



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 3

Planowanie działań fundraisingowych

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. Uwarunkowania planowania działań fundraisingowych w jednostce OSP - specyfika funkcjonowania oraz kluczowe ograniczenia organizacyjne	3
Rozdział 2. Diagnoza potrzeb oraz potencjału jednostki OSP jako podstawa racjonalnego planu fundraisingowego	12
Rozdział 3. Priorytetyzacja inicjatyw fundraisingowych OSP - kryteria wyboru, spójność z misją oraz wykonalność organizacyjna	22
Rozdział 4. Procedura planowania działań fundraisingowych w OSP - sekwencja etapów, logika decyzji oraz wymagane elementy planu	31
Słownik	40
Bibliografia i źródła	45
Checklista	47
Pytania do analizy (do dyskusji)	50
Ćwiczenia	52
Test sprawdzający	55

ROZDZIAŁ 1. Uwarunkowania planowania działań fundraisingowych w jednostce OSP - specyfika funkcjonowania oraz kluczowe ograniczenia organizacyjne

Planowanie działań fundraisingowych w jednostce Ochotniczej Straży Pożarnej wymaga innego podejścia niż w typowej organizacji pozarządowej. Wynika to z podwójnej natury OSP: z jednej strony jest to stowarzyszenie działające na podstawie prawa o stowarzyszeniach, z drugiej – umundurowana jednostka ochrony przeciwpożarowej, realizująca zadania o charakterze bezpieczeństwa publicznego i współpracująca w systemie ratowniczo-gaśniczym¹. Tę specyfikę należy traktować jako punkt wyjścia do racjonalnego planu fundraisingowego: fundraising ma wspierać realizację misji i gotowość jednostki, a nie konkurować z podstawowymi obowiązkami operacyjnymi, organizacyjnymi i sprawozdawczymi².

W rozdziale tym omawiam uwarunkowania i ograniczenia, które w sposób bezpośredni wpływają na to, *co, w jakiej skali i w jakim modelu organizacyjnym* OSP może zaplanować w fundraisingu. Procedura planowania „krok po kroku” (w tym konstrukcja planu i sekwencja etapów) jest przedmiotem rozdziału 4 tej lekcji.

Podwójna tożsamość OSP: stowarzyszenie oraz jednostka ochrony przeciwpożarowej

Ustawa o ochotniczych strażach pożarnych przesądza, że OSP są jednostkami ochrony przeciwpożarowej będącymi stowarzyszeniami w rozumieniu prawa o stowarzyszeniach³. Oznacza to, że fundamentem działalności OSP jest **statut**, a podstawowym mechanizmem podejmowania decyzji są **uchwały organów stowarzyszenia**⁴. Jednocześnie ustawodawca wskazuje zadania OSP, które wykraczają poza klasycznie rozumiane działania ratownicze i obejmują m.in. działania szkoleniowe, profilaktyczne, edukacyjne, integracyjne i wspierające społeczność lokalną⁵. Jest to istotne w planowaniu fundraisingu, ponieważ w praktyce część aktywności, które w innych organizacjach byłyby „działaniami pomocniczymi” (np. wydarzenia

¹ Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2025 poz. 244, art. 1 ust. 1–4, s. 2–3, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2025000024401.pdf>;

² Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2025 poz. 188, s. 1–2 oraz s. 16–18, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2025000018801.pdf>;

³ Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2025 poz. 244, art. 1 ust. 1–4, s. 2–3, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2025000024401.pdf>;

⁴ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2020 poz. 2261, art. 2 oraz art. 10, s. 3–5, <https://www.dziennikustaw.gov.pl/D2020000226101.pdf>;

⁵ Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2025 poz. 244, art. 3, s. 2–3, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2025000024401.pdf>;

edukacyjne czy integracyjne), w OSP może stanowić element realizacji ustawowo określonych zadań⁶.

Drugim wymiarem tej podwójnej tożsamości jest umiejscowienie OSP w systemie ochrony przeciwpożarowej i bezpieczeństwa. Ustawa o ochronie przeciwpożarowej definiuje ramy funkcjonowania krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego oraz reguluje zasady finansowania jednostek ochrony przeciwpożarowej⁷. W konsekwencji plan fundraisingowy musi uwzględniać, że:

- OSP działa w reżimie **gotowości i dyspozycyjności**, a priorytetem organizacyjnym pozostaje zdolność do realizacji zadań ratowniczych oraz szkoleniowych⁸;
- część kosztów zapewnienia gotowości bojowej i utrzymania OSP wynika z ustawowych obowiązków jednostek samorządu terytorialnego (w szczególności gminy) w ramach zadania własnego w zakresie ochrony przeciwpożarowej⁹;
- OSP funkcjonuje w relacjach instytucjonalnych z organami Państwowej Straży Pożarnej (np. ewidencja sił i środków, uzgadnianie dysponowania, współdziałanie w systemie)¹⁰.

Praktyczny wniosek dla planowania fundraisingu jest następujący - w OSP fundraising powinien być projektowany jako **instrument wzmacniający zdolność realizacji misji** (bezpieczeństwo, gotowość, edukacja i integracja lokalna), a nie jako „samodzielny obszar działalności” oderwany od reżimu operacyjnego. Ten warunek wpływa zarówno na wybór inicjatyw, jak i na realną przepustowość organizacyjną jednostki.

Władze, odpowiedzialność i mechanika podejmowania decyzji – konsekwencje dla planowania fundraisingu

Prawo o stowarzyszeniach wskazuje, że stowarzyszenie jest dobrowolnym, samorządnym i trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych, opierającym działalność przede wszystkim na pracy społecznej członków¹¹. Ten model ma bezpośrednie przełożenie na fundraising: po pierwsze, fundraising jest zazwyczaj realizowany w warunkach ograniczonych zasobów kadrowych i czasu; po drugie, planowanie wymaga szczególnej dbałości o zgodność działań z celami statutowymi oraz o prawidłowe umocowanie decyzji.

⁶ Tamże;

⁷ Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2025 poz. 188, s. 1–2 oraz s. 16–18;

⁸ Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2025 poz. 244, art. 1 ust. 1–4, s. 2–3;

⁹ Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2025 poz. 244, art. 7 oraz art. 10 ust. 1, s. 3–4, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2025000024401.pdf>;

¹⁰ Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2025 poz. 244, art. 3, s. 2–3;

¹¹ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2020 poz. 2261, art. 2 oraz art. 10, s. 3–5;

Z perspektywy organizacyjnej kluczowe są trzy kwestie: **kompetencje organów, reprezentacja oraz wewnętrzny nadzór.**

■ **Po pierwsze – kompetencje organów.**

OSP jako stowarzyszenie ma co do zasady walne zebranie członków jako najwyższą władzę, zarząd jako organ kierujący oraz komisję rewizyjną jako organ kontroli wewnętrznej¹². W praktyce OSP (podobnie jak inne stowarzyszenia) podejmuje decyzje w formie uchwał; uchwały nie są formalnością „dla porządku”, lecz stanowią podstawę legalności i rozliczalności decyzji, w tym decyzji o zobowiązaniach finansowych i dysponowaniu majątkiem¹³. Istotą uwarunkowania jest to, że nie każdy element planu fundraisingowego może być „wprowadzony” decyzją jednej osoby lub nieformalnie uzgodniony w wąskim gronie. Zakres rozstrzygnięć przypisanych organom zależy od statutu, jednak poradnik dedykowany OSP zwraca uwagę, że walne zebranie podejmuje decyzje o szczególnie dużej wadze (np. dotyczące majątku, zobowiązań, zmian statutu)¹⁴. Dla planowania fundraisingu oznacza to konieczność projektowania działań w sposób możliwy do zatwierdzenia i realizacji w ramach realnego cyklu decyzyjnego OSP.

■ **Po drugie – reprezentacja i zaciąganie zobowiązań.**

W fundraisingu naturalnie pojawiają się umowy (np. darowizny, sponsoringu, współpracy), zamówienia, rozliczenia i oświadczenia woli. Z punktu widzenia ograniczeń organizacyjnych kluczowe jest, że reprezentacja OSP wynika ze statutu, a w praktyce często wymaga współdziałania członków zarządu. Poradnik dla OSP akcentuje rozwiązanie, w którym do składania oświadczeń woli (w tym w sprawach finansowych) upoważnieni są dwaj członkowie zarządu działający łącznie (w tym prezes lub wiceprezes)¹⁵. Niezależnie od konkretnego modelu statutowego, plan fundraisingowy musi uwzględniać realny koszt organizacyjny: obieg dokumentów, podpisy, ewidencję, archiwizację oraz kontrolę zgodności z uchwałami. W OSP – ze względu na społeczną formę działania i rotację funkcji – zaniedbanie tej warstwy skutkuje nie tylko chaosem organizacyjnym, ale także ryzykiem nieważności czynności lub problemami w rozliczeniach.

■ **Po trzecie – kontrola wewnętrzna i przejrzystość.**

Komisja rewizyjna w OSP nie jest „dodatkiem”, lecz elementem systemu samokontroli, a poradnik OSP wskazuje m.in. obowiązek okresowych kontroli po zamknięciu roku obrotowego, zwykle przed zebraniem sprawozdawczym¹⁶. W fundraisingu ma to znaczenie szczególne: pozyskane środki bywają społecznie wrażliwe, a oczekiwania

¹² Chrzczonowicz M., Robak B., Paluszkiewicz A., *OSP – działaj sprawnie! Poradnik dla zarządów i nie tylko*, stan prawny 1.05.2023, rozdz. II „Władze w OSP” oraz część o uchwałach i dokumentach, s. 42–45 oraz s. 31–33, https://zosprp.pl/wp-content/uploads/2023/12/PoradnikOSP_potencjal_mlodych2023.pdf;

¹³ Tamże;

¹⁴ Tamże;

¹⁵ Chrzczonowicz M., Robak B., Paluszkiewicz A., *OSP – działaj sprawnie! Poradnik dla zarządów i nie tylko*, stan prawny 1.05.2023, zasady reprezentacji i składania oświadczeń woli, s. 58–59;

¹⁶ Tamże;

przejrzystości są wysokie. Plan fundraisingowy, aby był wykonalny, musi być projektowany z uwzględnieniem tego, że działania będą podlegały wewnętrznej ocenie poprawności, celowości i zgodności z dokumentami.

Od strony relacji z otoczeniem publicznym na mechanikę planowania wpływa dodatkowo ustawowy obowiązek zawarcia przez gminę umowy z OSP działającymi na jej terenie, określającej m.in. podejmowane działania oraz obowiązki gminy w zakresie wsparcia OSP¹⁷. Ta relacja nie jest wyłącznie operacyjna: w praktyce determinuje część zasobów (sprzęt, ubezpieczenia, badania) oraz może wpływać na priorytety¹⁸. Dla fundraisingu oznacza to konieczność świadomego rozróżnienia pomiędzy: (1) wsparciem, które powinno być zapewnione w ramach ustawowych obowiązków gminy, a (2) wsparciem, które OSP pozyskuje samodzielnie w celu rozwoju, doposażenia, projektów społecznych lub zwiększenia bezpieczeństwa.

Specyfika zasobowa OSP jako „warunek brzegowy” planowania fundraisingu

W planowaniu fundraisingu w OSP decydujące znaczenie ma nie tyle „lista potencjalnych źródeł finansowania”, ile realna zdolność jednostki do prowadzenia działań w warunkach ograniczonych zasobów i wysokiej odpowiedzialności. W praktyce OSP opiera się na pracy społecznej członków, a możliwość zatrudnienia pracowników istnieje, jednak nie stanowi standardu dla większości jednostek¹⁹. To powoduje, że najczęstszym ograniczeniem jest **czas i dyspozycyjność**.

Z perspektywy uwarunkowań organizacyjnych na zasoby składają się co najmniej cztery warstwy:

- **Warstwa 1 – dyspozycyjność i gotowość operacyjna.**

OSP jest jednostką przeznaczoną do działań ratowniczych i powinna utrzymywać zdolność do udziału w działaniach ratowniczych zgodnie z wymaganiami dotyczącymi wieku, badań, ubezpieczenia i szkolenia²⁰. W praktyce oznacza to, że osoby kluczowe dla gotowości (dowódcy, kierowcy, ratownicy) mają stałe obowiązki szkoleniowe, dokumentacyjne i dyżurne. Plan fundraisingowy musi uwzględnić, że zaangażowanie tych osób w działania fundraisingowe ma ograniczony pułap, szczególnie w okresach zwiększonej liczby zdarzeń, ćwiczeń lub szkoleń.

- **Warstwa 2 – zasób społeczny i zróżnicowanie ról w OSP.**

OSP zrzesza członków o różnych kompetencjach i możliwościach czasowych. Uwarunkowaniem sprzyjającym jest to, że fundraising w OSP nie musi (i nie powinien) być realizowany wyłącznie przez strażaków ratowników. Jednocześnie wymaga to

¹⁷ Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2025 poz. 244, art. 7 oraz art. 10 ust. 1, s. 3–4;

¹⁸ Tamże;

¹⁹ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2020 poz. 2261, art. 2 oraz art. 10, s. 3–5;

²⁰ Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2025 poz. 244, art. 7 oraz art. 10 ust. 1, s. 3–4;

uregulowania ról i odpowiedzialności w ramach stowarzyszenia, ponieważ działania fundraisingowe generują zobowiązania, przetwarzanie informacji, a często także kontakt z darczyńcami, partnerami i instytucjami.

■ **Warstwa 3 – infrastruktura i zaplecze.**

OSP dysponuje majątkiem (nieruchomości, pojazdy, sprzęt), a jego status i sposób wykorzystania bywają złożone (np. współwłasność, użyczenie, finansowanie ze środków publicznych). Poradniki wskazują, że majątek i fundusze OSP oraz ich „prawno-finansowa specyfika” odróżnia OSP od wielu innych organizacji²¹. W fundraisingu oznacza to konieczność ostrożności w projektowaniu działań wykorzystujących majątek OSP (np. odpłatne udostępnianie, wydarzenia na terenie jednostki), aby nie naruszyć zasad wynikających z przepisów, umów lub ograniczeń finansowania publicznego.

■ **Warstwa 4 – kompetencje administracyjne i finansowe.**

Nawet niewielkie OSP ma obowiązki rachunkowe i sprawozdawcze. Poradnik dla OSP podkreśla, że stowarzyszenia – w tym OSP – są zobowiązane do prowadzenia księgowości i mogą wybierać formę ewidencji zgodnie z przepisami²². Opracowanie prawno-finansowe dla OSP wskazuje ponadto terminy sporządzania i zatwierdzania sprawozdania finansowego oraz powiązanie uchwały o przeznaczeniu nadwyżki na cele statutowe ze skutkami podatkowymi²³. Z punktu widzenia planowania fundraisingu jest to uwarunkowanie krytyczne: każdy dodatkowy strumień środków zwiększa zakres ewidencji, opisów księgowych, dokumentowania celu wydatku oraz ryzyko błędu. Plan fundraisingowy musi więc być adekwatny do kompetencji i możliwości administracyjnych jednostki.

W praktyce najbardziej dojrzałe plany fundraisingowe w OSP zakładają skalę i liczbę działań odpowiadającą nie aspiracjom, lecz przepustowości organizacyjnej – rozumianej jako suma czasu osób funkcyjnych, zdolności do dokumentowania działań oraz zdolności do rozliczeń.

Kluczowe ograniczenia organizacyjne wpływające na wykonalność planu fundraisingowego

Poniższe ograniczenia mają charakter „systemowy”: nie dotyczą jednego źródła finansowania, lecz wpływają na wszystkie działania fundraisingowe, niezależnie od tego, czy OSP planuje darowizny, współpracę z firmami, wydarzenia, czy finansowanie projektowe. W tym rozdziale omawiam je jako uwarunkowania planowania; szczegółowe rozwiązania narzędziowe i model planu są przedmiotem dalszych części lekcji.

■ **Ograniczenia wynikające z relacji z gminą i publicznym systemem finansowania.**

²¹ Raszeja-Ossowska I., *Ochotnicze Straże Pożarne. Aspekty prawne i finansowe* (Warszawa: Witryna Wiejska, 2023), wprowadzenie i podstawy prawne, s. 2–4;

²² Chrzczonowicz M., Robak B., Paluszkiewicz A., *OSP – działaj sprawnie! Poradnik dla zarządców i nie tylko*, stan prawny 1.05.2023, „Obowiązki księgowo-sprawozdawcze”, s. 33–34;

²³ Raszeja-Ossowska I., *Ochotnicze Straże Pożarne. Aspekty prawne i finansowe* (Warszawa: Witryna Wiejska, 2023), część „Sprawozdanie finansowe OSP”, s. 17–18;

Ustawa o OSP nakłada na gminę obowiązek zapewnienia – stosownie do posiadanych sił i środków – m.in. obiektów, terenów, pojazdów i sprzętu, umundurowania, środków łączności oraz ich utrzymania, a także ubezpieczenia i badań dla strażaków ratowników oraz członków i opiekunów drużyn młodzieżowych i dziecięcych²⁴. Ustawa o ochronie przeciwpożarowej wskazuje natomiast zasadę ponoszenia kosztów wyposażenia, utrzymania, wyszkolenia i zapewnienia gotowości bojowej jednostek ochrony przeciwpożarowej przez podmioty je tworzące²⁵.

Dla planowania fundraisingu oznacza to, że część potrzeb finansowych OSP powinna być w pierwszej kolejności analizowana w kontekście zobowiązań gminy i mechanizmów publicznych. Fundraising nie jest prawnie zakazany ani „zbędny”, lecz plan powinien unikać sytuacji, w której OSP finansuje w sposób trwały koszty, które – co do zasady – powinny być zabezpieczane w ramach systemu publicznego. W przeciwnym razie rośnie ryzyko: (1) rozmycia odpowiedzialności, (2) konfliktu oczekiwań społecznych („skoro zbierają, to gmina nie musi”), (3) presji na nieadekwatne skale zbiórek, (4) przeciążenia jednostki działaniami pozamisyjnymi.

■ **Ograniczenia formalno-prawne: statut, uchwały, dokumentowanie i odpowiedzialność.**

Wymóg legalności i rozliczalności w OSP jest w praktyce silniejszy niż w wielu innych stowarzyszeniach, ponieważ OSP działa na styku sektora społecznego i bezpieczeństwa publicznego. Ustawa – Prawo o stowarzyszeniach wskazuje obowiązkowe elementy statutu (w tym cele i sposoby ich realizacji, władze i ich kompetencje), a statut determinuje m.in. zasady członkostwa i podejmowania decyzji²⁶. Poradnik OSP akcentuje, że statut jest podstawowym dokumentem regulującym pracę OSP, a decyzje organów podejmuje się w formie uchwał²⁷.

W planowaniu fundraisingu konsekwencje są konkretne:

- **fundraising nie może „rozszerzać” celów OSP** – może co najwyżej wzmocnić realizację celów już określonych w statucie (a w razie potrzeby wymaga to uprzedniej aktualizacji statutu zgodnie z właściwą procedurą)²⁸;

²⁴ Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2025 poz. 244, art. 7 oraz art. 10 ust. 1, s. 3–4;

²⁵ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2025 poz. 1338, dział III, art. 44–46, s. 33–34;

²⁶ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2020 poz. 2261, art. 2 oraz art. 10, s. 3–5;

²⁷ Chrzczonowicz M., Robak B., Paluszkiewicz A., *OSP – działaj sprawnie! Poradnik dla zarządków i nie tylko*, stan prawny 1.05.2023, rozdz. II „Władze w OSP” oraz część o uchwałach i dokumentach, s. 42–45 oraz s. 31–33;

²⁸ Tamże;

- **koszty organizacyjne fundraisingu** obejmują nie tylko komunikację i działania terenowe, lecz także pracę administracyjną: projekty uchwał, umowy, upoważnienia, ewidencje, protokoły, archiwum²⁹;
- **ryzyko personalne**: w modelu, w którym oświadczenia woli składają łącznie członkowie zarządu, fundraising w naturalny sposób „konsumuje” czas i dostępność osób funkcyjnych³⁰.

Ważnym, często niedoszacowanym ograniczeniem jest również dostępność walnego zebrania członków jako mechanizmu decyzyjnego. Poradnik OSP opisuje praktyczne problemy z kworum oraz wskazuje, że rozwiązaniem bywa przewidzenie w statucie dodatkowego terminu zebrania lub dopuszczenie podejmowania decyzji w trybach zdalnych (z wykorzystaniem środków porozumiewania się na odległość), o ile statut to przewiduje³¹. To nie jest „techniczny szczegół”: brak wykonalności decyzji w odpowiednim czasie potrafi zablokować działania fundraisingowe, zwłaszcza te wymagające szybkiego podpisania umów lub rozliczeń.

■ **Ograniczenia finansowo-księgowo i sprawozdawcze.**

Każda jednostka OSP musi planować fundraising przy założeniu, że pozyskane środki będą wymagały prawidłowego ujęcia w ewidencji oraz rozliczenia zgodnie z przyjętym sposobem prowadzenia księgowości. Poradnik OSP wskazuje, że wszystkie stowarzyszenia – nawet utrzymujące się wyłącznie ze składek – są zobowiązane do prowadzenia księgowości i mogą wybierać sposób ewidencji zgodnie z przepisami³². Opracowanie prawno-finansowe dla OSP rozwija ten wątek, wskazując m.in. obowiązki w zakresie sprawozdania finansowego oraz terminy jego sporządzenia i zatwierdzenia, a także obowiązki wobec administracji skarbowej³³.

Dla planowania fundraisingu oznacza to dwa „twarde” ograniczenia:

1. **skala i liczba działań muszą być dostosowane do zdolności ewidencyjnych** – szczególnie w jednostkach, gdzie księgowość jest realizowana społecznie lub z ograniczonym wsparciem zewnętrznym;

²⁹ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2020 poz. 2261, art. 2 oraz art. 10, s. 3–5; Chrzczonowicz M., Robak B., Paluszkiewicz A., *OSP – działaj sprawnie! Poradnik dla zarządów i nie tylko*, stan prawny 1.05.2023, zasady reprezentacji i składania oświadczeń woli, s. 58–59;

³⁰ Tamże;

³¹ Chrzczonowicz M., Robak B., Paluszkiewicz A., *OSP – działaj sprawnie! Poradnik dla zarządów i nie tylko*, stan prawny 1.05.2023, możliwość podejmowania decyzji w trybach zdalnych po wprowadzeniu zapisów w statucie, s. 41–43;

³² Chrzczonowicz M., Robak B., Paluszkiewicz A., *OSP – działaj sprawnie! Poradnik dla zarządów i nie tylko*, stan prawny 1.05.2023, s. 33–34;

³³ Raszeja-Ossowska I., *Ochotnicze Straże Pożarne. Aspekty prawne i finansowe* (Warszawa: Witryna Wiejska, 2023), część „Sprawozdanie finansowe OSP”, s. 17–18;

2. **fundraising generuje koszty i obowiązki uboczne**, np. konieczność pozyskiwania danych do faktur/umów, opisywania kosztów, rozdzielania kosztów statutowych od kosztów innych aktywności (jeżeli występują), kompletowania dokumentacji potwierdzającej celowość wydatków.

W tym miejscu celowo nie omawiam szczegółowych reżimów poszczególnych źródeł finansowania (np. darowizny, granty, zbiórki), ponieważ są one przedmiotem odrębnych części Akademii. Kluczowe jest natomiast zrozumienie, że w OSP **obciążenie rozliczeniowe** bywa głównym ograniczeniem wykonalności nawet dobrze zaprojektowanych działań fundraisingowych.

- **Ograniczenia związane z bezpieczeństwem, wolontariatem oraz pracą z małoletnimi** OSP jest organizacją, w której bezpieczeństwo (w sensie operacyjnym, ale i organizacyjnym) ma status nadrzędny. To wpływa także na fundraising, ponieważ wiele działań fundraisingowych odbywa się w przestrzeni publicznej, angażuje wolontariuszy i może obejmować udział dzieci i młodzieży.
 - **Wolontariat.** Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie reguluje zasady wykonywania świadczeń przez wolontariuszy, w tym obowiązek określenia zakresu, sposobu i czasu świadczeń w porozumieniu, wymóg formy pisemnej przy świadczeniach dłuższych niż 30 dni oraz obowiązki korzystającego w zakresie informowania o ryzyku i zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków³⁴. W planowaniu fundraisingu ma to zastosowanie zwłaszcza wtedy, gdy OSP angażuje osoby spoza ścisłego grona członków do działań komunikacyjnych, logistycznych lub wydarzeniowych. Ograniczeniem nie jest sama możliwość wolontariatu, lecz konieczność zapewnienia minimalnego standardu organizacyjnego: bezpieczeństwa, instruktażu, ubezpieczenia (w określonych przypadkach) i dokumentowania współpracy³⁵.
 - **Dzieci i młodzież.** Ustawa o OSP dopuszcza tworzenie młodzieżowych i dziecięcych drużyn pożarniczych, a przynależność osób do 18 lat wymaga zgody rodzica, opiekuna prawnego albo opiekuna faktycznego³⁶. Z perspektywy fundraisingu to uwarunkowanie ma dwa wymiary. Po pierwsze, udział małoletnich w wydarzeniach lub działaniach promocyjnych wymaga szczególnej dbałości o bezpieczeństwo, nadzór i zgodność z zasadami ochrony dzieci. Po drugie, po zmianach prawnych określanych potocznie jako „Lex Kamilek”, organizacje pracujące z dziećmi i młodzieżą zostały objęte obowiązkami w zakresie wdrażania standardów ochrony małoletnich; poradnik NIW-CRSO opisuje obowiązki organizacji i obszary, które muszą zostać uregulowane w standardach³⁷.

³⁴ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2025 poz. 1338, dział III, art. 44–46, s. 33–34;

³⁵ Tamże;

³⁶ Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2025 poz. 244, art. 4, s. 3;

³⁷ NIW-CRSO, *Dzieci i młodzież w organizacji pozarządowej* (2024), część „Wprowadzenie” – obowiązki organizacji wynikające z ustawy o przeciwdziałaniu zagrożeniom przestępczością na tle seksualnym i ochronie

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

W planowaniu fundraisingu oznacza to, że w jednostkach posiadających MDP lub angażujących małoletnich w działania społeczne, fundraising nie może być projektowany w oderwaniu od reżimu ochrony małoletnich (w tym zasad kontaktu dorosły-dziecko, zgód opiekunów, zasad publikacji wizerunku i procedur reagowania)³⁸.

W tym rozdziale traktuję te wymogi jako ograniczenia planowania (tj. warunki brzegowe). Szczegółowe procedury, wzorce dokumentów i rozwiązania praktyczne powinny być ujęte w odrębnych materiałach Akademii poświęconych wolontariatowi, bezpieczeństwu i zgodności organizacyjnej.

■ **Ograniczenia reputacyjne i oczekiwania społecznej przejrzystości**

OSP pełni służebną rolę wobec społeczności lokalnej i realizuje zadania z poszanowaniem godności i praw obywateli³⁹. To ustawowe ujęcie dobrze oddaje społeczny charakter mandatu OSP: jednostka korzysta z wysokiego zaufania, ale jednocześnie jest podmiotem stale obserwowanym, rozliczanym i porównywanym do standardów „instytucji publicznego zaufania”. W planowaniu fundraisingu reputacja działa jak ograniczenie podwójne:

- po pierwsze, rosną oczekiwania przejrzystości - darczyńcy lokalni i instytucjonalni oczekują jasnego celu, uzasadnienia, planu wykorzystania środków oraz rozliczenia;
- po drugie, błędy organizacyjne (chaotyczna dokumentacja, brak spójności komunikatów, niejasne zasady przyjmowania wsparcia) szybciej przekładają się na spadek zaufania niż w przypadku organizacji o profilu mniej wrażliwym społecznie. W praktyce oznacza to, że plan fundraisingowy musi być budowany w sposób, który umożliwi nie tylko pozyskanie środków, ale także ich wiarygodne rozliczenie i komunikowanie wpływu – zgodnie z realnymi możliwościami OSP (czas, dokumenty, osoby funkcyjne).

małoletnich, s. 5–6, [https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2024/08/NIW Dzieci-i-mlodziez-w-organizacji-pozarządowej.pdf](https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2024/08/NIW_Dzieci-i-mlodziez-w-organizacji-pozarządowej.pdf);

³⁸ Tamże;

³⁹ Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2025 poz. 244, art. 3, s. 2–3;

ROZDZIAŁ 2. Diagnoza potrzeb oraz potencjału jednostki OSP jako podstawa racjonalnego planu fundraisingowego

Diagnoza potrzeb i potencjału jest etapem, który przesądza o jakości całego planu fundraisingowego. W praktyce OSP oznacza to przejście od intuicyjnego „zbieramy, bo się przyda” do podejmowania decyzji opartych na faktach: jakie działania OSP rzeczywiście realizuje (i do czego jest zobowiązana), jakie ma braki i ryzyka w gotowości operacyjnej, jakie ma zasoby organizacyjne i relacyjne oraz w jakich obszarach fundraising będzie narzędziem właściwym i społecznie akceptowalnym. Fundamentem diagnozy jest spójność z zadaniami OSP określonymi w przepisach oraz z porozumieniami zawieranymi z gminą, ponieważ to te ramy determinują, co jest potrzebą uzasadnioną, a co jedynie oczekiwaniem lub pomysłem⁴⁰.

W lekcji 1 przedstawiono podstawowe pojęcia fundraisingu i logikę działań nastawionych na darczyńcę. W tym rozdziale koncentrujemy się wyłącznie na tym, jak w warunkach OSP w sposób uporządkowany rozpoznać i opisać potrzeby oraz potencjał organizacji, aby w kolejnych częściach lekcji (oraz w rozdziale o procedurze planowania) móc zbudować plan realistyczny, zgodny z prawem i możliwy do udźwignięcia organizacyjnie.

Dlaczego w OSP diagnoza musi obejmować jednocześnie „potrzeby” i „potencjał”

W wielu organizacjach pozarządowych diagnoza bywa redukowana do listy braków finansowych. W OSP takie podejście prowadzi do dwóch typowych problemów:

- po pierwsze, pojawia się ryzyko niezamierzonego „konkurowania” z obowiązkami finansowania i zapewnienia gotowości, które wynikają z systemu ochrony przeciwpożarowej oraz z relacji OSP–gmina⁴¹;
- po drugie, powstaje plan fundraisingowy, którego skala nie odpowiada realnym możliwościom wykonawczym: liczbie aktywnych osób, dostępności czasu, kompetencjom administracyjnym i komunikacyjnym, oraz zdolności do prawidłowego rozliczania środków i sprawozdawczości⁴².

⁴⁰ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych (Dz.U. 2025 poz. 244), *Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych*, art. 3 oraz art. 7, s. 2–3, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2025000024401.pdf>; Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 10 marca 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochronie przeciwpożarowej (Dz.U. 2025 poz. 188), *Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej*, art. 32, s. 25, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2025000018801.pdf>;

⁴¹ Tamże;

⁴² Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach (t.j. Dz.U. 2020 poz. 2261), art. 2, s. 2, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2020000226101.pdf>;

Dlatego diagnoza w OSP musi odpowiadać na dwa pytania równocześnie:

- **Jakie potrzeby są rzeczywiste i uzasadnione** (w tym: potrzeby wynikające z wykonywania zadań OSP, utrzymania gotowości, rozwoju organizacyjnego oraz działań społecznych, które OSP prowadzi w ramach celów statutowych)⁴³?
- **Czy OSP ma potencjał, aby pozyskać i prawidłowo obsłużyć środki** (w tym: zdolność organizacyjna, formalna i finansowa, zdolność do komunikacji z darczyńcami oraz zdolność do zapewnienia zgodności z wymaganiami ochrony danych i bezpieczeństwa małoletnich, jeżeli OSP pracuje z dziećmi i młodzieżą)⁴⁴?

Rzetelna diagnoza nie zastępuje planowania, ale tworzy „mapę faktów”, na której planowanie będzie oparte. W praktyce oznacza to, że diagnoza powinna kończyć się jasno opisanym obrazem sytuacji: co jest priorytetową potrzebą, co jest potrzebą drugorzędną, które potrzeby nie powinny być finansowane fundraisingiem (bo wymagają innego trybu), oraz jakie są warunki graniczne działań (czas, ludzie, procedury, zdolność rozliczeń).

Diagnoza potrzeb: od zadań OSP do potrzeb organizacyjnych i społecznych

- **Punkt wyjścia: zadania i zakres działań OSP;**
Rozpoznanie potrzeb należy zaczynać od uporządkowania rzeczywistego profilu działania OSP. Jest to konieczne, ponieważ ustawa wskazuje katalog zadań OSP w ochronie życia, zdrowia, mienia i środowiska, w tym m.in. prowadzenie i udział w działaniach ratowniczych, udział w akcjach ratowniczych, organizowanie i prowadzenie szkoleń oraz ćwiczeń, a także realizację innych działań z obszaru ochrony przeciwpożarowej i ochrony ludności⁴⁵. Jednocześnie w praktyce wiele jednostek realizuje również zadania o charakterze społecznym i edukacyjnym (np. działania młodzieżowe), o ile są one osadzone w celach statutowych i prowadzone w ramach dopuszczalnych form aktywności stowarzyszenia⁴⁶.

⁴³ Chrzczonowicz M., Robak B., Paluszkiwicz A., *OSP – działaj sprawnie! Poradnik dla zarządów i nie tylko* (Warszawa: Związek Ochotniczych Straży Pożarnych RP, 2023; stan prawny na 1.05.2023), rozdz. „Czym jest działalność statutowa”, s. 33–34; Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych (Dz.U. 2025 poz. 244), załącznik: *Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych*, art. 3 oraz art. 7, s. 2–3;

⁴⁴ Katarzyna Sadło, *Dzieci i młodzież w organizacji pozarządowej. Standardy ochrony małoletnich* (Warszawa: Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, 2024), część „Kogo obowiązuje ustawa” i „Obowiązki organizacji” (PDF, spis treści i wprowadzenie: s. 2–5), https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2024/08/NIW_Dzieci-i-mlodziez-w-organizacji-pozarządowej.pdf; Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. (ogólne rozporządzenie o ochronie danych), art. 5–6, s. 35–36, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF>; Raszeja-Ossowska I., *Ochotnicze Straże Pożarne. Aspekty prawne i finansowe* (Warszawa: Witryna Wiejska, 2023), część „Sprawozdanie finansowe OSP”, s. 17–18;

⁴⁵ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych (Dz.U. 2025 poz. 244), *Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych*, art. 3 oraz art. 7, s. 2–3;

⁴⁶ Tamże;

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

W diagnozie potrzeba nie jest „życzeniem”, lecz opisem luki między wymaganym a realnym poziomem zdolności do realizacji zadań. Dlatego potrzeby należy formułować w języku faktów, a nie w języku zakupów. Przykładowo:

- nie „potrzebujemy samochodu”, lecz: *„obecny pojazd ma ograniczoną sprawność i dostępność, co wpływa na czas wyjazdu i zdolność do realizacji działań ratowniczych; potrzebne jest odtworzenie zdolności transportowej na poziomie adekwatnym do liczby wyjazdów i rodzaju działań”*;
- nie „potrzebujemy umundurowania”, lecz: *„część strażaków ratowników nie ma pełnego wyposażenia ochronnego w standardzie umożliwiającym bezpieczny udział w działaniach; luka dotyczy konkretnych elementów i konkretnych osób”*.

Takie podejście ogranicza ryzyko opisywania potrzeb w sposób nieprecyzyjny i ułatwia późniejsze uzasadnianie działań wobec darczyńców, gminy i instytucji dotacyjnych.

■ **Klasyfikacja potrzeb w OSP: cztery grupy, które porządkują diagnozę**

W praktyce OSP warto klasyfikować potrzeby co najmniej w czterech grupach, ponieważ każda z nich ma inne konsekwencje dla planu fundraisingowego.

Po pierwsze: potrzeby operacyjne i bezpieczeństwa działań.

Są to potrzeby bezpośrednio związane z gotowością do działań ratowniczych oraz z bezpieczeństwem strażaków ratowników. Ich źródłem są m.in. fakty dotyczące gotowości (liczba uprawnionych ratowników, kompletność badań i szkoleń, dostępność dyżurów), stan techniczny sprzętu, infrastruktura do utrzymania sprzętu w sprawności oraz logistyka wyjazdów⁴⁷. W diagnozie szczególnie istotne jest odróżnienie potrzeb krytycznych (których brak generuje realne ryzyko niewykonania zadań lub narażenia zdrowia) od potrzeb usprawniających.

Po drugie: potrzeby odtworzeniowe i inwestycyjne.

Dotyczą majątku trwałego (remonty, modernizacja remizy, wymiana sprzętu wyeksploatowanego) oraz inwestycji w zdolności na przyszłość. W tej grupie w diagnozie konieczne jest rzetelne udokumentowanie stanu obecnego (np. przeglądy techniczne, protokoły, ekspertyzy) oraz oszacowanie, czy dana potrzeba ma charakter obowiązkowy w systemie ochrony przeciwpożarowej, czy jest rozwinięciem ponad minimum.

Po trzecie: potrzeby organizacyjne i zgodności.

To potrzeby, które nie są „widoczne” w sprzęcie, ale decydują o zdolności OSP do pozyskiwania i rozliczania środków: sprawne organy stowarzyszenia, aktualny statut i dokumentacja, prawidłowa

⁴⁷ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych (Dz.U. 2025 poz. 244), załącznik: *Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych*, art. 3 oraz art. 7, s. 2–3;

rachunkowość, zdolność do sporządzania sprawozdań, właściwe zasady obiegu dokumentów i odpowiedzialności w zarządzie⁴⁸. Bez tego nawet skuteczny fundraising może stać się źródłem ryzyka (w tym reputacyjnego), ponieważ brak przygotowania administracyjnego utrudnia transparentność.

Po czwarte: potrzeby społeczne, edukacyjne i integracyjne osadzone w misji.

W wielu gminach OSP jest ważnym aktorem lokalnym: prowadzi działania edukacyjne, wspiera społeczność w sytuacjach kryzysowych, pracuje z dziećmi i młodzieżą, organizuje inicjatywy prospołeczne. Aby takie działania były prawidłowo włączone do planu fundraisingowego, w diagnozie trzeba wykazać ich zgodność z celami statutowymi oraz rozpoznać ryzyka (zwłaszcza w obszarze pracy z małoletnimi)⁴⁹.

■ Odróżnienie potrzeby od obowiązku finansowania: rola gminy i konsekwencje dla fundraisingu

W diagnozie potrzeb w OSP nie można pominąć kontekstu odpowiedzialności finansowej w systemie ochrony przeciwpożarowej. Ustawa o ochronie przeciwpożarowej wskazuje m.in. zasady ponoszenia kosztów funkcjonowania jednostek ochrony przeciwpożarowej oraz finansowania zadań związanych z ochroną przeciwpożarową⁵⁰. W ustawie o OSP przewidziano ponadto obowiązek zawierania przez gminę umowy z OSP działającymi na jej terenie, obejmującej postanowienia dotyczące działań podejmowanych przez OSP oraz określone obowiązki⁵¹.

Konsekwencja praktyczna jest następująca: **fundraising nie powinien być traktowany jako narzędzie „zastępujące” podstawowe mechanizmy zapewnienia gotowości**, lecz jako narzędzie uzupełniające, pozwalające rozwijać i wzmacniać działania OSP, pod warunkiem zachowania zgodności z prawem, umowami z gminą oraz zasadą przejrzystości wobec darczyńców⁵².

⁴⁸ Raszeja-Ossowska I., *Ochotnicze Straże Pożarne. Aspekty prawne i finansowe* (Warszawa: Fundacja Wspomagania Wsi / Witryna Wiejska, 2023), część „Podstawy prawne” oraz „Statut OSP”, s. 3–4 oraz s. 15–18;

⁴⁹ Chrzczonowicz M., Robak B., Paluszkiewicz A., *OSP – działaj sprawnie! Poradnik dla zarządów i nie tylko* (Warszawa: Związek Ochotniczych Straży Pożarnych RP, 2023; stan prawny na 1.05.2023), rozdz. „Czym jest działalność statutowa”, s. 33–34; Sadło K., *Dzieci i młodzież w organizacji pozarządowej. Standardy ochrony małoletnich* (Warszawa: Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, 2024), część „Kogo obowiązuje ustawa” i „Obowiązki organizacji”, s. 2–5;

⁵⁰ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 10 marca 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochronie przeciwpożarowej (Dz.U. 2025 poz. 188), *Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej*, art. 32, s. 25;

⁵¹ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych (Dz.U. 2025 poz. 244), *Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych*, art. 3 oraz art. 7, s. 2–3;

⁵² Tamże;

Na etapie diagnozy należy więc każdą istotną potrzebę opisać również w perspektywie „kto i w jakim trybie powinien ją finansować”. Nie oznacza to, że OSP nie może pozyskiwać środków na wyposażenie lub inwestycje. Oznacza to, że diagnoza musi minimalizować ryzyko: (1) obciążenia OSP kosztami, które powinny być zabezpieczone w innych trybach, (2) budowania narracji fundraisingowej w sposób nieadekwatny do odpowiedzialności publicznej, (3) konfliktu z interesariuszami lokalnymi, zwłaszcza gdy darczyńcy oczekują, że środki publiczne powinny pokrywać podstawowe potrzeby bezpieczeństwa.

■ **Potrzeby wymagają dowodów: czym w OSP jest „materiał diagnostyczny”**

Aby diagnoza była rzetelna, potrzeby muszą być poparte materiałem, który da się zweryfikować. W OSP podstawowym typem materiału diagnostycznego są dokumenty i dane operacyjne, a nie deklaracje. W praktyce warto opierać się na trzech kategoriach dowodów:

1. **dowody formalne i organizacyjne:** statut, uchwały organów, aktualność danych rejestrowych (w zależności od formy prawnej), protokoły zebrań, dokumentacja majątku⁵³;
2. **dowody operacyjne:** rejestry wyjazdów i działań, informacje o gotowości, stany osobowe, szkolenia i badania, stan sprzętu wynikający z przeglądów⁵⁴;
3. **dowody finansowe:** ewidencja przychodów i kosztów, sprawozdania finansowe, informacje o dotacjach i sposobie ich wyodrębnienia w rachunkowości oraz o terminach i obowiązkach sprawozdawczych⁵⁵;

Im bardziej kosztowna potrzeba i im większy jej wpływ na funkcjonowanie OSP, tym mocniejsza powinna być podstawa dowodowa w diagnozie. Jest to warunek zarówno profesjonalnego planowania, jak i wiarygodności wobec interesariuszy.

Diagnoza potencjału: czy OSP jest w stanie „unieść” fundraising w sposób bezpieczny i skuteczny

W OSP potencjał jest pojęciem wielowymiarowym. Obejmuje zarówno zasoby materialne i ludzkie, jak i zdolność formalno-organizacyjną oraz reputację, która w fundraisingu ma realną

⁵³ Raszeja-Ossowska I., *Ochotnicze Straże Pożarne. Aspekty prawne i finansowe* (Warszawa: Fundacja Wspomagania Wsi / Witryna Wiejska, 2023), część „Podstawy prawne” oraz „Statut OSP”, s. 3–4 oraz s. 15–18;

⁵⁴ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych (Dz.U. 2025 poz. 244), załącznik: *Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych*, art. 3 oraz art. 7, s. 2–3;

⁵⁵ Raszeja-Ossowska I., *Ochotnicze Straże Pożarne*, część „Rachunkowość Ochotniczych Straży Pożarnych” (w tym sprawozdawczość finansowa, uproszczona ewidencja, odpowiedzialność zarządu), s. 15–18;

wartość. Diagnozując potencjał, należy patrzeć na OSP jednocześnie jako na stowarzyszenie oraz jako na jednostkę realizującą zadania w systemie ochrony przeciwpożarowej⁵⁶.

■ **Potencjał formalno-ustrojowy: forma prawna, organy, statut, odpowiedzialność.**

OSP, jako stowarzyszenie, działa na podstawie przepisów prawa o stowarzyszeniach, co oznacza m.in. wymóg posiadania statutu, działania przez organy, podejmowania uchwał oraz zachowania zgodności działań z celami statutowymi⁵⁷. Jednocześnie forma stowarzyszenia (np. „rejestrowe” albo „zwykłe”) wpływa na zakres dopuszczalnych aktywności i możliwości organizacyjnych. W praktyce diagnoza potencjału powinna uwzględniać:

- czy organy działają regularnie i w trybie umożliwiającym podejmowanie decyzji wymaganych w fundraisingu (np. zawieranie umów darowizny, przyjmowanie dotacji, zaciągnięcie zobowiązań);
- czy statut obejmuje działania, które OSP rzeczywiście prowadzi lub planuje prowadzić, oraz czy pozwala w sposób bezpieczny prowadzić działania wspierające (np. edukacyjne, młodzieżowe, społeczne);
- czy OSP ma jasny podział odpowiedzialności w zarządzie za finanse i dokumentację, co jest kluczowe dla transparentności.

Warto podkreślić, że potencjał formalny nie jest „biurokracją dla samej biurokracji”. Jest warunkiem, by fundraising nie generował ryzyk prawnych i podatkowych oraz by OSP mogła w wiarygodny sposób wykazać, na co przeznaczono środki.

■ **Potencjał finansowo-rozliczeniowy: rachunkowość, sprawozdawczość i zdolność do wyodrębniania środków**

Fundraising w OSP niemal zawsze wiąże się z obowiązkiem rozliczalności: wobec darczyńców, instytucji dotujących, gminy, a także wobec własnych członków. Dlatego elementem diagnozy potencjału musi być ocena, czy OSP prowadzi rachunkowość w sposób pozwalający na:

- przypisanie wpływów do konkretnych źródeł i celów (co jest szczególnie istotne przy dotacjach, gdzie wymagane jest wyodrębnianie operacji związanych z udzieleniem dotacji);
- sporządzenie sprawozdania finansowego w terminach oraz jego zatwierdzenie przez właściwy organ;

⁵⁶ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach (t.j. Dz.U. 2020 poz. 2261), art. 2, s. 2; Raszeja-Ossowska I., *Ochotnicze Straże Pożarne. Aspekty prawne i finansowe* (Warszawa: Fundacja Wspomagania Wsi / Witryna Wiejska, 2023), część „Podstawy prawne” oraz „Statut OSP”, s. 3–4;

⁵⁷ Tamże;

- złożenie właściwych deklaracji podatkowych, jeżeli są wymagane⁵⁸.

W praktyce diagnoza powinna rozpoznawać, jaki system ewidencji stosuje OSP (pełne księgi rachunkowe czy uproszczona ewidencja przychodów i kosztów, jeśli spełnione są przesłanki), oraz czy w OSP istnieją kompetencje i odpowiedzialność umożliwiające poprawne prowadzenie ewidencji⁵⁹.

Z punktu widzenia fundraisingu jest to krytyczne, ponieważ brak zdolności rozliczeniowej przekłada się bezpośrednio na ryzyko reputacyjne: darczyńcy (indywidualni i instytucjonalni) coraz częściej oczekują jednoznacznych informacji o wykorzystaniu środków i nie akceptują niejasności.

■ **Potencjał ludzki: dostępność, kompetencje, ciągłość działania**

W OSP zasoby ludzkie mają specyficzny charakter: trzon działań jest oparty na aktywności społecznej, a dostępność osób bywa sezonowa i zależna od obowiązków zawodowych⁶⁰. Diagnoza potencjału musi uwzględnić nie tylko liczbę członków, lecz realną liczbę osób zdolnych do wykonywania zadań fundraisingowych i administracyjnych, w tym:

- zdolność do przygotowania materiałów informacyjnych i komunikacyjnych;
- zdolność do prowadzenia kontaktów z darczyńcami i partnerami;
- zdolność do obsługi dokumentów, umów, potwierdzeń, rozliczeń i sprawozdawczości.

Należy też rozpoznać odporność organizacji na zmiany personalne. W jednostkach, gdzie cała wiedza o finansach i dokumentach jest skoncentrowana w jednej osobie, potencjał fundraisingowy jest pozornie wysoki, ale w rzeczywistości wrażliwy na ryzyko przerwania ciągłości.

■ **Potencjał relacyjny i reputacyjny: kapitał zaufania jako zasób fundraisingowy.**

OSP w Polsce często dysponują wysokim poziomem zaufania społecznego. Ten kapitał jest realnym zasobem fundraisingowym, ale tylko wtedy, gdy jest chroniony poprzez przejrzystość i zgodność działań. Diagnoza potencjału relacyjnego powinna identyfikować:

- trwałe relacje z gminą i instytucjami lokalnymi;
- relacje z mieszkańcami oraz lokalnymi przedsiębiorcami (w tym doświadczenie we współpracy);

⁵⁸ Raszeja-Ossowska I., *Ochotnicze Straże Pożarne*, część „Rachunkowość Ochotniczych Straży Pożarnych” (w tym sprawozdawczość finansowa, uproszczona ewidencja, odpowiedzialność zarządu), s. 15–18;

⁵⁹ Tamże;

⁶⁰ Tamże;

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

- dotychczasowe doświadczenia w komunikacji publicznej (strona internetowa, media społecznościowe, lokalne media, wydarzenia).

Na poziomie diagnostycznym ważne jest rozpoznanie, czy OSP ma zdolność do komunikacji o potrzebach w sposób odpowiedzialny: z poszanowaniem roli finansowania publicznego oraz bez obietnic, których nie da się dotrzymać. Szczegółowe standardy komunikacji i budowania zaufania są przedmiotem kolejnych lekcji Akademii Fundraisingu; w diagnozie chodzi o ocenę, czy OSP ma warunki, aby te standardy wdrożyć.

- **Potencjał zgodności: dane osobowe i bezpieczeństwo małoletnich jako element oceny gotowości.**

Nawet proste działania fundraisingowe generują przetwarzanie danych osobowych (np. listy darczyńców, potwierdzenia darowizn, komunikacja elektroniczna). Z perspektywy diagnozy potencjału kluczowe jest ustalenie, czy OSP ma minimalne warunki do zgodnego z prawem przetwarzania danych, zgodnie z zasadami legalności, celowości, minimalizacji i rozliczalności⁶¹. Szczegółowe procedury i narzędzia ochrony danych będą omawiane w dedykowanej lekcji; tutaj należy jasno wskazać, że brak gotowości w tym obszarze ogranicza zakres możliwych działań fundraisingowych.

Jeżeli OSP prowadzi działania z udziałem dzieci i młodzieży (np. drużyny młodzieżowe), diagnoza potencjału musi również uwzględniać obowiązki i ryzyka związane z ochroną małoletnich, w tym potrzebę posiadania i stosowania standardów ochrony małoletnich oraz zasad bezpiecznej komunikacji i publikowania wizerunku⁶². W praktyce jest to warunek nie tylko zgodności, ale również społecznej akceptacji działań i ochrony reputacji OSP.

Metody i źródła diagnozy w OSP: jak zapewnić rzetelność bez nadmiernego obciążenia organizacji

Diagnoza w OSP powinna być możliwa do przeprowadzenia w oparciu o źródła, które jednostka już posiada lub do których ma dostęp jako część lokalnego systemu. Rzetelność diagnozy opiera się na zasadzie weryfikowalności i porównania informacji z kilku źródeł (np. dokumenty + dane operacyjne + rozmowy). W praktyce można wyróżnić trzy główne metody:

- **analiza dokumentów i rejestrów** – obejmuje dokumenty stowarzyszenia, dokumenty finansowe, dokumenty majątkowe oraz dokumenty związane z gotowością i działaniami⁶³;

⁶¹ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. (ogólne rozporządzenie o ochronie danych), art. 5–6, s. 35–36, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/>;

⁶² Sadło K., *Dzieci i młodzież w organizacji pozarządowej. Standardy ochrony małoletnich* (Warszawa: Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, 2024), część „Kogo obowiązuje ustawa” i „Obowiązki organizacji”, s. 2–5;

⁶³ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych (Dz.U. 2025 poz. 244), załącznik: *Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych*, art. 3 oraz art. 7; s. 2–3; Raszeja-Ossowska I.,

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

- **rozmowy wewnętrzne i konsultacje** – prowadzone z osobami pełniącymi funkcje w OSP (zarząd, naczelnik, skarbnik, osoby odpowiedzialne za młodzież, osoby odpowiedzialne za sprzęt). Celem nie jest „ankieta satysfakcji”, lecz doprecyzowanie faktów: co działa, co jest wąskim gardłem, gdzie są braki kompetencyjne.
- **dane publiczne i otoczenie lokalne** – dokumenty gminy (np. priorytety bezpieczeństwa, dokumenty strategiczne), informacje o wydarzeniach i inicjatywach lokalnych, które wpływają na potencjał współpracy i na sposób uzasadniania potrzeb.

W diagnozie szczególnie ważne jest oddzielenie informacji „twardych” (dokumenty, liczby, terminy, fakty) od informacji „miękkich” (opinie, wrażenia). Informacje miękkie są cenne, ale nie mogą być jedyną podstawą dla decyzji o działaniach fundraisingowych, ponieważ fundraising wymaga uzasadnienia, które przetrwa weryfikację ze strony darczyńców i instytucji.

Dobłą praktyką jest również wykorzystanie narzędzi analitycznych, które porządkują wnioski (np. analiza mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń), o ile są użyte do opisu faktów, a nie jako formalność. W poradnikach dedykowanych OSP wskazuje się wprost na użyteczność takiego podejścia w rozpoznawaniu potrzeb i możliwości⁶⁴.

Efekt diagnozy - jaki „obraz OSP” powinien powstać przed planowaniem fundraisingu

Rezultatem diagnozy nie powinna być obszernateczka materiałów, lecz spójny obraz sytuacji, który umożliwi racjonalne planowanie. Na etapie końcowym diagnozy (jeszcze przed priorytetyzacją i przed budową planu) powinny być jasne co najmniej cztery elementy:

1. **profil działania OSP**- jakie zadania i działania są faktycznie realizowane oraz w jakim zakresie (w tym działania młodzieżowe i społeczne, jeżeli występują)⁶⁵;
2. **mapa potrzeb** - potrzeby opisane językiem luk w zdolnościach, z podstawą dowodową oraz z rozróżnieniem na potrzeby krytyczne, odtworzeniowe, organizacyjne i społeczne⁶⁶;

Ochotnicze Straże Pożarne. Aspekty prawne i finansowe (Warszawa: Fundacja Wspomagania Wsi / Witryna Wiejska, 2023), część „Podstawy prawne” oraz „Statut OSP”, s. 3–4 oraz s. 15–18;

⁶⁴ Chrzczonowicz M., Robak B., Paluszkiewicz A., *OSP – działaj sprawnie!*, fragment o analizie potrzeb i możliwości oraz o zastosowaniu analizy mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń, s. 64;

⁶⁵ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych (Dz.U. 2025 poz. 244), załącznik: *Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych*, art. 3 oraz art. 7, s. 2–3; Chrzczonowicz M., Robak B., Paluszkiewicz A., *OSP – działaj sprawnie! Poradnik dla zarządów i nie tylko* (Warszawa: Związek Ochotniczych Straży Pożarnych RP, 2023; stan prawny na 1.05.2023), rozdz. „Czym jest działalność statutowa”, s. 33–34);

⁶⁶ Raszeja-Ossowska I., *Ochotnicze Straże Pożarne*, część „Rachunkowość Ochotniczych Straży Pożarnych”, s. 15–18)

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

3. **mapa potencjału**: zasoby ludzkie, organizacyjne, formalne, finansowe, relacyjne oraz ograniczenia zgodności (dane osobowe, standardy ochrony małoletnich)⁶⁷;
4. **warunki graniczne** - obszary, w których fundraising jest właściwy oraz obszary, w których należy zastosować inne instrumenty (np. uzgodnienia i tryby wynikające z relacji z gminą i z systemu ochrony przeciwpożarowej)⁶⁸.

Dopiero tak przygotowana diagnoza tworzy podstawę do kolejnych etapów: priorytetyzacji inicjatyw fundraisingowych (rozdział 3) oraz budowy procedury planowania i elementów planu (rozdział 4). W praktyce oznacza to, że decyzje fundraisingowe nie będą oparte na presji czasu lub na doraźnych pomysłach, lecz na uporządkowanej wiedzy o tym, czego OSP potrzebuje i co jest w stanie odpowiedzialnie zrealizować.

⁶⁷ Sadło K., *Dzieci i młodzież w organizacji pozarządowej. Standardy ochrony małoletnich*, Warszawa: Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, 2024, s. 2–5; Raszeja-Ossowska I., *Ochotnicze Straże Pożarne. Aspekty prawne i finansowe*, Warszawa: Fundacja Wspomagania Wsi / Witryna Wiejska, 2023), s. 3–4 oraz s. 15-18; Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. (rozporządzenie o ochronie danych), art. 5–6, s. 35–36;

⁶⁸ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych (Dz.U. 2025 poz. 244), załącznik: *Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych*, art. 3 oraz art. 7, s. 2–3); Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 10 marca 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochronie przeciwpożarowej (Dz.U. 2025 poz. 188), *Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej*, art. 32, s. 25;

ROZDZIAŁ 3. Priorytetyzacja inicjatyw fundraisingowych OSP - kryteria wyboru, spójność z misją oraz wykonalność organizacyjna

Istota i rola priorytetyzacji inicjatyw fundraisingowych w realiach OSP

Priorytetyzacja inicjatyw fundraisingowych w jednostce OSP jest procesem decyzyjnym, którego celem jest wybór takiego zestawu działań, aby – przy ograniczonych zasobach osobowych, czasowych i organizacyjnych – maksymalizować realizację misji OSP, jednocześnie minimalizując ryzyka operacyjne, prawne i wizerunkowe. W praktyce OSP oznacza to równoważenie trzech porządków: (1) zadań ratowniczych i gotowości operacyjnej, (2) zadań społecznych i edukacyjnych realizowanych na rzecz społeczności lokalnej oraz (3) wymogów formalnych wynikających z faktu, że OSP jest stowarzyszeniem i podmiotem działającym w sferze publicznego bezpieczeństwa⁶⁹.

W każdej jednostce OSP pojawia się naturalna presja „pozyskania środków na wszystko” – na sprzęt, umundurowanie, remonty, szkolenia, działalność młodzieżową, doposażenie strażnicy, inicjatywy integracyjne. Jednak plan fundraisingowy nie może być prostą listą życzeń. Priorytetyzacja jest mechanizmem racjonalizacji: odróżnia potrzeby rzeczywiście krytyczne (z perspektywy misji i bezpieczeństwa) od potrzeb ważnych, lecz możliwych do realizacji etapami; oddziela inicjatywy wykonalne od inicjatyw atrakcyjnych „na papierze”, ale nierealistycznych przy obecnym potencjale jednostki.

Należy wyraźnie podkreślić, że priorytetyzacja nie jest tym samym co planowanie operacyjne (kolejność działań, harmonogram, budżet i przypisanie odpowiedzialności). Priorytetyzacja odpowiada na pytania: **co wybieramy i dlaczego** oraz **czego świadomie nie wybieramy (jeszcze)**. Dopiero kolejne etapy – omawiane w odrębnej części Akademii – przekładają priorytety na szczegółową procedurę planowania i realizacji. W niniejszym rozdziale pomijam również zagadnienia wyznaczania celów finansowych i ich kalkulacji, ponieważ są one przedmiotem innej lekcji Akademii.

W realiach OSP priorytetyzacja spełnia dodatkową funkcję: chroni jednostkę przed przeciążeniem i rozproszaniem. Działania fundraisingowe, nawet poprawnie zaprojektowane, generują obciążenia: wymagają komunikacji z darczyńcami, organizacji zdarzeń, rozliczeń, dokumentowania wpływów i wydatków, a często także współpracy z gminą, partnerami oraz instytucjami. Jeżeli OSP wybierze jednocześnie zbyt wiele inicjatyw, typowym skutkiem jest spadek jakości realizacji, wzrost napięć wewnętrznych, pogorszenie terminowości, a w skrajnych przypadkach – utrata wiarygodności. Z perspektywy fundraisingu jest to

⁶⁹ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych (Dz.U. 2025 poz. 244), Załącznik: Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, art. 1 ust. 1–4 (charakter OSP jako stowarzyszenia i jednostki ochrony przeciwpożarowej), s. 3, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2025000024401.pdf>;

szczególnie kosztowne, ponieważ zaufanie darczyńców jest zasobem budowanym latami, a traconym szybko.

Priorytetyzacja jest też narzędziem „obrony misji” przed zjawiskiem dryfu celów, czyli przesuwania aktywności OSP w stronę inicjatyw łatwiejszych do sfinansowania, ale słabiej powiązanych z zadaniami i rolą jednostki w systemie ochrony przeciwpożarowej i ochrony ludności. Ustawa wskazuje, że OSP realizuje zadania w celu ochrony życia, zdrowia, mienia lub środowiska, a obok działań ratowniczych wykonuje również zadania edukacyjne, prewencyjne i integracyjne⁷⁰. Priorytetyzacja pozwala więc rozróżnić inicjatywy, które **bezpośrednio wzmacniają zdolność do wykonywania zadań**, od inicjatyw, które są jedynie „okołostrażackie” i wymagają szczególnie uważnego uzasadnienia.

Spójność z misją OSP jako kryterium nadrzędne (ustawowe i statutowe)

W jednostce OSP nie można rozpatrywać priorytetów fundraisingowych w oderwaniu od misji i podstaw prawnych funkcjonowania. OSP jest stowarzyszeniem, a stowarzyszenia – z definicji – są zrzeszeniami o celach niezarobkowych, samodzielnie określającymi cele i programy działania, opierającymi działalność przede wszystkim na pracy społecznej członków⁷¹. Ta konstrukcja prawna ma praktyczne konsekwencje: po pierwsze, inicjatywy fundraisingowe muszą wspierać cele statutowe i nie mogą prowadzić do prywatnej korzyści członków; po drugie, skala i forma inicjatyw muszą być realistyczne w kontekście zasobów społecznych OSP; po trzecie, jednostka musi w każdym czasie zachować zdolność do wykonywania swoich zadań wynikających z przepisów dotyczących ochrony przeciwpożarowej⁷².

Spójność z misją ma w OSP dwa poziomy:

Poziom pierwszy – ustawowy (rola i zadania OSP). Ustawa o OSP wskazuje katalog zadań, obejmujący w szczególności działania ratownicze i udział w akcjach, alarmowanie i ostrzeganie ludności, zapobieganie zagrożeniom, pierwszą pomoc (w tym kwalifikowaną pierwszą pomoc), szkolenia i ćwiczenia, a także przedsięwzięcia prewencyjne, edukacyjne i integracyjne.² Ten katalog nie jest jedynie opisem „co OSP robi”, lecz jest ramą, w której należy uzasadniać pozyskiwanie i wykorzystywanie środków.

Poziom drugi – statutowy (cele i sposoby realizacji w konkretnej jednostce). Każda OSP ma statut, który w praktyce określa, jakie działania jednostka może podejmować, jakie projekty realizować i jakie formy aktywności są uznane za realizację jej celów. Materiały sektorowe podkreślają, że zapisy o celach i sposobach realizacji są

⁷⁰ Tamże, art. 3 (katalog zadań OSP), s. 3–4;

⁷¹ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 18 listopada 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. 2020 poz. 2261), Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach, art. 2 ust. 1–3 (cele niezarobkowe, samodzielność i praca społeczna), s. 3–4;

⁷² 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), Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej, art. 1 (cel ochrony przeciwpożarowej), PDF, s. 3–4; oraz art. 14 ust. 1 (cel krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego), s. 18;

kluczowe, ponieważ determinują dopuszczalny zakres aktywności i projektów⁷³. W priorytetyzacji oznacza to konieczność odwołania się do własnego statutu przy ocenie, czy dana inicjatywa fundraisingowa jest merytorycznie „u siebie”, czy też wymaga korekty założeń (albo – w uzasadnionych sytuacjach – zmiany statutu, co jednak jest zagadnieniem formalnym omawianym w innym miejscu).

Spójność z misją nie jest kryterium „miękkim”, opartym wyłącznie na deklaracjach. W praktyce oznacza odpowiedź na pytanie: **jaką część ustawowych i statutowych zadań OSP wzmacnia dana inicjatywa oraz w jakim horyzoncie czasu**. Przykładowo, inicjatywy, które poprawiają gotowość operacyjną (np. doposażenie, szkolenia, utrzymanie sprawności technicznej), mają bezpośredni związek z ochroną życia i zdrowia. Inicjatywy o charakterze edukacyjnym lub integracyjnym mogą być równie uzasadnione, ale ich związek z misją powinien być opisany precyzyjnie, np. poprzez wpływ na prewencję, świadomość mieszkańców, rekrutację i utrzymanie kadr, rozwój młodzieży lub wzmocnienie lokalnego systemu współdziałania⁷⁴.

Dla rzetelnej priorytetyzacji kluczowe jest odróżnienie dwóch typów inicjatyw:

1. **Inicjatywy „misyjnie konieczne”** – bez których wykonanie ustawowych zadań w wymaganym standardzie staje się trudniejsze lub obarczone nadmiernym ryzykiem (np. brak środków na utrzymanie sprawności sprzętu, szkolenia podstawowe i okresowe, wyposażenie ochronne, zapewnienie minimalnych warunków bezpieczeństwa działań);
2. **Inicjatywy „misyjnie wspierające”** – ważne dla rozwoju i trwałości OSP, lecz możliwe do realizacji etapami (np. działania edukacyjne, inicjatywy na rzecz społeczności, przedsięwzięcia wzmacniające zakorzenienie OSP w lokalnym ekosystemie współpracy).

Priorytetyzacja w OSP powinna w pierwszej kolejności zabezpieczać inicjatywy „misyjnie konieczne”, a dopiero w drugiej kolejności budować przestrzeń dla inicjatyw „misyjnie wspierających”. To rozróżnienie nie ma charakteru wartościującego – działania społeczne i edukacyjne są elementem roli OSP – ale porządkuje decyzje w sytuacji ograniczeń.

Kryteria wyboru inicjatyw fundraisingowych – model adekwatny do OSP

Aby priorytetyzacja była racjonalna, kryteria muszą spełniać trzy warunki: (1) być zakorzenione w misji i realiach OSP, (2) być jednoznaczne, aby ograniczać uznaniowość, (3) uwzględniać nie tylko atrakcyjność inicjatywy, ale także koszty organizacyjne i ryzyka.

⁷³ Związek Ochotniczych Straży Pożarnych RP oraz Stowarzyszenie Klon/Jawor, *Poradnik OSP: Potencjał młodych w OSP* (2023), część dotycząca roli statutu („Cele i sposób ich realizacji”), s. 17–18; oraz część dotycząca porządkowania informacji o możliwościach działania (analiza mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń), s. 64–66, https://zosprp.pl/wp-content/uploads/2023/12/PoradnikOSP_potencjal_mlodych2023.pdf;

⁷⁴ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych (Dz.U. 2025 poz. 244), Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, art. 1 ust. 1–4, s. 3-4;

W praktyce OSP rekomendują stosowanie **dwupoziomowej logiki kryteriów**: najpierw kryteria brzegowe (warunki dopuszczalności), następnie kryteria porównawcze (warunki wyboru między kilkoma dopuszczalnymi opcjami).

■ **Kryteria brzegowe – kiedy inicjatywa nie powinna wejść do planu**

1. **Zgodność z prawem, misją i statutem.**

Inicjatywa nie powinna być priorytetyzowana, jeżeli nie da się jej jednoznacznie powiązać z celami statutowymi i zakresem zadań OSP⁷⁵. W praktyce dotyczy to m.in. takich propozycji, które są atrakcyjne finansowo, ale prowadzą do aktywności niepasujących do profilu jednostki lub trudnych do obrony przed darczyńcami, organem nadzoru czy społecznością lokalną.

2. **Brak konfliktu z gotowością operacyjną i bezpieczeństwem działań.**

OSP jest elementem systemu ochrony przeciwpożarowej, a działania ratownicze są prowadzone przez jednostki ochrony przeciwpożarowej⁷⁶. Jeżeli inicjatywa fundraisingowa angażuje kluczowe zasoby (ludzi, sprzęt, dyspozycyjność) w sposób obniżający zdolność reagowania, to w OSP powinna zostać uznana za nieakceptowalną albo wymagać modyfikacji zakresu (np. skali, terminu, sposobu organizacji). W priorytetyzacji należy więc stosować zasadę: **fundraising ma wzmacniać zdolność do realizacji zadań, a nie ją konsumować**.

3. **Zdolność do zapewnienia minimalnej zgodności organizacyjnej.**

Niektóre inicjatywy niosą obowiązki, które dla OSP mogą być istotnym obciążeniem: prowadzenie ewidencji, rozliczeń, dokumentowania wpływów i wydatków, a czasem spełnienie określonych warunków formalnych zależnych od formy prawnej (np. różnice między stowarzyszeniem rejestrowym a stowarzyszeniem zwykłym w zakresie dopuszczalnej aktywności ekonomicznej)⁷⁷. Jeżeli jednostka nie ma minimalnej zdolności do poprawnego prowadzenia tych obowiązków, inicjatywa nie powinna być priorytetem – nawet jeśli potencjalnie przyniosłaby środki.

4. **Zdolność do zapewnienia bezpieczeństwa uczestników, w tym dzieci i młodzieży.**

⁷⁵ Związek Ochotniczych Straży Pożarnych RP oraz Stowarzyszenie Klon/Jawor, *Poradnik OSP: Potencjał młodych w OSP* (2023), część dotycząca roli statutu („Cele i sposób ich realizacji”), s. 17–18; oraz część dotycząca porządkowania informacji o możliwościach działania (analiza mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń), s. 64–66; Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych (Dz.U. 2025 poz. 244), Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, art. 1 ust. 1–4, s. 3-4;

⁷⁶ 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), Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej, art. 1 (cel ochrony przeciwpożarowej), s. 3–4; oraz art. 14 ust. 1 (cel krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego), s. 18;

⁷⁷ Raszeja-Ossowska I., *Ochotnicze Straże Pożarne. Aspekty prawne i finansowe* (Warszawa, 2023), fragment o dopuszczalnych źródłach przychodów OSP i zasadzie przeznaczania dochodu na cele statutowe (w tym zakaz podziału między członków), s. 6–7, https://witrynawiejska.org.pl/wp-content/uploads/2023/11/OSP_03_11_2023.pdf;

OSP często prowadzi aktywność z udziałem osób niepełnoletnich (np. młodzieżowe lub dziecięce drużyny pożarnicze)⁷⁸. Inicjatywy fundraisingowe powiązane z taką aktywnością muszą uwzględniać szczególne standardy ochrony małoletnich, w tym odpowiednie procedury i weryfikację osób dopuszczanych do kontaktu z dziećmi⁷⁹. Jeżeli jednostka nie jest gotowa spełnić tych wymogów, inicjatywy angażujące dzieci i młodzież nie powinny być priorytetyzowane „na skróty”.

■ **Kryteria porównawcze – jak wybierać między inicjatywami dopuszczalnymi**

Po przejściu kryteriów brzegowych pojawia się pytanie: które inicjatywy są najlepsze w danych warunkach? Poniżej przedstawiam kryteria porównawcze szczególnie adekwatne do OSP. Warto zauważyć, że nie wszystkie muszą być równoważne – część jednostek nada większą wagę zdolnościom organizacyjnym, inne – pilności potrzeb operacyjnych. W priorytetyzacji liczy się konsekwencja.

1. Wpływ na realizację misji i bezpieczeństwo publiczne.

W OSP należy preferować inicjatywy, które wprost wzmacniają zdolność do ochrony życia i zdrowia, albo istotnie podnoszą poziom prewencji i przygotowania społeczności⁸⁰. Kryterium to powinno być opisane rzeczowo: jaki aspekt gotowości, bezpieczeństwa, sprawności lub współdziałania zostanie wzmocniony i w jakim horyzoncie.

2. Pilność i nieodwracalność potrzeby.

Priorytetyzacja różni się od diagnozy potrzeb (omówionej w poprzednim rozdziale): tutaj nie chodzi o katalog, lecz o ocenę, co jest najbardziej pilne. Inicjatywy wspierające potrzeby krytyczne (np. związane z bezpieczeństwem działań) mają pierwszeństwo przed inicjatywami, których przesunięcie w czasie nie generuje istotnych strat.

3. Realistyczne obciążenie organizacyjne.

To kryterium powinno być rozumiane szeroko: nie tylko „ile osób trzeba”, ale także ile koordynacji, ile pracy administracyjnej, ile uzgodnień i jakiej jakości kompetencji wymaga inicjatywa. OSP, jako organizacja oparta na pracy społecznej, musi szczególnie uważać na inicjatywy, które w praktyce wymagają stałej,

⁷⁸ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych (Dz.U. 2025 poz. 244), Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, art. 1 ust. 1–4, s. 3–4;

⁷⁹ Sadło K., *Dzieci i młodzież w organizacji pozarządowej. Standardy ochrony małoletnich* (Warszawa: Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, 2024), fragment o obowiązkach organizacji, w tym weryfikacji osób dopuszczanych do kontaktu z małoletnimi oraz zakresie standardów ochrony małoletnich, s. 11–15;

⁸⁰ 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), Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej, art. 1 (cel ochrony przeciwpożarowej), s. 3–4; oraz art. 14 ust. 1 (cel krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego), s. 18;

codziennej obsługi albo wysokospecjalistycznych kompetencji, których jednostka nie posiada⁸¹.

4. Przewidywalność i stabilność efektu.

W ramach priorytetyzacji warto odróżnić inicjatywy, których rezultat jest względnie przewidywalny (np. oparte o istniejące relacje i powtarzalne mechanizmy), od inicjatyw „wysokiego ryzyka”, których powodzenie zależy od czynników trudnych do kontrolowania (np. pogoda, frekwencja, dostępność partnerów, konkurencja innych wydarzeń). Nie chodzi o eliminację inicjatyw ambitnych, lecz o świadome budowanie zestawu działań tak, aby jednostka nie opierała się wyłącznie na zdarzeniach o niepewnym wyniku.

5. Akceptowalność społeczna i reputacyjna.

OSP jest instytucją zaufania publicznego w społeczności lokalnej. Priorytetyzacja musi uwzględniać, czy inicjatywa jest spójna z oczekiwaniami i wrażliwością mieszkańców, czy nie budzi uzasadnionych kontrowersji oraz czy nie wprowadza ryzyk reputacyjnych (np. poprzez nieczytelne zasady, niewystarczającą transparentność, konflikty interesów). W OSP to kryterium jest praktyczne: inicjatywy nieakceptowane lokalnie, nawet jeśli formalnie poprawne, często prowadzą do spadku zaangażowania i trudności w realizacji.

6. Zgodność z relacją z gminą i lokalnym systemem współdziałania.

Ustawa przewiduje obowiązek zawarcia przez gminę umowy z OSP działającymi na jej terenie, obejmującej postanowienia dotyczące podejmowanych działań oraz obowiązków po stronie gminy⁸². Priorytetyzacja inicjatyw powinna uwzględniać ten kontekst: część potrzeb OSP jest (co do zasady) elementem zabezpieczenia publicznego i powinna być rozpatrywana w relacjach z gminą, a fundraising ma często charakter uzupełniający, rozwojowy lub przyspieszający realizację potrzeb. Nie oznacza to rezygnacji z fundraisingu, lecz wymaga świadomego rozdzielenia: co jest przedmiotem współfinansowania i uzgodnień z samorządem, a co może być realizowane w większej autonomii.

7. Możliwość rzetelnego rozliczenia i wykazania efektu.

Darczyńcy – zarówno indywidualni, jak i instytucjonalni – oczekują czytelności: na co środki zostały przeznaczone i co zostało osiągnięte. Priorytetyzacja powinna premiować inicjatywy, w których OSP jest w stanie sensownie i uczciwie wykazać rezultat (rzeczowy lub społeczny). Szczegółowe mierzenie i raportowanie wpływu jest omawiane w odrębnych materiałach Akademii, natomiast na etapie

⁸¹ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 18 listopada 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. 2020 poz. 2261), Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach, art. 2 ust. 1–3 (cele niezarobkowe, samodzielność i praca społeczna), s. 3–4;

⁸² Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych (Dz.U. 2025 poz. 244), Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, art. 4 ust. 1–2 (tworzenie młodzieżowych i dziecięcych drużyn pożarniczych; wymóg zgody opiekuna), s. 4;

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

priorytetyzacji należy eliminować inicjatywy, które z natury są trudne do transparentnego rozliczenia lub mogą rodzić wątpliwości interpretacyjne.

Wykonalność organizacyjna: co w OSP realnie ogranicza wybór priorytetów

Wykonalność organizacyjna w OSP nie sprowadza się do liczby członków. Obejmuje układ zdolności, który można opisać jako „warunki skuteczności” inicjatyw fundraisingowych. W priorytetyzacji należy te warunki uwzględniać, ponieważ inicjatywy o wysokim potencjale finansowym bywają równocześnie inicjatywami o wysokich kosztach organizacyjnych.

W OSP szczególnie istotne są następujące obszary wykonalności:

1. Zdolność decyzyjna i sprawczość organizacyjna.

OSP działa jako stowarzyszenie, w którym funkcjonują organy i procedury uchwałodawcze⁸³. Wykonalność inicjatywy zależy m.in. od tego, czy jednostka potrafi podejmować decyzje w wymaganym tempie, czy ma ustalone zasady reprezentacji i podpisywania zobowiązań oraz czy potrafi utrzymać ciągłość zarządzania w czasie (co w organizacjach społecznych bywa wyzwaniem). Na etapie priorytetyzacji nie rozpisuje się procedur, ale ocenia, czy inicjatywa wymaga intensywnych i częstych decyzji, czy raczej jest odporna na „wolniejsze” tempo decyzyjne.

2. Zdolność do pracy ciągłej, a nie tylko „zrywu”.

Część inicjatyw fundraisingowych opiera się na jednorazowym wysiłku, inne wymagają ciągłości obsługi (kontakt z darczyńcami, potwierdzenia, komunikacja, dokumentowanie). W OSP, gdzie członkowie łączą służbę z pracą zawodową i życiem rodzinnym, priorytetyzacja powinna ostrożnie traktować inicjatywy wymagające stałej dyspozycyjności administracyjnej. Jest to bezpośrednia konsekwencja modelu stowarzyszeniowego opartego na pracy społecznej⁸⁴.

3. Zdolność do zgodności formalnej i finansowej.

Materiały branżowe wskazują, że OSP – z zachowaniem przepisów – może przyjmować darowizny i korzystać z ofiarności publicznej, a w określonych warunkach prowadzić działalność odpłatną oraz działalność gospodarczą, przy czym dochód nie może być przeznaczony do podziału między członków i musi służyć realizacji celów statutowych⁸⁵. To ma znaczenie dla priorytetyzacji: inicjatywy, które generują złożone rozliczenia, wymagają większej dojrzałości finansowo-księgowej i większej dyscypliny dokumentacyjnej. Jeżeli jednostka jej nie posiada, lepiej priorytetyzować inicjatywy prostsze, ale poprawnie realizowane i rozliczane, niż inicjatywy „na granicy”, które niosą ryzyko błędów.

4. Zdolność do ochrony uczestników i zarządzania odpowiedzialnością.

⁸³ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 18 listopada 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. 2020 poz. 2261), Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach, art. 2 ust. 1–3 (cele niezarobkowe, samodzielność i praca społeczna), s. 3–4;

⁸⁴ Tamże;

⁸⁵ Raszeja-Ossowska I., *Ochotnicze Straże Pożarne. Aspekty prawne i finansowe* (Warszawa, 2023), s. 6–7;

Jeżeli inicjatywa obejmuje udział dzieci i młodzieży, priorytetyzacja musi uwzględniać dodatkowy ciężar organizacyjny związany z bezpieczeństwem, standardami ochrony małoletnich i weryfikacją personelu lub wolontariuszy dopuszczanych do kontaktu z dziećmi⁸⁶. OSP może tworzyć młodzieżowe lub dziecięce drużyny, a udział osób niepełnoletnich jest obwarowany wymogami zgody opiekunów⁸⁷. Należy zatem rozumieć, że inicjatywy angażujące małoletnich mają często wyższy „koszt zgodności” niż inicjatywy oparte wyłącznie na aktywności osób dorosłych.

5. Sezonowość i kolizje z kalendarzem służby oraz życia lokalnego.

W OSP czas nie jest zasobem neutralnym: wahania liczby interwencji, okresy wzmożonych zagrożeń, sezon urlopowy, obowiązki szkoleniowe i wydarzenia gminne realnie wpływają na wykonalność. Priorytetyzacja powinna więc premiować inicjatywy odporne na zmienność dyspozycyjności i możliwe do realizacji w „oknach” czasowych, które jednostka rzeczywiście posiada. Jest to kryterium praktyczne, a nie organizacyjne „na papierze”.

Podsumowując, w OSP wykonalność nie jest dodatkiem do priorytetyzacji, lecz jej fundamentem. Racjonalny plan fundraisingowy musi zakładać, że najlepszą strategią jest konsekwentna realizacja mniejszej liczby inicjatyw, ale w standardzie, który buduje zaufanie, zapewnia transparentność i nie osłabia zdolności ratowniczej.

Spójność z misją a dobór „zestawu” inicjatyw: równowaga, komplementarność, odporność

Priorytetyzacja w dojrzałym ujęciu nie kończy się na wskazaniu „inicjatywy numer 1”. Jej rezultatem jest zestaw inicjatyw, które łącznie spełniają trzy funkcje: (1) zabezpieczają potrzeby krytyczne, (2) dywersyfikują ryzyka, (3) są wykonalne w realnych warunkach jednostki.

W tym miejscu szczególnie ważne jest, aby w OSP rozumieć różnicę między inicjatywami:

- **o charakterze stabilizującym** (powtarzalne, możliwe do realizacji cyklicznie, budujące przewidywalność),
- **o charakterze rozwojowym** (wzmacniające potencjał OSP w dłuższym horyzoncie, często wymagające większych przygotowań),
- **o charakterze interwencyjnym** (ukierunkowane na pilną potrzebę, zwykle w krótszym czasie).

Priorytetyzacja powinna dążyć do zestawu, w którym inicjatywy stabilizujące zapewniają bazę, inicjatywy rozwojowe budują przyszłą zdolność, a inicjatywy interwencyjne są uruchamiane

⁸⁶ Sadło K., *Dzieci i młodzież w organizacji pozarządowej. Standardy ochrony małoletnich* (Warszawa: Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, 2024), s. 11–15;

⁸⁷ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych (Dz.U. 2025 poz. 244), Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, art. 1 ust. 1–4, s. 3-4;

selektywnie, gdy istnieje rzeczywista konieczność. Takie podejście jest spójne z naturą OSP jako organizacji społecznej o szczególnej roli w ochronie przeciwpożarowej: jednostka musi być gotowa do działań ratowniczych, a jednocześnie rozwijać zasoby ludzkie, sprzętowe i społeczne⁸⁸.

W budowie zestawu inicjatyw warto też uwzględniać zasadę komplementarności. Oznacza ona, że inicjatywy powinny wzajemnie się wzmacniać, a nie konkurować o te same ograniczone zasoby. Przykładowo, inicjatywa związana z edukacją i obecnością w społeczności lokalnej może wzmacniać zaufanie i rozpoznawalność OSP, co z kolei ułatwia pozyskiwanie wsparcia na cele stricte operacyjne. Tego typu zależności są typowe dla OSP, gdzie kapitał społeczny jest jednym z kluczowych zasobów, a działania integracyjne i prewencyjne są wpisane w ustawowy katalog zadań⁸⁹.

Jednocześnie należy zachować dyscyplinę: komplementarność nie usprawiedliwia wprowadzania do planu działań „niezwiązanych” z misją, a jedynie atrakcyjnych organizacyjnie lub finansowo. W tym miejscu powraca kryterium nadrzędne: inicjatywy muszą być obronne misyjnie i statutowo⁹⁰.

Na zakończenie warto wskazać typowe błędy priorytetyzacji w OSP, których należy unikać:

1. **priorytetyzacja „pod dostępne środki”, a nie pod misję** – wybór inicjatyw dlatego, że „łatwo je zrobić”, bez uzasadnienia ich wpływu na zadania OSP;
2. **mylenie popularności z wykonalnością** – inicjatywa może być społecznie atrakcyjna, a jednocześnie niewykonalna bez nadmiernego obciążenia kluczowych osób;
3. **niedoszacowanie kosztu zgodności** – szczególnie przy inicjatywach wymagających rozliczeń, dokumentacji, pracy z dziećmi i młodzieżą⁹¹;
4. **brak konsekwencji w kryteriach** – zmiana logiki wyboru w trakcie podejmowania decyzji, co rodzi konflikty i obniża zaufanie wewnątrz jednostki;
5. **zbyt szeroki plan** – wpisanie do planu wszystkiego, co „warto”, skutkujące niewykonaniem większości działań i spadkiem wiarygodności.

Dobrze przeprowadzona priorytetyzacja jest w OSP narzędziem zarządczym o wysokiej wartości: pozwala budować plan fundraisingowy, który jest jednocześnie ambitny i realistyczny, spójny z misją oraz możliwy do utrzymania w warunkach pracy społecznej i wymogów gotowości ratowniczej.

⁸⁸ Tamże;

⁸⁹ Tamże;

⁹⁰ Związek Ochotniczych Straży Pożarnych RP oraz Stowarzyszenie Klon/Jawor, *Poradnik OSP: Potencjał młodych w OSP* (2023), s. 17–18 oraz s. 64–66;

⁹¹ Raszeja-Ossowska I., *Ochotnicze Straże Pożarne. Aspekty prawne i finansowe* (Warszawa, 2023), s. 6–7; Sadło K., *Dzieci i młodzież w organizacji pozarządowej. Standardy ochrony małoletnich* (Warszawa: Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, 2024), s. 11–15;

ROZDZIAŁ 4. Procedura planowania działań fundraisingowych w OSP - sekwencja etapów, logika decyzji oraz wymagane elementy planu

Znaczenie procedury planowania działań fundraisingowych w realiach OSP

Planowanie działań fundraisingowych w jednostce Ochotniczej Straży Pożarnej nie jest jedynie kwestią organizacyjną. Jest to proces zarządczy, który musi uwzględniać szczególną rolę OSP w systemie bezpieczeństwa oraz wynikające z tego priorytety, ograniczenia i wymogi formalne. Z perspektywy prawa OSP realizuje zadania w obszarze ochrony przeciwpożarowej i ochrony ludności, a działalność ratownicza wymaga zapewnienia gotowości sił i środków oraz sprawnego dysponowania zasobami⁹². Oznacza to, że plan fundraisingowy nie może być konstruowany w oderwaniu od podstawowej działalności OSP, w szczególności od utrzymania zdolności operacyjnej, dyspozycyjności członków oraz dostępności sprzętu. Jednocześnie ustawa o OSP wskazuje także katalog działań o charakterze edukacyjnym, sportowym i społecznym (np. integracja społeczności lokalnej, przedsięwzięcia oświatowo-kulturalne, wspieranie gminy), które – o ile są zgodne ze statutem i realnymi możliwościami – mogą stanowić uzasadnione obszary aktywności fundraisingowej (np. w postaci wydarzeń lokalnych)⁹³.

Procedura planowania jest potrzebna przede wszystkim po to, aby zapewnić powtarzalność jakości decyzji i minimalizować ryzyka, które w praktyce najczęściej ujawniają się w trzech obszarach: (1) nieadekwatny dobór inicjatyw do zasobów (nadmierne obciążenie członków, konflikt terminów z działaniami operacyjnymi), (2) nieprawidłowe umocowanie formalne (brak uchwały, brak właściwej reprezentacji, błędy w dokumentacji), (3) niepełna zgodność prawna i sprawozdawcza (np. w zakresie rozliczeń, ochrony danych, standardów pracy z małoletnimi). W OSP, jako stowarzyszeniu, kluczowe znaczenie mają statut oraz zasady reprezentacji i zaciągania zobowiązań majątkowych; to one przesądzają, kto i w jakim trybie może podejmować wiążące decyzje finansowe⁹⁴. Dlatego „procedura planowania” nie powinna być rozumiana wyłącznie jako harmonogram prac, lecz jako uporządkowany ciąg decyzji, w którym każde kolejne rozstrzygnięcie ma podstawę w danych (diagnoza),

⁹² Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 5 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochronie przeciwpożarowej, Dz.U. 2025 poz. 188, art. 1; s. 3–4, <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2025/188/text/T/D20250188L.pdf>;

⁹³ 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 (m.in. art. 3–4); s. 3–4, <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2025/244/text/T/D20250244L.pdf>;

⁹⁴ Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 18 listopada 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. 2020 poz. 2261, art. 10 (elementy statutu, w tym kompetencje władz i zasady zaciągania zobowiązań); s. 5, <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2020/2261/text/T/D20202261L.pdf>;

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

priorytetach (selekcja inicjatyw), wykonalności (zasoby i kompetencje), a następnie w zgodności (prawo i wewnętrzne regulacje).

Z punktu widzenia dojrzałego zarządzania OSP, plan fundraisingowy pełni funkcję dokumentu integrującego: spina potrzeby (co i dlaczego finansujemy), źródła (z jakich mechanizmów korzystamy), zasoby (kto i kiedy wykona pracę), koszty (ile kosztuje pozyskanie środków), zasady (jak zapewniamy zgodność i transparentność) oraz mechanizmy kontroli (jak monitorujemy realizację i korygujemy działania). W kolejnych lekcjach Akademii poszczególne elementy tego planu będą rozwijane szczegółowo (m.in. aspekty prawne, ryzyka, etyka, komunikacja), natomiast w tym rozdziale przedmiotem jest sama procedura planowania: sekwencja etapów, logika decyzji oraz niezbędne składniki planu jako dokumentu zarządczego.

Ustalenie ram planowania: horyzont, zakres i poziom szczegółowości

Pierwszym krokiem proceduralnym jest ustalenie, **czego dotyczy plan** i w jakiej perspektywie czasowej będzie zarządzany. W praktyce OSP funkcjonują co najmniej dwa poziomy planowania fundraisingowego:

1. **plan roczny (lub sezonowy)** – obejmujący całe portfolio inicjatyw i źródeł finansowania przewidywanych na dany okres (np. rok kalendarzowy, rok szkoleniowy, sezon imprez lokalnych);
2. **plan inicjatywy (kampanii, wydarzenia, zbiórki)** – dokument skoncentrowany na jednym przedsięwzięciu, opisujący jego cel, parametry, budżet, zasoby, terminy, odpowiedzialności, mechanizmy rozliczeń i komunikacji.

W OSP, z uwagi na cykliczność działań ratowniczych i szkoleniowych oraz sezonowość życia społecznego gminy, plan roczny powinien być synchronizowany z kluczowymi punktami kalendarza jednostki (szkolenia, przeglądy sprzętu, zawody, uroczystości, dyżury, potencjalne okresy zwiększonej liczby interwencji). Ten aspekt ma znaczenie decydujące: inicjatywa fundraisingowa, nawet dobrze zaprojektowana, może być nieefektywna, jeżeli koliduje z okresem zwiększonego obciążenia operacyjnego lub gdy wymaga zasobów, które w tym czasie muszą być zabezpieczone dla gotowości ratowniczej⁹⁵.

Równolegle należy ustalić **zakres planu**, rozumiany jako katalog mechanizmów finansowania, które plan obejmuje. Część OSP w planach ujmuje wyłącznie działania „społecznościowe” (darowizny, wydarzenia lokalne), inne integrują również źródła instytucjonalne (dotacje, programy wsparcia), a jeszcze inne – źródła mieszane. Procedura planowania powinna dopuszczać różne warianty zakresu, ale wymaga konsekwencji - jeżeli plan ma być narzędziem zarządczym, powinien obejmować wszystkie działania fundraisingowe realizowane w danym okresie, nawet jeżeli ich szczegółowe opisy znajdują się w odrębnych załącznikach.

⁹⁵ Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 5 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochronie przeciwpożarowej, Dz.U. 2025 poz. 188, art. 1; s. 3–4;

Istotne jest również zdefiniowanie **poziomu szczegółowości**, adekwatnego do skali działań. Inaczej planuje się inicjatywę o niskiej złożoności (np. jednorazowa akcja lokalna), a inaczej przedsięwzięcie wieloetapowe (np. cykl wydarzeń, wielokanałowe pozyskiwanie darowizn, projekt inwestycyjny). Z perspektywy procedury oznacza to, że plan powinien mieć stałą „rdzeń” (elementy wymagane), natomiast zakres załączników i głębokość opisu rosną wraz z ryzykiem, kosztem i złożonością przedsięwzięcia.

Sekwencja etapów planowania: model procesowy dla OSP

Poniżej przedstawiono rekomendowaną sekwencję etapów. Jest to model procesowy, który można stosować zarówno do planu rocznego, jak i do planu pojedynczej inicjatywy – z różnicą polegającą na poziomie szczegółowości.

- **Etap 1. Inicjowanie procesu planowania i ustalenie odpowiedzialności organizacyjnej.**

Plan fundraisingowy powinien mieć formalnego właściciela po stronie OSP. W realiach stowarzyszeń oznacza to przypisanie odpowiedzialności organowi (zwykle zarządowi) oraz wskazanie osoby koordynującej prace planistyczne w ramach przyjętego modelu reprezentacji i kompetencji. Podstawą jest statut, który – zgodnie z prawem o stowarzyszeniach – musi określać m.in. władze, ich kompetencje, sposób zaciągania zobowiązań majątkowych oraz warunki ważności uchwał⁹⁶. Proceduralnie należy więc przyjąć zasadę, że plan nie jest dokumentem „roboczym” jednej osoby, lecz dokumentem zarządczym jednostki: przygotowywanym, opiniowanym i zatwierdzanym w trybie właściwym dla OSP (praktyczne omówienia roli władz i dokumentowania decyzji znajdują się również w poradniku ZOSP RP)⁹⁷.

- **Etap 2. Aktualizacja danych wejściowych: diagnoza potrzeb i diagnoza potencjału.**

Ten etap wykorzystuje wprost wnioski z rozdziałów wcześniejszych (diagnoza potrzeb i potencjału oraz priorytetyzacja), dlatego w procedurze planowania należy przyjąć prostą regułę: plan fundraisingowy nie może powstać bez aktualnych danych wejściowych. W OSP szczególne znaczenie mają: (a) potrzeby sprzętowe i infrastrukturalne, (b) potrzeby szkoleniowe i organizacyjne, (c) zobowiązania i plany wynikające z funkcjonowania w systemie ochrony przeciwpożarowej, (d) zobowiązania finansowe i koszty stałe jednostki. W praktyce, jeżeli diagnoza była prowadzona wcześniej, na potrzeby planowania dokonuje się jej aktualizacji: weryfikuje się, co uległo zmianie (stan sprzętu, dostępność członków, możliwości logistyczne, relacje z partnerami lokalnymi). Poradniki dedykowane OSP wskazują, że właściwe zarządzanie dokumentacją, obowiązkami i zasobami jest fundamentem racjonalnych decyzji finansowych⁹⁸.

⁹⁶ Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 18 listopada 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. 2020 poz. 2261, art. 10, s. 5;

⁹⁷ Związek Ochotniczych Straży Pożarnych RP, *OSP – działaj sprawnie! Poradnik dla zarządów i nie tylko*, stan prawny 1.05.2023, rozdz. I–II;

⁹⁸ Tamże;

■ **Etap 3. Definicja celu planu i jego parametrów decyzyjnych.**

W procedurze planowania cel powinien zostać zdefiniowany w sposób umożliwiający rozliczalność, czyli jako zestaw parametrów: (1) rezultat finansowy (ile środków), (2) rezultat rzeczowy lub organizacyjny (na co), (3) termin (do kiedy), (4) warunki brzegowe (jakich działań nie podejmujemy, jakie zasoby muszą pozostać zabezpieczone dla gotowości operacyjnej). W OSP cel powinien pozostawać w zgodzie z celami statutowymi i zadaniami OSP, a także być powiązany z realnymi ograniczeniami czasowymi i osobowymi⁹⁹.

Na tym etapie kluczowe jest odróżnienie **celu** od **narzędzia**. Celem jest np. sfinansowanie określonego zakupu lub utrzymanie określonego poziomu zdolności jednostki; narzędziami są mechanizmy fundraisingowe (darowizny, wydarzenia, programy wsparcia). Procedura planowania wymaga, aby najpierw zdefiniować cel i kryteria sukcesu, a dopiero później dobierać inicjatywy.

■ **Etap 4. Budowa portfela inicjatyw i wstępna kwalifikacja wykonalności.**

W tym etapie następuje przejście od priorytetów do portfela. Portfel oznacza zestaw inicjatyw, które łącznie mają doprowadzić do realizacji celu. Dla OSP jest to szczególnie ważne, ponieważ nadmierne oparcie planu na jednym źródle zwiększa ryzyko niewykonania planu (np. niepogoda w dniu wydarzenia, niższa frekwencja, zmiana regulaminów programów). Jednocześnie portfel nie może być zbyt rozbudowany, ponieważ obciąża zasoby. Logika decyzji w tym miejscu polega na równoważeniu dwóch kryteriów: dywersyfikacji i prostoty.

Wstępna wykonalność nie wymaga jeszcze pełnego projektu inicjatywy, ale wymaga odpowiedzi na pytania: czy mamy minimalne zasoby kadrowe, czy inicjatywa jest możliwa w kalendarzu, czy nie narusza kluczowych ograniczeń (w tym ograniczeń prawnych i statutowych), oraz czy relacja potencjalnych przychodów do kosztów i nakładu pracy jest racjonalna. W tym miejscu procedura pełni funkcję „filtra”: inicjatywy o wysokim koszcie organizacyjnym i niepewnym efekcie powinny być dopuszczane tylko wtedy, gdy mają silne uzasadnienie strategiczne (np. budowanie trwałej relacji z lokalnymi interesariuszami).

■ **Etap 5. Projektowanie każdej inicjatywy: specyfikacja operacyjna i finansowa.**

Na tym etapie inicjatywa zostaje opisana w standardzie, który umożliwia jej realne wdrożenie i rozliczenie. Proceduralnie oznacza to ustalenie: (1) zakresu działań, (2) harmonogramu, (3) ról i odpowiedzialności, (4) kosztów i sposobu ewidencji, (5) przepływów finansowych, (6) wymaganych decyzji i dokumentów. Elementy komunikacyjne (np. konstrukcja przekazu, narracja kampanii, dobór kanałów) są w Akademii omawiane w odrębnych lekcjach, dlatego w planie na tym etapie ujmuje się je jako parametry wymagane, ale nie rozwija w pełni (plan ma wskazywać, że dana

⁹⁹ 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 (m.in. art. 3–4); s. 3–4;

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

inicjatywa posiada przygotowany przekaz i materiały, natomiast szczegółowy warsztat przygotowania tych materiałów nie jest przedmiotem tego rozdziału).

W realiach OSP szczególnie istotne jest, aby w projekcie inicjatywy uwzględnić kwestie bezpieczeństwa i logistyki (np. gdy inicjatywa ma charakter wydarzenia z udziałem mieszkańców), a także aby rozdzielić role operacyjne OSP od ról fundraisingowych: osoby odpowiedzialne za gotowość ratowniczą nie powinny być w tym samym czasie obciążone krytycznymi zadaniami organizacyjnymi w inicjatywie fundraisingowej.

■ **Etap 6. Weryfikacja zgodności: kwalifikacja prawna, zasady ochrony danych, standardy ochrony małoletnich.**

To etap, którego nie wolno pomijać, ponieważ w praktyce najkosztowniejsze błędy fundraisingowe wynikają nie z braku zaangażowania, lecz z nieprawidłowej kwalifikacji formy działania i niepełnej dokumentacji.

W procedurze planowania należy przyjąć zasadę „kwalifikacji prawnej inicjatywy” – tj. ustalenia, jaki to rodzaj działania i jakie obowiązki wywołuje. Jeżeli inicjatywa ma cechy zbiórki publicznej (w rozumieniu przepisów o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych), w planie musi zostać wskazany tryb legalnej realizacji, w tym obowiązki zgłoszeniowe i sprawozdawcze¹⁰⁰. Jeżeli inicjatywa wiąże się z przetwarzaniem danych osobowych (np. baza darczyńców, komunikacja, potwierdzenia wpłat), plan powinien przewidywać spełnienie obowiązków wynikających z przepisów o ochronie danych, w szczególności wskazanie podstawy prawnej przetwarzania i zasad bezpieczeństwa¹⁰¹. Jeżeli inicjatywa obejmuje działania z udziałem dzieci i młodzieży (co w OSP jest częste z uwagi na młodzieżowe drużyny pożarnicze oraz aktywności edukacyjne), plan musi uwzględniać wymóg posiadania standardów ochrony małoletnich oraz powiązanych procedur¹⁰².

W tym miejscu procedura planowania powinna również uwzględniać sposób korzystania z wolontariatu. Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie reguluje świadczenia wolontariuszy, wymogi dotyczące porozumień (w tym formy pisemnej przy dłuższym okresie świadczeń) oraz podstawowe obowiązki korzystającego w zakresie bezpieczeństwa¹⁰³. W planie fundraisingowym (jako

¹⁰⁰ Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych, w szczególności obowiązki zgłoszeniowe i sprawozdawcze;

¹⁰¹ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. (ogólne rozporządzenie o ochronie danych), w szczególności art. 5–6 (zasady i podstawy przetwarzania); s. 34–37;

¹⁰² Sadło K., *Dzieci i młodzież w organizacji pozarządowej. Standardy ochrony małoletnich*, Narodowy Instytut Wolności – CRSO 2024, https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2024/08/NIW_Dzieci-i-mlodziez-w-organizacji-pozarządowej.pdf;

¹⁰³ Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 26 września 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2025 poz. 1338, art. 42–46 (świadczenia wolontariuszy, porozumienie, obowiązki korzystającego); s. 33–34, <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2025/1338/text/T/D20251338L.pdf>;

dokumencie zarządczym) musi znaleźć się rozstrzygnięcie, czy i jak dana inicjatywa opiera się na wolontariacie, i jakie dokumenty oraz zabezpieczenia są wymagane.

■ **Etap 7. Umocowanie formalne: uchwały, upoważnienia, zasady reprezentacji i dokumentowanie decyzji.**

Etap umocowania formalnego polega na przełożeniu planu na decyzje wewnętrzne OSP w takim trybie, aby zapewnić ważność działań i rozliczalność. W praktyce oznacza to:

- zgodność planu i inicjatyw ze statutem oraz kompetencjami organów OSP¹⁰⁴;
- podjęcie uchwał we właściwym trybie (jeżeli są wymagane) oraz właściwe udokumentowanie decyzji¹⁰⁵;
- zapewnienie, że osoby działające na zewnątrz (np. podpisujące umowy, składające oświadczenia, przyjmujące darowizny w imieniu OSP) mają do tego formalne umocowanie wynikające z zasad reprezentacji.

Poradniki dedykowane OSP akcentują znaczenie uchwał, dokumentów, obowiązków księgowych i sprawozdawczych jako elementu podstawowego ładu organizacyjnego¹⁰⁶. W procedurze planowania fundraisingu należy to traktować jako warunek dopuszczenia inicjatywy do realizacji: brak właściwego umocowania formalnego oznacza, że inicjatywa nie powinna wejść do portfela na dany okres.

■ **Etap 8. Finalizacja planu jako dokumentu zarządczego: budżet, harmonogram, monitoring i korekty.**

Na etapie finalizacji plan powinien zostać domknięty w trzech wymiarach.

Po pierwsze, w wymiarze finansowym - plan musi zawierać prognozy wpływów i kosztów, a także zasady ewidencji i rozliczeń. W OSP szczególne znaczenie ma poprawne ujęcie przychodów i kosztów w rachunkowości oraz terminowość sprawozdawczości; opracowania poświęcone OSP wskazują wprost na obowiązek sporządzania sprawozdania finansowego zgodnie z ustawą o rachunkowości oraz na rolę uchwał walnego zebrania w zatwierdzaniu sprawozdania i decyzjach dotyczących wyniku finansowego¹⁰⁷. Plan fundraisingowy powinien więc „przewidywać rozliczenie”, czyli zawierać rozwiązania pozwalające na prawidłową ewidencję już na etapie realizacji, a nie dopiero po jej zakończeniu.

¹⁰⁴ Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 18 listopada 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. 2020 poz. 2261, art. 10, s. 5;

¹⁰⁵ Związek Ochotniczych Straży Pożarnych RP, *OSP – działaj sprawnie! Poradnik dla zarządów i nie tylko*, stan prawny 1.05.2023;

¹⁰⁶ Tamże;

¹⁰⁷ Raszeja-Ossowska I., *Ochotnicze Straże Pożarne. Aspekty prawne i finansowe* (Warszawa, 2023), s. 17;

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

Po drugie, w wymiarze czasowym - harmonogram planu powinien obejmować nie tylko daty działań, lecz również daty decyzji, przygotowania materiałów, terminów zgłoszeń i rozliczeń. Harmonogram jest elementem kontrolnym: pozwala zarządzać obciążeniem ludzi, minimalizować kolizje oraz zapewnić terminowe działania formalne.

Po trzecie, w wymiarze zarządczym - plan musi zawierać mechanizm monitoringu i korekt. Oznacza to, że już w konstrukcji planu należy przyjąć, jakie wskaźniki (choćby minimalne) będą obserwowane: postęp realizacji harmonogramu, postęp finansowy (wpływy i koszty), zaangażowanie zasobów (obciążenie kluczowych osób), oraz zdarzenia wymagające zmiany planu (np. przesunięcia terminów, zmiany warunków prawnych lub regulaminowych). Szczegółowe zarządzanie ryzykiem jest odrębnym modułem Akademii, natomiast na poziomie procedury planowania wymagane jest, aby plan w ogóle przewidywał mechanizm aktualizacji i decyzji korygujących.

Logika decyzji w procedurze: decyzyjne punkty kontrolne oraz zasada minimalizacji ryzyka

W prawidłowo skonstruowanej procedurze planowania kluczowe znaczenie mają **decyzyjne punkty kontrolne**, czyli jednoznacznie zdefiniowane momenty oceny, w których inicjatywa jest kwalifikowana do ujęcia w planie fundraisingowym albo odrzucana (bądź kierowana do korekty) z uwagi na niespełnienie określonych wymagań. W warunkach OSP rekomenduje się zastosowanie trzech decyzyjnych punktów kontrolnych, które porządkują proces planowania i ograniczają ryzyka organizacyjne, prawne oraz reputacyjne.

- **Decyzyjny punkt kontrolny 1 – zgodność z misją, statutem oraz zadaniami OSP.**
Inicjatywa nie powinna zostać ujęta w planie, jeżeli nie mieści się w celach statutowych albo jest sprzeczna z rolą OSP jako stowarzyszenia realizującego ustawowo określone zadania i funkcje¹⁰⁸;
- **Decyzyjny punkt kontrolny 2 – wykonalność organizacyjna oraz bezpieczeństwo zdolności operacyjnej.**
Inicjatywa musi być wykonalna przy dostępnych zasobach (ludzkich, czasowych i organizacyjnych), a jej realizacja nie może obniżyć gotowości ratowniczej ani naruszać priorytetów wynikających z roli OSP w systemie ochrony przeciwpożarowej¹⁰⁹;
- **Decyzyjny punkt kontrolny 3 – zgodność formalna oraz rozliczalność.**
Inicjatywa musi być możliwa do przeprowadzenia w sposób zgodny z prawem (w tym po właściwej kwalifikacji formy działania), z zachowaniem zasad ochrony danych

¹⁰⁸ 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 (m.in. art. 3–4); s. 3–4; Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 18 listopada 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. 2020 poz. 2261, art. 10 (elementy statutu, w tym kompetencje władz i zasady zaciągania zobowiązań); s. 5;

¹⁰⁹ Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 5 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochronie przeciwpożarowej, Dz.U. 2025 poz. 188, art. 1; s. 3–4;

osobowych oraz – jeżeli dotyczy – standardów ochrony małoletnich¹¹⁰. Ponadto musi istnieć możliwość prawidłowej ewidencji, udokumentowania i rozliczenia działań oraz środków, co w praktyce wymaga świadomego uwzględnienia obowiązków rachunkowych i sprawozdawczych¹¹¹.

Tak rozumiana logika decyzji porządkuje proces planowania: inicjatywy nie są ujmowane w planie fundraisingowym do czasu pozytywnego przejścia wskazanych decyzyjnych punktów kontrolnych. Dzięki temu plan pełni funkcję narzędzia zarządczego minimalizującego ryzyka, a nie jedynie zestawienia zamierzeń.

Wymagane elementy planu fundraisingowego OSP jako dokumentu

W ujęciu proceduralnym plan fundraisingowy powinien mieć strukturę umożliwiającą zarządzanie i rozliczenie. Niezależnie od formy (plan roczny lub plan inicjatywy), w praktyce powinien zawierać co najmniej:

- **uzasadnienie i kontekst** - wskazanie potrzeb, do których plan się odnosi (w oparciu o diagnozę), oraz powiązanie z celami OSP;
- **cele i kryteria sukcesu** - rezultat finansowy i rzeczowy, termin, warunki brzegowe;
- **opis portfela inicjatyw** - lista inicjatyw wraz z przypisaniem ich do celów oraz krótką charakterystyką mechanizmu pozyskania środków;
- **parametry każdej inicjatywy** - zakres, harmonogram, odpowiedzialności, zasoby, budżet (koszty i prognoza wpływów), sposób realizacji;
- **kwalifikacja prawna i wymogi zgodności** - informacja, czy inicjatywa wymaga szczególnych działań formalnych (np. w reżimie zbiorów publicznych), jak będzie rozwiązana kwestia danych osobowych, czy występują elementy związane z udziałem małoletnich i jakie standardy mają zastosowanie¹¹²;
- **zasady dokumentowania i umocowania** - wskazanie wymaganych uchwał, upoważnień, zasad reprezentacji oraz dokumentów rozliczeniowych¹¹³;

¹¹⁰ Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych, w szczególności obowiązki zgłoszeniowe i sprawozdawcze; Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. (ogólne rozporządzenie o ochronie danych), w szczególności art. 5–6 (zasady i podstawy przetwarzania), s. 34–37 (część normatywna – numeracja może różnić się od stron wstępnych); Sadło K., *Dzieci i młodzież w organizacji pozarządowej. Standardy ochrony małoletnich*, Narodowy Instytut Wolności – CRSO 2024;

¹¹¹ Raszeja-Ossowska I., *Ochotnicze Straże Pożarne. Aspekty prawne i finansowe* (Warszawa, 2023), część „Rachunkowość Ochotniczych Straży Pożarnych”, w tym zasady sporządzania i zatwierdzania sprawozdania finansowego, s. 17;

¹¹² Tamże;

¹¹³ Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 18 listopada 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. 2020 poz. 2261, art. 10 (elementy statutu, w tym kompetencje

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

- **mechanizm monitoringu i aktualizacji:** częstotliwość przeglądów, minimalne wskaźniki oraz tryb podejmowania decyzji korygujących.

Taka struktura nie zastępuje szczegółowych narzędzi (szablonów, checklist, testów), które będą stanowiły elementy pozarozdziałowe, ale wyznacza standard merytoryczny i zarządczy - plan ma być jednocześnie wykonalny, zgodny i rozliczalny.

SŁOWNIK

A

Analiza wykonalności organizacyjnej - oznacza uporządkowaną ocenę, czy dana inicjatywa fundraisingowa może zostać realnie przygotowana i przeprowadzona przez OSP w określonym czasie i przy dostępnych zasobach, bez naruszania priorytetów wynikających z jej podstawowej roli w ochronie przeciwpożarowej. W praktyce obejmuje co najmniej sprawdzenie dostępności osób (czas, dyspozycyjność, kompetencje), dopasowania do kalendarza jednostki, wstępnej racjonalności relacji spodziewanych efektów do nakładów pracy i kosztów oraz identyfikację ograniczeń formalnych, które mogą uniemożliwić lub istotnie utrudnić realizację (np. wymogi dokumentacyjne, potrzeba decyzji organów OSP). Analiza ta nie jest jeszcze pełnym projektem inicjatywy, lecz „filtruje” pomysły, aby do planu trafiły wyłącznie działania, które OSP jest w stanie udźwignąć organizacyjnie i rozliczyć w sposób prawidłowy.

B

Budżet inicjatywy fundraisingowej - to plan finansowy obejmujący zarówno przewidywane wpływy (cel finansowy lub rzeczowy), jak i wszystkie koszty oraz obciążenia finansowe związane z przygotowaniem i realizacją inicjatywy, tak aby OSP mogła ocenić jej opłacalność, bezpieczeństwo oraz wymagania rozliczeniowe. W warunkach OSP budżet powinien uwzględniać koszty bezpośrednie (np. materiały, logistyka, usługi), koszty transakcyjne i organizacyjne (np. opłaty, prowizje – jeśli występują w danej formie pozyskania środków), a także sposób ewidencji i dokumentowania wydatków i wpływów, ponieważ plan – jako dokument zarządczy – ma umożliwiać nie tylko działanie, lecz również rzetelne rozliczenie i transparentną informację dla wspierających oraz organów nadzorczych wewnątrz OSP.

D

Decyzyjne punkty kontrolne - to jednoznacznie zdefiniowane momenty oceny w procedurze planowania, w których OSP rozstrzyga, czy inicjatywa może zostać ujęta w planie działań fundraisingowych, czy powinna zostać odrzucona albo skierowana do korekty. Ich sens polega na tym, że plan nie staje się „zestawieniem zamierzeń”, lecz mechanizmem ograniczania ryzyk organizacyjnych, prawnych i reputacyjnych: inicjatywa nie przechodzi dalej, jeśli nie spełnia warunków brzegowych. W realiach OSP szczególnie uzasadnione są punkty kontrolne obejmujące: (1) zgodność z misją, statutem oraz zadaniami OSP; (2) wykonalność organizacyjną i ochronę zdolności operacyjnej; (3) zgodność formalną oraz rozliczalność (w tym możliwość prawidłowej ewidencji, udokumentowania i rozliczenia).

Diagnoza potrzeb OSP - to proces rozpoznania i opisania, jakie potrzeby finansowe i rzeczowe są rzeczywiście uzasadnione z punktu widzenia zadań jednostki, jej gotowości operacyjnej oraz obowiązków wynikających z przyjętego sposobu działania (w tym relacji z gminą i systemem ochrony przeciwpożarowej). W odróżnieniu od intuicyjnej listy braków diagnoza ma charakter racjonalny i opiera się na faktach m.in.: stanie wyposażenia, wymaganiach szkoleniowych,

koniecznych remontach i przeglądach, ryzykach w gotowości oraz konsekwencjach zaniechania finansowania danej potrzeby. W kontekście planowania fundraisingu diagnoza jest kluczowa, ponieważ przesądza, czy OSP komunikuje potrzebę w sposób wiarygodny, proporcjonalny i zgodny z rolą jednostki, a następnie czy dobiera do niej adekwatne inicjatywy (zamiast działań przypadkowych).

Diagnoza potencjału OSP - to równoległa – wobec diagnozy potrzeb – ocena realnych możliwości wykonawczych jednostki w obszarze fundraisingu, obejmująca zasoby ludzkie, czas, kompetencje organizacyjne, dostępność osób do zadań administracyjnych i komunikacyjnych, zdolność do zachowania porządku dokumentacyjnego oraz zasoby relacyjne (w tym relacje ze społecznością lokalną i interesariuszami). Jej znaczenie polega na tym, że plan fundraisingowy nie może być konstruowany wyłącznie „pod potrzeby”, ponieważ w OSP łatwo o niezgodność skali planu z możliwościami realizacji (np. nadmierne obciążenie członków, konflikt z dyżurami i szkoleniami, niedoszacowanie pracy administracyjnej i rozliczeniowej). Diagnoza potencjału wyznacza więc realne granice planowania i pozwala dobrać inicjatywy tak, aby były wykonalne i bezpieczne dla funkcjonowania jednostki.

H

Harmonogram działań fundraisingowych - to uporządkowany w czasie plan realizacji inicjatyw i czynności niezbędnych do ich przygotowania, przeprowadzenia i rozliczenia, skoordynowany z kalendarzem funkcjonowania OSP. W specyfice OSP harmonogram musi uwzględniać sezonowość życia lokalnego, okresy zwiększonej liczby interwencji, szkolenia, przeglądy sprzętu oraz wydarzenia o znaczeniu organizacyjnym, ponieważ nawet wartościowa inicjatywa może okazać się nieskuteczna lub ryzykowna, jeżeli koliduje z okresami obciążenia operacyjnego albo wymaga zasobów, które w tym czasie muszą być zabezpieczone dla gotowości ratowniczej.

Horyzont planowania - oznacza przyjętą perspektywę czasową, w jakiej OSP zamierza zarządzać fundraisingiem jako procesem – wraz z konsekwencjami dla poziomu szczegółowości planu i częstotliwości jego przeglądów. W praktyce OSP horyzont planowania najczęściej przyjmuje postać planu rocznego (lub sezonowego), który obejmuje całe zestawienie inicjatyw i źródeł wsparcia, oraz planu pojedynczej inicjatywy, który opisuje jedno przedsięwzięcie w standardzie pozwalającym je zrealizować i rozliczyć. Prawidłowe określenie horyzontu planowania porządkuje decyzje: inne są bowiem potrzeby informacyjne i kontrolne dla planu rocznego (zarządzanie portfelem inicjatyw), a inne dla planu konkretnego działania (precyzyjna specyfikacja).

K

Kalendarz operacyjny OSP - to uporządkowany obraz cykli i okresów obciążenia jednostki wynikających z jej podstawowej działalności m.in.: dyspozycyjności członków, gotowości ratowniczej, szkoleń, przeglądów i konserwacji sprzętu, wydarzeń statutowych oraz typowych sezonowych wzrostów ryzyka zdarzeń. W planowaniu fundraisingu kalendarz operacyjny pełni funkcję warunku brzegowego: działania fundraisingowe mają wspierać misję OSP, a nie

konkurować z obowiązkami bezpieczeństwa publicznego. W konsekwencji inicjatywy fundraisingowe powinny być lokowane w czasie w sposób, który nie osłabia zdolności operacyjnej oraz nie tworzy sytuacji przeciążenia organizacyjnego w okresach krytycznych dla gotowości.

Kryteria priorytetyzacji inicjatyw fundraisingowych - to zestaw formalnie lub zwyczajowo przyjętych zasad oceny, które pozwalają OSP zdecydować, które inicjatywy powinny wejść do planu w pierwszej kolejności, a które należy odłożyć, ograniczyć lub odrzucić. W ujęciu systemowym kryteria te muszą równoważyć trzy porządki: (1) spójność z misją i rolą OSP (inicjatywa powinna przede wszystkim wzmacniać zdolność realizacji zadań), (2) wykonalność organizacyjną (realny nakład pracy i kompetencje) oraz (3) bezpieczeństwo formalne i rozliczalność (możliwość przeprowadzenia działań zgodnie z prawem i wewnętrznymi regulacjami). Kryteria priorytetyzacji chronią OSP przed planowaniem „zbyt wielu działań naraz” oraz przed inicjatywami efektywnymi komunikacyjnie, lecz nieproporcjonalnymi kosztowo i organizacyjnie.

L

Logika decyzji w planowaniu - to uporządkowany ciąg rozstrzygnięć, który prowadzi od rozpoznania potrzeb i możliwości OSP do przyjęcia planu działań fundraisingowych jako dokumentu wiążącego organizacyjnie i finansowo. W dojrzałym ujęciu logika ta nie sprowadza się do ustalenia „co chcemy zrobić”, lecz wymaga, aby każde kolejne rozstrzygnięcie wynikało z poprzedniego: diagnoza uzasadnia cele i potrzeby, priorytetyzacja ogranicza zestaw inicjatyw do działań racjonalnych, ocena wykonalności potwierdza możliwość realizacji, a weryfikacja zgodności zapewnia poprawność formalną i rozliczalność. Tak rozumiana logika decyzji jest w OSP szczególnie istotna, ponieważ jednostka działa w warunkach wysokiej odpowiedzialności publicznej, a błędy organizacyjne lub formalne mają relatywnie wysokie koszty reputacyjne.

M

Mechanizm bieżącej kontroli i aktualizacji planu - to przyjęty w OSP sposób okresowego sprawdzania realizacji planu działań fundraisingowych oraz podejmowania decyzji korygujących, gdy zmieniają się warunki (np. dostępność zasobów, sytuacja operacyjna, otoczenie lokalne) albo gdy inicjatywy nie przynoszą oczekiwanych rezultatów. W ujęciu formalnym mechanizm ten powinien być wpisany w strukturę planu jako element „zarządzania w czasie” - plan nie jest dokumentem jednorazowym, lecz narzędziem pracy zarządczej, które wymaga przeglądów, aktualizacji i – w razie potrzeby – rezygnacji z części działań, aby chronić zdolność operacyjną i spójność organizacyjną.

O

Obciążenie organizacyjne inicjatywy fundraisingowej - oznacza łączny nakład pracy i zasobów niezbędnych do przygotowania, przeprowadzenia i rozliczenia inicjatywy – niezależnie od tego, czy jest ona „łatwa komunikacyjnie” lub atrakcyjna wizerunkowo. W OSP obciążenie organizacyjne ma szczególne znaczenie, ponieważ kluczowe osoby często łączą role

operacyjne i organizacyjne, a priorytetem pozostaje gotowość ratownicza. Dlatego ocena obciążenia nie może ograniczać się do liczby działań w inicjatywie, lecz musi uwzględniać prace administracyjne (dokumenty, uchwały, ewidencja), logistykę, koordynację wolontariuszy, komunikację oraz czynności rozliczeniowe, które – jeśli zostaną pominięte w planowaniu – generują ryzyka błędów i przeciążenia zespołu.

P

Plan działań fundraisingowych - to uporządkowany dokument zarządczy opisujący, jakie inicjatywy fundraisingowe OSP zamierza realizować, w jakiej kolejności i w jakim czasie, z jakim celem oraz przy jakich warunkach brzegowych dotyczących zasobów i zgodności formalnej. W praktyce OSP plan ten powinien być na tyle konkretny, aby umożliwić sprawne przygotowanie działań i przypisanie odpowiedzialności, a jednocześnie na tyle bezpieczny formalnie, aby zapewniał możliwość prawidłowego udokumentowania i rozliczenia środków. W odróżnieniu od ogólnej deklaracji intencji plan działań fundraisingowych ma charakter operacyjny - porządkuje decyzje o tym, co jest realizowane, co jest odkładane oraz jakie warunki muszą zostać spełnione, aby inicjatywa mogła zostać uruchomiona.

Plan fundraisingowy roczny lub sezonowy - to plan obejmujący całe zestawienie inicjatyw i mechanizmów pozyskiwania środków przewidzianych na dany okres, zsynchronizowany z cyklem funkcjonowania OSP i otoczenia lokalnego. Jego podstawową funkcją jest integracja: plan łączy potrzeby jednostki z odpowiednio dobranymi inicjatywami, harmonogramem oraz zasobami, tak aby fundraising był prowadzony w sposób uporządkowany, a nie incydentalny. W realiach OSP plan roczny lub sezonowy powinien uwzględniać sezonowość aktywności społeczności lokalnej i obciążenia operacyjnego, a także rozkładać inicjatywy w czasie w sposób racjonalny – tak, aby nie kumulować nadmiernych zadań w okresach krytycznych dla gotowości.

Planowanie działań fundraisingowych - to proces zarządczy polegający na przygotowaniu spójnego i wykonalnego zestawu decyzji dotyczących potrzeb, celów, inicjatyw, zasobów, harmonogramu oraz warunków zgodności, które umożliwiają OSP prowadzenie fundraisingu w sposób uporządkowany i bezpieczny. W specyfice OSP planowanie nie jest wyłącznie kwestią organizacji pracy, lecz mechanizmem ochrony jednostki przed trzema typowymi ryzykami: nieadekwatnym doбором inicjatyw do zasobów (przeciążenie, konflikt z działaniami operacyjnymi), brakiem właściwego umocowania formalnego (np. błędy w decyzjach i dokumentacji) oraz niepełną zgodnością i rozliczalnością (np. nieprawidłowa kwalifikacja formy działania, braki w ewidencji). Prawidłowe planowanie zapewnia powtarzalność jakości decyzji oraz utrzymuje fundraising w roli narzędzia wspierającego misję OSP.

Portfel inicjatyw fundraisingowych - to zestaw zaplanowanych działań fundraisingowych OSP rozumiany jako całość, którą zarządza się w sposób skoordynowany, a nie jako zbiór niezależnych pomysłów. W ujęciu planistycznym portfel pozwala zrównoważyć różne typy inicjatyw pod względem nakładów pracy, kosztów, przewidywalności efektów, obciążeń formalnych i terminów, a także dopasować je do różnych celów OSP (np. potrzeby sprzętowe, działania społeczne, wkład własny). Portfel ma również znaczenie dla stabilności - umożliwia

taką konstrukcją planu, aby nie opierać całorocznych ambicji finansowych na jednym działaniu wysokiego ryzyka lub wysokiego obciążenia organizacyjnego.

U

Umocowanie formalne inicjatywy fundraisingowej - oznacza prawidłowe osadzenie planowanej inicjatywy w wewnętrznych zasadach działania OSP, w tym w statucie, zasadach reprezentacji i trybie podejmowania decyzji majątkowych, tak aby organizacja mogła legalnie i skutecznie zaciągać zobowiązania, przyjmować środki oraz ponosić wydatki. W praktyce umocowanie formalne obejmuje nie tylko „zgode” na działanie, lecz również właściwy tryb decyzyjny (np. uchwała właściwego organu), wskazanie osób uprawnionych do składania oświadczeń woli i podpisywania dokumentów oraz zapewnienie, że dokumentacja inicjatywy odpowiada wymogom ewidencji i rozliczeń. Brak umocowania formalnego jest jednym z najczęstszych źródeł ryzyka w planowaniu fundraisingu, ponieważ skutkuje wadliwością działań już na etapie ich przygotowania.

Z

Zdolność operacyjna OSP - to realna gotowość jednostki do realizacji działań ratowniczych i zadań w obszarze ochrony przeciwpożarowej, obejmująca dyspozycyjność ludzi, sprawność sprzętu, przygotowanie organizacyjne i możliwość szybkiego reagowania. W kontekście planowania fundraisingu zdolność operacyjna pełni funkcję nadrzędnego kryterium bezpieczeństwa - inicjatywa fundraisingowa nie może prowadzić do osłabienia gotowości ratowniczej, przeciążenia kluczowych osób ani sytuacji, w której zasoby niezbędne do działań operacyjnych są „zablokowane” przez wymagania organizacyjne inicjatywy. Dlatego zdolność operacyjna musi być traktowana jako warunek brzegowy w ocenie wykonalności, harmonogramowaniu i priorytetyzacji działań fundraisingowych.

BIBLIOGRAFIA I ŹRÓDŁA

1. Chrzczonowicz M., Robak B., Paluszkiewicz A., *OSP – działaj sprawnie! Poradnik dla zarządców i nie tylko*, Związek Ochotniczych Straży Pożarnych RP, Warszawa: 2023; stan prawny na 1.05.2023, https://zosprp.pl/wp-content/uploads/2023/12/PoradnikOSP_potencjal_mlodych2023.pdf;
2. Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 18 listopada 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. 2020 poz. 2261, art. 10 <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2020/2261/text/T/D20202261L.pdf>;
3. 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 (m.in. art. 3–4), <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2025/244/text/T/D20250244L.pdf>;
4. Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 26 września 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2025 poz. 1338, art. 42–46, <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2025/1338/text/T/D20251338L.pdf>;
5. Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 5 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochronie przeciwpożarowej, Dz.U. 2025 poz. 188, art. 1, <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2025/188/text/T/D20250188L.pdf>;
6. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 18 listopada 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. 2020 poz. 2261), Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach;
7. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych (Dz.U. 2025 poz. 244), *Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych*, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2025000024401.pdf>;
8. 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), Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej;
9. Raszeja-Ossowska I., *Ochotnicze Straże Pożarne. Aspekty prawne i finansowe*, Witryna Wiejska, Warszawa 2023, https://witrynowiejska.org.pl/wp-content/uploads/2023/11/OSP_03_11_2023.pdf;
10. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. (ogólne rozporządzenie o ochronie danych), art. 5–6, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF>;
11. Sadło K., *Dzieci i młodzież w organizacji pozarządowej. Standardy ochrony małoletnich*, Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Warszawa 2024, https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2024/08/NIW_Dzieci-i-mlodziez-w-organizacji-pozarządowej.pdf;
12. Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych, w szczególności obowiązki zgłoszeniowe i sprawozdawcze;

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

13. Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2025 poz. 244, art. 7 oraz art. 10 ust. 1, s. 3–4, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2025000024401.pdf>;
14. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2025 poz. 1338,
15. Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2025 poz. 188, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2025000018801.pdf>;
16. Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach (t.j. Dz.U. 2020 poz. 2261), art. 2, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2020000226101.pdf>;
17. Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach, tekst jednolity ogłoszony: Dz.U. 2020 poz. 2261, <https://www.dziennikustaw.gov.pl/D2020000226101.pdf>;
18. Związek Ochotniczych Straży Pożarnych RP oraz Stowarzyszenie Klon/Jawor, *Poradnik OSP: Potencjał młodych w OSP (2023)*, https://zosprp.pl/wp-content/uploads/2023/12/PoradnikOSP_potencjal_mlodych2023.pdf;

CHECKLISTA

Instrukcja do checklisty:

Celem audytu jest sprawdzenie, czy OSP posiada warunki, dane i uporządkowaną procedurę umożliwiającą racjonalne, wykonalne i zgodne z prawem planowanie działań fundraisingowych, w sposób nienaruszający zdolności operacyjnej jednostki. Zakres audytu obejmuje cztery obszary:

1. uwarunkowania organizacyjne OSP,
2. diagnozę potrzeb i diagnozę potencjału,
3. priorytetyzację inicjatyw,
4. procedurę planowania i wymagane elementy planu.

Przy każdym z poniższych kryteriów proszę zaznaczyć jedną odpowiedź: **TAK / CZĘŚCIOWO / NIE / NIE DOTYCZY**. Skala ma znaczenie praktyczne (nie deklaratywne):

- **TAK** – rozwiązanie/praktyka jest wdrożona systemowo, stosowana powtarzalnie i możliwa do wykazania dokumentami lub innym dowodem (np. uchwała, plan roczny, harmonogram, zestawienia, rejestry);
- **CZĘŚCIOWO** – rozwiązanie istnieje, ale jest niepełne, nieregularne, niedokumentowane albo zależne od jednej osoby;
- **NIE** – rozwiązania brak albo nie da się go wykazać;
- **NIE DOTYCZY** – kryterium obiektywnie nie ma zastosowania (należy krótko uzasadnić w „Uwagach”).

W kolumnie „Uwagi” proszę wpisać: (a) dowód (co potwierdza ocenę), (b) zidentyfikowaną lukę (co jest niepełne), (c) krótką konsekwencję ryzyka (np. „ryzyko braku rozliczalności / ryzyko przeciążenia kluczowych osób”). To pozwala przejść od oceny do wniosków. Jeżeli w pozycjach dotyczących umocowania formalnego, zdolności operacyjnej, wykonalności oraz rozliczalności pojawiają się odpowiedzi „NIE”, oznacza to wysoki poziom ryzyka planistycznego i konieczność uzupełnienia fundamentów przed podejmowaniem inicjatyw o większej skali.

Nr	Pytanie kontrolne	(TAK / CZĘŚCIOWO / NIE / NIE DOTYCZY)	Uwagi
1.	Czy OSP posiada aktualny statut oraz jednoznacznie wskazane cele i obszary działania, do których można w sposób uzasadniony przypisać planowane inicjatywy fundraisingowe (w tym w zakresie gotowości operacyjnej i działalności społecznej OSP)?		
2.	Czy w OSP jest jasno określony i stosowany tryb podejmowania decyzji w sprawach majątkowych związanych z działaniami fundraisingowymi (w tym przyjmowanie środków, ponoszenie kosztów,		

	zawieranie umów), zgodnie z wewnętrznym porządkiem OSP?		
3.	Czy OSP ma jednoznacznie ustalone zasady reprezentacji i podpisywania dokumentów (kto i w jakim trybie podpisuje umowy, wnioski, oświadczenia, zgłoszenia, dyspozycje), oraz czy jest to znane osobom planującym działania?		
4.	Czy w planowaniu fundraisingu OSP traktuje zdolność operacyjną jako nadrzędny warunek brzegowy (inicjatywy nie mogą obniżyć gotowości ratowniczej ani przeciążać kluczowych zasobów)?		
5.	Czy OSP potrafi opisać swoje ograniczenia organizacyjne istotne dla planowania (np. dyspozycyjność członków, sezonowość, okresy intensywnych działań operacyjnych, dostępność osób do zadań administracyjnych i komunikacyjnych) i uwzględnić je w skali planu?		
6.	Czy OSP posiada minimalny porządek finansowo-dokumentacyjny pozwalający planować i rozliczać inicjatywy (dostęp do dokumentów, rejestr wpływów i kosztów, przypisana odpowiedzialność za ewidencję i rozliczenia)?		
7.	Czy OSP przeprowadziła diagnozę potrzeb opartą na faktach (np. stan wyposażenia, przeglądy, remonty, szkolenia, ryzyka w gotowości), odróżniając potrzeby uzasadnione od oczekiwań nieopartych danymi?		
8.	Czy OSP potrafi przypisać potrzebom wstępne parametry planistyczne (m.in. priorytet, orientacyjny koszt/zakres, konsekwencje zaniechania), tak aby cele fundraisingowe były realistyczne i weryfikowalne?		
9.	Czy diagnoza potrzeb uwzględnia uwarunkowania relacji OSP–gmina (w tym porozumienia/uzgodnienia), aby fundraising nie „konkurował” z obowiązkami wynikającymi z systemu ochrony przeciwpożarowej?		
10.	Czy OSP przeprowadziła diagnozę potencjału (m.in. zasoby ludzkie, czas, kompetencje, zdolność do porządku dokumentacyjnego, zasoby relacyjne), a nie tylko diagnozę braków finansowych?		
11.	Czy OSP posiada podstawowy obraz zasobów relacyjnych w środowisku lokalnym (m.in. osoby/instytucje/partnerzy istotni dla wsparcia), na tyle, aby planować działania w skali zgodnej z realiami i reputacją jednostki?		
12.	Czy OSP ma uporządkowany zestaw inicjatyw możliwych do rozważenia (lista propozycji), w którym każda inicjatywa ma choć minimalny opis: cel,		

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

	przewidywany nakład pracy, ryzyka formalne i obciążenie organizacyjne?		
13.	Czy OSP stosuje spójne kryteria priorytetyzacji inicjatyw (np. zgodność z misją i zadaniami OSP, wpływ na bezpieczeństwo, wykonalność, rozliczalność, koszty przygotowania, ryzyka organizacyjne i reputacyjne)?		
14.	Czy OSP potrafi na etapie planowania rozpoznać, kiedy inicjatywa wymaga szczególnej kwalifikacji formalnej (np. szczególne obowiązki przejrzystości i rozliczeń, zasady przetwarzania danych osobowych, standardy ochrony małoletnich) i ująć to w planie jako warunek realizacji?		
15.	Czy OSP posiada przygotowany plan działań fundraisingowych na określony horyzont (np. 12 miesięcy), obejmujący cele, inicjatywy oraz sposób ich uporządkowania (kolejność i priorytety), a nie wyłącznie zbiór pomysłów?		
16.	Czy plan działań fundraisingowych zawiera wymagane elementy operacyjne na poziomie planowania: (a) opis celu i rezultatu, (b) harmonogram (w tym terminy decyzji, przygotowań, zgłoszeń i rozliczeń), (c) odpowiedzialności, (d) podstawowe założenia kosztowe i organizacyjne?		
17.	Czy harmonogram planu działań fundraisingowych jest spójny z kalendarzem działań operacyjnych i szkoleniowych OSP oraz zawiera mechanizmy ograniczania kolizji i przeciążenia (w szczególności kluczowych osób)?		
18.	Czy plan działań fundraisingowych został formalnie osadzony w organizacji (np. zatwierdzony w trybie właściwym dla OSP, z zachowaniem zasad umocowania formalnego), a jego aktualna wersja jest dostępna osobom realizującym działania?		
19.	Czy plan działań fundraisingowych zawiera mechanizm monitorowania i korekt (minimalne mierniki: postęp harmonogramu, wpływy i koszty, obciążenie zasobów oraz przesłanki do zmiany/wycofania inicjatywy), tak aby plan był narzędziem zarządczym, a nie dokumentem jednorazowym?		

PYTANIA DO ANALIZY (do dyskusji)

Poniższe pytania służą do samodzielnej analizy albo do uporządkowanej dyskusji w gronie OSP nad planowaniem działań fundraisingowych - od diagnozy potrzeb i potencjału, przez priorytetyzację inicjatyw, po wymagania wobec planu i procedury planowania. Przy dyskusji grupowej rekomendujemy wyznaczyć osobę prowadzącą rozmowę, ustalić czas (ok. 45–60 minut) oraz przejść przez pytania kolejno. Przed rozmową proszę zebrać podstawowe informacje/ dokumenty m.in.: statut OSP, najważniejsze uchwały związane z finansami i zobowiązaniami, aktualny kalendarz działań operacyjnych i szkoleniowych, zestawienie głównych potrzeb i wydatków z ostatnich 12 miesięcy oraz wykaz realnie dostępnych osób i ich dyspozycyjności. Przy każdym pytaniu warto zakończyć krótkim zapisem: „Wniosek OSP (1–2 zdania)” oraz „Co wymaga doprecyzowania (fakty/dokumenty/decyzje)”.

- 1. Jakie potrzeby OSP są dziś rzeczywiście kluczowe z punktu widzenia bezpieczeństwa i realizacji zadań jednostki, a jakie są potrzebami wtórnymi lub rozwojowymi?**
Które potrzeby mają charakter obowiązkowy (wynikający z roli i zadań OSP), a które są uzasadnione, ale możliwe do odłożenia w czasie?
- 2. Czy OSP dysponuje uporządkowanym obrazem „stanu obecnego” w czterech obszarach: ludzie, sprzęt, gotowość operacyjna, finanse – oraz czy diagnoza opiera się na danych, a nie na wrażeniach?**
Jakie informacje są pewne (udokumentowane), a które wymagają weryfikacji (np. stan ewidencji sprzętu, koszty utrzymania, koszty szkoleń, koszty przeglądów i napraw)?
- 3. Jakie są realne ograniczenia organizacyjne OSP dla działań fundraisingowych (czas, dyspozycyjność, kompetencje, obciążenia formalne) i jaki jest „maksymalny bezpieczny poziom” aktywności fundraisingowej w skali roku?**
Które osoby są kluczowe dla zdolności operacyjnej i nie powinny być przeciążane zadaniami fundraisingowymi kosztem gotowości?
- 4. Czy OSP potrafi jednoznacznie rozróżnić potrzeby, które powinny być w pierwszej kolejności adresowane w relacji z gminą (zadania własne, wsparcie systemowe), od potrzeb, które są racjonalnym przedmiotem samodzielnych działań fundraisingowych?**
W jakich obszarach fundraising ma charakter uzupełniający (rozwój, wyposażenie, projekty społeczne), a w jakich grozi „zastępowaniem” mechanizmów publicznych?

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

5. **Czy każda rozważana inicjatywa fundraisingowa jest spójna z misją i celami statutowymi OSP oraz nie tworzy napięcia reputacyjnego w społeczności lokalnej?**
Jakie działania byłyby społecznie zrozumiałe i łatwe do uzasadnienia, a jakie mogłyby być odbierane jako nieadekwatne do roli OSP?
6. **Jakie kryteria priorytetyzacji inicjatyw fundraisingowych OSP są (lub powinny być) stosowane konsekwentnie – i czy OSP potrafi nimi rozstrzygać spory decyzyjne?**
Które kryteria mają najwyższą rangę (np. wpływ na bezpieczeństwo, wykonalność, rozliczalność, koszty przygotowania, ryzyka organizacyjne i reputacyjne)?
7. **Czy OSP posiada jasną logikę podejmowania decyzji w planowaniu (decyzyjne punkty kontrolne), która zatrzymuje inicjatywy niespójne, niewykonalne lub ryzykowne formalnie?**
Czy w praktyce OSP potrafi zatrzymać inicjatywę na etapie planowania, zanim zaangażuje ludzi i wiarygodność jednostki?
8. **Czy OSP rozpoznaje na etapie planowania, jakie wymogi formalne i obszary zgodności prawnej mogą dotyczyć danej inicjatywy (w szczególności m.in.: rozliczalność, dokumentowanie, ochrona danych, standardy ochrony małoletnich, wolontariat) i czy uwzględnia je jako warunek realizacji?**
Czy jednostka umie wskazać, które inicjatywy są „organizacyjnie proste”, a które wymagają podwyższonej staranności formalnej?
9. **Czy OSP potrafi zaplanować liczbę i sekwencję inicjatyw w horyzoncie rocznym tak, aby plan był realny, a nie był jedynie zestawem pomysłów bez możliwości wykonania i rozliczenia?**
Czy plan uwzględnia kolizje z kalendarzem działań operacyjnych i szkoleniowych oraz ogranicza kumulowanie obciążeń w jednym okresie?
10. **Czy plan działań fundraisingowych OSP zawiera minimalne, wymagane elementy oraz mechanizm bieżącego nadzoru i korekt, tak aby był narzędziem zarządczym, a nie dokumentem jednorazowym?**
Czy OSP potrafi wskazać, jakie przesłanki będą oznaczały konieczność zmiany planu (np. zmiana sytuacji operacyjnej, brak zasobów, zmiana ryzyk, zmiana priorytetów)?

ĆWICZENIA

ĆWICZENIE 1.

Diagnoza potrzeb i potencjału OSP jako podstawa planu fundraisingowego - „Mapa faktów i uzasadnień”

Celem ćwiczenia jest wypracowanie rzetelnej, opartej na faktach diagnozy: (1) najważniejszych potrzeb jednostki oraz (2) realnego potencjału organizacyjnego do prowadzenia działań fundraisingowych, w sposób umożliwiający późniejszą selekcję priorytetów i budowę planu.

Rekomendowana forma i czas: indywidualnie lub w zespole 2–4 osoby (zarząd + osoba od finansów/księgowości + osoba od komunikacji), ok. 60–90 minut;

Instrukcja:

W pierwszej kolejności proszę zebrać i uporządkować fakty dotyczące potrzeb OSP. Kluczowe jest rozróżnienie pomiędzy potrzebami, które wynikają bezpośrednio z utrzymania gotowości operacyjnej i bezpieczeństwa działań, a potrzebami rozwojowymi (np. podnoszenie kompetencji, praca z młodzieżą, działania prewencyjne). Diagnoza powinna być oparta na weryfikowalnych przesłankach: dokumentach, decyzjach, protokołach, kosztorysach, ofertach, informacjach o stanie sprzętu, planach szkoleniowych oraz doświadczeniach z działań (w zakresie, w jakim są one formalnie udokumentowane w jednostce). Następnie proszę sporządzić „mapę potencjału”, rozumianą jako zestaw zasobów i ograniczeń decydujących o wykonalności planu fundraisingowego. W praktyce OSP nie chodzi wyłącznie o liczbę członków, ale o dostępność czasową, zdolność do pracy ciągłej, kompetencje administracyjne, stabilność podejmowania decyzji, możliwość prowadzenia rozliczeń oraz jakość komunikacji z otoczeniem. W tym punkcie proszę opisać stan faktyczny bez prób „poprawiania go” na etapie diagnozy. W Lekcji 3 wykonalność organizacyjna jest traktowana jako kryterium ograniczające wybór inicjatyw już na etapie priorytetyzacji.

Na końcu proszę połączyć obie części w krótką logikę wniosku - które potrzeby są na tyle istotne i pilne, że powinny wejść do planu, a które – mimo że ważne – obecnie nie są możliwe do udźwignięcia ze względu na ograniczenia organizacyjne (np. brak osób do stałej obsługi działań, brak stabilnej ścieżki decyzyjnej, ograniczona zdolność do dokumentowania i rozliczania).

Efektom ćwiczenia może być notatka diagnostyczna składająca się z dwóch części: „lista potrzeb OSP wraz z uzasadnieniem” oraz „potencjał i ograniczenia OSP” - opis zasobów i barier mających znaczenie dla planu fundraisingowego oraz kilka wniosków planistycznych (priorytety i ograniczenia do uwzględnienia w planie).

Ćwiczenie 2.

Priorytetyzacja inicjatyw fundraisingowych OSP - „Macierz decyzji i uzasadnień”

Cel ćwiczenia jest nabycie praktycznej umiejętności selekcji inicjatyw fundraisingowych w oparciu o kryteria zgodności z misją, wykonalności organizacyjnej, rozliczalności i ryzyk, a nie wyłącznie o atrakcyjność pomysłu.

Rekomendowana forma i czas: 2–6 osób (zarząd + osoby kluczowe dla działań i rozliczeń),
ok. 75–120 minut.

Instrukcja:

Proszę przygotować listę 5–10 potencjalnych inicjatyw fundraisingowych, które Państwa OSP rozważy w horyzoncie najbliższych 24 miesięcy. Inicjatywy powinny być opisane zwięźle: „cel”, „adresaci”, „wymagany nakład pracy”, „przewidywany termin”, „wstępny koszt organizacyjny”, „warunki zgodności formalnej”. Na tym etapie nie należy rozpisywać pełnych planów operacyjnych; celem jest porównanie inicjatyw na wspólnej podstawie.

Następnie proszę ocenić każdą inicjatywę według zestawu kryteriów. Rekomendowane kryteria to: zgodność z misją i celami statutowymi, wpływ na gotowość operacyjną (czy inicjatywa nie osłabia zdolności ratowniczej), wykonalność organizacyjna (ludzie, czas, kompetencje, zdolność do pracy ciągłej), możliwość rzetelnego rozliczenia i wykazania efektu, przewidywalny koszt pozyskania środków, ryzyka reputacyjne, a także jednoznaczność formalna (czy OSP ma jasność co do trybu decyzji i odpowiedzialności). Priorytetyzacja powinna premiować inicjatywy, które dają się transparentnie rozliczyć i nie generują nadmiernych ryzyk organizacyjnych.

Po ocenie proszę przeprowadzić krótką dyskusję rozstrzygającą: dlaczego inicjatywy z najwyższą punktacją rzeczywiście powinny wejść do planu oraz jakie warunki muszą zostać spełnione, aby inicjatywy „graniczne” nie stały się źródłem przeciążenia lub niezgodności formalnej. W tej części proszę stosować zasadę „uzasadnienie decyzji” - każda inicjatywa przyjęta do planu powinna mieć jednoznaczne uzasadnienie, a każda odrzucona – jednoznaczny powód odrzucenia.

Efektem ćwiczenia może być jednostronicowa „macierz priorytetów” (tabela) + lista 3–5 inicjatyw rekomendowanych do planu wraz z krótkim uzasadnieniem oraz lista inicjatyw odrzuconych/odłożonych wraz z uzasadnieniem.

Ćwiczenie 3

Opracowanie i przyjęcie rocznego planu działań fundraisingowych OSP

Celem zadania jest zbudowanie w OSP powtarzalnej, bezpiecznej procedury planowania oraz wdrożenie kompletnego planu fundraisingowego jako dokumentu zarządczego (spina potrzeby, inicjatywy, zasoby, koszty, zasady zgodności i monitoring).

Rekomendowana forma i czas: 2–5 osób (zarząd + osoba od finansów/księgowości + osoba od komunikacji), ok. 2–4 godziny + formalne przyjęcie w trybie właściwym dla OSP;

Instrukcja:

Proszę rozpocząć od ustalenia ram planowania - okres (najczęściej 12 miesięcy), poziom szczegółowości oraz zakres źródeł finansowania, które mają być objęte planem (np. darowizny, działania lokalne, współpraca z firmami, działania internetowe – przy czym szczegółową mechanikę finansowania społecznościowego należy projektować zgodnie z Lekcją 2, jeżeli będzie ono elementem planu). Następnie proszę włączyć do planu wnioski z diagnozy potrzeb i potencjału (Ćwiczenie 1) oraz wyniki priorytetyzacji inicjatyw (Ćwiczenie 2).

Kolejnym krokiem jest zbudowanie struktury planu jako dokumentu: (1) cele i rezultaty (w tym cele finansowe i rzeczowe), (2) portfolio inicjatyw z harmonogramem, (3) role i odpowiedzialności (kto odpowiada za przygotowanie, kto za realizację, kto za rozliczenie i komunikację), (4) koszty organizacyjne i zasady dokumentowania, (5) monitoring realizacji i tryb aktualizacji planu. Procedura planowania ma minimalizować ryzyka typowe dla OSP m.in.: przeciążenie zasobów, błędy umocowania formalnego oraz luki zgodności (np. w obszarze rozliczeń i standardów organizacyjnych).

W planie proszę wprowadzić „decyzyjne punkty kontrolne” jako element logiki decyzji - są to jasno opisane momenty, w których inicjatywa może przejść do kolejnej fazy wyłącznie po spełnieniu warunków. Minimalny układ obejmuje: punkt kontrolny zgodności inicjatywy z misją i celami OSP, punkt kontrolny wykonalności (zasoby, terminy, brak konfliktu z gotowością operacyjną) oraz punkt kontrolny zgodności formalnej i rozliczalności (w tym zdolności do prawidłowej ewidencji i udokumentowania wydatków).

Na zakończenie proszę formalnie przyjąć plan w trybie właściwym dla OSP (zgodnie ze statutem oraz zasadami reprezentacji i podejmowania zobowiązań). W samym planie należy wskazać, kto jest uprawniony do zatwierdzania zmian w trakcie roku, w jakich sytuacjach plan wymaga aktualizacji oraz jak dokumentuje się zmiany (dla zachowania rozliczalności i spójności komunikacyjnej).

Rezultat zadania powinien być kompletny „Roczny plan działań fundraisingowych OSP” (dokument) + harmonogram (np. w układzie miesięcznym) + opis decyzyjnych punktów kontrolnych + zapis przyjęcia planu w jednostce (np. uchwała/protokół – zgodnie z wymogami wewnętrznymi).

TEST SPRAWDZAJĄCY

Proszę wskazać jedną poprawną odpowiedź w każdym pytaniu.

1. **Która definicja najtrafniej oddaje istotę planowania działań fundraisingowych w OSP?**
 - A. Zbiór spontanicznych decyzji podejmowanych doraźnie w reakcji na bieżące potrzeby jednostki.
 - B. Czynność polegająca wyłącznie na wyborze kanałów komunikacji i narzędzi promocyjnych dla darczyńców.
 - C. Proces zarządczy polegający na przygotowaniu spójnego i wykonalnego zestawu decyzji dotyczących potrzeb, celów, inicjatyw, zasobów, harmonogramu oraz warunków zgodności, umożliwiający prowadzenie fundraisingu w sposób uporządkowany i bezpieczny.
 - D. Procedura ograniczona do oszacowania maksymalnej możliwej kwoty pozyskania środków w danym roku.

2. **Plan działań fundraisingowych w OSP jest przede wszystkim:**
 - A. Dokumentem o charakterze wyłącznie promocyjnym, przeznaczonym do publikacji w mediach społecznościowych.
 - B. Uporządkowanym dokumentem zarządczym opisującym inicjatywę, kolejność i czas realizacji, cele oraz warunki brzegowe dotyczące zasobów i zgodności formalnej.
 - C. Umową cywilnoprawną zawieraną z darczyńcami indywidualnymi, regulującą zasady wsparcia.
 - D. Sprawozdaniem finansowym z wykonania budżetu OSP.

3. **Plan fundraisingowy roczny lub sezonowy powinien pełnić przede wszystkim funkcję:**
 - A. Zastąpienia obowiązków gminy w zakresie finansowania OSP.
 - B. Uporządkowania wyłącznie działań o charakterze jednorazowym, bez uwzględniania cyklu rocznego.
 - C. Ustanowienia stałej, niezmiennej listy działań, bez możliwości aktualizacji.
 - D. Integracji potrzeb jednostki z dobranymi inicjatywami, harmonogramem i zasobami, z uwzględnieniem sezonowości obciążeń operacyjnych oraz aktywności społeczności lokalnej.

4. **Które stwierdzenie najlepiej opisuje sens stosowania decyzyjnych punktów kontrolnych w planowaniu działań fundraisingowych OSP?**
 - A. Zapewniają, że plan pełni funkcję mechanizmu ograniczania ryzyk organizacyjnych, prawnych i reputacyjnych, a inicjatywy nie przechodzą dalej bez spełnienia warunków brzegowych.
 - B. Służą wyłącznie do oceny atrakcyjności przekazu promocyjnego kierowanego do mieszkańców.
 - C. Są narzędziem wyboru jednego, najlepszego źródła finansowania i eliminują potrzebę diagnozy.
 - D. Zastępują wymogi formalne związane z rozliczaniem środków, ponieważ przesądzają o legalności inicjatywy.

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

5. **Który zestaw najlepiej odpowiada trzem podstawowym decyzyjnym punktom kontrolnym uzasadnionym w realiach OSP?**
 - A. Zgodność z planem medialnym, atrakcyjność nagród, liczba wolontariuszy.
 - B. Zgodność z misją, statutem i zadaniami OSP; wykonalność organizacyjna i ochrona zdolności operacyjnej; zgodność formalna oraz rozliczalność.
 - C. Wysokość potencjalnych wpływów; liczba sponsorów; częstotliwość publikacji w internecie.
 - D. Zgodność z preferencjami darczyńców; możliwość osiągnięcia rozgłosu; brak kosztów własnych.

6. **Diagnoza potrzeb OSP w kontekście fundraisingu powinna być rozumiana jako:**
 - A. Opis dowolnych braków wskazanych przez członków OSP, bez konieczności oparcia o dane.
 - B. Lista zakupów i remontów możliwych do sfinansowania, niezależnie od roli OSP w systemie ochrony przeciwpożarowej.
 - C. Proces rozpoznania i opisanie potrzeb finansowych i rzeczowych uzasadnionych zadaniami jednostki, gotowością operacyjną oraz obowiązkami wynikającymi ze sposobu działania, oparty na faktach i konsekwencjach zaniechania finansowania.
 - D. Analiza obejmująca wyłącznie oczekiwania społeczności lokalnej wobec aktywności integracyjnej OSP.

7. **Która odpowiedź najtrafniej oddaje sens diagnozy potencjału OSP w kontekście fundraisingu?**
 - A. Jest to ocena wyłącznie majątku trwałego OSP, bez uwzględnienia czynników ludzkich i organizacyjnych.
 - B. Jest to analiza prowadzona wyłącznie po zakończeniu inicjatyw, jako element sprawozdawczości.
 - C. Jest to czynność polegająca na ustaleniu, ile środków można pozyskać od firm działających w gminie.
 - D. Jest to ocena realnych możliwości wykonawczych OSP (zasoby ludzkie, czas, kompetencje, zdolność do porządku dokumentacyjnego i zasoby relacyjne), aby skala planu nie była sprzeczna z możliwościami realizacji.

8. **Która para pojęć jest w planowaniu fundraisingu OSP traktowana jako równoległa i komplementarna, a nie zastępcza?**
 - A. Harmonogram działań i plan komunikacji.
 - B. Plan wydatków i plan zakupów.
 - C. Plan promocji i plan pozyskiwania darczyńców.
 - D. Diagnoza potrzeb i diagnoza potencjału.

9. **W priorytetyzacji inicjatyw w kontekście fundraisingu, po przejściu kryteriów brzegowych, kryteria porównawcze służą przede wszystkim do:**
 - A. Ustalenia, czy inicjatywa jest legalna w świetle przepisów, bez analizy wykonalności.
 - B. Ustalenia, czy inicjatywa mieści się w celach statutowych OSP, bez dalszej selekcji.
 - C. Wyboru między inicjatywami dopuszczalnymi poprzez konsekwentną ocenę, które są najlepsze w danych warunkach OSP.
 - D. Zastąpienia diagnozy potrzeb przez ocenę popularności inicjatyw wśród mieszkańców.

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

10. **Które kryterium porównawcze w OSP odnosi się bezpośrednio do tego, czy inicjatywa w kontekście fundraisingu wzmacnia ochronę życia i zdrowia lub poziom prewencji?**
 - A. Akceptowalność społeczna i reputacyjna.
 - B. Realistyczne obciążenie organizacyjne.
 - C. Pilność i nieodwracalność potrzeby.
 - D. Wpływ na realizację misji i bezpieczeństwo publiczne.

11. **W ujęciu przyjętym dla OSP, realistyczne obciążenie organizacyjne oznacza w szczególności konieczność oceny:**
 - A. Wyłącznie liczby osób wymaganych do działań w dniu wydarzenia.
 - B. Wyłącznie czasu pracy kierowców i ratowników w podziale na zmiany.
 - C. Nie tylko liczby osób, lecz także skali koordynacji, pracy administracyjnej, uzgodnień oraz wymaganej jakości kompetencji, w tym ryzyka inicjatyw wymagających stałej obsługi.
 - D. Wyłącznie liczby publikacji informacyjnych i materiałów promocyjnych.

12. **Która odpowiedź najlepiej opisuje przewidywalność i stabilność efektu jako kryterium priorytetyzacji w kontekście inicjatyw fundraisingowych?**
 - A. Jest to kryterium nakazujące eliminację wszystkich inicjatyw zależnych od aktywności społeczności lokalnej.
 - B. Jest to kryterium ograniczone do oceny estetyki materiałów informacyjnych.
 - C. Jest to kryterium wymagające, aby każda inicjatywa gwarantowała identyczny wynik finansowy.
 - D. Jest to rozróżnienie inicjatyw o względnie przewidywalnym rezultacie od inicjatyw wysokiego ryzyka zależnych od czynników trudnych do kontrolowania, aby nie opierać planu wyłącznie na zdarzeniach niepewnych.

13. **Które stwierdzenie najtrafniej ujmuje znaczenie akceptowalności społecznej i reputacyjnej w priorytetyzacji inicjatyw fundraisingowych OSP?**
 - A. Akceptowalność społeczna nie ma znaczenia, jeżeli inicjatywa jest formalnie zgodna z prawem.
 - B. Inicjatywy nieakceptowane lokalnie, nawet gdy formalnie poprawne, mogą prowadzić do spadku zaangażowania i trudności w realizacji, dlatego ryzyka reputacyjne muszą być brane pod uwagę.
 - C. Akceptowalność społeczna jest kryterium właściwym wyłącznie dla organizacji prowadzących działalność gospodarczą.
 - D. Kryterium reputacyjne dotyczy wyłącznie oceny liczby obserwujących profil OSP w internecie.

14. **W ujęciu zarządczym planowania działań fundraisingowych w OSP, w kontekście relacji OSP z gminą, priorytetyzacja inicjatyw powinna uwzględniać przede wszystkim to, że:**
 - A. OSP może planować działania fundraisingowe wyłącznie po uzyskaniu każdorazowej, odrębnej zgody rady gminy.
 - B. Fundraising powinien zastępować finansowanie publiczne i koncentrować się przede wszystkim na pokrywaniu kosztów podstawowego funkcjonowania jednostki.
 - C. Część potrzeb OSP ma charakter zadań o znaczeniu publicznym i powinna być rozpatrywana także w relacjach z gminą, natomiast fundraising w praktyce najczęściej pełni funkcję uzupełniającą, rozwojową lub przyspieszającą realizację wybranych potrzeb.

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

- D. Relacja z gminą nie ma znaczenia dla planowania fundraisingu, ponieważ dotyczy wyłącznie działań ratowniczych, a nie funkcjonowania organizacyjnego jednostki.
15. **Który element wykonalności organizacyjnej w kontekście inicjatyw fundraisingowych odnosi się do tego, czy OSP potrafi podejmować decyzje w wymaganym tempie oraz utrzymać ciągłość zarządzania?**
- A. Zdolność do pracy ciągłej.
 - B. Zdolność do zapewnienia bezpieczeństwa uczestników.
 - C. Zdolność do zapewnienia minimalnej zgodności organizacyjnej.
 - D. Zdolność decyzyjna i sprawczość organizacyjna.
16. **W priorytetyzacji inicjatyw fundraisingowych w OSP, szczególna ostrożność wobec inicjatyw wymagających stałej obsługi administracyjnej wynika przede wszystkim z tego, że:**
- A. OSP nie ma prawa prowadzić żadnych działań administracyjnych.
 - B. OSP jest organizacją opartą na pracy społecznej, a członkowie łączą służbę z pracą zawodową i życiem rodzinnym, co ogranicza dostępność do pracy ciągłej.
 - C. Inicjatywy wymagające stałej obsługi są zawsze niezgodne z prawem.
 - D. Stała obsługa administracyjna jest dopuszczalna wyłącznie w jednostkach włączonych do systemu ratowniczo-gaśniczego.
17. **Jeżeli inicjatywa fundraisingowa w OSP dotyczy aktywności z udziałem dzieci lub młodzieży, warunkiem jej dopuszczalności powinno być w szczególności:**
- A. Ustalenie wyłącznie celu finansowego, bez dodatkowych wymogów organizacyjnych.
 - B. Zastąpienie dokumentowania działań oświadczeniem ustnym koordynatora.
 - C. Uwzględnienie standardów ochrony małoletnich, w tym odpowiednich procedur oraz weryfikacji osób dopuszczanych do kontaktu z dziećmi.
 - D. Rezygnacja z jakiegokolwiek formy współpracy z rodzicami lub opiekunami.
18. **W procedurze planowania, etap polegający na wstępnej ocenie wykonalności inicjatyw fundraisingowych ma w praktyce na celu przede wszystkim:**
- A. Zastąpienie priorytetyzacji przez losowy wybór inicjatyw o najwyższej rozpoznawalności.
 - B. Wyłonienie inicjatyw możliwych do realizacji przy dostępnych zasobach i bez osłabiania gotowości, zanim zostaną one uszczegółowione w planie.
 - C. Ustalenie ostatecznych wyników finansowych na podstawie deklaracji darczyńców.
 - D. Przygotowanie sprawozdania końcowego z inicjatywy jeszcze przed jej rozpoczęciem.
19. **Który zestaw elementów stanowi minimalny zestaw rekomendowany dla planu fundraisingowego OSP, aby plan był kompletny, wykonalny oraz możliwy do udokumentowania i rozliczenia, niezależnie od tego, czy jest to plan roczny, czy plan pojedynczej inicjatywy?**
- A. Wyłącznie opis potrzeb oraz ogólna informacja, że OSP będzie pozyskiwać środki w ciągu roku.
 - B. Wyłącznie harmonogram i opis działań informacyjnych, bez określenia zasobów, budżetu i zasad dokumentowania.
 - C. Wyłącznie budżet oraz wskazanie osób odpowiedzialnych, bez uzasadnienia, celów i mechanizmu monitorowania.

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

- D. Uzasadnienie i kontekst; cele i kryteria sukcesu; zestaw inicjatyw; parametry inicjatyw (zakres, harmonogram, odpowiedzialności, zasoby, budżet, sposób realizacji); wskazanie wymogów zgodności wynikających z kwalifikacji inicjatyw; zasady dokumentowania i umocowania; mechanizm monitorowania i aktualizacji.
20. **Które stwierdzenie najlepiej oddaje sens wymogu, aby plan fundraisingowy był „bezpieczny formalnie” w realiach OSP?**
- A. Plan może pomijać kwestie ewidencji i rozliczeń, ponieważ liczy się wyłącznie intencja społeczna.
 - B. Plan powinien zawierać wyłącznie informacje o działaniach promocyjnych, a kwestie formalne rozstrzyga się po pozyskaniu środków.
 - C. Plan jest bezpieczny formalnie, jeżeli został opublikowany na stronie internetowej OSP.
 - D. Plan powinien zapewniać możliwość prawidłowego udokumentowania i rozliczenia środków, w tym uwzględnić wymogi wynikające z kwalifikacji prawnej inicjatywy, ochrony danych osobowych oraz – jeśli dotyczy – standardów ochrony małoletnich.