jest zapewnienie zgodności z przepisami właściwymi dla danej formy pozyskiwania środków.** Szczegółowe wymogi prawne dotyczące zbiórek publicznych i ich zgłaszania omawiane są w lekcji 4, natomiast w tym rozdziale należy wskazać zasadę nadrzędną: każda metoda fundraisingu ma swoje wymagania formalne i ryzyka naruszeń, a odpowiedzialność za dopilnowanie zgodności musi być przypisana konkretnym osobom i wbudowana w proces⁸.

Zasady zarządzania ryzykiem w fundraisingu OSP – standard praktyczny dla małych i większych jednostek

- Aby zarządzanie ryzykiem było realnie wykonalne w OSP, musi opierać się na zestawie zasad, które są jednocześnie proste, jednoznaczne i możliwe do stosowania w codziennej pracy. Poniższe zasady wynikają z uznanych wytycznych zarządzania ryzykiem dla organizacji społecznych, a także z praktyki zarządzania organizacjami pozarządowymi⁹.
- **Zasada celowości** oznacza, że ocena ryzyka odnosi się zawsze do konkretnego celu fundraisingowego i celu OSP. Nie ocenia się ryzyka „w próżni”. Jeżeli OSP zbiera środki na zakup defibrylatora AED lub wkład własny do projektu, ryzyka rozpatruje się wprost w odniesieniu do tego celu: co może przeszkodzić w zebraniu środków, rozliczeniu i doprowadzeniu zakupu do końca, w terminie i w sposób możliwy do wyjaśnienia darczyńcom.
- **Zasada proporcjonalności** oznacza, że „poziom formalizacji” ma odpowiadać skala zbiórki. Dla małej OSP organizującej jedną zbiórkę w roku system może polegać na krótkim opisie ról i zasad postępowania oraz na zebraniu dowodów księgowych. Dla OSP realizującej cykliczne wydarzenia i współpracy sponsorskie proporcjonalne będzie wdrożenie regularnych przeglądów ryzyk i stałego zestawu procedur. Wytyczne dla organizacji charytatywnych jednoznacznie wskazują, że nawet małe podmioty powinny

⁷ *Kondycja organizacji pozarządowych 2024* (Raport, Warszawa, maj 2025), Stowarzyszenie Klon/Jawor, <https://api.ngo.pl/media/get/258002>;

⁸ Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych, Dz.U. 2014 poz. 498 z późn. zm., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20140000498/U/D20140498Lj.pdf>;

⁹ *Charities and risk management (CC26)*, revised format, The Charity Commission for England and Wales, February 2017; <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a81b552e5274a2e8ab556ee/CC26.pdf>;

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

identyfikować i przeglądać główne ryzyka, lecz sposób realizacji powinien być dostosowany do możliwości¹⁰.

- **Zasada jednoznacznej odpowiedzialności** oznacza, że każde kluczowe ryzyko ma „właściciela”, czyli osobę odpowiedzialną za dopilnowanie działań zapobiegawczych i za zgłoszenie konieczności uruchomienia działań zapasowych. W OSP, gdzie wiele prac jest wykonywanych społecznie, szczególnie łatwo o sytuację, w której „wszyscy są odpowiedzialni”, co w praktyce oznacza, że odpowiedzialny nie jest nikt. Właściciel ryzyka nie musi wykonywać wszystkich czynności samodzielnie, ale musi dopilnować, by zostały wykonane i udokumentowane.
- **Zasada rozdzielania funkcji** oznacza, że w newralgicznych punktach procesu nie powinna występować sytuacja, w której ta sama osoba jednocześnie przyjmuje środki, ewidencjonuje je, zatwierdza ich wydatkowanie i dokonuje płatności. W małych OSP pełne rozdzielanie funkcji bywa trudne, ale zasada pozostaje aktualna: należy stosować minimalne zabezpieczenia, takie jak „zasada dwóch osób” przy liczeniu gotówki, zatwierdzanie płatności przez dwie osoby upoważnione, oraz oddzielenie funkcji organizacyjnych od księgowych w takim zakresie, w jakim jest to możliwe. Sens tej zasady wynika z konieczności ochrony zarówno pieniędzy, jak i reputacji osób pełniących funkcje – redukuje ona ryzyko błędów, nieporozumień i podejrzeń.
- **Zasada transparentności i dowodowości** oznacza, że OSP potrafi wykazać, co zrobiła, na jakiej podstawie, jakie środki przyjęła i na co je przeznaczyła. Jest to ważne zarówno wobec darczyńców, jak i wobec członków OSP, organu kontroli wewnętrznej oraz – w zależności od sytuacji – instytucji publicznych. W praktyce transparentność w fundraisingu nie sprowadza się do deklaracji, lecz do posiadania kompletu dokumentów i spójności informacji przekazywanych interesariuszom. W literaturze o komunikacji organizacji pozarządowych podkreśla się, że konsekwencja i wiarygodność komunikacji wpływają na skuteczność działań i stabilność relacji z otoczeniem¹¹.
- **Zasada zgodności** oznacza, że OSP nie traktuje zgodności z prawem jako kwestii „na końcu”, lecz jako element projektu fundraisingowego od początku. Oznacza to m.in. dobór właściwej formy zbierania środków (np. odróżnienie zbiórki publicznej od zbiórki internetowej i darowizn), dopilnowanie upoważnień i umów, a także wbudowanie zgodności w podział ról. Ustawa o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych definiuje, czym jest zbiórka publiczna i w jakim trybie powinna być prowadzona, co ma bezpośredni wpływ na projektowanie bezpiecznych procesów fundraisingowych¹².

¹⁰ *Charities and risk management (CC26)*, Charity Commission for England and Wales, London: The Charity Commission, <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a81b552e5274a2e8ab556ee/CC26.pdf>;

¹¹ Sondej T., „Komunikacja organizacji pozarządowej z otoczeniem”, *Marketing i Zarządzanie* nr 4, 2016, s. 213-224, <https://wnus.usz.edu.pl/miz/file/article/download/5533.pdf>;

¹² Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych, Dz.U. 2014 poz. 498 z późn. zm., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20140000498/U/D20140498Lj.pdf>;

- **Zasada ciągłego doskonalenia** oznacza, że po zakończeniu zbiórki OSP aktualizuje sposób działania na podstawie doświadczeń. Nie chodzi tu o rozbudowaną ewaluację (ta jest elementem innych części programu), lecz o systematyczne usuwanie przyczyn błędów i wzmacnianie tego, co działa. Raporty i poradniki dotyczące funkcjonowania NGO pokazują, że odporność organizacji wzrasta, gdy procesy są powtarzalne i udoskonalane, a nie improwizowane za każdym razem od nowa¹³.

Podstawowy model zarządzania ryzykiem w fundraisingu OSP – opis procesu, zanim pojawią się narzędzia

W tej lekcji narzędzia (mapa ryzyka, analiza, plany awaryjne) są rozwijane w kolejnych rozdziałach. W rozdziale 1 należy natomiast precyzyjnie opisać model procesu, aby uczestnik rozumiał, jak poszczególne elementy łączą się w praktyce i kto odpowiada za każdy etap.

Podstawowy model zarządzania ryzykiem w fundraisingu OSP można ująć jako cykl decyzji i działań, który powinien być stosowany w każdej inicjatywie fundraisingowej, niezależnie od jej wielkości. W ujęciu praktycznym cykl obejmuje pięć etapów.

- Po pierwsze, **OSP określa kontekst i parametry działania**: co jest celem, jaki jest termin, jaka jest forma zbierania środków, jakie są zasoby ludzkie, jakie są ograniczenia wynikające z bieżących działań operacyjnych jednostki. Ten etap jest miejscem, w którym zarządzanie ryzykiem łączy się z planowaniem działań fundraisingowych omawianym w lekcji 3 oraz z określaniem celów finansowych omawianym w lekcji 8. W tym rozdziale istotne jest jednak to, że dopiero znając parametry, można sensownie zdefiniować, co jest ryzykiem.
- Po drugie, **OSP identyfikuje zdarzenia, które mogą przeszkodzić w osiągnięciu celu**. W rozdziale 2 pojawią się metody identyfikacji i klasyfikacji. W rozdziale 1 należy zaakcentować zasadę: identyfikacja ryzyk nie jest „burzą pomysłów bez końca”, lecz ukierunkowanym przeglądem kluczowych punktów procesu.
- Po trzecie, **OSP ocenia ryzyka i ustala priorytety**. W rozdziale 3 omówione zostaną metody analizy. W rozdziale 1 istotne jest wyjaśnienie, że ocena ryzyka ma prowadzić do decyzji: które ryzyka są krytyczne i wymagają konkretnych działań, a które można zaakceptować bez dodatkowych kosztów zabezpieczeń.
- Po czwarte, **OSP wybiera sposób postępowania z ryzykiem i planuje zabezpieczenia**. Rozdział 4 rozwinie temat planów awaryjnych i działań zapasowych. W rozdziale 1 należy wskazać logikę: zabezpieczenia muszą być przypisane do ról i osadzone w procesie, a nie pozostawione jako „zalecenia bez wykonawcy”.
- Po piąte, **OSP monitoruje przebieg działań i reaguje na zmiany**. Z punktu widzenia zarządzania ryzykiem fundraisingowym monitoring nie jest wyłącznie analizą wyniku finansowego. Jest to również monitorowanie sygnałów ostrzegawczych w obszarze organizacyjnym i reputacyjnym oraz gotowości do uruchomienia działań zapasowych. W dynamicznym środowisku – które dla OSP oznacza m.in. nagłe wezwania do działań

¹³ Wąsik M., *Zarządzanie ryzykiem w organizacji pozarządowej. Istota i etapy zarządzania ryzykiem ze szczególnym uwzględnieniem projektu europejskiego*, <https://share.google/xkRsbOI7mZ23RpjGW>;

ratowniczych, zmiany pogody przy wydarzeniach plenerowych czy nieprzewidziane ograniczenia dostępności ludzi – zdolność do szybkiej reakcji jest elementem skuteczności, a nie „opcją dodatkową”. Wytyczne dotyczące zarządzania ryzykiem w organizacjach charytatywnych podkreślają, że zarządzanie ryzykiem powinno być stałym elementem zarządzania, a nie działaniem jednorazowym¹⁴.

Podział odpowiedzialności w OSP – jak przypisać role tak, aby system działał również w małej jednostce

Podział odpowiedzialności musi być zgodny z konstrukcją OSP jako stowarzyszenia, a jednocześnie ma być wykonalny w realiach jednostek, które często nie mają pracowników, a funkcje pełnią społecznie te same osoby przez wiele lat. Przepisy Prawa o stowarzyszeniach wymagają istnienia organu zarządzającego oraz organu kontroli wewnętrznej, a szczegółowy układ kompetencji wynika ze statutu¹⁵. W praktyce OSP występują najczęściej: walne zebranie członków jako najwyższa władza, zarząd jako organ zarządzający oraz komisja rewizyjna jako organ kontroli wewnętrznej. Ustawa o ochotniczych strażach pożarnych utrwała ten status OSP jako stowarzyszeń i osadza je w systemie ochrony przeciwpożarowej, co zwiększa znaczenie reputacji i porządku organizacyjnego¹⁶.

W obszarze fundraisingu zarządzanie ryzykiem powinno być ułożone tak, aby zapewnić trzy funkcje: (1) podejmowanie decyzji, (2) kontrolę i nadzór, (3) wykonawstwo działań. Poniżej przedstawiono model przypisania odpowiedzialności, który można zastosować zarówno w małej, jak i większej OSP, z możliwością łączenia ról w małych jednostkach.

Walne zebranie członków odpowiada za ramy statutowe i strategiczne, a więc pośrednio za „apetyt na ryzyko” OSP. W praktyce oznacza to, że walne powinno rozumieć, jakie typy działań fundraisingowych OSP podejmuje, jakie są ich cele oraz jak OSP zabezpiecza środki i reputację. Walne nie powinno zarządzać operacyjnie ryzykiem, ale powinno mieć możliwość uzyskania jasnej informacji: jakie zbiórki prowadzono, jakie były wyniki, czy były istotne incydenty oraz jakie wnioski wprowadzono do praktyki.

Zarząd OSP odpowiada za wprowadzenie i utrzymanie systemu zarządzania ryzykiem w fundraisingu. W świetle zasad rachunkowości i odpowiedzialności za sprawozdawczość finansową stowarzyszeń zarząd jest organem, na którym spoczywa odpowiedzialność za rzetelność dokumentów finansowych i porządek w gospodarce finansowej¹⁷. Oznacza to, że zarząd powinien formalnie zatwierdzić podstawowe zasady fundraisingu i ryzyka, w tym: kto może organizować zbiórki, kto zatwierdza komunikaty zbiórkowe i opisy celów, kto odpowiada za rozliczenie, jakie są minimalne wymogi dokumentowania przychodów i wydatków. Jest to

¹⁴ *Charities and risk management (CC26)*, Charity Commission for England and Wales, London: The Charity Commission, <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a81b552e5274a2e8ab556ee/CC26.pdf>;

¹⁵ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. 1989 Nr 20 poz. 104 z późn. zm., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19890200104/U/D19890104Lj.pdf>;

¹⁶ Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych (t.j.), Dz.U. 2021 poz. 2490 z późn. zm., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20210002490/U/D20212490Lj.pdf>;

¹⁷ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. 1994 Nr 121 poz. 591 z późn. zm., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19941210591/U/D19940591Lj.pdf>;

element praktyczny: bez decyzji zarządu powstaje ryzyko „oddolnych zbiórek”, które są prowadzone w dobrej wierze, ale bez spójnych zasad.

Prezes (lub osoba kierująca pracą zarządu) w praktyce pełni funkcję właściciela ryzyka na poziomie całości fundraisingu. Jest to rola koordynacyjna: prezes powinien dopilnować, aby przed uruchomieniem zbiórki istniał minimalny plan ról, aby ktoś odpowiadał za zgodność z wymogami danej formy zbierania środków, oraz aby komunikacja z darczyńcami była spójna z ustaleniami zarządu. W małych OSP prezes często jest też twarzą jednostki w relacjach z gminą i społecznością, co zwiększa wagę tej roli w zakresie ryzyka reputacyjnego.

Skarbnik powinien pełnić funkcję właściciela ryzyka finansowego i dowodowego w fundraisingu. Oznacza to odpowiedzialność za to, aby wpływy były ewidencjonowane, aby istniały dowody wpłat i wydatków, aby pieniądze były liczone i deponowane zgodnie z ustalonymi zasadami, oraz aby rozliczenie było możliwe do przedstawienia zarządowi i komisji rewizyjnej. W praktyce skarbnik powinien mieć prawo wstrzymania działań, jeżeli warunki bezpieczeństwa finansowego nie są spełnione (np. brak dwóch osób do liczenia gotówki, brak upoważnienia do otwarcia puszek, brak możliwości bezpiecznego zdeponowania środków). Jest to podejście zgodne z ideą kontroli wewnętrznej i odpowiedzialności za rzetelność danych finansowych w organizacji¹⁸.

Komisja rewizyjna powinna pełnić funkcję niezależnej kontroli wewnętrznej w obszarze fundraisingu. Oznacza to: okresowe sprawdzanie, czy zarząd i skarbnik stosują ustalone zasady, czy dokumentacja jest kompletna, czy informacje prezentowane darczyńcom są spójne z wydatkowaniem środków oraz czy nie występują konflikty interesów w decyzjach dotyczących dostawców i zakupów. W poradnikach dotyczących odpowiedzialności komisji rewizyjnych oraz w materiałach eksperckich o sprawozdawczości NGO podkreśla się, że komisja rewizyjna nie jest organem „symbolicznym”, lecz ma realny wpływ na poprawność i bezpieczeństwo działania stowarzyszenia¹⁹.

Koordynator inicjatywy fundraisingowej (rola operacyjna) odpowiada za prowadzenie działań zgodnie z planem oraz za zgłaszanie ryzyk i zmian. W małej OSP tę rolę często pełni członek zarządu lub osoba wyznaczona przez zarząd. Kluczowe jest, aby koordynator miał jasno określone granice decyzyjności: co może zmienić samodzielnie (np. drobne korekty organizacyjne), a co wymaga decyzji zarządu lub osoby upoważnionej (np. zmiana celu zbiórki, istotna zmiana komunikacji, wydatkowanie środków).

Osoba odpowiedzialna za komunikację (jeżeli taka rola jest wyodrębniona) odpowiada za minimalne zabezpieczenia ryzyka komunikacyjnego i reputacyjnego. Nie chodzi o projektowanie strategii marketingowej (to jest przedmiot Lekcji 11), lecz o zapewnienie zgodności przekazu z ustaleniami zarządu i o unikanie typowych błędów komunikacyjnych,

¹⁸ *Sprawozdanie 2023 – stowarzyszenie bez działalności gospodarczej*, Stowarzyszenie Klon/Jawor / ngo.pl, <https://api.ngo.pl/media/get/226630/sprawozdanie2023-stowarzyszenie-bez-dzialalnosci-gospodarczej-fragment-pdf.pdf>;

¹⁹ Cieślak A., *Poradnik dla komisji rewizyjnych*, Warszawa 2019, https://www.zzwp.pl/uploads/media/dokumenty_zwiazkowe/dokumenty_zwiazkowe_2014_i_2015/dokumenty_zwiazkowe_2016_2017/dokumenty_zwiazkowe_2018/dokumenty_zwiazkowe_2019/porkr2019.pdf;

które prowadzą do kryzysów zaufania. Badania dotyczące komunikacji organizacji pozarządowych wskazują, że niespójność przekazu, brak jasności celu i brak informacji zwrotnej do interesariuszy osłabiają skuteczność i wiarygodność działań²⁰.

W małych OSP część ról będzie łączona. Łączenie ról nie jest zakazane, ale zwiększa ryzyko błędów, dlatego wymaga minimalnych zabezpieczeń. Jeżeli koordynator zbiórki jest jednocześnie skarbnikiem, należy wzmocnić rolę drugiej osoby w procesie przyjmowania i liczenia gotówki oraz zwiększyć częstotliwość kontroli komisji rewizyjnej w odniesieniu do tej inicjatywy.

Przykład organizacyjny dla małej OSP – jak wygląda podział odpowiedzialności w praktyce, bez rozbudowanej biurokracji

Rozważmy typową sytuację: mała OSP licząca około 25–35 członków organizuje zbiórkę na doposażenie jednostki, a równolegle przygotowuje wydarzenie lokalne (np. piknik rodzinny). Jednostka nie ma pracowników, a dokumentację prowadzi skarbnik wspierany przez jedną osobę z zarządu.

W praktyce poprawny i bezpieczny podział odpowiedzialności może wyglądać następująco. Zarząd podejmuje uchwałę, że jednostka organizuje zbiórkę i określa jej cel, ramowy budżet kosztów działań oraz osoby pełniące role: koordynatora zbiórki, osobę odpowiedzialną za finanse zbiórki (skarbnik) oraz osobę zatwierdzającą komunikaty publiczne (prezes lub upoważniony członek zarządu). Taka uchwała jest jednocześnie podstawą do tego, aby każdy członek OSP wiedział, kto odpowiada za jakie decyzje, i aby ograniczyć ryzyko działań nieautoryzowanych.

Koordynator prowadzi działania zgodnie z planem i regularnie informuje prezesa o ryzykach organizacyjnych (np. brak wystarczającej liczby wolontariuszy na dyżury przy stanowisku informacyjnym, problem z dostawcą, ryzyko pogodowe). Skarbnik odpowiada za ustalenie zasad obiegu gotówki i dokumentów: w jaki sposób przyjmowane są środki, kto ma dostęp do puszek, w jakich warunkach następuje otwarcie i liczenie, jak dokumentowane są wpłaty, gdzie przechowywana jest gotówka przed wpłatą na konto i w jakim terminie jest deponowana. Komisja rewizyjna, przed zakończeniem zbiórki lub niezwłocznie po jej zakończeniu, dokonuje przeglądu dokumentacji: sprawdza kompletność dowodów, spójność celu i wydatków oraz zgodność działań z decyzją zarządu.

Takie ułożenie odpowiedzialności nie wymaga rozbudowanych procedur, ale tworzy „łańcuch dowodowy” i jasną strukturę decyzyjną. Jest to szczególnie ważne, ponieważ w fundraisingu problemy najczęściej nie biorą się ze złej woli, lecz z niejasności: kto mógł podjąć decyzję, kto miał prawo przyjąć pieniądze, kto zatwierdził wydatek oraz na jakiej podstawie.

²⁰ Trojak E., „Komunikacja marketingowa organizacji pożytku publicznego (aspekt teoretyczny)”, *Zeszyty Prasoznawcze* 59(3) (2016), <https://ruj.uj.edu.pl/server/api/core/bitstreams/88052ecc-7e68-4c5b-b469-8a6cef15d54e/content>;

Włączenie zarządzania ryzykiem w kulturę działania OSP – standard komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej

Zarządzanie ryzykiem w fundraisingu nie zadziała, jeżeli będzie traktowane jako „dodatkowy obowiązek skarbnika” albo „formalność”. Musi stać się częścią codziennego sposobu organizowania pracy w OSP, szczególnie dlatego, że jednostki funkcjonują w środowisku dynamicznym i w dużej mierze opierają się na pracy społecznej.

W praktyce oznacza to trzy konkretne mechanizmy organizacyjne. Po pierwsze, OSP powinna przyjąć zasadę, że żadna inicjatywa fundraisingowa nie startuje bez minimum decyzyjnego: określonego celu, przypisanych ról, ustalonego sposobu przyjmowania środków i wskazania osoby odpowiedzialnej za rozliczenie. Po drugie, OSP powinna wprowadzić minimalny rytm przeglądu ryzyk – nie w formie formalnego posiedzenia, lecz jako stały punkt krótkiej narady zarządu lub zespołu organizującego inicjatywę. Po trzecie, OSP powinna zapewnić spójność komunikacji: to, co jest obiecywane darczyńcom, musi być możliwe do zrealizowania, a po zakończeniu działań powinno być możliwe do rozliczenia i wyjaśnienia.

Źródła poświęcone komunikacji i marketingowi organizacji pozarządowych pokazują, że działania marketingowe w NGO mają specyfikę wynikającą z misji i relacji ze społecznością, a nie z mechaniki sprzedaży²¹. Dla OSP oznacza to, że nawet proste komunikaty fundraisingowe (np. w mediach społecznościowych lub na plakacie) powinny przechodzić minimalną kontrolę zgodności: czy cel jest jasno opisany, czy nie ma nadmiernych obietnic, czy wskazano, kto organizuje działanie, i czy zapewniono podstawową informację o sposobie wsparcia. To nie jest „temat marketingowy” w sensie doboru kanałów, lecz element zarządzania ryzykiem reputacyjnym i dowodowym.

Z perspektywy standardów zarządzania organizacjami pozarządowymi ważne jest również to, aby zarządzanie ryzykiem nie było postrzegane jako brak zaufania do członków OSP. Jest to system ochrony wspólnoty organizacyjnej: chroni darczyńców, chroni finanse OSP i chroni osoby pełniące funkcje. W konsekwencji zwiększa stabilność fundraisingu oraz ułatwia rozwój działań w kolejnych latach.

W kolejnych rozdziałach lekcji 12 omówione zasady zostaną przełożone na narzędzia: najpierw na identyfikację i mapę ryzyk (rozdział 2), następnie na analizę i wybór strategii postępowania (rozdział 3), a na końcu na projektowanie planów awaryjnych i działań zapasowych (rozdział 4). Rozdział 1 stanowi fundament - bez niego narzędzia byłyby jedynie formularzami, a nie realnym sposobem bezpiecznego prowadzenia fundraisingu.

²¹ Wąsowska A., „Marketing organizacji non profit”, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie* nr 37 (2020): s. 75–85, <https://sbc.org.pl/Content/445843/Wasowska.pdf>;

ROZDZIAŁ 2. Identyfikacja zagrożeń w fundraisingu OSP i budowa mapy ryzyka dla działań i kampanii

Rola identyfikacji zagrożeń w fundraisingu OSP i znaczenie mapy ryzyka

Identyfikacja zagrożeń jest pierwszym etapem pracy z ryzykiem w fundraisingu OSP. Jej celem nie jest „przewidywanie przyszłości”, lecz możliwie pełne rozpoznanie zdarzeń, okoliczności i mechanizmów, które mogą utrudnić lub uniemożliwić osiągnięcie celu fundraisingowego, naruszyć zgodność działań z prawem albo spowodować szkody reputacyjne. W OSP, gdzie większość zadań realizowana jest społecznie, a zasoby czasowe i kompetencyjne są ograniczone, rzetelna identyfikacja zagrożeń pozwala uniknąć powtarzalnych błędów: prowadzenia zbiórki w niewłaściwej formule prawnej, publikowania komunikatów nieadekwatnych do rzeczywistych potrzeb, niekontrolowanego obiegu gotówki, nieuprawnionego przetwarzania danych darczyńców, a także nieprzygotowania na kryzys komunikacyjny w mediach społecznościowych²².

W tym rozdziale pojęcie „zagrożenie” będzie oznaczało źródło ryzyka lub okoliczność sprzyjającą negatywnemu zdarzeniu, natomiast „ryzyko” – możliwość wystąpienia zdarzenia, które wpływa na realizację celu (w tym celu fundraisingowego, zgodności prawnej, bezpieczeństwa ludzi, reputacji i płynności finansowej). Takie rozróżnienie jest praktyczne: najpierw rozpoznaje się zagrożenia i ryzyka, a dopiero w kolejnym rozdziale przechodzi do analizy (prawdopodobieństwo, skutek, priorytety). W konsekwencji w rozdziale 2 nie przypisuje się jeszcze wag i poziomów ryzyka – tworzy się możliwie kompletny „inwentarz” ryzyk i osadza je w logice działań fundraisingowych²³.

Mapa ryzyka na potrzeby fundraisingu OSP jest uporządkowanym zapisem zidentyfikowanych ryzyk wraz z ich kontekstem: do jakiego działania lub kampanii się odnoszą, na jakim etapie mogą się ujawnić, jakiego obszaru dotyczą (np. prawo, finanse, komunikacja, zasoby ludzkie), jakie są typowe przyczyny i jakie mogą być konsekwencje. W OSP mapa ryzyka pełni funkcję narzędzia zarządczego o niskim koszcie wdrożenia: może mieć postać prostego rejestru w arkuszu kalkulacyjnym, a w mniejszych jednostkach nawet ustandaryzowanej tabeli w dokumencie tekstowym, pod warunkiem że jest aktualizowana przy każdej istotnej inicjatywie fundraisingowej²⁴.

Warto podkreślić specyfikę OSP w Polsce - OSP działa jako stowarzyszenie posiadające osobowość prawną i realizujące zadania w obszarze ochrony przeciwpożarowej

²² *Charities and risk management (CC26)*, Charity Commission for England and Wales, London: The Charity Commission, <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a81b552e5274a2e8ab556ee/CC26.pdf>;

²³ *Risk management for charities*, The Institute of Risk Management, London: IRM, wersja v6, <https://www.theirm.org/media/4714/charitiesguidancev6final.pdf>;

²⁴ *Risk Management for Not-for-Profit Organisations*, NSW Government, Sydney: NSW Government (Treasury / guidance), https://www.nsw.gov.au/sites/default/files/2023-06/Risk_Management_Resource_FINAL.pdf;

i bezpieczeństwa lokalnego, przy czym fundraising jest narzędziem wspierającym realizację celów statutowych (zakup sprzętu, umundurowania, szkolenia, modernizacje). Ta specyfika ma bezpośrednie przełożenie na katalog zagrożeń: szczególnie istotne są ryzyka związane z bezpieczeństwem wydarzeń, wiarygodnością i transparentnością finansową, a także zgodnością z przepisami dotyczącymi zbiorów, darowizn, danych osobowych i wizerunku²⁵.

Ustalenie zakresu identyfikacji zagrożeń dla działania lub kampanii fundraisingowej OSP

Identyfikacja zagrożeń powinna zawsze rozpoczynać się od precyzyjnego zdefiniowania, czego dotyczy. W fundraisingu OSP praktycznie rozróżnia się:

1. **działanie fundraisingowe** – pojedynczą inicjatywę o ograniczonym czasie trwania (np. zbiórka podczas festynu, aukcja internetowa, kiermasz, zbiórka w remizie),
2. **kampanię fundraisingową** – sekwencję działań prowadzonych przez określony czas (np. kilkutygodniowa kampania online na zakup defibrylatora AED, połączona z wydarzeniem lokalnym i komunikacją w mediach społecznościowych).

W obu przypadkach zagrożenia identyfikuje się w odniesieniu do **celu** (co OSP chce osiągnąć i w jakim terminie), **modelu pozyskania środków** (np. darowizny na konto, crowdfunding, zbiórka publiczna, sponsoring) oraz **kanałów komunikacji i obsługi darczyńcy** (np. Facebook, strona WWW, plakaty, media lokalne, bezpośrednie rozmowy). Podejście marketingowe – rozumiane jako świadome zarządzanie komunikacją i relacją z darczyńcą – nie jest tu celem samym w sobie; stanowi jednak jedno z głównych źródeł zagrożeń, ponieważ błędy komunikacyjne najczęściej skutkują spadkiem zaufania i mniejszą konwersją, a w skrajnych przypadkach kryzysem wizerunkowym²⁶.

Zakres identyfikacji powinien objąć cały „łańcuch” fundraisingu, a nie wyłącznie etap próśby o darowiznę. W praktyce obejmuje on co najmniej:

- przygotowanie (decyzje, formalności, budżet działań, materiały komunikacyjne, zgody i upoważnienia),
- uruchomienie (publikacja komunikatów, rozpoczęcie zbiórki, pierwsze transakcje),
- realizację (obsługa wpłat, kontakt z darczyńcami, działania promocyjne, praca wolontariuszy),
- zamknięcie (rozliczenie, liczenie gotówki, raportowanie, podziękowania, archiwizacja),
- działania po zakończeniu (komunikat o wynikach i o tym, na co przeznaczono środki; w tym rozdziale nie omawiamy jeszcze budowania stałych relacji z darczyńcami, ale wskazujemy ryzyko pominięcia tego etapu, bo często właśnie wtedy pojawia się kryzys). Tak rozumiany zakres jest spójny z podejściem cyklicznym do zarządzania ryzykiem, w którym identyfikacja stanowi etap otwierający, a mapa ryzyka jest

²⁵ Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 21 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych, Dz.U. 2025 poz. 244, <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2025/244/text/O/D20250244.pdf>;

²⁶ Wąsowska A., „Marketing organizacji non profit”, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie* nr 37 (2020): s. 75–85, <https://sbc.org.pl/Content/445843/Wasowska.pdf>;

narzędziem utrzymującym ciągłość między identyfikacją a analizą i planowaniem działań awaryjnych²⁷.

Skąd brać informacje o zagrożeniach w fundraisingu OSP?

Identyfikacja zagrożeń nie powinna być wyłącznie „ćwiczeniem wyobraźni”. W OSP, szczególnie mniejszych, największą wartość daje połączenie prostych źródeł danych i doświadczeń z podstawowymi standardami zarządzania ryzykiem:

- Pierwszym źródłem jest **doświadczenie własne OSP**: wcześniejsze zbiórki, wydarzenia, współprace z partnerami, problemy z rozliczeniami, trudności w mobilizacji wolontariuszy, sytuacje konfliktowe w społeczności lokalnej. Rekomendowanym podejściem jest odwoływanie się do konkretnych faktów: „co się wydarzyło”, „w którym momencie”, „dlaczego”, „jakie były skutki”, „co zadziało, a co nie”. Standardy zarządzania ryzykiem w organizacjach pozarządowych podkreślają, że brak formalnych danych nie zwalnia z obowiązku uczenia się z incydentów, a rejestr ryzyk powinien być dokumentem żywym, zasilanym obserwacjami z działalności²⁸.
- Drugim źródłem jest **analiza procesu i punktów styku z darczyńcą**. W fundraisingu digitalowym i w komunikacji online często niepowodzenia wynikają z tarć w procesie darowizny: zbyt długich formularzy, niejasnych instrukcji, braku potwierdzenia wpłaty, niespójnych komunikatów, błędnych linków. Są to ryzyka stricte operacyjno-marketingowe, których nie da się dobrze zidentyfikować bez prześledzenia pełnej ścieżki darczyńcy (od zobaczenia komunikatu do finalnego potwierdzenia). Badania dotyczące stron darowizn wskazują, że nawet drobne bariery w procesie mogą istotnie obniżać skuteczność pozyskania wpłat, co w praktyce OSP oznacza ryzyko „przepalenia” wysiłku komunikacyjnego przy niskim efekcie finansowym²⁹.
- Trzecim źródłem są **standardy i wytyczne dla organizacji non-profit** w obszarach: ryzyko, nadzór i zasady zarządzania organizacją, komunikacja, fundraising. Nawet jeżeli nie są tworzone pod OSP, dobrze opisują typowe kategorie zagrożeń: finansowe, operacyjne, prawne, reputacyjne i związane z ludźmi. Dla praktyki OSP kluczowe jest, aby te katalogi traktować jako „mapę obszarów”, a nie gotową listę – następnie dopasować je do realnych działań jednostki³⁰.
- Czwartym źródłem są **wymogi prawne właściwe dla form pozyskiwania środków**. Najczęściej ryzyka prawne w OSP nie wynikają z intencjonalnych naruszeń, lecz z błędnej kwalifikacji: mylenia darowizny z publiczną zbiórką, nieprawidłowego

²⁷ Trojak E., „Komunikacja marketingowa organizacji pożytku publicznego (aspekt teoretyczny)”, *Zeszyty Prasoznawcze* 59(3) (2016), <https://ruj.uj.edu.pl/server/api/core/bitstreams/88052ecc-7e68-4c5b-b469-8a6cef15d54e/content>;

²⁸ Mirońska D., „Rola Internetu w internacjonalizacji organizacji non-profit”, *Studia i Prace Kolegium Gospodarki Światowej SGH* nr 168 (2018): s. 59–77, <https://econjournals.sgh.waw.pl/SiP/article/view/783/686>;

²⁹ *The Donation Page Friction Study* (raport badawczy), Fundraise Up, <https://engage.fundraiseup.com/hubfs/Research/The%20Donation%20Page%20Friction%20Study.pdf>;

³⁰ *Comparative research on digital fundraising* (2021), European Center for Not-for-Profit Law (ECNL), <https://ecnl.org/sites/default/files/2021-05/ECNL%20Comparative%20research%20on%20digital%20fundraising%202021%20FINAL.pdf>;

oznaczenia celu zbiórki, nieuwzględnienia obowiązków informacyjnych, a także z niewłaściwego przetwarzania danych osobowych w działaniach fundraisingowych. Dlatego przy identyfikowaniu zagrożeń trzeba zapisać, jakie przepisy dotyczą danego działania (np. ustawa o zbiórkach publicznych – jeśli planujesz zbiórkę w przestrzeni publicznej na cele społeczne) oraz jakie wymagania „zgodności” mogą mieć zastosowanie (np. RODO, gdy OSP zbiera dane darczyńców, żeby kontaktować się z nimi później)³¹.

Metody identyfikacji zagrożeń w fundraisingu OSP

W praktyce OSP identyfikacja zagrożeń powinna łączyć dwie logiki: **podejście strukturalne** (żeby nie pominąć typowych obszarów) oraz **podejście scenariuszowe** (żeby uchwycić sytuacje nietypowe i dynamiczne). Wybór metody nie powinien zależeć od wielkości jednostki: małe OSP częściej potrzebują metod prostych, ale dobrze uporządkowanych.

Podejście strukturalne polega na przejściu przez stały zestaw „perspektyw”, w których mogą pojawić się zagrożenia. W organizacjach pozarządowych rekomenduje się m.in. perspektywę finansową, operacyjną, prawną, reputacyjną, kadrową, bezpieczeństwa oraz IT i danych. Takie podejście minimalizuje ryzyko „ślepych pól”, typowe dla zespołów, które skupiają się wyłącznie na celu finansowym kampanii³².

Podejście scenariuszowe polega na generowaniu zagrożeń poprzez logiczne modelowanie porażki albo zakłócenia. Szczególnie użyteczna jest technika pre-mortem: zespół przyjmuje założenie, że kampania lub działanie zakończyło się niepowodzeniem, a następnie formułuje możliwie konkretne przyczyny tej porażki. W fundraisingu OSP technika ta pomaga wydobyć zagrożenia, o których trudno mówić wprost (np. konflikty wewnętrzne, spadek wiarygodności, nieprawidłowa organizacja liczenia gotówki, kryzys w mediach społecznościowych po publikacji zdjęć). Pre-mortem jest przydatny zwłaszcza wtedy, gdy inicjatywa jest nowa dla jednostki (np. pierwszy crowdfunding, pierwsza współpraca z firmą, pierwsza szeroka kampania online)³³.

W identyfikacji zagrożeń warto również stosować metody używane w zarządzaniu projektami i analizie ryzyka, pod warunkiem ich uproszczenia. Przykładowo:

- **SWOT** może służyć nie do strategii, lecz do zebrania potencjalnych źródeł zagrożeń w obszarze słabości i zagrożeń z otoczenia (np. ograniczona liczba wolontariuszy, brak doświadczenia w płatnościach online, ryzyko niskiej frekwencji na wydarzeniu).
- **PESTEL** można wykorzystać jako szybki przegląd otoczenia przed kampanią. W fundraisingu OSP szczególnie ważne są tu kwestie **prawne, społeczne**

³¹ Mika J. (red.), *Fundraising. Teoria i praktyka*, Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Kraków 2014, https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Fundraising_teoria_i_praktyka_ebook.pdf;

³² Gnyszka M., *Fundraising. Pierwszy polski praktyczny podręcznik*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2015;

³³ Klein G., *Performing a Project Premortem*, Harvard Business Review (reprint), <https://cltr.nl/wp-content/uploads/2020/11/Project-Pre-Mortem-HBR-Gary-Klein.pdf>;

i **technologiczne** (np. zmiana praktyk platform społecznościowych, lokalne napięcia społeczne, wrażliwość na tematy bezpieczeństwa).

- **analiza przyczyn źródłowych** pomaga opisywać ryzyko w sposób użyteczny: nie tylko „co może się stać”, ale „dlaczego może się stać”.

Dla zachowania rzetelności należy pamiętać, że te metody są jedynie narzędziami identyfikacji, a nie analizą priorytetu; priorytetyzacja następuje dopiero w rozdziale 3³⁴.

Katalog typowych zagrożeń w fundraisingu OSP – osadzony w realiach działań i kampanii

Poniżej przedstawiono katalog zagrożeń typowych dla fundraisingu OSP. Nie jest to „lista do odhaczenia”, lecz uporządkowanie obszarów, które w praktyce najczęściej generują problemy. W każdej kategorii podano przykłady odniesione do realnych działań OSP, w tym małych jednostek.

- **Zagrożenia prawne i zgodności**

Najbardziej kosztowne w skutkach są zagrożenia, które prowadzą do naruszeń prawa, ponieważ skutkują obowiązkiem korekty działań, zwrotami, sankcjami administracyjnymi, a przede wszystkim utratą zaufania.

Kluczowym zagrożeniem jest **błędna kwalifikacja formy pozyskania środków**. Przykład: OSP planuje „zbiórkę do puszek” w sklepie lub na rynku miejskim. W zależności od sposobu prowadzenia, miejsca i charakteru zbieranych świadczeń działanie może wchodzić w reżim ustawy o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych. Ryzyko polega na tym, że jednostka przyjmie błędne założenie „to tylko lokalna akcja”, pomijając obowiązki formalne właściwe dla zbiórki publicznej. Dlatego już na etapie identyfikacji ryzyk należy odnotować potencjalną kolizję z przepisami o zbiorach publicznych i wskazać, że wymaga to weryfikacji przed uruchomieniem działania (szczegółowe wymogi powinny być omówione w dedykowanej lekcji prawnej)³⁵.

Drugim typowym zagrożeniem jest **nieuprawnione lub nadmierowe przetwarzanie danych osobowych darczyńców i sympatyków**. W OSP często gromadzi się dane w sposób nieformalny: listy uczestników wydarzenia, zapisy do newslettera, wiadomości prywatne w mediach społecznościowych, przelewy z danymi nadawcy. Ryzyko polega na braku rozróżnienia między danymi potrzebnymi do jednorazowej obsługi wpłaty a danymi wykorzystywanymi do dalszej komunikacji. Jeżeli OSP chce używać danych do powtarzalnego kontaktu (np. podziękowania, informacja o kolejnych akcjach), musi już na etapie identyfikacji zagrożeń odnotować ryzyka dotyczące podstawy prawnej, obowiązku informacyjnego i bezpieczeństwa danych.

³⁴ *SU guide to... the pre-mortem*, The Strategy Unit (NHS), <https://www.strategyunitwm.nhs.uk/sites/default/files/2018-12/SU%20guide%20to...the%20premortem.pdf>;

³⁵ Veinott B., Klein G. A., Wiggins S., „Evaluating the Effectiveness of the PreMortem Technique...”, (2010), https://idl.iscram.org/files/veinott/2010/1049_Veinott_etal2010.pdf;

W praktyce małych OSP najczęstszym problemem nie jest intencja, lecz brak procedury: kto ma dostęp do danych, gdzie są przechowywane, kiedy są usuwane³⁶.

Trzecim zagrożeniem jest **naruszenie praw do wizerunku i treści** w komunikacji fundraisingowej. OSP, promując cel zbiórki, publikuje zdjęcia z działań ratowniczych, fotografie osób prywatnych, materiały z wydarzeń, czasem ekrany z wpłatami lub komentarzami darczyńców. Ryzyko obejmuje zarówno aspekt prawny (uprawnienia do publikacji), jak i reputacyjny: nawet formalnie dopuszczalna publikacja może zostać społecznie odebrana jako naruszająca prywatność lub wykorzystywanie emocji. Z perspektywy identyfikacji ryzyk oznacza to konieczność wpisania ryzyka „materiał komunikacyjny niezgodny z prawami i standardami etycznymi” jako odrębnej pozycji mapy ryzyka, przypisanej do etapów: przygotowanie materiałów i publikacja³⁷.

■ **Zagrożenia finansowe i rozliczeniowe**

W fundraisingu OSP szczególnie wrażliwy jest obszar **gotówki** oraz **spójności rozliczeń**. Zagrożenia nie muszą wynikać z nadużyć; mogą wynikać z braku standardu operacyjnego. Typowe ryzyka to: brak jednoznacznego przypisania odpowiedzialności za puszkę i ich ewidencję, brak protokołu otwarcia puszek, liczenie gotówki przez jedną osobę, przechowywanie środków bez zabezpieczenia, niejasny opis przelewu na konto, mieszanie środków z różnych akcji na jednym subkoncie bez ewidencji celu. Już w identyfikacji zagrożeń należy rozróżnić: ryzyka utraty środków, ryzyka błędnego przypisania środków do celu oraz ryzyka reputacyjne wynikające z niezdolności do transparentnego przedstawienia „ile zebrano i na co wydano”³⁸.

W kampaniach online dochodzą ryzyka specyficzne: nieprzewidziane prowizje operatorów płatności, błędna konfiguracja narzędzi płatniczych, omyłkowe kierowanie wpłat na niewłaściwy rachunek, trudności w uzgodnieniu raportów z platformy crowdfundingowej z wyciągami bankowymi. Identyfikacja powinna odnotować te ryzyka jako „mechaniczne” punkty awarii procesu – nie jako ogólne stwierdzenia, lecz jako zdarzenia możliwe do zweryfikowania na etapie przygotowania³⁹.

■ **Zagrożenia komunikacyjne i reputacyjne**

Reputacja OSP jest jednym z kluczowych zasobów fundraisingowych. OSP działa w środowisku lokalnym, gdzie informacja rozchodzi się szybko, a interpretacje są często silnie emocjonalne. W konsekwencji identyfikacja zagrożeń komunikacyjnych powinna być równie szczegółowa jak identyfikacja zagrożeń finansowych.

³⁶ *Risk Management Techniques and Tools* (Annex, katalog technik m.in. SWOT, FMEA), World Customs Organization https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/enforcement-and-compliance/activities-and-programmes/risk-management-and-intelligence/volume-1_annex.pdf?db=web

³⁷ *Identify Risks*, RMstudy, <https://www.rmstudy.com/rmdocs/Identify%20Risks.pdf>;

³⁸ Łukasiuk M., *PR NGOów. Komunikacja strategiczna organizacji pozarządowych*, Instytut Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa 2014, <https://old.isns.uw.edu.pl/pliki/wydawnictwa/magdalena-lukasiuk-pr-ngosow-komunikacja-strategiczna-organizacji-pozarządowych.pdf>;

³⁹ Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych, Dz.U. 2014 poz. 498 z późn. zm., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20140000498/U/D20140498Lj.pdf>;

Pierwszym typowym zagrożeniem jest **niespójność przekazu**: różne osoby publikują różne komunikaty o celu zbiórki, terminach, sposobie wpłaty, partnerach. W małych OSP ryzyko to rośnie, gdy komunikacja opiera się na prywatnych profilach w mediach społecznościowych zamiast na ustalonym kanale jednostki. Z perspektywy mapy ryzyka należy opisać to jako ryzyko „sprzeczne informacje w kanałach komunikacji powodują spadek zaufania i ograniczenie wpłat”, a nie jako ogólną „słabą komunikację”. Zasady komunikacji marketingowej w NGO wskazują, że komunikaty pełnią funkcję informacyjną, perswazyjną i budującą relację, a niespójność osłabia wszystkie trzy funkcje⁴⁰.

Drugim zagrożeniem jest **kryzys w mediach społecznościowych**: fala negatywnych komentarzy, zarzuty o brak transparentności, konflikty polityczne przenoszone na zbiórkę, oskarżenia o „wykorzystywanie tragedii”, podszywanie się pod OSP. Identyfikacja powinna objąć zarówno zagrożenie „reaktywne” (co może wywołać kryzys), jak i „operacyjne” (brak moderacji, brak zasad odpowiedzi, brak monitoringu komentarzy). Badania nad wykorzystaniem mediów społecznościowych przez organizacje non-profit wskazują, że wiele podmiotów używa tych kanałów głównie informacyjnie, zaniedbując wymiar dialogu – a to zwiększa ryzyko eskalacji niezadowolonych, bo społeczność nie ma poczucia wysłuchania⁴¹.

Trzecim zagrożeniem jest **zbyt wysoka „obietnica” w komunikacji** (np. deklarowanie rezultatów, których OSP nie jest w stanie osiągnąć w deklarowanym czasie lub budżecie) oraz **nieprecyzyjne opisy celu** (np. „na nowy wóz” bez realnego planu i kosztorysu). W identyfikacji ryzyka należy zapisać to jako ryzyko „rozbieżność między obietnicą a realizacją skutkuje utratą zaufania i ryzykiem roszczeń reputacyjnych”, a nie jako „ryzyko PR”. Literatura dotycząca komunikacji strategicznej małych NGO podkreśla, że wiarygodność buduje się przez konkret: jasny cel, jawne zasady, transparentną informację zwrotną⁴².

■ **Zagrożenia operacyjne, zasobowe i bezpieczeństwa działań**

W OSP działania fundraisingowe często są realizowane równoległe z działalnością operacyjną (gotowość do wyjazdu, szkolenia, dyżury). Zagrożenia operacyjne mają tu specyficzny charakter: dotyczą konfliktu priorytetów, dostępności ludzi oraz bezpieczeństwa wydarzeń.

Typowym zagrożeniem jest **niedoszacowanie zasobów**: liczby osób do obsługi wydarzenia, czasu na przygotowanie materiałów, możliwości dystrybucji informacji.

⁴⁰ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. (RODO), Dz.U. UE L 119 z 4.05.2016, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>;

⁴¹ *Poradnik dotyczący naruszeń ochrony danych osobowych*, Urząd Ochrony Danych Osobowych, Warszawa, 2025, https://pwr.edu.pl/download/3EcZNjU2YQCB5TKI0YLCOYIXQ0PQsPRHVxaEBIGCFefFRnIGhTeyRmJUwye01kdCRsHWpkTE9oYXFxbHgkeHNjVWweaFx8Nl0pfClxQXx6MGwhbFpOVnJws29XcRgnMThkeCNTDDw_XSc%2CEUFU4GPgcGL1UqSgErDAAOQgsSD3cyGAoBvmNDGVIUXHJECA/poradnik_dotyczacy_naruszen_ochrony_danych_osobowych_plik_pdf_704_mb_1.pdf;

⁴² Sondej T., „Komunikacja organizacji pozarządowej z otoczeniem”, *Marketing i Zarządzanie* nr 4, 2016, s. 213–224, <https://wnus.usz.edu.pl/miz/file/article/download/5533.pdf>;

Skutkiem bywa improwizacja w obszarach wrażliwych (np. przyjmowanie gotówki bez ewidencji, brak nadzoru nad puszką, brak osoby do odpowiedzi na pytania darczyńców). W mapie ryzyka należy opisać to jako sekwencję: przyczyna (brak zasobów) – zdarzenie (pominięcie kontroli) – skutek (utrata środków lub konflikt reputacyjny)⁴³.

Drugim zagrożeniem jest **bezpieczeństwo wydarzeń i odpowiedzialność organizatora** (np. festyn, pokaz sprzętu, zbiórka podczas imprezy lokalnej). W identyfikacji zagrożeń fundraisingowych nie analizuje się całego zarządzania bezpieczeństwem wydarzenia, ale należy wpisać ryzyko „incydent bezpieczeństwa podczas wydarzenia fundraisingowego” jako ryzyko krytyczne, ponieważ skutki obejmują zdrowie ludzi i reputację OSP. W praktyce oznacza to konieczność odnotowania potencjalnych scenariuszy: upadek uczestnika, wypadek dziecka, uszkodzenie mienia, nagłe załamanie pogody, a także brak koordynacji z organizatorem wydarzenia, jeżeli OSP jest tylko współuczestnikiem⁴⁴.

Trzecim zagrożeniem jest **ryzyko IT i cyberbezpieczeństwa** w fundraisingu: przejęcie konta w mediach społecznościowych, publikacja fałszywego numeru rachunku, phishing w wiadomościach do darczyńców, utrata dostępu do skrzynki e-mail używanej do kampanii. Nawet małe OSP powinno w identyfikacji ryzyk odnotować te zdarzenia, ponieważ ich prawdopodobieństwo rośnie wraz z intensyfikacją działań online, a skutki są natychmiastowe (utrata zaufania i realne straty finansowe)⁴⁵.

Jak poprawnie opisać ryzyko do mapy - standard zapisu i przykłady dla OSP?

Najczęstszą przyczyną bezużytecznej mapy ryzyka jest nieprecyzyjny zapis: „ryzyko braku wpłat”, „ryzyko złej pogody”, „ryzyko hejtu”. Takie sformułowania nie wskazują ani mechanizmu powstania ryzyka, ani miejsca w procesie, ani konsekwencji. Standardy zarządzania ryzykiem rekomendują formułowanie ryzyk jako zdarzeń osadzonych w kontekście celu organizacji⁴⁶.

W praktyce fundraisingu OSP rekomendowany jest zapis w trzech częściach:

1. **przyczyna lub warunek** (co sprawia, że ryzyko jest realne),

⁴³ *Charities and risk management (CC26)*, Charity Commission for England and Wales, London: The Charity Commission, <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a81b552e5274a2e8ab556ee/CC26.pdf>;

⁴⁴ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 9 czerwca 2022 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych, Dz.U. 2022 poz. 1466, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2022000146601.pdf>;

⁴⁵ CERT Polska (NASK): Jak rozpoznać fałszywe strony internetowe i uniknąć phishingu – opis mechanizmów phishingu, w tym podszywania się, wyłudzenia danych dostępowych, fałszywych stron i skutków (także finansowych i reputacyjnych), <https://cert.pl/posts/2025/09/analiza-adresow-stron/>;

⁴⁶ HM Treasury: *The Orange Book – Management of Risk: Principles and Concepts (Annex A)* – standardowe ujęcie ryzyka jako wpływu niepewności na cele oraz nacisk na osadzanie ryzyk w kontekście celów organizacji (logika celu, zdarzenia, skutku), https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6453b363c33b460012f5e6bf/Portfolio_Risk_Management_Guidance_Orange_Book_Annex.pdf;

2. **zdarzenie** (co może się wydarzyć),
3. **skutek** (jaki wpływ na cel fundraisingowy, zgodność prawną, reputację lub bezpieczeństwo).

PRZYKŁAD 1 (działanie lokalne z puszką):

Jeżeli puszka kwestarska jest pozostawiana bez nadzoru w punkcie zbiórki (warunek), może dojść do utraty gotówki lub manipulacji zawartością (zdarzenie), co skutkuje stratą finansową i brakiem możliwości wiarygodnego rozliczenia zebranej kwoty (skutek).

PRZYKŁAD 2 (kampania online):

Jeżeli w komunikacji kampanii używane są różne linki do wpłat publikowane przez kilka osób (warunek), darczyńcy mogą trafić na nieaktualny lub nieprawidłowy kanał wpłaty (zdarzenie), co skutkuje spadkiem konwersji oraz zarzutami o nieprofesjonalizm i brak transparentności (skutek).

PRZYKŁAD 3 (obsługa danych):

Jeżeli OSP zbiera adresy e-mail darczyńców do wysyłki informacji o postępach kampanii bez spełnienia obowiązków informacyjnych i bez określenia czasu przechowywania (warunek), może dojść do naruszenia zasad przetwarzania danych osobowych (zdarzenie), co skutkuje ryzykiem skargi do organu nadzorczego oraz kryzysem reputacyjnym (skutek).

W każdym opisie ryzyka warto doprecyzować dwa elementy, które istotnie podnoszą jakość mapy ryzyka, a nie są jeszcze analizą z rozdziału 3:

- **moment ujawnienia:** na jakim etapie działania ryzyko jest najbardziej prawdopodobne (przygotowanie, publikacja, realizacja, zamknięcie),
- **obszar dotknięty:** finanse, prawo, komunikacja, bezpieczeństwo, zasoby ludzkie, IT.

Takie doprecyzowanie nie wymaga „punktacji”, a umożliwi później sprawne przejście do analizy i budowy działań awaryjnych⁴⁷.

Budowa mapy ryzyka dla działań i kampanii fundraisingowych OSP

Mapa ryzyka może być zbudowana w dwóch uzupełniających się ujęciach:

1. **rejestr ryzyk** – lista ryzyk z opisem, kontekstem i przypisaniem do działania/kampanii,
2. **mapa procesowa** – osadzenie ryzyk na etapach procesu fundraisingu (gdzie mogą się pojawić).

W OSP najbardziej praktyczne jest rozpoczęcie od rejestru, a następnie (jeżeli kampania jest większa) dodanie ujęcia procesowego. Takie podejście jest rekomendowane w poradnikach zarządzania ryzykiem dla organizacji non-profit: rejestr zapewnia kompletność i możliwość aktualizacji, a ujęcie procesowe ułatwia wykrywanie „wąskich gardeł” i punktów krytycznych.

⁴⁷ HM Treasury: The Orange Book – Management of Risk: Principles and Concepts (Annex A), op.cit.; Charities and risk management (CC26), op.cit.;

Minimalny zakres pól w mapie ryzyka (dla małych OSP) powinien pozwalać na jednoznaczne rozumienie ryzyka przez każdą osobę w jednostce. Oznacza to, że zapis powinien zawierać co najmniej:

- identyfikator ryzyka (numer),
- nazwa działania/kampanii,
- etap procesu (przygotowanie / uruchomienie / realizacja / zamknięcie),
- kategoria (prawo / finanse / komunikacja / bezpieczeństwo / zasoby / IT),
- opis ryzyka w schemacie przyczyna–zdarzenie–skutek,
- informacja, kogo dotyczy (np. darczyńcy, wolontariusze, partner, społeczność lokalna).

Rozszerzony zakres (dla większych kampanii) dodaje pola, które są szczególnie przydatne w fundraisingu:

- źródło ryzyka (np. proces gotówkowy, media społecznościowe, partner zewnętrzny),
- sygnały wczesnego ostrzegania (np. wzrost pytań o transparentność, spadek reakcji na posty),
- istniejące zabezpieczenia (bez oceniania ich skuteczności – to będzie element analizy),
- powiązanie z dokumentami (np. regulamin wydarzenia, opis zbiórki, materiały graficzne),
- data identyfikacji i osoba wprowadzająca wpis.

W tym rozdziale istotne jest jedno: mapa ma umożliwić „zobaczenie” ryzyk w całym procesie. Jeżeli OSP tworzy mapę, w której dominują ogólne hasła, mapa nie spełni swojej funkcji. Jeżeli natomiast opis jest konkretny, nawet krótki, mapa staje się narzędziem operacyjnym, które można później analizować i do którego można tworzyć plany awaryjne.

Aby utrzymać użyteczność mapy ryzyka w małej jednostce, należy kontrolować poziom szczegółowości. Zbyt szczegółowa mapa jest trudna w utrzymaniu; zbyt ogólna – jest bezużyteczna. Praktycznym kryterium jest to, czy opis ryzyka pozwala odpowiedzieć na pytanie: „co konkretnie może się stać i w którym momencie działania”. Jeżeli nie pozwala – ryzyko wymaga doprecyzowania.

Zapewnienie kompletności identyfikacji i aktualność mapy ryzyka w dynamicznym środowisku

Kompletność identyfikacji zagrożeń nie oznacza „wypisania wszystkiego”. Oznacza natomiast, że OSP świadomie przeszła przez kluczowe obszary i etapy, minimalizując ryzyko pominięcia kategorii krytycznych. Standardy i praktyka organizacji non-profit wskazują trzy proste mechanizmy podnoszące jakość identyfikacji.

Po pierwsze, należy łączyć podejście strukturalne z pre-mortem. Podejście strukturalne daje kompletność obszarów, a pre-mortem ujawnia ryzyka specyficzne dla danej inicjatywy i lokalnego kontekstu (np. spór w społeczności, konflikt z organizatorem wydarzenia,

„wrażliwy” temat kampanii). Wyniki badań nad techniką pre-mortem wskazują, że może ona redukować nadmierną pewność planistyczną i zwiększać liczbę trafnych problemów dostrzeżonych przed uruchomieniem projektu⁴⁸.

Po drugie, należy weryfikować mapę ryzyka względem całego procesu fundraisingu. W praktyce oznacza to sprawdzenie, czy w mapie istnieją ryzyka dla etapów: przygotowanie, uruchomienie, realizacja i zamknięcie. Jeżeli w mapie występują ryzyka wyłącznie dla etapu realizacji, oznacza to najczęściej przeoczenie ryzyk formalno-prawnych (etap przygotowania) oraz rozliczeniowo-reputacyjnych (etap zamknięcia).

Po trzecie, mapa ryzyka musi być aktualizowana w reakcji na zmianę otoczenia. Dynamiczne środowisko fundraisingu obejmuje m.in. zmiany w kanałach cyfrowych, wzrost ryzyk cyber, sezonowość aktywności darczyńców, a także nagłe zdarzenia lokalne (np. powódź, pożar, wypadek), które mogą jednocześnie zwiększać potrzeby sprzętowe OSP i zmieniać wrażliwość społeczną komunikacji. Dobrą praktyką jest wprowadzanie do mapy ryzyka wpisów wynikających z obserwacji reakcji społeczności (np. komentarze, pytania o rozliczenie, wątpliwości co do celu), ponieważ są to realne sygnały zagrożeń reputacyjnych i operacyjnych⁴⁹.

⁴⁸ Premortems and avoiding the avoidable – opis techniki pre-mortem jako narzędzia identyfikacji ryzyk i ograniczania błędów planowania (materiał edukacyjny instytucji zawodowej), Keysor E., Wojtyna A., Veinott E. S., Premortem: Evaluating two structured analytic techniques for group brainstorming, <https://sjdm.org/presentations/2020-Poster-Elizabeth-premortem-confidence-brainstorming.pdf>;

⁴⁹ CERT Polska: Przegląd kampanii phishingowych z 2024 roku – przykład, jak szybko zmienia się krajobraz ryzyk cyfrowych i dlaczego mapa ryzyka wymaga aktualizacji w reakcji na otoczenie, <https://cert.pl/posts/2025/04/przegląd-kampanii-2024/>; HM Treasury: The Orange Book (Annex A), op.cit.;

ROZDZIAŁ 3. Analiza ryzyka w fundraisingu OSP oraz wybór elastycznej strategii postępowania z ryzykiem

Sens analizy ryzyka w fundraisingu OSP i jej miejsce w procesie decyzyjnym

Identyfikacja zagrożeń i zbudowanie mapy ryzyka (rozdział 2) odpowiada na pytanie: **co może pójść niezgodnie z planem i gdzie w procesie** może się to wydarzyć. Analiza ryzyka odpowiada na pytanie kolejne: **które ryzyka są na tyle istotne, że wymagają decyzji zarządczej, zabezpieczeń oraz przygotowania wariantów alternatywnych**. W OSP analiza ryzyka nie jest działaniem „teoretycznym”. Jeżeli jest przeprowadzona prawidłowo, pozwala rozdzielić kwestie drugorzędne od krytycznych i uniknąć sytuacji, w której jednostka poświęca czas na zabezpieczanie zdarzeń mało istotnych, a pomija ryzyka, które mogą zatrzymać kampanię, naruszyć zgodność prawną lub spowodować trwałą utratę zaufania społeczności lokalnej⁵⁰.

W realiach polskich OSP analiza ryzyka powinna uwzględniać trzy równoległe perspektywy. Po pierwsze, OSP działa jako stowarzyszenie i realizuje cele statutowe, więc decyzje fundraisingowe muszą być osadzone w porządku organizacyjnym, odpowiedzialnościach i dokumentacji. Po drugie, OSP funkcjonuje w środowisku operacyjnym o wysokiej zmienności (wezwania do działań ratowniczych, sezonowość zdarzeń, ograniczona dyspozycyjność wolontariuszy), więc ryzyka dotyczą nie tylko „wyniku finansowego”, lecz także **ciągłości pracy i bezpieczeństwa działań**. Po trzecie, fundraising OSP jest silnie zależny od zaufania i komunikacji – błędy w obietnicach, transparentności lub obsłudze darczyńców przekładają się na ryzyko reputacyjne i spadek skuteczności także w kolejnych latach⁵¹.

Analiza ryzyka, prowadzona zgodnie z uznanymi standardami zarządzania ryzykiem w organizacjach non-profit, obejmuje trzy decyzje, które muszą być jednoznaczne: (1) **jakimi kryteriami oceniamy ryzyko**, (2) **jaki poziom ryzyka uznajemy za dopuszczalny**, (3) **jaką strategię postępowania wybieramy dla ryzyk najważniejszych**⁵².

Przygotowanie do analizy ryzyka w OSP – ustalenie kryteriów, skali i obszarów skutku

Aby analiza ryzyka była rzetelna i porównywalna między różnymi działaniami fundraisingowymi OSP, konieczne jest ustalenie wspólnej „siatki oceny”. W praktyce oznacza to zdefiniowanie dwóch parametrów: **prawdopodobieństwa** oraz **skutku (konsekwencji)**. W wielu OSP pojawia się błąd polegający na tym, że skutki są rozumiane wyłącznie jako „mniej pieniędzy”. Tymczasem w fundraisingu OSP konsekwencje mogą dotyczyć pięciu obszarów: zgodności z prawem i standardami, finansów i rozliczeń, reputacji i relacji z darczyńcami,

⁵⁰ *Charities and risk management (CC26)*, Charity Commission for England and Wales, London: The Charity Commission, <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a81b552e5274a2e8ab556ee/CC26.pdf>;

⁵¹ *Fundraising w działalności organizacji pozarządowych* (raport badawczy), Stowarzyszenie ROWES, Warszawa, <https://www.rowes.pl/media/biblioteka/op/fundraising-w-dzialalnosci-op-raport.pdf>;

⁵² *Risk Management for Not-for-Profit Organisations*, NSW Government, Sydney: NSW Government (Treasury / guidance), https://www.nsw.gov.au/sites/default/files/2023-06/Risk_Management_Resource_FINAL.pdf;

ciągłości organizacyjnej (ludzie i procesy) oraz bezpieczeństwa ludzi i wydarzeń. Takie podejście jest zgodne z podejściem wielowymiarowym opisywanym w wytycznych dla organizacji charytatywnych oraz w metodykach zarządzania ryzykiem⁵³.

W małych OSP kluczowa jest prostota i jednoznaczność. Najczęściej rekomenduje się skalę trzystopniową (niska/ średnia/ wysoka) albo czterostopniową (niska/ umiarkowana/ wysoka/ krytyczna). Skala czterostopniowa daje istotną korzyść: pozwala wydzielić ryzyka, które wymagają decyzji „przed startem” i których nie wolno „przesunąć na później”. W OSP do tej kategorii niemal zawsze należą ryzyka bezpieczeństwa (zdrowie i życie) oraz ryzyka niezgodności prawnej, jeżeli jednostka nie jest w stanie spełnić wymogów dla danej formy zbierania środków⁵⁴.

Prawdopodobieństwo – jak je definiować, aby było użyteczne

Prawdopodobieństwo w OSP należy definiować w sposób praktyczny, odnosząc je do obserwacji, doświadczenia i warunków działania. Dla jednostek, które nie prowadzą rozbudowanej analityki danych, najbezpieczniejsze jest przypisanie progów opisowych, powiązanych z konkretnymi przesłankami.

W trzystopniowej skali można przyjąć następującą logikę (opisową, możliwą do stosowania bez zaawansowanych obliczeń): **niskie prawdopodobieństwo** – zdarzenie jest możliwe, ale w OSP dotychczas wystąpiło sporadycznie lub wymaga rzadkiej konfiguracji warunków; **średnie prawdopodobieństwo** – zdarzenie występowało w podobnych działaniach albo istnieją wyraźne przesłanki, że może wystąpić w obecnych warunkach (np. niedobór wolontariuszy, niepewna prognoza pogody, brak osoby do moderacji komunikacji); **wysokie prawdopodobieństwo** – zdarzenie jest bardzo realne, ponieważ przyczyna już występuje (np. brak zatwierdzonych materiałów komunikacyjnych, brak ustalonej procedury przyjmowania gotówki, brak dostępu do konta narzędzia płatniczego). Taki sposób definiowania jest spójny z podejściem rekomendowanym w przewodnikach ryzyka dla organizacji non-profit, w których nacisk kładzie się na praktyczne przesłanki, a nie na pozorne „dokładne procenty”⁵⁵.

Skutek – jak go rozumieć wielowymiarowo w fundraisingu OSP

Skutek należy rozumieć jako **najbardziej istotną konsekwencję dla OSP**, a nie jako sumę wszystkich konsekwencji. Jeżeli jedno zdarzenie może wywołać konsekwencje w wielu obszarach, w analizie ryzyka należy przyjąć skutek najwyższy wśród tych obszarów, ponieważ to on determinuje strategię postępowania.

⁵³ *Standard zarządzania ryzykiem* (tłum. polskie, 2003; oryg. 2002), Federation of European Risk Management Associations (FERMA), <https://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-polish-version.pdf>;

⁵⁴ *Setting your risk appetite: supplementary guidance*, Institute of Risk Management (IRM) Charities SIG, London: IRM, <https://www.theirm.org/media/4519/irm-charities-sig-setting-risk-appetite-final-updated-051016.pdf>;

⁵⁵ *The setting of a charity's risk appetite* (briefing paper), London: Crowe UK, <https://www.crowe.com/uk/-/media/crowe/firms/europe/uk/croweuk/pdf-publications/the-setting-of-a-charitys-risk-appetite-june-2018.pdf>;

W OSP szczególnie istotne jest rozdzielenie skutków finansowych od skutków reputacyjnych. W praktyce niewielka strata finansowa może być mniej dotkliwa niż reputacyjna utrata wiarygodności, jeżeli społeczność uzna, że zbiórka była prowadzona nieprzejrzysto. W literaturze i badaniach dotyczących komunikacji organizacji non-profit podkreśla się, że skuteczność działań pozyskiwania środków jest silnie sprzężona z zaufaniem oraz spójnością komunikacji⁵⁶.

W celu ujednoczenia analizy w OSP rekomenduje się zdefiniowanie skutku w pięciu obszarach, a następnie – w zależności od rodzaju kampanii – wskazanie obszaru dominującego.

Skutek prawny i zgodności: obejmuje ryzyko prowadzenia działań fundraisingowych w formie niezgodnej z prawem lub z obowiązującymi standardami (np. zbiórki publiczne, przetwarzanie danych osobowych). Dla OSP standardem bezpieczeństwa jest przyjęcie założenia, że niektóre naruszenia mają konsekwencje nieakceptowalne niezależnie od wyniku finansowego. Przykładowo, jeżeli działania noszą cechy zbiórki publicznej, OSP musi uwzględnić obowiązki wynikające z ustawy o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych; brak możliwości ich spełnienia powinien skutkować decyzją o zmianie formy działania, a nie o „kontynuacji mimo ryzyka”⁵⁷.

Skutek finansowy i rozliczeniowy: obejmuje ryzyko strat środków, błędów w ewidencji i rozliczeniu oraz ryzyko kosztów nieprzewidzianych, które obniżają wynik netto działań. Aby skutek był dookreślony, OSP powinna odnosić go do własnej skali finansowej, a nie do „ogólnych kwot”. Praktycznym podejściem jest definiowanie progów skutku jako udziału w rocznym budżecie OSP lub w budżecie danej kampanii (np. skutek niski: do kilku procent budżetu kampanii; skutek wysoki: przekroczenie poziomu, który uniemożliwia realizację celu). To jest metoda, a nie „sztywna norma”: progi muszą zostać formalnie ustalone przez zarząd w zależności od realnych możliwości jednostki⁵⁸.

Skutek reputacyjny i relacyjny: obejmuje ryzyko spadku zaufania darczyńców i społeczności, eskalacji krytyki w mediach społecznościowych, konfliktów z partnerami lub instytucjami lokalnymi. Skutki reputacyjne są w fundraisingu szczególnie ważne, ponieważ wpływają nie tylko na jedną zbiórkę, lecz na przyszłe działania. Publikacje dotyczące komunikacji kryzysowej w mediach społecznościowych pokazują, że kryzysy mogą eskalować szybko, a brak przygotowanych zasad reakcji zwiększa skalę szkód⁵⁹.

⁵⁶ Trojak E., „Komunikacja marketingowa organizacji pożytku publicznego (aspekt teoretyczny)”, *Zeszyty Prasoznawcze* 59(3) (2016), <https://ruj.uj.edu.pl/server/api/core/bitstreams/88052ecc-7e68-4c5b-b469-8a6cef15d54e/content>;

⁵⁷ Dąbrowska A., Janoś-Kreśło M., „Komunikacja marketingowa organizacji pozarządowych”, *Marketing i Zarządzanie* nr 4(45) (2016), https://bazhum.muzhp.pl/media/texts/marketing-i-zarzadzanie-d-problemy-zarzadzania-finansow-i-marketingu/2016-numer-4-45/marketing_i_zarzadzanie_d_problemy_zarzadzania_finansow_i_marketingu-r2016-t-n4_45-s137-145.pdf;

⁵⁸ Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 21 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych, Dz.U. 2025 poz. 244, <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2025/244/text/O/D20250244.pdf>;

⁵⁹ Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych, Dz.U. 2014 poz. 498 z późn. zm., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20140000498/U/D20140498Lj.pdf>;

Skutek operacyjny i zasobowy: obejmuje ryzyko przeciążenia ludzi, utraty kluczowych wolontariuszy, konfliktu priorytetów między działaniami fundraisingowymi a gotowością operacyjną OSP oraz ryzyko „rozproszenia” pracy. W małych OSP jest to obszar krytyczny: nawet poprawnie przygotowana kampania może zostać przerwana, jeżeli w kluczowym momencie zabraknie dyspozycyjności osób odpowiedzialnych za obsługę wpłat lub komunikację⁶⁰.

Skutek bezpieczeństwa ludzi i wydarzeń: dotyczy przede wszystkim wydarzeń lokalnych, zbiórek w przestrzeni publicznej, pokazów sprzętu lub działań z udziałem dzieci i młodzieży. W analizie ryzyka fundraisingowego OSP nie zastępuje to pełnego zarządzania bezpieczeństwem imprezy, jednak musi zostać ujęte jako obszar konsekwencji o najniższej tolerancji. Dla OSP typowym przykładem jest zdarzenie, które wywołuje uraz uczestnika podczas wydarzenia połączonego ze zbiórką – skutki obejmują nie tylko poszkodowanego, lecz także reputację jednostki i relacje z gminą⁶¹.

Jak ocenić ryzyko krok po kroku?

Analiza ryzyka w OSP powinna przebiegać w uporządkowanej sekwencji, aby wynik był porównywalny między różnymi inicjatywami i aby na jego podstawie można było wybrać strategię postępowania. Najpierw trzeba ustalić, czy mówimy o ryzyku **bez zabezpieczeń** (ryzyko „na czysto”), czy o ryzyku **po uwzględnieniu zabezpieczeń, które już działają**. W OSP często są takie „zwyczajowe” zabezpieczenia, np. liczenie gotówki przez dwie osoby, zatwierdzanie wydatków przez zarząd albo prowadzenie oficjalnego profilu jednostki w mediach społecznościowych. Jeśli w analizie pominiemy te realne zabezpieczenia, ryzyka wyjdą zawyżone i OSP może uznać, że „wszystko jest zbyt ryzykowne”, co blokuje działania. Z kolei jeśli założymy zabezpieczenia, których w praktyce nie ma, ryzyka będą zaniżone. Dlatego trzeba jasno wskazać, **jakie zabezpieczenia faktycznie istnieją i są stosowane**, a nie tylko są deklarowane⁶².

Następnie, dla każdego ryzyka należy ocenić prawdopodobieństwo oraz skutek, korzystając z ustalonych wcześniej definicji. W małej OSP ważne jest, aby ocena była wynikiem krótkiej, rzeczowej dyskusji osób odpowiedzialnych za działanie, a nie arbitralnym wyborem jednej osoby. Z punktu widzenia dobrego zarządzania w organizacjach non-profit, ryzyko powinny

⁶⁰ *Fundraising w działalności organizacji pozarządowych* (raport badawczy), Stowarzyszenie ROWES, Warszawa, <https://www.rowes.pl/media/biblioteka/op/fundraising-w-dzialalnosci-op-raport.pdf>; Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. (RODO), Dz.U. UE L 119 z 4.05.2016, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>;

⁶¹ *Poradnik dotyczący naruszeń ochrony danych osobowych*, Urząd Ochrony Danych Osobowych, Warszawa, 2025, https://pwr.edu.pl/download/3EczNjU2YQCB5TKI0YLC0YIXQOPQsPRHVxaEBIGCFefFRnIGhTeyRmJUwye01kdCRsHWpkTE9oYXFxbHgkeHNjVWweaFx8NlopfClxQXx6MGwhbFpOVnJwS29XcRgnMThkeCN TDDw_XSc%2CEUFU4GPgcGL1UqSgErDAAOQgsSD3cyGAoBVmNDGVIUXHJECA/poradnik_dotyczacy_naruszen_ochrony_danych_osobowych_plik_pdf_704_mb_1.pdf; *Charities and risk management (CC26)*, Charity Commission for England and Wales, London: The Charity Commission, op.cit.;

⁶² Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. 1994 Nr 121 poz. 591 z późn. zm., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19941210591/U/D19940591Lj.pdf>;

analizować osoby, które mają prawo podejmować decyzje i które odpowiadają za zgodność z zasadami oraz rozliczenie działań⁶³.

Kolejny krok to **pozycjonowanie ryzyka w macierzy ryzyka**. Macierz jest narzędziem, które porządkuje ryzyka według priorytetu; nie zastępuje myślenia, ale ułatwia konsekwentne decyzje. W OSP rekomendowane jest, aby macierz była wspólna dla wszystkich działań fundraisingowych w danym roku, co pozwala porównywać ryzyka między kampaniami. W praktyce, jeżeli ryzyko ma wysokie prawdopodobieństwo i wysoki skutek, należy je traktować jako ryzyko najwyższego priorytetu, wymagające strategii postępowania i późniejszego przygotowania działań zapasowych (Rozdział 4). Jeżeli ryzyko ma niskie prawdopodobieństwo i niski skutek, zwykle wystarczy je monitorować. Takie podejście jest spójne z metodykami zarządzania ryzykiem oraz rekomendacjami dla organizacji charytatywnych⁶⁴.

Wreszcie, analiza powinna doprowadzić do decyzji o **priorytetach**. W OSP kluczowe jest, aby priorytety były ograniczone do liczby możliwej do realnego zarządzania. Jeżeli jednostka uzna za priorytetowe kilkanaście ryzyk, w praktyce nie będzie w stanie przygotować skutecznych zabezpieczeń i działań zapasowych. Dlatego zaleca się wybór ograniczonej liczby ryzyk krytycznych (np. kilku najwyższych w macierzy) oraz przypisanie im strategii postępowania. Liczba ta powinna być proporcjonalna do skali inicjatywy: większa kampania może wymagać większej liczby ryzyk priorytetowych, ale zawsze w granicach wykonalności zasobowej OSP⁶⁵.

Tolerancja ryzyka w OSP – ile ryzyka akceptujemy w fundraisingu

Wybór strategii postępowania z ryzykiem wymaga wcześniej określenia, **jakie ryzyko OSP jest gotowa podjąć**, a jakie uznaje za nieakceptowalne. W literaturze zarządzania ryzykiem jest to opisywane jako apetyt na ryzyko (risk appetite) i tolerancja ryzyka (risk tolerance). Apetyt na ryzyko oznacza poziom ryzyka, który organizacja jest gotowa akceptować w dążeniu do celów, natomiast tolerancja opisuje dopuszczalne odchylenia w poszczególnych obszarach. W przewodnikach dla organizacji charytatywnych podkreśla się, że nie ma jednego modelu dla wszystkich – apetyt na ryzyko musi wynikać z misji, zasobów i odpowiedzialności⁶⁶.

W OSP praktyczne zastosowanie tego podejścia polega na przyjęciu jasnych zasad:

- Po pierwsze, OSP powinna przyjąć **bardzo niską tolerancję** dla ryzyk z obszaru bezpieczeństwa ludzi oraz dla ryzyk niezgodności prawnej, których nie da się ograniczyć do poziomu akceptowalnego. Przykład: jeżeli planowana forma zbiórki w przestrzeni publicznej wymaga spełnienia określonych obowiązków, a OSP nie ma możliwości ich spełnić (np. brak organizacyjnych zasobów do zapewnienia właściwej

⁶³ Wąsowska A., „Marketing organizacji non profit”, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie* nr 37 (2020): s. 75–85, <https://sbc.org.pl/Content/445843/Wasowska.pdf>;

⁶⁴ *Zarządzanie ryzykiem – przegląd metodyk*, CNBOP-PIB, 2024, https://cnbop.pl/app/uploads/2024/11/Zarządzanie_ryzykiem_Przegląd_wybranych_metodyk.pdf;

⁶⁵ *2024 Benchmarks Study* (raport), M+R Benchmarks, https://d30s75h9mppx92.cloudfront.net/archive/files/2024_Benchmarks_Study.pdf;

⁶⁶ *Slide Deck M+R Benchmarks 2024* (materiał uzupełniający), M+R Benchmarks, <https://greaterpublic.org/app/uploads/2024/05/Slide-Deck-MR-Benchmarks-2024.pdf>;

dokumentacji i rozliczenia), strategią nie powinna być akceptacja ryzyka, lecz zmiana formy działania. Wynika to z faktu, że potencjalne konsekwencje wykraczają poza jedną kampanię i mogą dotknąć całej jednostki⁶⁷.

- Po drugie, OSP może mieć **umiarkowaną tolerancję** dla ryzyk finansowych wynikających z niepewności fundraisingu (np. niepewność co do liczby darczyńców), o ile są one zarządzane poprzez dywersyfikację źródeł i realistyczne planowanie. Nie jest to temat strategii marketingowej jako takiej (to jest rozwijane w odrębnej lekcji), ale z perspektywy ryzyka istotne jest, aby OSP nie budowała działań na jednym założeniu, którego nie można kontrolować, np. „post w mediach społecznościowych zapewni wynik”. Raporty benchmarkingowe dla fundraisingu cyfrowego pokazują, że wyniki organizacji podlegają zmienności, a kanały cyfrowe mają własną dynamikę⁶⁸.
- Po trzeciej, OSP powinna przyjąć **niską tolerancję** dla ryzyk reputacyjnych związanych z transparentnością, ponieważ w lokalnych społecznościach zaufanie jest fundamentalnym zasobem. W analizie ryzyka oznacza to, że nawet jeżeli konsekwencje finansowe incydentu są niewielkie, a konsekwencja reputacyjna jest duża, ryzyko powinno otrzymać wysoki priorytet i strategię postępowania „redukcja” lub „unikanie”. Podstawy tego podejścia są spójne z badaniami dotyczącymi roli zaufania oraz skuteczności komunikacji w organizacjach non-profit⁶⁹.

Jak postępować z ryzykiem w fundraisingu OSP – wybór działań

Po ocenie ryzyka i ustaleniu tolerancji OSP musi wybrać strategię postępowania dla ryzyk priorytetowych. W praktyce wyróżnia się cztery podstawowe strategie: **unikanie, redukcja, przeniesienie, akceptacja**. W podejściach zarządzania ryzykiem często wskazuje się również strategię wykorzystania szans (opportunity), jednak w fundraisingu OSP należy ją stosować ostrożnie, aby nie prowadziła do ekspozycji na ryzyka reputacyjne lub prawne⁷⁰.

Unikanie ryzyka – kiedy jest właściwe w OSP

Unikanie oznacza zmianę planu działania tak, aby ryzyko nie mogło się zmaterializować. W OSP jest to strategia właściwa, gdy ryzyko jest **nieakceptowalne** lub gdy koszt redukcji ryzyka jest nieproporcjonalnie wysoki w stosunku do potencjalnego efektu fundraisingowego.

Przykład praktyczny: OSP planuje zbiórkę w miejscu publicznym w formie kwestowania do puszek, ale nie ma możliwości zapewnienia minimalnego standardu kontroli gotówki i dokumentacji (brak osób do stałego nadzoru, brak możliwości bezpiecznego zdeponowania

⁶⁷ *The Donation Page Friction Study* (raport badawczy), Fundraise Up, <https://engage.fundraiseup.com/hubfs/Research/The%20Donation%20Page%20Friction%20Study.pdf>;

⁶⁸ *Comparative research on digital fundraising* (2021), European Center for Not-for-Profit Law (ECNL), <https://ecnl.org/sites/default/files/2021-05/ECNL%20Comparative%20research%20on%20digital%20fundraising%202021%20FINAL.pdf>;

⁶⁹ M. Kotas, „Media społecznościowe w zarządzaniu sytuacją kryzysową organizacji”, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/migrated/content/uploads/7_M.Kotas_Media_spoecznościowe_w_zarządzaniu.pdf;

⁷⁰ Hajduk A., „Specyfika kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych”, *Studia Medioznawcze* 3(70) (2017), https://archiwum.studiamedioznawcze.eu/Numery/2017_3_70/hajduk.pdf;

gotówki). Unikanie ryzyka może polegać na zmianie formuły na darowizny bezgotówkowe na konto OSP, ewentualnie w ramach wydarzenia prowadzonego z partnerem, który zapewnia infrastrukturę (przy zachowaniu właściwych zasad formalnych i informacyjnych). W tym momencie decyzja jest elementem strategii ryzyka, a nie „preferencji”⁷¹.

Redukcja ryzyka – standardowa strategia dla większości ryzyk fundraisingowych

Redukcja oznacza wprowadzenie zabezpieczeń, które zmniejszają prawdopodobieństwo lub skutek. W fundraisingu OSP redukcja jest najczęściej stosowana, ponieważ wiele ryzyk ma charakter operacyjny i komunikacyjny, a więc może być ograniczanych przez procedury, role oraz kontrolę jakości komunikacji.

W obszarze marketingowym redukcja ryzyka nie polega na „wydawaniu więcej”, lecz na projektowaniu komunikacji i procesu darowizny tak, aby minimalizować tarcia. Badania dotyczące stron darowizn wskazują, że bariery w procesie płatności i niejasności komunikatu obniżają skuteczność pozyskania środków. W OSP ryzyko „niskiej konwersji” należy analizować jako ryzyko procesu: czy darczyńca ma jasne instrukcje, czy linki działają, czy potwierdzenie wpłaty jest czytelne, czy darczyńca otrzymuje informację zwrotną⁷².

Przeniesienie ryzyka – kiedy i jak ma sens w OSP

Przeniesienie oznacza przesunięcie części ryzyka na inny podmiot, zwykle poprzez umowę, ubezpieczenie lub wykorzystanie wyspecjalizowanego dostawcy. W fundraisingu OSP przeniesienie może dotyczyć ryzyk technicznych (operator płatności), ryzyk organizacyjnych (partner wydarzenia), a czasem ryzyk finansowych (np. zabezpieczenia umowne w sponsoringu).

W praktyce należy podkreślić, że przeniesienie nie oznacza „braku odpowiedzialności” OSP. Nawet jeżeli OSP korzysta z platformy płatniczej, pozostaje odpowiedzialna za sposób komunikacji, opis celu, rozliczenie środków i relację z darczyńcą. Przeniesienie oznacza ograniczenie ryzyka awarii technicznej i ryzyka obsługi płatności, ale nie usuwa ryzyka reputacyjnego. To rozróżnienie jest szczególnie ważne w małych OSP, które mogą błędnie zakładać, że „platforma załatwia wszystko”⁷³.

Akceptacja ryzyka – warunki bezpiecznej akceptacji w fundraisingu

Akceptacja oznacza świadomą decyzję o niepodejmowaniu dodatkowych działań zabezpieczających, przy jednoczesnym monitorowaniu ryzyka. W OSP akceptacja jest właściwa dla ryzyk o niskim prioryecie lub dla ryzyk, których redukcja byłaby nieproporcjonalnie kosztowna, a potencjalny skutek pozostaje niewielki. Akceptacja nie może jednak dotyczyć ryzyk, które w przypadku materializacji powodują naruszenia prawa, poważne szkody reputacyjne lub zagrożenie bezpieczeństwa. W wytycznych dla organizacji

⁷¹ *Enterprise Risk Management Toolkit for Charities and Institutions of a Public Character* (toolkit), KPMG, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sg/pdf/2017/06/Enterprise-risk-management-toolkit-for-charities-and-institutions-of-a-public-character.pdf>;

⁷² *2024 Benchmarks Study* (raport), M+R Benchmarks, https://d30s75h9mppx92.cloudfront.net/archive/files/2024_Benchmarks_Study.pdf;

⁷³ Tamże;

charytatywnych podkreśla się, że akceptacja jest elementem zarządzania ryzykiem tylko wtedy, gdy jest świadoma, udokumentowana i wynika z przyjętego apetytu na ryzyko⁷⁴.

Techniki analizy wspierające elastyczność w dynamicznym środowisku fundraisingu

W OSP elastyczność jest warunkiem skuteczności. Sama macierz ryzyka nie wystarcza, jeżeli otoczenie kampanii może zmieniać się szybko. Dlatego w analizie ryzyka warto stosować uzupełniające techniki, które nie wymagają skomplikowanych obliczeń, ale zwiększają odporność decyzji.

- Pierwszą techniką jest **analiza scenariuszowa**, czyli opisanie, jak kampania wygląda w trzech wariantach: bazowym, niekorzystnym i skrajnym. W fundraisingu OSP scenariusz niekorzystny może oznaczać np. gorszą pogodę podczas wydarzenia, mniejszą frekwencję, niższy zasięg komunikacji w mediach społecznościowych albo brak dyspozycyjności części wolontariuszy. Scenariusz skrajny może obejmować zdarzenie lokalne, które absorbuje zasoby OSP (np. intensywne działania ratownicze), albo incydent reputacyjny w przestrzeni cyfrowej. Analiza scenariuszowa pozwala doprecyzować skutki i sprawdzić, czy przyjęta strategia postępowania z ryzykiem jest realna w warunkach zmiany. Takie podejście jest zgodne z metodykami zarządzania ryzykiem, które rekomendują uwzględnianie niepewności kontekstowej, a nie jedynie „statycznej” oceny⁷⁵.
- Drugą techniką jest **analiza wrażliwości** w obszarze marketingowym i cyfrowym. W fundraisingu online wynik zależy od kilku zmiennych: liczby osób, do których dociera komunikat, odsetka osób reagujących, odsetka osób przechodzących do płatności i odsetka osób finalizujących wpłatę. Raporty benchmarkingowe dla fundraisingu cyfrowego pokazują, że struktura przychodów online w organizacjach jest zróżnicowana, a wyniki podlegają zmianom rok do roku, szczególnie w małych organizacjach. Analiza wrażliwości nie wymaga w OSP dokładnych wskaźników branżowych; wymaga natomiast zrozumienia, które elementy są najbardziej niepewne i gdzie ryzyko jest największe (np. ryzyko spadku zasięgu, ryzyko „tarcia” na stronie wpłaty)⁷⁶.
- Trzecią techniką jest **analiza zdarzeń reputacyjnych w mediach społecznościowych**, oparta o wiedzę z obszaru komunikacji kryzysowej. Dla OSP praktyczne znaczenie ma nie tyle teoria kryzysu, ile identyfikacja czynników eskalacji: brak odpowiedzi, odpowiedź niespójna, odpowiedź emocjonalna, publikacja materiałów wrażliwych lub naruszających prywatność, brak jasnych informacji o rozliczeniu. Publikacje dotyczące kryzysów w mediach społecznościowych wskazują, że tempo eskalacji i mechanizmy rozprzestrzeniania się treści wymagają przygotowania standardu działania. W tym

⁷⁴ *Charities and risk management (CC26)*, Charity Commission for England and Wales, London: The Charity Commission, <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a81b552e5274a2e8ab556ee/CC26.pdf>;

⁷⁵ *Risk Management for Not-for-Profit Organisations*, NSW Government, Sydney: NSW Government (Treasury / guidance), https://www.nsw.gov.au/sites/default/files/2023-06/Risk_Management_Resource_FINAL.pdf;

⁷⁶ *2024 Benchmarks Study* (raport), M+R Benchmarks, https://d30s75h9mppx92.cloudfront.net/archive/files/2024_Benchmarks_Study.pdf;

rozdziale nie opisuje się procedury reakcji (to będzie element planów awaryjnych), ale analiza ryzyka musi uwzględniać, że reputacyjne skutki mogą być szybkie i trudne do odwrócenia⁷⁷.

Przykłady analizy ryzyka i wyboru strategii w OSP – trzy typowe sytuacje

Poniższe przykłady pokazują, jak przejść od mapy ryzyka do wyboru strategii postępowania. Są to przykłady realistyczne, oparte na typowych działaniach OSP. Nie stanowią „jednego wzorca”, ale pokazują sposób myślenia i argumentacji.

PRZYKŁAD A – wydarzenie lokalne połączone ze zbiórką środków

OSP organizuje wydarzenie w remizie lub na terenie gminnym, z elementami edukacyjnymi i pokazem sprzętu, a jednocześnie prowadzi zbieranie środków na doposażenie jednostki. W mapie ryzyka zidentyfikowano m.in. ryzyko incydentu bezpieczeństwa, ryzyko błędów w obiegu gotówki oraz ryzyko krytyki w mediach społecznościowych związanej z transparentnością.

W analizie należy ocenić, że ryzyko bezpieczeństwa ma skutek krytyczny, nawet jeżeli prawdopodobieństwo jest średnie lub niskie. Strategia postępowania powinna być oparta na redukcji lub unikaniu działań, które generują najwyższe ryzyka (np. ograniczenie elementów programu, które mogą prowadzić do urazów, lub zmiana organizacji stref). Ryzyko obiegu gotówki może mieć prawdopodobieństwo średnie i skutek wysoki, jeżeli OSP nie ma zasobów do zapewnienia kontroli. Strategią może być redukcja (wprowadzenie minimalnych zabezpieczeń) albo częściowe przeniesienie (np. organizator wydarzenia zapewnia kasę i ewidencję, a OSP otrzymuje środki na podstawie rozliczenia). Ryzyko krytyki reputacyjnej często ma prawdopodobieństwo średnie, a skutek zależy od przygotowania komunikacji i transparentności. Strategią powinna być redukcja poprzez spójny opis celu, jawne zasady rozliczenia i przygotowanie informacji zwrotnej dla darczyńców. Podejście to jest zgodne z zaleceniami dla organizacji charytatywnych w zakresie ochrony aktywów i reputacji⁷⁸.

PRZYKŁAD B – kampania online na zakup sprzętu

OSP prowadzi kilkutygodniową kampanię online na zakup konkretnego wyposażenia. W mapie ryzyka zidentyfikowano: ryzyko niskiej konwersji, ryzyko nieaktualnych linków płatniczych, ryzyko przejęcia konta w mediach społecznościowych, ryzyko krytyki dotyczącej celu („zbyt ogólny” lub „nierealny”).

Analiza ryzyka w takim przypadku powinna uwzględnić, że ryzyko niskiej konwersji jest w dużej mierze ryzykiem procesu i komunikacji. Wybór strategii powinien być elastyczny: zamiast zakładać jeden kanał, należy potraktować kanały jako zmienne podlegające zmianie w trakcie kampanii. Strategią wobec ryzyka konwersji jest redukcja poprzez ograniczanie tarć w procesie wpłaty, zgodnie z wynikami badań o wpływie „friction” na skuteczność darowizn. Ryzyko

⁷⁷ Kotas M., „Media społecznościowe w zarządzaniu sytuacją kryzysową organizacji”, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/migrated/content/uploads/7_M.Kotas_Media_spoecznościowe_w_zarządzaniu.pdf;

⁷⁸ *Charities and risk management (CC26)*, revised format, The Charity Commission for England and Wales, February 2017; <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a81b552e5274a2e8ab556ee/CC26.pdf>;

przejęcia konta ma z kolei skutek potencjalnie bardzo wysoki (fałszywe komunikaty, fałszywe numer konta, utrata zaufania), a jego prawdopodobieństwo zależy od dojrzałości zabezpieczeń. Strategią powinna być redukcja (zabezpieczenia kont i dostępów) oraz częściowe przeniesienie ryzyk technicznych poprzez korzystanie z rozwiązań, które oferują audytowalne raporty płatności. Zależność fundraisingu online od zaufania i jakości procesu jest potwierdzana zarówno przez badania nad zachowaniami darczyńców, jak i przez raporty benchmarkingowe fundraisingu cyfrowego⁷⁹.

PRZYKŁAD C – współpraca z partnerem (lokalna firma) i ryzyko warunków partnerstwa

OSP rozważa współpracę z firmą, która oferuje wsparcie finansowe w zamian za ekspozycję marki podczas działań OSP i w komunikacji online. W mapie ryzyka pojawiają się: ryzyko reputacyjne (firma postrzegana negatywnie), ryzyko oczekiwań partnera niezgodnych z misją lub standardami OSP, ryzyko konfliktu interesów (np. dostawca sprzętu jednocześnie sponsor), ryzyko niespełnienia warunków umownych przez którąkolwiek stronę.

Analiza powinna rozpocząć się od oceny skutku reputacyjnego: w OSP skutek reputacyjny może być wyższy niż skutek finansowy, jeżeli współpraca jest nieakceptowana przez społeczność lub budzi podejrzenia o brak przejrzystości. Strategia postępowania może polegać na unikaniu (rezygnacja z partnera) albo na redukcji poprzez doprecyzowanie zasad współpracy, transparentne komunikaty i rozdzielenie ról decyzyjnych w OSP. W tym przypadku ważne jest też, żeby działać zgodnie z zasadami w OSP: decyzje o współpracy trzeba podejmować w trybie zgodnym ze statutem i przyjętą praktyką stowarzyszenia, a wszystkie ustalenia należy zapisać i zachować w dokumentacji. W literaturze marketingu organizacji non-profit podkreśla się, że relacje z interesariuszami są elementem budowania wartości organizacji, ale wymagają spójności z misją i oczekiwaniami społeczności⁸⁰.

Dokumentowanie decyzji strategicznych – dlaczego jest ważne

W OSP analiza ryzyka i wybór strategii postępowania muszą być udokumentowane w stopniu proporcjonalnym do skali działania. Dokumentowanie ma dwa cele. Pierwszym jest zapewnienie, że osoby odpowiedzialne za działanie rozumieją przyjęte decyzje i mogą je realizować. Drugim jest zapewnienie możliwości wykazania, że OSP działała z należytą starannością, co jest istotne zarówno wobec członków OSP, komisji rewizyjnej, jak i wobec darczyńców oraz instytucji lokalnych.

W praktyce minimalna dokumentacja powinna wskazywać: (1) listę ryzyk priorytetowych, (2) ocenę prawdopodobieństwa i skutku według przyjętych definicji, (3) wskazaną strategię postępowania dla każdego ryzyka priorytetowego wraz z uzasadnieniem, (4) informację, czy ryzyko dotyczy zgodności prawnej lub ochrony danych osobowych i czy wymaga konsultacji w ramach kompetencji OSP (np. z osobą prowadzącą sprawę formalne). W tym rozdziale nie

⁷⁹ 2024 Benchmarks Study (raport), M+R Benchmarks, https://d30s75h9mppx92.cloudfront.net/archive/files/2024_Benchmarks_Study.pdf;

⁸⁰ Dąbrowska A., Janoś-Kreśło M., „Komunikacja marketingowa organizacji pozarządowych”, *Marketing i Zarządzanie* nr 4(45) (2016), https://bazhum.muzhp.pl/media/texts/marketing-i-zarzadzanie-d-problemy-zarzadzania-finansow-i-marketingu/2016-numer-4-45/marketing_i_zarzadzanie_d_problemy_zarzadzania_finansow_i_marketingu-r2016-t-n4_45-s137-145.pdf;

wprowadza się jeszcze planów awaryjnych, ale strategia powinna być opisana na tyle precyzyjnie, aby w Rozdziale 4 możliwe było zbudowanie działań zapasowych. Standardy zarządzania ryzykiem dla organizacji charytatywnych konsekwentnie wskazują, że samo „zidentyfikowanie ryzyka” bez zaplanowania i przypisania postępowania nie jest zarządzaniem ryzykiem⁸¹.

W obszarach prawnych i zgodności należy zachować szczególną ostrożność. OSP powinna dokumentować, jaka forma fundraisingu została wybrana i na jakiej podstawie uznano ją za zgodną z prawem. Jeżeli działania dotyczą przetwarzania danych osobowych darczyńców w celu komunikacji, analiza ryzyka musi uwzględniać zasady RODO, w tym podstawę prawną przetwarzania, obowiązki informacyjne i bezpieczeństwo danych. Z perspektywy ryzyka praktyczny wniosek jest następujący: jeżeli OSP nie ma możliwości zapewnienia minimalnych standardów ochrony danych, strategią nie może być „akceptacja”, lecz redukcja poprzez zmianę procesu lub ograniczenie zakresu danych⁸².

⁸¹ *Charities and risk management (CC26)*, Charity Commission for England and Wales, London: The Charity Commission, <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a81b552e5274a2e8ab556ee/CC26.pdf>;

⁸² Tamże;

ROZDZIAŁ 4. Plany awaryjne i działania zapasowe w fundraisingu OSP oraz ich uruchamianie w warunkach zmiany

Celem tego rozdziału jest przełożenie analizy ryzyka (omówionej wcześniej w lekcji 12) na **konkretne plany awaryjne i działania zapasowe** dla fundraisingu Ochotniczych Straży Pożarnych, a następnie pokazanie – krok po kroku – jak te plany uruchamiać, gdy warunki działania się zmieniają. Rozdział jest napisany z myślą o realiach polskich OSP: dominują jednostki małe, oparte na społecznej pracy członków, z ograniczonym czasem zarządu i niewielkim zapleczem narzędziowym. Jednocześnie OSP działają w reżimie prawnym właściwym dla swojej formy (najczęściej stowarzyszenie), a fundraising – zwłaszcza publiczny – wymaga bezwzględnej dbałości o zgodność działań z prawem, transparentność i bezpieczeństwo ludzi⁸³.

W warunkach zmiany (pogoda, sytuacja gospodarcza, zmiany regulaminów platform, awarie, konflikt w społeczności, kryzys reputacyjny, zmiana władz w gminie, ograniczenie zasobów wolontariackich, rosnące wymagania sprawozdawcze) fundraising jest obszarem szczególnie wrażliwym. Dzieje się tak dlatego, że wiele OSP opiera przychody pozabudżetowe na **pojedynczych wydarzeniach** (np. festyn) albo na **jednym dominującym źródle** (np. lokalny sponsor). W takim modelu nawet krótkotrwałe zakłócenie może spowodować lukę finansową, której nie da się szybko uzupełnić bez przygotowanych wariantów. Wnioski o dotacje, umowy sponsoringowe, rozliczenia zbiorów i wydarzeń – wszystko to ma terminy i formalności, których nie da się „nadrobić” w tydzień⁸⁴.

W rozdziale konsekwentnie rozróżniam trzy pojęcia:

- **Plan awaryjny** – opisuje, jak OSP utrzymuje zdolność do pozyskiwania środków, gdy pierwotny plan nie może być realizowany (np. odwołany festyn, wstrzymany grant, utrata dostępu do profilu w mediach społecznościowych).

⁸³ Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 21 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych, Dz.U. 2025 poz. 244, <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2025/244/text/O/D20250244.pdf>, Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 5 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochronie przeciwpożarowej, Dz.U. 2025 poz. 188, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2025000018801.pdf>;

⁸⁴ Raszeja-Ossowska I., *Ochotnicze Straże Pożarne. Aspekty prawne i finansowe*, Warszawa, Fundacja Wspomagania Wsi / Witryna Wiejska, 2023, https://witrynawiejska.org.pl/wp-content/uploads/2023/11/OSP_03_11_2023.pdf; *Finansowanie działalności ochotniczych straży pożarnych, raport pokontrolny*, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa, 2019), <https://www.nik.gov.pl/plik/id,20924,vp,23556.pdf>;

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

- **Działanie zapasowe** – gotowa, legalna alternatywa (kanał, narzędzie, format kampanii) możliwa do wdrożenia w krótkim czasie, z przygotowanymi materiałami, odpowiedzialnością i budżetem.
- **Uruchomienie planu** – formalna decyzja i sekwencja działań (operacyjnych, komunikacyjnych i kontrolnych), które przenoszą OSP z trybu standardowego do trybu awaryjnego⁸⁵.

Dlaczego OSP potrzebuje planów awaryjnych w fundraisingu?

W fundraisingu OSP odporność oznacza zdolność do osiągnięcia minimalnych celów finansowych mimo zakłóceń. Minimalny cel finansowy należy rozumieć praktycznie: to taka kwota i taka struktura wpływów, które pozwalają pokryć zobowiązania już zaciągnięte (np. wkład własny, raty, opłaty stałe, podstawowe koszty utrzymania remizy, koszty księgowości, ubezpieczenia) oraz utrzymać wiarygodność wobec partnerów i darczyńców. OSP nie planuje planów awaryjnych po to, aby „zarabiać więcej w kryzysie”, tylko aby **nie stracić stabilności**, nie narazić się na niezgodność formalną i nie osłabić zaufania społeczności⁸⁶.

Z perspektywy marketingu i komunikacji plan awaryjny jest mechanizmem, który chroni **kanały dotarcia i ciągłość relacji**. Dla małej OSP szczególnie groźne są sytuacje, w których jedynym kanałem komunikacji jest jeden profil w mediach społecznościowych, a jedynym sposobem zbierania środków – jedno wydarzenie w roku. W takim układzie ryzyko platformowe (np. czasowe ograniczenie zasięgów, błędne blokady kont, zmiany regulaminów reklam) albo ryzyko operacyjne (brak ludzi do organizacji wydarzenia) natychmiast przekłada się na spadek wpływów. Dlatego w planach awaryjnych trzeba świadomie budować redundancję: równolegle rozwijać kanały „własne” (np. lista mailingowa, strona www, baza kontaktów) oraz kanały „partnerskie” (np. komunikacja przez gminę, szkołę, koło gospodyń wiejskich, lokalne media). To jest klasyczna zasada budowania odporności komunikacyjnej w organizacjach społecznych⁸⁷.

⁸⁵ *Standard zarządzania ryzykiem* (tłum. polskie, 2003; oryg. 2002), Federation of European Risk Management Associations (FERMA), <https://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-polish-version.pdf>; *Contingency Planning Guide for National Societies 2025*, International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC), (Genewa, 2025), https://www.ifrc.org/sites/default/files/2025-09/Contingency%20Planning%20Guide%20for%20National%20Societies_2025.pdf;

⁸⁶ *Finansowanie działalności ochotniczych straży pożarnych*, raport pokontrolny, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa, 2019), <https://www.nik.gov.pl/plik/id,20924,vp,23556.pdf>; *Standard zarządzania ryzykiem* (tłum. polskie, 2003; oryg. 2002), Federation of European Risk Management Associations (FERMA), <https://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-polish-version.pdf>;

⁸⁷ Borowska M., Dembicka-Starska I., *Mocni w promocji. Podręcznik dla organizacji pozarządowych* (fragment, Stowarzyszenie Klon/Jawor), <https://api.ngo.pl/media/get/113499/abc-promocja-fragment.pdf>; Catek G., *Jak promować NGO. Praktyczny poradnik promocji dla małych organizacji pozarządowych*, Instytut Inicjatyw Pozarządowych Warszawa 2010, <http://www.ngos.pl/JakpromowacNGO.pdf>; *Marketing w wyszukiwarkach dla NGO*, IAB Polska, Grupa Robocza SEM, (Warszawa, 2024), https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2024/02/Poradnik-Marketing-w-wyszukiwarkach-dla-NGO_IABPolska_2024.pdf;

Architektura planów awaryjnych w fundraisingu OSP

W OSP najlepiej sprawdza się prosta architektura planów awaryjnych oparta na trzech poziomach, bo jest wykonalna nawet przy minimalnym zespole:

- **Poziom 1 – korekta taktyczna (24–72 godziny)**
To drobne dostosowania bez zmiany podstawowej metody pozyskiwania środków. Przykład: prognoza burzowa na dzień zbiórki podczas wydarzenia plenerowego – OSP przenosi stoisko pod zadaszenie, skraca czas, zwiększa liczbę wolontariuszy na krótszą zmianę, przesuwa publikacje w mediach społecznościowych na godziny o najwyższym zasięgu i uruchamia równoległe wpłaty przelewem z komunikatem „Jeżeli nie możesz podejść do stoiska, wpłać online”. Działania są szybkie, ale muszą być zgodne z prawem i nie mogą wprowadzać darczyńców w błąd⁸⁸.
- **Poziom 2 – zmiana kanału lub formatu (3–14 dni)**
To przejście na alternatywę, która wymaga przygotowanych materiałów i prostych formalności. Przykład: planowany festyn jest odwołany z powodu warunków atmosferycznych lub decyzji organizacyjnej. OSP uruchamia zapasowy format: kampanię online na konkretny cel (np. doposażenie torby R1), wsparcie poprzez lokalnych przedsiębiorców (zbiórka w punktach sprzedaży), albo akcję „darowizna zamiast biletu” rozesyłaną do bazy kontaktów. Ten poziom wymaga gotowych tekstów, grafik, procedury zatwierdzenia i kontroli przepływów pieniężnych⁸⁹.
- **Poziom 3 – tryb ciągłości fundraisingu (powyżej 14 dni)**
To sytuacja, w której zakłócenie ma charakter długotrwały: spadek zaufania, zmiana otoczenia regulacyjnego, kryzys reputacyjny, utrata kluczowego sponsora, znaczny odpływ wolontariuszy, długotrwałe ograniczenia organizacji wydarzeń. Na tym poziomie OSP uruchamia plan ciągłości działań fundraisingowych: reorganizuje portfel źródeł, przycina koszty działań o najniższej skuteczności, zwiększa nacisk na relacje z darczyńcami stałymi, buduje procesy i porządkuje dane oraz zasady komunikacji. To jest już zarządzanie zmianą, a nie tylko reakcja operacyjna⁹⁰.

W każdym poziomie decyzje trzeba filtrować przez zasadę „czas–legalność–wiarygodność”:

1. **czas** – czy OSP zdąży zrealizować działanie, zanim powstanie luka finansowa;

⁸⁸ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 29 września 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych, Dz.U. 2020 poz. 1672, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001672/O/D20201672.pdf>; Borowska M., Dembicka-Starska I., *Mocni w promocji. Podręcznik dla organizacji pozarządowych* (fragment, Stowarzyszenie Klon/Jawor), <https://api.ngo.pl/media/get/113499/abc-promocja-fragment.pdf>;

⁸⁹ Tamże;

⁹⁰ *Standard zarządzania ryzykiem* (tłum. polskie, 2003; oryg. 2002), Federation of European Risk Management Associations (FERMA), <https://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-polish-version.pdf>; *Contingency Planning Guide for National Societies 2025*, International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC), (Genewa, 2025), https://www.ifrc.org/sites/default/files/2025-09/Contingency%20Planning%20Guide%20for%20National%20Societies_2025.pdf;

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

2. **legalność** – czy działanie ma jasną podstawę i spełnia wymagania (np. zasady zbiorów publicznych, ochrony danych, bezpieczeństwa wydarzeń);
3. **wiarygodność** – czy komunikacja jest prawdziwa, spójna i nie narusza zaufania darczyńców⁹¹.

Metodyka przygotowania planu awaryjnego fundraisingu OSP

Poniższa procedura jest celowo zaprojektowana tak, aby mogła być wdrożona w OSP, w której fundraising prowadzi 1–3 osoby, a zarząd działa społecznie. Opiera się na uznanych standardach zarządzania ryzykiem i planowania awaryjnego, uproszczonych do formy praktycznej⁹².

- **Krok 1. Zdefiniuj „minimum finansowe” i „minimum reputacyjne” na 12 miesięcy**
Minimum finansowe to suma, która musi wpłynąć, aby OSP utrzymała płynność i wywiązała się z podstawowych zobowiązań. Minimum reputacyjne to warunki, których nie wolno naruszyć, nawet jeśli finansowo byłoby to „korzystne” (np. brak zgody na niejasne warunki darowizn, brak zgody na komunikację manipulacyjną, brak zgody na działania niezgodne z prawem). Minimum reputacyjne jest kluczowe, bo w OSP zaufanie lokalne jest aktywem strategicznym – utrata zaufania wpływa na rekrutację, współpracę z gminą i gotowość mieszkańców do wsparcia⁹³.
- **Krok 2. Wypisz 5–8 krytycznych strumieni przychodu (nie więcej)**
Mała OSP powinna wybrać tylko te źródła, które realnie generują środki lub mają wysoki potencjał w ciągu roku. Najczęściej będą to: darowizny od mieszkańców, sponsoring lokalny, wydarzenie, zbiórka publiczna (jeśli stosowana), dotacje i granty, wpływy z działań odpłatnych statutowo (jeżeli OSP je prowadzi) lub 1,5% podatku (jeżeli OSP ma status OPP). Nie chodzi o pełną listę, tylko o te elementy, które decydują o stabilności⁹⁴.

⁹¹ Gotowi na RODO – kampania informacyjna dla NGO, NIW-CRSO, <https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2021/04/20180509-gotowi-na-rod0-kampania-informacyjna-dla-ngo.pdf>; *Fundraising w czasach pandemii* (publikacja, 2021), ngo.pl, <https://api.ngo.pl/media/get/135990/fundraising-w-czasach-pandemii.pdf>; Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 29 września 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych, Dz.U. 2020 poz. 1672, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001672/O/D20201672.pdf>;

⁹² Tamże; *Standard zarządzania ryzykiem* (tłum. polskie, 2003; oryg. 2002), Federation of European Risk Management Associations (FERMA), <https://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-polish-version.pdf>; *Contingency Planning Guide for National Societies 2025*, International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC), (Genewa, 2025), https://www.ifrc.org/sites/default/files/2025-09/Contingency%20Planning%20Guide%20for%20National%20Societies_2025.pdf;

⁹³ Burnett K., *fundraising relacji. Model pozyskiwania funduszy oparty na darczyńcach*, Kraków 2022, https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Ken_Burnett_fundraising_relacji_2022.pdf; *AFP Code of Ethical Standards*, Association of Fundraising Professionals (AFP), <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2019-03/CodeofEthics.pdf>;

⁹⁴ Mika J. (red.), *Fundraising. Teoria i praktyka*, Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Kraków 2014, https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Fundraising_teoria_i_praktyka_ebook.pdf; Rozporządzenie Parlamentu

■ **Krok 3. Dla każdego strumienia zrób mini-analizę „co może pójść nie tak”**

Na tym etapie nie buduje się jeszcze rozbudowanych rejestrów ryzyka. Wystarczy, aby dla każdego źródła wskazać 3–5 najbardziej prawdopodobnych zakłóceń. Przykład dla wydarzenia: (a) pogoda, (b) brak wolontariuszy, (c) konflikt z partnerem lokalnym, (d) problem z bezpieczeństwem lub formalnościami, (e) spadek frekwencji. Dla sponsora: (a) cięcia budżetu firmy, (b) zmiana właściciela, (c) ryzyko reputacyjne firmy, (d) brak osoby decyzyjnej, (e) opóźnienie płatności. Takie podejście jest zgodne z logiką standardów zarządzania ryzykiem: najpierw identyfikacja, potem dopiero dobór reakcji⁹⁵.

■ **Krok 4. Wprowadź „wskaźniki wczesnego ostrzegania” (EWI) i progi uruchomienia**

Plan awaryjny uruchamia się nie wtedy, gdy jest „już źle”, tylko gdy pojawiają się mierzalne sygnały, że realizacja planu podstawowego jest zagrożona. Wskaźnik musi być policzalny i prosty. Dla wydarzenia może to być np. „na 14 dni przed terminem mamy mniej niż 60% potwierdzonych wolontariuszy w grafiku” albo „na 7 dni przed terminem liczba zgłoszonych wystawców/społecznych partnerów jest niższa niż 50% zakładanej”. Dla kampanii online: „w 72 godziny od startu koszt dotarcia rośnie, a konwersja spada poniżej ustalonego progu” (jeżeli OSP korzysta z prostych narzędzi analitycznych) albo – w wersji minimalnej – „po 7 dniach jest mniej niż 25% zakładanej kwoty”. Dla sponsora: „po 30 dniach od terminu płatności brak przelewu i brak konkretnej daty”⁹⁶.

■ **Krok 5. Zbuduj warianty „Plan B” i „Plan C” dla każdego strumienia**

Wariant zapasowy musi spełniać trzy warunki: (1) jest legalny, (2) jest możliwy do wdrożenia przy zasobach OSP, (3) ma przygotowane materiały i odpowiedzialność. „Plan B” to zwykle alternatywa najbliższa pierwotnemu założeniu (np. zamiast festynu plenerowego – wydarzenie w remizie lub działania rozproszone w punktach handlowych). „Plan C” to alternatywa bardziej radykalna (np. zamiast wydarzenia – kampania online + intensyfikacja pozyskania sponsora + prośba o wsparcie w kanałach gminy). Ważne jest, aby Plan C nie był „pobożnym życzeniem”, tylko realnym scenariuszem o jasnych krokach⁹⁷.

Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. (RODO), Dz.U. UE L 119 z 4.05.2016, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>;

⁹⁵ Wąsik M., *Zarządzanie ryzykiem w organizacji pozarządowej. Istota i etapy zarządzania ryzykiem ze szczególnym uwzględnieniem projektu europejskiego*, <https://share.google/xkRsbOl7mZ23RpjGW>; *Standard zarządzania ryzykiem* (tłum. polskie, 2003; oryg. 2002), Federation of European Risk Management Associations (FERMA), <https://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-polish-version.pdf>;

⁹⁶ Borowska M., Dembicka-Starska I., *Mocni w promocji. Podręcznik dla organizacji pozarządowych* (fragment, Stowarzyszenie Klon/Jawor), <https://api.ngo.pl/media/get/113499/abc-promocja-fragment.pdf>; *Marketing w wyszukiwarkach dla NGO*, IAB Polska, Grupa Robocza SEM, (Warszawa, 2024), https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2024/02/Poradnik-Marketing-w-wyszukiwarkach-dla-NGO_IABPolska_2024.pdf;

⁹⁷ Mika J. (red.), *Fundraising. Teoria i praktyka*, Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Kraków 2014, https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Fundraising_teoria_i_praktyka_ebook.pdf; *Contingency Planning Guide for National Societies 2025*, International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC), (Genewa,

■ **Krok 6. Przygotuj „pakiet uruchomieniowy” (materiały, zgody, kontrola)**

Pakiet uruchomieniowy to zestaw gotowców, które skracają czas reakcji i zmniejszają ryzyko błędów w emocjach. W małej OSP powinien być możliwie krótki, ale kompletny. W uzasadnionym skrócie obejmuje on: gotowe komunikaty (do mieszkańców, sponsorów, mediów), wzory postów i grafik, opis celu zbiórki i kosztorys (prosty), numer rachunku i zasady przyjmowania darowizn, wewnętrzną checklistę zgodności (RODO, zgody wizerunkowe, podstawy zbiórek publicznych – jeżeli dotyczy), a także procedurę zatwierdzania publikacji (kto akceptuje). Materiały tego typu są rekomendowane w poradnikach komunikacji i promocji dla organizacji społecznych – kluczowe jest utrzymanie spójności i szybkości reakcji bez utraty jakości⁹⁸.

■ **Krok 7. Ustal role i zastępstwa (także dla zarządu)**

W OSP ryzyko osobowe jest szczególnie wysokie: urlop, choroba, interwencje ratownicze, obowiązki zawodowe. Plan awaryjny musi zawierać zasadę zastępstw: kto przejmuje kontakt z darczyńcami, kto ma dostęp do kont, kto publikuje komunikaty, kto odpowiada za dokumentację. Dostęp do narzędzi (poczta, media społecznościowe, bankowość elektroniczna) muszą być zorganizowane tak, aby nie były wyłącznie „w głowie” jednej osoby. Jednocześnie należy zachować bezpieczeństwo i ochronę danych: dostęp ma być nadany formalnie i minimalny, adekwatny do roli⁹⁹.

■ **Krok 8. Zaplanuj kontrolę finansową w trybie awaryjnym**

Tryb awaryjny zwiększa ryzyko chaosu: ktoś zbiera gotówkę, ktoś robi przelewy, ktoś wystawia potwierdzenia, ktoś publikuje listy darczyńców. W planie trzeba z góry przesądzić: jakie są zasady dokumentowania wpływów, kto robi zestawienie, kiedy jest kontrola wewnętrzna, gdzie przechowuje się dokumenty, jak zapewnia się rozdzielenie ról (np. inna osoba liczy gotówkę, inna zatwierdza zestawienie). W małej OSP nie zawsze da się idealnie rozdzielić funkcje, ale trzeba wprowadzić minimum kontrolne, bo transparentność jest fundamentem wiarygodności¹⁰⁰.

2025), https://www.ifrc.org/sites/default/files/2025-09/Contingency%20Planning%20Guide%20for%20National%20Societies_2025.pdf;

⁹⁸ *Księga Komunikacji Kryzysowej. Podstawy zarządzania informacją w kryzysie*, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, Warszawa, 2017, <https://www.gov.pl/attachment/f28a9104-229b-4495-b19b-83b34855a456>; Catek G., *Jak promować NGO*. Praktyczny poradnik promocji dla małych organizacji pozarządowych, Instytut Inicjatyw Pozarządowych Warszawa 2010, <http://www.ngos.pl/JakpromowacNGO.pdf>; Borowska M., Dembicka-Starska I., *Mocni w promocji. Podręcznik dla organizacji pozarządowych* (fragment, Stowarzyszenie Klon/Jawor), <https://api.ngo.pl/media/get/113499/abc-promocja-fragment.pdf>;

⁹⁹ *Poradnik dotyczący naruszeń ochrony danych osobowych*, Urząd Ochrony Danych Osobowych, Warszawa, 2025, https://pwr.edu.pl/download/3EczNjU2YQCB5TKI0YLC0YIXQOPQsPRHVxaEBIGCFefFRnIGhTeyRmJUwye01kdCRsHWpkTE9oYXFxbHgkeHNjVWweaFx8NlopfClxQXx6MGwhbFpOVnJwS29XcRgnMThkeCNTDDw_XSc%2CEUFU4GPgcGL1UqSgErDAAOQgsSD3cyGAoBvmNDGVUHXHJECA/poradnik_dotyczaczy_naruszen_ochrony_danych_osobowych_plik_pdf_704_mb_1.pdf; *Poradnik ransomware* (2021), CERT Polska (NASK), https://cert.pl/uploads/docs/CERT_Polska_Poradnik_ransomware.pdf;

¹⁰⁰ Burnett K., *fundraising relacji. Model pozyskiwania funduszy oparty na darczyńcach*, Kraków 2022, https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Ken_Burnett_fundraising_relacji_2022.pdf; *Finansowanie*

- **Krok 9. Zaplanuj ćwiczenie „na sucho” i przegląd kwartalny**

Plan awaryjny, którego nie przećwiczone, w praktyce jest dokumentem deklaracyjnym. Wystarczy raz na kwartał zrobić krótkie ćwiczenie: „co robimy, jeśli jutro musimy odwołać wydarzenie” albo „co robimy, jeśli tracimy dostęp do profilu”. W OSP takie ćwiczenie może trwać 30–45 minut, ale powinno kończyć się aktualizacją pakietu uruchomieniowego i listy kontaktów. To podejście jest spójne z praktykami planowania kryzysowego i komunikacji w sytuacjach presji czasu¹⁰¹.

Typowe scenariusze zmiany w fundraisingu OSP i działania zapasowe

Poniżej przedstawiam scenariusze najczęściej spotykane w OSP oraz praktyczne działania zapasowe. Każdy scenariusz zawiera: sygnały ostrzegawcze, decyzję o uruchomieniu planu, sekwencję działań, elementy komunikacji i krytyczne punkty zgodności.

- **Odwołanie lub istotne ograniczenie wydarzenia (festyn, piknik, zawody, dzień otwarty)**

Sygnały ostrzegawcze mogą dotyczyć pogody, zasobów lub formalności. Przykłady: prognozy ostrzegawcze na 48–72 godziny przed wydarzeniem; brak możliwości zapewnienia minimalnej obsady wolontariuszy; wycofanie się partnera, bez którego wydarzenie traci sens (np. scena, nagłośnienie, kluczowy sponsor); pojawienie się ryzyka bezpieczeństwa, którego OSP nie jest w stanie ograniczyć w akceptowalnym koszcie (np. brak zabezpieczeń, których wymagają przepisy przy danym typie imprezy). Jeżeli wydarzenie mogłoby spełniać kryteria imprezy masowej, należy od początku planowania sprawdzić wymagania prawne i organizacyjne oraz uwzględnić je w scenariuszach awaryjnych, bo formalności i koszty mogą uniemożliwić działania ad hoc¹⁰².

Decyzja o uruchomieniu planu powinna mieć prosty próg: np. „na 24 godziny przed wydarzeniem nie mamy możliwości zapewnienia bezpiecznego przebiegu” albo „prognozy i komunikaty wskazują na realne ryzyko zagrożenia dla uczestników”. W decyzji kluczowe jest bezpieczeństwo i reputacja: nawet jeśli odwołanie oznacza stratę przychodu, przeprowadzenie wydarzenia w warunkach ryzyka jest nieakceptowalne¹⁰³.

działalności ochotniczych straży pożarnych, raport pokontrolny, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa, 2019), <https://www.nik.gov.pl/plik/id,20924,vp,23556.pdf>

¹⁰¹ *Księga Komunikacji Kryzysowej. Podstawy zarządzania informacją w kryzysie*, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, Warszawa, 2017, <https://www.gov.pl/attachment/f28a9104-229b-4495-b19b-83b34855a456>; *Contingency Planning Guide for National Societies 2025*, International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC), (Genewa, 2025), https://www.ifrc.org/sites/default/files/2025-09/Contingency%20Planning%20Guide%20for%20National%20Societies_2025.pdf;

¹⁰² Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 9 czerwca 2022 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2022000146601.pdf>;

¹⁰³ *Księga Komunikacji Kryzysowej. Podstawy zarządzania informacją w kryzysie*, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, Warszawa, 2017, <https://www.gov.pl/attachment/f28a9104-229b-4495-b19b-83b34855a456>;

Plan B (zmiana formatu w 24–72 godziny): wydarzenie w wersji ograniczonej + darowizny online

Najbardziej wykonalny wariant dla małej OSP polega na przeniesieniu ciężaru z atrakcji na cel i relację: OSP komunikuje, że wydarzenie w dotychczasowej formule się odbędzie, ale cel pozostaje aktualny i można wesprzeć jednostkę wpłatą. W praktyce należy wykonać następującą sekwencję:

1. Jednolity komunikat: krótko i faktograficznie wyjaśnić zmianę (bez emocjonalnych „usprawiedliwień”), wskazać cel zbiórki i konkretne sposoby wsparcia (przelew, link do płatności). Komunikat powinien być spójny we wszystkich kanałach¹⁰⁴.
2. Materiały „cel i koszt”: przygotować prostą infografikę „na co zbieramy i ile to kosztuje” (np. elementy wyposażenia, koszty szkolenia, doposażenie). W fundraisingu skuteczność rośnie, gdy darczyńca rozumie, co realnie finansuje¹⁰⁵.
3. Intensyfikacja kanałów partnerskich: poprosić gminę, szkołę, lokalne media o udostępnienie komunikatu. W małej społeczności efekt sieciowy bywa silniejszy niż płatna reklama¹⁰⁶.
4. Ochrona wiarygodności: jasno wskazać, kto jest organizatorem, gdzie są zasady rozliczenia i kiedy OSP poinformuje o wynikach oraz o wykorzystaniu środków¹⁰⁷.

Plan C (zmiana źródła w 7–14 dni): mikropartnerstwa lokalne + kampania „zamiast biletu”

Jeżeli odwołanie wydarzenia tworzy dużą lukę, Plan C powinien uruchomić działania mniej zależne od czasu i pogody. Praktyczny wariant dla OSP to „mikropartnerstwa”: OSP przygotowuje pakiet dla lokalnych przedsiębiorców (np. sklep, warsztat, piekarnia) polegający na tym, że przedsiębiorca przez 2 tygodnie eksponuje puszkę stacjonarną (jeśli to mieści się w definicji zbiórki publicznej – należy spełnić wymogi zgłoszenia

¹⁰⁴ Borowska M., Dembicka-Starska I., *Mocni w promocji. Podręcznik dla organizacji pozarządowych* (fragment, Stowarzyszenie Klon/Jawor), <https://api.ngo.pl/media/get/113499/abc-promocja-fragment.pdf>; *Księga Komunikacji Kryzysowej. Podstawy zarządzania informacją w kryzysie*, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, Warszawa, 2017, <https://www.gov.pl/attachment/f28a9104-229b-4495-b19b-83b34855a456>;

¹⁰⁵ Mika J. (red.), *Fundraising. Teoria i praktyka*, Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Kraków 2014, https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Fundraising_teoria_i_praktyka_ebook.pdf; Burnett K., *fundraising relacji. Model pozyskiwania funduszy oparty na darczyńcach*, Kraków 2022, https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Ken_Burnett_fundraising_relacji_2022.pdf;

¹⁰⁶ Catek G., *Jak promować NGO. Praktyczny poradnik promocji dla małych organizacji pozarządowych*, Instytut Inicjatyw Pozarządowych Warszawa 2010, <http://www.ngos.pl/JakpromowacNGO.pdf>;

¹⁰⁷ Burnett K., *fundraising relacji. Model pozyskiwania funduszy oparty na darczyńcach*, Kraków 2022, https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Ken_Burnett_fundraising_relacji_2022.pdf; *Code of Fundraising Practice* (effective from 1 Nov 2025), Fundraising Regulator, <https://www.fundraisingregulator.org.uk/sites/default/files/2025-05/Fundraising%20Regulator%20-%20Code%20of%20Fundraising%20Practice%202025-.pdf>

i sprawozdawczości) albo promuje numer konta / kod QR do darowizny. Równolegle OSP uruchamia komunikację do mieszkańców: „Nie kupiłeś biletu/nie byłeś na wydarzeniu – przekaz równowartość darowizny”. Takie podejście jest zgodne z logiką promocji NGO: prosty przekaz, jasna prośba, konkretna korzyść społeczna, powtarzalność w wielu punktach kontaktu¹⁰⁸.

W tym scenariuszu kluczowe są dwa punkty zgodności: po pierwsze, właściwe zakwalifikowanie działań jako zbiórka publiczna albo jako przyjmowanie darowizn bez zbiórki publicznej (co zależy od sposobu zbierania ofiar w miejscu publicznym); po drugie, ochrona danych i bezpieczne przetwarzanie informacji o darczyńcach (zwłaszcza gdy OSP zbiera dane do podziękowań lub raportowania)¹⁰⁹.

■ **Nagły spadek dostępności wolontariuszy i osób do organizacji działań**

W OSP jest to scenariusz częsty, bo członkowie łączą działalność z pracą zawodową, a okresy zwiększonej aktywności ratowniczej potrafią „wyłączyć” zasoby na działania społeczne. Sygnałem ostrzegawczym jest nie tylko brak ludzi „na wydarzenie”, ale też brak ludzi do komunikacji, rozliczeń i kontaktu z darczyńcami¹¹⁰.

Plan awaryjny powinien z góry rozstrzygnąć, które działania fundraisingowe są „pracochłonne”, a które „niskonakładowe”. Dla małej OSP w trybie ograniczonych zasobów najbardziej wykonalne są działania:

- oparte na gotowych treściach (cykliczne posty i aktualizacje),
- oparte na prostych formach darowizn (przelew, prosta strona wpłat),
- oparte na relacjach z kilkoma kluczowymi partnerami (zamiast szerokiej akcji)¹¹¹.

¹⁰⁸ Catek G., *Jak promować NGO*. Praktyczny poradnik promocji dla małych organizacji pozarządowych, Instytut Inicjatyw Pozarządowych Warszawa 2010, <http://www.ngos.pl/JakpromowacNGO.pdf>, Borowska M., Dembicka-Starska I., *Mocni w promocji. Podręcznik dla organizacji pozarządowych* (fragment, Stowarzyszenie Klon/Jawor), <https://api.ngo.pl/media/get/113499/abc-promocja-fragment.pdf>;

Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 29 września 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych, Dz.U. 2020 poz. 1672, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001672/O/D20201672.pdf>;

¹⁰⁹ *Gotowi na RODO – kampania informacyjna dla NGO*, NIW-CRSO, <https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2021/04/20180509-gotowi-na-rod0-kampania-informacyjna-dla-ngo.pdf>; *Poradnik dotyczący naruszeń ochrony danych osobowych*, Urząd Ochrony Danych Osobowych, Warszawa, 2025, https://pwr.edu.pl/download/3EczNjU2YQC5TKl0YLC0YIXQ0PQsPRHVxaEBIGCFefFRnIGhTeyRmJUwye01kdCRsHWpkTE9oYXFxbHgkeHNjVWweaFx8Nl0pfClxQXx6MGwHbFpOVnJwS29XcRgnMThkeCNTDDw_XSc%2CEUFU4GPgcGL1UqSgErDAAOQgsSD3cyGAoBvmNDGVIUXHJECA/poradnik_dotyczaczy_naruszen_ochrony_danych_osobowych_plik_pdf_704_mb_1.pdf;

¹¹⁰ *Finansowanie działalności ochotniczych straży pożarnych*, raport pokontrolny, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa, 2019), <https://www.nik.gov.pl/plik/id,20924,vp,23556.pdf>;

¹¹¹ Catek G., *Jak promować NGO*. Praktyczny poradnik promocji dla małych organizacji pozarządowych, Instytut Inicjatyw Pozarządowych Warszawa 2010, <http://www.ngos.pl/JakpromowacNGO.pdf>; *Marketing w wyszukiwarkach dla NGO*, IAB Polska, Grupa Robocza SEM, (Warszawa, 2024), https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2024/02/Poradnik-Marketing-w-wyszukiwarkach-dla-NGO_IABPolska_2024.pdf;

Plan B w tym scenariuszu polega na „odchudzeniu działań” i przejściu na formaty o mniejszym koszcie pracy: zamiast dużego wydarzenia – mała akcja w remizie przez 2–3 godziny; zamiast wielu postów dziennie – jeden, ale dopracowany, powtarzany i udostępniany przez partnerów; zamiast wielu mikro-zbiórek – jedna kampania o jasno opisanym celu. W komunikacji trzeba wprost, ale profesjonalnie, poinformować o ograniczeniach: społeczność zwykle rozumie, że priorytetem OSP są działania ratownicze, pod warunkiem że prośba o wsparcie jest konkretna i uczciwa¹¹².

Plan C powinien uruchamiać „wolontariat zadaniowy” i delegowanie: OSP nie szuka „kogoś do wszystkiego”, tylko osób do jednego zadania w krótkim czasie (np. 90 minut na wykonanie grafiki, 30 minut na wprowadzenie aktualizacji na stronie, 2 godziny na obdzielenie plakatów). To podejście jest rekomendowane w praktyce zarządzania promocją w NGO, bo obniża barierę wejścia i zwiększa szansę pozyskania wsparcia kompetencyjnego¹¹³.

Uruchamianie planów awaryjnych - procedura decyzyjna, komunikacja i kontrola

W warunkach zmiany największym ryzykiem nie jest sam problem (np. odwołanie wydarzenia), tylko chaotyczna reakcja. Dlatego uruchomienie planu awaryjnego musi być potraktowane jako formalna, powtarzalna procedura. Poniżej przedstawiam procedurę, którą można wdrożyć w małej OSP bez tworzenia rozbudowanej biurokracji. Jest ona spójna z dobrymi praktykami planowania kryzysowego i komunikacji¹¹⁴.

▪ **Etap 1. Szybka diagnoza (maks. 30 minut)**

Osoba odpowiedzialna za fundraising zbiera fakty: co się stało, co jest zagrożone, jaki jest czas reakcji, jakie są dostępne zasoby. Na tym etapie nie ocenia się „kto zawinił”, tylko ustala stan. Jeżeli sytuacja dotyczy wizerunku lub bezpieczeństwa, diagnoza musi obejmować ryzyko reputacyjne i ryzyko szkody dla ludzi¹¹⁵.

▪ **Etap 2. Wybór poziomu planu (1/2/3) i decyzja zarządu**

W OSP decyzja powinna być szybka i jednoznaczna: albo korekta taktyczna, albo przejście na Plan B, albo uruchomienie trybu ciągłości. Zalecam, aby statutowo lub uchwałą zarządu z góry ustalić, kto podejmuje decyzję w trybie pilnym (np. prezes z jednym członkiem zarządu, z obowiązkiem potwierdzenia na najbliższym

¹¹² Burnett K., *fundraising relacji. Model pozyskiwania funduszy oparty na darczyńcach*, Kraków 2022, https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Ken_Burnett_fundraising_relacji_2022.pdf; Borowska M., Dembicka-Starska I., *Mocni w promocji. Podręcznik dla organizacji pozarządowych* (fragment, Stowarzyszenie Klon/Jawor), <https://api.ngo.pl/media/get/113499/abc-promocja-fragment.pdf>;

¹¹³ Catek G., *Jak promować NGO*. Praktyczny poradnik promocji dla małych organizacji pozarządowych, Instytut Inicjatyw Pozarządowych Warszawa 2010, <http://www.ngos.pl/JakpromowacNGO.pdf>;

¹¹⁴ *Księga Komunikacji Kryzysowej. Podstawy zarządzania informacją w kryzysie*, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, Warszawa, 2017, <https://www.gov.pl/attachment/f28a9104-229b-4495-b19b-83b34855a456>; *Contingency Planning Guide for National Societies 2025*, International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC), (Genewa, 2025), https://www.ifrc.org/sites/default/files/2025-09/Contingency%20Planning%20Guide%20for%20National%20Societies_2025.pdf;

¹¹⁵ Tamże;

posiedzeniu). Taki mechanizm jest szczególnie ważny, gdy liczy się czas (np. trzeba opublikować komunikat w godzinę)¹¹⁶.

■ **Etap 3. Aktywacja pakietu uruchomieniowego**

Po decyzji uruchamia się gotowe materiały: komunikat, grafiki, lista kontaktów, scenariusz odpowiedzi na pytania mieszkańców, plan publikacji na 72 godziny. W praktyce oznacza to, że w pierwszej fali komunikacji OSP ma mówić jednym głosem, faktograficznie i z jasnym wezwaniem do działania (CTA)¹¹⁷.

■ **Etap 4. Zasada „jedno źródło prawdy” i dziennik działań**

W trybie zmiany powinno istnieć jedno miejsce, gdzie zapisuje się decyzje, publikacje i ustalenia (nawet w formie prostego pliku). Minimalnie: data, decyzja, kto zatwierdził, jakie działania wykonano, jakie środki wpłynęły, jakie pytania pojawiły się od darczyńców. Ten dziennik jest nie tylko narzędziem porządkowym, ale też ochroną OSP w przypadku pytań kontrolnych lub sporu¹¹⁸.

■ **Etap 5. Kontrola zgodności przed wdrożeniem alternatywy**

To najczęściej pomijany etap w małych organizacjach, a jednocześnie krytyczny. Każde działanie zapasowe powinno przejść krótką checklistę: czy to jest zbiórka publiczna wymagająca zgłoszenia i sprawozdania; czy przetwarzamy dane osobowe i na jakiej podstawie; czy komunikacja nie wprowadza w błąd; czy nie wchodzimy w obszary regulowane (np. gry losowe i loterie fantowe). W trybie awaryjnym łatwo o „skrót”, który później generuje poważne konsekwencje¹¹⁹.

■ **Etap 6. Monitoring efektu i decyzja „utrzymujemy / zmieniamy / zamykamy”**

Plan awaryjny nie jest uruchamiany „na stałe”. Po 72 godzinach należy wykonać przegląd: co zadziało, jakie są wpływy, jakie są koszty, jakie ryzyka powstały. Jeżeli efekt jest poniżej progu, OSP przechodzi do kolejnego wariantu (np. z Plan B do Plan C)¹²⁰.

■ **Etap 7. Domknięcie i raport do społeczności**

Po zakończeniu trybu awaryjnego OSP powinna przekazać informację podsumowującą: co zrobiono, ile zebrano, na co przeznaczono środki i jakie będą kolejne kroki. Taki

¹¹⁶ Krynicka-Duszyńska M., Komunikacja w sytuacji kryzysowej, plan komunikacji, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010; <https://dbc.wroc.pl/Content/120710/download>;

¹¹⁷ Borowska M., Dembicka-Starska I., *Mocni w promocji. Podręcznik dla organizacji pozarządowych* (fragment, Stowarzyszenie Klon/Jawor), op.cit.; *Księga Komunikacji Kryzysowej. Podstawy zarządzania informacją w kryzysie*, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, Warszawa, 2017, op.cit.;

¹¹⁸ Burnett K., *fundraising relacji. Model pozyskiwania funduszy oparty na darczyńcach*, Kraków 2022, https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Ken_Burnett_fundraising_relacji_2022.pdf;

¹¹⁹ *Gotowi na RODO – kampania informacyjna dla NGO*, NIW-CRSO, <https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2021/04/20180509-gotowi-na-rod0-kampania-informacyjna-dla-ngo.pdf>; Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 9 czerwca 2022 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych, Dz.U. 2022 poz. 1466, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2022000146601.pdf>;

¹²⁰ *Standard zarządzania ryzykiem* (tłum. polskie, 2003; oryg. 2002), Federation of European Risk Management Associations (FERMA), <https://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-polish-version.pdf>;

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

raport jest elementem stewardingu i buduje retencję darczyńców. W literaturze fundraisingu relacyjnego podkreśla się, że raportowanie wpływu jest jednym z najsilniejszych mechanizmów utrzymania wsparcia¹²¹.

Plany awaryjne dla kanałów marketingowych i narzędzi cyfrowych

W praktyce OSP często planuje działania finansowe, ale nie planuje awarii komunikacji. Tymczasem w fundraisingu komunikacja jest „systemem dostarczania prośby” – jeżeli kanał znika, prośba nie dociera.

Najczęstsze zakłócenia to: utrata dostępu do profilu, ograniczenie zasięgów, blokada reklam, przejęcie konta, błąd administratora, awaria strony, brak możliwości odbioru płatności, utrata danych kontaktowych. W planie awaryjnym należy wprost zapisać zasady redundancji:

- Po pierwsze, OSP powinna mieć co najmniej jeden **kanał własny**, którego nie kontroluje zewnętrzna platforma: strona www lub choćby prosta wizytówka z aktualnościami, oraz lista kontaktowa do osób, które wyraziły zgodę na otrzymywanie informacji (jeżeli OSP taką bazę tworzy).
- Po drugie, OSP powinna mieć **kanał partnerski**: możliwość szybkiego przekazania komunikatu przez podmioty lokalne (gmina, szkoła, media, parafia – zgodnie z ich zasadami).
- Po trzecie, OSP powinna mieć zapasowy sposób płatności: obok linku do płatności – zawsze numer konta i prosty opis, jak wpłacić darowiznę¹²².

W praktyce, przygotowanie awaryjnego pakietu cyfrowego obejmuje: (a) instrukcję odzyskiwania dostępu do kont, (b) listę administratorów i zasady nadawania uprawnień, (c) kopie najważniejszych treści (opisy celów, grafiki, zdjęcia) w bezpiecznym miejscu, (d) krótkie instrukcje publikacji dla zastępcy, (e) procedurę reakcji na incydent bezpieczeństwa. Zalecenia dotyczące kopii zapasowych, higieny haseł i reagowania na ransomware są opisane w poradnikach dla małych organizacji i stanowią praktyczne minimum dla OSP¹²³.

Kryzys reputacyjny w fundraisingu OSP - plan awaryjny komunikacji i zasady transparentności

¹²¹ Mika J. (red.), *Fundraising. Teoria i praktyka*, Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Kraków 2014, https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Fundraising_teoria_i_praktyka_ebook.pdf;

¹²² Catek G., *Jak promować NGO*. Praktyczny poradnik promocji dla małych organizacji pozarządowych, Instytut Inicjatyw Pozarządowych Warszawa 2010, <http://www.ngos.pl/JakpromowacNGO.pdf>; Borowska M., Dembicka-Starska I., *Mocni w promocji. Podręcznik dla organizacji pozarządowych* (fragment, Stowarzyszenie Klon/Jawor), <https://api.ngo.pl/media/get/113499/abc-promocja-fragment.pdf>;

¹²³ Ustawa z dnia 12 lipca 2024 r. – Prawo komunikacji elektronicznej, Dz.U. 2024 poz. 1221, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2024000122101.pdf>; *Poradnik ransomware* (2021), CERT Polska (NASK), https://cert.pl/uploads/docs/CERT_Polska_Poradnik_ransomware.pdf; Borowska M., Dembicka-Starska I., *Mocni w promocji. Podręcznik dla organizacji pozarządowych* (fragment, Stowarzyszenie Klon/Jawor), <https://api.ngo.pl/media/get/113499/abc-promocja-fragment.pdf>;

Kryzys reputacyjny może dotyczyć: zarzutów o nietransparentne rozliczenie zbiórki, konfliktu w jednostce, błędnej informacji w mediach społecznościowych, incydentu podczas wydarzenia, kontrowersyjnego sponsora, nieporozumień wokół celu zbiórki. W OSP kryzys reputacyjny jest szczególnie groźny, bo społeczność lokalna szybko wymienia informacje, a zaufanie jest oparte na osobistych relacjach¹²⁴.

Plan awaryjny powinien rozstrzygać trzy kwestie: kto jest rzecznikiem, jaka jest procedura weryfikacji faktów i w jakim czasie OSP publikuje pierwsze stanowisko. Standard dobrych praktyk komunikacji kryzysowej wskazuje, że w pierwszych godzinach kluczowe są: szybkość, spójność, empatia, a przede wszystkim faktografia i unikanie spekulacji. OSP nie powinna „walczyć emocjami”, tylko utrzymać standard instytucjonalny: potwierdzić, że sprawa jest analizowana, przedstawić znane fakty, wskazać, jakie kroki są podejmowane, oraz zapowiedzieć aktualizację¹²⁵.

W fundraisingu kryzysowym niezbędne jest również zachowanie zasad etycznych: nie wolno wykorzystywać kryzysu do manipulacji, zawyżania potrzeb lub budowania presji nieadekwatnej do sytuacji. Zaufanie jest ważniejsze niż jednorazowy wynik kampanii. W tym zakresie warto opierać się na uznanych kodeksach etycznych fundraisingu oraz zasadach due diligence przy przyjmowaniu darowizn¹²⁶.

Włączenie zgodności prawnej do planu awaryjnego

W planach awaryjnych OSP trzeba założyć, że gdy brakuje czasu, łatwiej o błąd prawny. Dlatego warto wprowadzić proste „kontrolę zgodności” – kilka krótkich pytań, na które trzeba odpowiedzieć, zanim uruchomi się plan B.

- Pierwsza bramka dotyczy **zbiórek publicznych**: czy zbieramy ofiary w gotówce lub w naturze w miejscu publicznym, w sposób, który spełnia definicję zbiórki publicznej? Jeżeli tak, działanie wymaga zastosowania zasad wynikających z ustawy o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych, w tym zgłoszenia i sprawozdawczości. W planie awaryjnym należy mieć gotowy wariant działania, który nie wchodzi w zbiórkę

¹²⁴ Łukasiuk M., *PR NGOów. Komunikacja strategiczna organizacji pozarządowych*, Instytut Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa 2014, <https://old.isns.uw.edu.pl/pliki/wydawnictwa/magdalena-lukasiuk-pr-ngosow-komunikacja-strategiczna-organizacji-pozarządowych.pdf>; *Księga Komunikacji Kryzysowej. Podstawy zarządzania informacją w kryzysie*, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, Warszawa, 2017, <https://www.gov.pl/attachment/f28a9104-229b-4495-b19b-83b34855a456>;

¹²⁵ Tamże;

¹²⁶ *Due diligence and fundraising* (effective from 1 Nov 2025), Fundraising Regulator, https://www.fundraisingregulator.org.uk/sites/default/files/2025-04/Due%20diligence%20and%20fundraising_.pdf; *Code of Fundraising Practice* (effective from 1 Nov 2025), Fundraising Regulator, <https://www.fundraisingregulator.org.uk/sites/default/files/2025-05/Fundraising%20Regulator%20-%20Code%20of%20Fundraising%20Practice%202025-.pdf>; *AFP Code of Ethical Standards*, Association of Fundraising Professionals (AFP), <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2019-03/CodeofEthics.pdf>;

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

publiczną, jeżeli OSP nie ma czasu na formalności (np. przyjmowanie darowizn przelewem na rachunek)¹²⁷.

- Druga bramka dotyczy **danych osobowych**: czy zbieramy dane darczyńców, uczestników, wolontariuszy; czy publikujemy podziękowania; czy przetwarzamy wizerunek; czy mamy listę mailingową; czy doszło do incydentu bezpieczeństwa? Plan awaryjny musi odwoływać się do zasad RODO, w tym do obowiązków administratora danych i procedur reagowania na naruszenia. W praktyce mała OSP powinna mieć gotowy dokument: „co robimy, gdy podejrzewamy naruszenie danych” (kto ocenia, kto dokumentuje, czy i kiedy zgłaszamy)¹²⁸.
- Trzecia bramka dotyczy **działań regulowanych**: w szczególności działań, które mogą wchodzić w reżim ustawy o grach hazardowych (np. loterie fantowe) – plan awaryjny nie może zakładać, że „zrobimy szybko loterię” bez sprawdzenia wymogów i trybu. Jeżeli OSP stosuje formaty tego typu, formalności i terminy muszą być wpisane do planu podstawowego z odpowiednim wyprzedzeniem, a plan awaryjny powinien przewidywać alternatywę bez tego reżimu¹²⁹.

Minimalny zestaw wdrożeniowy dla małej OSP - co przygotować, aby plan awaryjny był realny

W małej OSP kluczowe jest odróżnienie dokumentów „ładnych” od dokumentów „działających”. Poniżej przedstawiam minimalny zestaw, który realnie zwiększa odporność fundraisingu i jest możliwy do utrzymania.

1. Jednostronicowy opis minimum finansowego i progów uruchomienia planów (z datą aktualizacji).
2. Lista 5–8 źródeł przychodu z Planem B i Planem C (krótko: cel, kroki, odpowiedzialny, termin).
3. Pakiet uruchomieniowy komunikacji: 3 komunikaty bazowe (odwołanie wydarzenia, uruchomienie alternatywy, podsumowanie), 10 gotowych postów, 3 grafiki uniwersalne (cel, numer konta/QR, podziękowanie)¹³⁰.
4. Lista kontaktów (partnerzy, media, gmina, sponsorzy) oraz zasady „kto dzwoni do kogo”.

¹²⁷ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 29 września 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych, Dz.U. 2020 poz. 1672, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001672/O/D20201672.pdf>

¹²⁸ Gotowi na RODO – kampania informacyjna dla NGO, NIW-CRSO, <https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2021/04/20180509-gotowi-na-rod0-kampania-informacyjna-dla-ngo.pdf>; Ustawa z dnia 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych Dz. U. z 2025 r. poz. 595., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20092011540/U/D20091540Lj.pdf>;

¹²⁹ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 9 czerwca 2022 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych, Dz.U. 2022 poz. 1466, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2022000146601.pdf>;

¹³⁰ Borowska M., Dembicka-Starska I., *Mocni w promocji. Podręcznik dla organizacji pozarządowych* (fragment, Stowarzyszenie Klon/Jawor), <https://api.ngo.pl/media/get/113499/abc-promocja-fragment.pdf>;

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

5. Zasady dostępu do narzędzi i kopie kluczowych treści (w bezpiecznym miejscu)¹³¹;
6. Checklisty zgodności: zbiórki publiczne, dane osobowe, działania regulowane ¹³²;
7. Prosty dziennik działań i wzór raportu do społeczności (1 strona)¹³³;

Ten zestaw jest zgodny z podejściem promowanym w materiałach szkoleniowych i poradnikach dla organizacji społecznych: najpierw system i powtarzalność, potem dopiero rozbudowa narzędzi¹³⁴.

¹³¹ Ustawa z dnia 12 lipca 2024 r. – Prawo komunikacji elektronicznej, Dz.U. 2024 poz. 1221,
<https://dziennikustaw.gov.pl/D2024000122101.pdf>;

¹³² Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 29 września 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych, Dz.U. 2020 poz. 1672,
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001672/O/D20201672.pdf>; *Gotowi na RODO – kampania informacyjna dla NGO*, NIW-CRSO, <https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2021/04/20180509-gotowi-na-rod0-kampania-informacyjna-dla-ngo.pdf>; Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 9 czerwca 2022 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych, Dz.U. 2022 poz. 1466, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2022000146601.pdf>;

¹³³ Burnett K., *fundraising relacji. Model pozyskiwania funduszy oparty na darczyńcach*, Kraków 2022,
https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Ken_Burnett_fundraising_relacji_2022.pdf;

¹³⁴ *Kompas NGO* (publikacja), ngo.pl / poradnik.ngo.pl, <https://api.ngo.pl/media/get/185568/kompas-ngo.pdf>;
Poradnik aktywnego NGO. O działalności pożytku publicznego i wolontariacie, ngo.pl,
<https://api.ngo.pl/media/get/200239/poradnik-aktywnego-ngo-o-dzialalnosci-pozytku-publicznego-i-wolontariacie.pdf>;

SŁOWNIK

A

Analiza ryzyka - to uporządkowany proces rozpoznania, opisanie i oceny zdarzeń lub okoliczności, które mogą utrudnić albo uniemożliwić osiągnięcie celów fundraisingowych OSP, a następnie wybór sposobów postępowania z tym ryzykiem. W praktyce OSP analiza ryzyka obejmuje wskazanie, co konkretnie może się wydarzyć, dlaczego jest to możliwe, jakie będą skutki finansowe i reputacyjne, jak szybko problem może narastać oraz jakie działania prewencyjne i awaryjne są realne przy posiadanych zasobach. Rzetelna analiza ryzyka nie polega na tworzeniu długich list, lecz na skupieniu się na zagrożeniach najbardziej prawdopodobnych albo najbardziej dotkliwych, aby przygotować wykonalne plany reagowania i uniknąć chaosu w sytuacji presji czasu.

Analiza wrażliwości - to sprawdzenie, jak zmiana jednego kluczowego czynnika wpływa na wynik fundraisingu, przy założeniu, że pozostałe warunki nie ulegają zmianie. W OSP jest to narzędzie szczególnie użyteczne, ponieważ pozwala szybko zrozumieć, które elementy planu są krytyczne, na przykład jaka liczba wolontariuszy jest minimalnie konieczna do przeprowadzenia zbiórki podczas wydarzenia, jaki spadek frekwencji powoduje powstanie luki finansowej albo jak opóźnienie wpływu od sponsora wpływa na płynność. Wyniki analizy wrażliwości służą następnie do ustalenia progów uruchomienia planu awaryjnego i do wyboru działań zapasowych, które w pierwszej kolejności stabilizują najbardziej wrażliwe elementy planu.

B

Bramka zgodności prawnej - to krótki, obowiązkowy etap kontroli przed uruchomieniem działania awaryjnego, którego celem jest potwierdzenie, że planowane działania są zgodne z przepisami i nie zwiększają ryzyka odpowiedzialności organizacyjnej lub osobistej osób działających w imieniu OSP. W praktyce bramka obejmuje pytania kontrolne dopasowane do typowych działań fundraisingowych, na przykład czy sposób zbierania wpłat może być kwalifikowany jako zbiórka publiczna, czy komunikacja do darczyńców spełnia zasady legalnego kontaktu elektronicznego, czy przetwarzanie danych darczyńców ma właściwą podstawę i jest ograniczone do niezbędnego zakresu. Bramka zgodności prawnej ma chronić OSP przed decyzjami podejmowanymi w pośpiechu, które mogłyby narazić jednostkę na naruszenia prawa lub utratę zaufania społecznego.

C

Ciągłość fundraisingu - oznacza zdolność OSP do utrzymania minimalnego, zaplanowanego poziomu pozyskiwania środków mimo wystąpienia zakłóceń, takich jak odwołanie wydarzenia, nagły brak wolontariuszy, utrata dostępu do kanałów komunikacji, opóźnienie płatności od sponsora lub zmiana warunków otoczenia. W praktyce ciągłość nie polega na utrzymaniu każdego działania, lecz na utrzymaniu realizacji celów finansowych i reputacyjnych w minimalnym zakresie, poprzez przygotowanie alternatywnych źródeł wpływów, prostych

formatów kampanii oraz procedur szybkiego przełączania się między rozwiązaniami. Dla małych OSP ciągłość fundraisingu jest elementem odporności organizacyjnej, ponieważ ogranicza ryzyko „jednego punktu awarii”, gdy większość wpływów zależy od jednego wydarzenia lub jednej osoby.

D

Działanie korygujące - to zmiana w sposobie realizacji bieżącego planu fundraisingowego, podejmowana po wystąpieniu niekorzystnego odchylenia, aby wrócić do założonego celu bez uruchamiania pełnego planu awaryjnego. W OSP działaniem korygującym może być na przykład zmiana harmonogramu publikacji, zwiększenie liczby punktów informacji o możliwości wpłaty, skrócenie zakresu wydarzenia przy zachowaniu jego celu albo przeorganizowanie grafiku wolontariuszy. Działania korygujące powinny być szybkie, jednoznacznie przypisane do osoby odpowiedzialnej i mierzalne, aby można było ocenić, czy korekta przyniosła efekt, czy też konieczne jest przejście na działania zapasowe.

Działanie zapasowe - to wcześniej przygotowana, legalna i wykonalna alternatywa dla działania podstawowego, którą OSP może uruchomić w krótkim czasie, gdy pierwotny plan staje się niemożliwy lub nieoptymalny. Działanie zapasowe różni się od improwizacji tym, że ma przygotowane materiały komunikacyjne, przypisane role, orientacyjny budżet i sposób rozliczenia, a także jasny cel oraz termin. Przykładem działania zapasowego w OSP może być przejście z festynu plenerowego na krótką kampanię wpłat na konkretny cel wraz z dystrybucją informacji przez kanały partnerów lokalnych, przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów i utrzymaniu pełnej transparentności.

Dziennik działań awaryjnych - to uporządkowany zapis decyzji i czynności podejmowanych przez OSP po uruchomieniu planu awaryjnego, prowadzony w sposób ciągły i możliwie prosty. W praktyce powinien obejmować daty i godziny kluczowych decyzji, osoby zatwierdzające, treść publikowanych komunikatów, najważniejsze ustalenia z partnerami, informacje o wpływach i kosztach oraz odnotowanie problemów i sposobu ich rozwiązania. Dziennik pełni funkcję porządkującą, ułatwia rozliczenie działań, wspiera spójność komunikacji i ogranicza ryzyko sporów, ponieważ pozwala odtworzyć, na jakiej podstawie podjęto decyzje w warunkach zmiany.

H

Harmonogram awaryjny - to skrócony, precyzyjny plan działań na pierwsze godziny i dni po uruchomieniu planu awaryjnego, uwzględniający minimalny zestaw czynności niezbędnych do utrzymania skuteczności fundraisingu oraz zgodności działań. W OSP harmonogram awaryjny zwykle obejmuje sekwencję: przygotowanie i zatwierdzenie komunikatu, publikacje w kluczowych kanałach, kontakt z partnerami lokalnymi, uruchomienie alternatywnej formy wpłat, kontrolę formalną sposobu zbierania środków oraz pierwszą ocenę efektów po określonym czasie. Harmonogram powinien być realistyczny, dopasowany do zasobów osobowych i tak skonstruowany, aby najpierw zabezpieczać wiarygodność i zgodność, a dopiero następnie intensyfikować działania promocyjne.

M

Matryca ryzyka - to proste narzędzie porządkujące, które pozwala zestawić zagrożenia według dwóch kryteriów: prawdopodobieństwa wystąpienia oraz możliwego skutku. W praktyce OSP matryca ryzyka pomaga podjąć decyzję, które ryzyka wymagają natychmiastowych działań zapobiegawczych i planów awaryjnych, a które można jedynie monitorować. Przykładowo ryzyko odwołania wydarzenia z powodu pogody może mieć wysokie prawdopodobieństwo w określonych porach roku i duży skutek finansowy, co uzasadnia przygotowanie gotowego wariantu alternatywnego. Narzędzie to jest szczególnie użyteczne w małych jednostkach, bo ogranicza analizę do priorytetów i ułatwia komunikację w zarządzie.

Minimum finansowe - to zdefiniowany przez OSP minimalny poziom wpływów w określonym horyzoncie czasu, konieczny do zachowania płynności i wywiązania się z podstawowych zobowiązań, niezależnie od tego, czy plan fundraisingowy jest realizowany w pełnym zakresie. Minimum finansowe powinno uwzględniać koszty stałe oraz koszty niezbędne do utrzymania zdolności operacyjnej i organizacyjnej OSP, w tym koszty administracyjne, obsługę księgową, ubezpieczenia oraz zobowiązania wynikające z umów. Ustalenie minimum finansowego jest fundamentem planów awaryjnych, ponieważ wyznacza, jakie wpływy muszą zostać zabezpieczone w pierwszej kolejności, gdy warunki działania ulegną pogorszeniu.

Minimum reputacyjne - to granice, których OSP nie przekracza nawet w sytuacji presji finansowej, ponieważ ich naruszenie podważyłoby zaufanie społeczne, wiarygodność wobec darczyńców lub legalność działań. W praktyce obejmuje to między innymi zakaz wprowadzania w błąd co do celu zbiórki, zakaz niejasnych zasad rozliczania, zakaz wykorzystywania wizerunku bez podstawy, a także konieczność rzetelnego informowania o wynikach i przeznaczeniu środków. Minimum reputacyjne jest szczególnie ważne w OSP, ponieważ jednostka funkcjonuje w społeczności lokalnej, a utrata zaufania ma długotrwałe skutki dla pozyskiwania wsparcia, rekrutacji i współpracy z instytucjami.

Monitorowanie ryzyka - to stałe, zaplanowane obserwowanie, czy ryzyka zidentyfikowane w analizie zaczynają się materializować, oraz czy działania zapobiegawcze i przygotowane alternatywy pozostają aktualne. W OSP monitorowanie powinno być proste i regularne, na przykład w cyklu tygodniowym w okresie kampanii lub przygotowań do wydarzenia, a w cyklu miesięcznym w okresach stabilnych. Kluczowe jest, aby monitorowanie prowadziło do decyzji: utrzymujemy plan, wdramy korektę, uruchamiamy działania zapasowe albo aktualizujemy założenia. Monitorowanie ryzyka bez decyzji i bez progów uruchomienia nie zwiększa odporności fundraisingu, a jedynie zużywa czas.

O

Ocena prawdopodobieństwa - to oszacowanie, jak duża jest szansa wystąpienia konkretnego zdarzenia ryzykownego w danym kontekście i horyzoncie czasu, w oparciu o doświadczenie OSP, dane z poprzednich działań, warunki lokalne oraz bieżące sygnały ostrzegawcze. W praktyce OSP nie musi stosować skomplikowanych obliczeń, ale powinna wprowadzić spójną skalę opisową, na przykład niskie, średnie, wysokie, wraz z krótkim uzasadnieniem.

Rzetelna ocena prawdopodobieństwa pozwala racjonalnie alokować wysiłek: inne działania awaryjne przygotowuje się dla zdarzeń rzadkich, a inne dla takich, które mogą wystąpić często.

Ocena skutku - to ustalenie, jakie konsekwencje finansowe, operacyjne i reputacyjne może mieć wystąpienie danego ryzyka, przy uwzględnieniu skali OSP i jej zobowiązań. Skutek nie oznacza wyłącznie utraty przychodu; może obejmować także wzrost kosztów, opóźnienia w rozliczeniach, utratę wiarygodności, konflikty w społeczności lub zwiększone ryzyko naruszeń formalnych. W planowaniu awaryjnym w OSP szczególnie ważne jest rozróżnienie skutku natychmiastowego, na przykład brak wpływów z wydarzenia, oraz skutku długoterminowego, na przykład spadek zaufania po niejasnej komunikacji.

P

Plan awaryjny - to wcześniej przygotowany scenariusz działań, który opisuje, co OSP robi, kto jest odpowiedzialny i w jakiej kolejności, gdy realizacja podstawowego planu fundraisingowego staje się niemożliwa albo zbyt ryzykowna. Plan awaryjny powinien zawierać warunki uruchomienia, role i zastępstwa, listę działań do wykonania, gotowe komunikaty oraz zasady kontroli finansowej i formalnej. Dobrze przygotowany plan awaryjny jest wykonalny w realiach małej OSP, ponieważ ogranicza liczbę kroków do niezbędnego minimum i opiera się na wcześniej przygotowanych materiałach, co skraca czas reakcji.

Plan ciągłości fundraisingu - to rozwinięcie planów awaryjnych na sytuacje długotrwałe, w których zakłócenie nie mija po kilku dniach, lecz wymaga przeorganizowania sposobu pozyskiwania środków i utrzymania relacji z darczyńcami. W praktyce OSP plan ciągłości obejmuje zmianę struktury portfela źródeł finansowania, wzmocnienie kanałów niezależnych od pojedynczych wydarzeń, uporządkowanie danych i procesów, a także wprowadzenie rytmu raportowania do społeczności. Jest to plan, który ma utrzymać zdolność działania fundraisingowego w warunkach trwałej zmiany, przy zachowaniu zgodności z prawem i standardami transparentności.

Portfel źródeł finansowania - to zestaw uzupełniających się sposobów pozyskiwania środków, które OSP rozwija równolegle tak, aby nie uzależniać stabilności finansowej od jednego kanału lub jednego wydarzenia. W praktyce portfel oznacza dywersyfikację: inne źródła mają różną sezonowość, różne koszty przygotowania i różne ryzyka, dlatego łączenie ich zwiększa odporność. W planowaniu awaryjnym portfel jest punktem odniesienia, ponieważ pozwala szybko przesunąć wysiłek z kanału zagrożonego na kanał alternatywny, bez rozpoczynania wszystkiego od początku.

Próg uruchomienia - to z góry ustalone kryterium, po którego spełnieniu OSP podejmuje decyzję o przejściu z planu podstawowego na działania korygujące lub plan awaryjny. Próg musi być mierzalny i jednoznaczny, aby ograniczyć spory i opóźnienia, na przykład określony poziom braków kadrowych, spadek tempa wpłat w kampanii, brak potwierdzenia kluczowego partnera do ustalonej daty lub wystąpienie zdarzenia, które zwiększa ryzyko naruszeń formalnych. W małej OSP progi uruchomienia chronią przed odkładaniem decyzji, które zwykle kończy się działaniem w pośpiechu i spadkiem jakości.

R

Rejestr ryzyk - to uporządkowana lista ryzyk związanych z fundraisingiem OSP wraz z krótkim opisem, oceną prawdopodobieństwa i skutku, wskazaniem właściciela ryzyka oraz opisem działań zapobiegawczych i awaryjnych. Rejestr nie musi być rozbudowany, aby był użyteczny; w małej OSP wystarczy skoncentrować się na ryzykach o największym wpływie i okresowo go aktualizować. Rejestr ryzyk wspiera planowanie, ponieważ umożliwia porównywanie zagrożeń między różnymi działaniami oraz konsekwentne przypisywanie odpowiedzialności, co zmniejsza ryzyko, że istotne kwestie pozostaną bez opieki.

Ryzyko operacyjne w fundraisingu OSP - to ryzyko wynikające z organizacji i realizacji działań, w szczególności z ograniczeń zasobów ludzkich, sprzętowych, czasowych i proceduralnych. W praktyce obejmuje to na przykład brak wolontariuszy, przeciążenie osób funkcyjnych, błędy w logistyce wydarzenia, brak możliwości zapewnienia nadzoru nad obiegiem gotówki, nieprzygotowanie materiałów informacyjnych lub brak zastępstw dla osób posiadających kluczowe dostępy. Ryzyko operacyjne jest szczególnie istotne w małych OSP, ponieważ nawet pojedyncza nieobecność może przerwać działania, dlatego plany awaryjne powinny zawierać zasady zastępowalności i minimalne standardy kontroli.

Ryzyko reputacyjne - to ryzyko utraty zaufania do OSP jako organizatora działań fundraisingowych, wynikające z niejasnej komunikacji, braku transparentności rozliczeń, konfliktów w społeczności, kontrowersji wokół sposobu pozyskiwania środków lub niezgodności działań z oczekiwaniami darczyńców. W praktyce ryzyko reputacyjne może materializować się nawet wtedy, gdy intencje OSP są właściwe, ale komunikacja jest nieprecyzyjna albo brak jest szybkiego wyjaśnienia wątpliwości. Zarządzanie ryzykiem reputacyjnym wymaga gotowych zasad komunikacji, jasnego opisu celu zbiórki oraz systematycznego raportowania efektów, ponieważ reputacja OSP bezpośrednio wpływa na gotowość mieszkańców do wspierania jednostki.

W

Wskaźnik wczesnego ostrzegania - to prosty miernik, który sygnalizuje, że plan fundraisingowy zaczyna być zagrożony, zanim pojawią się nieodwracalne skutki. W OSP wskaźniki powinny być łatwe do sprawdzenia i powiązane z progami uruchomienia, na przykład liczba brakujących wolontariuszy na określony dzień, tempo napływu wpłat w kampanii, liczba potwierdzonych partnerów wydarzenia lub poziom kosztów w stosunku do wpływów. Zaletą wskaźników wczesnego ostrzegania jest to, że ułatwiają decyzje o uruchomieniu działań zapasowych w odpowiednim momencie, co zwykle jest tańsze i bezpieczniejsze niż reagowanie po fakcie.

Z

Zastępowalność ról - oznacza takie zaplanowanie odpowiedzialności w fundraisingu OSP, aby nie istniała funkcja, której nie może przejąć inna osoba w razie nieobecności osoby podstawowej. W praktyce zastępowalność wymaga nie tylko wskazania zastępcy, lecz także przygotowania dostępu do narzędzi, instrukcji wykonania kluczowych czynności,

uporządkowania plików i kontaktów oraz wprowadzenia minimalnych zasad bezpieczeństwa. W małej OSP zastępowalność jest krytyczna, ponieważ zdarzenia losowe i obowiązki ratownicze mogą nagle ograniczyć dostępność ludzi, a fundraising wymaga ciągłości komunikacji i rozliczeń.

Zgodność z przepisami - to prowadzenie fundraisingu w OSP w sposób, który respektuje obowiązujące regulacje dotyczące między innymi zbierania ofiar w przestrzeni publicznej, zasad komunikacji elektronicznej, ochrony danych osobowych, przejrzystości finansowej oraz uprawnień osób działających w imieniu organizacji. W praktyce zgodność oznacza wdrożenie prostych procedur i kontroli, które można stosować także w warunkach zmiany, w szczególności przed uruchomieniem działań awaryjnych, gdy wzrasta ryzyko błędów. Kluczową zasadą jest to, aby żadna presja wyniku fundraisingowego nie uzasadniała działań nielegalnych lub nieprzejrzystych, ponieważ skutki prawne i reputacyjne mogą być dla OSP znacznie bardziej dotkliwe niż krótkoterminowa luka finansowa.

BIBLIOGRAFIA I ŹRÓDŁA

1. 2024 Benchmarks Study (raport), M+R Benchmarks, https://d30s75h9mppx92.cloudfront.net/archive/files/2024_Benchmarks_Study.pdf;
2. 2024 Edelman Trust Barometer Global Report (2024), Edelman, https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2024-02/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_FINAL.pdf;
3. AFP Code of Ethical Standards, Association of Fundraising Professionals (AFP), <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2019-03/CodeofEthics.pdf>;
4. Borowska M., Dembicka-Starska I., Mocni w promocji. Podręcznik dla organizacji pozarządowych (fragment, Stowarzyszenie Klon/Jawor), <https://api.ngo.pl/media/get/113499/abc-promocja-fragment.pdf>;
5. Burnett K., fundraising relacji. Model pozyskiwania funduszy oparty na darczyńcach, Kraków 2022, https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Ken_Burnett_fundraising_relacji_2022.pdf;
6. Całek G., Jak promować NGO. Praktyczny poradnik promocji dla małych organizacji pozarządowych, Instytut Inicjatyw Pozarządowych Warszawa 2010, <http://www.ngos.pl/JakpromowacNGO.pdf>;
7. Charities and Fundraising (Trustee fundraising guidance), Chartered Institute of Fundraising (CIOF), <https://ciof.org.uk/lof/media/IOF/Policy/CIOF-Trustee-Handbook-AW.pdf>;
8. Charities and risk management (CC26), Charity Commission for England and Wales, London: The Charity Commission, <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a81b552e5274a2e8ab556ee/CC26.pdf>;
9. Charities and risk management (CC26), revised format, The Charity Commission for England and Wales, February 2017; <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a81b552e5274a2e8ab556ee/CC26.pdf>;
10. Cieślík A., Poradnik dla komisji rewizyjnych, Warszawa 2019, https://www.zzwp.pl/uploads/media/dokumenty_związkowe/dokumenty_związkowe_2014_i_2015/dokumenty_związkowe_2016_2017/dokumenty_związkowe_2018/dokumenty_związkowe_2019/porkr2019.pdf;
11. Code of Fundraising Practice (effective from 1 Nov 2025), Fundraising Regulator, <https://www.fundraisingregulator.org.uk/sites/default/files/2025->

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

[05/Fundraising%20Regulator%20-%20Code%20of%20Fundraising%20Practice%202025-.pdf;](#)

12. Comparative research on digital fundraising (2021), European Center for Not-for-Profit Law (ECNL), <https://ecnl.org/sites/default/files/2021-05/ECNL%20Comparative%20research%20on%20digital%20fundraising%202021%20FINAL.pdf>;
13. Contingency Planning Guide for National Societies 2025, International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC), (Genewa, 2025), https://www.ifrc.org/sites/default/files/2025-09/Contingency%20Planning%20Guide%20for%20National%20Societies_2025.pdf;
14. Dąbrowska A., Janoś-Kreśło M., „Komunikacja marketingowa organizacji pozarządowych”, Marketing i Zarządzanie nr 4(45) (2016), https://bazhum.muzhp.pl/media/texts/marketing-i-zarzadzanie-d-problemy-zarzadzania-finansow-i-marketingu/2016-numer-4-45/marketing_i_zarzadzanie_d_problemy_zarzadzania_finansow_i_marketingu-r2016-t-n4_45-s137-145.pdf;
15. Due diligence and fundraising (effective from 1 Nov 2025), Fundraising Regulator, https://www.fundraisingregulator.org.uk/sites/default/files/2025-04/Due%20diligence%20and%20fundraising_.pdf;
16. Ecclesiastical Insurance, Fundraising Risk Register (template), (Przykład rejestru ryzyk fundraisingu), <https://www.ecclesiastical.com/media/wuxfb2km/fundraising-risk-register.pdf>;
17. Enterprise Risk Management Toolkit for Charities and Institutions of a Public Character (toolkit), KPMG, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sg/pdf/2017/06/Enterprise-risk-management-toolkit-for-charities-and-institutions-of-a-public-character.pdf>;
18. Finansowanie działalności ochotniczych straży pożarnych, raport pokontrolny, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa, 2019), <https://www.nik.gov.pl/plik/id,20924,vp,23556.pdf>;
19. Fundraising w czasach pandemii (publikacja, 2021), ngo.pl, <https://api.ngo.pl/media/get/135990/fundraising-w-czasach-pandemii.pdf> .
20. Fundraising w działalności organizacji pozarządowych (raport badawczy), Stowarzyszenie ROWES, Warszawa, <https://www.rows.pl/media/biblioteka/op/fundraising-w-dzialalnosci-op-raport.pdf>;
21. Gnyszka M., Fundraising. Pierwszy polski praktyczny podręcznik, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2015;

22. Gotowi na RODO – kampania informacyjna dla NGO, NIW-CRSO,
<https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2021/04/20180509-gotowi-na-rodokampania-informacyjna-dla-ngo.pdf>;
23. Hajduk A., „Specyfika kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych”,
Studia Medioznawcze 3(70) (2017),
https://archiwum.studiamedioznawcze.eu/Numery/2017_3_70/hajduk.pdf;
24. Identify Risks, RMstudy, <https://www.rmstudy.com/rmdocs/Identify%20Risks.pdf>;
25. Klein G., Performing a Project Premortem, Harvard Business Review (reprint),
<https://cltr.nl/wp-content/uploads/2020/11/Project-Pre-Mortem-HBR-Gary-Klein.pdf>;
26. Kompas NGO (publikacja), ngo.pl / poradnik.ngo.pl,
<https://api.ngo.pl/media/get/185568/kompas-ngo.pdf> .
27. Kondycja organizacji pozarządowych 2024 (Raport, Warszawa, maj 2025),
Stowarzyszenie Klon/Jawor, <https://api.ngo.pl/media/get/258002>;
28. Krynicka-Duszyńska M., Komunikacja w sytuacji kryzysowej, plan komunikacji, Prace
Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010;
<https://dbc.wroc.pl/Content/120710/download>; /
29. Księga Komunikacji Kryzysowej. Podstawy zarządzania informacją w kryzysie,
Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, Warszawa, 2017,
<https://www.gov.pl/attachment/f28a9104-229b-4495-b19b-83b34855a456>;
30. Łukasiuk M., PR NGOów. Komunikacja strategiczna organizacji pozarządowych,
Instytut Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa 2014,
<https://old.isns.uw.edu.pl/pliki/wydawnictwa/magdalena-lukasiuk-pr-ngosow-komunikacja-strategiczna-organizacji-pozarządowych.pdf>;
31. M. Kotas, „Media społecznościowe w zarządzaniu sytuacją kryzysową organizacji”,
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach,
https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/migrated/content/uploads/7_M.Kotas_Media_spoecznościowe_w_zarządzaniu.pdf;
32. Marketing w wyszukiwarkach dla NGO, IAB Polska, Grupa Robocza SEM, (Warszawa,
2024), https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2024/02/Poradnik-Marketing-w-wyszukiwarkach-dla-NGO_IABPolska_2024.pdf;
33. Mika J. (red.), Fundraising. Teoria i praktyka, Narodowy Instytut Wolności – Centrum
Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Kraków 2014, https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Fundraising_teoria_i_praktyka_ebook.pdf;
34. Mirońska D., „Rola Internetu w internacjonalizacji organizacji non-profit”, Studia i
Prace Kolegium Gospodarki Światowej SGH nr 168 (2018): s. 59–77,
<https://econjournals.sgh.waw.pl/SiP/article/view/783/686>;

35. Model BINGO do zarządzania w NGO, Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, <https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2021/04/model-bingo-zarzadzanie-w-ngo.pdf>;
36. Non-Profit Business Continuity Management Program (BCMP) Toolkit (wersja narzędziowa), (Przykład narzędzia BCP dla NGO), https://caryacalgary.ca/wp-content/uploads/2021/07/Non-Profit-BCMP-Toolkit_2021.pdf;
37. Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 21 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych, Dz.U. 2025 poz. 244, <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2025/244/text/O/D20250244.pdf>;
38. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 26 września 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2025 poz. 1338, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2025000133801.pdf> .
39. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 29 września 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych, Dz.U. 2020 poz. 1672, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001672/O/D20201672.pdf> .
40. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 5 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochronie przeciwpożarowej, Dz.U. 2025 poz. 188, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2025000018801.pdf> ;.
41. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 9 czerwca 2022 r. w sprawie <https://dziennikustaw.gov.pl/D2022000146601.pdf>;
42. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 9 czerwca 2022 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych, Dz.U. 2022 poz. 1466, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2022000146601.pdf>; .
43. Peter-Bombik K., Ryzyko w działalności organizacji pozarządowych, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu, Studia Ekonomiczne – Gospodarka, Społeczeństwo, Środowisko Nr 1/2019 (3) https://bazhum.muzhp.pl/media/texts/studia-ekonomiczne-gospodarka-spoeczenstwo-srodowisko/2019-numer-3/studia-ekonomiczne-2019-nr3-peter-bombik_AT0008l.pdf;
44. Poradnik aktywnego NGO. O działalności pożytku publicznego i wolontariacie, ngo.pl, <https://api.ngo.pl/media/get/200239/poradnik-aktywnego-ngo-o-dzialalnosci-pozytku-publicznego-i-wolontariacie.pdf>;
45. Poradnik dotyczący naruszeń ochrony danych osobowych, Urząd Ochrony Danych Osobowych, Warszawa, 2025, <https://pwr.edu.pl/download/3EczNjU2YQCB5TKlOYLCOYIXQ0PQsPRHVxaEBIGCFefFRnIGhTeyRmJUwye01kdCRsHWpkTE9oYXFxbHgkeHNjVWweaFx8NlopfClxQXx6MGwhb>

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

[FpOVnJwS29XcRgnMThkeCNTDDw_XSc%2CEUFU4GPgcGL1UqSgErDAAOQgsSD3cyGA_oBVmNDGVIUXHJECA/poradnik_dotyczacy_naruszen_ochrony_danych_osobowych_plik_pdf_704_mb_1.pdf](#) .

46. Poradnik OSP – Potencjał Młodych (2023), ZOSP RP, https://zosrpl.pl/wp-content/uploads/2023/12/PoradnikOSP_potencjal_mlodych2023.pdf;
47. Poradnik ransomware (2021), CERT Polska (NASK), https://cert.pl/uploads/docs/CERT_Polska_Poradnik_ransomware.pdf;
48. Raszeja-Ossowska I., Ochotnicze Straże Pożarne. Aspekty prawne i finansowe, Warszawa, Fundacja Wspomagania Wsi / Witryna Wiejska, 2023, https://witrynawiejska.org.pl/wp-content/uploads/2023/11/OSP_03_11_2023.pdf;
49. Risk management for charities, The Institute of Risk Management, London: IRM, wersja v6, <https://www.theirm.org/media/4714/charitiesguidancev6final.pdf>;
50. Risk management for charities. Getting started: supplementary guidance, Institute of Risk Management, Version 2.0 (2018), <https://www.theirm.org/media/2517564/irm-getting-started-v20-guide-2018.pdf>;
51. Risk Management for Not-for-Profit Organisations, NSW Government, Sydney: NSW Government (Treasury / guidance), https://www.nsw.gov.au/sites/default/files/2023-06/Risk_Management_Resource_FINAL.pdf;
52. Risk Management Techniques and Tools (Annex, katalog technik m.in. SWOT, FMEA), World Customs Organization https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/enforcement-and-compliance/activities-and-programmes/risk-management-and-intelligence/volume-1_annex.pdf?db=web;
53. Risk Register Template, Central Bedfordshire Council, https://www.centralbedfordshire.gov.uk/migrated_files/Risk-Register-template.pdf .
54. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. (RODO), Dz.U. UE L 119 z 4.05.2016, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679> .
55. Setting your risk appetite: supplementary guidance, Institute of Risk Management (IRM) Charities SIG, London: IRM, <https://www.theirm.org/media/4519/irm-charities-sig-setting-risk-appetite-final-updated-051016.pdf>;
56. Slide Deck M+R Benchmarks 2024 (materiał uzupełniający), M+R Benchmarks, <https://greaterpublic.org/app/uploads/2024/05/Slide-Deck-MR-Benchmarks-2024.pdf>;
57. Sondej T., „Komunikacja organizacji pozarządowej z otoczeniem”, Marketing i Zarządzanie nr 4, 2016,s. 213-224, <https://wnus.usz.edu.pl/miz/file/article/download/5533.pdf>;

58. Sprawozdanie 2023 – stowarzyszenie bez działalności gospodarczej, Stowarzyszenie Klon/Jawor / ngo.pl, <https://api.ngo.pl/media/get/226630/sprawozdanie2023-stowarzyszenie-bez-dzialalnosci-gospodarczej-fragment-pdf.pdf>;
59. Standard zarządzania ryzykiem (tłum. polskie, 2003; oryg. 2002), Federation of European Risk Management Associations (FERMA), <https://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-polish-version.pdf>;
60. SU guide to... the pre-mortem, The Strategy Unit (NHS), <https://www.strategyunitwm.nhs.uk/sites/default/files/2018-12/SU%20guide%20to...the%20premortem.pdf>;
61. The Donation Page Friction Study (raport badawczy), Fundraise Up, <https://engage.fundraiseup.com/hubfs/Research/The%20Donation%20Page%20Friction%20Study.pdf>;
62. The setting of a charity's risk appetite (briefing paper), London: Crowe UK, <https://www.crowe.com/uk/-/media/crowe/firms/europe/uk/croweuk/pdf-publications/the-setting-of-a-charitys-risk-appetite-june-2018.pdf>;
63. Trojak E., „Komunikacja marketingowa organizacji pożytku publicznego (aspekt teoretyczny)”, Zeszyty Prasoznawcze 59(3) (2016), <https://ruj.uj.edu.pl/server/api/core/bitstreams/88052ecc-7e68-4c5b-b469-8a6cef15d54e/content>;
64. Ustawa z dnia 12 lipca 2024 r. – Prawo komunikacji elektronicznej, Dz.U. 2024 poz. 1221, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2024000122101.pdf> .
65. Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych, Dz.U. 2014 poz. 498 z późn. zm., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20140000498/U/D20140498Lj.pdf>;
66. Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych (t.j.), Dz.U. 2021 poz. 2490 z późn. zm., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20210002490/U/D20212490Lj.pdf>;
67. Ustawa z dnia 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych Dz. U. z 2025 r. poz. 595., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20092011540/U/D20091540Lj.pdf>;
68. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. 1994 Nr 121 poz. 591 z późn. zm., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19941210591/U/D19940591Lj.pdf>;
69. Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. 1989 Nr 20 poz. 104 z późn. zm.,

<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19890200104/U/D19890104Lj.pdf>;

70. Veinott B., Klein G. A., Wiggins S., „Evaluating the Effectiveness of the PreMortem Technique...”, (2010),
https://idl.iscram.org/files/veinott/2010/1049_Veinott_etal2010.pdf;
71. Wąsik M., Zarządzanie ryzykiem w organizacji pozarządowej (opracowanie szkoleniowe), <https://share.google/xkRsbOI7mZ23RpjGW>;
72. Wąsik R., Zarządzanie ryzykiem w organizacji pozarządowej. Istota i etapy zarządzania ryzykiem ze szczególnym uwzględnieniem projektu europejskiego, Rafał Wąsik Zarządzanie ryzykiem w organizacji pozarządowej
<https://share.google/HA1wQQFyiSRtDwEy3>;
73. Wąsowska A., „Marketing organizacji non profit”, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie nr 37 (2020): s. 75–85,
<https://sbc.org.pl/Content/445843/Wasowska.pdf>;
74. Wizerunek organizacji pozarządowych (raport z badania), Mazowieckie Obserwatorium Integracji Społecznej,
https://www.mazowieckieobserwatorium.pl/media/_mik/files/2459/raportwizerunek.pdf;
75. Współpraca NGO z biznesem (poradnik), Forum Odpowiedzialnego Biznesu,
https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/04/Biznes-NGO_FOB.pdf;
76. Zarządzanie ryzykiem – przegląd metodyk, CNBOP-PIB, 2024,
https://cnbop.pl/app/uploads/2024/11/Zarzadzanie_ryzykiem_Przeglad_wybranych_metodyk.pdf;
77. Zujewicz J., Jak skutecznie wypromować projekt społeczny? (materiał szkoleniowy/webinarium), Narodowy Instytut Wolności – CRSO,
<https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2021/04/20190730-webinarium-jak-wypromowac-projekt-spoeczny.pdf>;
78. Żurawski P., Narzędzia fundraisingu w Polsce (fragment ebooka, NIW),
<https://api.ngo.pl/media/get/143813/narzedzia-fundraisingu-w-polsce-fragment-ebook.pdf>;

CHECKLISTA

Proszę potraktować poniższą checklistę jako narzędzie do samodzielnego sprawdzenia, czy Państwa OSP jest przygotowana do identyfikowania ryzyk w fundraisingu, planowania działań zapasowych i awaryjnych oraz do ich uruchamiania w warunkach zmiany. Zakres checklisty odpowiada tematyce Lekcji 12: „Analiza ryzyka i planowanie działań zapasowych w fundraisingu”.

Proszę przeprowadzić audyt na podstawie faktów i dowodów, a nie deklaracji. Proszę przygotować do wglądu dokumenty i materiały, które potwierdzają odpowiedzi, w szczególności: uchwały i decyzje zarządu (lub walnego zebrania, jeżeli statut tak stanowi), regulacje wewnętrzne, rejestry i zestawienia finansowe, wzory komunikatów do darczyńców, listy kontaktów do partnerów, opisy procesów oraz dowody rozliczeń i sprawozdań z działań fundraisingowych. W przypadku małej OSP dopuszczalne są proste rozwiązania (na przykład arkusz w komputerze zamiast rozbudowanego systemu), pod warunkiem że są powtarzalne i zapewniają rozliczalność.

Proszę przy każdym kryterium zaznaczyć jedną odpowiedź: **TAK / CZĘŚCIOWO / NIE / NIE DOTYCZY**. Proszę rozumieć te odpowiedzi praktycznie: **TAK** oznacza, że rozwiązanie jest wdrożone systemowo i mogą je Państwo wykazać dowodem; **CZĘŚCIOWO** oznacza, że rozwiązanie istnieje, ale jest niepełne, nieregularne, nieudokumentowane albo zależne od jednej osoby; **NIE** oznacza, że rozwiązania brak; **NIE DOTYCZY** proszę stosować wyłącznie wtedy, gdy kryterium obiektywnie nie ma zastosowania, a w uwagach proszę krótko wyjaśnić dlaczego.

Proszę w kolumnie „Dowód i uwagi” wpisać trzy elementy: po pierwsze dowód (co potwierdza ocenę), po drugie lukę (co jest niepełne lub czego brakuje), po trzecie konsekwencję ryzyka (co się stanie, jeżeli luka nie zostanie zamknięta). Proszę nie pomijać tego kroku, ponieważ sama ocena bez wniosków nie prowadzi do poprawy bezpieczeństwa fundraisingu.

Po wypełnieniu checklisty proszę zaznaczyć elementy oznaczone **NIE** lub **CZĘŚCIOWO** i ułożyć je w kolejności ważności. Proszę w pierwszej kolejności traktować jako priorytet obszary zgodności z prawem oraz przejrzystości finansowej, ponieważ naruszenia w tych obszarach generują ryzyka prawne i reputacyjne o najwyższym ciężarze. W fundraisingu OSP szczególne znaczenie ma zgodność działań stowarzyszenia z zasadami reprezentacji i podejmowania decyzji wynikającymi z przepisów o stowarzyszeniach oraz ze statutu.

Nr	Pytanie kontrolne	(TAK / CZĘŚCIOWO / NIE / NIE DOTYCZY)	Uwagi
1.	Czy OSP ma jednoznacznie określony cel wdrożenia zarządzania ryzykiem w fundraisingu (na przykład ochrona ciągłości wpływów, ograniczenie ryzyk prawnych, ograniczenie ryzyk reputacyjnych)?		

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

2.	Czy OSP wskazała osobę odpowiedzialną za koordynację zarządzania ryzykiem w fundraisingu oraz zastępcę na wypadek nieobecności?		
3.	Czy w OSP określono, kto podejmuje decyzję o uruchomieniu planu awaryjnego (w ramach kompetencji organów OSP i zasad reprezentacji wynikających ze statutu)?		
4.	Czy OSP posiada rejestr ryzyk fundraisingowych obejmujący co najmniej ryzyka: operacyjne, finansowe, reputacyjne i zgodności z prawem (nawet w prostej formie, na przykład tabela)?		
5.	Czy dla każdego istotnego ryzyka OSP określiła prawdopodobieństwo i skutek, tak aby można było ustalić priorytety (na przykład skala trzystopniowa z uzasadnieniem)?		
6.	Czy OSP stosuje matrycę ryzyka lub równoważny sposób priorytetyzacji (tak, aby ryzyka o wysokim skutku nie były traktowane tak samo jak ryzyka drobne)?		
7.	Czy OSP określiła minimum reputacyjne (granice, których nie przekracza w komunikacji i pozyskiwaniu środków, nawet pod presją wyniku), oraz czy te zasady są znane osobom zaangażowanym?		
8.	Czy OSP ma zdefiniowane progi uruchomienia działań korygujących i awaryjnych (mierzalne kryteria, po których przekroczeniu następuje decyzja o zmianie planu)?		
9.	Czy dla kluczowych działań fundraisingowych OSP przygotowała co najmniej jedno działanie zapasowe (alternatywa wykonalna przy mniejszych zasobach lub w innych warunkach)?		
10.	Czy każdy plan awaryjny ma opisane: cel, zakres, odpowiedzialności, harmonogram pierwszych działań, kanały komunikacji, zasady dokumentowania oraz zasady kontroli finansowej?		
11.	Czy OSP posiada harmonogram awaryjny na pierwsze 24–72 godziny po uruchomieniu planu (co robimy najpierw, kto, w jakiej kolejności)?		
12.	Czy OSP przygotowała zestaw gotowych komunikatów na sytuacje kryzysowe (na przykład: odwołanie wydarzenia, zarzut braku przejrzystości, błąd organizacyjny), wraz z zasadą zatwierdzania publikacji?		
13.	Czy OSP posiada listę kontaktów awaryjnych do kluczowych partnerów (gmina, instytucje lokalne, sponsorzy, media lokalne, osoby wspierające), wraz z przypisaniem osoby odpowiedzialnej za kontakt?		
14.	Czy OSP ma opisane zasady bezpiecznej obsługi wpłat i dokumentowania wpływów, w tym zasady		

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

	odpowiedzialności i kontroli (szczególnie gdy pojawia się gotówka podczas wydarzeń)?		
15.	Czy przed uruchomieniem działań awaryjnych OSP szybko sprawdza, czy planowane zbieranie gotówki lub darów w miejscu publicznym nie jest zbiórką publiczną i czy w razie potrzeby trzeba ją zgłosić oraz później rozliczyć zgodnie z przepisami?		
16.	Czy OSP potrafi wskazać, jakie elementy fundraisingu wymagają formalnego umocowania (na przykład uchwały, decyzji zarządu, podpisów zgodnie z reprezentacją) i czy to umocowanie jest przygotowane wcześniej dla wariantów awaryjnych?		
17.	Czy OSP ma zasady przechowywania i porządkowania dokumentów z działań awaryjnych (umowy, potwierdzenia wpłat, zestawienia, komunikaty), aby możliwe było rozliczenie i kontrola?		
18.	Czy OSP prowadzi dziennik działań awaryjnych (rejestr decyzji i działań po uruchomieniu planu), tak aby można było odtworzyć przebieg zdarzeń i uzasadnienie decyzji?		
19.	Czy OSP ma ustaloną procedurę monitorowania ryzyka w trakcie kampanii lub wydarzenia (kto sprawdza wskaźniki wczesnego ostrzegania, jak często, jakie są raportowane wnioski)?		
20.	Czy po zakończeniu działania awaryjnego OSP wykonuje analizę po zdarzeniu i aktualizuje rejestr ryzyk oraz plany awaryjne (co zadziało, co nie zadziało, jakie zmiany wprowadzamy)?		

PYTANIA DO ANALIZY (do dyskusji)

Celem poniższych pytań jest przeprowadzenie rzetelnej analizy, czy Państwa OSP jest przygotowana na zakłócenia w fundraisingu oraz czy posiada realne, legalne i wykonalne działania zapasowe oraz zasady ich uruchamiania w warunkach zmiany.

Proszę zaplanować na tę analizę 45–60 minut. Jeżeli analizę Państwo prowadzą zespołowo, proszę wyznaczyć osobę prowadzącą rozmowę oraz osobę sporządzającą notatkę (wnioski i decyzje). Proszę pracować na faktach i dokumentach, a nie na pamięci: warto mieć pod ręką ostatnie podsumowania działań fundraisingowych, informacje o źródłach wpływów, aktualne ustalenia zarządu dotyczące zbierania środków, podstawowe zasady obiegu dokumentów oraz listę osób, które mają dostęp do kanałów komunikacji i narzędzi finansowych.

Proszę przejść przez pytania kolejno. Przy każdym pytaniu proszę odpowiedzieć „tak/nie/częściowo”, a następnie doprecyzować: (1) na czym dokładnie polega aktualne rozwiązanie, (2) jakie są luki i ryzyka, (3) jakie jedno działanie naprawcze można wdrożyć w najbliższych 30 dniach oraz kto będzie za nie odpowiedzialny. W małych OSP dopuszczalne jest łączenie ról, ale proszę zawsze wskazać zastępstwo oraz minimalny standard kontroli i dokumentowania decyzji.

1. **Czy Państwa OSP potrafi jednoznacznie wskazać, które 5–8 strumieni wpływów realnie decyduje o stabilności finansowej jednostki oraz co stanie się, jeżeli jeden z nich zostanie przerwany lub istotnie osłabnie?**

Proszę sprawdzić, czy w Państwa działaniach jest jedna kluczowa zależność: jedno wydarzenie, jeden sponsor albo jedna osoba, bez której nie da się prowadzić zbiórki lub komunikacji (bo ma ważne dostępy albo najważniejsze kontakty).

2. **Czy Państwa OSP ma ustalone minimum finansowe oraz minimum reputacyjne, których nie może naruszyć nawet pod presją wyniku fundraisingowego, oraz czy te granice są znane osobom zaangażowanym w pozyskiwanie środków?**

Proszę doprecyzować, jak te minima są rozumiane w praktyce (np. jakie zobowiązania muszą zostać pokryte oraz jakich działań komunikacyjnych OSP nie podejmuje, aby nie utracić zaufania społecznego).

3. **Czy Państwa OSP prowadzi rejestr ryzyk dla działań fundraisingowych (lub mapę ryzyka) w sposób umożliwiający jednoznaczne rozumienie ryzyka przez każdą osobę w jednostce?**

Proszę sprawdzić, czy każdy zapis ryzyka zawiera co najmniej: etap procesu, kategorię (prawo/finanse/komunikacja/bezpieczeństwo/zasoby/narzędzia cyfrowe) oraz opis w układzie przyczyna–zdarzenie–skutek.

4. **Czy dla ryzyk priorytetowych (zwłaszcza prawnych, bezpieczeństwa oraz reputacyjnych) Państwa OSP wybrała świadomie sposób postępowania z ryzykiem i potrafi uzasadnić ten wybór?**

Proszę doprecyzować, które ryzyka OSP eliminuje przez zmianę formuły działania, które ogranicza przez zabezpieczenia organizacyjne, które częściowo przenosi na partnera lub dostawcę usługi, a które akceptuje przy jednoczesnym monitorowaniu (z wykluczeniem akceptacji ryzyk prowadzących do naruszeń prawa lub poważnej szkody reputacyjnej).

5. **Czy Państwa OSP ma zdefiniowane wskaźniki wczesnego ostrzegania oraz progi uruchomienia działań korygujących i działań zapasowych dla kluczowych inicjatyw fundraisingowych?**

Proszę doprecyzować, czy progi są mierzalne i proste (np. tempo wpłat po określonej liczbie dni, liczba brakujących wolontariuszy na określony termin, brak płatności sponsora po określonym czasie) oraz kto i jak często je sprawdza.

6. **Czy Państwa OSP posiada opisane działania zapasowe jako wcześniej przygotowane alternatywy, a nie jako improwizowane pomysły uruchamiane w stresie?**

Proszę doprecyzować, czy dla każdego kluczowego działania istnieje co najmniej jeden wariant zapasowy wykonalny przy mniejszych zasobach oraz drugi wariant na wypadek istotnej zmiany warunków (np. odwołania wydarzenia, braku wolontariuszy, nagłych działań ratowniczych).

7. **Czy Państwa OSP ma przygotowany harmonogram awaryjny na pierwsze 24–72 godziny po uruchomieniu planu awaryjnego, wskazujący kolejność działań i osoby odpowiedzialne?**

Proszę doprecyzować, czy w harmonogramie najpierw zabezpiecza się zgodność i wiarygodność (komunikat, kanał wpłat, kontrola formalna i finansowa), a dopiero następnie intensyfikuje się działania informacyjne.

8. **Czy Państwa OSP ma realnie wdrożone zastępstwa i uporządkowane dostępy do kanałów komunikacji oraz narzędzi finansowych, tak aby nieobecność jednej osoby nie zatrzymała fundraisingu?**

Proszę doprecyzować: kto ma dostęp do poczty służbowej, profili w mediach społecznościowych, bankowości elektronicznej i narzędzi płatniczych; kto przejmuje te zadania w trybie zastępstwa; oraz jak zapewniają Państwo minimalizację dostępu i bezpieczeństwo danych.

9. **Czy przed uruchomieniem działań awaryjnych Państwa OSP robi szybkie sprawdzenie, czy planowane działania są zgodne z prawem, żeby w pośpiechu nie popełnić błędów?**

Proszę doprecyzować, czy weryfikują Państwo w szczególności: (a) czy planowana forma zbierania środków nie wymaga zastosowania przepisów właściwych dla zbiórek publicznych, (b) czy sposób przyjmowania wpłat i ich dokumentowania jest zgodny z wewnętrznymi zasadami OSP, (c) czy komunikacja nie wprowadza w błąd co do celu i sposobu wydatkowania środków.

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

10. Czy po uruchomieniu planu awaryjnego Państwa OSP prowadzi dziennik działań awaryjnych i wykonuje analizę po zdarzeniu, aby aktualizować rejestr ryzyk oraz plany na przyszłość?

Proszę doprecyzować, czy potrafią Państwo odtworzyć: kto podjął decyzję, na jakiej podstawie, jakie komunikaty opublikowano, jakie były wpływy i koszty oraz jakie wnioski wdrożono. Proszę również wskazać, czy raz na kwartał wykonują Państwo krótkie ćwiczenie „na sucho” dla co najmniej jednego scenariusza zmiany.

ĆWICZENIA

ĆWICZENIE 1.

Rejestr ryzyk i progi uruchomienia dla jednego działania fundraisingowego OSP

Celem ćwiczenia jest przygotowanie minimalnego, ale kompletnego rejestru ryzyk dla jednego konkretnego działania fundraisingowego OSP oraz ustalenie wskaźników wczesnego ostrzegania i progów uruchomienia działań korygujących oraz działań zapasowych. Ćwiczenie uczy zapisywania ryzyk w sposób jednoznaczny (przyczyna–zdarzenie–skutek) oraz priorytetyzacji ryzyk w warunkach ograniczonych zasobów.

Czas i organizacja

Na realizację ćwiczenia proszę zaplanować 60–90 minut. Ćwiczenie można wykonać samodzielnie albo w 2–4 osoby (zalecane: osoba z zarządu + osoba zaangażowana w fundraising + osoba, która zna rozliczenia).

Instrukcja

Proszę na początku wybrać **jedno, realne działanie fundraisingowe**, które Państwa OSP planuje lub cyklicznie realizuje. Proszę wybrać działanie typowe i ważne finansowo, na przykład: wydarzenie (festyn, dzień otwarty), pozyskanie sponsora lokalnego, kampania darowizn na konkretny cel lub akcja informacyjna wspierająca wpływy. Proszę nie wybierać jednocześnie kilku działań, ponieważ celem jest nauczenie się metody na jednym przykładzie.

Proszę następnie opisać to działanie w czterech etapach: **przygotowanie, uruchomienie, realizacja, zamknięcie**. Proszę potraktować te etapy jako „mapę”, na której będą osadzone ryzyka. Proszę pamiętać, że w OSP ryzyka ujawniają się nie tylko w trakcie samego wydarzenia, lecz wcześniej (przygotowanie) oraz po jego zakończeniu (zamknięcie i rozliczenie).

Proszę teraz przygotować rejestr ryzyk w minimalnym zakresie pól, aby każdy członek OSP mógł go zrozumieć. Proszę dla każdego ryzyka wpisać: numer ryzyka, nazwę działania, etap procesu, kategorię (prawo / finanse / komunikacja / bezpieczeństwo / zasoby / narzędzia cyfrowe), opis ryzyka w schemacie **przyczyna–zdarzenie–skutek** oraz wskazanie, kogo ryzyko dotyczy (np. darczyńcy, wolontariuszy, partnera, społeczności). Proszę wprowadzić 8–12 ryzyk, ale proszę nie tworzyć bardzo długiej listy, ponieważ w małej OSP liczy się użyteczność, a nie objętość dokumentu.

Proszę następnie dla każdego ryzyka określić dwa parametry: **prawdopodobieństwo** oraz **skutek**, stosując prostą skalę trzystopniową (niski / średni / wysoki). Proszę dopisać krótkie uzasadnienie, aby ocena była weryfikowalna i nie zależała od nastroju. Po tej ocenie proszę wskazać 3–5 ryzyk priorytetowych, czyli tych, które mają najwyższy skutek albo łączą wysoki skutek z wysokim prawdopodobieństwem.

Proszę teraz dodać do ryzyk priorytetowych **wskaźniki wczesnego ostrzegania** i **progi uruchomienia**, czyli mierzalne sygnały, że plan podstawowy przestaje być realny. Wskaźniki

proszę formułować tak, aby można je było sprawdzić bez specjalistycznych narzędzi, na przykład: „na 14 dni przed wydarzeniem mamy mniej niż 60% obsady wolontariuszy” albo „po 7 dniach kampanii mamy mniej niż 25% kwoty celu”, albo „po 30 dniach od terminu płatności sponsor nie dokonał przelewu i nie podał konkretnej daty”. Proszę dopisać, kto sprawdza wskaźniki i jak często.

Na końcu proszę dla ryzyk priorytetowych wpisać: (1) działanie zapobiegawcze, które zmniejsza prawdopodobieństwo lub skutek, oraz (2) działanie zapasowe, które można uruchomić, gdy próg uruchomienia zostanie przekroczony. Proszę pamiętać, że działanie zapasowe musi być legalne, wykonalne przy zasobach OSP oraz posiadać minimalnie przygotowane materiały i odpowiedzialności.

Wynik ćwiczenia

Proszę zakończyć ćwiczenie trzema rezultatami: krótkim rejestrem ryzyk (8–12 pozycji), listą 3–5 ryzyk priorytetowych z progami uruchomienia oraz zestawem 3 działań zapasowych gotowych do uruchomienia dla Państwa działania.

Kryteria jakości

Rejestr jest dobry, jeżeli każda osoba w OSP rozumie zapis ryzyka bez dodatkowych wyjaśnień, a progi uruchomienia są mierzalne i wymuszają decyzję, zanim pojawi się nieodwracalna luka finansowa lub reputacyjna.

ĆWICZENIE 2.

Symulacja decyzyjna „48 godzin do wydarzenia” – uruchomienie planu awaryjnego

Celem ćwiczenia jest przećwiczenie uruchamiania planu awaryjnego w warunkach zmiany: od szybkiej diagnozy, przez decyzję i komunikację, po kontrolę formalną i finansową oraz zapis w dzienniku działań awaryjnych. Ćwiczenie rozwija zdolność działania bez chaosu, z zachowaniem spójności i rozliczalności.

Czas i organizacja

Na realizację ćwiczenia proszę zaplanować ok. 60 minut. Ćwiczenie najlepiej wykonać w 3 osoby, ale może je wykonać także jedna osoba (wtedy proszę przyjąć rolę „w myślach” i spisać decyzje). Zalecane role: osoba prowadząca fundraising, osoba z zarządu (zatwierdzająca), osoba odpowiedzialna za finanse/rozliczenie (jeżeli w OSP jest taka rola).

Scenariusz (proszę przyjąć jako punkt startowy)

Proszę założyć, że Państwa OSP planuje wydarzenie lokalne, które miało przynieść istotny wpływ na cel doposażenia jednostki. Na 48 godzin przed wydarzeniem pojawiają się jednocześnie trzy sygnały: niekorzystna prognoza pogody, spadek obsady wolontariuszy (część osób ma pilne obowiązki) oraz informacja, że partner techniczny (np. nagłośnienie) nie potwierdza udziału. Dodatkowo pojawiają się pytania mieszkańców, czy środki będą rozliczone i kiedy OSP pokaże rezultaty.

Instrukcja (proszę wykonać krok po kroku)

Proszę rozpocząć od **szybkiej diagnozy**, która nie trwa dłużej niż 30 minut. Proszę spisać fakty: co jest zagrożone (wynik finansowy, bezpieczeństwo, wiarygodność), jaki jest czas reakcji i jakie zasoby są dostępne. Proszę wprost nazwać ryzyka reputacyjne i ryzyka bezpieczeństwa ludzi, jeżeli są obecne.

Proszę następnie podjąć **jednoznaczną decyzję**, czy pozostają Państwo przy planie podstawowym z korektą, czy uruchamiają Państwo Plan B, czy przechodzą Państwo do trybu ciągłości. Proszę zapisać, kto podejmuje decyzję i na jakiej podstawie, z uwzględnieniem zasad działania organów OSP. Proszę przyjąć, że decyzja musi być wykonalna organizacyjnie oraz bezpieczna.

Proszę w kolejnym kroku **aktywować pakiet uruchomieniowy** - proszę przygotować pierwszy komunikat (krótki, faktograficzny, spójny), który informuje o zmianie, wskazuje cel i jednoznacznie opisuje sposób wsparcia. Proszę przygotować także krótką odpowiedź na najczęstsze pytanie o transparentność - kiedy i w jakiej formie OSP poda wynik i sposób wykorzystania środków. Proszę nie używać nieprecyzyjnych sformułowań; proszę pisać tak, aby komunikat był zrozumiały dla osoby spoza OSP.

Proszę przygotować prosty plan działań na najbliższe 72 godziny: co robimy najpierw, co potem i kto za to odpowiada. Proszę przyjąć zasadę, że najpierw porządkujemy zgodność z prawem i jasny komunikat, a dopiero później zwiększamy liczbę publikacji i kontaktów. Plan proszę dopasować do realnego czasu i liczby osób w Państwa OSP.

Zanim wdrożą Państwo alternatywę, proszę szybko sprawdzić, czy jest ona zgodna z prawem. Proszę sprawdzić, czy sposób pozyskiwania środków w wariacie awaryjnym nie wymaga dodatkowych obowiązków formalnych, a także czy planowana komunikacja i przetwarzanie danych darczyńców są ograniczone do niezbędnego zakresu. Jeżeli w Państwa wariacie pojawia się zbieranie ofiar w gotówce lub w naturze w miejscu publicznym, proszę obowiązkowo zweryfikować, czy wchodzi Państwo w reżim zbiorów publicznych i jakie obowiązki z tego wynikają.

Na końcu proszę prowadzić **dziennik działań awaryjnych**: proszę zapisać decyzję, osoby zatwierdzające, moment publikacji komunikatu, podjęte działania oraz pierwsze informacje o wpływach i kosztach. Proszę dopisać, jakie pytania pojawiły się od mieszkańców i jakie odpowiedzi zostały udzielone.

Wynik ćwiczenia

Proszę zakończyć ćwiczenie pięcioma rezultatami: krótką notatką z diagnozy, decyzją o uruchomieniu wariantu, gotowym komunikatem do mieszkańców, harmonogramem awaryjnym na 72 godziny oraz pierwszym wpisem do dziennika działań awaryjnych.

Kryteria jakości

Ćwiczenie jest wykonane dobrze, jeżeli decyzje są spójne, komunikat jest faktograficzny i jednoznaczny, a harmonogram pokazuje, kto i kiedy podejmuje konkretne działania, z zachowaniem kontroli zgodności i dokumentowania.

ĆWICZENIE 3.

Zadanie wdrożeniowe w OSP: „Pakiet uruchomieniowy” i dwa warianty Plan B / Plan C

Celem zadania wdrożeniowego jest przygotowanie w Państwa OSP gotowego zestawu narzędzi, które skracają czas reakcji i zmniejszają ryzyko błędu w warunkach zmiany. Zadanie ma doprowadzić do tego, że OSP jest w stanie uruchomić działania zapasowe w sposób uporządkowany, przejrzysty i powtarzalny.

Czas i organizacja

Na realizację ćwiczenia proszę zaplanować ok. 7–14 dni kalendarzowych, ale łączny nakład pracy może wynieść 3–5 godzin. Zadanie może wykonać jedna osoba, jednak proszę, aby co najmniej jedna osoba z zarządu zatwierdziła finalne materiały oraz zasady odpowiedzialności.

Instrukcja (proszę wykonać etapami)

Proszę najpierw wybrać **dwa scenariusze zmiany**, które w Państwa OSP są najbardziej prawdopodobne i najbardziej dotkliwe. Proszę wybrać scenariusze typowe dla małych OSP, na przykład: odwołanie wydarzenia oraz opóźnienie lub utrata wsparcia sponsora. Proszę nie wybierać sytuacji skrajnie rzadkich, ponieważ celem jest realna użyteczność.

Proszę następnie dla każdego scenariusza przygotować dwa warianty: **Plan B** (alternatywa możliwie najbliższa pierwotnemu planowi) oraz **Plan C** (alternatywa silniejsza i bardziej zdecydowana, gdy Plan B nie wystarczy). Proszę pamiętać, że każdy wariant musi być legalny, wykonalny przy zasobach OSP oraz posiadać przygotowane materiały i przypisanie odpowiedzialności.

Proszę przygotować **pakiet uruchomieniowy** obejmujący co najmniej: gotowe komunikaty do mieszkańców i partnerów, wzór krótkiego opisu celu wraz z prostym kosztorysem, zasady przyjmowania darowizn (w tym jednoznaczny opis, na jaki rachunek i jaki tytuł przelewu stosować), procedurę zatwierdzania publikacji, listę kontaktów do partnerów lokalnych oraz krótką checklistę zgodności dotyczącą przetwarzania danych, wizerunku i wymogów związanych z formą zbierania środków. Proszę przygotować pakiet w formie, która jest łatwa do użycia przez zastępcę.

Proszę równolegle przygotować **harmonogram awaryjny** dla obu scenariuszy na pierwsze 24–72 godziny, z podziałem odpowiedzialności i wskazaniem, jakie informacje muszą być zebrane w pierwszej kolejności. Harmonogram proszę oprzeć na procedurze uruchamiania planów awaryjnych: diagnoza, decyzja, aktywacja materiałów, jedno źródło prawdy, dziennik działań, kontrola zgodności oraz monitoring efektów.

Proszę na końcu wdrożyć minimum organizacyjne: proszę wskazać, gdzie pakiet będzie przechowywany, kto ma do niego dostęp, kto ma uprawnienia do publikacji i kto jest zastępcą. Proszę zadbać, aby dostęp do narzędzi komunikacyjnych i finansowych nie były wyłącznie w posiadaniu jednej osoby, a jednocześnie aby uprawnienia były nadawane adekwatnie do roli.

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

Wynik zadania wdrożeniowego (co ma powstać)

Proszę zakończyć zadanie czterema efektami: opisem Plan B i Plan C dla dwóch scenariuszy, pakietem uruchomieniowym, harmonogramem awaryjnym na 72 godziny oraz prostym wzorem dziennika działań awaryjnych do uzupełniania podczas zdarzenia.

Kryteria jakości

Wdrożenie jest wykonane dobrze, jeżeli OSP potrafi w ciągu 60–120 minut od decyzji uruchomić wariant zapasowy bez improwizacji treści, bez chaosu w odpowiedzialnościach oraz z zachowaniem dokumentowania decyzji i wpływów.

TEST SPRAWDZAJĄCY

Proszę wskazać jedną poprawną odpowiedź w każdym pytaniu.

- 1. Które stwierdzenie najdokładniej opisuje, czym jest zbiórka publiczna w rozumieniu przepisów prawa?**
 - A. Zbieranie wpłat wyłącznie przelewem na rachunek bankowy OSP, bez elementu zbierania ofiar w miejscu publicznym.
 - B. Zbieranie ofiar w gotówce lub w naturze w miejscu publicznym na określony, zgodny z prawem cel mieszczący się w sferze zadań publicznych albo na cel religijny.
 - C. Każde pozyskiwanie darowizn przez organizację, niezależnie od sposobu, miejsca i formy przekazania.
 - D. Sprzedaż przedmiotów z ustaloną ceną podczas wydarzenia, niezależnie od miejsca prowadzenia sprzedaży.
- 2. W którym przypadku OSP realizuje zbiórkę publiczną w rozumieniu przepisów prawa?**
 - A. OSP publikuje numer rachunku bankowego i przyjmuje wpłaty przelewem, bez zbierania gotówki w miejscu publicznym.
 - B. OSP przyjmuje darowizny rzeczowe w remizie w godzinach dyżuru, po wcześniejszym uzgodnieniu z darczyńcą.
 - C. OSP zbiera darowizny do puszek w siedzibie OSP, w miejscu niebędącym miejscem publicznym, wstęp mają wyłącznie członkowie.
 - D. OSP zbiera do puszek pieniądze od przechodniów na ulicy lub w parku (miejsce publiczne).
- 3. Czym w praktyce jest „wskaźnik wczesnego ostrzeżenia” w fundraisingu OSP?**
 - A. Prostym, policzalnym miernikiem, który sygnalizuje ryzyko niepowodzenia planu podstawowego na tyle wcześnie, aby można było uruchomić działania zapasowe.
 - B. Opisem ryzyka zapisanym ogólnie, bez wartości liczbowych i bez terminu weryfikacji.
 - C. Jednorazowym „przecuciem” koordynatora fundraisingu, niewymagającym uzasadnienia ani danych.
 - D. Prognozą rocznego budżetu OSP, sporządzoną po zakończeniu kampanii.
- 4. Co oznacza „próg uruchomienia” w planach awaryjnych fundraisingu OSP?**
 - A. Ustaloną z góry kwotę docelową kampanii, której nie wolno zmienić.
 - B. Opisowy sygnał „jest źle”, bez określonych parametrów i terminów.
 - C. Ustalony warunek (najlepiej liczbowy i terminowy), po spełnieniu którego OSP podejmuje formalną decyzję o przejściu na wariant zapasowy.
 - D. Warunek uruchomienia działań, który zawsze musi oznaczać całkowite przerwanie zbiórki.

- 5. Co w planach awaryjnych fundraisingu OSP najtrafniej oznacza „minimum reputacyjne”?**
- A. Dowolny poziom akceptacji społecznej, który może się zmieniać bez konsekwencji dla OSP.
 - B. Minimalny standard transparentności i rzetelności (cel, zasady zbierania, rozliczenie, spójna komunikacja), poniżej którego działania fundraisingowe mogą istotnie obniżyć zaufanie do OSP.
 - C. Zasada, że OSP nie publikuje żadnych informacji o zbiorce, aby uniknąć pytań mieszkańców.
 - D. Zakaz informowania o kosztach działań, aby nie osłabiać komunikatu o potrzebach OSP.
- 6. Co jest najlepszym przykładem „redundancji kanałów komunikacji” w fundraisingu OSP?**
- A. Posiadanie co najmniej jednego kanału własnego (np. strona lub prosta wizytówka internetowa) oraz kanału zastępczego (np. profil społecznościowy lub wsparcie kanałów partnerów lokalnych), tak aby awaria jednego kanału nie zatrzymała komunikacji.
 - B. Oparcie całej komunikacji wyłącznie na jednym profilu w mediach społecznościowych.
 - C. Przekazywanie informacji wyłącznie ustnie, bez zapisów i bez publikacji.
 - D. Zasada, że komunikaty mogą publikować wszyscy członkowie OSP bez uzgodnienia treści.
- 7. Co w praktyce powinna obejmować „bramka zgodności prawnej” przed uruchomieniem działań awaryjnych fundraisingu OSP?**
- A. Wyłącznie sprawdzenie, czy wydarzenie ma zapewnioną obsadę wolontariuszy.
 - B. Wyłącznie sprawdzenie, czy koszt grafiki promocyjnej jest akceptowalny.
 - C. Wyłącznie sprawdzenie, czy mieszkańcy pozytywnie reagują na publikacje.
 - D. Sprawdzenie, czy planowane działania są legalne i zgodne ze standardami OSP, w szczególności czy nie wchodzą w reżim zbiórki publicznej (gdy występuje gotówka/natura w miejscu publicznym), oraz czy komunikacja i przetwarzanie danych mają właściwą podstawę i zasady.
- 8. Który zestaw pól jest minimalnym, praktycznym standardem „rejestru ryzyk” w małej OSP na potrzeby fundraisingu?**
- A. Wyłącznie nazwa ryzyka i osoba, która „kojarzy temat”.
 - B. Wyłącznie opis ryzyka, bez oceny skutków i bez działań zapasowych.
 - C. Nazwa ryzyka, prawdopodobieństwo, wpływ (skutek), wskaźnik wczesnego ostrzegania, próg uruchomienia, działanie zapasowe, odpowiedzialność.
 - D. Wyłącznie lista możliwych strat, bez wskazania decyzji i odpowiedzialności.
- 9. Do czego służy „matryca ryzyka” w fundraisingu OSP?**
- A. Do tworzenia rocznego sprawozdania finansowego OSP.

- B. Do priorytetyzacji ryzyk poprzez ocenę prawdopodobieństwa i skutków, aby skupić się na ryzykach najistotniejszych dla powodzenia działań.
 - C. Do ustalania wysokości składek członkowskich.
 - D. Do oceny sprawności bojowej jednostki.
- 10. Które stwierdzenie najtrafniej odróżnia „działanie korygujące” od „działania zapasowego” w fundraisingu OSP?**
- A. Działanie korygujące poprawia realizację planu podstawowego, a działanie zapasowe jest przygotowaną alternatywą uruchamianą, gdy plan podstawowy staje się niewykonalny lub nieopłacalny
 - B. Działanie korygujące zawsze oznacza zatrzymanie kampanii, a działanie zapasowe zawsze oznacza jej kontynuację bez zmian.
 - C. Działanie korygujące to działania podejmowane po zakończeniu kampanii, a zapasowe tylko przed startem kampanii.
 - D. Działanie korygujące nie wymaga decyzji, a działanie zapasowe zawsze wymaga decyzji organów gminy.
- 11. Co w praktyce oznacza zasada „jedno źródło prawdy” w trybie awaryjnym fundraisingu OSP?**
- A. Wszyscy członkowie OSP prowadzą własne notatki, a następnie porównują je po zakończeniu działań.
 - B. Informacje o zbiórce są przekazywane wyłącznie telefonicznie, aby nie zostawiać śladów.
 - C. Istnieje jedno, jasno wskazane miejsce zapisu decyzji, ustaleń i publikacji (np. prosty plik lub dokument), aby uniknąć sprzecznych wersji i chaosu decyzyjnego.
 - D. Decyzje są podejmowane wyłącznie ustnie, aby zachować elastyczność.
- 12. Kiedy OSP jako administrator danych powinna zgłosić naruszenie ochrony danych osobowych do organu nadzorczego?**
- A. Zawsze, niezależnie od okoliczności i ryzyka.
 - B. Dopiero po zakończeniu roku sprawozdawczego, w zbiorczym raporcie.
 - C. Tylko wtedy, gdy naruszenie dotyczy co najmniej 1000 osób.
 - D. Bez zbędnej zwłoki, w miarę możliwości nie później niż w ciągu 72 godzin od stwierdzenia naruszenia – jeżeli naruszenie może powodować ryzyko naruszenia praw lub wolności osób fizycznych.
- 13. Jaki warunek musi być spełniony, aby OSP mogła wysłać do osoby fizycznej wiadomość e-mail lub SMS z prośbą o wsparcie, jeżeli wiadomość ma charakter marketingu bezpośredniego?**
- A. Wystarczy, że numer telefonu lub adres e-mail są publicznie dostępne w Internecie.
 - B. Adresat musi uprzednio wyrazić zgodę na otrzymywanie takich komunikatów w danym kanale (np. e-mail albo SMS).
 - C. Wystarczy, że OSP umieści informację „można się wypisać” na końcu wiadomości.

- D. Zgoda nie jest potrzebna, jeżeli celem wiadomości jest działalność społeczna.
- 14. Które rozwiązanie jest najważniejszym, minimalnym standardem kontroli przy liczeniu gotówki zebranej podczas działania fundraisingowego OSP?**
- A. Liczenie przez co najmniej dwie osoby oraz sporządzenie protokołu (data, miejsce, kwota, podpisy), z przypisaniem odpowiedzialności za depozyt i wpłatę na rachunek.
 - B. Liczenie wyłącznie przez skarbnika, bez protokołu, aby przyspieszyć pracę.
 - C. Liczenie przez dowolną osobę, pod warunkiem że „zna ludzi” w miejscowości.
 - D. Liczenie gotówki wyłącznie po zakończeniu całej kampanii, bez wpłat cząstkowych.
- 15. Co powinno być podstawowym celem „analizy po zdarzeniu” po uruchomieniu planu awaryjnego fundraisingu OSP?**
- A. Wskazanie osoby winnej i publiczne rozliczenie jej działań.
 - B. Zastąpienie planu podstawowego kolejnym planem bez analizy i dokumentacji.
 - C. Natychmiastowe rozpoczęcie nowej kampanii, bez zamykania poprzedniej.
 - D. Wyciągnięcie wniosków i aktualizacja rejestru ryzyk oraz planów awaryjnych na podstawie faktów: co zadziało, co nie zadziało, jakie zmiany wdrażamy.
- 16. Które stwierdzenie najlepiej opisuje różnicę między wariantem B a wariantem C w planowaniu działań zapasowych fundraisingu OSP?**
- A. Wariant B dotyczy wyłącznie komunikacji, a wariant C wyłącznie finansów.
 - B. Wariant B jest zawsze droższy niż wariant C.
 - C. Wariant B i wariant C to to samo – różnią się jedynie nazwą.
 - D. Wariant B jest alternatywą możliwie bliską pierwotnemu założeniu, a wariant C jest alternatywą bardziej radykalną, uruchamianą, gdy wariant B nie daje efektu lub nie jest wykonalny.
- 17. Kiedy w fundraisingu OSP należy rozważyć przejście do „trybu ciągłości” zamiast uruchamiania kolejnych wariantów działań zapasowych?**
- A. Gdy zakłócenie ma charakter długotrwały lub systemowy (np. trwała niedostępność kluczowego kanału lub długotrwały kryzys zaufania) i konieczne jest podtrzymanie minimalnych funkcji fundraisingu w stabilnym reżimie.
 - B. Zawsze, gdy pojawi się pierwszy komentarz krytyczny w mediach społecznościowych.
 - C. Wyłącznie wtedy, gdy OSP nie osiągnie celu finansowego w pierwszych 24 godzinach.
 - D. Tylko wtedy, gdy wydarzenie ma więcej niż 300 uczestników.
- 18. Który zestaw elementów powinien znaleźć się w pierwszym komunikacie OSP po uruchomieniu działań awaryjnych z powodu nagłej zmiany?**
- A. Wyłącznie emocjonalny apel o wsparcie, bez wskazania celu i zasad.
 - B. Wyłącznie informacja o tym, kto zawinił, aby „zabezpieczyć reputację”.
 - C. Faktyczny opis sytuacji, jasna decyzja co do zmiany działania, aktualne wezwanie do działania (jak wesprzeć), oraz informacja o zasadach transparentności i rozliczenia.

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

D. Szczegółowe instrukcje techniczne dla członków OSP, publikowane w kanałach publicznych.

19. Jaki obowiązek sprawozdawczy dotyczy organizatora zbiórki publicznej po jej zakończeniu?

- A. Organizator nie ma obowiązków sprawozdawczych, jeżeli cel był społeczny.
- B. Organizator składa sprawozdanie wyłącznie do urzędu gminy.
- C. Organizator przechowuje dokumenty wyłącznie wewnątrz, bez obowiązku publikacji informacji.
- D. Organizator sporządza sprawozdanie z przeprowadzenia zbiórki oraz sprawozdanie ze sposobu rozdysponowania zebranych ofiar i przekazuje je w trybie oraz terminach określonych w przepisach, do publikacji w portalu zbiórek publicznych.

20. Co jest najbardziej poprawnym, praktycznym rozumieniem „zastępowalności ról” w planach awaryjnych fundraisingu OSP?

- A. Zastępowalność ról jest zbędna, ponieważ OSP działa społecznie.
- B. Każda rola krytyczna (dostęp do narzędzi, publikacja komunikatów, kontakt z darczyńcami, dokumentowanie wpływów) ma wyznaczoną osobę zastępującą oraz jasno opisane przekazanie uprawnień i obowiązków.
- C. Zastępowalność ról oznacza, że każda osoba ma dostęp do wszystkich kont i danych „na wszelki wypadek”.
- D. Zastępowalność ról polega na tym, że decyzje podejmuje zawsze jedna osoba, aby uniknąć opóźnień.