



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 7

Rola fundraisera - zadania i kompetencje

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. Rola fundrisera w OSP, zakres odpowiedzialności oraz miejsce w strukturze jednostki	3
Rozdział 2. Model pracy fundrisera w OSP od identyfikacji możliwości wsparcia do utrzymania długoterminowego zaangażowania	14
Rozdział 3. Kompetencje fundrisera OSP – wiedza, umiejętności i postawy warunkujące skuteczność w pozyskiwaniu wsparcia	25
Rozdział 4. Standardy profesjonalnego fundrisera OSP	34
Słownik	44
Bibliografia i źródła	53
Checklista	56
Pytania do analizy (do dyskusji)	59
Ćwiczenia	61
Test sprawdzający	69

ROZDZIAŁ 1. Rola fundrisera w OSP, zakres odpowiedzialności oraz miejsce w strukturze jednostki

Dlaczego OSP potrzebuje jasno zdefiniowanej roli fundrisera?

W wielu Ochotniczych Strażach Pożarnych pozyskiwanie środków finansowych i rzeczowych odbywa się doraźnie, najczęściej wtedy, gdy pojawia się pilna potrzeba zakupu sprzętu, remontu remizy albo wkładu własnego do projektu. Taki model bywa zrozumiały w małych jednostkach, które opierają się głównie na pracy społecznej i mają ograniczony czas operacyjny. Jednocześnie jest to model o podwyższonym ryzyku organizacyjnym, ponieważ powoduje presję czasu, wzrost liczby improwizowanych działań, większe obciążenie zarządu i skarbnika oraz podatność na błędy formalne i komunikacyjne. Z perspektywy stabilności jednostki najkorzystniejsze jest, aby fundraising był procesem planowym, prowadzonym w sposób uporządkowany, w zgodzie z przepisami i ze statutem, a jednocześnie dopasowanym do realiów OSP.

Właśnie temu służy rola fundrisera w OSP. Fundriser nie jest wyłącznie osobą, która „załatwia pieniądze”. Jego podstawowym zadaniem jest zorganizowanie w jednostce przewidywalnego sposobu pozyskiwania i utrzymywania wsparcia, tak aby zarząd i naczelnictwo mogły realizować cele statutowe oraz zadania operacyjne bez ciągłego „gaszenia” problemów finansowych. W praktyce oznacza to przejęcie odpowiedzialności za spójność, ciągłość i jakość działań fundraisingowych oraz za ich właściwe umocowanie w strukturze, z poszanowaniem kompetencji organów OSP wynikających z przepisów o stowarzyszeniach i z przepisów szczególnych dotyczących OSP¹.

W małej OSP funkcja fundrisera bardzo często jest łączona z inną rolą, na przykład sekretarza, członka zarządu, osoby odpowiedzialnej za współpracę z samorządem albo osoby aktywnej komunikacyjnie. W większej OSP fundriser może być powołany koordynatorem, zespołem dwu lub trzyposobowym albo funkcją rozdzieloną pomiędzy kilka osób, które mają wyraźnie podzielone obszary, na przykład relacje z firmami, działania lokalne i komunikację. Kluczowe jest jednak to, aby niezależnie od wielkości jednostki odpowiedzialności były jednoznacznie przypisane, a sposób raportowania i podejmowania decyzji był przejrzysty oraz zgodny z prawem.

OSP jako stowarzyszenie i jednostka ochrony przeciwpożarowej, a rola fundrisera OSP

Ochotnicze Straże Pożarne są jednostkami ochrony przeciwpożarowej będącymi stowarzyszeniami². Ta podwójna tożsamość ma bezpośrednie znaczenie dla umiejscowienia fundrisera i dla zakresu jego odpowiedzialności.

¹ Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, tekst jednolity, Dz.U. 2025 poz. 244, w szczególności art. 1;

² Tamże, art. 1 ust. 1–2;

Z perspektywy prawa o stowarzyszeniach OSP działa w oparciu o statut i ma organy, których minimalny zakres jest określony ustawowo. Ustawa wskazuje walne zebranie członków jako najwyższą władzę stowarzyszenia, a także wymaga istnienia zarządu oraz organu kontroli wewnętrznej³. To zarząd prowadzi sprawy stowarzyszenia i odpowiada za realizację uchwał walnego zebrania, a zasady reprezentacji na zewnątrz wynikają ze statutu i są ujawniane w Krajowym Rejestrze Sądowym⁴.

Z perspektywy przepisów o ochronie przeciwpożarowej oraz przepisów dotyczących OSP, jednostka realizuje zadania w obszarze bezpieczeństwa, ratownictwa oraz gotowości operacyjnej⁵. Ta rola publiczna powoduje, że fundraising w OSP zawsze dotyczy organizacji o wysokim poziomie zaufania społecznego i jednocześnie o wysokiej wrażliwości reputacyjnej. Każde działanie fundraisingowe musi być prowadzone w sposób, który chroni wiarygodność jednostki, nie narusza zasad przejrzystości finansowej oraz nie tworzy konfliktów interesów z misją ochrony życia, zdrowia i mienia. Z tego powodu fundraiser w OSP powinien działać w ścisłej współpracy z zarządem i naczelnikiem, a w sprawach mających skutki prawne lub finansowe musi działać w granicach udzielonego umocowania.

W praktyce oznacza to dwa stałe wymagania organizacyjne:

- po pierwsze, **fundraiser musi znać i respektować podział kompetencji pomiędzy organami oraz funkcjami w OSP**. Jeśli fundraiser przygotowuje propozycję współpracy dla firmy, organizuje zbiórkę, inicjuje kampanię komunikacyjną albo ustala świadczenia w ramach sponsoringu, to nie może „obchodzić” kompetencji zarządu, zwłaszcza w obszarze zaciągania zobowiązań i rozporządzania majątkiem;
- po drugie, **fundraiser powinien rozumieć, że w OSP część decyzji wynika nie tylko z rachunku finansowego, lecz także z wymogów operacyjnych, bezpieczeństwa i gotowości**. Zbiórka na samochód, sprzęt ochrony osobistej czy remont remizy wymaga uzgodnień technicznych i operacyjnych, a fundraiser ma obowiązek prowadzić komunikację i ofertowanie w sposób spójny z realnymi potrzebami jednostki, określonymi przez osoby odpowiedzialne za działalność operacyjną.

Kim jest fundraiser w OSP, istota funkcji i podstawowy cel roli

W nieniejszym opracowaniu fundraiserem OSP nazywamy osobę lub zespół osób, które zostały wyznaczone przez uprawnione władze jednostki OSP do koordynowania pozyskiwania wsparcia finansowego i rzeczowego oraz do budowania i utrzymywania relacji z darczyńcami i partnerami, w sposób spójny ze statutem, planami OSP i obowiązującymi przepisami.

Ważne jest rozróżnienie pomiędzy funkcją fundaisera a formalną reprezentacją OSP. Fundraiser może prowadzić rozmowy, prezentować potrzeby, zbierać deklaracje, budować

³ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, tekst jednolity, Dz.U. 2024 poz. 226, w szczególności art. 11;

⁴ Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym, tekst jednolity, Dz.U. 2025 poz. 869, w szczególności art. 1;

⁵ Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, tekst jednolity, Dz.U. 2025 poz. 244, art. 1 ust. 1–2; Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, tekst jednolity opracowany na podstawie Dz.U. 2023 poz. 120 z późn. zm., definicja „kierownika jednostki” w art. 3 ust. 1 pkt 6;

relacje i przygotowywać dokumenty, natomiast oświadczenia woli w imieniu OSP, takie jak podpisanie umowy darowizny, sponsoringu, umowy o współpracy czy porozumienia z partnerem, mogą być składane wyłącznie przez osoby uprawnione do reprezentacji zgodnie ze statutem i wpisem w KRS albo przez osoby działające na podstawie prawidłowego pełnomocnictwa⁶. W praktyce oznacza to, że fundraiser nie powinien samodzielnie „finalizować” ustaleń, które rodzą zobowiązania, jeśli nie ma odpowiedniego umocowania.

Podstawowym celem funkcji fundaisera jest zapewnienie, aby OSP posiadała stały, uporządkowany mechanizm pozyskiwania środków i utrzymywania wsparcia, a nie jednorazowe, incydentalne akcje. Z punktu widzenia jednostki sukcesem fundaisera jest nie tyle pojedyncza wysoka wpłata, lecz stabilny portfel źródeł oraz relacje, które można odtwarzać i rozwijać w kolejnych latach. Ten cel jest szczególnie istotny w OSP, ponieważ potrzeby sprzętowe i inwestycyjne są zwykle długoterminowe, a jednocześnie zależne od czynników zewnętrznych, takich jak programy dotacyjne, polityka samorządu czy dostępność środków publicznych. Fundraiser ma zatem wspierać zarząd w dywersyfikacji przychodów i w utrzymaniu płynności działań statutowych, bez wchodzenia w kompetencje zarządcze i finansowe przypisane ustawowo zarządowi oraz osobom prowadzącym rachunkowość.

Zakres odpowiedzialności fundaisera w OSP, co obejmuje rola w ujęciu kompletnym

Zakres odpowiedzialności fundaisera w OSP należy rozumieć jako odpowiedzialność funkcjonalną za proces, jakość i spójność działań fundraisingowych, a nie jako przejęcie odpowiedzialności prawnej zarządu. W stowarzyszeniu odpowiedzialność za prowadzenie spraw jednostki i za jej reprezentację spoczywa na zarządzie, natomiast fundraiser jest osobą, która organizuje i prowadzi proces pozyskiwania wsparcia w ramach uzgodnionych zasad oraz w ramach udzielonego umocowania⁷.

W praktyce zakres odpowiedzialności fundaisera w OSP obejmuje kilka grup obowiązków, które powinny być traktowane jako niepodzielny standard kompletnej roli:

- **pierwszą grupą jest odpowiedzialność za adekwatność i zasadność potrzeb przedstawianych darczyńcom.** Fundraiser musi opierać komunikację fundraisingową na rzeczywistych potrzebach OSP, wynikających z priorytetów jednostki, planów operacyjnych, stanu wyposażenia i wymogów bezpieczeństwa. W praktyce oznacza to, że fundraiser powinien pracować na materiałach i informacjach uzgodnionych z naczelnikiem oraz z zarządem, tak aby uniknąć deklarowania celów nierealnych albo niezgodnionych. Przykładowo, jeśli OSP komunikuje potrzebę zakupu sprzętu, fundraiser powinien dopilnować, aby opis obejmował rzeczywiste przeznaczenie sprzętu, jego rolę w gotowości operacyjnej oraz realny plan wykorzystania. Taka spójność ogranicza ryzyko reputacyjne i ryzyko zarzutu wprowadzania w błąd.

⁶ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, tekst jednolity, Dz.U. 2024 poz. 226, w szczególności art. 11; Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym, tekst jednolity, Dz.U. 2025 poz. 869, w szczególności art. 1;

⁷ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, tekst jednolity, Dz.U. 2024 poz. 226, w szczególności art. 11;

- **drugą grupą jest odpowiedzialność za projektowanie i prowadzenie procesu pozyskiwania wsparcia.** Obejmuje to identyfikowanie potencjalnych źródeł w otoczeniu OSP, dobór adekwatnych narzędzi oraz utrzymywanie porządku w działaniach, tak aby jednostka wiedziała, jakie relacje są prowadzone, na jakim etapie i jakie są ustalenia. Szczegółowe omówienie kanałów i narzędzi fundraisingowych znajduje się w innych lekcjach Akademii, natomiast w kontekście roli fundraisera kluczowe jest to, że to fundraiser odpowiada za to, aby w OSP istniał „jeden punkt prawdy” o działaniach fundraisingowych, czyli uporządkowana informacja o tym, kto jest partnerem, jakie są ustalenia, kiedy należy wrócić do kontaktu i jakie dokumenty są potrzebne.
- **trzecią grupą jest odpowiedzialność za zarządzanie relacjami i komunikacją z darczyńcami i partnerami w zakresie ustalonym przez jednostkę.** Obejmuje to zarówno relacje z osobami prywatnymi, jak i z firmami oraz instytucjami, w tym utrzymywanie kontaktu po udzieleniu wsparcia, organizowanie podziękowań, przekazywanie informacji o efektach i dbanie o to, aby darczyńca nie czuł się „wykorzystany” jednorazowo. W OSP ma to szczególną wagę, ponieważ relacje lokalne są zwykle długotrwałe, a wizerunek jednostki jest elementem zaufania społecznego. Zasada jest prosta, wsparcie uzyskane raz ma większą wartość wtedy, gdy można je utrzymać, niż wtedy, gdy trzeba każdorazowo zaczynać od zera.
- **czwartą grupą jest odpowiedzialność za spójność działań fundraisingowych z obowiązkami formalnymi OSP.** Oznacza to współpracę z osobami odpowiedzialnymi za finanse i dokumentację oraz dopilnowanie, aby działania fundraisingowe były rozliczalne i możliwe do udokumentowania. Fundraiser nie zastępuje skarbnika ani księgowości, natomiast ma obowiązek prowadzić fundraising w taki sposób, aby każda pozyskana darowizna, wpłata czy świadczenie rzeczowe miały prawidłową ścieżkę dokumentacyjną, zgodną z zasadami przyjętymi w jednostce oraz z wymogami rachunkowości. Warto podkreślić, że w rozumieniu ustawy o rachunkowości „kierownikiem jednostki” jest co do zasady członek zarządu lub organu zarządzającego, a nie pełnomocnik⁸. To zarząd ponosi odpowiedzialność za rachunkowość i sprawozdawczość, a fundraiser odpowiada za to, aby dostarczać dane i dokumenty w sposób kompletny oraz w czasie, który umożliwia prawidłowe ujęcie zdarzeń gospodarczych.
- **piątą grupą jest odpowiedzialność za bezpieczeństwo prawne w wymiarze organizacyjnym, czyli za to, aby fundraiser nie inicjował działań, które przekraczają umocowanie lub naruszają zasady reprezentacji.** W praktyce oznacza to stałe rozpoznawanie, kiedy dana czynność jest tylko działaniem organizacyjnym lub komunikacyjnym, a kiedy staje się czynnością prawną, która wymaga podpisu osób uprawnionych. Dotyczy to między innymi umów darowizny, które w prawie cywilnym mają określoną definicję i zasady formy, oraz mogą wiązać się z dodatkowymi

⁸ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, tekst jednolity opracowany na podstawie Dz.U. 2023 poz. 120 z późn. zm., definicja „kierownika jednostki” w art. 3 ust. 1 pkt 6;

warunkami, na przykład poleceniem⁹. W OSP fundraiser powinien traktować to jako standard bezpieczeństwa, a nie jako formalizm.

- **szóstą grupą jest odpowiedzialność za porządek decyzyjny i wewnętrzne uzgodnienia.** Fundraiser w praktyce porusza się na styku zarządu, naczelnictwa, skarbnika, komisji rewizyjnej, członków wspierających, Młodzieżowej Drużyny Pożarniczej oraz środowiska lokalnego. Jeśli nie ma jasnych zasad, powstaje chaos, który szybko osłabia skuteczność fundraisingu. Dlatego fundraiser odpowiada za to, aby przygotowywać materiały decyzyjne w sposób ułatwiający zarządowi podejmowanie uchwał i aby utrzymywać przejrzysty przepływ informacji o ustaleniach z partnerami.

Granice roli fundaisera wobec zarządu i innych funkcji

Jedną z najczęstszych przyczyn konfliktów w OSP jest nie to, że fundraising jest prowadzony, lecz to, że jest prowadzony bez jasnego rozdzielenia kompetencji. W praktyce pojawiają się wtedy sytuacje, w których darczyńca otrzymuje sprzeczne informacje, firma negocjuje warunki z osobą nieuprawnioną, a skarbnik dowiaduje się o wpłacie po fakcie, bez dokumentów. Dlatego równie ważne jak opis zakresu odpowiedzialności jest jednoznaczne określenie granic roli:

- **granica pierwsza dotyczy reprezentacji i zaciągania zobowiązań.** W stowarzyszeniu zasady reprezentacji wynikają ze statutu i są ujawniane w KRS, a ustawa o stowarzyszeniach wymaga, aby stowarzyszenie miało zarząd i organ kontroli wewnętrznej oraz aby statut określał organy i sposób ich wyboru oraz kompetencje¹⁰. Fundraiser, jeśli nie jest osobą uprawnioną do reprezentacji, nie powinien składać oświadczeń woli w imieniu OSP. Zamiast tego powinien doprowadzić do sytuacji, w której finalizacja umowy następuje poprzez podpis osób uprawnionych albo poprzez działanie pełnomocnika, jeśli pełnomocnictwo zostało prawidłowo udzielone. W praktyce bezpiecznym standardem jest zasada, że fundraiser może negocjować i uzgadniać, natomiast podpis i ostateczne zobowiązanie pozostaje po stronie zarządu.
- **granica druga dotyczy przyjmowania i wydatkowania środków.** Fundraiser odpowiada za pozyskiwanie i za informację, natomiast decyzje dotyczące sposobu ujęcia środków w księgach, rozliczeń, faktur, ewidencji majątku czy zatwierdzania wydatków są elementem zarządzania finansami jednostki i należą do kompetencji zarządu, skarbnika i osób prowadzących rachunkowość¹¹. Fundraiser nie powinien przejmować tej roli, natomiast powinien znać podstawowe zasady obiegu dokumentów w jednostce, aby fundraising nie tworzył „szarej strefy” przychodów lub darowizn rzeczowych.

⁹ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, tekst jednolity opracowany na podstawie Dz.U. 2025 poz. 1071 z późn. zm., tytuł XXXIII „Darowizna”, art. 888–890;

¹⁰ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, tekst jednolity, Dz.U. 2024 poz. 226, w szczególności art. 11; Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym, tekst jednolity, Dz.U. 2025 poz. 869, w szczególności art. 1;

¹¹ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, tekst jednolity opracowany na podstawie Dz.U. 2023 poz. 120 z późn. zm., definicja „kierownika jednostki” w art. 3 ust. 1 pkt 6;

- **granica trzecia dotyczy zgodności działań z prawem w obszarach szczególnych, takich jak zbiórki publiczne.** Jeżeli OSP organizuje zbiórkę publiczną w rozumieniu przepisów, pojawiają się obowiązki formalne i sprawozdawcze, które mają określony tryb¹². Szczegółowe zasady zostały omówione w lekcji 4. W tym rozdziale istotne jest natomiast to, że fundraiser musi rozpoznawać, kiedy planowane działanie jest zbiórką publiczną, a kiedy inną formą pozyskiwania środków, oraz musi doprowadzić do tego, aby OSP działała wyłącznie w ramach właściwego trybu.
- **granica czwarta dotyczy kształtowania przekazu o działalności operacyjnej.** Fundraiser nie zastępuje rzecznika prasowego ani naczelnika w zakresie informacji operacyjnych. W OSP szczególnie wrażliwe są informacje o działaniach ratowniczych, zdarzeniach lokalnych i sytuacjach kryzysowych. Fundraiser może wykorzystywać udostępnione i zatwierdzone materiały do budowania wizerunku i do uzasadniania potrzeb, natomiast nie powinien samodzielnie publikować lub interpretować informacji operacyjnych bez uzgodnienia z osobami odpowiedzialnymi.
- **granica piąta dotyczy relacji z samorządem i instytucjami publicznymi.** Fundraiser może wspierać zarząd w budowaniu relacji i w przygotowywaniu materiałów, natomiast formalne ustalenia dotyczące współpracy, porozumień czy dotacji wymagają decyzji zarządu oraz często uchwał, a w relacjach z gminą mają znaczenie również przepisy szczególne dotyczące finansowania i wspierania OSP¹³. Fundraiser powinien działać jako organizator procesu, nie jako zastępca organu.

Miejsce fundaisera w OSP modele dla różnych wielkości jednostek

W realiach OSP występują bardzo zróżnicowane modele organizacyjne. Wynikają one m.in. z liczby członków, dostępności wolontariuszy, poziomu aktywności społecznej, relacji z samorządem oraz skali potrzeb sprzętowych. Dlatego miejsce fundaisera w strukturze powinno być projektowane pragmatycznie, jednak zawsze w zgodzie z zasadami działania stowarzyszenia:

- **Model pierwszy - fundraiser jako członek zarządu**
W tym modelu fundraiser jest członkiem zarządu, na przykład pełni funkcję sekretarza, członka zarządu bez funkcji albo w niektórych jednostkach łączy fundraising z obszarem organizacyjnym. Zaletą jest to, że osoba ta ma bezpośredni dostęp do decyzji, a jej działania są osadzone w kompetencjach zarządu. Wadą jest ryzyko przeciążenia, ponieważ w małej OSP członkowie zarządu i tak wykonują wiele zadań, od spraw formalnych po organizację wydarzeń.

Ten model jest szczególnie użyteczny w małej OSP, w której realnie nie ma zasobów na wydzielenie osobnej funkcji. Przykładowo, OSP licząca 35 aktywnych osób, z czego część jest zaangażowana operacyjnie, może powierzyć członkowi zarządu odpowiedzialność za koordynację działań fundraisingowych, przy założeniu, że

¹² Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych, tekst jednolity, Dz.U. 2020 poz. 1672, przepisy ogólne dotyczące trybu zbiórek oraz obowiązków organizatora;

¹³ Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, tekst jednolity, Dz.U. 2025 poz. 244, art. 1 ust. 1-2;

pozostałe funkcje, w szczególności skarbnik, zachowują swoje kompetencje w obszarze finansów.

■ **Model drugi - fundraiser jako pełnomocnik zarządu lub koordynator**

W tym modelu fundraiser nie jest członkiem zarządu, lecz działa jako pełnomocnik lub koordynator powołany uchwałą zarządu. Jest to częsty model w OSP, które chcą zaangażować osobę spoza grona kierownictwa, na przykład członka wspierającego, osobę o kompetencjach marketingowych, osobę młodszą aktywną komunikacyjnie, albo osobę, która ma relacje z lokalnym biznesem.

W tym modelu kluczowe są dwa elementy. Pierwszym jest jednoznaczne określenie zakresu umocowania i sposobu działania, tak aby fundraiser wiedział, jakie czynności może wykonywać samodzielnie, a jakie wymagają zatwierdzenia i podpisu. Drugim jest jasne osadzenie raportowania, najczęściej do prezesa lub do wskazanego członka zarządu. Model ten jest bezpieczny wtedy, gdy zakres pełnomocnictwa jest precyzyjny, a komunikacja między fundraiserem a zarządem jest regularna. W przeciwnym razie powstaje ryzyko nieuprawnionych ustaleń lub braku kontroli nad zobowiązaniami. Z perspektywy rachunkowości istotne jest także, że pełnomocnik nie jest „kierownikiem jednostki” w rozumieniu ustawy o rachunkowości, co podkreśla konieczność utrzymania odpowiedzialności zarządu za finanse¹⁴.

■ **Model trzeci - zespół fundraisingu jako stała funkcja wspierająca zarząd**

W większych jednostkach albo w jednostkach szczególnie aktywnych społecznie, skuteczne bywa powołanie zespołu fundraisingu. Zespół może mieć lidera, którym jest fundraiser, a pozostałe osoby wspierają wybrane obszary, na przykład relacje z firmami, organizację wydarzeń lokalnych, komunikację, dokumenty i sprawozdawczość dla darczyńców.

Model zespołowy jest szczególnie racjonalny w OSP, które równolegle prowadzą kilka wątków, na przykład modernizację remizy, doposażenie, działania edukacyjne oraz aktywność Młodzieżowej Drużyny Pożarniczej. Zaletą modelu jest odporność na „wypadnięcie” jednej osoby. Wadą jest konieczność koordynacji i ryzyko rozmycia odpowiedzialności, jeśli nie ma lidera oraz jasnych zasad podejmowania decyzji.

■ **Model czwarty - hybrydowy, minimum organizacyjne dla małej OSP**

W bardzo małych jednostkach realnym i bezpiecznym rozwiązaniem jest model minimalny, w którym rola fundaisera jest ściśle ograniczona do koordynacji procesu i komunikacji, natomiast decyzje, podpisy i rozliczenia pozostają w rękach zarządu. W tym modelu fundraiser może na przykład przygotowywać opisy potrzeb, prowadzić kontakt z darczyńcami, zbierać deklaracje i dbać o podziękowania, ale nie prowadzi samodzielnie negocjacji umownych ani nie przyjmuje środków w sposób nieudokumentowany.

¹⁴ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, tekst jednolity opracowany na podstawie Dz.U. 2023 poz. 120 z późn. zm., definicja „kierownika jednostki” w art. 3 ust. 1 pkt 6;

Takie minimum organizacyjne jest zgodne z realiami wielu OSP i pozwala osiągnąć dwa cele jednocześnie, uporządkować fundraising oraz nie tworzyć ryzyka prawnego i finansowego wynikającego z nadmiernego delegowania kompetencji.

Umocowanie fundrisera w OSP jak zrobić to zgodnie z prawem

Umocowanie fundrisera powinno wynikać z wewnętrznych decyzji OSP, zgodnych ze statutem. W praktyce najczęściej przyjmuje ono postać uchwały zarządu powołującej koordynatora oraz określającej zakres zadań i sposób raportowania. Jeśli fundraiser ma wykonywać czynności, które wymagają reprezentacji, konieczne jest udzielenie pełnomocnictwa zgodnie z zasadami prawa cywilnego oraz w granicach reprezentacji stowarzyszenia wynikających ze statutu i KRS¹⁵. W praktyce wielu problemów można uniknąć, jeśli OSP przyjmie zasadę, że fundraiser zawsze działa „w parze decyzyjnej” z członkiem zarządu w sprawach mających skutki prawne i finansowe.

Warto rozumieć, że pełnomocnictwo nie jest rozwiązaniem, które zastępuje zarząd. Jest narzędziem do delegowania określonych czynności, ale w granicach określonych przez ustawę, statut i zasady reprezentacji. W praktyce oznacza to, że pełnomocnictwo powinno być precyzyjne, wskazywać zakres czynności, ewentualne limity oraz sposób działania. Z doświadczenia sektora pozarządowego wynika, że im bardziej precyzyjne jest pełnomocnictwo, tym mniejsze jest ryzyko nieporozumień i sporów. W materiałach poradnikowych dotyczących zarządzania NGO podkreśla się, że delegowanie wymaga jasności, aby nie powstawały nieformalne „role równoległe” do zarządu¹⁶.

Dla OSP szczególnie użyteczne jest rozróżnienie trzech poziomów działań fundrisera:

- **pierwszy poziom obejmuje działania informacyjne i organizacyjne**, takie jak prezentowanie potrzeb, prowadzenie rozmów, przekazywanie materiałów, organizacja spotkań, prowadzenie bazy kontaktów, przygotowywanie projektów pism. Ten poziom zwykle nie wymaga pełnomocnictwa, jeśli fundraiser nie składa oświadczeń woli w imieniu OSP;
- **drugi poziom obejmuje działania negocjacyjne**, w których fundraiser uzgadnia warunki współpracy, ale z jasnym zastrzeżeniem, że finalna akceptacja i podpis należą do zarządu. Ten poziom wymaga wewnętrznego upoważnienia i jasnej procedury zatwierdzeń, choć nie zawsze wymaga formalnego pełnomocnictwa, jeśli fundraiser nie podpisuje;
- **trzeci poziom obejmuje czynności prawne i finansowe**, takie jak podpisywanie umów, składanie oświadczeń, przyjmowanie darowizn w formach wymagających potwierdzeń, składanie wniosków w imieniu OSP, jeśli wiążą się z oświadczeniami woli. Ten poziom wymaga umocowania zgodnego z zasadami reprezentacji i najczęściej

¹⁵ Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym, tekst jednolity, Dz.U. 2025 poz. 869, w szczególności art. 1;

¹⁶ Narodowy Instytut Wolności, „BINGO. Model zarządzania organizacją pozarządową”, materiał poradnikowy, wątki dotyczące delegowania ról i porządku odpowiedzialności w NGO, <https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2021/04/model-bingo-zarzadzanie-w-ngo.pdf>;

pełnomocnictwa, o ile fundraiser nie jest osobą ujawnioną w KRS jako uprawniona do reprezentacji¹⁷.

Takie rozróżnienie nie jest formalizmem, lecz mechanizmem bezpieczeństwa. Chroni ono OSP przed sytuacją, w której osoba działająca w dobrej wierze składa obietnice, które jednostkę wiążą, mimo że nie było decyzji organu.

Współpraca fundaisera z kluczowymi funkcjami w OSP podział ról

Aby fundraising był skuteczny i jednocześnie zgodny z prawem, fundraiser musi działać w określonej sieci współpracy wewnętrznej. W OSP najważniejsze relacje obejmują zarząd, naczelnik, skarbnik, komisję rewizyjną oraz osoby odpowiedzialne za komunikację.

Relacja z zarządem ma charakter strategiczny i decyzyjny. Zarząd odpowiada za prowadzenie spraw stowarzyszenia oraz za nadzór nad działaniami, a fundraiser jest wykonawcą i koordynatorem procesu. To zarząd powinien zatwierdzać priorytety fundraisingowe oraz kluczowe propozycje współpracy, zwłaszcza wtedy, gdy dotyczą one wizerunku OSP, zobowiązań wobec partnera, świadczeń promocyjnych, udostępnienia przestrzeni czy kwestii majątkowych.

Relacja z naczelnikiem ma charakter operacyjny i merytoryczny. Naczelnik dostarcza informacji o potrzebach sprzętowych, o wymaganiach gotowości, o realnym wykorzystaniu sprzętu, a fundraiser przekłada te informacje na język zrozumiały dla darczyńców. Ta relacja jest kluczowa, aby fundraising nie odrywał się od rzeczywistości jednostki. Przykładowo, jeśli fundraiser komunikuje potrzebę doposażenia w sprzęt ratownictwa technicznego, musi rozumieć, jakie są wymogi szkoleniowe, jakie są standardy bezpieczeństwa i jakie są realne potrzeby. Bez współpracy z naczelnikiem fundraising może stać się narracją bez pokrycia.

Relacja ze skarbnikiem i osobami prowadzącymi rachunkowość ma charakter kontrolny i porządkujący. Skarbnik odpowiada za bieżącą gospodarkę finansową, a w wielu OSP również za przygotowanie dokumentów dla księgowości oraz za kontakt z bankiem. Fundraiser powinien działać tak, aby każda wpłata i każde świadczenie rzeczowe miały przypisaną informację o celu, źródle i warunkach. W OSP szczególnie istotne jest, aby nie powstawały „pieniądze bez historii”, czyli środki, których nie da się właściwie udokumentować. Ustawa o rachunkowości wskazuje, że kierownik jednostki w rozumieniu tej ustawy jest członkiem organu zarządzającego, a nie pełnomocnikiem, co oznacza, że rola fundaisera musi wspierać, a nie zastępować system dokumentowania i nadzoru finansowego¹⁸.

Relacja z komisją rewizyjną ma charakter przejrzystości i zaufania wewnętrznego. Komisja rewizyjna w OSP pełni rolę organu kontroli wewnętrznej, której istnienie jest wymagane ustawowo w stowarzyszeniu¹⁹. Fundraiser nie raportuje komisji „operacyjnie”, lecz powinien działać w sposób umożliwiający komisji ocenę przejrzystości, zgodności i gospodarności

¹⁷ Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym, tekst jednolity, Dz.U. 2025 poz. 869, w szczególności art. 1;

¹⁸ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, tekst jednolity opracowany na podstawie Dz.U. 2023 poz. 120 z późn. zm., definicja „kierownika jednostki” w art. 3 ust. 1 pkt 6;

¹⁹ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, tekst jednolity, Dz.U. 2024 poz. 226, w szczególności art. 11;

działań. W praktyce oznacza to uporządkowaną dokumentację, jasne zasady przyjmowania darowizn, spójne informacje o zobowiązaniach wobec darczyńców i partnerów oraz gotowość do wyjaśnień.

Relacja z osobą odpowiedzialną za komunikację, jeśli taka istnieje, ma charakter spójności wizerunkowej. W wielu OSP komunikację prowadzi jedna osoba, która jednocześnie wspiera fundraising, albo komunikacja jest dzielona pomiędzy kilka osób w mediach społecznościowych. Dla bezpieczeństwa reputacyjnego i prawnego kluczowe jest, aby fundraiser nie prowadził komunikacji „obok” zarządu i naczelnictwa. Dotyczy to zwłaszcza publikowania informacji o zbiórkach, o celach i o partnerach. W tym miejscu należy podkreślić, że standardy etyki fundraisingu kładą nacisk na prawdziwość komunikacji, szacunek dla darczyńcy i przejrzystość celu, co w OSP ma szczególne znaczenie ze względu na wysoki poziom zaufania społecznego do służb ratowniczych²⁰.

Przykłady umiejscowienia fundaisera w OSP mała i większa jednostka

- **PRZYKŁAD 1: mała OSP, ograniczone zasoby, potrzeba porządku**

OSP w gminie wiejskiej ma ograniczoną liczbę aktywnych osób, zarząd jest niewielki, a większość zaangażowania koncentruje się na gotowości operacyjnej i na utrzymaniu remizy. W takiej sytuacji realistycznym modelem jest powierzenie roli fundaisera członkowi zarządu, który jednocześnie pełni funkcję sekretarza. Osoba ta nie prowadzi rozbudowanych negocjacji, lecz dba o porządek w kontaktach, przygotowuje opisy potrzeb, prowadzi listę lokalnych firm, inicjuje rozmowy, a następnie przedstawia zarządowi do zatwierdzenia propozycje. Skarbnik ma jasną informację, jakie środki wpływają i z jakim celem, a naczelnik zatwierdza merytorycznie potrzeby sprzętowe.

W tym modelu sukcesem nie jest uruchomienie wielu kanałów naraz, lecz utrzymanie standardu, w którym każda inicjatywa fundraisingowa jest osadzona w decyzjach zarządu i jest możliwa do udokumentowania. Taka OSP może korzystać z prostych rozwiązań organizacyjnych, takich jak cykliczne, krótkie uzgodnienia na posiedzeniu zarządu, bez tworzenia rozbudowanych struktur.

- **PRZYKŁAD 2: średnia OSP, aktywność społeczna, potrzeba delegowania**

OSP w mieście lub gminie miejsko-wiejskiej jest aktywna społecznie, organizuje wydarzenia, ma kontakty z lokalnym biznesem i chce rozwijać partnerstwa. Zarząd decyduje o powołaniu koordynatora fundraisingu spoza zarządu, na przykład członka wspierającego, który ma kompetencje komunikacyjne. Koordynator działa na podstawie uchwały zarządu i przygotowuje propozycje współpracy, prowadzi rozmowy wstępne i utrzymuje relacje. Formalne umowy podpisuje zarząd zgodnie z zasadami reprezentacji. Koordynator ma wyznaczoną osobę w zarządzie, do której raportuje, oraz ustalony tryb zatwierdzania propozycji.

²⁰ International Statement of Ethical Principles in Fundraising, opracowanie zasad etycznych fundraisingu, z akcentem na prawdziwość komunikacji, szacunek dla darczyńcy i przejrzystość celu, <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2019-02/International%20Statement%20of%20Ethical%20Principles%20in%20Fundraising.pdf>;

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

W tym scenariuszu kluczowym warunkiem skuteczności jest precyzyjne określenie granic, tak aby koordynator miał swobodę działania w zakresie kontaktu i relacji, ale jednocześnie nie wchodził w obszary decyzji prawnych i finansowych bez udziału zarządu. Takie rozwiązanie jest spójne z dobrymi praktykami zarządzania organizacjami pozarządowymi, w których delegowanie jest skuteczne tylko wtedy, gdy jest jasno opisane²¹.

■ **Przykład 3: duża OSP, kilka projektów równoległe, potrzeba zespołu**

OSP o dużej liczbie członków, z rozbudowaną infrastrukturą i równoległymi przedsięwzięciami, powołuje zespół fundraisingu. Lider zespołu odpowiada za koordynację, relacje i raportowanie do zarządu, jedna osoba wspiera działania lokalne i wydarzenia, inna odpowiada za komunikację i treści, a kolejna wspiera dokumentację i podziękowania. Zarząd zatwierdza kluczowe kierunki, a skarbnik i księgowość mają stały dopływ informacji. Zespół jest odporny na absencje i umożliwia utrzymanie spójności wizerunkowej.

W tym modelu szczególnie istotne jest, aby zespół fundraisingu był funkcją wspierającą zarząd, a nie strukturą równoległą. Ostateczne decyzje o zobowiązaniach i o wykorzystaniu środków pozostają w kompetencji organów OSP, natomiast zespół zapewnia sprawność operacyjną fundraisingu.

²¹ Narodowy Instytut Wolności, „BINGO. Model zarządzania organizacją pozarządową”, op.cit.;

ROZDZIAŁ 2. Model pracy fundrisera w OSP od identyfikacji możliwości wsparcia do utrzymania długoterminowego zaangażowania

Dlaczego OSP potrzebuje modelu pracy fundrisera i co dokładnie oznacza „model”?

Ochotnicza Straż Pożarna jest stowarzyszeniem, które realizuje zadania o wysokiej wartości publicznej, w tym w obszarze ochrony życia, zdrowia, mienia i środowiska oraz integracji społeczności lokalnej²². To oznacza, że pozyskiwanie wsparcia finansowego i rzeczowego powinno być prowadzone w sposób uporządkowany, zgodny z prawem i przewidywalny, ponieważ wspiera stabilność wykonywania zadań statutowych i bezpieczeństwo operacyjne jednostki. W realiach wielu OSP, zwłaszcza małych, fundraising bywa doraźny, oparty na okazjach, relacjach osobistych i krótkich zrywach aktywności. Taki styl działania może przynosić środki, ale ma poważne ograniczenia: trudniej utrzymać stałych darczyńców, częściej dochodzi do nieporozumień organizacyjnych, a ryzyko błędów formalnych rośnie wraz z liczbą działań prowadzonych „na szybko”.

Model pracy fundrisera to nie jest „kolejny dokument” ani teoria, lecz powtarzalny sposób postępowania, który porządkuje drogę od „widzimy możliwość wsparcia” do „mamy trwałe zaangażowanie darczyńcy i bezpiecznie rozliczone środki”. Jest to proces obejmujący etapy, decyzje oraz minimalne standardy jakości na każdym kroku. Najbardziej praktyczne podejście opiera się na tzw. cyklu darczyńcy, w którym działania fundrisera prowadzą potencjalnego darczyńcę od identyfikacji, przez poznanie i opis potrzeb, aż do prośby o wsparcie oraz profesjonalnego podziękowania i utrzymania relacji²³.

W tym rozdziale przyjmujemy perspektywę operacyjną - opisujemy model pracy jako sekwencję działań, którą można wdrożyć zarówno w dużej OSP z kilkunastoosobowym zarządem i aktywnym zespołem, jak i w małej jednostce, gdzie fundraising prowadzi jedna osoba przy wsparciu prezesa i skarbnika. Kwestie budowania oferty dla firm, narzędzi komunikacji oraz planowania kampanii są zwykle rozwijane w innych elementach programu Akademii Fundraisingu OSP; tutaj koncentrujemy się na logice procesu oraz zasadach prowadzenia pracy „od początku do końca” bez luk, które w praktyce są najczęstszą przyczyną utraty darczyńców lub problemów formalnych.

²² Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych (t.j. Dz.U. 2025 poz. 244), art. 1 ust. 1–5, s. 1. PDF: <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2025/244/text/U/D20250244Li.pdf>

²³ CCS Fundraising, *Introduction to Moves Management*, CCS Fundraising, Public Resource Library, opis cyklu darczyńcy i etapów procesu, s. 5–10, https://hub.ccsfundraising.com/hubfs/Images%20and%20Files/Corporate%20Marketing%20Team/Publications/Fundraising%20Fundamentals/Moves-Management_Fundraising-Fundamentals_CCS-Fundraising.pdf;

Logika procesu fundraisingowego w OSP jako „ścieżka darczyńcy”

W praktyce fundraising w OSP powinien być traktowany jako zarządzanie ścieżką darczyńcy i partnera. Oznacza to, że każda osoba, firma lub instytucja, która potencjalnie może wesprzeć OSP, przechodzi przez kolejne stany „gotowości do wsparcia”. Na początku jest to jedynie kontakt lub sygnał możliwości. Następnie pojawia się etap wstępnego rozpoznania, czy wsparcie jest realne i zgodne z misją OSP. Kolejnym krokiem jest budowanie zrozumienia celu wsparcia i zaufania do jednostki. Dopiero później następuje prośba o wsparcie w konkretnej formie, a po jej udzieleniu konieczne jest profesjonalne domknięcie procesu: podziękowanie, potwierdzenie, rozliczalność i komunikacja wpływu. W modelach profesjonalnych cykl obejmuje co najmniej etapy identyfikacji, kwalifikacji, zaangażowania, prośby i stewardingu, rozumianego jako obsługa darczyńcy po przekazaniu wsparcia oraz przygotowanie gruntu pod kolejne wsparcie²⁴.

W kontekście OSP szczególnie istotne są dwie zasady praktyczne:

- **po pierwsze, fundraising nie jest wyłącznie „pozyskaniem pieniędzy”, lecz zarządzaniem zaufaniem publicznym i prywatnym.** Dla wielu darczyńców kluczowe jest przekonanie, że jednostka działa transparentnie, a środki są wykorzystywane zgodnie z deklaracją. Z punktu widzenia modelu pracy oznacza to, że etap domknięcia i utrzymania zaangażowania ma znaczenie co najmniej takie samo jak etap „pozyskania”;
- **po drugie, fundraising w OSP musi być prowadzony w reżimie formalnym adekwatnym do formy pozyskania środków.** Inne obowiązki powstają, gdy organizowana jest zbiórka publiczna w miejscu publicznym, a inne, gdy darczyńca wykonuje przelew na konto OSP albo przekazuje darowiznę rzeczową. Definicję zbiórki publicznej oraz wymogi jej zgłaszania i prowadzenia określa ustawa²⁵. Ten rozdział wskazuje, jak w modelu pracy rozpoznać właściwy reżim działania i uniknąć typowych błędów polegających na mieszanu pojęć i procedur.

1. Etap pierwszy: identyfikacja możliwości wsparcia, czyli skąd biorą się „lead’y” w OSP

Identyfikacja możliwości wsparcia to etap, w którym fundraiser OSP celowo zbiera informacje o potencjalnych źródłach wsparcia, a następnie zamienia je w uporządkowaną listę „kontaktów do przejścia przez proces”. W małej OSP jest to często najważniejsza zmiana jakościowa: odejście od logiki „kto akurat chce pomóc” na rzecz logiki „my wiemy, kogo i w jakiej sprawie prosimy”.

W praktyce OSP identyfikacja opiera się na trzech rodzajach źródeł informacji:

- **pierwszym źródłem jest społeczność lokalna.** Obejmuje to mieszkańców, rodziców dzieci z MDP, osoby związane z sołectwem, kołami gospodyń, lokalnymi klubami sportowymi, parafią, szkołą lub instytucjami kultury. Dla fundaisera jest to obszar o dużym potencjale mikrodarowizn i darowizn rzeczowych, ale również o wysokiej

²⁴ CCS Fundraising, *Introduction to Moves Management*, CCS Fundraising, Public Resource Library, op.cit.;

²⁵ Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych (Dz.U. 2014 poz. 498), definicja zbiórki publicznej oraz zasady zgłoszenia i prowadzenia, art. 1–2 oraz art. 5–9, s. 1–3, <https://dziennikustaw.gov.pl/DU/2014/498/D2014000049801.pdf>;

wrażliwości reputacyjnej. Jeśli OSP prowadzi działania bez jasno określonego celu, łatwo o zarzut „zbierania na wszystko”. Dlatego identyfikacja w społeczności powinna zawsze zaczynać się od przypisania potencjalnego wsparcia do konkretnej potrzeby OSP, nawet jeśli na tym etapie potrzeba ma charakter roboczy, np. „doposażenie ratowników”, „umundurowanie wyjściowe”, „wyposażenie świetlicy OSP do działań edukacyjnych”.

- **drugim źródłem są podmioty gospodarcze.** W realiach wielu OSP jest to kluczowy obszar, ale wymaga uporządkowania. Fundraiser identyfikuje firmy nie tylko „po nazwie”, lecz według logiki dopasowania. W praktyce oznacza to pytania: czy firma działa na terenie gminy lub powiatu, czy ma powiązania właścicielskie lub pracownicze z członkami OSP, czy jej działalność jest społecznie postrzegana pozytywnie, czy prowadzi komunikację odpowiedzialności społecznej, czy angażuje się w inicjatywy lokalne. Na etapie identyfikacji nie chodzi jeszcze o to, by przygotować ofertę, ale by stworzyć mapę potencjalnych partnerów, z których część przejdzie do kwalifikacji.
- **trzecim źródłem są instytucje i podmioty publiczne oraz organizacje społeczne.** W samym modelu pracy fundraiser etapu identyfikacji oznacza stałe monitorowanie, jakie programy wsparcia, konkursy, inicjatywy lokalne i mechanizmy współfinansowania są dostępne, oraz czy OSP spełnia warunki formalne. Ten obszar często bywa omawiany szerzej w materiałach dotyczących grantów i dotacji. W tym rozdziale istotne jest jedynie to, aby identyfikacja miała charakter ciągły, a nie incydentalny.

W modelu dojrzałym identyfikacja kończy się utworzeniem uporządkowanego zbioru możliwości, gdzie przy każdej pozycji są co najmniej trzy informacje: kto jest potencjalnym wspierającym, jaka forma wsparcia jest najbardziej realistyczna oraz jaki cel OSP może być wsparty. Dopiero taki materiał nadaje się do kolejnego etapu, którym jest kwalifikacja.

PRZYKŁAD DLA MAŁEJ OSP: jednostka liczy około 20 aktywnych członków i nie prowadzi stałej zbiórki. Fundraiser identyfikuje 15 lokalnych firm według kryterium „obecność w gminie” i „widoczna aktywność w inicjatywach lokalnych”, 10 osób prywatnych o wysokiej pozycji społecznej w gminie oraz 5 instytucji, z którymi OSP ma kontakt w działaniach ratowniczych i edukacyjnych. Każdej pozycji przypisuje roboczo jedną potrzebę, np. zakup radiotelefonów lub doposażenie torby PSP R1. Na tym etapie nie prosi jeszcze o wsparcie, ale buduje mapę, dzięki której praca przestaje zależeć od przypadku.

2. Etap drugi: kwalifikacja i priorytetyzacja, czyli komu OSP poświęca czas w pierwszej kolejności

Kwalifikacja oznacza ocenę, czy dana możliwość wsparcia jest na tyle realna i zgodna z interesem OSP, aby inwestować czas w dalsze działania. W profesjonalnych modelach fundraisingu kwalifikacja jest konieczna, ponieważ zasoby fundraiser są zawsze ograniczone. W OSP, gdzie fundraising bywa obowiązkiem dodatkowym, kwalifikacja decyduje o tym, czy praca przyniesie rezultat, czy stanie się serią rozmów bez domknięcia.

Kwalifikacja powinna obejmować co najmniej pięć obszarów:

- **pierwszy obszar to zgodność celu wsparcia z misją i zadaniami OSP oraz z oczekiwaniami wspierającego.** W OSP szczególnie ważne jest, by nie przyjmować wsparcia, które wymusza działania sprzeczne z celami jednostki albo stawia ją w sytuacji zależności reputacyjnej. Z punktu widzenia modelu pracy kwalifikacja oznacza zadanie sobie pytania, czy OSP może uczciwie i weryfikowalnie wykazać, na co środki zostaną przeznaczone;
- **drugi obszar to potencjał wsparcia rozumiany realistycznie, nie życzeniowo.** Fundraiser ocenia, czy dany podmiot ma realną zdolność finansową lub rzeczową do wsparcia na poziomie, którego OSP potrzebuje. W małych gminach typowym błędem jest kierowanie próśb o wysokie kwoty do mikroprzedsiębiorstw, które działają na niskiej marży. Model pracy zakłada, że dopasowanie poziomu prośby do możliwości darczyńcy jest elementem kwalifikacji, a nie „sztuki sprzedaży” na końcu procesu;
- **trzeci obszar to dostęp i relacja.** Fundraiser ocenia, czy istnieje ścieżka kontaktu, która pozwoli przejść do rozmowy bez naruszania standardów. W OSP często największą wartością są naturalne relacje członków i sympatyków. To jednak działa tylko wtedy, gdy rola „otwierającego drzwi” jest jasno określona i zgodna z zasadami reprezentacji OSP, które wynikają ze statutu oraz praktyki działania stowarzyszenia²⁶. W modelu pracy kwalifikacja obejmuje więc także pytanie, kto i w jakiej roli powinien być pierwszą osobą kontaktu;
- **czwarty obszar to koszt i wykonalność.** W praktyce fundraisingu koszt to przede wszystkim czas. Jeśli pozyskanie 1 000 zł ma wymagać 30 godzin pracy wielu osób, to nawet gdy jest to formalnie możliwe, jest to organizacyjnie nieracjonalne. Model pracy fundaisera zakłada, że kwalifikacja obejmuje decyzję, czy dana ścieżka jest proporcjonalna do zasobów OSP;
- **piąty obszar to ryzyka formalne i reputacyjne.** W OSP szczególnie istotne jest rozróżnienie, czy planowana forma działania nie wchodzi w reżim zbiórki publicznej lub nie wymaga dodatkowych formalności. Ustawa o zbiórkach publicznych wiąże określone obowiązki z prowadzeniem zbierania ofiar w gotówce lub naturze w miejscu publicznym i przewiduje wymóg zgłoszenia zbiórki przed jej rozpoczęciem²⁷. W modelu pracy kwalifikacja obejmuje więc decyzję, czy dana aktywność jest „bezpieczna formalnie” oraz jaka forma będzie właściwa.

W praktyce OSP kwalifikacja powinna kończyć się decyzją o priorytecie. Nie wszystkie możliwości wsparcia są traktowane równorzędnie. W małej jednostce rozsądne jest przyjęcie zasady, że w danym czasie prowadzi się równoległe niewielką liczbę „ścieżek”, które mają najwyższe prawdopodobieństwo sukcesu. Źródła profesjonalne podkreślają, że

²⁶ 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), w szczególności przepisy dotyczące działania stowarzyszenia i roli zarządu, s. 1–7, <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2020/2261/text/T/D20202261L.pdf>;

²⁷ Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych (Dz.U. 2014 poz. 498), definicja zbiórki publicznej oraz zasady zgłoszenia i prowadzenia, art. 1–2 oraz art. 5–9, s. 1–3, <https://dziennikustaw.gov.pl/DU/2014/498/D2014000049801.pdf>;

cykl darczyńcy nie zawsze jest liniowy i wymaga elastyczności, ale kluczowe jest konsekwentne „przesuwanie” kontaktów do kolejnych etapów, zamiast trwania w nieskończonej fazie rozmów wstępnych²⁸.

PRZYKŁAD: OSP planuje zakup agregatu prądotwórczego. Fundraiser ma na liście trzy firmy i kilku darczyńców indywidualnych. Po kwalifikacji okazuje się, że jedna firma już wspierała inne inicjatywy ratownicze i ma realną możliwość przekazania darowizny rzeczowej, druga firma ma potencjał, ale nie ma kontaktu decyzyjnego, a trzecia nie ma zasobów. W modelu pracy pierwsza firma staje się priorytetem, druga trafia do ścieżki „budowania kontaktu” z dłuższym horyzontem, a trzecia zostaje odłożona, aby nie zużywać zasobów OSP.

3. Etap trzeci: przygotowanie ścieżki zaangażowania, czyli jak OSP przechodzi od „kontaktu” do „gotowości do wsparcia”

Po kwalifikacji następuje etap przygotowania ścieżki zaangażowania. W praktyce oznacza to, że fundraiser planuje, jak w sposób rzeczowy i wiarygodny doprowadzić do sytuacji, w której potencjalny wspierający rozumie potrzeby OSP, ufa jednostce i widzi sens wsparcia. W profesjonalnych ujęciach nazywa się to budowaniem zaangażowania lub cultivation, czyli etapem, w którym darczyńca poznaje organizację i jest „prowadzony” do decyzji o wsparciu²⁹.

Dla OSP najważniejsze jest, aby etap zaangażowania nie był chaotyczny i nie sprowadzał się do jednego komunikatu „prosimy o pieniądze”. Model pracy zakłada, że zanim padnie prośba, muszą zostać spełnione minimalne warunki:

- **pierwszym warunkiem jest jednoznaczność celu wsparcia.** Nawet jeśli OSP ma wiele potrzeb, w rozmowie fundraisingowej należy prowadzić darczyńcę przez jeden konkretny temat, który jest mierzalny i możliwy do rozliczenia. Jeżeli OSP na tym etapie nie jest w stanie jasno opisać, co dokładnie sfinansuje, prośba będzie budzić nieufność. W praktyce jednostek ratowniczych sprawdza się język operacyjny, np. „zakup 2 radiotelefonów nasobnych zgodnych z używanym systemem łączności” zamiast „wsparcie działalności OSP”;
- **drugim warunkiem jest wybór właściwego kanału kontaktu i osoby kontaktującej się.** W OSP, jako stowarzyszeniu, kluczowe decyzje i zobowiązania są zwykle związane z działaniem zarządu i zasadami reprezentacji wynikającymi ze statutu³⁰. Model pracy zakłada, że fundraiser nie składa obietnic w imieniu OSP bez upoważnienia oraz że w rozmowach, które mogą prowadzić do umowy lub zobowiązania, uczestniczy osoba uprawniona lub osoba działająca na podstawie udzielonego upoważnienia. Dzięki temu unika się typowej sytuacji, w której darczyńca otrzymuje różne informacje od różnych członków OSP.

²⁸ CCS Fundraising, *Introduction to Moves Management* (CCS Fundraising, Public Resource Library, bez daty wydania w pliku), opis cyklu darczyńcy i etapów procesu, s. 5–10, https://hub.ccsfundraising.com/hubfs/Images%20and%20Files/Corporate%20Marketing%20Team/Publications/Fundraising%20Fundamentals/Moves-Management_Fundraising-Fundamentals_CCS-Fundraising.pdf;

²⁹ Tamże;

³⁰ 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), op.cit.;

- **trzecim warunkiem jest przygotowanie dowodów wiarygodności adekwatnych do odbiorcy.** W małej OSP często wystarczy krótki zestaw faktów o działaniach, gotowości operacyjnej, udziale w akcjach i inicjatywach edukacyjnych. Ważne jest jednak, aby były to informacje weryfikowalne i aktualne. Z perspektywy modelu pracy chodzi o to, aby każdy kontakt nie wymagał tworzenia komunikacji od zera, ale jednocześnie by nie sprowadzał się do ogólnych haseł;
- **czwartym warunkiem jest przygotowanie „ścieżki małych kroków”.** Oznacza to, że fundraiser nie zakłada od razu wsparcia finansowego, lecz planuje sekwencję kontaktów, które mogą obejmować zaproszenie do remizy, pokaz sprzętu, krótką rozmowę o potrzebach, udział w wydarzeniu lokalnym, a dopiero później rozmowę o wsparciu. W profesjonalnych materiałach podkreśla się, że proszenie „na zimno” jest mniej skuteczne, a wprowadzenie darczyńcy w misję i działania organizacji zwiększa szanse na decyzję³¹.

Przykład dla małej OSP: osoba odpowiedzialna za fundraising planuje kontakt z lokalnym przedsiębiorcą, którego pracownik jest członkiem OSP. Pierwszym krokiem jest krótkie spotkanie informacyjne, w którym prezentuje się plan doposażenia i zaprasza do obejrzenia sprzętu. Dopiero po tym kroku planuje się rozmowę o konkretnej formie wsparcia. W takim podejściu prośba jest naturalną konsekwencją poznania potrzeby, a nie pierwszym zdaniem rozmowy.

4. Etap czwarty: prośba i formalizacja wsparcia, czyli jak domknąć decyzję darczyńcy zgodnie z prawem

W modelu pracy fundraisera kluczowym momentem jest przejście od rozmów do decyzji o wsparciu. Etap prośby powinien prowadzić do jasno określonej formy wsparcia oraz do jej poprawnego udokumentowania. W OSP szczególnie ważne jest to, aby formę wsparcia dobrać nie tylko pod kątem wygody, ale również pod kątem obowiązków prawnych i rozliczeniowych.

W praktyce OSP najczęstsze formy wsparcia to darowizna pieniężna, darowizna rzeczowa, świadczenie usług nieodpłatnych, sponsoring lub wsparcie w ramach zbiórki publicznej. W tym rozdziale koncentrujemy się na zasadach procesu, a nie na szczegółach podatkowych czy marketingowych. Kluczowe jest rozróżnienie darowizny od innych form. Kodeks cywilny określa, że darowizna polega na bezpłatnym świadczeniu na rzecz obdarowanego kosztem majątku darczyńcy³². Dla praktyki OSP oznacza to, że jeśli wsparcie ma charakter darowizny, nie powinno być powiązane z ekwiwalentem w postaci świadczenia promocyjnego. Jeżeli strony chcą świadczeń wzajemnych, wówczas w praktyce wchodzi się w obszar umów odpłatnych, co wymaga innego podejścia organizacyjnego i rachunkowego.

Model pracy zakłada, że fundraiser doprowadza do jednoznacznego ustalenia pięciu elementów wsparcia: kto wspiera, co dokładnie przekazuje, jaki jest cel lub przeznaczenie, w jakim terminie i w jaki sposób OSP potwierdzi przyjęcie oraz wykorzystanie wsparcia. Przy

³¹ CCS Fundraising, *Introduction to Moves Management*, CCS Fundraising, Public Resource Library, op.cit.;

³² Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 25 lipca 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Kodeks cywilny (Dz.U. 2025 poz. 1071), tytuł XXXIII „Darowizna”, art. 888–902, s. 95–97, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250001071/O/D20251071.pdf>;

wspieraniu rzeczowym oznacza to także precyzyjny opis przedmiotu i jego stanu, aby uniknąć późniejszych sporów.

Od strony formalnej istotne jest również to, aby jednostka prowadziła ewidencję i dokumentację przyjętych środków. Ustawa o rachunkowości wskazuje zasady dokumentowania operacji gospodarczych poprzez dowody księgowe i określa wymogi ich treści³³. W praktyce OSP oznacza to, że każda darowizna, wpływ, zakup lub wydatek powinny być możliwe do wykazania na podstawie dokumentów, a nie wyłącznie „wiedzy członków”. W małej jednostce jest to krytyczne, ponieważ rotacja osób funkcyjnych powoduje, że brak dokumentów szybko skutkuje utratą ciągłości i ryzykiem nieprawidłowości.

Szczególną kategorią jest zbiórka publiczna. Jeżeli OSP planuje zbieranie ofiar w gotówce lub w naturze w miejscu publicznym, jest to zbiórka publiczna w rozumieniu ustawy i co do zasady wymaga zgłoszenia oraz prowadzenia zgodnie z obowiązkami ustawowymi, w tym identyfikatorami osób zbierających i publikacją informacji o zbiórce na portalu³⁴. Ustawa wskazuje, że zbiórka może być przeprowadzona po zgłoszeniu i zamieszczeniu informacji o zgłoszeniu na portalu zbiórek publicznych³⁵. Wspieraniem praktycznym są instrukcje publikowane przez administrację publiczną oraz sam portal ziórek, na którym dostępne są informacje o prawidłowym zgłaszaniu i rozliczaniu³⁶.

W modelu pracy fundraisera oznacza to, że wybór formy prośby powinien być dokonany przed rozpoczęciem działań w terenie. Jeżeli planowana jest np. kwesta do puszek podczas wydarzenia na placu publicznym, to nie jest to „zwykła zbiórka”, lecz działanie objęte reżimem ziórek publicznych. Jeśli natomiast OSP zachęca do wpłat przelewem na konto jednostki, jest to inna forma pozyskania wsparcia, która nie jest zbiórką publiczną w sensie ustawowej definicji miejsca publicznego i formy zbierania ofiar³⁷.

PRZYKŁAD: OSP chce pozyskać środki na zakup defibrylatora AED i planuje kwestę podczas dożynek na placu gminnym. W modelu pracy fundraiser na etapie kwalifikacji i przygotowania rozpoznaje, że jest to zbiórka publiczna, więc przed wydarzeniem zapewnia zgłoszenie, identyfikatory oraz zaplanowanie sposobu dokumentowania i rozliczenia. Dopiero po spełnieniu wymogów formalnych planuje działania komunikacyjne i logistykę.

³³ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (t.j. Dz.U. 2023 poz. 120), zasady dokumentowania operacji gospodarczych dowodami księgowymi oraz ich wymogi (m.in. art. 20–21) oraz przepisy o przechowywaniu dokumentacji (m.in. art. 74), s. 13–16 oraz s. 48–49, <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2023/120/text/T/D20230120L.pdf>;

³⁴ Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia ziórek publicznych (Dz.U. 2014 poz. 498), definicja zbiórki publicznej oraz zasady zgłoszenia i prowadzenia, art. 1–2 oraz art. 5–9, s. 1–3, <https://dziennikustaw.gov.pl/DU/2014/498/D2014000049801.pdf>;

³⁵ Tamże;

³⁶ Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, „Zgłoś zbiórkę publiczną” (serwis Gov.pl, dostęp: wg stanu publikacji w serwisie), informacje o sposobach zgłoszenia oraz formularzach. <https://www.gov.pl/web/mswia/zglos-zbiorke-publiczna>; Portal Ziórek Publicznych MSWiA;

³⁷ Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia ziórek publicznych (Dz.U. 2014 poz. 498), definicja zbiórki publicznej oraz zasady zgłoszenia i prowadzenia, art. 1–2 oraz art. 5–9, s. 1–3; <https://dziennikustaw.gov.pl/DU/2014/498/D2014000049801.pdf>;

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

Dzięki temu wsparcie nie jest obciążone ryzykiem zarzutu prowadzenia zbiórki bez wymaganej procedury.

5. Etap piąty: obsługa darczyńcy po wsparciu, stewarding jako stały element procesu

W praktyce wielu OSP proces kończy się w momencie otrzymania środków. To jest jeden z głównych powodów niskiej retencji darczyńców i konieczności ciągłego szukania „nowych”. Model pracy fundraisera zakłada, że po otrzymaniu wsparcia zaczyna się równie ważna część procesu, czyli stewarding. W ujęciach profesjonalnych stewarding obejmuje podziękowanie, potwierdzenie, uznanie darczyńcy oraz komunikację efektu, a następnie powrót do etapu budowania zaangażowania w perspektywie kolejnego wsparcia³⁸.

Dla OSP stewarding ma trzy cele:

- **pierwszym celem jest wzmocnienie zaufania darczyńcy poprzez szybkie i jednoznaczne potwierdzenie przyjęcia wsparcia oraz podziękowanie.** W literaturze fundraisingowej podkreśla się znaczenie szybkości podziękowania i jego wpływ na prawdopodobieństwo kolejnych wpłat³⁹. W OSP przekłada się to na prostą regułę operacyjną: darczyńca powinien w krótkim czasie otrzymać informację, że wsparcie dotarło, jest właściwie przypisane do celu i zostało zauważone przez jednostkę;
- **drugim celem jest rozliczalność.** OSP powinna umieć wykazać, że środki zostały wykorzystane zgodnie z deklaracją. Nie oznacza to zawsze pełnego raportu, ale zawsze oznacza spójność między celem komunikowanym a rzeczywistym wykorzystaniem. W przypadku zbiórek publicznych obowiązki sprawozdawcze są elementem reżimu prawnego i muszą być realizowane zgodnie z wymogami ustawy oraz procedurami portalu⁴⁰. W przypadku darowizn nie ma jednego uniwersalnego obowiązku publikowania sprawozdań, ale istnieje obowiązek rzetelnego prowadzenia dokumentacji finansowej i księgowej⁴¹. Dodatkowo, w praktyce budowania zaufania lokalnego, publikowanie informacji o efektach jest standardem oczekiwanym społecznie;
- **trzecim celem jest przygotowanie podstawy do długoterminowego zaangażowania.** Darczyńca, który widzi sens wsparcia i ma poczucie, że OSP działa profesjonalnie, jest

³⁸ CCS Fundraising, *Introduction to Moves Management*, CCS Fundraising, Public Resource Library, op.cit.;

³⁹ Kawałko R., „Jak zbudować fundraising w organizacji”, w: Mika J. (red.), *Fundraising. Teoria i praktyka* (Kraków: Wydawnictwo i Drukarnia Świętego Krzyża, 2014), fragment o znaczeniu szybkości podziękowania i wpływie na kolejne wsparcie, s. 43, https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Fundraising_teoria_i_praktyka_ebook.pdf;

⁴⁰ Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych (Dz.U. 2014 poz. 498), definicja zbiórki publicznej oraz zasady zgłoszenia i prowadzenia, art. 1–2 oraz art. 5–9, s. 1–3, <https://dziennikustaw.gov.pl/DU/2014/498/D2014000049801.pdf>; Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, „Zgłoś zbiórkę publiczną” (serwis Gov.pl, dostęp: wg stanu publikacji w serwisie), informacje o sposobach zgłoszenia oraz formularzach. <https://www.gov.pl/web/mswia/zglos-zbiorke-publiczna>;

⁴¹ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (t.j. Dz.U. 2023 poz. 120), zasady dokumentowania operacji gospodarczych dowodami księgowymi oraz ich wymogi (m.in. art. 20–21) oraz przepisy o przechowywaniu dokumentacji (m.in. art. 74), s. 13–16 oraz s. 48–49, <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2023/120/text/T/D20230120L.pdf>;

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

bardziej skłonny wspierać ponownie, polecać jednostkę innym lub angażować się w formie rzeczowej czy wolontariatu wspierającego.

PRZYKŁAD: firma przekazuje darowiznę rzeczową w postaci umundurowania wyjściowego. Stewarding nie polega wyłącznie na zdjęciu na portalu społecznościowym, ale na uporządkowanym domknięciu: formalnym potwierdzeniu przyjęcia, podziękowaniu, a następnie informacji po wykorzystaniu, np. podczas uroczystości gminnej, że umundurowanie służy reprezentacji OSP, co wzmacnia wizerunek jednostki i społeczny prestiż firmy. W modelu pracy to jest element procesu, a nie „miły gest”.

6. Etap szósty: utrzymanie długoterminowego zaangażowania jako wynik powtarzalności procesu

Utrzymanie długoterminowego zaangażowania nie jest pojedynczą czynnością, lecz wynikiem jakości całego cyklu. Darczyńcy pozostają z OSP wtedy, gdy doświadczają przewidywalności, uczciwości i sensu wsparcia. Model pracy fundraisera zakłada, że długoterminowe zaangażowanie buduje się przez powtarzalność cyklu: po stewardingu wraca się do budowania zaangażowania, ale na wyższym poziomie zaufania.

W praktyce OSP długoterminowe zaangażowanie może przyjmować różne formy. Dla jednych będzie to coroczna darowizna na wskazany cel. Dla innych będzie to okresowe wsparcie rzeczowe, np. paliwo do agregatu, przeglądy techniczne lub usługi transportowe. Dla firm może to być stałe partnerstwo, w którym firma wspiera określony element gotowości operacyjnej lub działalność edukacyjną OSP. Kluczowe jest to, że model pracy fundraisera powinien prowadzić do sytuacji, w której OSP nie „zaczyna od zera” za każdym razem, lecz zarządza bazą wspierających, którzy już wiedzą, kim jest OSP i dlaczego warto ją wspierać.

W tym miejscu należy podkreślić różnicę między „utrzymaniem relacji” a „utrzymaniem zaangażowania”. Relacje są ważne, ale w modelu pracy fundraisera utrzymanie zaangażowania oznacza także zarządzanie oczekiwaniami i konsekwencją. Jeśli OSP komunikuje, że wsparcie jest na konkretny cel, a następnie środki są wydatkowane inaczej, nawet przy dobrej relacji osobistej z darczyńcą pojawia się ryzyko utraty zaufania. Jeżeli OSP prowadzi zbiórkę publiczną, a następnie nie rozlicza jej w wymagany sposób, konsekwencje mogą być zarówno formalne, jak i reputacyjne⁴².

W standardach etycznych fundraisingu, w tym w międzynarodowych zasadach etycznych, podkreśla się obowiązek przestrzegania prawa oraz budowania zaufania publicznego poprzez uczciwość, szacunek i przejrzystość⁴³. W praktyce OSP oznacza to, że utrzymanie

⁴² Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych (Dz.U. 2014 poz. 498), definicja zbiórki publicznej oraz zasady zgłoszenia i prowadzenia, art. 1–2 oraz art. 5–9, s. 1–3, <https://dziennikustaw.gov.pl/DU/2014/498/D2014000049801.pdf>; Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, „Zgłoś zbiórkę publiczną” (serwis Gov.pl, dostęp: wg stanu publikacji w serwisie), informacje o sposobach zgłoszenia oraz formularzach. <https://www.gov.pl/web/mswia/zglos-zbiorke-publiczna>;

⁴³ Association of Fundraising Professionals i partnerzy, *International Statement of Ethical Principles in Fundraising*, op.cit.;

zaangażowania jest wprost powiązane z tym, czy jednostka jest postrzegana jako rzetelna, przewidywalna i rozliczalna.

PRZYKŁAD: darczyńca indywidualny przekazuje regularnie wsparcie na działalność ratowniczą. Jeśli przez cały rok OSP przekazuje mu krótkie informacje o działaniach, zaprasza na wydarzenia, a raz do roku wysyła podsumowanie efektów, darczyńca ma poczucie uczestnictwa w misji. Jeśli natomiast jedyny kontakt następuje w momencie kolejnej prośby, darczyńca zaczyna traktować wsparcie jako jednorazową transakcję i częściej rezygnuje.

Minimalny model procesu dla małej OSP, czyli jak zachować profesjonalną logikę przy bardzo ograniczonych zasobach

Wiele OSP działa w warunkach, w których nie ma możliwości tworzenia rozbudowanych zespołów fundraisingowych. Model pracy musi być więc skalowalny. Oznacza to, że liczba działań może być mniejsza, ale logika procesu musi pozostać pełna. Największym błędem małych jednostek nie jest „mała skala”, lecz pomijanie etapów, zwłaszcza kwalifikacji oraz stewardingu.

Minimalny model dla małej OSP można opisać jako konsekwentne realizowanie pełnego cyklu na niewielkiej liczbie kontaktów jednocześnie. Z punktu widzenia jakości działania oznacza to, że fundraiser nie prowadzi równoległe kilkudziesięciu rozpoczętych rozmów, ale prowadzi kilka procesów do końca. Profesjonalne materiały dotyczące zarządzania procesem darczyńcy wskazują, że kluczem jest utrzymanie porządku i regularny powrót do rejestru działań, aby darczyńca otrzymywał przewidywalną komunikację i aby proces rzeczywiście przesuwał się naprzód⁴⁴.

W praktyce małej OSP minimalny model wygląda następująco...

Najpierw identyfikacja tworzy listę kontaktów, ale tylko część z nich przechodzi do kwalifikacji. Następnie kwalifikacja wybiera priorytety, które są realne w danym kwartale. Potem następuje etap zaangażowania, który w małej OSP może być bardzo prosty, np. jedno spotkanie, jedna wizyta w remizie, jedna rozmowa o celu. Dalej następuje prośba i formalizacja, w formie dostosowanej do prawnych wymogów i możliwości darczyńcy. Na końcu następuje stewarding, który w małej OSP może mieć formę krótkiej, ale jakościowej komunikacji, połączonej z rzetelną dokumentacją finansową i organizacyjną⁴⁵.

Taki model jest możliwy nawet przy minimalnych zasobach, jeśli zarząd OSP zapewnia wsparcie organizacyjne i jasne zasady. W wielu jednostkach najważniejsze jest, aby jedna osoba prowadziła proces operacyjnie, ale miała możliwość korzystania z autorytetu prezesa lub naczelnika w momentach kluczowych. Dzięki temu fundraising nie jest „prywatną

⁴⁴ CCS Fundraising, *Introduction to Moves Management*, CCS Fundraising, Public Resource Library, op.cit.;

⁴⁵ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (t.j. Dz.U. 2023 poz. 120), zasady dokumentowania operacji gospodarczych dowodami księgowymi oraz ich wymogi (m.in. art. 20–21) oraz przepisy o przechowywaniu dokumentacji (m.in. art. 74), s. 13–16 oraz s. 48–49, <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2023/120/text/T/D20230120L.pdf>



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

aktywnością” jednej osoby, lecz procesem organizacji, co jest warunkiem utrzymania standardów i ciągłości.

ROZDZIAŁ 3. Kompetencje fundrisera OSP – wiedza, umiejętności i postawy warunkujące skuteczność w pozyskiwaniu wsparcia

Dlaczego kompetencje fundrisera w OSP mają znaczenie systemowe?

Fundraising w OSP nie jest pojedynczym działaniem ani doraźną zbiórką. Jest procesem budowania i utrzymywania zaufania społecznego, w którym każda decyzja organizacyjna, komunikacyjna i finansowa wpływa na gotowość mieszkańców, firm i instytucji do wspierania jednostki. W OSP szczególnie istotne jest to, że jednostka jest jednocześnie stowarzyszeniem oraz jednostką ochrony przeciwpożarowej działającą na rzecz społeczności lokalnej, a więc funkcjonuje w przestrzeni wysokiej odpowiedzialności publicznej i wysokich oczekiwań co do rzetelności⁴⁶.

Kompetencje fundrisera należy rozumieć jako udokumentowaną zdolność do wykonywania zadań fundraisingowych w sposób skuteczny, powtarzalny i zgodny z prawem, standardami oraz dobrymi praktykami. W praktyce oznacza to trzy równorzędne obszary: wiedzę, umiejętności oraz postawy. Ten podział jest spójny z międzynarodowymi ramami kompetencyjnymi dla fundraisingu, które porządkują zawód fundrisera jako zestaw obszarów kompetencyjnych obejmujących m.in. przywództwo, etykę, zarządzanie relacjami z darczyńcami i partnerami, komunikację opartą na uzasadnieniu potrzeby wsparcia, zarządzanie zasobami oraz analizę danych⁴⁷.

W realiach OSP kompetencje muszą być dodatkowo dopasowane do specyfiki jednostki, w szczególności do faktu, że w wielu miejscowościach fundraising realizują osoby działające społecznie, często równolegle pełniące inne funkcje w jednostce. Oznacza to konieczność projektowania kompetencji tak, aby były możliwe do utrzymania w małej organizacji, bez rozbudowanych działów i bez stałego wsparcia wyspecjalizowanych zespołów.

Kluczowa zasada brzmi następująco: w OSP nie chodzi o to, aby jedna osoba posiadała wszystkie kompetencje na poziomie eksperckim. Chodzi o to, aby jednostka jako całość zapewniała komplet kompetencji niezbędnych do bezpiecznego i skutecznego pozyskiwania

⁴⁶ Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych (t.j. Dz.U. 2025 poz. 244), art. 1–3, s. 1–2 <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2025/244/text/U/D20250244Lj.pdf>;

⁴⁷ Association of Fundraising Professionals, *AFP Curriculum Framework* (Arlington, VA: AFP, 2017), sekcja „Competencies of Fundraisers”, s. 8–13, https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/AFP_Curriculum_Framework.pdf; European Fundraising Association, *EFA Certification Competency Framework* (EFA, 2013), s. 1–2, https://efa-net.eu/wp-content/uploads/2018/10/EFA_Certification_Competency_Framework.pdf; Chartered Institute of Fundraising, *Competence Framework* (London: CIOF, 2020), s. 3–6 oraz 26–27, <https://ciof.org.uk/loF/media/IOF/Competency%20Framework/Competence-Framework-Chartered-Institute-of-Fundraising.pdf>;

wsparcia, a fundraiser potrafił rozpoznać, które elementy może wykonać samodzielnie, a które wymagają wsparcia zarządu, skarbnika, księgowości, prawnika lub podmiotów zewnętrznych.

W tym rozdziale kompetencje opisane są w sposób praktyczny, z odniesieniem do typowych sytuacji OSP. Szczegółowe narzędzia wdrożeniowe, checklisty i ćwiczenia są przewidziane poza treścią merytoryczną rozdziału, zgodnie z konstrukcją Akademii.

Wiedza fundaisera OSP niezbędne podstawy

Fundraiser OSP musi rozumieć, w jakiej formie prawnej działa jednostka oraz jakie konsekwencje ma to dla fundraisingu. Ustawa o ochotniczych strażach pożarnych wskazuje, że OSP są stowarzyszeniami w rozumieniu Prawa o stowarzyszeniach⁴⁸. To oznacza, że OSP działa w oparciu o statut, a władze stowarzyszenia (zwykle walne zebranie i zarząd) podejmują decyzje w określonych trybach. Dla fundaisera ma to bezpośrednie znaczenie praktyczne, ponieważ nie wszystkie deklaracje, zobowiązania i umowy mogą być składane „jednoosobowo” przez osobę pozyskującą wsparcie.

Wiedza o statusie prawnym i sposobie podejmowania decyzji w OSP

W małych OSP najczęstszym ryzykiem jest sytuacja, w której fundraiser w dobrej wierze obiecuje darczyńcy świadczenie wzajemne, termin realizacji, sposób wykorzystania środków albo ekspozycję logotypu, nie mając umocowania do zaciągnięcia takiego zobowiązania w imieniu stowarzyszenia.

Wiedza, której wymaga się od fundaisera, obejmuje więc przynajmniej:

- rozpoznanie, kto reprezentuje OSP w obrocie prawnym i w jakim zakresie, zgodnie ze statutem i uchwałami,
- rozpoznanie, jakie decyzje wymagają uchwały zarządu, a jakie mogą być wykonywane operacyjnie,
- rozumienie roli skarbnika i zasad obiegu dokumentów finansowych w jednostce.

Ta wiedza nie zastępuje kompetencji prawnika, ale pozwala fundraiserowi działać bezpiecznie i prawidłowo zaprojektować proces pozyskania środków, w tym przygotować odpowiednie kroki decyzyjne po stronie zarządu.

Wiedza o podstawowych reżimach prawnych fundraisingu w Polsce

Fundraiser w OSP powinien znać podstawowe kategorie działań fundraisingowych i ich ramy prawne, aby umieć prawidłowo zakwalifikować działanie i dobrać właściwą ścieżkę formalną. W praktyce OSP najczęściej występują działania oparte na darowiznach, sponsoringu, dotacjach, zbiórkach publicznych, wydarzeniach lokalnych oraz wsparciu rzeczowym.

Szczególnie istotna jest umiejętność rozpoznania, kiedy planowane działanie jest zbiórką publiczną w rozumieniu ustawy o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych, czyli zbieraniem

⁴⁸ Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych (t.j. Dz.U. 2025 poz. 244), art. 1–3, s. 1–2, <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2025/244/text/U/D20250244Lj.pdf>;

ofiar w gotówce lub w naturze w miejscu publicznym na określony cel w sferze zadań publicznych, oraz jakie działania zbiórką publiczną nie są⁴⁹. Dla OSP ma to znaczenie praktyczne na przykład przy organizacji kwest podczas festynu, zbiórek „do puszek” na ulicy albo zbiórek rzeczowych w przestrzeni ogólnodostępnej. Fundraiser musi wiedzieć, że zbiórki publiczne prowadzi się po dokonaniu zgłoszenia i publikacji informacji o zbiórce na portalu zbiórek publicznych, a nie na podstawie zgody „ustnej” lub lokalnego zwyczaju⁵⁰. To jest wiedza minimalna, ponieważ błędna kwalifikacja działania może narażać OSP na ryzyka formalne i reputacyjne.

Osobną kategorią wiedzy jest rozumienie, że relacja z darczyńcą opiera się na dobrowolności i przeznaczeniu środków zgodnie z celem oraz deklaracją organizacji. W praktyce fundraiser powinien potrafić precyzyjnie opisać cel, na który OSP zbiera środki, w sposób zgodny z misją i zadaniami OSP oraz z późniejszym sposobem rozliczenia.

Wiedza z zakresu finansów, rozliczalności i dokumentowania środków

Fundraiser w OSP nie musi prowadzić ksiąg rachunkowych, ale musi rozumieć konsekwencje finansowe swoich działań. W praktyce oznacza to znajomość podstawowych zasad dokumentowania wpływów i wydatków, znaczenia dowodów księgowych, potrzeby ewidencjonowania darowizn rzeczowych, a także roli przejrzystości wobec darczyńców.

Wiedza ta powinna być powiązana z wymogami rachunkowości i sprawozdawczości, ponieważ z perspektywy darczyńcy zaufanie opiera się na tym, czy OSP potrafi wykazać, że środki zostały wykorzystane zgodnie z deklaracją. W tym kontekście szczególnie praktycznym standardem jest podejście oparte na prawach darczyńców do informacji o misji, sposobie wykorzystania zasobów, dostępie do informacji o organach oraz do sprawozdań finansowych⁵¹. Fundraiser powinien rozumieć, że to nie jest „marketingowa opcja”, ale fundament profesjonalnej relacji.

W małej OSP ta wiedza przekłada się na proste reguły operacyjne, na przykład: nie przyjmować środków bez potwierdzenia wpływu i przypisania celu, nie obiecywać darczyńcy zakupu konkretnego sprzętu, jeśli nie ma pewności co do kosztu i możliwości realizacji, oraz zapewniać spójność między tym, co OSP komunikuje, a tym, co może wykazać dokumentami.

Wiedza o ochronie danych osobowych i prywatności darczyńców

W fundraisingu niemal zawsze przetwarza się dane osobowe, choćby w postaci imienia i nazwiska, numeru telefonu, adresu e-mail, adresu korespondencyjnego lub historii wsparcia. Fundraiser musi znać podstawowe zasady wynikające z ogólnego rozporządzenia o ochronie danych, w szczególności zasady legalności, rzetelności i przejrzystości przetwarzania, minimalizacji danych, ograniczenia celu oraz ograniczenia przechowywania⁵². Nie jest to temat

⁴⁹ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 16 września 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych (Dz.U. 2020 poz. 1672), art. 1–5, s. 2–4, <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2020/1672/text/O/D20201672.pdf>;

⁵⁰ Tamże;

⁵¹ Association of Fundraising Professionals, *A Donor Bill of Rights* (AFP, AHP, CASE, Giving Institute, 1993), s. 1, <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/DonorBillOfRights.pdf>;

⁵² Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. (RODO), motywów oraz art. 5, s. 31–33, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF>;

do improwizacji, ponieważ w małych OSP typowym błędem jest utrzymywanie „prywatnych” list kontaktów w telefonie fundraisera bez reguł retencji i bez jasnego określenia, kto jest administratorem danych oraz na jakiej podstawie jednostka może wysłać komunikację fundraisingową.

W tym rozdziale akcent dotyczy kompetencji wiedzy na poziomie minimalnym. Szczegółowe procedury i rozwiązania operacyjne ochrony danych powinny być rozwijane w dedykowanej części Akademii Fundraisingu OSP.

Wiedza o logice wsparcia i o tym, jak darczyńcy podejmują decyzje

Fundraiser OSP musi rozumieć, że decyzja o wsparciu jest wypadkową zaufania, zrozumienia celu, poczucia sensu oraz poczucia wpływu. Z tego powodu kompetencją wiedzy jest rozumienie konstrukcji „case for support”, czyli logicznego uzasadnienia, dlaczego OSP potrzebuje wsparcia, na co je przeznaczy, jaki będzie efekt oraz dlaczego wsparcie ma znaczenie teraz⁵³. W praktyce OSP oznacza to zdolność do wyjaśnienia w sposób zrozumiały dla mieszkańca i przedsiębiorcy, jak wsparcie przełoży się na bezpieczeństwo lokalne, gotowość operacyjną, wyposażenie i działania społeczne.

Ta wiedza różni się od umiejętności komunikacyjnych. Wiedza oznacza rozumienie konstrukcji, logiki i elementów argumentacji, natomiast umiejętność to zdolność przedstawienia jej konkretnemu rozmówcy w konkretnej sytuacji.

Kompetencje umiejętności – co fundraiser OSP powinien potrafić wykonać w praktyce

Najważniejszą umiejętnością fundraisera jest prowadzenie rozmowy w sposób, który buduje zaufanie i prowadzi do decyzji o wsparciu bez wywierania nieuprawnionej presji. W praktyce oznacza to umiejętność:

- jasnego przedstawienia celu rozmowy i kontekstu,
- zadawania pytań diagnozujących, które pozwalają zrozumieć motywacje rozmówcy,
- aktywnego słuchania i parafrazy, aby upewnić się, że obie strony rozumieją się w tych samych znaczeniach,
- przedstawienia propozycji wsparcia w sposób konkretny, z uwzględnieniem tego, co jest dopuszczalne i realne dla OSP,
- reagowania na obiekcje w sposób spokojny i rzeczowy.

⁵³ European Fundraising Association, *EFA Certification Competency Framework* (EFA, 2013), s. 1–2, https://efa-net.eu/wp-content/uploads/2018/10/EFA_Certification_Competency_Framework.pdf; Chartered Institute of Fundraising, *Competence Framework*, op.cit.; Mika J. (red.), *Fundraising. Teoria i praktyka*, Kraków: 2014; e-book NIW, część narzędziowa oraz odwołania do konstrukcji komunikacji fundraisingowej, s. 251–252, https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Fundraising_teoria_i_praktyka_ebook.pdf;

Umiejętności interpersonalne i komunikacyjne w kontakcie z darczyńcą i partnerem

W OSP ta umiejętność jest szczególnie ważna, ponieważ rozmówcami są najczęściej osoby, które fundraisera znają lub kojarzą. W małej miejscowości błędem jest rozmowa „jak w korporacji”, bez odniesienia do lokalnej wspólnoty, ale równie dużym błędem jest rozmowa wyłącznie emocjonalna, bez konkretnego i bez planu wykorzystania środków. Kompetencja polega na połączeniu powagi celu publicznego z szacunkiem do rozmówcy i jego ograniczeń.

PRZYKŁAD. Fundraiser rozmawia z właścicielem firmy transportowej. Osoba ta deklaruje, że „lubi straż”, ale obawia się, że „zaraz wszyscy przyjdą po pieniądze”. Kompetentny fundraiser potrafi wyjaśnić, że OSP buduje uporządkowany system współpracy, w którym firma otrzymuje jasną propozycję oraz rzetelną informację zwrotną o efekcie wsparcia, a wszelkie ustalenia są zatwierdzane przez zarząd i dokumentowane. W tej rozmowie kluczowa jest umiejętność uporządkowania oczekiwań i zapewnienia bezpieczeństwa relacji.

Umiejętności przygotowania i redakcji komunikatów fundraisingowych

W OSP fundraiser często sam przygotowuje treści: prośby o wsparcie, krótkie oferty współpracy, opisy zbiórek, podziękowania, informacje o wykorzystaniu środków. Umiejętność polega na tym, aby tekst był jednocześnie zrozumiały, zgodny z prawdą, spójny z decyzjami jednostki i odporny na interpretacje, które mogłyby prowadzić do zarzutu wprowadzania w błąd.

W praktyce profesjonalna redakcja wymaga umiejętności:

- sformułowania celu w sposób jednoznaczny,
- podania zakresu i ograniczeń, jeżeli środki mogą być przeznaczone na kilka powiązanych elementów,
- rozróżnienia informacji pewnych od planów i intencji,
- dostosowania języka do odbiorcy, bez utraty precyzji.

Warto w tym miejscu odwołać się do standardów praw darczyńców, które wskazują m.in. prawo do informacji o sposobie wykorzystania zasobów i do zapewnienia, że dar zostanie wykorzystany zgodnie z przeznaczeniem⁵⁴. W praktyce oznacza to, że fundraiser powinien umieć napisać taki opis celu, który później da się rozliczyć.

Umiejętności budowania relacji i prowadzenia działań podtrzymujących zaangażowanie

W fundraisingu trwałość wsparcia jest wprost powiązana z jakością uznania, komunikacji zwrotnej i poczucia wpływu darczyńcy. Fundraiser musi umieć projektować działania podtrzymujące relację, takie jak podziękowania, informacja o efekcie, zaproszenie do kontaktu, a w wybranych przypadkach także elementy rozpoznania darczyńcy w społeczności. Dobre praktyki w obszarze uznania darczyńcy podkreślają m.in. znaczenie terminowości

⁵⁴ Association of Fundraising Professionals, *A Donor Bill of Rights* (AFP, AHP, CASE, Giving Institute, 1993), s. 1, <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/DonorBillOfRights.pdf>;

potwierzeń oraz adekwatności formy uznania do zasobów organizacji, w tym organizacji opartych na wolontariacie⁵⁵.

W małej OSP typowym rozwiązaniem jest włączenie w stewarding nie tylko fundraisera, ale także prezesa lub naczelnika, ponieważ w relacjach lokalnych znaczenie ma autorytet osoby reprezentującej jednostkę. Kompetencja fundraisera polega na tym, aby potrafił przygotować treść i ramy takiej komunikacji, zadbać o spójność i dopilnować, aby nie naruszyć prywatności darczyńcy.

Praca z danymi w OSP bez CRM

Fundraiser w OSP powinien posiadać kompetencje analityczne na poziomie adekwatnym do skali działalności. W praktyce małej jednostki nie jest konieczne wdrożenie pełnego systemu CRM, ale konieczne jest utrzymywanie uporządkowanej ewidencji relacji i wsparcia w sposób, który pozwala na:

- identyfikację, kto wsparł OSP, w jakiej formie i kiedy,
- kontrolę, czy darczyńcy otrzymali potwierdzenie i informację zwrotną,
- analizę, które działania przynoszą realne wsparcie, a które generują głównie nakład pracy.

Międzynarodowe ramy kompetencyjne dla fundraiserów wprost wskazują, że kompetencja obejmuje określenie, jakie dane są potrzebne, jak są rejestrowane i jakie raporty są konieczne do oceny wyników⁵⁶. W warunkach OSP ta kompetencja często sprowadza się do bardzo dobrze przygotowanego arkusza oraz dyscypliny w jego aktualizacji. Kluczowe jest natomiast to, aby fundraiser umiał projektować dane pod potrzeby decyzji, a nie wyłącznie „zbierać wszystko”.

Przykład praktyczny. OSP prowadzi trzy źródła wsparcia: darowizny mieszkańców, wsparcie firm oraz wydarzenia lokalne. Kompetentny fundraiser potrafi zestawić te źródła w sposób, który pokazuje nie tylko sumę wpływów, ale także liczbę darczyńców, powtarzalność wsparcia oraz koszty organizacyjne, aby zarząd mógł podjąć decyzję, w co inwestować czas jednostki.

Umiejętności współpracy wewnątrz OSP oraz koordynacji z otoczeniem

W OSP fundraising zawsze jest działaniem zespołowym, nawet jeśli formalnie przypisany jest do jednej osoby. Fundraiser musi posiadać umiejętność współpracy z zarządem, naczelnikiem, skarbnikiem, komisją rewizyjną oraz osobami odpowiedzialnymi za komunikację i wydarzenia. W praktyce oznacza to umiejętność:

- uzgadniania priorytetów i zakresu obietnic składanych na zewnątrz,
- pozyskiwania szybkich decyzji w sprawach pilnych, w ramach kompetencji zarządu,

⁵⁵ Association of Donor Relations Professionals, *ADRP Best Practices Donor Recognition* (ADRP, b.d.), s. 1–2, https://www.adrp.net/assets/documents/bestpractices/adrp_best_practices-donor_recognition.pdf;

⁵⁶ Association of Fundraising Professionals, *AFP Curriculum Framework* (Arlington, VA: AFP, 2017), sekcja „Competencies of Fundraisers”, op.cit.;

- przekazywania informacji w sposób uporządkowany, tak aby jednostka mogła prawidłowo rozliczyć środki i wykazać efekty.

W kontekście dobrych praktyk zarządzania organizacją pozarządową szczególnie ważne jest, aby role i odpowiedzialności były zrozumiałe i żeby jednostka umiała łączyć wolontariat z wymogami jakości i rozliczalności⁵⁷. Kompetencja fundraisera obejmuje więc również zdolność do uporządkowania współpracy, bez „przejmowania” odpowiedzialności za całość funkcjonowania OSP.

Postawa fundraisera OSP - budowanie zaufania i stabilności

W fundraisingu nie wystarcza pozyskanie wsparcia. Konieczne jest utrzymanie spójności między obietnicą a realizacją oraz zdolność do wykazania, że środki zostały wykorzystane zgodnie z celem. Postawa rozliczalności oznacza, że fundraiser traktuje dokumentowanie i informację zwrotną jako część profesjonalizmu, a nie jako obciążenie.

Postawa odpowiedzialności i rozliczalności

W tym obszarze standardy etyczne fundraisingu wskazują wprost na obowiązek działania zgodnie z prawem oraz na ciągłe pogłębianie wiedzy i doskonalenie umiejętności praktycznych⁵⁸. W realiach OSP oznacza to także konsekwentne odmawianie działań, które mogłyby podważyć zaufanie do jednostki, nawet jeżeli krótkoterminowo przyniosłyby środki.

Postawa szacunku wobec darczyńcy i ochrona jego praw

Profesjonalny fundraiser traktuje darczyńcę jako partnera, a nie jako „źródło pieniędzy”. W praktyce oznacza to poszanowanie decyzji darczyńcy, jasną komunikację, brak manipulacji oraz ochronę prywatności. Karta Praw Darczyńcy wskazuje m.in. prawo do informacji o misji, sposobie wykorzystania środków, dostępu do sprawozdań finansowych oraz prawo do poufności w zakresie przekazywanych informacji⁵⁹. Fundraiser powinien przyjąć te prawa jako standard pracy, niezależnie od tego, czy darczyńcą jest mieszkaniec przekazujący niewielką kwotę, czy firma wspierająca OSP w sposób znaczący.

W małej miejscowości ochrona prywatności wymaga szczególnej uważności, ponieważ nawet nieformalna informacja o tym, kto i ile przekazał, może wywołać napięcia społeczne. Postawa profesjonalna oznacza, że ujawnianie informacji o darczyńcach odbywa się wyłącznie na podstawie zgody i w zakresie uzgodnionym.

Postawa konsekwencji i odporności na odmowę

Fundraising wymaga systematyczności. Odmowa wsparcia nie jest oceną wartości OSP, lecz elementem procesu decyzyjnego darczyńcy. Fundraiser musi być przygotowany na odmowę

⁵⁷ Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, *Model BINGO Zarządzanie w NGO* (Warszawa: NIW-CRSO, 2021), rozdziały dot. zarządzania i ról w organizacji, przykładowo s. 241–244, <https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2021/04/model-bingo-zarzadzanie-w-ngo.pdf>;

⁵⁸ Mika J., „Deklaracja Etyczna Fundraisingu”, w: *Fundraising. Teoria i praktyka* (Kraków: 2014; e-book NIW), art. 8–9, s. 263, https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Fundraising_teoria_i_praktyka_ebook.pdf;

⁵⁹ Association of Fundraising Professionals, *A Donor Bill of Rights*, *op.cit.*;

i umieć zachować profesjonalną relację także wtedy, gdy wsparcie nie zostało udzielone. W praktyce OSP oznacza to utrzymanie dobrej reputacji i relacji w społeczności, ponieważ darczyńca może wesprzeć jednostkę w przyszłości w innej formie.

Postawa uczenia się i podnoszenia kwalifikacji w sposób ciągły

Standardy etyczne w fundraisingu oraz podejście profesjonalnych organizacji branżowych akcentują rozwój kompetencji jako obowiązek zawodowy⁶⁰. W praktyce OSP oznacza to, że fundraiser powinien:

- aktualizować wiedzę o przepisach, które wpływają na prowadzone działania,
- rozwijać umiejętności komunikacyjne i analityczne,
- uczyć się na podstawie własnych wyników i informacji zwrotnej od darczyńców.

W polskich materiałach branżowych podkreśla się znaczenie stałego pogłębiania wiedzy i umiejętności jako elementu profesjonalnego podejścia do fundraisingu⁶¹. W małej jednostce może to oznaczać selektywny, ale regularny rozwój, skoncentrowany na kompetencjach krytycznych dla aktualnego portfela działań.

Jak zastosować opis kompetencji w małej OSP bez rozbudowanych zasobów?

W małej OSP najważniejsze jest praktyczne rozdzielanie kompetencji na trzy grupy:

- **pierwsza grupa to kompetencje, które muszą być zapewnione zawsze, nawet jeśli fundraising prowadzi jedna osoba.** Należą do nich: podstawowa orientacja prawna w zakresie działań fundraisingowych, umiejętność rzetelnej komunikacji celu, zdolność dokumentowania wsparcia, umiejętność przygotowania podziękowania i informacji zwrotnej oraz elementarna analiza danych wsparcia, choćby w arkuszu⁶²;
- **druga grupa to kompetencje, które fundraiser powinien posiadać na poziomie operacyjnym, ale może je wzmacniać wsparciem innych osób,** na przykład zarządu lub osób odpowiedzialnych za komunikację. Należą do nich: wystąpienia publiczne, przygotowanie materiałów promocyjnych, budowanie partnerstw lokalnych i koordynacja wydarzeń;
- **trzecia grupa to kompetencje, które powinny być dostępne w jednostce, lecz nie muszą być realizowane przez fundaisera.** Najczęściej obejmują one specjalistyczną księgowość, obsługę prawną umów oraz projektowanie i utrzymanie zaawansowanych systemów danych. Kompetencją fundaisera jest natomiast rozpoznanie momentu, w którym brak takiego wsparcia stwarza ryzyko prawne lub finansowe.

⁶⁰ CFRE International, *Candidate Handbook* (CFRE International, 2023), informacje o standardach profesjonalizmu oraz odniesienie do Donor Bill of Rights, s. 4 oraz 45–46, <https://www.cfre.org/wp-content/uploads/2024/01/Candidate-Handbook-Final.pdf>; Mika J., „Deklaracja Etyczna Fundraisingu”, w: *Fundraising. Teoria i praktyka* (Kraków: 2014; e-book NIW), op.cit.;

⁶¹ Tamże;

⁶² Association of Fundraising Professionals, *AFP Curriculum Framework*, op.cit.; Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 16 września 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych (Dz.U. 2020 poz. 1672), op. cit.; Association of Fundraising Professionals, *A Donor Bill of Rights*, op.cit.;

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

Tak rozumiany model kompetencyjny pozwala małej OSP budować profesjonalny fundraising w sposób realistyczny, bez pozornych oczekiwań i bez obciążania jednej osoby pełną odpowiedzialnością za wszystkie obszary. Jednocześnie chroni reputację jednostki, ponieważ ogranicza ryzyko działań niezgodnych z prawem, nieprecyzyjnych obietnic i niekontrolowanego przetwarzania danych.

ROZDZIAŁ 4. Standardy profesjonalnego fundraiserza OSP

Znaczenie standardów w fundraisingu OSP i ich rola w budowaniu zaufania

Standardy profesjonalnego fundraiserza OSP należy rozumieć jako zestaw jednoznacznych zasad postępowania, które mają zapewnić trzy rezultaty jednocześnie:

- po pierwsze, bezpieczeństwo prawne OSP i osób działających w jej imieniu;
- po drugie, przewidywalną jakość pracy fundraisingowej niezależnie od tego, czy działania prowadzi jedna osoba, czy kilku wolontariuszy;
- po trzecie, trwałe zaufanie darczyńców i partnerów, oparte na rzetelności, przejrzystości i rozliczalności.

W realiach OSP w Polsce standardy pełnią funkcję szczególną, ponieważ OSP jest stowarzyszeniem działającym na rzecz bezpieczeństwa publicznego, zwykle silnie osadzonym w społeczności lokalnej, gdzie reputacja budowana jest latami, a utrata zaufania może nastąpić bardzo szybko. Ustawa o ochotniczych strażach pożarnych przesądza, że OSP są stowarzyszeniami w rozumieniu przepisów Prawa o stowarzyszeniach, co ma bezpośrednie konsekwencje dla tego, kto i w jakim zakresie może składać oświadczenia woli, przyjmować zobowiązania, podpisywać umowy oraz w jaki sposób jednostka powinna organizować swoje procesy wewnętrzne⁶³.

Standardy nie zastępują przepisów prawa ani statutu OSP. Stanowią natomiast praktyczną „warstwę operacyjną” pomiędzy prawem a codzienną pracą fundraiserza. W małych jednostkach, gdzie jedna osoba często łączy kilka ról, standardy chronią przed typowymi błędami, takimi jak składanie nieuprawnionych obietnic, mieszanie środków prywatnych i organizacyjnych, prowadzenie zbiórek w niewłaściwym trybie lub komunikacja obiecująca efekty, których nie da się później wykazać.

W tym rozdziale standardy są opisane w kategoriach, które można bezpośrednio zastosować w praktyce OSP. Szczegółowe narzędzia wdrożeniowe, checklista i ćwiczenia pozostają poza treścią rozdziału, zgodnie z konstrukcją Akademii.

Standard legalności i umocowania działania

Standard podstawowy brzmi następująco: fundraiser OSP prowadzi działania wyłącznie w granicach prawa powszechnie obowiązującego, statutu OSP oraz uchwał i decyzji uprawnionych organów, a w relacjach z darczyńcami działa w ramach jednoznacznie określonego umocowania.

W praktyce OSP oznacza to przede wszystkim, że fundraiser musi odróżniać trzy poziomy decyzji:

⁶³ Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych (t.j. Dz.U. 2025 poz. 244), art. 1–3, , <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250000244/U/D20250244Lj.pdf>;

- **pierwszy poziom to decyzje strategiczne i formalne, które należą do organów OSP**, w szczególności do zarządu i walnego zebrania, zgodnie ze statutem. Chodzi na przykład o przyjęcie kierunków rozwoju, decyzję o zakupie znaczącego sprzętu, przyjęcie zobowiązań długoterminowych, wejście w partnerstwo wiążące się z obowiązkami promocyjnymi lub sprawozdawczymi, a także ustanowienie zasad przyjmowania darowizn;
- **drugi poziom to decyzje operacyjne, które mogą być delegowane fundraiserowi**. W małej OSP typowo obejmują one prowadzenie rozmów, przygotowanie projektu oferty współpracy, zebranie danych potrzebnych do wniosku, przygotowanie treści komunikatów oraz koordynację podziękowań i informacji zwrotnych, o ile mieszczą się w ramach wcześniej zatwierdzonych zasad;
- **trzeci poziom to czynności techniczne i administracyjne**, które powinny być wykonywane zgodnie z przyjętym obiegiem dokumentów, na przykład przyjęcie darowizny rzeczowej z protokołem, przygotowanie potwierdzenia wpływu, przekazanie dokumentów do skarbnika lub księgowości oraz archiwizacja.

Profesjonalny standard wymaga, aby fundraiser przed rozpoczęciem działań miał jednoznacznie rozstrzygnięte dwa pytania. Pierwsze dotyczy tego, kto w OSP jest uprawniony do reprezentacji i podpisywania umów lub oświadczeń. Drugie dotyczy tego, jakie kategorie świadczeń mogą być przyjmowane i na jakich warunkach. Te kwestie powinny wynikać ze statutu oraz z uchwał i decyzji organów OSP, a nie z nieformalnych ustaleń.

PRAKTYCZNY PRZYKŁAD MAŁEJ OSP. Jednostka prowadzi rozmowy z lokalnym przedsiębiorcą w sprawie wsparcia zakupu agregatu prądotwórczego. Fundraiser może przedstawić potrzebę, kosztorys i propozycję ekspozycji logo, ale standard profesjonalny wymaga, aby ostateczne zobowiązania promocyjne i finansowe zostały zatwierdzone i podpisane przez osoby uprawnione. W przeciwnym razie ryzyko sporu jest wysokie, zwłaszcza gdy świadczenie wzajemne ma charakter marketingowy.

Warto podkreślić, że standard legalności dotyczy także prawidłowej kwalifikacji metod pozyskiwania środków. Jeżeli OSP prowadzi zbiórkę publiczną w rozumieniu ustawy o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych, obowiązuje tryb zgłoszenia i sprawozdawczości wynikający z tej ustawy oraz instrukcji publikowanych przez administrację publiczną⁶⁴.

Standard uczciwości i prawdziwości komunikacji

Profesjonalny fundraiser OSP komunikuje się w sposób prawdziwy, sprawdzalny i niewprowadzający w błąd. Oznacza to, że każda prośba o wsparcie powinna opierać się na informacjach, które OSP może wykazać dokumentami lub wiarygodnymi danymi, a wszelkie elementy planowane muszą być oznaczone jako planowane.

Ten standard ma dwa wymiary. Pierwszy dotyczy treści. Fundraiser nie powinien formułować komunikatów, które sugerują gwarantowany rezultat, jeśli rezultat zależy od czynników

⁶⁴ Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1672), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001672/O/D20201672.pdf>; Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, „Zgłoś zbiórkę publiczną”, serwis gov.pl, <https://www.gov.pl/web/mswia/zglos-zbiorke-publiczna>;

niekontrolowanych. Drugi dotyczy kontekstu. Fundraiser nie może wykorzystywać pozycji OSP jako instytucji zaufania publicznego do wywierania presji, w szczególności przez sugerowanie, że wsparcie jest obowiązkiem mieszkańca lub przedsiębiorcy.

W praktyce najbardziej typowe naruszenia tego standardu w OSP pojawiają się w trzech sytuacjach:

- pierwsza to komunikacja kosztów. Jeżeli OSP zbiera na konkretny zakup, standard wymaga podania realistycznego przedziału kosztów, źródła wyceny oraz informacji, co stanie się z nadwyżką lub niedoborem środków;
- druga sytuacja to komunikacja terminu. Fundraiser powinien wskazać, od czego zależy termin realizacji zakupu lub inwestycji;
- trzecia sytuacja to komunikacja „sukcesu”, na przykład liczby interwencji czy liczby uratowanych osób. Takie dane powinny być prezentowane w sposób ostrożny i weryfikowalny.

Jako punkt odniesienia w tym obszarze można przyjąć międzynarodowe zasady etyczne fundraisingu, które akcentują rzetelność, przejrzystość oraz obowiązek podnoszenia jakości pracy i unikania praktyk, które mogłyby naruszyć zaufanie społeczne⁶⁵.

Standard poszanowania darczyńcy i jego praw

Profesjonalny standard relacji fundraisingowej wymaga, aby darczyńca był traktowany jako podmiot praw i świadomej decyzji, a nie jako narzędzie do osiągnięcia celu finansowego. W praktyce OSP oznacza to przede wszystkim respektowanie autonomii darczyńcy, jego preferencji, prawa do informacji oraz prawa do prywatności.

Przejrzystą ramą praktyczną są zasady sformułowane w Donor Bill of Rights, wskazujące m.in. prawo do informacji o misji organizacji i sposobie wykorzystania środków, prawo dostępu do sprawozdań finansowych, prawo do poufności informacji o darowiźnie oraz prawo do profesjonalnej relacji z osobami reprezentującymi organizację⁶⁶.

W OSP standard ten wymaga szczególnej precyzji w dwóch obszarach:

- **pierwszy obszar to komunikacja**, czy osoba prosząca o wsparcie jest wolontariuszem OSP, członkiem OSP, pracownikiem lub podmiotem zewnętrznym. Darczyńca powinien rozumieć, w czym imieniu i na jakiej podstawie prowadzona jest prośba o wsparcie;
- **drugi obszar to ujawnianie darczyńców**. W małych społecznościach naturalna jest chęć publicznego podziękowania. Standard profesjonalny wymaga jednak, aby ujawnienie imienia, nazwiska, nazwy firmy lub kwoty było oparte na świadomej zgodzie darczyńcy i aby darczyńca miał realny wybór bez konsekwencji społecznych.

⁶⁵ Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, *Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu*, <https://fundraising.org.pl/wp-content/uploads/2024/04/Międzynarodowa-Deklaracja-Zasad-Etycznych-w-Fundraisingu.pdf>;

⁶⁶ Association of Fundraising Professionals (AFP) i in., *A Donor Bill of Rights*, <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/DonorBillOfRights.pdf>;

PRZYKŁAD MAŁEJ OSP. Jednostka publikuje w mediach społecznościowych listę sponsorów festynu. Standard profesjonalny oznacza, że wcześniej uzgodniono z firmami zakres publikacji, w tym brzmienie nazwy, logo, ewentualną informację o kwocie oraz czas ekspozycji. W odniesieniu do osób prywatnych standard zwykle zakłada publikację bez kwot albo publikację inicjałów, jeżeli darczyńcy nie wyrazili jednoznacznej zgody na ujawnienie danych.

Standard przejrzystości, rozliczalności i dyscypliny finansowej

Fundraising w OSP musi być zorganizowany w sposób, który pozwala wykazać darczyńcy, organom kontroli i samej społeczności, że środki zostały przyjęte i wydatkowane prawidłowo. Standard przejrzystości oznacza, że OSP posiada czytelne zasady informowania o źródłach wsparcia i sposobie wykorzystania środków. Standard rozliczalności oznacza, że OSP potrafi udokumentować przyjęcie i wykorzystanie środków. Standard dyscypliny finansowej oznacza, że nie istnieją „strefy nieudokumentowane”, nawet jeżeli wsparcie ma niewielką wartość.

Punktem odniesienia są zarówno zasady ochrony praw darczyńców, jak i krajowe regulacje dotyczące rachunkowości. Ustawa o rachunkowości określa wymogi dotyczące dowodów księgowych i zasad prowadzenia ewidencji, co w praktyce oznacza konieczność dokumentowania przyjęcia i wydatkowania środków w sposób umożliwiający kontrolę⁶⁷.

W przypadku OSP standard ten powinien być interpretowany w sposób pragmatyczny, dostosowany do skali. Oznacza to, że nawet prosta ewidencja w małej jednostce musi umożliwiać odpowiedzi na cztery pytania:

- pierwsze pytanie dotyczy źródła. Od kogo pochodziły środki i w jakiej formie zostały przekazane.
- drugie pytanie dotyczy celu. Na co środki miały być przeznaczone, zgodnie z deklaracją darczyńcy lub komunikacją OSP.
- trzecie pytanie dotyczy decyzji. Kto w OSP zatwierdził wydatkowanie środków.
- czwarte pytanie dotyczy dowodu. Jakim dokumentem OSP może wykazać wydatek i związek wydatku z celem.

PRAKTYCZNY PRZYKŁAD MAŁEJ OSP. Mieszkaniec przekazuje darowiznę rzeczową w postaci elektronarzędzi do prac gospodarczych przy remizie. Standard profesjonalny oznacza sporządzenie prostego protokołu przyjęcia darowizny rzeczowej z opisem przedmiotu, datą, danymi darczyńcy w zakresie niezbędnym, oświadczeniem o przekazaniu, podpisami oraz wskazaniem celu wykorzystania. W kolejnych komunikatach do społeczności OSP może informować o darowiznie bez ujawniania danych darczyńcy, jeżeli brak zgody na publikację.

Standard przejrzystości wymaga również spójności komunikacji. Jeżeli OSP deklaruje, że środki są przeznaczane na określony zakup, to późniejsza informacja o wykorzystaniu środków powinna odnosić się do tego zakupu albo wprost wyjaśniać zmianę, wskazując racjonalne uzasadnienie i decyzję organu OSP. Materiały edukacyjne sektora NGO konsekwentnie

⁶⁷ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (t.j. Dz.U. 2023 poz. 120); tekst ujednolicony, ISAP, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20230000120/U/D20230120Lj.pdf>;

podkreślają, że transparentność przy zbieraniu darowizn dotyczy zarówno etapu pozyskiwania, jak i późniejszego informowania o wydatkowaniu⁶⁸.

Standard zgodności metod fundraisingowych z właściwymi reżimami prawnymi

Profesjonalny fundraiser OSP powinien umieć rozpoznać, jakie przepisy mają zastosowanie do konkretnej metody pozyskania środków. W tym rozdziale standardy są wskazane na poziomie wymagań minimalnych, natomiast szczegółowe instrukcje prawne powinny być rozwijane w dedykowanych częściach Akademii.

- **Zbiórki publiczne.** Jeżeli OSP planuje zbieranie ofiar w gotówce lub w naturze w miejscu publicznym, co do zasady może to podlegać przepisom ustawy o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych i wymaga zgłoszenia oraz sprawozdawczości zgodnie z procedurą administracyjną⁶⁹. Standard profesjonalny wymaga, aby fundraiser nie opierał się na „praktykach zwyczajowych”, lecz każdorazowo kwalifikował działanie i w razie potrzeby korzystał z oficjalnych instrukcji portalu zbiorki.gov.pl prowadzonego przez MSWiA⁷⁰.
- **Darowizny.** Przyjmowanie darowizn opiera się na konstrukcji prawnej umowy darowizny uregulowanej w Kodeksie cywilnym. Standard profesjonalny oznacza, że fundraiser rozumie różnicę pomiędzy darowizną a sponsoringiem i potrafi dopasować dokumentację do charakteru wsparcia⁷¹. W praktyce OSP szczególnie ważne jest, aby wsparcie rzeczowe i finansowe było prawidłowo udokumentowane, a przeznaczenie środków było zgodne z celami statutowymi.
- **Loterie fantowe i bingo fantowe.** W działalności społecznej często pojawia się pomysł losowania nagród podczas festynu. Standard profesjonalny wymaga, aby fundraiser traktował tego typu działania jako potencjalnie podlegające przepisom ustawy o grach hazardowych, która przewiduje obowiązek uzyskania zezwolenia albo dokonania zgłoszenia w zależności od parametrów przedsięwzięcia⁷². Administracja publiczna publikuje praktyczne wytyczne dotyczące zgłaszania loterii fantowej lub bingo fantowego, w tym wymagania dotyczące terminu zgłoszenia⁷³. Standard profesjonalny oznacza, że OSP nie uruchamia loterii bez wcześniejszej kwalifikacji prawnej i bez ustalenia, czy wymagane jest zgłoszenie lub zezwolenie, ponieważ naruszenie tych przepisów może generować ryzyka finansowe i reputacyjne.

⁶⁸ ngo.pl – serwis tematyczny darowizny.ngo.pl, „Transparentność działań przy zbieraniu darowizn przez organizację – dlaczego warto o nią dbać”, <https://darowizny.ngo.pl/strefa-organizacji-dzialaj/zakonczenie/transparentnosc-dzialan-przy-zbieraniu-darowizn-przez-organizacje-dlaczego-warto-o-nia-dbac>

⁶⁹ Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1672), op.cit.; Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, „Zgłoś zbiórkę publiczną”, serwis gov.pl, op.cit.;

⁷⁰ Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, „Zgłoś zbiórkę publiczną”, serwis gov.pl, op.cit.; Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, „Portal Zbiórek Publicznych”, op.cit.;

⁷¹ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (t.j. Dz.U. 2025 poz. 1071), przepisy o darowiznie (w szczególności art. 888 i nast.); Dziennik Ustaw, <https://dziennikustaw.gov.pl/D2025000107101.pdf>;

⁷² Ustawa z dnia 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych (t.j. Dz.U. 2025 poz. 595); tekst jednolity (PDF), ISAP, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250000595/T/D20250595L.pdf>;

⁷³ Biznes.gov.pl, „Loteria fantowa lub gra bingo fantowe”, <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/ou1097>; oraz „Zgłoszenie loterii fantowej lub gry bingo fantowe”, <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/ou1174>;

- **Status organizacji pożytku publicznego.** Część OSP może posiadać status OPP. W takim przypadku standard profesjonalny obejmuje uwzględnienie dodatkowych obowiązków sprawozdawczych i publikacyjnych wynikających z przepisów o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz z komunikatów NIW dotyczących terminów i sposobu zamieszczania sprawozdań⁷⁴. Standard ten jest warunkowy, ponieważ nie każda OSP jest OPP, jednak fundraiser powinien umieć ustalić status jednostki i wynikające z niego konsekwencje.

Standard ochrony danych osobowych i poufności informacji

Profesjonalny fundraiser OSP przetwarza dane osobowe wyłącznie w sposób legalny, adekwatny i bezpieczny. W praktyce OSP standard ten ma znaczenie krytyczne, ponieważ dane darczyńców i osób kontaktowych w firmach są często przechowywane w rozproszony sposób, na prywatnych urządzeniach, bez ustalonych zasad retencji i bez jasno określonych uprawnień dostępu.

Ogólne rozporządzenie o ochronie danych wskazuje zasady przetwarzania danych osobowych, w tym zgodność z prawem, rzetelność i przejrzystość, minimalizację danych, ograniczenie celu oraz ograniczenie przechowywania⁷⁵. Standard profesjonalny dla OSP można sprowadzić do czterech wymagań praktycznych:

- po pierwsze, **fundraiser zbiera tylko te dane, które są rzeczywiście potrzebne do realizacji celu**, na przykład do potwierdzenia darowizny, kontaktu w sprawie współpracy lub wysyłki podziękowania.
- po drugie, **fundraiser dba o to, aby darczyńca wiedział, kto jest administratorem danych i w jakim celu dane są przetwarzane**, w sposób zrozumiały i nienadmiernie formalny.
- po trzecie, **fundraiser zapewnia bezpieczeństwo przechowywania danych**, co w małej OSP oznacza przynajmniej unikanie przechowywania danych wyłącznie na prywatnym telefonie bez kopii kontrolowanej przez OSP.
- po czwarte, **fundraiser respektuje preferencje komunikacyjne darczyńcy**, w tym prawo do nieotrzymywania dalszych komunikatów.

Standard poufności dotyczy również informacji wykraczających poza dane osobowe. Fundraiser powinien chronić informacje o wewnętrznych potrzebach, słabościach organizacyjnych, konfliktach oraz o sytuacji rodzinnej darczyńców i beneficjentów, jeżeli takie informacje pojawiają się w procesie relacji. W OSP ma to znaczenie reputacyjne, ponieważ naruszenie poufności często skutkuje trwałą utratą zaufania w społeczności.

⁷⁴ Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, „Sprawozdania OPP”, <https://niw.gov.pl/opp/sprawozdania-opp>; oraz Obwieszczenie w sprawie tekstu jednolitego ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2025 poz. 1338);

⁷⁵ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. (RODO), art. 5, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF>;

Standard etyczny i zarządzania konfliktem interesów

Standard etyczny profesjonalnego fundraisera OSP można opisać jako obowiązek działania w interesie OSP i społeczności, z poszanowaniem godności osób, których dotyczy komunikacja, oraz z unikaniem praktyk, które mogłyby naruszyć zaufanie. W Polsce istotnym punktem odniesienia jest Polska Deklaracja Etyczna Fundraisingu, która wskazuje zasady postępowania organizacji i fundraiserów w zakresie pozyskiwania i wydatkowania środków oraz akcentuje odpowiedzialność moralną za praktykę sektora⁷⁶. Równoległe międzynarodowe zasady etyczne w fundraisingu podkreślają wspólnotę wartości oraz konieczność działania w sposób transparentny i odpowiedzialny⁷⁷.

W praktyce OSP szczególnie ważny jest obszar konfliktu interesów. Konflikt interesów pojawia się wtedy, gdy osoba działająca w imieniu OSP może uzyskać korzyść prywatną, a ta możliwość może wpływać lub sprawiać wrażenie, że wpływa na decyzje jednostki. Modelowe materiały dotyczące zarządzania w NGO wskazują konflikt interesów jako zjawisko wymagające rozpoznania i opanowania poprzez reguły wewnętrzne⁷⁸.

Standard profesjonalny w OSP obejmuje trzy elementy:

- pierwszy element to ujawnianie. Jeżeli fundraiser jest powiązany z podmiotem, który ma wspierać OSP, powinien ujawnić to zarządowi i wyłączyć się z podejmowania decyzji o warunkach współpracy.
- drugi element to rozdzielenie ról. Osoba prowadząca rozmowy o wsparciu nie powinna samodzielnie zatwierdzać wydatkowania środków pochodzących z tej współpracy, a decyzje finansowe powinny mieć potwierdzenie w uchwałach lub w przyjętym obiegu zatwierdzeń.
- trzeci element to zakaz korzyści osobistych. Standard profesjonalny oznacza, że fundraiser nie przyjmuje korzyści osobistych od darczyńców i partnerów w związku z prowadzonym fundraisingiem. Jeżeli pojawiają się upominki o charakterze grzecznościowym, OSP powinna posiadać jasne reguły, kiedy są dopuszczalne, a kiedy powinny być odrzucone lub przekazane do majątku OSP.

PRAKTYCZNY PRZYKŁAD MAŁEJ OSP. Fundraiser prowadzi firmę usługową i proponuje, że jego firma wykona usługę na preferencyjnych warunkach w zamian za promocję. Standard profesjonalny wymaga, aby OSP potraktowała to jak potencjalny konflikt interesów, ustaliła przejrzyste zasady, porównała ofertę z rynkiem i udokumentowała decyzję, zamiast opierać ją na relacjach osobistych.

⁷⁶ Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, *Deklaracja Etyczna Fundraisingu (PL 2011)*, https://fundraising.org.pl/wp-content/uploads/2024/04/Deklaracja-Etyczna_Fundraisingu_PL2011.pdf;

⁷⁷ Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, *Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu*, *op.cit.*;

⁷⁸ Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, *Model BINGO do zarządzania organizacją pozarządową*, <https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2021/04/model-bingo-zarzadzanie-w-ngo.pdf>;

Standard selekcji i przyjmowania darowizn oraz ochrony reputacji

Profesjonalny fundraiser OSP działa w oparciu o zasadę, że nie każda darowizna jest darowizną bezwarunkowo „dobrą”. OSP może odmówić przyjęcia wsparcia, jeżeli warunki wsparcia są sprzeczne z prawem, ze statutem, z misją lub narażają OSP na poważne ryzyka reputacyjne. Standard ten jest szczególnie istotny przy współpracy z firmami oraz przy propozycjach wsparcia powiązanych z oczekiwaniami promocyjnymi.

Standard profesjonalny wymaga, aby każda współpraca miała jasno określone warunki, w tym zakres świadczeń wzajemnych, zasady posługiwania się nazwą i logo OSP, okres trwania współpracy oraz zasady rozwiązania współpracy. Tego typu ustalenia nie powinny być pozostawione wyłącznie praktyce ustnej, ponieważ spór o sposób promocji lub o zakres zobowiązań najczęściej eskaluje publicznie, a w przypadku OSP skutkuje spadkiem zaufania społecznego.

W małej OSP standard selekcji darowizn powinien być wdrożony w formie krótkiej, zatwierdzonej wewnątrz polityki, nawet jeżeli jest to dokument jednostronicowy. Zawiera on przynajmniej kryteria odmowy przyjęcia darowizny, na przykład w sytuacji, gdy darczyńca oczekuje działań niezgodnych z prawem, żąda publicznych deklaracji politycznych, żąda dostępu do danych osobowych członków OSP, albo oczekuje świadczeń wzajemnych, których OSP nie jest w stanie wykonać.

Standard profesjonalizmu operacyjnego w całym cyklu relacji

Model pracy fundaisera od identyfikacji możliwości wsparcia do utrzymania zaangażowania jest przedmiotem rozdziału 2. W tym rozdziale standard dotyczy jakości wykonania każdego etapu, a nie opisu procesu.

Profesjonalny standard oznacza, że na każdym etapie relacji fundraiser zapewnia minimum jakościowe.

- na etapie identyfikacji i kwalifikacji darczyńców standard obejmuje rzetelność źródeł informacji i unikanie pozyskiwania danych „nieformalnie”, w szczególności danych kontaktowych osób prywatnych bez podstawy i bez celu;
- na etapie prośby standard obejmuje spójność i jednoznaczność oferty. Darczyńca powinien rozumieć, co dokładnie OSP proponuje jako cel, co jest pewne, a co zależne od dalszych zdarzeń, oraz kto w OSP odpowiada za kontakt;
- na etapie przyjęcia wsparcia standard obejmuje potwierdzenie darowizny w formie adekwatnej do jej rodzaju. W odniesieniu do wpłat finansowych standardem jest możliwość zidentyfikowania wpływu i przypisania celu. W odniesieniu do darowizn rzeczowych standardem jest protokolarne przyjęcie;
- na etapie podziękowania standardem jest terminowość, adekwatność i zgodność z preferencjami darczyńcy. Donor Bill of Rights wskazuje prawo do odpowiedniego uznania i profesjonalnej relacji, co w praktyce oznacza, że podziękowania nie mogą być traktowane jako „opcjonalne”⁷⁹;

⁷⁹ Association of Fundraising Professionals (AFP) i in., *A Donor Bill of Rights*,
<https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/DonorBillOfRights.pdf>;

- na etapie informacji o efekcie standard obejmuje konkret. OSP powinna przekazywać informację zwrotną w sposób pokazujący, co zostało zrobione dzięki wsparciu, w jakim terminie, z jakim skutkiem i w jakim zakresie. W OSP szczególnie dobrze działa język wpływu lokalnego, pokazujący przełożenie wsparcia na gotowość operacyjną i bezpieczeństwo mieszkańców, ale bez przesady, bez patosu i bez obietnic, których nie da się utrzymać.

Standard dokumentowania, archiwizacji i gotowości do kontroli

Profesjonalny fundraiser OSP prowadzi dokumentację w sposób umożliwiający odtworzenie przebiegu pozyskania i wykorzystania wsparcia. W praktyce oznacza to, że po kilku miesiącach inna osoba w OSP powinna być w stanie zrozumieć, na jakich warunkach wsparcie zostało pozyskane, jakie były zobowiązania, jak zostało rozliczone oraz jakie komunikaty zostały wysłane do darczyńcy.

Standard ten ma szczególne znaczenie w OSP ze względu na rotację funkcji społecznych i ryzyko „utraconej wiedzy”, gdy osoba prowadząca fundraising przestaje pełnić rolę. W małej jednostce standard dokumentowania powinien być minimalny, ale rygorystycznie przestrzegany. Oznacza to przynajmniej centralne przechowywanie kluczowych dokumentów, w tym umów, protokołów darowizn rzeczowych, potwierdzeń, korespondencji dotyczącej warunków współpracy oraz materiałów rozliczeniowych.

W tym miejscu należy odróżnić dokumentację wymaganą prawem od dokumentacji wynikającej ze standardu. Prawo określa obowiązki rachunkowe i sprawozdawcze, natomiast standard profesjonalny idzie dalej i wymaga, aby dokumenty były także użyteczne zarządczo i reputacyjnie. Ustawa o rachunkowości wskazuje wymogi dotyczące dowodów księgowych, co jest fundamentem rozliczalności⁸⁰. Standard profesjonalny rozszerza to o element „ciągłości relacji”, czyli możliwość zrozumienia historii współpracy.

Standard korzystania z zewnętrznych wykonawców i wolontariuszy w fundraisingu

W OSP często pojawia się potrzeba wsparcia zewnętrznego, na przykład przy przygotowaniu strony zbiórki, materiałów promocyjnych lub pozyskiwaniu sponsorów. Standard profesjonalny wymaga, aby każda osoba zbierająca środki lub prowadząca prośbę w imieniu OSP działała na podstawie jasnego upoważnienia, miała określone zasady komunikacji oraz działała w standardzie etycznym zgodnym z zasadami przyjętymi przez OSP.

Donor Bill of Rights wskazuje, że darczyńca ma prawo wiedzieć, czy osoba prosząca o wsparcie jest wolontariuszem, pracownikiem organizacji czy zewnętrznym podmiotem⁸¹. Z perspektywy OSP oznacza to obowiązek transparentnego informowania o roli osób prowadzących prośbę o wsparcie, zwłaszcza gdy pojawia się element wynagrodzenia zależnego od efektu. W polskich i międzynarodowych standardach etycznych fundraisingu

⁸⁰ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (t.j. Dz.U. 2023 poz. 120), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20230000120/U/D20230120Lj.pdf>;

⁸¹ Association of Fundraising Professionals (AFP) i in., *A Donor Bill of Rights*, op.cit.;

dominuje podejście ostrożne wobec praktyk prowizyjnych, ponieważ generują one ryzyko nadużyć i presji na darczyńców⁸².

W małej OSP standard ten powinien być realizowany przez jasne reguły współpracy z osobami spoza jednostki, w szczególności poprzez określenie, kto może posługiwać się nazwą OSP i materiałami identyfikacyjnymi oraz jakie treści mogą być publikowane w imieniu jednostki.

Standard odniesienia do uznanych kodeksów i dobrych praktyk

Profesjonalny fundraiser OSP powinien znać i wykorzystywać uznane kodeksy etyczne i standardy fundraisingu jako punkt odniesienia, nawet jeżeli formalnie OSP nie jest członkiem organizacji branżowej. Dotyczy to w szczególności kodeksów wskazujących obowiązki wobec darczyńców, obowiązek zgodności z prawem, obowiązek unikania konfliktu interesów i obowiązek utrzymywania zaufania publicznego.

Przykładem międzynarodowego standardu zawodowego jest Code of Ethical Standards publikowany przez Association of Fundraising Professionals, który opisuje obowiązki fundraisera wobec misji, darczyńców i społeczeństwa⁸³. Ważnym punktem odniesienia jest również Code of Fundraising Practice wydawany przez Fundraising Regulator w Wielkiej Brytanii, który pokazuje, jak szczegółowo można opisać standardy dla konkretnych metod fundraisingu, w tym kwestie uczciwości, ochrony osób wrażliwych i przejrzystości komunikacji⁸⁴.

W Polsce istotne są dokumenty i zasoby tworzone przez środowisko fundraisingowe, w tym Polska Deklaracja Etyczna Fundraisingu oraz polskie wersje międzynarodowych zasad etycznych⁸⁵. Dodatkowo praktyczne, dostosowane do realiów OSP materiały edukacyjne przygotowują instytucje i organizacje wspierające sektor, w tym poradniki dotyczące sprawności działania OSP i funkcjonowania statutowego⁸⁶.

Standard profesjonalny oznacza, że fundraiser nie traktuje tych dokumentów jako teorii, lecz jako źródło konkretnych zasad, które da się przełożyć na praktykę jednostki, zwłaszcza w obszarach ryzykownych, takich jak zbiórki publiczne, loterie, komunikacja wizerunkowa i przetwarzanie danych.

⁸² Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, *Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu*, op.cit.;

⁸³ Association of Fundraising Professionals, „Code of Ethical Standards”, <https://afpglobal.org/ethics/code-ethical-standards>;

⁸⁴ Fundraising Regulator, *Code of Fundraising Practice* (effective 1 November 2025), <https://www.fundraisingregulator.org.uk/sites/default/files/2025-05/Fundraising%20Regulator%20-%20Code%20of%20Fundraising%20Practice%202025-.pdf>;

⁸⁵ Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, *Deklaracja Etyczna Fundraisingu*, op.cit.;

⁸⁶ Związek Ochotniczych Straży Pożarnych RP, *OSP – działaj sprawnie!*, https://zosprp.pl/wp-content/uploads/2023/12/PoradnikOSP_potencjal_mlodych2023.pdf;

SŁOWNIK

A

Archiwizacja dokumentacji fundraisingowej - to uporządkowane i odtwarzalne przechowywanie dokumentów związanych z pozyskiwaniem wsparcia (np. uchwały i upoważnienia, umowy, potwierdzenia wpływów, protokoły przyjęcia świadczeń rzeczowych, korespondencja formalna, rozliczenia i sprawozdania), w sposób zapewniający dostępność, kompletność i możliwość kontroli wewnętrznej oraz zewnętrznej. W praktyce OSP oznacza to utrzymywanie jednego, spójnego porządku dokumentów (w teczkach papierowych i/lub repozytorium elektronicznym) oraz pilnowanie, aby dokumenty księgowe i dowody źródłowe były przechowywane w trybie i terminach wymaganych przez przepisy o rachunkowości (jeżeli OSP prowadzi księgi rachunkowe), a także aby dokumenty organizacyjne były dostępne na potrzeby komisji rewizyjnej, organu nadzoru stowarzyszeń i organów kontrolnych dotacji.

Audytowalność działań fundraisingowych - oznacza takie zaprojektowanie i prowadzenie działań fundaisera, aby w każdej chwili można było wykazać „kto, co, na jakiej podstawie i dlaczego zrobił” – czyli aby możliwe było rzetelne odtworzenie przebiegu pozyskania wsparcia oraz decyzji organizacji. W realiach OSP audytowalność buduje się przez jednoznaczne umocowanie fundaisera, jasny obieg decyzji (np. kiedy wymagana jest uchwała zarządu, a kiedy wystarczy zatwierdzenie prezesa), oraz przez dokumentowanie kluczowych ustaleń (w szczególności warunków wykorzystania środków, zobowiązań informacyjnych wobec darczyńcy i zasad rozliczenia). Taka praktyka wzmacnia zaufanie darczyńców i zabezpiecza OSP na wypadek sporu, kontroli lub wątpliwości członków.

B

Bezpieczeństwo obrotu prawnego w fundraisingu OSP - to stan, w którym OSP pozyskuje wsparcie (pieniężne i rzeczowe) w sposób prawidłowy formalnie, czyli: przez osoby uprawnione, w granicach udzielonych upoważnień, z zachowaniem właściwej formy czynności prawnych, przy zgodności treści zobowiązań z prawem i statutem. Dla fundaisera oznacza to praktyczny obowiązek sprawdzenia przed każdym istotnym zobowiązaniem, czy dana osoba ma prawo reprezentować OSP oraz czy dana czynność nie przekracza „zwykłego zarządu” (wtedy zwykle potrzebne jest pełnomocnictwo szczególne lub uchwała). W małych OSP typowym rozwiązaniem jest ograniczenie samodzielności fundaisera do działań przygotowawczych i komunikacyjnych, a podpisy i zobowiązania formalne pozostawienie zarządowi, zgodnie z zasadami reprezentacji wynikającymi ze statutu i prawa.

Bezstronność decyzyjna fundaisera - oznacza wykonywanie zadań fundraisingowych bez kierowania się prywatnym interesem, relacjami osobistymi lub korzyściami pośrednimi, które mogłyby wypaczyć wybór darczyńcy, partnera lub warunków wsparcia. W praktyce OSP bezstronność ma szczególne znaczenie przy lokalnych relacjach (np. gdy darczyńcą jest firma członka OSP lub podmiot powiązany z władzami gminy), ponieważ ryzyko zarzutu „załatwiania spraw” jest większe niż w dużych organizacjach. Profesjonalne podejście polega na tym, że fundraiser przedstawia zarządowi możliwe opcje wsparcia, ale decyzję o przyjęciu istotnego

wsparcia i warunkach współpracy pozostawia organowi uprawnionemu, a wszelkie powiązania ujawnia przed podjęciem decyzji.

C

Czynność prawna - to działanie osoby (lub organu organizacji) zmierzające do wywołania skutków prawnych, w szczególności do powstania, zmiany lub ustania stosunku prawnego (np. zawarcie umowy, złożenie oświadczenia o przyjęciu darowizny, udzielenie pełnomocnictwa, przyjęcie warunków świadczenia). Dla fundraisera OSP kluczowe jest odróżnienie czynności „organizacyjnych i komunikacyjnych” (np. rozmowa z darczyńcą, przygotowanie propozycji współpracy) od czynności prawnych, które wiążą OSP (np. podpisanie umowy, przyjęcie zobowiązania promocyjnego, złożenie oświadczenia o przeznaczeniu środków na konkretny cel). W praktycznym manualu oznacza to zasadę: fundraiser może prowadzić proces pozyskania wsparcia, ale wiążące oświadczenia woli składa wyłącznie osoba uprawniona do reprezentacji albo osoba z ważnym pełnomocnictwem.

Czynności zwykłego zarządu - to działania mieszczące się w bieżącym, standardowym prowadzeniu spraw organizacji, niewywołujące istotnych, ponadprzeciętnych skutków majątkowych lub ryzyk prawnych. W fundraisingu OSP do czynności zwykłego zarządu mogą należeć na przykład: zbieranie ofert, uzgadnianie wstępnych warunków, przygotowanie projektu porozumienia, o ile nie wiąże to OSP zobowiązaniem. Do czynności przekraczających zwykły zarząd należą natomiast w szczególności zobowiązania znaczące finansowo, wieloletnie, warunkowe, obciążające wizerunkowo lub wymagające rozbudowanej realizacji (np. umowa przewidująca szerokie świadczenia promocyjne, kary umowne, długoterminowe zobowiązania informacyjne). Konsekwencją jest wymóg pełnomocnictwa właściwego rodzaju albo działania zgodnie z zasadami reprezentacji OSP.

D

Delegowanie uprawnień fundraisingowych - to formalne przekazanie określonych kompetencji (np. prowadzenia rozmów, składania ofert, podpisywania określonych dokumentów) z organu OSP lub osoby uprawnionej do reprezentacji na fundraisera albo innego członka zespołu. W praktyce delegowanie ma sens wyłącznie wtedy, gdy jest precyzyjne: musi wskazywać zakres, ograniczenia kwotowe lub rodzajowe, okres obowiązywania i tryb raportowania. W małych OSP standardem bezpieczeństwa jest delegowanie przede wszystkim zadań przygotowawczych, a nie podpisywania zobowiązań, chyba że zarząd podejmie świadomą decyzję o udzieleniu pełnomocnictwa w konkretnym zakresie.

Dokumentowanie przyjęcia wsparcia - oznacza utrwalenie w dokumentach, że OSP przyjęła określone środki lub przedmioty oraz na jakich zasadach, aby zapewnić prawidłowość organizacyjną, księgową i sprawozdawczą. W praktyce fundraisingowej OSP dokumentowanie obejmuje co najmniej: wskazanie darczyńcy (lub innego podmiotu przekazującego), daty, wartości, formy wsparcia oraz ustaleń co do przeznaczenia. Szczególnie ważne jest to przy świadczeniach rzeczowych (np. sprzęt, materiały budowlane), gdzie brak protokołu może

prowadzić do sporów o stan, ilość i wartość, a w konsekwencji do ryzyk w rozliczeniach. Jeżeli OSP prowadzi księgi rachunkowe, dokumentacja stanowi też podstawę dowodu księgowego.

Dowód księgowy - to dokument stanowiący podstawę zapisu w księgach rachunkowych, potwierdzający dokonanie operacji gospodarczej (np. wpływ środków, zakup, przyjęcie świadczenia rzeczowego). Dla fundraisera OSP ważne jest rozumienie, że „pozyskanie wsparcia” ma konsekwencje ewidencyjne: każdy wpływ i każde świadczenie rzeczowe powinno mieć odzwierciedlenie w dokumentach, które umożliwiają prawidłowe ujęcie w księgach (jeżeli obowiązują) i przygotowanie sprawozdań. W praktyce oznacza to konieczność współpracy fundraisera z osobą odpowiedzialną za finanse i księgowość oraz pilnowanie, aby dokumenty od darczyńców lub partnerów spełniały wymogi formalne.

E

Ewidencja świadczeń rzeczowych dla OSP - to uporządkowany rejestr przekazanych OSP przedmiotów lub usług niepieniężnych, obejmujący co najmniej: identyfikację świadczenia, wartość, datę przyjęcia, podstawę przekazania, sposób wykorzystania i odpowiedzialnego użytkownika. Jest to praktyka kluczowa, ponieważ w OSP znacząca część wsparcia ma charakter rzeczowy (np. wyposażenie remizy, narzędzia, środki ochrony, materiały). Dla fundraisera ewidencja jest narzędziem zarówno rozliczalności, jak i profesjonalnego zarządzania relacjami: ułatwia raportowanie „co darczyńca realnie sfinansował” oraz ogranicza ryzyko sporów i nieporozumień w społeczności lokalnej.

K

Komisja rewizyjna w kontekście fundraisingu - (jeżeli jest przewidziana w statucie OSP) pełni funkcję kontroli wewnętrznej, a w obszarze fundraisingu jest naturalnym partnerem w budowaniu rozliczalności i przejrzystości. W praktyce oznacza to, że dokumentacja fundraisingowa powinna być prowadzona tak, aby komisja mogła ocenić legalność i zgodność działań z celami statutowymi, a także rzetelność gospodarowania środkami. Dla fundraisera to nie jest „kontrola operacyjna” jego pracy, lecz element systemu bezpieczeństwa organizacji: poprawnie współpracująca komisja rewizyjna zmniejsza ryzyko kryzysów reputacyjnych i konfliktów w OSP.

Kompetencje analityczne fundraisera OSP - to zdolność zbierania i porządkowania informacji potrzebnych do podejmowania decyzji fundraisingowych, w tym oceny potencjału wsparcia, kosztów pozyskania, przewidywalności wpływów oraz ryzyk organizacyjnych. W OSP kompetencje analityczne nie oznaczają zaawansowanej analityki statystycznej, lecz praktyczną umiejętność prowadzenia prostych rejestrów (np. kto, kiedy i na co wspierał), wyciągania wniosków (np. które kanały wsparcia są stabilne) oraz przedstawiania zarządowi danych w sposób zrozumiały. Jest to fundament racjonalnego przypisywania priorytetów i ograniczania „działań przypadkowych”, typowych dla małych jednostek działających wyłącznie doraźnie.

Kompetencje komunikacyjne fundraisera OSP - obejmują zdolność formułowania jasnych i uczciwych komunikatów o potrzebach OSP, celach wsparcia i sposobie wykorzystania

środków, w sposób zrozumiały dla darczyńców i społeczności lokalnej. W praktyce chodzi o konsekwentne stosowanie języka konkretności: zamiast ogólnych deklaracji – precyzyjne wyjaśnianie „na co”, „dlaczego” i „jak” środki zostaną przeznaczone, jakie będą efekty dla bezpieczeństwa mieszkańców oraz jak OSP zapewni rozliczenie i informację zwrotną. Kompetencje komunikacyjne obejmują też umiejętność prowadzenia rozmów w sytuacjach wątpliwości lub zastrzeżeń, z zachowaniem szacunku i ochrony reputacji jednostki.

Kompetencje negocjacyjne fundaisera OSP - to zdolność uzgadniania warunków wsparcia w sposób korzystny dla OSP, ale jednocześnie uczciwy wobec darczyńcy i bezpieczny prawnie. W realiach OSP negocjacje najczęściej dotyczą: zakresu i wartości świadczenia, terminów, sposobu przekazania, ewentualnych zobowiązań informacyjnych oraz zasad komunikowania wsparcia w lokalnej przestrzeni publicznej. Profesjonalna negocjacja w OSP polega na tym, że fundraiser nie obiecuje świadczeń, których OSP nie może lub nie powinna realizować (np. zobowiązań wykraczających poza cele statutowe albo ingerujących w niezależność jednostki), a kluczowe ustalenia przekłada na język zrozumiały dla zarządu i możliwy do ujęcia w dokumentach.

Kompetencje organizacyjne fundaisera OSP - oznaczają umiejętność planowania i koordynacji pracy tak, aby fundraising nie był działaniem chaotycznym i doraźnym, lecz powtarzalnym procesem możliwym do utrzymania nawet przy zmianach osób w OSP. W małych jednostkach kompetencje organizacyjne sprowadzają się do prostych, ale konsekwentnych praktyk: ustalenia ról, terminów, sposobu zatwierdzania decyzji, prowadzenia rejestru ustaleń oraz zapewnienia, że dokumenty i kontakty nie pozostają wyłącznie „w pamięci” jednej osoby. Jest to kompetencja krytyczna, ponieważ w OSP często występuje rotacja funkcji, a ciągłość działań buduje się przez porządek organizacyjny.

Krajowy Rejestr Sądowy - jest rejestrem publicznym, w którym – w przypadku stowarzyszeń rejestrowych – ujawnia się podstawowe dane o organizacji, w tym informacje o jej organach i sposobie reprezentacji. Dla fundaisera OSP praktyczne znaczenie KRS polega na tym, że przed zawarciem istotnej umowy lub przyjęciem warunkowego wsparcia należy potwierdzić, kto jest uprawniony do reprezentowania OSP oraz czy sposób reprezentacji wymaga współdziałania określonej liczby osób. Weryfikacja KRS jest standardem staranności zarówno po stronie OSP, jak i po stronie darczyńcy lub partnera, ponieważ ogranicza ryzyko zawarcia umowy przez osobę nieuprawnioną.

M

Mandat fundaisera OSP - to formalnie i organizacyjnie ustalony zakres roli, odpowiedzialności i uprawnień do działania w imieniu OSP w obszarze pozyskiwania wsparcia. Mandat nie oznacza automatycznie prawa do składania oświadczeń woli lub zaciągania zobowiązań – te wynikają z zasad reprezentacji i ewentualnych pełnomocnictw – lecz oznacza, że fundraising jest uznaną częścią działalności OSP, osadzoną w strukturze i podlegającą nadzorowi zarządu. Dla małych OSP mandat ma szczególne znaczenie: zabezpiecza przed sytuacją, w której działania fundraisingowe są postrzegane jako „prywatna inicjatywa” jednej osoby, co zwiększa ryzyko konfliktów i podważa wiarygodność wobec darczyńców.

Matryca odpowiedzialności w fundraisingu OSP - to opis podziału ról pomiędzy fundaisera, zarząd, komisję rewizyjną (jeżeli funkcjonuje) oraz osoby wspierające, wskazujący kto przygotowuje propozycje, kto opiniuje, kto zatwierdza decyzje i kto odpowiada za dokumentację oraz rozliczenie. Dla OSP jest to narzędzie porządkujące „miejsce fundaisera w strukturze”, ponieważ jasno oddziela zadania operacyjne (np. przygotowanie oferty wsparcia, kontakt z darczyńcą) od decyzji organizacyjnych i prawnych (np. akceptacja zobowiązań, podpisy, przyjęcie warunków). W małych jednostkach nawet bardzo uproszczona matryca (np. jedna strona) istotnie redukuje ryzyko błędów i sporów wewnętrznych.

N

Nadzór nad stowarzyszeniem jako ramy bezpieczeństwa fundraisingu - jest sprawowany wyłącznie w zakresie zgodności działania z prawem i statutem, a organ nadzorujący ma określone uprawnienia żądania uchwał i wyjaśnień. W praktyce fundraisingowej OSP oznacza to, że działania fundaisera muszą być projektowane i prowadzone tak, aby w razie potrzeby dało się wykazać ich zgodność z celami statutowymi, prawidłowość decyzji organów oraz legalność czynności prawnych. Dla wielu OSP szczególnie istotne jest rozumienie, że nadzór nie dotyczy „celowości” wydatków w sensie gospodarczym, lecz legalności; to jednak i tak wymaga rzetelnej dokumentacji i jasnego umocowania osób działających w imieniu OSP.

O

Odpowiedzialność zarządu za fundraising w OSP - polega na tym, że to organ kierujący stowarzyszeniem odpowiada za prowadzenie spraw OSP, w tym za sposób pozyskiwania i wydatkowania środków, zgodnie z prawem i statutem. Fundraiser może realizować zadania operacyjne, ale zarząd odpowiada za ustanowienie zasad (np. kto i w jakim trybie podejmuje decyzje o przyjęciu wsparcia), nadzór nad zgodnością działań oraz zapewnienie rozliczalności. W praktyce oznacza to, że dobrze działający fundraising w OSP nie jest „działaniem obok zarządu”, lecz częścią systemu zarządzania, z jasno zdefiniowanymi granicami samodzielności fundaisera.

Oświadczenie woli - jest elementem czynności prawnej i polega na wyrażeniu woli wywołania skutków prawnych (np. przyjęcia zobowiązania, zawarcia umowy, przyjęcia darowizny na określonych warunkach). Dla fundaisera OSP kluczowe jest rozumienie, że nawet pozornie „miękkie” komunikaty mogą zostać uznane za oświadczenie woli, jeżeli w konkretnym kontekście tworzą po stronie OSP zobowiązanie (np. publiczna deklaracja świadczeń promocyjnych w zamian za wsparcie, przyjęcie warunków współpracy). Dlatego standardem profesjonalnym jest rozdzielenie komunikacji fundraisingowej od składania wiążących oświadczeń: fundraiser przygotowuje i uzgadnia treść, natomiast oświadczenia składają osoby uprawnione do reprezentacji lub działające na podstawie pełnomocnictwa.

Ochrona reputacji OSP w fundraisingu - oznacza takie prowadzenie działań fundraisingowych, aby nie narażać zaufania społecznego do OSP, w tym aby unikać praktyk mogących zostać odebranych jako nieuczciwe, nieprzejrzyste lub wymuszające wsparcie. W praktyce OSP reputacja jest zasobem szczególnie wrażliwym, ponieważ relacje lokalne są gęste, a informacje

rozchodzą się szybko; pojedyncza kontrowersja może przełożyć się na długotrwały spadek poparcia społecznego. Profesjonalny standard polega na spójności komunikacji, rzetelnym rozliczaniu wsparcia, unikaniu obietnic bez pokrycia i jasnym oddzielaniu działań jednostki od prywatnych interesów osób zaangażowanych.

P

Pełnomocnictwo - jest umocowaniem do działania w imieniu mocodawcy, w tym do dokonywania czynności prawnych, a jego zakres może obejmować czynności zwykłego zarządu albo – przy pełnomocnictwie rodzajowym lub szczególnym – czynności przekraczające zwykły zarząd. W fundraisingu OSP pełnomocnictwo bywa potrzebne, gdy zarząd chce upoważnić fundaisera do podpisywania określonych dokumentów (np. umów o określonej wartości, potwierdzeń odbioru świadczeń, porozumień o współpracy), jednak powinno być sformułowane precyzyjnie: co można podpisać, w jakich granicach i na jaki czas. Brak pełnomocnictwa lub przekroczenie jego zakresu może rodzić poważne ryzyka, w tym podważenie skuteczności zawartej umowy albo odpowiedzialność organizacyjną wewnątrz OSP.

Procedura zatwierdzania zobowiązań fundraisingowych - to ustalony tryb podejmowania decyzji o przyjęciu wsparcia i warunków, na jakich OSP je przyjmie, wraz z określeniem, kto ma prawo zatwierdzić zobowiązanie i w jakiej formie (np. uchwała zarządu, zatwierdzenie przez osoby reprezentujące, akceptacja komisji rewizyjnej w zakresie kontrolnym). W praktyce fundraisingowej procedura jest jednym z najważniejszych elementów „miejsca fundaisera w strukturze”: chroni przed sytuacją, w której w dobrej wierze obiecano darczyńcy coś, czego OSP nie może spełnić, lub przyjęto wsparcie z warunkami sprzecznymi ze statutem albo możliwościami jednostki. W małych OSP procedura może być krótka i prosta, ale musi być konsekwentna i znana osobom zaangażowanym.

Protokół przyjęcia świadczenia rzeczowego - to dokument potwierdzający przekazanie i przyjęcie rzeczy lub wyposażenia, opisujący co zostało przekazane, w jakim stanie, w jakiej ilości i kiedy, a często także wskazujący wartość oraz przeznaczenie. W OSP protokół jest szczególnie ważny przy sprzęcie i materiałach o większej wartości, ponieważ zabezpiecza obie strony: darczyńcę (że przekazanie nastąpiło) i OSP (że przyjęto dokładnie to, co uzgodniono). Dla fundaisera protokół jest narzędziem profesjonalizacji: umożliwia rzetelne podziękowanie i pokazanie wpływu wsparcia, a jednocześnie jest elementem porządku dokumentacyjnego potrzebnego do ewidencji i sprawozdawczości.

R

Reprezentacja stowarzyszenia - oznacza działanie w imieniu stowarzyszenia na zewnątrz, w tym składanie oświadczeń woli i podpisywanie umów, zgodnie z zasadami określonymi w prawie i statucie. Dla fundaisera OSP to pojęcie jest kluczowe, ponieważ wyznacza granicę między działaniami przygotowawczymi a formalnym zaciąganiem zobowiązań; w praktyce wiele ryzyk fundraisingowych wynika nie z intencji, lecz z błędnego przyjęcia, że „skoro działam dla OSP, mogę podpisać”. Profesjonalny standard polega na każdorazowym sprawdzeniu

sposobu reprezentacji (np. czy wymagane są podpisy dwóch osób z zarządu) oraz na nieprzekraczaniu tej granicy bez pełnomocnictwa.

Rozliczalność działań fundraisingowych - to obowiązek wykazania, że środki pozyskane przez OSP zostały przyjęte, wydatkowane i rozliczone zgodnie z zadeklarowanym celem, prawem, statutem oraz uzgodnieniami z darczyńcą. W praktyce rozliczalność nie ogranicza się do księgowości: obejmuje także przejrzystość decyzji (dlaczego przyjęto wsparcie na takich warunkach), zgodność z procedurami i rzetelne informowanie darczyńców o efektach. Dla fundraisera rozliczalność jest częścią roli zawodowej: nawet jeśli nie prowadzi księgowości, powinien projektować działania tak, aby organizacja mogła przygotować wiarygodną informację zwrotną i dokumenty potwierdzające sposób wykorzystania wsparcia.

Rzetelność komunikacji fundraisingowej - oznacza przedstawianie informacji w sposób prawdziwy, sprawdzalny i niewprowadzający w błąd, zarówno co do potrzeb OSP, jak i planowanego wykorzystania wsparcia oraz realnych efektów. W OSP rzetelność jest fundamentem zaufania społecznego: społeczność lokalna zwykle zna jednostkę osobiście, dlatego wszelkie rozbieżności pomiędzy deklaracjami a praktyką szybko stają się reputacyjnym problemem. Rzetelność obejmuje także unikanie przesady w opisach, zachowanie proporcji w obietnicach „co damy w zamian” oraz jasne oddzielenie informacji pewnych od planów i zamiarów.

S

Standard przejrzystości finansowej - to przedstawianie informacji o pozyskiwaniu i wykorzystywaniu środków w sposób zrozumiały i dostępny dla interesariuszy OSP, przy zachowaniu zasad wynikających z prawa i uzasadnionej ochrony danych. W praktyce standard przejrzystości oznacza m.in. spójne komunikowanie celów, informowanie o efektach, możliwość udzielenia wyjaśnień członkom i darczyńcom oraz utrzymywanie porządku dokumentacyjnego. Dla fundraisera przejrzystość jest standardem pracy, a nie „dodatkiem”: jest elementem, który często decyduje o tym, czy darczyńcy wracają z kolejnym wsparciem i czy OSP utrzymuje wiarygodność w gminie.

Standard profesjonalizmu fundraisera OSP - oznacza wykonywanie zadań fundraisingowych w sposób systematyczny, zgodny z prawem i statutem, oparty na poszanowaniu darczyńcy oraz na odpowiedzialności za wiarygodność OSP. W realiach małych OSP profesjonalizm nie polega na rozbudowanych narzędziach, lecz na konsekwencji: jasnym umocowaniu, kontrolowalnym procesie, rzetelnej komunikacji, dokumentowaniu ustaleń i rozliczaniu efektów. Profesjonalny fundraiser dba także o granice roli: nie zastępuje zarządu w decyzjach, lecz przygotowuje decyzje i umożliwia ich bezpieczne podjęcie przez właściwe organy.

System kontroli wewnętrznej w fundraisingu OSP - to zestaw zasad i praktyk zapewniających, że działania fundraisingowe są zgodne z prawem, statutem i decyzjami organów OSP, a ryzyka nadużyć i błędów są ograniczane. W praktyce małej OSP system kontroli może być bardzo prosty, ale musi obejmować minimum: rozdzielanie ról (kto pozyskuje, kto zatwierdza, kto rozlicza), podstawową kontrolę dokumentów oraz regularne raportowanie do zarządu.

Fundraiser jest elementem tego systemu: jego zadaniem jest dostarczenie informacji i dokumentów, które umożliwiają zarządowi i komisji rewizyjnej pełnienie funkcji nadzorczych.

U

Umocowanie fundaisera - oznacza formalne osadzenie jego działań w strukturze i procedurach OSP, tak aby było jasne, w czym imieniu działa, jakie ma zadania oraz jakie ma ograniczenia. Umocowanie może wynikać z uchwały zarządu, regulaminu wewnętrznego lub pełnomocnictwa, ale zawsze powinno być czytelne dla osób wewnątrz OSP oraz dla darczyńców i partnerów. W praktyce umocowanie minimalizuje ryzyko chaosu i sporów: darczyńca wie, z kim rozmawia, zarząd wie, co fundraiser może obiecać, a organizacja potrafi odtworzyć proces pozyskania wsparcia.

W

Walne zebranie członków w kontekście fundraisingu - jest najwyższą władzą stowarzyszenia, a w kontekście fundraisingu ma znaczenie przede wszystkim jako źródło legitymacji i kontroli społecznej wewnątrz OSP. W praktyce oznacza to, że w istotnych sprawach dotyczących kierunków rozwoju i wydatkowania środków członkowie mogą oczyć pokazać (w granicach statutu i prawa) informacji, wyjaśnień i sprawozdań, a zarząd powinien umieć wykazać zgodność działań fundraisingowych z celami organizacji. Dla fundaisera walne zebranie jest ważnym interesariuszem: jego decyzje i nastroje wpływają na stabilność roli fundaisera i gotowość OSP do utrzymywania standardów przejrzystości.

Współpraca fundaisera z zarządem OSP - oznacza ustalony sposób wymiany informacji i podejmowania decyzji, w którym fundraiser dostarcza zarządowi dane, warianty i rekomendacje, a zarząd podejmuje decyzje w granicach swoich kompetencji. W praktyce profesjonalna współpraca polega na tym, że fundraiser nie działa „równolegle” do zarządu, lecz w ramach uzgodnionego modelu pracy: raportuje postępy, zgłasza ryzyka, uzgadnia treści zobowiązań i dba o to, aby decyzje były podejmowane w sposób możliwy do udokumentowania. Taki model ogranicza błędy formalne i wzmacnia zaufanie darczyńców, bo organizacja prezentuje jednolite stanowisko.

Z

Zasada legalności w fundraisingu OSP - oznacza bezwzględne prowadzenie działań fundraisingowych zgodnie z obowiązującymi przepisami oraz postanowieniami statutu OSP. W praktyce dla fundaisera jest to standard nadrzędny: nawet skuteczna propozycja wsparcia nie może być realizowana, jeżeli narusza zasady reprezentacji, przekracza cele statutowe, omija wymagane procedury decyzyjne lub prowadzi do działań sprzecznych z przepisami szczególnymi. Zasada legalności jest także podstawą bezpieczeństwa osób działających w OSP: chroni przed zarzutami nadużyć oraz przed ryzykiem podważenia skuteczności umów i oświadczeń.

Zasada należytej staranności fundaisera - oznacza działanie z profesjonalną dbałością o interes OSP i darczyńcy, adekwatnie do charakteru czynności i ryzyk, czyli: sprawdzanie

podstawowych okoliczności przed podjęciem zobowiązań, unikanie pochopnych obietnic, weryfikację zasad reprezentacji i dokumentowanie ustaleń. W praktyce OSP należyta staranność oznacza także świadomość ograniczeń jednostki: jeśli OSP nie ma zasobów do realizacji zobowiązań informacyjnych lub promocyjnych, fundraiser powinien to ujawnić i nie negocjować warunków niemożliwych do spełnienia. Jest to standard, który bezpośrednio wpływa na reputację, bezpieczeństwo prawne i trwałość relacji z darczyńcami.

Zasady reprezentacji OSP - to konkretne reguły określające, kto i w jakiej konfiguracji podpisów składa oświadczenia woli w imieniu OSP (np. dwóch członków zarządu łącznie, prezes z członkiem zarządu, członek zarządu z pełnomocnikiem). W fundraisingu zasady reprezentacji mają znaczenie krytyczne, ponieważ przesądzają, czy umowa z darczyńcą lub partnerem jest skutecznie zawarta. Dla fundaisera standardem profesjonalnym jest przyjęcie zasady „najpierw weryfikacja reprezentacji, potem zobowiązanie”: zanim dojdzie do podpisu, należy upewnić się, że podpisują właściwe osoby, a jeżeli podpisuje pełnomocnik – że pełnomocnictwo obejmuje daną czynność.

BIBLIOGRAFIA I ŹRÓDŁA

1. Association of Donor Relations Professionals, *ADRP Best Practices Donor Recognition*, https://www.adrp.net/assets/documents/bestpractices/adrp_best_practices-donor_recognition.pdf;
2. Association of Fundraising Professionals (AFP) i in., *A Donor Bill of Rights*, <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/DonorBillOfRights.pdf>;
3. Association of Fundraising Professionals, „Code of Ethical Standards”, <https://afpglobal.org/ethics/code-ethical-standards>;
4. Association of Fundraising Professionals, *AFP Curriculum Framework* (Arlington, VA: AFP, 2017), sekcja „Competencies of Fundraisers”, https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/AFP_Curriculum_Framework.pdf;
5. Biznes.gov.pl, „Loteria fantowa lub gra bingo fantowe”, <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/ou1097>; oraz „Zgłoszenie loterii fantowej lub gry bingo fantowe”, <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/ou1174>;
6. CCS Fundraising, *Introduction to Moves Management* (CCS Fundraising, Public Resource Library, bez daty wydania w pliku), opis cyklu darczyńcy i etapów procesu, https://hub.ccsfundraising.com/hubfs/Images%20and%20Files/Corporate%20Marketing%20Team/Publications/Fundraising%20Fundamentals/Moves-Management_Fundraising-Fundamentals_CCS-Fundraising.pdf;
7. CFRE International, *Candidate Handbook* (CFRE International, 2023), informacje o standardach profesjonalizmu oraz odniesienie do Donor Bill of Rights, <https://www.cfre.org/wp-content/uploads/2024/01/Candidate-Handbook-Final.pdf>;
8. Chartered Institute of Fundraising, *Competence Framework* (London: CIOF, 2020), <https://ciof.org.uk/loF/media/IOF/Competency%20Framework/Competence-Framework-Chartered-Institute-of-Fundraising.pdf>;
9. European Fundraising Association, *EFA Certification Competency Framework* (EFA, 2013), https://efa-net.eu/wp-content/uploads/2018/10/EFA_Certification_Competency_Framework.pdf;
10. Fundraising Regulator, *Code of Fundraising Practice* (effective 1 November 2025), <https://www.fundraisingregulator.org.uk/sites/default/files/2025-05/Fundraising%20Regulator%20-%20Code%20of%20Fundraising%20Practice%202025-.pdf>;
11. International Statement of Ethical Principles in Fundraising, <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2019->

[02/International%20Statement%20of%20Ethical%20Principles%20in%20Fundraising.pdf](#);

12. Kawałko R., „Jak zbudować fundraising w organizacji”, w: Jerzy Mika (red.), *Fundraising. Teoria i praktyka* (Kraków: Wydawnictwo i Drukarnia Świętego Krzyża, 2014), fragment o znaczeniu szybkości podziękowania i wpływie na kolejne wsparcie, s. 43, [https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Fundraising teoria i praktyka ebook.pdf](https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Fundraising%20teoria%20i%20praktyka%20ebook.pdf);
13. Mika J., „Deklaracja Etyczna Fundraisingu”, w: *Fundraising. Teoria i praktyka* (Kraków: 2014; e-book NIW), art. 8–9, s. 263, [https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Fundraising teoria i praktyka ebook.pdf](https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Fundraising%20teoria%20i%20praktyka%20ebook.pdf);
14. Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, „Zgłoś zbiórkę publiczną” (serwis Gov.pl, dostęp: wg stanu publikacji w serwisie), informacje o sposobach zgłoszenia oraz formularzach. <https://www.gov.pl/web/mswia/zglos-zbiorke-publiczna>;
15. Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, *Model BINGO Zarządzanie w NGO* (Warszawa: NIW-CRSO, 2021), <https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2021/04/model-bingo-zarzadzanie-w-ngo.pdf>;
16. Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, „Sprawozdania OPP”, <https://niw.gov.pl/opp/sprawozdania-opp>;
17. ngo.pl – serwis tematyczny darowizny.ngo.pl, „Transparentność działań przy zbieraniu darowizn przez organizację – dlaczego warto o nią dbać”, <https://darowizny.ngo.pl/strefa-organizacji-dzialaj/zakonczenie/transparentnosc-dzialan-przy-zbieraniu-darowizn-przez-organizacje-dlaczego-warto-o-nia-dbac>
18. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 16 września 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zasadach prowadzenia zbiorok publicznych (Dz.U. 2020 poz. 1672), art. 1–5, <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2020/1672/text/O/D20201672.pdf>;
19. 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), w szczególności przepisy dotyczące działania stowarzyszenia i roli zarządu, <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2020/2261/text/T/D20202261L.pdf>;
20. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 25 lipca 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Kodeks cywilny (Dz.U. 2025 poz. 1071), tytuł XXXIII „Darowizna”, art. 888–902, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250001071/O/D20251071.pdf>;
21. Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, *Deklaracja Etyczna Fundraisingu (PL 2011)*, [https://fundraising.org.pl/wp-content/uploads/2024/04/Deklaracja-Etyczna Fundraisingu PL2011.pdf](https://fundraising.org.pl/wp-content/uploads/2024/04/Deklaracja-Etyczna-Fundraisingu-PL2011.pdf);

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

22. Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, *Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu*, <https://fundraising.org.pl/wp-content/uploads/2024/04/Miedzynarodowa-Deklaracja-Zasad-Etycznych-w-Fundraisingu.pdf>;
23. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. (RODO), art. 5, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/>;
24. Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych, tekst jednolity, Dz.U. 2020 poz. 1672,
25. Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych (Dz.U. 2014 poz. 498), definicja zbiórki publicznej oraz zasady zgłoszenia i prowadzenia, art. 1–2 oraz art. 5–9, <https://dziennikustaw.gov.pl/DU/2014/498/D2014000049801.pdf>;
26. Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych (Dz.U. 2025 poz. 244), <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2025/244/text/U/D20250244Lj.pdf>
27. Ustawa z dnia 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych (Dz.U. 2025 poz. 595); <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250000595/T/D20250595L.pdf>;
28. Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym, tekst jednolity, Dz.U. 2025 poz. 869,
29. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. 2025 poz. 1071), <https://dziennikustaw.gov.pl/D2025000107101.pdf>;
30. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (t.j. Dz.U. 2023 poz. 120), <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2023/120/text/T/D20230120L.pdf>;
31. Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, tekst jednolity, Dz.U. 2024 poz. 226;
32. Związek Ochotniczych Straży Pożarnych RP, *OSP – działaj sprawnie!*, https://zosprp.pl/wp-content/uploads/2023/12/PoradnikOSP_potencjal_mlodych2023.pdf;

CHECKLISTA

Instrukcja do checklisty:

Celem audytu jest sprawdzenie, czy w Państwa OSP fundraising jest realizowany w sposób uporządkowany, bezpieczny prawnie i organizacyjnie oraz czy rola fundraisera (także pełniona społecznie) ma jasny mandat, granice odpowiedzialności i wymagane standardy jakości. W realiach OSP ma to znaczenie szczególne, ponieważ OSP działają jako stowarzyszenia, a więc ich sposób reprezentacji, podejmowania zobowiązań i organizacji procesów wewnętrznych musi wynikać ze statutu i przepisów dotyczących stowarzyszeń.

Przed rozpoczęciem audytu warto zebrać do wglądu m.in.: statut OSP, aktualny odpis z KRS (jeżeli OSP podlega wpisowi), ostatnie uchwały zarządu dotyczące fundraisingu, ewentualne pełnomocnictwa, wzory umów i porozumień z darczyńcami/partnerami, ewidencję darowizn pieniężnych i rzeczowych, przykłady komunikacji fundraisingowej (np. media społecznościowe, pisma do firm, plakaty), oraz sposób przechowywania danych kontaktowych darczyńców (np. zeszyt, arkusz, poczta e-mail). W części prawnej i standardowej audyt powinien obejmować także minimum zgodności z RODO (jako że fundraising niemal zawsze wiąże się z danymi osobowymi).

Jak wypełniać checkliście: przy każdym pytaniu wybierają Państwo jedną odpowiedź:

- **TAK** – wymaganie jest spełnione i potrafią Państwo wskazać dowód (dokument, praktykę, przykład).
- **CZĘŚCIOWO** – istnieją elementy rozwiązania, ale brakuje istotnej części lub rozwiązanie nie działa konsekwentnie.
- **NIE** – brak rozwiązania lub praktyka jest wyłącznie doraźna i nie daje się obronić dowodami.
- **NIE DOTYCZY** – wyłącznie wtedy, gdy dana sytuacja w OSP faktycznie nie występuje i nie jest planowana (przy większości pytań będzie to odpowiedź rzadka).

Jak interpretować wynik audytu?

Odpowiedzi **NIE** i **CZĘŚCIOWO** traktują Państwo jako listę priorytetów do uporządkowania. W lekcji 7 kluczowe są cztery obszary kontrolne: (1) umocowanie i granice roli fundraisera, (2) spójny model pracy od identyfikacji wsparcia do utrzymania relacji, (3) kompetencje minimalne zapewniające jakość i bezpieczeństwo, (4) standardy profesjonalne: legalność, przejrzystość, rozliczalność, ochrona danych, dokumentowanie.

Wariant minimalny dla matej OSP: jeżeli fundraising prowadzi jedna osoba społecznie, standard „profesjonalny” nie oznacza rozbudowanych dokumentów. Oznacza natomiast: jasne wskazanie roli przez zarząd, brak składania obietnic bez umocowania, proste i powtarzalne dokumentowanie darowizn (zwłaszcza rzeczowych), kontrolę nad tym gdzie są dane darczyńców oraz zapewnienie, że zarząd i skarbnik mają wgląd w zobowiązania i rozliczenia.

Nr	Pytanie kontrolne	(TAK / CZĘŚCIOWO / NIE / NIE DOTYCZY)	Uwagi
1.	Czy w OSP formalnie określono, kto pełni rolę fundraiseera (z imienia i nazwiska) oraz jaki jest zakres tej roli (cel, odpowiedzialności, granice)?		
2.	Czy fundraiser ma jednoznaczne umocowanie do działań (np. uchwała zarządu lub pełnomocnictwo) oraz czy w OSP wiadomo, do jakich czynności jest uprawniony, a do jakich nie?		
3.	Czy w OSP jest stosowana zasada: najpierw weryfikacja reprezentacji, potem zobowiązanie, tzn. nikt nie obiecuje i nie podpisuje niczego bez sprawdzenia, kto może składać oświadczenia woli w imieniu OSP?		
4.	Czy w praktyce fundraisingu rozdzielono role: fundraiser pozyskuje i prowadzi relacje, natomiast decyzje księgowe i rozliczeniowe pozostają po stronie zarządu/skarbnik/księgowości, bez „szarej strefy” wpływów i wydatków?		
5.	Czy OSP posiada i stosuje minimalny obieg dokumentów dla darowizn pieniężnych (identyfikacja wpływu, cel, potwierdzenie, ujęcie w ewidencji) oraz dla darowizn rzeczowych (protokół przyjęcia, opis przedmiotu, data, przeznaczenie)?		
6.	Czy fundraiser działa na podstawie zatwierdzonych przez zarząd priorytetów potrzeb i celów (aby nie prowadzić zbierania środków na cele nieuzgodnione lub nieprecyzyjne)?		
7.	Czy OSP ma uporządkowaną listę/rejestr potencjalnych i aktualnych wspierających (osoby, firmy, instytucje) wraz z krótką historią kontaktu i ustaleń, tak aby relacje nie zależały wyłącznie od pamięci jednej osoby?		
8.	Czy OSP stosuje kryteria kwalifikacji wspierających: dopasowanie do potrzeb OSP, realny potencjał wsparcia, dostęp do decydenta, koszt czasowy działań oraz ryzyka formalne i reputacyjne?		
9.	Czy przed złożeniem prośby o wsparcie fundraiser przygotowuje minimalną „ścieżkę zaangażowania” dla danego podmiotu (co ma zrozumieć, jakie informacje otrzymać, jakie dowody wiarygodności zobaczyć), zamiast ograniczać działania do jednorazowej prośby?		
10.	Czy prośby o wsparcie są formułowane jednoznacznie: cel, kwota lub zakres, termin, sposób rozliczenia/udokumentowania, osoba kontaktowa po stronie OSP oraz informacja kto podejmuje decyzję i kto podpisuje?		

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

11.	Czy OSP ma jasną praktykę potwierdzania ustaleń z darczyńcą/partnerem w formie adekwatnej do sytuacji (e-mail, notatka, umowa, porozumienie), tak aby po czasie dało się odtworzyć warunki wsparcia?		
12.	Czy w OSP jest standard terminowego podziękowania oraz przekazania informacji zwrotnej o efekcie wsparcia (co kupiono/zrobiono, kiedy, jaki rezultat), bez obietnic, których nie da się wykazać?		
13.	Czy komunikacja fundraisingowa OSP jest spójna i weryfikowalna: zgodna z faktami, bez zawyżania efektów, bez nieuprawnionego sugerowania „patronatów” lub „partnerstw”, których formalnie nie ustalono?		
14.	Czy OSP ma ustalone zasady publikowania danych darczyńców i wizerunku (kiedy można ujawnić nazwę firmy/osoby, kiedy potrzebna jest zgoda, kto podejmuje decyzję o publikacji)?		
15.	Czy osoba prowadząca fundraising potrafi rozpoznać sytuacje wymagające zastosowania szczególnego trybu prawnego (np. zbiórka publiczna w rozumieniu ustawy) i potrafi w OSP wskazać, kto odpowiada za dopełnienie formalności?		
16.	Czy OSP ma minimalne zasady ochrony danych osobowych darczyńców i osób kontaktowych: podstawa przetwarzania, informowanie, ograniczenie dostępu, ograniczenie zakresu danych, zasady przechowywania i usuwania danych, tak aby listy kontaktów nie były wyłącznie „prywatne”?		
17.	Czy OSP stosuje zasadę należytej staranności w fundraisingu: nie składa pochopnych obietnic, dokumentuje ustalenia, weryfikuje wykonalność świadczeń promocyjnych/informacyjnych oraz ujawnia ograniczenia OSP, zanim przyjmie zobowiązania?		
18.	Czy w OSP określono zasady unikania konfliktu interesów w fundraisingu (np. relacje rodzinne/biznesowe, nieformalne „prowizje”, korzyści osobiste), a decyzje o współpracy są transparentne wewnętrznie?		
19.	Czy dokumentacja fundraisingowa (ustalenia, darowizny, zobowiązania, komunikacja, dane kontaktowe) jest prowadzona tak, aby w razie zmiany osoby lub kontroli dało się szybko odtworzyć przebieg działań i podstawy rozliczeń?		
20.	Czy fundraiser raportuje do zarządu w ustalonej formie i cyklu co najmniej: jakie są prowadzone rozmowy, jakie zobowiązania są w toku, jakie ryzyka formalne/reputacyjne zidentyfikowano oraz jakie działania wymagają decyzji zarządu?		

PYTANIA DO ANALIZY (do dyskusji)

Poniższe pytania służą do samodzielnej analizy albo do uporządkowanej dyskusji w gronie OSP nad tym, **jak w praktyce pełnicie rolę fundrisera, jak przebiega Wasz model pracy, jakie kompetencje są krytyczne oraz czy spełniacie standardy profesjonalne i wymagania wynikające z przepisów.** Najlepszy efekt daje praca w dwóch krokach: najpierw każda osoba zapisuje własne odpowiedzi (konkretnie, z przykładami), a następnie omawiacie różnice i uzgadniacie wspólne wnioski. W małej OSP wystarczy rozmowa w 2–3 osoby (np. prezes, skarbnik, osoba prowadząca fundraising), w większej OSP warto włączyć także naczelnika i osobę odpowiedzialną za komunikację.

- 1. Czy rola fundrisera w naszej OSP jest jednoznacznie określona, a jej granice są rozumiane przez zarząd i osoby zaangażowane?**
Kto formalnie powierzył tę rolę, w jakiej formie, na jaki zakres zadań oraz z jakim trybem raportowania do zarządu?
- 2. Jakie decyzje fundraisingowe może podejmować fundraiser samodzielnie, a jakie wymagają uprzedniej decyzji zarządu lub podpisu osób uprawnionych do reprezentacji OSP?**
WSKAZÓWKA: Proszę przeanalizować 3–5 typowych sytuacji (np. rozmowa z firmą, uzgodnienie świadczeń promocyjnych, przyjęcie darowizny rzeczowej o większej wartości, publiczna deklaracja celu zbiórki) i rozstrzygnąć, gdzie przebiega granica odpowiedzialności.
- 3. Czy posiadamy spójny i powtarzalny model pracy fundrisera „od identyfikacji wsparcia do utrzymania zaangażowania”, czy działamy głównie doraźnie?**
Na którym etapie procesu fundraisingowego w naszej OSP najczęściej dochodzi do przerwania lub osłabienia działań (identyfikacja, kwalifikacja, sformułowanie prośby, formalizacja, podziękowanie, informacja o efekcie, utrzymanie relacji) oraz jakie są tego konkretne przyczyny?
- 4. Czy mamy w OSP jedno miejsce, w którym jest aktualna i kompletna informacja o działaniach fundraisingowych (m.in. kontakty, ustalenia, status rozmów, zobowiązania, dokumenty)?**
Co konkretnie dzieje się z wiedzą o relacjach, gdy osoba prowadząca fundraising jest czasowo niedostępna lub przestaje pełnić rolę?

5. **Jakie minimalne standardy jakości mamy dla prośby o wsparcie, aby była jednoznaczna, uczciwa i wykonalna dla OSP?**
WSKAZÓWKA: Proszę ustalić, czy każda prośba zawiera precyzyjny cel, zakres/kwotę, termin, sposób przekazania wsparcia, zasady potwierdzenia i rozliczenia oraz wskazanie osoby kontaktowej.
6. **Czy potrafimy wskazać kluczowe kompetencje, których wymagamy od fundraiserów OSP, oraz czy wiemy, jakie kompetencje w naszej jednostce są obecnie najslabszym ogniwem?**
Czy braki dotyczą przede wszystkim komunikacji i relacji, organizacji procesu, negocjowania warunków, analizy i porządkowania informacji, czy raczej standardów i zgodności działań?
7. **Czy nasza komunikacja fundraisingowa jest spójna, weryfikowalna i nie wprowadza w błąd, zwłaszcza w obszarze celów, kosztów, terminów i efektów?**
WSKAZÓWKA: Proszę wybrać 2–3 realne przykłady komunikatów (post, pismo do firmy, opis celu wsparcia) i proszę sprawdzić, czy każdy element da się obronić faktami oraz dokumentami.
8. **Jak w praktyce chronimy reputację OSP w sytuacjach trudnych, w tym przy propozycjach wsparcia mogących rodzić konflikt interesów lub naciski na świadczenia wzajemne?**
Czy mamy z góry ustalone kryteria odmowy przyjęcia wsparcia (np. warunki sprzeczne z misją, nieakceptowalne żądania promocyjne, oczekiwania wpływu na decyzje OSP)?
9. **Czy dokumentowanie i rozliczalność fundraisingu są wystarczające, aby OSP mogła wykazać: źródło wsparcia, cel, decyzję zatwierdzającą oraz sposób wykorzystania?**
WSKAZÓWKA: Proszę przeanalizować po jednym przykładzie darowizny pieniężnej i rzeczowej z ostatnich 12-24 miesięcy i proszę sprawdzić, czy pełna „ścieżka dowodowa” jest możliwa do odtworzenia.
10. **Czy przetwarzanie danych darczyńców i osób kontaktowych (np. numery telefonów, adresy e-mail, historia wsparcia) jest w OSP uporządkowane i bezpieczne, także przy pracy społecznej i na prywatnych urządzeniach?**
Gdzie te dane są przechowywane, kto ma do nich dostęp, jak ograniczamy zakres danych do niezbędnego minimum oraz co robimy, gdy darczyńca nie chce dalszego kontaktu?

ĆWICZENIA

ĆWICZENIE 1.

Symulacja rozmowy fundraisingowej z kontrolą umocowania i zobowiązań OSP

Celem ćwiczenia jest przećwiczenie rozmowy z potencjalnym wspierającym w sposób, który jednocześnie buduje zaufanie i prowadzi do konkretnego, ale nie przekracza granic umocowania fundaisera oraz nie tworzy zobowiązań, których OSP nie może podjąć lub wykonać. Ćwiczenie wzmacnia kompetencje komunikacyjne, negocjacyjne i organizacyjne oraz uczy dyscypliny standardu „najpierw weryfikacja, potem zobowiązanie”.

Czas i forma: ćwiczenie można wykonać samodzielnie lub w parze. W małej OSP rekomendowana jest praca w duecie: osoba odgrywająca rolę fundaisera oraz osoba odgrywająca rolę przedstawiciela firmy lub instytucji. Całość zajmuje zwykle 60–90 minut.

Materiały: do realizacji ćwiczenia użyteczne są: statut OSP lub informacja, kto i w jakiej konfiguracji reprezentuje OSP, aktualna lista potrzeb OSP (choćby w formie roboczej), oraz karta notatki ze spotkania (może to być zwykła kartka lub dokument w telefonie). Jeżeli ćwiczenie realizują Państwo zespołowo, warto mieć przy sobie także przykładowy wzór umowy/porozumienia albo przynajmniej świadomość, że formalizacja wsparcia zależy od formy darowizny i zasad dokumentowania.

Instrukcja do realizacji ćwiczenia

Najpierw proszę wybrać realistyczny scenariusz, najlepiej osadzony w typowej sytuacji OSP, na przykład kontakt z lokalną firmą usługową, składem budowlanym, zakładem produkcyjnym, spółdzielnią, gospodarstwem rolnym lub przedsiębiorcą, który wcześniej wspierał inicjatywę społeczną. Następnie proszę określić jeden konkretny cel rozmowy, np. darowiznę rzeczową (np. konkretne wyposażenie do remizy), darowiznę pieniężną na zakup elementu sprzętu albo wsparcie usługowe (np. robocizną). Proszę opisać cel jednoznacznie, wskazując co ma zostać przekazane, w jakim zakresie, do kiedy oraz w jaki sposób OSP potwierdzi przyjęcie wsparcia.

W drugim kroku proszę przygotować dwie wersje prośby: wersję minimalną dla małej OSP oraz wersję rozszerzoną dla większej jednostki. Wersja minimalna powinna zawierać wyłącznie elementy niezbędne: krótki kontekst, opis potrzeby, precyzyjne wskazanie formy wsparcia, termin, informację, że warunki formalne zostaną potwierdzone przez zarząd zgodnie z zasadami reprezentacji, a także zapowiedź podziękowania i informacji o sposobie wykorzystania wsparcia. Wersja rozszerzona może dodatkowo obejmować propozycję świadczeń informacyjnych, na przykład komunikat w kanałach informacyjnych OSP, wyłącznie w granicach realnych możliwości wykonania.

W trzecim kroku proszę przeprowadzić symulację rozmowy. Osoba w roli fundraisera ma obowiązek jasno przedstawić cel, zadawać pytania rozpoznające, nie składać obietnic świadczeń informacyjnych lub organizacyjnych bez upewnienia się, że OSP jest w stanie je wykonać, a także konsekwentnie domykać ustalenia poprzez podsumowanie tego, co zostało uzgodnione, oraz wskazanie kolejnego kroku. Osoba w roli wspierającego powinna celowo wprowadzić dwa typowe elementy weryfikujące: prośbę o dodatkowe świadczenie, na przykład ekspozycję logo podczas wydarzenia, oraz pytanie o rozliczenie i potwierdzenie wykorzystania środków. Zadaniem fundraisera jest udzielenie odpowiedzi zgodnej ze standardami przejrzystości i rozliczalności oraz wskazanie, które elementy wymagają zatwierdzenia przez zarząd.

W czwartym kroku proszę sporządzić notatkę ze spotkania, która będzie zrozumiała dla zarządu także po kilku tygodniach. Notatka powinna wyraźnie rozdzielać to, co zostało już uzgodnione, od tego, co stanowi propozycję wymagającą zatwierdzenia. Na koniec proszę przygotować krótką wiadomość podsumowującą do wspierającego, której treść nie tworzy zobowiązań wykraczających poza ustalenia oraz wprost informuje o konieczności formalnego potwierdzenia po stronie OSP zgodnie z zasadami reprezentacji.

Po wykonaniu ćwiczenia proszę przygotować trzy elementy: notatkę ze spotkania, projekt wiadomości podsumowującej oraz listę kwestii wymagających decyzji zarządu. Te trzy elementy stanowią podstawę profesjonalnego działania i ograniczają ryzyko składania nieuprawnionych obietnic.

ĆWICZENIE 2.

Mapowanie modelu pracy fundraiserów w OSP na jednym realnym celu

Celem ćwiczenia jest przełożenie modelu pracy fundraiserów na praktykę OSP, czyli opisanie w sposób uporządkowany: jak od pomysłu i identyfikacji wsparcia przechodzi Państwo do decyzji wspierającego, a następnie do domknięcia i utrzymania relacji. Ćwiczenie rozwija kompetencje organizacyjne, analityczne i procesowe, a jednocześnie porządkuje odpowiedzialności w jednostce.

Czas i forma pracy: 60–120 minut - możliwe do wykonania samodzielnie, ale najlepszy efekt daje praca w 2–3 osoby (fundraiser, członek zarządu, skarbnik lub osoba odpowiedzialna za dokumenty);

Materiały: użyteczne będą: jeden konkretny cel fundraisingowy (np. zakup konkretnego wyposażenia, wkład własny do działania, remont fragmentu remizy), kartka A4 lub dokument do stworzenia mapy procesu oraz dostęp do informacji, jak w OSP odbywa się dokumentowanie przyjęcia darowizn pieniężnych i rzeczowych.

Instrukcja do ćwiczenia:

W pierwszym kroku proszę wybrać jeden cel, który jest jednocześnie istotny i realny do osiągnięcia w Państwa OSP. Proszę opisać ten cel konkretnie, ponieważ mapa procesu musi opierać się na faktach, a nie na ogólnych założeniach. Następnie proszę określić, jakie formy wsparcia są dla tego celu najbardziej prawdopodobne w realiach OSP: wpłata przelewem na rachunek OSP, darowizna rzeczowa, wsparcie usługowe, współpraca z firmą albo zbieranie środków w przestrzeni publicznej. Na tym etapie proszę wyraźnie rozróżnić, że poszczególne formy pozyskiwania środków mogą podlegać odmiennym wymaganiom formalnym oraz wymagają innych dowodów i dokumentów, dlatego wybór formy wsparcia wpływa na dalsze kroki procesu.

W drugim kroku proszę narysować mapę pięciu etapów procesu zgodną z logiką lekcji 7: identyfikacja, kwalifikacja, budowanie zaangażowania, prośba, domknięcie i utrzymanie relacji. Pod każdym etapem proszę wpisać możliwie konkretnie: jakie działania są wykonywane, kto jest za nie odpowiedzialny, jakie dokumenty powstają lub powinny powstać oraz jaki jest minimalny standard jakości na danym etapie. Proszę nie tworzyć rozbudowanego opisu. Celem jest jasny zapis, który można powtarzać w kolejnych działaniach i którego nie trzeba opracowywać od początku przy każdym nowym darczyńcy lub partnerze.

W trzecim kroku proszę dodać do mapy dwa punkty kontrolne kluczowe dla OSP. Pierwszy punkt kontrolny powinien dotyczyć umocowania i reprezentacji: proszę wskazać, na jakim etapie oraz kto weryfikuje, czy OSP może podjąć dane zobowiązanie, a także kto jest uprawniony do podpisywania dokumentów. Drugi punkt kontrolny powinien dotyczyć rozliczalności i komunikacji: proszę wskazać, na jakim etapie powstaje potwierdzenie przyjęcia

wsparcia, kto archiwizuje dokumenty, oraz kto i w jakiej formie przekazuje darczyńcy informację zwrotną o efekcie wsparcia.

W czwartym kroku proszę wykonać test odporności mapy procesu. Proszę założyć, że osoba prowadząca fundraising przez miesiąc nie jest dostępna. Następnie proszę sprawdzić, czy na podstawie przygotowanej mapy oraz powstających dokumentów zarząd jest w stanie kontynuować działania, dotrzymać ustaleń z darczyńcami oraz prawidłowo udokumentować wsparcie. Jeżeli odpowiedź brzmi negatywnie, proszę wskazać dokładnie, w którym miejscu proces nie jest zabezpieczony i jakie informacje lub dokumenty są w tym miejscu niezbędne.

Rezultatem ćwiczenia powinna być jednoplanszowa mapa procesu oraz krótka lista dwóch lub trzech miejsc, w których proces wymaga doprecyzowania, aby był powtarzalny i bezpieczny. Taki rezultat jest szczególnie użyteczny w małych OSP, ponieważ ogranicza chaos organizacyjny i zmniejsza przeciążenie zarządu w sytuacjach pilnej potrzeby.

ĆWICZENIE 3.

Karta roli i kompetencji fundraisera OSP wraz z mapą zależności w jednostce

Celem zadania jest stworzenie w OSP krótkiego, jednoznacznego dokumentu, który opisuje: **zakres zadań fundraisera, wymagane kompetencje (wiedza, umiejętności, postawy) oraz zależności od innych funkcji w OSP** (kto zatwierdza, kto dostarcza dane, kto podpisuje, kto odpowiada za dokumenty i rozliczenia). Dokument ma być użyteczny operacyjnie, czyli taki, który można przekazać nowej osobie w OSP i na jego podstawie bezpiecznie kontynuować działania.

To zadanie rozwija kluczowe kompetencje z lekcji 7: rozumienie roli, odpowiedzialności, standardów profesjonalnych, a także umiejętność organizowania pracy fundraisera w realiach małej jednostki.

Dla kogo i w jakim składzie realizowane jest ćwiczenie?

W małej OSP zadanie wykonują **2 osoby**: fundraiser oraz przedstawiciel zarządu (najlepiej prezes albo skarbnik). W większej OSP warto dołączyć naczelnika oraz osobę odpowiedzialną za komunikację, ale zadanie ma działać także bez tego rozszerzenia.

Czas realizacji ćwiczenia:

Zadanie jest zaprojektowane jako **jedno spotkanie 90 minut** oraz **30 minut dopracowania** dokumentu po spotkaniu. Jeżeli w OSP nie ma zwyczaju pracy dokumentacyjnej, rekomenduję podzielić na dwa krótsze spotkania po 45 minut.

Instrukcja realizacji ćwiczenia

Krok 1. Proszę ustalić punkt wyjścia, czyli cel oraz granice roli

Na początku proszę wspólnie odpowiedzieć na dwa pytania, zanim zaczną Państwo wpisywać zadania i kompetencje. **Pierwsze pytanie brzmi**: jaki jest podstawowy cel fundraisingu w Państwa OSP na najbliższe 12 miesięcy, na przykład doposażenie, wkład własny, remont, wsparcie działań szkoleniowych itp.. **Drugie pytanie brzmi**: jakie są formalne i organizacyjne granice roli fundraisera w Państwa OSP wynikające ze statutu oraz zasad reprezentacji, czyli kto może składać wiążące oświadczenia w imieniu OSP i podpisywać umowy, a kto może przygotowywać ustalenia i rekomendacje. Proszę potraktować ten krok jako zabezpieczenie przed stworzeniem karty roli, która nie uwzględnia realnych możliwości i formalnych ograniczeń OSP.

Krok 2. Proszę opisać zadania fundraisera w sposób konkretny i możliwy do powtórzenia

Proszę wpisać zadania nie jako ogólne hasła, lecz jako działania, które można jednoznacznie rozpoznać i ocenić. Proszę ująć zadania zgodnie z logiką modelu pracy z lekcji 7, czyli od identyfikacji możliwości wsparcia do utrzymania relacji. Proszę również wyraźnie rozróżnić, które działania fundraiser wykonuje samodzielnie, a które jedynie koordynuje lub inicjuje, ponieważ wymagają decyzji, zatwierdzenia lub podpisu innych osób w OSP.

Krok 3. Proszę dopisać do każdego zadania zależności od innych ról w OSP

Proszę potraktować ten element jako klucz do praktyczności karty, zwłaszcza w małej OSP. Przy każdym zadaniu proszę odpowiedzieć: od kogo fundraiser musi uzyskać informację, kto zatwierdza, kto podpisuje, kto przechowuje dokumenty, kto odpowiada za rozliczenie oraz kto musi zostać poinformowany. Dzięki temu karta roli stanie się mapą współpracy, a nie opisem jednej osoby działającej w izolacji.

Krok 4. Proszę zbudować profil kompetencji wymaganych do wykonywania zadań

Proszę wpisać kompetencje w trzech kategoriach: wiedza, umiejętności, postawy. Następnie proszę określić przy każdej kompetencji wymagany poziom w Państwa OSP, na przykład minimalny, operacyjny lub zaawansowany. Proszę szczególnie zadbać o realizm w małej jednostce. Część kompetencji może pozostać po stronie zarządu lub skarbnika, a fundraiser powinien rozumieć, kiedy i w jaki sposób korzystać z ich wsparcia, aby działać bezpiecznie i zgodnie z zasadami OSP.

Krok 5. Proszę przeprowadzić test realistyczności na trzech scenariuszach

Na końcu proszę sprawdzić kartę w trzech krótkich sytuacjach, które występują w OSP najczęściej i w których pojawiają się nieporozumienia. Proszę wybrać trzy scenariusze z listy poniżej lub zastosować własne. Następnie proszę przejść krok po kroku i sprawdzić, czy karta jednoznacznie wskazuje, kto co robi, kto podejmuje decyzję, kto podpisuje oraz jakie dokumenty powstają. Rekomendowane scenariusze testowe to: darowizna rzeczowa o istotnej wartości, współpraca z firmą połączona z oczekiwaniem świadczeń informacyjnych, wsparcie finansowe na cel wymagający decyzji zarządu dotyczącej priorytetu i sposobu wydatkowania.

Wzór do wypełnienia

KARTA ROLI I KOMPETENCJI FUNDRAISERA OSP

1. Dane i umocowanie roli

Nazwa roli: **Fundraiser OSP**

Osoba pełniąca rolę:

Okres pełnienia roli:

Podstawa umocowania w OSP:

[uchwała zarządu lub decyzja zarządu lub inne, proszę wskazać]

Granice roli wynikające z zasad reprezentacji i decyzji organów OSP:

.....
[proszę opisać jednoznacznie, czego fundraiser nie może zobowiązać w imieniu OSP bez zatwierdzenia lub podpisu osób uprawnionych]

2. Cel roli i zakres odpowiedzialności

.....
[Proszę wpisać, za co fundraiser odpowiada w sensie rezultatu, a nie czynności. Przykładowo: zapewnienie uporządkowanego procesu pozyskiwania wsparcia, prowadzenie relacji z darczyńcami, przygotowanie propozycji wsparcia do zatwierdzenia przez zarząd, inicjowanie podziękowań i informacji zwrotnej oraz dopilnowanie kompletności ustaleń i dokumentów.]

3. Zakres zadań fundaisera w OSP

Proszę wpisać zadania w formie działań. Poniższa lista jest typowa dla OSP i może zostać dopasowana do skali jednostki, bez dodawania zadań wykraczających poza zakres lekcji 7.

Identyfikacja i kwalifikacja wsparcia

Fundraiser identyfikuje potencjalnych wspierających w społeczności lokalnej oraz wśród firm i instytucji, opisuje potencjał i celowość kontaktu oraz przygotowuje propozycje priorytetów do zatwierdzenia przez zarząd.

Przygotowanie propozycji wsparcia i uzasadnienia

Fundraiser przygotowuje jasny opis potrzeby OSP, celu wsparcia, kwoty lub zakresu oraz wariantów zaangażowania, przy czym proponowane zobowiązania OSP muszą być wykonalne organizacyjnie.

Prowadzenie kontaktu i rozmów

Fundraiser prowadzi rozmowy, zbiera informacje o oczekiwaniach wspierającego i doprowadza do wstępnych uzgodnień, które następnie przekazuje do zatwierdzenia w trybie przyjętym w OSP.

Domykanie ustaleń i przekazanie do formalizacji

Fundraiser przygotowuje podsumowanie ustaleń i przekazuje je osobie odpowiedzialnej za formalne potwierdzenie, w tym za podpisy i dokumenty.

Podziękowanie i informacja zwrotna o efekcie

Fundraiser inicjuje i koordynuje przekazanie podziękowania oraz informacji o wykorzystaniu wsparcia, zgodnie z zasadami przejrzystości i preferencjami darczyńcy.

Utrzymanie relacji i ciągłość współpracy

Fundraiser prowadzi podstawową ewidencję relacji i ustaleń tak, aby OSP mogła kontynuować współpracę niezależnie od zmian personalnych.

4. Mapa zależności w OSP przy działaniach fundraisingowych

Proszę opisać nie to, kto jest ważny, lecz kto jest potrzebny do konkretnego kroku. Dla małej OSP wystarczy ująć role: zarząd, prezes, skarbnik, naczelnik, komisja rewizyjna, jeżeli działa, oraz osoba odpowiedzialna za komunikację, jeżeli jest.

Przy każdym typie działania proszę wpisać cztery elementy: kto wykonuje, kto zatwierdza, kto podpisuje, kto przechowuje dokumenty.

Przykładowy zapis do uzupełnienia:

Darowizna rzeczowa: fundraiser prowadzi kontakt i spisuje ustalenia, zarząd zatwierdza przyjęcie darowizny o większej wartości, osoby uprawnione podpisują dokumenty, skarbnik przejmuje dokumentację do ewidencji, osoba odpowiedzialna za komunikację publikuje podziękowanie po potwierdzeniu zgody darczyńcy na publikację.

5. Profil kompetencji fundraiser a OSP

Proszę wpisać kompetencje w trzech kategoriach i określić poziom wymagany w OSP.

Wiedza

Wiedza o tym, jak w OSP podejmuje się decyzje i kto jest uprawniony do reprezentacji. Wiedza o zasadach przejrzystości, rozliczalności i dokumentowania wsparcia. Wiedza o tym, jakie informacje są niezbędne, aby bezpiecznie przygotować propozycję wsparcia i nie składać obietnic bez pokrycia.

Umiejętności

Umiejętność prowadzenia rozmowy, zadawania pytań i domykania ustaleń. Umiejętność przygotowania jednoznacznej propozycji wsparcia i podsumowania ustaleń do zatwierdzenia. Umiejętność organizacji pracy w sposób powtarzalny oraz prowadzenia podstawowej ewidencji relacji i ustaleń.

Postawy

Postawa odpowiedzialności za wiarygodność OSP, konsekwencja w dokumentowaniu ustaleń, poszanowanie darczyńcy i jego decyzji, ostrożność w przyjmowaniu zobowiązań oraz gotowość do współpracy z zarządem i skarbnikiem.

6. Granice roli i sytuacje wymagające przekazania sprawy do decyzji zarządu

Proszę wypisać jednoznacznie, kiedy fundraiser ma obowiązek przerwać ustalenia i przekazać sprawę do decyzji zarządu. Typowo są to: propozycje wsparcia z warunkami obciążającymi OSP, oczekiwania świadczeń informacyjnych wykraczających poza możliwości, zobowiązania długoterminowe, sytuacje mogące powodować konflikt interesów oraz każde zobowiązanie wymagające podpisu osób uprawnionych do reprezentacji.

7. Minimalne wskaźniki jakości pracy fundraiser a

Proszę określić standardy jakości z lekcji 7, a nie cele finansowe. Przykładowo: istotne ustalenia są podsumowane i przekazane do zatwierdzenia, warunki współpracy są jednoznaczne, darczyńcy otrzymują podziękowanie i informację zwrotną w uzgodnionej formie, a dokumenty są możliwe do odtworzenia po czasie.

TEST SPRAWDZAJĄCY

Proszę wskazać jedną poprawną odpowiedź w każdym pytaniu.

1. Które stwierdzenie najtrafniej opisuje istotę roli fundraisera w OSP?

- A. Podejmowanie decyzji finansowych w imieniu OSP oraz samodzielne podpisywanie umów z darczyńcami.
- B. Zapewnienie spójnego, powtarzalnego i zgodnego z prawem procesu pozyskiwania wsparcia oraz prowadzenia relacji, z dbałością o wiarygodność OSP.
- C. Prowadzenie wyłącznie działań promocyjnych OSP bez kontaktu z darczyńcami i bez dokumentowania ustaleń.
- D. Zastępowanie skarbnika w prowadzeniu ksiąg rachunkowych oraz sporządzaniu sprawozdań finansowych.

2. Jakie działanie jest zgodne ze standardem profesjonalnym, gdy darczyńca żąda świadczeń informacyjnych, których OSP nie jest w stanie wykonać?

- A. Zobowiązać OSP ustnie, aby nie stracić darczyńcy, a formalności uzupełnić później.
- B. Podpisać porozumienie samodzielnie, jeżeli fundraiser jest członkiem OSP.
- C. Ujawnić ograniczenia OSP, wstrzymać obietnice dotyczące świadczeń wzajemnych oraz przekazać warunki do decyzji zarządu i do podpisu osób uprawnionych do reprezentacji.
- D. Zgodzić się na warunki, ponieważ wysokość wsparcia zawsze jest ważniejsza niż ryzyko.

3. Co może przewidywać statut stowarzyszenia, jeżeli liczba członków przekroczy wielkość określoną w statucie?

- A. Zastąpienie walnego zebrania członków zebraniem delegatów oraz określenie zasad wyboru delegatów i czasu trwania ich kadencji.
- B. Zastąpienie zarządu skarbnikiem jako jedynym organem prowadzącym sprawę stowarzyszenia.
- C. Automatyczne przejęcie wszystkich uprawnień przez komisję rewizyjną.
- D. Obowiązek powołania rady programowej jako organu nadrzędnego.

4. Na czym polega zasada „najpierw weryfikacja reprezentacji, potem zobowiązanie” w działaniach fundraisingowych OSP?

- A. Najpierw należy opublikować informację o wsparciu, a dopiero potem ustalać formalności.
- B. Przed złożeniem obietnicy lub podpisaniem dokumentu należy sprawdzić, kto może składać oświadczenia woli w imieniu OSP oraz czy ewentualne pełnomocnictwo obejmuje daną czynność.
- C. Najpierw należy dokonać zakupu, a dopiero potem uzyskać zgodę darczyńcy na cel.
- D. Najpierw należy rozliczyć środki, a dopiero potem przyjąć wsparcie.

- 5. Która sekwencja najlepiej oddaje model pracy fundaisera od pozyskania wsparcia do utrzymania relacji?**
- A. Podpis umowy → publikacja → identyfikacja darczyńcy → rozliczenie → podziękowanie.
 - B. Zbiórka środków → zakup → poszukiwanie darczyńców → formalizacja → podziękowanie.
 - C. Identyfikacja możliwości → kwalifikacja i rozpoznanie → przygotowanie propozycji → uzgodnienie i formalizacja → podziękowanie, informacja o efekcie i utrzymanie relacji.
 - D. Publikacja potrzeb → przyjęcie środków → brak dokumentowania → brak informacji zwrotnej → utrzymanie relacji.
- 6. Który element jest minimalnym, a zarazem kluczowym warunkiem bezpieczeństwa działania fundaisera w małej OSP?**
- A. Rezygnacja z raportowania do zarządu w celu przyspieszenia działań.
 - B. Prowadzenie relacji wyłącznie z prywatnego telefonu i prywatnej poczty fundaisera.
 - C. Przekazanie fundraiserowi prawa do samodzielnego podpisywania wszelkich umów.
 - D. Jasne powierzenie roli i granic uprawnień, niedokonywanie zobowiązań bez umocowania oraz proste, powtarzalne dokumentowanie ustaleń i przyjętego wsparcia.
- 7. Który zestaw zasad najlepiej opisuje wymagania w zakresie przetwarzania danych darczyńców w OSP?**
- A. Publikowanie numerów telefonów i adresów e-mail darczyńców bez ich zgody, aby zwiększyć przejrzystość.
 - B. Gromadzenie jak najszerszego zakresu danych, ponieważ w przyszłości mogą się przydać.
 - C. Udostępnianie danych każdemu członkowi OSP w celu ułatwienia kontaktu.
 - D. Określenie podstawy przetwarzania i celu, spełnienie obowiązków informacyjnych, ograniczenie zakresu danych do niezbędnego minimum, ograniczenie dostępu oraz ustalenie zasad przechowywania i usuwania danych.
- 8. Co jest praktycznym celem prowadzenia jednego, wspólnego miejsca informacji o relacjach i ustaleniach fundraisingowych?**
- A. Ukrycie danych i dokumentów przed zarządem, aby uniknąć kontroli.
 - B. Zastąpienie dokumentów księgowych jedną listą wpływów.
 - C. Zapewnienie ciągłości i kontroli: OSP potrafi odtworzyć kontakty, ustalenia, zobowiązania i status rozmów niezależnie od dostępności jednej osoby.
 - D. Przeniesienie odpowiedzialności zarządu na fundaisera.
- 9. Kiedy fundraiser powinien bezwzględnie przekazać sprawę do decyzji zarządu, nawet jeśli darczyńca jest gotowy do natychmiastowej zgody?**
- A. Gdy trzeba ustalić termin spotkania.
 - B. Gdy należy wysłać podziękowanie.
 - C. Gdy trzeba zaktualizować rejestr kontaktów.
 - D. Gdy warunki wsparcia tworzą zobowiązania OSP (finansowe, organizacyjne lub wizerunkowe) wymagające zatwierdzenia oraz podpisu osób uprawnionych do reprezentacji.

- 10. Które sformułowanie najtrafniej opisuje należytą staranność fundraisera w OSP?**
- A. Składanie obietnic i deklaracji bez konsultacji, aby szybciej domknąć wsparcie.
 - B. Koncentrowanie się wyłącznie na wysokości wsparcia, bez analizy warunków.
 - C. Sprawdzanie okoliczności przed zobowiązaniami, dokumentowanie ustaleń, weryfikacja reprezentacji, ujawnianie ograniczeń OSP i unikanie obietnic bez pokrycia.
 - D. Rezygnacja z dokumentowania, jeżeli darczyńca jest „zaufany” i lokalny.
- 11. Która sytuacja stanowi poważne ryzyko konfliktu interesów i naruszenia standardów profesjonalnych w fundraisingu OSP?**
- A. Darczyńca prosi o otrzymanie podziękowania e-mail.
 - B. Fundraiser informuje zarząd o planowanej rozmowie z firmą.
 - C. OSP przyjmuje darowiznę rzeczową i sporządza protokół przyjęcia.
 - D. Przekazanie darowizny na prywatne konto członka zarządu albo na jego rzecz bez jednoznacznej podstawy prawnej, dokumentów i decyzji organów OSP.
- 12. Który element jest kluczowy dla rzetelnego udokumentowania darowizny rzeczowej?**
- A. Wyłącznie publikacja zdjęcia w mediach społecznościowych OSP.
 - B. Wyłącznie ustna informacja przekazana na zebraniu członków.
 - C. Dokument umożliwiający odtworzenie zdarzenia: co przyjęto, od kogo, kiedy, w jakiej ilości i stanie, na jakich warunkach oraz kto przyjął w imieniu OSP.
 - D. Wyłącznie deklaracja darczyńcy, bez potwierdzenia po stronie OSP.
- 13. Co w praktyce oznacza „umocowanie fundraisera” w OSP?**
- A. Sam fakt, że fundraiser jest członkiem OSP, bez decyzji władz.
 - B. Jednoznaczne powierzenie roli i uprawnień (np. uchwałą zarządu i/lub pełnomocnictwem) wraz z granicami: co wolno robić samodzielnie, a co wymaga decyzji i podpisu reprezentacji.
 - C. Zgoda darczyńcy na kontakt z fundraiserem.
 - D. Publiczne ogłoszenie w mediach społecznościowych, że dana osoba „prowadzi fundraising”.
- 14. Który zestaw informacji powinien standardowo zawierać profesjonalnie przygotowana prośba o wsparcie?**
- A. Wyłącznie opis historii OSP.
 - B. Wyłącznie prośba ogólna bez wskazania celu i terminu.
 - C. Wyłącznie lista dotychczasowych darczyńców.
 - D. Precyzyjny cel, zakres lub kwotę, termin, sposób przekazania wsparcia, zasady potwierdzenia i rozliczenia oraz wskazanie osoby kontaktowej po stronie OSP.
- 15. Które trzy kategorie tworzą kompletny profil kompetencji fundraisera w OSP?**
- A. Umundurowanie, gotowość operacyjna, sprawność fizyczna.
 - B. Prawo jazdy, obsługa sprzętu, dyspozycyjność.
 - C. Wiedza, umiejętności i postawy.
 - D. Wyłącznie doświadczenie w działaniach ratowniczych.

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

- 16. Która umiejętność jest krytyczna dla skutecznego domykania ustaleń z darczyńcą w OSP?**
- A. Samodzielne podpisywanie umów w imieniu OSP.
 - B. Prowadzenie ksiąg rachunkowych i sprawozdań finansowych.
 - C. Formułowanie jednoznacznych ustaleń, przygotowanie podsumowania do zatwierdzenia oraz doprowadzenie do formalizacji zgodnie z zasadami reprezentacji.
 - D. Wyłącznie przygotowywanie materiałów promocyjnych bez rozmów z darczyńcą.
- 17. Która postawa najbardziej wzmacnia długoterminowe relacje z darczyńcami w standardzie profesjonalnym?**
- A. Wywieranie presji na szybką decyzję.
 - B. Ukrywanie ograniczeń OSP, aby darczyńca nie zrezygnował.
 - C. Składanie obietnic bez konsultacji, aby „zrobić wrażenie”.
 - D. Szacunek dla darczyńcy, rzetelność informacji, konsekwencja w realizacji uzgodnień oraz terminowe podziękowanie i informacja o efekcie wsparcia.
- 18. W stowarzyszeniu rejestrowym, zgodnie z Prawem o stowarzyszeniach, jakie organy muszą istnieć?**
- A. Walne zebranie członków (albo zebranie delegatów, jeżeli statut tak stanowi), zarząd oraz organ kontroli wewnętrznej.
 - B. Zarząd oraz skarbnik jako odrębny organ stowarzyszenia.
 - C. Naczelnik oraz komisja rewizyjna jako jedyne organy stowarzyszenia.
 - D. Walne zebranie członków oraz skarbnik, bez organu kontroli wewnętrznej.
- 19. Które stwierdzenie jest poprawne w odniesieniu do skutecznego zawarcia umowy przez OSP w kontekście fundraisingu?**
- A. Umowa jest skuteczna, jeśli podpisze ją dowolny członek OSP.
 - B. Umowa jest skuteczna, jeśli podpisze ją darczyńca, nawet bez podpisów po stronie OSP.
 - C. Umowa jest skuteczna, gdy po stronie OSP podpis złoży osoba lub osoby uprawnione do reprezentacji zgodnie ze statutem lub pełnomocnik działający w granicach ważnego pełnomocnictwa.
 - D. Umowa jest skuteczna dopiero po zatwierdzeniu przez komisję rewizyjną.
- 20. Kto jest „kierownikiem jednostki OSP” w rozumieniu ustawy o rachunkowości?**
- A. Każdy członek OSP wykonujący zadania społeczne.
 - B. Skarbnik jako osoba prowadząca rozliczenia.
 - C. Fundraiser jako osoba pozyskująca wsparcie.
 - D. Członek zarządu lub innego organu zarządzającego, a przy organie wieloosobowym – członkowie tego organu, z wyłączeniem pełnomocników ustanowionych przez jednostkę.