



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 8**

# **Określenie celów finansowych dla kampanii fundraisingowej**

opracowano w ramach Projektu

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

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

SKRYPT

## SPIS TREŚCI

<b>Rozdział 1. Cel finansowy kampanii OSP powiązany z misją, potrzebą i celowością wydatków .....</b>	<b>3</b>
<b>Rozdział 2. Wyliczanie kwoty docelowej z uwzględnieniem potrzeb, kosztów całkowitych, kosztu pozyskania i rezerwy .....</b>	<b>10</b>
<b>Rozdział 3. Formułowanie celu finansowego w standardzie SMART z oceną realistyczności i jednoznacznym brzmieniem .....</b>	<b>18</b>
<b>Rozdział 4. Monitorowanie realizacji celu finansowego poprzez wskaźniki, rytm kontroli i transparentne raportowanie .....</b>	<b>27</b>
<b>Słownik .....</b>	<b>37</b>
<b>Bibliografia i źródła .....</b>	<b>42</b>
<b>Checklista .....</b>	<b>45</b>
<b>Pytania do analizy (do dyskusji) .....</b>	<b>48</b>
<b>Ćwiczenia .....</b>	<b>51</b>
<b>Test sprawdzający .....</b>	<b>56</b>

## ROZDZIAŁ 1. Cel finansowy kampanii OSP powiązany z misją, potrzebą i celowością wydatków

Cel finansowy kampanii fundraisingowej w OSP nie jest jedynie „kwotą do zebrania”. W prawidłowo zaprojektowanej kampanii jest on przede wszystkim zobowiązaniem organizacyjnym: określa, jakie potrzeby jednostka zamierza zaspokoić, w jakim zakresie oraz w jakim horyzoncie czasu, a także jaką zmianę operacyjną i społeczną chce dzięki temu osiągnąć. Dla darczyńców, partnerów i mieszkańców jest to informacja, czy OSP działa w sposób odpowiedzialny, celowy i przewidywalny. Dla zarządu OSP oraz osób prowadzących działania fundraisingowe cel finansowy stanowi natomiast punkt odniesienia do decyzji o skali kampanii, doborze narzędzi oraz późniejszego rozliczenia zgodności wydatkowania środków z celem komunikowanym publicznie.

W realiach polskich OSP szczególne znaczenie ma to, że jednostka działa w sferze bezpieczeństwa publicznego i ochrony ludności, a jej zadania wynikają z przepisów prawa. OSP jest umundurowaną organizacją społeczną, realizującą zadania z zakresu ochrony przeciwpożarowej, ratownictwa i reagowania na zdarzenia, w tym na wypadki, klęski żywiołowe oraz inne miejscowe zagrożenia<sup>1</sup>. Z perspektywy projektowania celu finansowego oznacza to, że punktem wyjścia powinno być zawsze powiązanie celu kampanii z misją OSP rozumianą jako służba na rzecz lokalnej społeczności i realizacja zadań ratowniczych, a nie doraźne „pozyskanie środków” bez jednoznacznego uzasadnienia operacyjnego.

### Cel finansowy jako element odpowiedzialności za misję i zaufanie publiczne

W fundraisingu cel finansowy pełni co najmniej trzy funkcje jednocześnie:

- po pierwsze, jest funkcją zarządczą: wyznacza, jaką skalę mobilizacji zasobów społecznych OSP uznaje za niezbędną w konkretnym projekcie;
- po drugie, jest funkcją komunikacyjną: porządkuje przekaz do darczyńców, ponieważ wskazuje, na co dokładnie zostaną przeznaczone środki i jak to przełoży się na korzyść publiczną;
- po trzecie, jest funkcją rozliczalności: umożliwia porównanie zapowiedzi i efektu, co wprost wpływa na reputację jednostki oraz gotowość społeczności do wspierania kolejnych działań.

W praktyce OSP cel finansowy powinien być rozumiany jako „kwota wraz z uzasadnieniem”, a nie jako sama liczba. Ta liczba ma sens dopiero wtedy, gdy wynika z opisu potrzeby, zakresu rzeczowego oraz realnych kosztów, a także gdy jest zgodna z rolą i zadaniami OSP. OSP, jako podmiot działający na rzecz społeczności lokalnej, buduje swoje wsparcie społeczne w oparciu o wiarygodność. Wiarygodność zaś w fundraisingu jest konsekwencją przejrzystości: darczyńca

<sup>1</sup> Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 27 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych, Dz.U. 2025 poz. 244, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250000244/U/D20250244Lj.pdf>;

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

ma prawo wiedzieć, jaka jest misja organizacji, w jaki sposób planuje wykorzystać przekazane środki oraz czy posiada zdolność do ich efektywnego spożytkowania zgodnie z przeznaczeniem<sup>2</sup>.

W przypadku OSP, w odróżnieniu od wielu innych organizacji społecznych, „misja” nie jest wyłącznie hasłem wizerunkowym. Jest ona wprost powiązana z funkcją publiczną: gotowością do prowadzenia działań ratowniczych i ochronnych. Z tego względu cel finansowy, aby był przekonujący, powinien odpowiadać na pytanie: **jakie ryzyko lub luka w bezpieczeństwie zostanie ograniczona dzięki planowanemu wydatkowi**. Nie oznacza to, że każda kampania musi dotyczyć sprzętu stricte ratowniczego, ale oznacza, że zawsze musi istnieć logiczny związek między wydatkiem a poprawą zdolności OSP do realizacji zadań albo zwiększeniem bezpieczeństwa członków OSP i mieszkańców.

### Misja OSP jako warunek poprawnego ustalenia celu finansowego

Powiązanie celu finansowego z misją nie jest zabiegiem marketingowym, lecz warunkiem poprawności merytorycznej i organizacyjnej. OSP działa w modelu stowarzyszeniowym, a jej aktywność opiera się na celach statutowych i zasadach gospodarowania środkami. W związku z tym cel kampanii musi być zgodny z tym, do czego OSP jest powołana, i w czym rzeczywiście działa<sup>3</sup>.

Z praktycznego punktu widzenia **misję OSP należy rozumieć na trzech poziomach**:

- **poziom 1: misja publiczna i rola społeczna.** Ustawa o ochotniczych strażach pożarnych opisuje OSP jako organizację spełniającą służebną rolę wobec społeczności lokalnej i wykonującą zadania z poszanowaniem godności oraz praw obywateli<sup>4</sup>. Ten poziom misji ma bezpośrednie znaczenie dla celu finansowego, ponieważ wskazuje, że kampania powinna być projektowana w duchu interesu publicznego, a nie w interesie prywatnym jakiegokolwiek osoby;
- **poziom 2: zakres zadań operacyjnych.** Ustawa wskazuje, że OSP jest przeznaczona w szczególności do walki z pożarami, klęskami żywiołowymi i innymi miejscowymi zagrożeniami<sup>5</sup>. Każdy cel finansowy, który dotyczy wyposażenia, szkoleń, poprawy gotowości operacyjnej, bezpieczeństwa strażaków ochotników czy usprawnienia alarmowania, ma zatem naturalne oparcie w zadaniach OSP;
- **poziom 3: cele statutowe i lokalna specyfika jednostki.** Ten poziom jest kluczowy dla większości OSP, zwłaszcza małych. Statut i realna praktyka działania jednostki powinny przesądzać, czy dany wydatek jest elementem misji, czy działalnością poboczną. W wielu jednostkach obok zadań ratowniczych funkcjonują aktywności społeczne,

<sup>2</sup> Association of Fundraising Professionals (AFP) i in., *A Donor Bill of Rights*, <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/DonorBillOfRights.pdf>;

<sup>3</sup> Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 27 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych, Dz.U. 2025 poz. 244, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250000244/U/D20250244Lj.pdf>

<sup>4</sup> Tamże;

<sup>5</sup> Tamże;

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

edukacyjne lub integracyjne. Mogą one stanowić uzasadniony obszar działań, o ile pozostają zgodne ze statutem i są komunikowane jako cele publiczne.

W praktyce fundraisingu OSP najczęściej występują dwa typy błędów związanych z misją. Pierwszy błąd to **cel zbyt ogólny**, niewskazujący, jaki konkretnie problem jest rozwiązywany. Drugi błąd to **cel oderwany od funkcji OSP**, np. projektowanie kampanii w kierunku wydatków, które nie mają uzasadnienia w poprawie bezpieczeństwa, zdolności operacyjnych albo spójnej działalności społecznej prowadzonej przez jednostkę. Oba błędy obniżają zaufanie, utrudniają pozyskiwanie wsparcia oraz mogą zwiększać ryzyko sporu z darczyńcą co do przeznaczenia środków.

Istotne jest również to, że OSP – choć często wspierana przez gminę i system publiczny – nie może zakładać, że „fundraising zastąpi finansowanie publiczne”. Ustawa nakłada na gminę określone obowiązki w zakresie zapewnienia OSP m.in. umundurowania, ubezpieczenia, badań lekarskich, szkoleń i wyposażenia, a także utrzymania, wyszkolenia i zapewnienia gotowości bojowej OSP<sup>6</sup>. W praktyce różnice między gminami powodują, że część potrzeb pozostaje niezaspokojona albo zaspokajana jest z opóźnieniem, natomiast cel finansowy kampanii powinien jasno wskazywać, że kampania ma wypełnić konkretną lukę: przyspieszyć doposażenie, sfinansować brakujący element, podnieść poziom bezpieczeństwa lub umożliwić realizację zadania, które w danym roku nie zostało pokryte w budżetach publicznych.

### Potrzeba jako rdzeń celu finansowego kampanii

Powiązanie celu finansowego z misją wymaga przejścia od „chcielibyśmy” do „jest to potrzebne, ponieważ”. Potrzeba w fundraisingu OSP musi być opisana w sposób obiektywny, zrozumiały i możliwie weryfikowalny. Jest to szczególnie ważne w małych jednostkach, gdzie zasoby kadrowe są ograniczone, a działania fundraisingowe często prowadzą te same osoby, które odpowiadają za operacyjność lub sprawy organizacyjne.

W praktyce OSP potrzeba powinna być definiowana jako różnica między **poziomem gotowości wymaganym** (albo racjonalnie oczekiwanym w danej gminie) a **poziomem gotowości aktualnym**. Ten model jest zrozumiały dla mieszkańców i partnerów, ponieważ wskazuje, że kampania nie ma charakteru abstrakcyjnego, lecz wynika z realiów działań ratowniczych.

Źródła, na których OSP może opierać opis potrzeby, powinny być dobierane adekwatnie do skali jednostki. W małej OSP nie jest konieczne tworzenie rozbudowanych analiz, natomiast wskazane jest oparcie uzasadnienia przynajmniej na jednym z poniższych typów przesłanek, opisanych prostym językiem:

- **przesłanki operacyjne**, czyli wynikające z rzeczywistych interwencji i typów zdarzeń w gminie (np. wypadki drogowe, podtopienia, pożary sadzy w przewodach kominowych, pożary traw, zdarzenia z udziałem substancji niebezpiecznych w skali lokalnej);

---

<sup>6</sup> Tamże;

- **przesłanki bezpieczeństwa członków OSP**, czyli potrzeby wynikające z konieczności ograniczania ryzyk podczas działań (np. brak kompletnego wyposażenia ochronnego dla części ratowników);
- **przesłanki organizacyjne**, czyli potrzeby wynikające z utrzymania gotowości (np. modernizacja systemu alarmowania, zapewnienie łączności, doposażenie w podstawowe elementy pozwalające spełnić uzgodniony zakres działań);
- **przesłanki infrastrukturalne**, czyli potrzeby wynikające ze stanu remizy lub zaplecza (np. zapewnienie bezpiecznego przechowywania sprzętu, warunków higienicznych, bezpieczeństwa instalacji).

Warto podkreślić, że potrzeba nie jest tym samym co „lista zakupów”. Potrzeba powinna być opisana w kategoriach problemu i skutku. Przykładowo, zamiast stwierdzenia „potrzebujemy defibrylatora AED”, opis potrzeby powinien w pierwszej kolejności wskazywać, że na obszarze działania OSP występuje ryzyko nagłego zatrzymania krążenia w przestrzeni publicznej, a czas dotarcia ZRM może być dłuższy niż czas wymagany do skutecznej defibrylacji, co uzasadnia doposażenie pierwszych ratowników na miejscu zdarzenia w AED. Dopiero w drugiej kolejności należy przejść do wskazania środka zaradczego, czyli zakupu urządzenia oraz zapewnienia gotowości do jego użycia zgodnie z przeszkoleniem.

Analogicznie, w kampaniach sprzętowych dotyczących wyposażenia ratowniczego, potrzeba powinna być opisana jako brak zdolności do wykonania określonego typu działań lub jako ograniczenie bezpieczeństwa ratowników. W publikacjach poświęconych funkcjonowaniu OSP podkreśla się, że relacja między zadaniami OSP, wsparciem samorządu i bezpieczeństwem lokalnym jest jednym z kluczowych elementów zrozumienia roli jednostek w systemie ochrony przeciwpożarowej i ratownictwa<sup>7</sup>. Tę zależność warto wykorzystywać w opisie potrzeby: cel finansowy powinien być zakorzeniony w realnych uwarunkowaniach lokalnych, a nie w ogólnych hasłach.

### **Celowość wydatków jako warunek prawidłowego celu finansowego**

Celowość wydatków oznacza, że planowane wydatki są niezbędne lub uzasadnione do osiągnięcia celu kampanii, a ich przeznaczenie jest spójne z misją OSP, treścią komunikacji fundraisingowej oraz – w zależności od formy pozyskania środków – z wymogami prawa i zobowiązaniami wobec darczyńców.

W polskich realiach OSP celowość ma trzy wymiary, które należy rozróżnić:

- **Wymiar 1: celowość merytoryczna.** Odpowiada na pytanie, czy wydatek jest logicznie powiązany z potrzebą. Jeżeli kampania jest uzasadniana poprawą bezpieczeństwa ratowników, to wydatek musi być takim wydatkiem, który realnie to bezpieczeństwo podnosi. Jeżeli kampania dotyczy zwiększenia skuteczności działań w określonym typie zdarzeń, to wydatek powinien wzmocnić dokładnie tę zdolność operacyjną.

<sup>7</sup> Kocowski T., Błażewski M. (red.), *Ochotnicze Straże Pożarne. Zadania – Samorząd – Bezpieczeństwo. Raport z badań*, Wrocław: Uniwersytet Wrocławski, 2018, [https://bibliotekacyfrowa.pl/Content/93921/PDF/Ochotnicze\\_Straze\\_Pozarne\\_Zadania\\_Samorząd\\_Bezpieczeństwo.pdf](https://bibliotekacyfrowa.pl/Content/93921/PDF/Ochotnicze_Straze_Pozarne_Zadania_Samorząd_Bezpieczeństwo.pdf);

- **Wymiar 2: celowość prawna i zobowiązaniowa.** Odpowiada na pytanie, czy środki zostaną wykorzystane zgodnie z celem, na jaki zostały zebrane, oraz zgodnie z warunkami ich pozyskania. W przypadku darowizn istotne jest, że umowa darowizny ma swoją definicję ustawową, a darczyńca może nałożyć na obdarowanego określony obowiązek działania lub zaniechania (tzw. polecenie), co w praktyce oznacza obowiązek respektowania wskazanego celu, jeżeli został on określony jako warunek przekazania środków<sup>8</sup>.

W przypadku zbiorów publicznych ustawa wymaga, aby zbiórka była prowadzona na określony, zgodny z prawem cel pozostający w sferze zadań publicznych, a zgłoszenie zbiórki zawierało cel oraz przewidywane koszty niezbędne do jej zorganizowania i przeprowadzenia, pokrywane z zebranych ofiar<sup>9</sup>. To bezpośrednio wymusza precyzję celu finansowego: nie jest wystarczające wskazanie ogólnego hasła, jeżeli z treści celu nie wynika, jakie działania będą finansowane. Z perspektywy praktyki, administracja publiczna może wymagać doprecyzowania celu w zgłoszeniu, jeżeli jest on zbyt ogólny<sup>10</sup>. Szczegółowe zasady zgłaszania i rozliczania zbiorów publicznych, wraz z rozróżnieniem zbiorów publicznych i innych form zbierania środków, zostały omówione w Lekcji 4.

- **Wymiar 3: celowość ekonomiczna i gospodarność.** Odpowiada na pytanie, czy planowany wydatek jest racjonalny kosztowo i organizacyjnie. W odniesieniu do środków publicznych ustawodawca formułuje zasadę, że wydatki publiczne powinny być dokonywane w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasady uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów oraz optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów<sup>11</sup>. Choć kampanie fundraisingowe mogą dotyczyć także środków prywatnych, ta zasada stanowi praktyczny punkt odniesienia: darczyńcy oczekują, że OSP wyda środki w sposób racjonalny i uzasadniony, a nie przypadkowy lub nadmiarowy.

Celowość wydatków ma w OSP jeszcze jeden szczególny aspekt: dotyczy nie tylko tego, „co kupujemy”, ale również tego, czy OSP będzie w stanie utrzymać efekt zakupu. Jeżeli celem kampanii jest zakup sprzętu, celowość powinna uwzględniać, czy OSP ma warunki do przechowywania, konserwacji i użytkowania sprzętu. Jeżeli celem jest doposażenie remizy, celowość powinna uwzględniać, czy zakres prac rzeczywiście rozwiązuje konkretny problem (np. bezpieczeństwo instalacji, zabezpieczenie sprzętu,

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, t.j. Dz.U. 2025 poz. 1071 ze zm., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250001071/U/D20251071Lj.pdf>;

<sup>9</sup> Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 16 września 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych, Dz.U. 2020 poz. 1672, <https://dziennikustaw.gov.pl/DU/2020/1672/D2020000167201.pdf>;

<sup>10</sup> Stowarzyszenie Klon/Jawor, Poradnik NGO: „Jak bardzo konkretny musi być cel zbiórki publicznej?”, <https://poradnik.ngo.pl/jak-bardzo-konkretny-musi-byc-cel-zbiorki-publicznej>;

<sup>11</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, t.j. Dz.U. 2025 poz. 1483, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250001483/O/D20251483.pdf>;

poprawa warunków higienicznych dla ratowników), a nie jest jedynie ogólnym „remontem”.

### Jak przełożyć misję, potrzebę i celowość na treść celu finansowego kampanii?

W tym rozdziale nie formułujemy jeszcze celu w standardzie SMART (zostanie to omówione w Rozdziale 3), natomiast konieczne jest pokazanie, jak powinien wyglądać opis celu finansowego jako sensownej całości. W praktyce OSP dobrze skonstruowany cel finansowy kampanii powinien zawierać cztery elementy opisowe:

- **Element A: przedmiot zmiany, czyli potrzeba.** Jest to krótkie wskazanie, co jest problemem lub luką.
- **Element B: rezultat operacyjny, czyli co OSP uzyska dzięki wydatkowi.** To nie jest jeszcze wskaźnik, ale logiczny efekt.
- **Element C: korzyść publiczna, czyli dlaczego jest to ważne dla mieszkańców.** Ten element jest kluczowy dla motywacji darczyńców.
- **Element D: zakres wydatków, czyli na co środki będą przeznaczone.** Nie musi to być kosztorys (to będzie w rozdziale 2), ale musi być jasne, jakie kategorie wydatków wchodzi w grę.

Poniżej przedstawiamy realistyczne przykłady dla małych i średnich OSP, pokazujące, jak łączyć misję, potrzebę i celowość wydatków bez wchodzenia w szczegółowe wyliczenia.

#### PRZYKŁAD 1 — doposażenie w środki ochrony indywidualnej.

OSP działa w gminie o dużym udziale zabudowy jednorodzinnej i częstych zdarzeniach pożarowych o mniejszej skali. Jednostka wyjeżdża do pożarów sadzy w przewodach kominowych oraz pożarów budynków gospodarczych. Część ratowników nie posiada kompletu środków ochrony osobistej w jednolitym standardzie. Cel finansowy kampanii powinien wskazywać, że potrzeba wynika z konieczności zapewnienia bezpiecznych warunków udziału w działaniach ratowniczych oraz utrzymania gotowości jednostki do realizacji zadań<sup>12</sup>. Celowość wydatku polega na tym, że zakup środków ochrony osobistej bezpośrednio ogranicza ryzyko urazów i ekspozycji na czynniki szkodliwe, a w konsekwencji zwiększa zdolność jednostki do reagowania w zdarzeniach, co jest korzyścią publiczną.

#### PRZYKŁAD 2 — wyposażenie do kwalifikowanej pierwszej pomocy w przestrzeni lokalnej.

OSP jest często dysponowana do wypadków drogowych na drodze wojewódzkiej przebiegającej przez gminę. Jednostka wskazuje potrzebę wzmocnienia zdolności do udzielania pierwszej pomocy przedmedycznej do czasu przyjazdu ZRM. Cel finansowy kampanii powinien opisywać, że środki zostaną przeznaczone na doposażenie w elementy zwiększające skuteczność działań ratowniczych w pierwszej fazie zdarzenia. W przypadku pozyskiwania darowizn od osób fizycznych lub firm należy pamiętać, że jeżeli darczyńca

<sup>12</sup> Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 27 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych, Dz.U. 2025 poz. 244, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250000244/U/D20250244Lj.pdf>;

określa przeznaczenie środków, OSP powinna to przeznaczenie respektować jako element zobowiązania wynikającego z darowizny, w tym ewentualnego polecenia<sup>13</sup>.

### **PRZYKŁAD 3 — modernizacja systemu alarmowania i łączności.**

W małej OSP ograniczeniem nie jest brak chęci do działania, lecz ryzyko opóźnień w mobilizacji oraz problemy z łącznością. Cel finansowy powinien opisywać potrzebę jako lukę w zdolności organizacyjnej, która wpływa na czas reakcji i bezpieczeństwo działań. Wydatki w tym przypadku mają charakter „infrastruktury gotowości”, a ich celowość jest uzasadniona tym, że usprawniają realizację zadań, dla których OSP jest przeznaczona<sup>14</sup>.

### **PRZYKŁAD 4 — doposażenie remizy w elementy krytyczne dla utrzymania sprzętu.**

W wielu jednostkach potrzeba dotyczy nie „estetyki”, lecz bezpieczeństwa i funkcjonalności: zabezpieczenia sprzętu, warunków jego przechowywania, ergonomii przygotowania do wyjazdu, a także warunków higienicznych po działaniach. Cel finansowy powinien być skonstruowany tak, aby jasno wynikało, że celem jest poprawa warunków utrzymania gotowości i bezpieczeństwa, a nie ogólny remont. W praktyce OSP taki cel bywa szczególnie wiarygodny, gdy wskazuje się, że kampania ma uzupełnić lukę inwestycyjną lub doposażeniową, której nie udało się sfinansować w danym roku z innych źródeł, przy jednoczesnym uwzględnieniu roli gminy w zapewnianiu warunków funkcjonowania OSP<sup>15</sup>.

Niezależnie od przykładu, zasadą wspólną jest to, że cel finansowy kampanii powinien być „weryfikowalny społecznie”. W przypadku zbiorok publicznych transparentność jest dodatkowo wzmocniona poprzez portal zbiorok publicznych, na którym można sprawdzać informacje o zgłoszeniu i rozliczeniu zbiorok, co wzmacnia oczekiwanie spójności między celem a wydatkowaniem<sup>16</sup>. Z perspektywy jakości fundraisingu OSP oznacza to konieczność świadomego formułowania celu: w taki sposób, aby można było jednoznacznie wykazać, że środki zostały wykorzystane zgodnie z deklaracją.

Na zakończenie należy podkreślić, że w kolejnych rozdziałach cel finansowy zostanie doprecyzowany operacyjnie: w Rozdziale 2 poprzez metody wyliczania kwoty docelowej, a w Rozdziale 3 poprzez standard SMART i ocenę realności. W tym rozdziale kluczowe było ustalenie fundamentu: cel finansowy musi wynikać z misji OSP, być uzasadniony potrzebą oraz opisany tak, aby celowość wydatków była zrozumiała dla darczyńców i możliwa do rozliczenia.

<sup>13</sup> Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, t.j. Dz.U. 2025 poz. 1071 ze zm.,  
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250001071/U/D20251071Lj.pdf>;

<sup>14</sup> Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 27 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych, Dz.U. 2025 poz. 244,  
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250000244/U/D20250244Lj.pdf>;

<sup>15</sup> Tamże;

<sup>16</sup> Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, „Zgłoś zbiorok publiczną – Portal zbiorok publicznych  
<https://www.gov.pl/web/mswia/zglos-zbiorke-publiczna>;

## ROZDZIAŁ 2. Wyliczanie kwoty docelowej z uwzględnieniem potrzeb, kosztów całkowitych, kosztu pozyskania i rezerwy

Kwota docelowa kampanii fundraisingowej OSP nie jest „sumą życzeniową” ani wyłącznie wartością zakupu głównego przedmiotu (np. sprzętu). Jest to **kwota brutto do zebrania**, która ma zapewnić, że po uwzględnieniu wszystkich kosztów niezbędnych do realizacji celu (w tym kosztów pozyskania środków i przewidywalnej rezerwy) OSP będzie dysponować środkami wystarczającymi, aby wydatek został poniesiony **w pełnym zakresie, legalnie, terminowo i rozliczalnie**.

W praktyce wiele kampanii w OSP „rozjeżdża się” nie dlatego, że brakuje zaangażowania mieszkańców, tylko dlatego, że na etapie kalkulacji pomija się część kosztów albo nie doszacowuje się potrąceń i kosztów organizacyjnych. Skutek jest przewidywalny: zebrane środki są niższe od realnej potrzeby, pojawia się presja na cięcia jakościowe (np. rezygnacja z przeglądu, szkolenia, montażu), a w skrajnych przypadkach – konieczność aneksowania zamiaru wobec darczyńców lub wydłużania kampanii. To z kolei obniża zaufanie i utrudnia kolejne zbiórki.

W tym rozdziale przedstawiono metodę wyliczania kwoty docelowej w sposób jednoznaczny i możliwy do zastosowania także w małej jednostce OSP, bez rozbudowanego zaplecza administracyjnego. Rozdział koncentruje się wyłącznie na kalkulacji finansowej celu. Formułowanie celu w standardzie SMART oraz zasady monitorowania realizacji celu są omawiane w kolejnych rozdziałach.

### **Punkt wyjścia kalkulacji – potrzeba i zakres rzeczowy jako „lista kosztów do policzenia”**

Kalkulacja kwoty docelowej zawsze powinna startować od jednoznacznie opisanego zakresu rzeczowego, czyli od odpowiedzi na pytanie: **co dokładnie OSP musi sfinansować, aby potrzeba została realnie zaspokojona**. W rozdziale 1 wskazano, że celowość wydatku musi wynikać z misji OSP, rozpoznanej potrzeby i racjonalnego uzasadnienia. Na etapie rozdziału 2 tę logikę zamienia się na logikę kosztową - każde „musimy mieć” powinno zostać przetłumaczone na konkretną pozycję kosztową, którą da się wycenić i udokumentować.

Najczęstszy błąd w małych OSP polega na utożsamieniu celu z jednym zakupem (np. „defibrylator”), podczas gdy realny koszt „defibrylatora gotowego do użycia w OSP” obejmuje zwykle nie tylko samo urządzenie, lecz także elementy towarzyszące (np. dodatkowe elektrody, szafkę z alarmem, oznakowanie, ewentualnie rejestrację, szkolenie z obsługi, montaż, transport, a czasem także doposażenie apteczki lub zestawu R1). Tylko część tych kosztów bywa widoczna na pierwszy rzut oka, a brak któregośkolwiek elementu może spowodować, że zakup nie będzie funkcjonalny albo nie będzie spełniał oczekiwanego standardu bezpieczeństwa.

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

Dlatego w podejściu profesjonalnym stosuje się zasadę: **najpierw kompletujemy pełną listę składników kosztu całkowitego (TCO – total cost of ownership / total cost of implementation), a dopiero potem wyciągamy wniosek o kwocie docelowej kampanii.** W realiach OSP oznacza to proste, ale konsekwentne rozróżnienie:

- koszt główny (przedmiot finansowania),
- koszty niezbędne, aby przedmiot działań zgodnie z przeznaczeniem,
- koszty formalne i rozliczeniowe,
- koszty pozyskania środków,
- rezerwa na ryzyka.

To podejście jest spójne z wymogiem rzetelności i kompletności dokumentowania operacji gospodarczych w księgach rachunkowych: podstawą zapisów są dowody księgowe, które muszą odzwierciedlać rzeczywisty przebieg i wartość operacji<sup>17</sup>. Ta sama logika rzetelności powinna być zastosowana wcześniej – na etapie planowania kwoty docelowej.

### **Koszt całkowity celu OSP – jak nie pominąć „niewidocznych” pozycji**

**Koszt całkowity celu** to suma wszystkich wydatków, które muszą zostać poniesione, aby cel został zrealizowany zgodnie z założeniem, bez obchodzenia standardów bezpieczeństwa i bez „przerzucania” niedoszacowanych kosztów na inne środki OSP. W praktyce OSP można przyjąć cztery warstwy kosztów:

- **Po pierwsze – koszty bezpośrednie zakupu lub realizacji.** To cena urządzenia, usługi lub robót, wynikająca z oferty, kosztorysu lub cennika. Na potrzeby wiarygodnej kalkulacji należy opierać się na aktualnych ofertach, a nie na cenach historycznych sprzed kilku lat. Jeżeli cena podlega wahaniom rynkowym (np. sprzęt specjalistyczny, elementy budowlane), należy to od razu uwzględnić w podejściu do rezerwy.
- **Po drugie – koszty doprowadzenia do gotowości operacyjnej.** To koszty, które wprost wynikają z praktyki użytkowania w OSP, a nie zawsze są częścią „samego zakupu”. Przykładowo:
  - transport, wniesienie, montaż, uruchomienie, konfiguracja,
  - szkolenie (jeżeli jest warunkiem bezpiecznego użycia lub wymogiem producenta/ubezpieczyciela),
  - przegląd zerowy, pierwsza legalizacja lub kalibracja (jeżeli dotyczy),
  - elementy eksploatacyjne startowe (np. elektrody, baterie, środki gaśnicze, osprzęt),
  - oznakowanie i zabezpieczenie (np. gabloty, szafy, mocowania),

<sup>17</sup> Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. 1994 Nr 121 poz. 591 (tekst jednolity; opracowano na podstawie Dz.U. z 2023 r. poz. 120 i in., z 2024 r. poz. 619 i in., z 2025 r. poz. 1218), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19941210591/U/D19940591Lj.pdf>;

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

- adaptacja miejsca (np. doprowadzenie zasilania, zabezpieczenie przed wilgocią).

W małych OSP szczególnie często pomija się koszty montażu, transportu oraz elementów eksploatacyjnych „na start”, ponieważ nie kojarzą się z „celem kampanii”, a w rzeczywistości warunkują, czy zakup będzie działał i czy będzie można go wykazać jako zrealizowany w pełnym znaczeniu.

- **Po trzecie – koszty utrzymania, jeżeli są nieuniknione w krótkim horyzoncie.** Rozdział 2 dotyczy wyliczania kwoty docelowej kampanii, więc nie chodzi o wieloletnie planowanie budżetu OSP, ale o takie koszty utrzymania, które trzeba ponieść w okresie bezpośrednio po zakupie, aby nie doszło do sytuacji „kupiliśmy, ale nie mamy środków na uruchomienie/utrzymanie”. Dla części celów oznacza to np. obowiązkowy przegląd w pierwszym roku, wymianę elementów o krótkiej żywotności albo koszt licencji/abonamentu, jeżeli rozwiązanie bez tego nie działa.
- **Po czwarte – koszty formalne i rozliczeniowe.** Obejmują koszty administracyjne ściśle przypisane do przedsięwzięcia (np. opłaty bankowe dotyczące kampanii, koszty prowadzenia wyodrębnionej ewidencji, koszty usług księgowych lub prawnych, jeśli są konieczne do prawidłowego rozliczenia). W małych OSP te koszty bywają realne, nawet jeżeli nie są wysokie jednostkowo. Ich pominięcie prowadzi jednak do sytuacji, w której środki „na cel” trzeba uszczuplić, aby pokryć koszty rozliczenia – co z perspektywy darczyńców i transparentności jest rozwiązaniem ryzykownym.

### **Kwota brutto czy netto – krytyczny punkt kalkulacji (VAT i potrącenia)**

Jednym z najbardziej praktycznych i jednocześnie najczęściej pomijanych zagadnień w OSP jest pytanie, czy koszty kampanii należy kalkulować w kwotach brutto czy netto. Dla większości małych jednostek bezpieczną zasadą jest planowanie kosztów w kwotach brutto, ponieważ w wielu przypadkach podatek VAT nie jest możliwy do odliczenia i staje się realnym kosztem przedsięwzięcia.

Zgodnie z zasadą ogólną, prawo do odliczenia podatku VAT przysługuje podatnikowi w takim zakresie, w jakim nabywane towary i usługi są wykorzystywane do wykonywania czynności opodatkowanych<sup>18</sup>. W praktyce oznacza to, że jeżeli OSP nie wykonuje czynności opodatkowanych lub zakup nie ma związku z takimi czynnościami, VAT co do zasady obciąża OSP jako koszt. Jeżeli OSP prowadzi działalność mieszaną, odliczenie może mieć charakter częściowy i wymaga zastosowania właściwych zasad rozliczenia<sup>19</sup>. Dodatkowo, co do zasady, brak rejestracji jako podatnik VAT czynny wyłącza możliwość skorzystania z odliczenia<sup>20</sup>. Z tego powodu decyzja brutto lub netto powinna wynikać z rzeczywistego statusu OSP oraz sposobu wykorzystania zakupów i powinna zostać potwierdzona z obsługą księgową. Jeżeli OSP nie ma

<sup>18</sup> Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (t.j.), art. 86 ust. 1, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20040540535/U/D20040535Lj.pdf>;

<sup>19</sup> Pre-współczynnik w VAT - kiedy należy go stosować, Poradnik Przedsiębiorcy, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pre-wspolczynnik-w-vat-kiedy-nalezy-go-stosowac>;

<sup>20</sup> Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (t.j.), art. 86 ust. 1, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20040540535/U/D20040535Lj.pdf>;

pewności, że VAT będzie odliczalny w danym zakupie, bezpiecznym podejściem jest kalkulacja w kwotach brutto.

Drugą grupą obciążeń są potrącenia systemowe związane z kanałem pozyskiwania środków. Wpłaty elektroniczne, operatorzy płatności, platformy internetowe, SMS czy urządzenia płatnicze podczas wydarzeń często wiążą się z opłatami, które zmniejszają kwotę faktycznie dostępną na realizację celu. Odpowiedzialne planowanie wymaga, aby OSP znała i uwzględniła taryfy opłat, ponieważ kwota wpłacona przez darczyńców nie zawsze jest równa kwocie pozostającej do dyspozycji OSP na realizację celu.

Przykładowo, jeżeli koszt całkowity celu, łącznie z kosztami organizacyjnymi i rezerwą, wynosi 50 000 zł, a średnia stopa potrąceń od wpłat elektronicznych wynosi 2%, to aby po potrąceniach dysponować 50 000 zł, kwota do zebrania powinna zostać skorygowana według wzoru: kwota do zebrania = kwota potrzebna / (1 – stopa potrąceń), czyli  $50\,000 / 0,98 = 51\,020,41$  zł. W praktyce należy uwzględnić, że część wpłat może nie generować opłat, na przykład przelewy tradycyjne, a część może być obciążona prowizjami, dlatego właściwe jest liczenie średniej ważonej potrąceń zależnej od struktury kanałów.

Na etapie wyznaczania celu finansowego kluczowe jest jedno - kwota docelowa powinna zapewnić, że po uwzględnieniu podatku VAT (jeżeli jest kosztem) oraz potrąceń od kanałów wpłat OSP będzie dysponowała kwotą wystarczającą do pełnej realizacji celu, a nie wyłącznie do opłacenia głównej faktury.

### **Koszt pozyskania środków jako ważna część celu finansowego**

Koszt pozyskania to wszystkie racjonalne i udokumentowane koszty, które OSP ponosi po to, aby środki w ogóle zostały zebrane. W praktyce koszt pozyskania obejmuje m.in.: przygotowanie materiałów informacyjnych, druk, elementy promocji, opłaty operatorów płatności, prowizje platform, koszty wydarzenia fundraisingowego (jeżeli zbiórka ma taki komponent), koszty oznakowania puszek lub identyfikatorów, koszty transportu i zabezpieczenia zebranej gotówki, a czasem również koszty obsługi księgowej związanej bezpośrednio z kampanią.

Z perspektywy prawa i transparentności szczególnie istotne jest, że w przypadku zbiórek publicznych ustawodawca wprost przewiduje wykazanie kosztów niezbędnych do zorganizowania i przeprowadzenia zbiórki, które mają być pokryte z zebranych ofiar<sup>21</sup>. To oznacza, że kalkulacja kwoty docelowej przy zbiórce publicznej nie może pomijać kosztów organizacji zbiórki – przeciwnie, powinna je jasno przewidzieć i wskazać. Wzory dokumentów wykonawczych do ustawy przewidują także wykazywanie planowanych i poniesionych kosztów w sprawozdaniach, co dodatkowo wzmacnia potrzebę realistycznego oszacowania kosztu pozyskania już na etapie ustalania celu<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1672), [dziennikustaw.gov.pl](http://dziennikustaw.gov.pl)

<sup>22</sup> Rozporządzenie Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 9 czerwca 2014 r. w sprawie wzorów dokumentów dotyczących zbiórki publicznej (Dz.U. 2014 poz. 833), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001672/O/D20201672.pdf>;

Niezależnie od formuły kampanii (zbiórka publiczna lub inne formy pozyskiwania darowizn) koszt pozyskania nie jest „błędem” ani „marnotrawstwem” samym w sobie. Koszt pozyskania jest elementem działań, które mają doprowadzić do realizacji celu. Problemem nie jest to, że koszt istnieje, tylko to, gdy jest nieuzasadniony, nieproporcjonalny, niekontrolowany albo ukrywany. Standardy etyczne fundraisingu akcentują wymóg przejrzystości i rzetelności w gospodarowaniu funduszami oraz w komunikowaniu tego, w jaki sposób środki są pozyskiwane i wykorzystywane<sup>23</sup>.

### W praktyce OSP warto rozróżnić dwie perspektywy kosztu pozyskania:

- **Perspektywa budżetowa (ile kosztuje przeprowadzenie kampanii).** To część kalkulacji kwoty docelowej. Jeżeli kampania ma zebrać środki na cel, a jej prowadzenie generuje koszty, to te koszty muszą zostać pokryte z jakiegoś źródła: albo z budżetu własnego OSP, albo z części zebranych środków (o ile jest to zgodne z przyjętą formułą i jasno komunikowane). W małych OSP częstym, racjonalnym rozwiązaniem jest częściowe sfinansowanie kosztów kampanii wkładem własnym niefinansowym (np. praca społeczna członków) oraz ograniczenie kosztów płatnych do minimum. Nie zwalnia to jednak z obowiązku policzenia opłat, których nie da się uniknąć (np. opłat transakcyjnych).
- **Perspektywa wskaźnikowa (jaki jest koszt pozyskania w relacji do wpływów).** To perspektywa zarządcza, która jest użyteczna do porównywania kampanii i kanałów, ale nie może być traktowana jako jedyne kryterium „dobrego fundraisingu”. W literaturze i standardach nadzoru nad fundraisingiem podkreśla się, że nie istnieje jeden „właściwy” poziom kosztów fundraisingu dla wszystkich organizacji i wszystkich działań, a koszty mogą się różnić w zależności od skali, kanału, etapu rozwoju i celu kampanii<sup>24</sup>. W realiach OSP oznacza to, że kampania pierwsza (budująca dopiero bazę darczyńców) może mieć inny profil kosztów niż kampania powtarzalna, oparta na stałych sympatykach. Na etapie rozdziału 2 kluczowe jest, aby koszt pozyskania został **wliczony w kwotę docelową** w sposób uczciwy i możliwy do obrony.

### Rezerwa jako zabezpieczenie realizacji celu

Rezerwa w kalkulacji kwoty docelowej pełni funkcję zabezpieczenia realizacji celu przed typowymi ryzykami: wzrostem cen, nieprzewidywanymi kosztami dostawy, różnicami w kosztach instalacji, koniecznością doposażenia, błędami w oszacowaniu czasu i zakresu, a czasem także przed opóźnieniami, które generują koszty dodatkowe. W podejściu

<sup>23</sup> Deklaracja Etyczna Fundraisingu z dnia 14 października 2011 r. (Warszawa 2011), <https://fundraising.org.pl/wp-content/uploads/2024/04/Deklaracja-Etyczna-Fundraisingu-PL2011.pdf>; Association of Fundraising Professionals (AFP), Association for Healthcare Philanthropy (AHP), Council for Advancement and Support of Education (CASE), Giving Institute, *The Donor Bill of Rights*, <https://afpglobal.org/donor-bill-rights>;

<sup>24</sup> Charity Commission for England and Wales, *Charities and fundraising (CC20) – a guide to trustee duties*, <https://www.gov.uk/government/publications/charities-and-fundraising-cc20/charities-and-fundraising>; Chartered Institute of Fundraising / Charity Finance Group (CFG), *Why we must move beyond cost ratios to what really matters*, [www.cfg.org.uk/reframing\\_trust\\_why\\_we\\_must\\_move\\_beyond\\_cost\\_ratios\\_to\\_what\\_really\\_matters](http://www.cfg.org.uk/reframing_trust_why_we_must_move_beyond_cost_ratios_to_what_really_matters);

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

profesjonalnym rezerwa nie jest dowolną „górką”, lecz **oszacowanym kosztem ryzyk**, które mogą wystąpić.

Dobre praktyki szacowania kosztów projektowych wskazują, że rezerwa (contingency) powinna być powiązana z analizą ryzyk i niepewności, a brak rezerwy powoduje, że nawet niewielkie odchylenia cenowe lub organizacyjne skutkują przekroczeniem budżetu i koniecznością podejmowania działań ad hoc<sup>25</sup>. W OSP te odchylenia bywają szczególnie dotkliwe, ponieważ jednostka często nie dysponuje „wolną” nadwyżką finansową, a szybkie pozyskanie brakującej kwoty w trakcie realizacji celu bywa trudne.

**W praktyce fundraisingowej OSP warto rozróżnić dwie logiki rezerwy:**

- **Rezerwa na ryzyka zidentyfikowane** – czyli takie, które można racjonalnie przewidzieć na podstawie charakteru celu. Przykładowo: jeżeli kampania dotyczy wyposażenia wymagającego montażu i dopasowania, ryzykiem jest konieczność zakupu dodatkowych elementów instalacyjnych; jeżeli dotyczy sprzętu specjalistycznego, ryzykiem jest zmiana ceny w okresie od zbiórki do zakupu; jeżeli dotyczy dostaw, ryzykiem są koszty transportu lub ubezpieczenia przesyłki.
- **Rezerwa na niepewności trudne do szczegółowego przypisania** – czyli bufor na to, że mimo starannej kalkulacji mogą pojawić się koszty, których nie dało się zidentyfikować na starcie. W małych OSP sensowne jest utrzymywanie tej rezerwy w minimalnym, uzasadnionym zakresie, ale całkowite jej pominięcie oznacza przeniesienie ryzyka na przyszłość i zwiększenie prawdopodobieństwa niepełnej realizacji celu.

Aby rezerwa była akceptowalna społecznie i komunikacyjnie, powinna spełniać dwa warunki. Po pierwsze: musi być logicznie uzasadniona (wynikać z charakteru celu i realnych ryzyk). Po drugie: musi być transparentna w sensie wewnętrznym – OSP powinna umieć wyjaśnić, dlaczego rezerwa istnieje i w jakich sytuacjach może zostać użyta. W praktyce, jeżeli rezerwa nie zostanie wykorzystana, należy z góry mieć przewidziany sposób postępowania zgodny z deklarowanym celem (np. przeznaczenie na elementy bezpośrednio wzmacniające cel, albo na utrzymanie/bezpieczeństwo związane z zakupem). Ten aspekt jest ściśle powiązany z przejrzystością gospodarowania środkami, która jest elementem standardów etycznych fundraisingu<sup>26</sup>.

**Złożenie elementów w jedną kwotę docelową – model kalkulacyjny dla OSP**

Po zebraniu pełnej listy kosztów całkowitych, kosztów pozyskania i rezerwy, kwota docelowa wynika z prostego modelu:

**Kwota docelowa brutto do zebrania = (koszt całkowity celu + koszty pozyskania + rezerwa – finansowanie już zapewnione) + korekta na potrącenia kanałów wpłat**

<sup>25</sup> U.S. Government Accountability Office, *GAO-20-195G Cost Estimating and Assessment Guide*, <https://www.gao.gov/assets/gao-20-195g.pdf>;

<sup>26</sup> Association of Fundraising Professionals (AFP), Association for Healthcare Philanthropy (AHP), Council for Advancement and Support of Education (CASE), Giving Institute, *The Donor Bill of Rights*, <https://afpglobal.org/donor-bill-rights>;

W praktyce OSP powinno uwzględnić, czy istnieje finansowanie już zapewnione (np. darowizna celowa od firmy, środki z budżetu gminy, środki własne OSP), które realnie zmniejsza brakującą kwotę. Tę część należy odjąć tylko wtedy, gdy jest rzeczywiście pewna (np. potwierdzona uchwałą, umową, promesą lub jednoznacznym potwierdzeniem). W przeciwnym razie odejmowanie „obietnic” prowadzi do ryzyka niedoboru.

Ważne jest także prawidłowe potraktowanie wkładów niefinansowych. Jeżeli np. lokalny przedsiębiorca deklaruje bezpłatny montaż, a dostawca oferuje darmową dostawę – te elementy zmniejszają koszt całkowity. Jednak dla bezpieczeństwa kalkulacji powinny być traktowane jako „pewne” dopiero wtedy, gdy są jednoznacznie ustalone (najlepiej pisemnie). W przeciwnym razie OSP zostaje z luką kosztową, której nie uwzględniono w kwocie docelowej.

### PRZYKŁAD

Poniższy przykład ma charakter hipotetyczny i służy wyłącznie pokazaniu mechanizmu wyliczania kwoty docelowej kampanii fundraisingowej w OSP w sposób kompletny, rozliczalny i odporny na typowe błędy kalkulacyjne. Założeniem jest, że celem kampanii nie jest sfinansowanie wyłącznie głównego zakupu, lecz zapewnienie pełnego finansowania rezultatu, czyli rzeczywistego wdrożenia rozwiązania w OSP.

OSP planuje sfinansować wyposażenie, którego koszt zakupu wynosi 38 000 zł brutto. Aby osiągnąć rezultat w praktyce, konieczne są także koszty doprowadzenia do gotowości użytkowej: transport i montaż w kwocie 2 500 zł, szkolenie w kwocie 1 500 zł oraz elementy eksploatacyjne startowe w kwocie 1 000 zł. Oznacza to, że koszt bezpośredni i uruchomieniowy celu wynosi łącznie 43 000 zł. Tę kwotę należy traktować jako minimalną kwotę potrzebną na samą realizację celu, aby zakup nie pozostał jedynie wydatkiem bez pełnego efektu.

Następnie OSP planuje koszty prowadzenia kampanii, czyli koszty pozyskania środków. W przykładzie przyjmuje się koszt pozyskania 2 000 zł, obejmujący druk materiałów informacyjnych oraz ogłoszenia i dystrybucję informacji o kampanii. Opłaty transakcyjne od wpłat nie są w tym miejscu ujmowane jako osobna pozycja kosztu, ponieważ zostaną uwzględnione w dalszej części kalkulacji poprzez korektę kwoty do zebrania wynikającą z potrąceń zależnych od kanałów wpłat. Takie rozdzielenie jest istotne, ponieważ zapobiega podwójnemu ujęciu tych samych kosztów.

OSP przewiduje również rezerwę w wysokości 3 000 zł jako zabezpieczenie konkretnych ryzyk, w szczególności ryzyk cenowych i instalacyjnych. Po zsumowaniu kosztu całkowitego celu 43 000 zł, kosztu pozyskania 2 000 zł oraz rezerwy 3 000 zł otrzymujemy łącznie 48 000 zł jako kwotę niezbędną do zapewnienia pełnego finansowania realizacji celu. Jeżeli OSP ma już zapewnione 5 000 zł, na przykład w formie potwierdzonej darowizny firmy przekazanej bez potrąceń prowizyjnych, to luka do sfinansowania wynosi 43 000 zł.

Jeżeli przewidywana średnia stopa potrąceń od wpłat wynosi 2 procent, to kwota, którą należy zebrać od darczyńców, musi zostać skorygowana w górę tak, aby po potrąceniach do dyspozycji OSP pozostało 43 000 zł. W praktyce oznacza to obliczenie kwoty do zebrania według wzoru: 43 000 zł podzielone przez 0,98, co daje 43 877,55 zł. Dopiero po wykonaniu

pełnej kalkulacji racjonalne i transparentne jest zaokrąglenie kwoty docelowej, na przykład do 44 000 zł, pod warunkiem że zaokrąglenie nie zniekształca logiki kosztowej i nadal zapewnia pełną wykonalność celu.

Ten przykład pokazuje kluczową zasadę - cel kampanii powinien zapewniać finansowanie całej realizacji i pełnego rezultatu, w tym kosztów doprowadzenia do gotowości użytkowej, kosztów prowadzenia kampanii oraz realnych potrąceń wynikających z przyjętych kanałów wpłat, a nie jedynie sfinansowanie głównego zakupu.

### **Spójność kalkulacji z obowiązkami informacyjnymi i sprawozdawczymi**

W przypadku, gdy OSP prowadzi zbiórkę publiczną, kalkulacja kosztów pozyskania i kosztów organizacyjnych ma znaczenie nie tylko zarządcze, ale również formalne. Ustawa przewiduje wykazanie przewidywanych kosztów niezbędnych do zorganizowania i przeprowadzenia zbiórki, które zostaną pokryte z zebranych ofiar<sup>27</sup>. Ponadto organizator ma obowiązki sprawozdawcze po zakończeniu zbiórki, a wzory sprawozdań przewidują wykazanie m.in. planowanych i poniesionych kosztów<sup>28</sup>. Obowiązki sprawozdawcze (terminy, zakres) wynikają wprost z ustawy<sup>29</sup>. Z perspektywy praktycznej oznacza to, że „zaniżanie” kosztów pozyskania na etapie planowania jest błędem podwójnym: prowadzi do niedoszacowania kwoty docelowej, a dodatkowo zwiększa ryzyko niespójności pomiędzy planem a sprawozdaniem.

Także poza zbiórkami publicznymi OSP funkcjonuje w reżimie rachunkowości i sprawozdawczości finansowej. Podstawowe zasady dokumentowania operacji (dowody księgowe, kompletność i rzetelność zapisów) wynikają z ustawy o rachunkowości<sup>30</sup>. Jednocześnie w praktyce sprawozdawczej dla organizacji pozarządowych (w tym stowarzyszeń takich jak OSP) funkcjonują dedykowane rozwiązania sprawozdawcze, o których informuje resort finansów (np. stosowanie odpowiednich załączników w e-sprawozdaniach)<sup>31</sup>. Z punktu widzenia kalkulacji fundraisingowej oznacza to konieczność myślenia o kosztach w sposób „rozliczalny”: tak, aby każdą pozycję dało się wykazać dokumentem i ująć w ewidencji.

<sup>27</sup> Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1672), [dziennikustaw.gov.pl](https://dziennikustaw.gov.pl/);

<sup>28</sup> Rozporządzenie Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 9 czerwca 2014 r. w sprawie wzorów dokumentów dotyczących zbiórki publicznej (Dz.U. 2014 poz. 833), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001672/O/D20201672.pdf>;

<sup>29</sup> Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1672), [dziennikustaw.gov.pl](https://dziennikustaw.gov.pl/);

<sup>30</sup> Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. 1994 Nr 121 poz. 591 (tekst jednolity; opracowano na podstawie Dz.U. z 2023 r. poz. 120 i in., z 2024 r. poz. 619 i in., z 2025 r. poz. 1218), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19941210591/U/D19940591Lj.pdf>;

<sup>31</sup> Ministerstwo Finansów, podatki.gov.pl, informacje o e-Sprawozdaniach Finansowych oraz stosowaniu odpowiednich załączników dla organizacji pozarządowych. <https://www.podatki.gov.pl/e-sprawozdania-finansowe/>;

## ROZDZIAŁ 3. Formułowanie celu finansowego w standardzie SMART z oceną realistyczności i jednoznacznym brzmieniem

Cel finansowy kampanii fundraisingowej OSP nie jest wyłącznie liczbą, którą „trzeba zebrać”. Jest to precyzyjne zobowiązanie komunikacyjne i organizacyjne: określa, **ile, na co, w jakim czasie, w jakich warunkach** oraz **w jakim zakresie** OSP zamierza pozyskać środki, a następnie rozliczyć ich wykorzystanie wobec darczyńców, członków OSP i społeczności. W praktyce oznacza to, że cel finansowy musi być jednocześnie (1) poprawnie policzony (co było przedmiotem rozdziału 2), (2) realistyczny w kontekście potencjału OSP, oraz (3) jednoznaczny językowo, aby nie generować ryzyk prawnych i reputacyjnych.

Standard SMART porządkuje te wymagania w formę, którą można konsekwentnie stosować w każdej kampanii, również w małej jednostce OSP, w której fundraising jest realizowany społecznie, przy ograniczonych zasobach czasowych i organizacyjnych. W ujęciu źródłowym SMART został opisany jako sposób formułowania celów menedżerskich tak, aby były zrozumiałe i możliwe do rozliczenia<sup>32</sup>. W fundraisingu OSP standard SMART ma dodatkową funkcję: **chroni wiarygodność** poprzez eliminowanie nieprecyzyjnych obietnic i „celów hasłowych”, które mogą być różnie rozumiane przez darczyńców.

Warto rozróżnić dwie warstwy celu finansowego:

- pierwsza to **cel zarządczy (wewnętrzny)** – liczba wynikająca z potrzeb i kalkulacji kosztów (rozdział 2), uwzględniająca koszty pozyskania i rezerwę;
- druga to **cel komunikowany (zewnętrzny)** – sformułowanie, które pojawia się w materiałach kampanii, ogłoszeniach, opisach zbiórek i podziękowaniach.

Te dwie warstwy muszą być spójne, ale nie zawsze muszą mieć identyczną konstrukcję językową. Cel komunikowany powinien być w pełni prawdziwy i kompletny, lecz jednocześnie zrozumiały dla odbiorcy, który nie zna pojęć kosztowych ani konstrukcji budżetu kampanii. Kluczowe jest to, aby żadna wersja celu (wewnętrzna ani zewnętrzna) nie pozostawiała przestrzeni do interpretacji sprzecznej z tym, co OSP faktycznie planuje zrobić.

### Specyficzny cel finansowy oznacza konkret, a nie hasło

W standardzie SMART litera „S” oznacza, że cel ma być **specyficzny**, czyli jednoznacznie określony. W fundraisingu OSP specyficzność nie sprowadza się do samej kwoty. Specyficzność oznacza, że darczyńca rozumie, **jaki rezultat finansowania ma zostać osiągnięty** oraz **jaki zakres wydatków mieści się w celu**.

<sup>32</sup> Doran G. T., “There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives,” *Management Review* 70, nr 11, <https://www.scribd.com/document/458234239/There-s-a-S-M-A-R-T-way-to-write-management-s-goals-and-objectives-George-T-Doran-Management-Review-1981-pdf>;

Najczęstszy błąd w kampaniach lokalnych polega na formułowaniu celu jako ogólnego hasła, na przykład: „zbieramy na sprzęt” albo „zbieramy na bezpieczeństwo”. Taki zapis nie odpowiada na pytanie, **jaki sprzęt, w jakiej ilości, w jakim standardzie, dla jakiego zastosowania**, ani czy w ramach celu mieści się finansowanie elementów towarzyszących (np. doposażenia, oznakowania, transportu, szkoleń koniecznych do bezpiecznego użycia sprzętu, jeśli takie są wymagane). W efekcie darczyńca może przyjąć interpretację węższą (np. wyłącznie zakup jednego urządzenia), a OSP – interpretację szerszą (np. zakup urządzenia, akcesoriów, serwisu i środków eksploatacyjnych). To nie musi wynikać ze złej woli – często jest skutkiem braku doprecyzowania. Jednak konsekwencje dla wiarygodności są realne.

Specyficzny cel finansowy w OSP powinien więc zawierać co najmniej cztery elementy opisowe:

- **przedmiot** (co ma być sfinansowane),
- **zakres** (co dokładnie wchodzi w przedmiot oraz co jest poza zakresem),
- **uzasadnienie funkcjonalne** (jak to wspiera działania OSP i bezpieczeństwo społeczności – bez powtarzania rozdziału 1, ale w jednym zdaniu technicznego sensu),
- **warunki wykorzystania środków w sytuacjach granicznych** (nadwyżka i niedobór – o tym szerzej w części dotyczącej jednoznaczności).

W praktyce małej jednostki OSP specyficzność można uzyskać nawet przy prostym opisie, o ile opis jest jednoznaczny. Przykładowo, zamiast „zbieramy na doposażenie”, celem specyficznym będzie: „pozyskanie środków na zakup czterech kompletów umundurowania bojowego dla strażaków-ratowników OSP, obejmujących ubranie specjalne, hełm i rękawice, w standardzie dopuszczającym użycie w działaniach ratowniczo-gaśniczych”. W tym przykładzie cel nadal jest zrozumiały dla mieszkańca, a jednocześnie ogranicza ryzyko interpretacji, że środki zostaną przeznaczone na dowolny „sprzęt” lub „odzież”.

Specyficzność jest szczególnie ważna wtedy, gdy OSP prowadzi **zbiórkę publiczną** w rozumieniu ustawy – ponieważ zbiórka publiczna jest z definicji prowadzona „na określony, zgodny z prawem cel”, a w zgłoszeniu wskazuje się m.in. cel oraz terminy prowadzenia zbiórki, a także przewidywane koszty pokrywane z zebranych ofiar<sup>33</sup>. Taki reżim formalny wzmacnia potrzebę jednoznaczności także w komunikacji kampanii: cel nie może być rozmyty, skoro formalnie musi być określony.

### **Mierzalność celu oznacza ustalenie, co jest mierzone i kiedy uznaje się cel za osiągnięty**

Litera „M” oznacza, że cel ma być **mierzalny**. W fundraisingu cel finansowy wydaje się mierzalny „automatycznie”, ponieważ można porównać kwotę zebraną z kwotą docelową. W praktyce jednak mierzalność wymaga doprecyzowania, **co dokładnie uznaje się za wynik finansowy kampanii**.

<sup>33</sup> Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1672), [dziennikustaw.gov.pl](http://dziennikustaw.gov.pl);

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

Pierwsze doprecyzowanie dotyczy momentu pomiaru. Czy celem jest kwota:

- zaksięgowana na rachunku OSP do dnia końcowego kampanii,
- zadeklarowana (np. poprzez deklaracje wpłat) do dnia końcowego,
- wpłacona na rachunek, ale obejmująca także środki przekazane przez pośredników (platformy, operatorów płatności) w terminie późniejszym?

W małych OSP, gdzie rozliczenia bywają prowadzone w ograniczonym zasobie czasu, brak takiego doprecyzowania potrafi generować napięcia wewnętrzne i zewnętrzne: część darczyńców uznaje, że wpłata wykonana w ostatnim dniu kampanii „liczy się”, nawet jeśli na rachunek wpłynie po kilku dniach. Dlatego w warstwie zarządczej warto przyjąć jednolite kryterium, a w warstwie komunikowanej – nie wprowadzać darczyńców w błąd poprzez sztuczne „zamykanie” wyniku przed rozliczeniem wpływów.

Drugie doprecyzowanie dotyczy tego, czy mierzony jest wynik **brutto** (łączna wartość wpłat/darowizn), czy wynik **netto** (kwota po odjęciu kosztów pozyskania). W rozdziale 2 omówiono, dlaczego w kampaniach najczęściej ustala się cel jako kwotę brutto, a koszty pozyskania planuje się i rozlicza osobno. W tym rozdziale kluczowe jest, aby sposób pomiaru był spójny z komunikacją i nie sugerował, że kampania nie generuje kosztów, jeżeli w rzeczywistości generuje. Standardy etyczne fundraisingu jednoznacznie wskazują, że komunikacja powinna być dokładna, prawdziwa i jednoznaczna, a także że nie należy sugerować braku kosztów administracyjnych działań fundraisingowych<sup>34</sup>.

Trzecie doprecyzowanie dotyczy definicji „osiągnięcia celu”. Jeżeli cel jest zapisany jako „pozyskanie 30 000 zł”, to w sensie logicznym cel jest osiągnięty przy kwocie 30 000 zł lub wyższej. Jeżeli jednak zakup lub projekt wymaga np. wkładu własnego w określonej wysokości albo ma progowe koszty (minimalna liczba kompletów, minimalna konfiguracja urządzenia), to OSP powinna rozróżnić wewnętrznie **próg minimalny** (od którego działanie ma sens) i **próg docelowy** (optymalny), a w komunikacji – jasno opisać, co zrobi w sytuacji kwoty niższej od docelowej. W standardach branżowych dotyczących zbierania środków na cel ograniczony podkreśla się obowiązek informowania darczyńców o tym, co stanie się, jeśli zbierze się więcej lub mniej niż zakładana kwota<sup>35</sup>. Nawet jeżeli w polskim prawie nie występuje identyczny obowiązek w każdej formie zbierania darowizn, jest to praktyka, która podnosi bezpieczeństwo reputacyjne i ogranicza ryzyko zarzutu wprowadzenia w błąd.

### Osiągalność celu wymaga oceny zdolności OSP do pozyskania środków w danych warunkach

Litera „A” jest najczęściej rozwijana jako achievable albo attainable, czyli cel **osiągalny**. W fundraisingu osiągalność nie jest „opinią”. Jest wynikiem logicznej oceny, czy OSP ma realne podstawy, aby zgromadzić wskazaną kwotę w danym czasie i przy danych kanałach działania.

<sup>34</sup> Fundraising Regulator, *Code of Fundraising Practice*, <https://www.fundraisingregulator.org.uk/code>;

<sup>35</sup> Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, t.j. Dz.U. 2025 poz. 1071 ze zm., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250001071/U/D20251071Lj.pdf>;

W małych OSP osiągalność zależy przede wszystkim od czterech czynników: (1) wielkości i aktywności społeczności, (2) wiarygodności OSP i dotychczasowego doświadczenia w zbiórkach, (3) zdolności organizacyjnej do prowadzenia działań komunikacyjnych oraz (4) doboru form pozyskiwania środków do lokalnych nawyków wspierania. Osiągalności nie należy oceniać „na wycucie”, ponieważ intuicja często prowadzi do dwóch skrajności: zaniżania ambicji (cel zbyt niski i niewspółmierny do potrzeb) albo zawyżania celu (cel deklarowany bez pokrycia w potencjale, co kończy się kampanią „niedomkniętą” i spadkiem zaufania).

Ocena osiągalności powinna mieć charakter porównawczy i scenariuszowy. W praktyce oznacza to, że OSP powinna zestawić kwotę docelową z trzema punktami odniesienia:

1. **wynikami historycznymi** – nawet jeśli były to proste zbiórki przy okazji wydarzeń lokalnych, dożyneków, festynów czy akcji społecznych;
2. **potencjałem bazowym społeczności** – szacowanym w sposób ostrożny, np. przez liczbę gospodarstw domowych w zasięgu oddziaływania i realistyczny poziom wsparcia jednorazowego, bez przyjmowania „maksymalnych” wartości;
3. **zdolnością operacyjną** – czyli ile komunikatów, wydarzeń, kontaktów i działań OSP jest w stanie wykonać w czasie trwania kampanii bez szkody dla działalności statutowej i gotowości operacyjnej.

W tym miejscu ważne jest rozróżnienie: rozdział 2 dotyczył obliczenia kwoty potrzebnej (wynikającej z kosztów i rezerwy). Rozdział 3 dotyczy sprawdzenia, czy ta kwota jest osiągalna w realiach OSP. Jeżeli weryfikacja osiągalności pokazuje rozbieżność, standard SMART nie nakazuje „udawania, że się uda”, tylko wymusza dopasowanie konstrukcji celu: zmianę horyzontu czasowego, etapowanie celu, poszerzenie zakresu źródeł lub – w niektórych przypadkach – decyzję o tym, że kampania w tej formie nie powinna być uruchamiana.

### **Realistyczność celu oznacza dopasowanie do warunków realizacji i wykorzystania środków**

W polskiej praktyce szkoleniowej „R” bywa rozwijane jako realistic, czyli **realistyczny**. W klasycznych wariantach SMART spotyka się również rozwinięcie relevant (istotny). Dla OSP oba znaczenia są potrzebne: cel powinien być jednocześnie realistyczny (możliwy do dowiedzenia) i istotny (uzasadniony i spójny z zadaniami OSP oraz z oczekiwaniami społeczności).

### **Realistyczność w fundraisingu OSP ma trzy wymiary:**

- **Pierwszy wymiar to realistyczność budżetowa** – czy kwota docelowa wynika z rzeczywistych potrzeb i rzetelnych założeń kosztowych. Ten element jest rozwinięty w rozdziale 2; tutaj kluczowe jest jedynie to, aby cel SMART nie „odklejał się” od wyliczeń. Jeżeli cel komunikowany różni się od celu budżetowego, różnica musi być świadomą decyzją zarządczą i musi dać się wytłumaczyć wprost.
- **Drugi wymiar to realistyczność wykonawcza** – czy OSP jest w stanie **zrealizować rezultat rzeczowy**, który komunikuje. Ten element bywa pomijany, a jest krytyczny.

Przykładowo: jeżeli OSP deklaruje cel zakupu sprzętu, który wymaga przeszkolenia, dopuszczeń, regularnych przeglądów lub określonego miejsca przechowywania, to realizacyjność obejmuje również zdolność zapewnienia tych warunków. W przeciwnym razie kampania finansuje zakup, który potem stoi niewykorzystany lub jest używany w sposób niezgodny z zasadami bezpieczeństwa. W kontekście darczyńców oznacza to ryzyko zarzutu niegospodarności, nawet jeśli formalnie pieniądze wydano „na sprzęt”.

- **Trzeci wymiar to realizacyjność warunków wykorzystania środków w świetle woli darczyńców.** W polskim prawie cywilnym darowizna jest umową, a darczyńca może nałożyć na obdarowanego obowiązek określonego działania lub zaniechania jako tzw. polecenie. Oznacza to, że jeśli komunikacja kampanii tworzy po stronie darczyńcy uzasadnione oczekiwanie co do przeznaczenia środków, OSP powinna traktować to jako zobowiązanie do działania zgodnego z tym oczekiwaniem. Etyczne standardy fundraisingu wzmacniają tę zasadę: organizacja powinna przeznaczać i wydatkować środki zgodnie z wolą darczyńcy oraz informować o przeznaczeniu i sposobie wydatkowania<sup>36</sup>. Dlatego realizacyjność celu obejmuje również to, czy OSP jest gotowa dotrzymać tego, co obiecuje – łącznie z sytuacjami, gdy kampania zbierze mniej lub więcej, niż przewidywano.

Warto podkreślić, że w przypadku zbiorów publicznych ustawodawca wprost wiąże zbiórkę z określonym celem oraz nakłada obowiązek podania terminu rozpoczęcia i zakończenia oraz przewidywanych kosztów pokrywanych z ofiar<sup>37</sup>. To jest formalny dowód, że cel nie jest elementem dowolnym: jest rdzeniem uczciwego pozyskiwania środków w przestrzeni publicznej.

### Ramy czasowe muszą być jednoznaczne i organizacyjnie sensowne

Litera „T” oznacza time-bound, czyli **określony w czasie**. Dla OSP czas w celu finansowym ma dwa znaczenia:

- **po pierwsze, czas jest elementem wiarygodności.** Cel bez terminu jest w praktyce „obietnicą bez końca”, którą trudno rozliczyć. Nawet jeśli OSP ostatecznie zrealizuje zakup, darczyńcy nie wiedzą, kiedy oczekiwać efektu, ani kiedy ocenić powodzenie kampanii;
- **po drugie, czas jest elementem zarządzania.** Termin końcowy zmusza do decyzji: czy kampania kończy się zamknięciem zbiórki i podsumowaniem, czy przechodzi w etap ciągłego pozyskiwania środków. W kampaniach dotyczących zakupu konkretnego sprzętu najczęściej właściwy jest termin końcowy, ponieważ pozwala rozliczyć kampanię i przedstawić rezultat.

<sup>36</sup> Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu (oryg. *International Statement of Ethical Principles in Fundraising*, [https://www.dfrv.de/wp-content/uploads/2017/06/Statement\\_of\\_Ethical\\_Principles\\_in\\_Fundraising\\_16\\_October\\_20061.pdf](https://www.dfrv.de/wp-content/uploads/2017/06/Statement_of_Ethical_Principles_in_Fundraising_16_October_20061.pdf);

<sup>37</sup> Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1672), [dziennikustaw.gov.pl](http://dziennikustaw.gov.pl);

W przypadku zbiórki publicznej terminy są elementem zgłoszenia – wskazuje się termin rozpoczęcia i zakończenia<sup>38</sup>. Niezależnie od tego, czy OSP prowadzi zbiórkę publiczną, czy pozyskuje darowizny innymi kanałami, dobra praktyka polega na tym, aby termin był zapisany wprost w celu SMART, a nie ukryty w regulaminie lub w osobnym komunikacie.

W małych OSP termin powinien być dopasowany do realnej możliwości prowadzenia komunikacji i działań, a także do sezonowości życia lokalnego. Zbyt krótki termin zwiększa presję i ryzyko chaotycznych działań, zbyt długi – rozmywa uwagę społeczności i zwiększa ryzyko spadku energii organizacyjnej. Standard SMART nie narzuca konkretnej długości, ale wymusza jednoznaczność.

### Ocena realistyczności w standardzie SMART powinna być wykonana przed publikacją celu

Aby standard SMART był narzędziem praktycznym, OSP powinna dokonać oceny realistyczności celu **przed** rozpoczęciem komunikacji kampanii. Ocena realistyczności nie musi oznaczać złożonych analiz. Powinna jednak mieć postać logicznej weryfikacji, która odpowiada na pytanie: „czy umiemy uzasadnić, skąd wynika ta kwota i dlaczego uważamy, że jest możliwa do pozyskania w tym czasie”.

### Najbardziej użyteczna w praktyce OSP jest ocena oparta na trzech testach:

- **Test pierwszy – test spójności z kalkulacją.** Cel finansowy zapisany w SMART powinien być spójny z wyliczeniem kwoty docelowej (rozdział 2). Jeżeli w komunikacji cel jest niższy, OSP powinna mieć jasną odpowiedź, co stanie się w przypadku zebrania tylko tej niższej kwoty. Jeżeli w komunikacji cel jest wyższy, OSP powinna mieć jasną odpowiedź, na co przeznaczy nadwyżkę. Brak tych odpowiedzi to zapowiedź konfliktu komunikacyjnego w końcówce kampanii.
- **Test drugi – test możliwości pozyskania środków.** W praktyce sprowadza się on do ostrożnego scenariusza: ile realnie OSP może pozyskać z podstawowych źródeł w czasie trwania kampanii. Nie jest to etap planowania kanałów w szczegółach (to będzie przedmiot kolejnych lekcji), ale element sprawdzający: czy cel nie jest oderwany od potencjału. Jeżeli OSP nie potrafi wskazać żadnego wiarygodnego mechanizmu pozyskania środków na poziomie celu, to cel jest formalnie „SMART” tylko z nazwy, a w praktyce stanie się źródłem rozczarowania.
- **Test trzeci – test wykonania i rozliczalności.** OSP powinna upewnić się, że potrafi rozliczyć rezultat zgodnie z obietnicą. To obejmuje nie tylko zakup lub finansowanie, ale również możliwość udowodnienia darczyńcom, że środki wydano zgodnie z celem. Etyczne standardy wymagają prawdomówności, uczciwości oraz rzetelnej informacji o przeznaczeniu środków<sup>39</sup>. W przypadku celu ograniczonego (np. zakup konkretnego

<sup>38</sup> Tamże;

<sup>39</sup> Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu (oryg. *International Statement of Ethical Principles in Fundraising*, [https://www.dfrv.de/wp-content/uploads/2017/06/Statement\\_of\\_Ethical\\_Principles\\_in\\_Fundraising\\_16\\_October\\_20061.pdf](https://www.dfrv.de/wp-content/uploads/2017/06/Statement_of_Ethical_Principles_in_Fundraising_16_October_20061.pdf);

sprzętu) standardy branżowe wskazują również konieczność jasnego informowania, co stanie się w przypadku nadwyżki lub niedoboru względem celu<sup>40</sup>.

Jeżeli którykolwiek z testów wypada negatywnie, standard SMART nie jest „do poprawienia językowo”, tylko do poprawienia merytorycznie: albo poprzez zmianę celu, albo poprzez zmianę konstrukcji kampanii (np. etapowanie), albo poprzez zmianę horyzontu czasowego.

### Jednoznaczne brzmienie celu chroni przed zarzutem wprowadzania w błąd

Największe ryzyko w kampaniach OSP nie wynika z samego faktu, że cel jest ambitny. Największe ryzyko wynika z tego, że cel jest sformułowany w sposób, który pozwala darczyńcy zrozumieć go inaczej niż OSP. Dlatego poza SMART konieczna jest zasada redakcyjna: cel finansowy musi być napisany językiem, który minimalizuje pole do interpretacji.

### W praktyce oznacza to unikanie czterech typów niejednoznaczności:

- **Pierwsza niejednoznaczność dotyczy przeznaczenia środków.** Jeśli cel jest ograniczony do konkretnego zakupu lub projektu, komunikacja nie może sugerować, że środki mogą być użyte dowolnie. Standardy fundraisingowe wprost wskazują, że nie należy twierdzić, iż darowizna zostanie użyta na cel ograniczony, jeżeli faktycznie może zostać użyta na inny cel<sup>41</sup>. Dla OSP oznacza to konieczność konsekwencji: albo cel jest ograniczony i wówczas środki powinny być użyte w tym celu (a zmiana wymaga jasnych podstaw i komunikacji), albo cel jest szerszy i wówczas trzeba to uczciwie powiedzieć.
- **Druga niejednoznaczność dotyczy tego, co stanie się przy nadwyżce lub niedoborze.** W kampaniach lokalnych to jest jeden z najczęstszych punktów zapalnych. OSP ogłasza cel „20 000 zł na...”, po czym zbiera 24 000 zł, a brak jest informacji, czy nadwyżka zostanie przeznaczona na ten sam projekt (np. rozszerzony zakres), czy na cel pokrewny, czy na ogólne potrzeby. Standardy branżowe wskazują konieczność informowania o takich sytuacjach przy zbieraniu na cel ograniczony<sup>42</sup>. Najbezpieczniejszym rozwiązaniem jest zapisanie w treści celu (lub w bezpośrednio widocznym opisie kampanii) jednoznacznej zasady postępowania z nadwyżką i niedoborem. W małej OSP taki zapis nie musi być długi; musi być natomiast zrozumiały.
- **Trzecia niejednoznaczność dotyczy kosztów kampanii.** W rozdziale 2 omówiono konstrukcję kosztu pozyskania. W tym rozdziale kluczowe jest, aby cel nie sugerował, że wszystkie środki „w całości” idą na cel, jeśli OSP planuje pokryć z zebranych środków część kosztów organizacyjnych kampanii. Standardy etyczne w fundraisingu wskazują, że nie powinno się sugerować, iż działania fundraisingowe nie generują kosztów administracyjnych, jeśli generują<sup>43</sup>. Oznacza to, że jeżeli OSP pokrywa koszty kampanii

<sup>40</sup> Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, t.j. Dz.U. 2025 poz. 1071 ze zm., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250001071/U/D20251071Lj.pdf>;

<sup>41</sup> Tamże;

<sup>42</sup> Tamże;

<sup>43</sup> Fundraising Regulator, *Code of Fundraising Practice*, <https://www.fundraisingregulator.org.uk/code>;

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

z zebranych środków, komunikacja powinna być na to odporna – najlepiej poprzez prostą informację w opisie kampanii, spójną z celem finansowym.

- **Czwarta niejednoznaczność dotyczy zakresu rzeczowego.** W celu należy unikać terminów, które są dla darczyńcy nieczytelne (np. skrótów technicznych) albo zbyt pojemne. Zamiast „sprzęt ratowniczy” – lepiej „zestaw ratownictwa medycznego” albo „doposażenie do działań poszukiwawczo-ratowniczych”, o ile jest to prawdą i OSP ma zdefiniowany zakres. Jeżeli zakres ma pozostać elastyczny, należy to otwarcie zaznaczyć i opisać ramy tej elastyczności.

Dobłą praktyką jest stosowanie jednej, powtarzalnej formuły językowej celu finansowego, którą można dostosować do każdej kampanii. Taka formuła powinna zawsze zawierać: kwotę, termin, przeznaczenie, zakres oraz zasadę dla nadwyżki i niedoboru. W ten sposób cel jest nie tylko „SMART”, ale też odporny na błędną interpretację.

### Przykłady poprawnego i niepoprawnego zapisu celu SMART w realiach OSP

Poniższe przykłady pokazują różnicę między celem hasłowym a celem SMART. Podane kwoty mają charakter przykładowy i służą wyłącznie zilustrowaniu konstrukcji celu; w praktyce muszą wynikać z kalkulacji potrzeb i kosztów omówionej w rozdziale 2.

**PRZYKŁAD celu niepoprawnego:** „Zbieramy na doposażenie OSP i poprawę bezpieczeństwa mieszkańców”. Taki zapis nie określa ani kwoty, ani czasu, ani zakresu wydatków, ani kryterium rozliczenia.

**PRZYKŁAD celu poprawnego (SMART) w wersji komunikowanej:** „Pozyskamy 18 000 zł do 30 czerwca 2026 r. na zakup trzech kompletów umundurowania bojowego dla strażaków-ratowników OSP, obejmujących ubranie specjalne, hełm i rękawice. Jeżeli zbierzemy mniej niż kwota docelowa, zakupimy liczbę kompletów odpowiadającą zebranej kwocie. Jeżeli zbierzemy więcej, nadwyżkę przeznaczymy na zakup dodatkowych elementów ochrony osobistej w tym samym standardzie.”

Ten zapis jest specyficzny (wiadomo co i dla kogo), mierzalny (kwota i termin), osiągalny i realistyczny pod warunkiem weryfikacji potencjału, oraz określony w czasie. Jest też jednoznaczny: darczyńca wie, co stanie się przy odchyleniach od celu.

Analogiczny przykład dla celu ograniczonego, który wymaga szczególnej ostrożności komunikacyjnej: „Pozyskamy 25 000 zł do 31 marca 2026 r. na wkład własny OSP do zakupu używanego samochodu ratowniczo-gaśniczego. W przypadku nieosiągnięcia kwoty docelowej do terminu końcowego przeznaczymy zebrane środki na przygotowanie i doposażenie posiadanego pojazdu do działań ratowniczych, w zakresie w jakim jest to możliwe, a jeżeli będzie to niezasadne – na inny, wskazany w opisie kampanii cel związany bezpośrednio z gotowością operacyjną OSP.” Taka konstrukcja wymaga szczególnej staranności, ponieważ dotyka dużych kwot i ryzyk, a także potencjalnie wymaga bardziej formalnych decyzji w OSP. Jej zaletą jest to, że nie pozostawia darczyńców w niepewności co do konsekwencji „niedoboru”.

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

W obu przykładach kluczowe jest to, że cel jest napisany tak, aby można go było później rozliczyć i udowodnić zgodność wykorzystania środków z obietnicą. To jest spójne z etycznymi standardami prawdomówności, uczciwości oraz wydatkowania zgodnie z wolą darczyńcy<sup>44</sup>.

Standard SMART w OSP powinien być traktowany jako narzędzie minimalizacji ryzyk i maksymalizacji skuteczności. Cel finansowy napisany w SMART jest z definicji łatwiejszy do wdrożenia, ponieważ redukuje niepewność w zespole OSP i wśród darczyńców, a także porządkuje komunikację kampanii.

Najważniejsze konsekwencje wdrożenia SMART w celu finansowym OSP są trzy:

- po pierwsze, cel przestaje być „życzeniem”, a staje się policzalnym zobowiązaniem;
- po drugie, łatwiej jest ocenić realistyczność przed startem kampanii i uniknąć sytuacji, w której kampania jest z góry skazana na niepowodzenie;
- po trzecie, rośnie bezpieczeństwo prawne i reputacyjne, ponieważ cel jest jednoznaczny, a darczyńcy otrzymują informacje potrzebne do świadomej decyzji.

Monitorowanie realizacji celu i dobór wskaźników kontrolnych są przedmiotem rozdziału 4. W tym rozdziale kluczowe jest to, aby cel był sformułowany tak, żeby późniejsze monitorowanie miało sens: aby wiadomo było, co mierzymy, do kiedy i w jakich warunkach uznajemy cel za zrealizowany.

---

<sup>44</sup> Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu (oryg. *International Statement of Ethical Principles in Fundraising*, [https://www.dfrv.de/wp-content/uploads/2017/06/Statement\\_of\\_Ethical\\_Principles\\_in\\_Fundraising\\_16\\_October\\_20061.pdf](https://www.dfrv.de/wp-content/uploads/2017/06/Statement_of_Ethical_Principles_in_Fundraising_16_October_20061.pdf));

## ROZDZIAŁ 4. Monitorowanie realizacji celu finansowego poprzez wskaźniki, rytm kontroli i transparentne raportowanie

Monitorowanie celu finansowego kampanii fundraisingowej nie jest działaniem dodatkowym ani „administracyjnym”. Jest to proces zarządczy, który odpowiada na trzy pytania kluczowe dla każdej OSP: **czy zbiórka postępuje w tempie pozwalającym osiągnąć cel, czy środki są gromadzone i wydatkowane zgodnie z deklarowanym przeznaczeniem, oraz czy organizacja potrafi w sposób wiarygodny i zgodny z prawem rozliczyć kampanię wobec darczyńców, społeczności lokalnej i instytucji publicznych.** W praktyce OSP monitorowanie pełni równoległe funkcję planistyczną (koryguje działania w trakcie kampanii), kontrolną (chroni środki i reputację) oraz sprawozdawczą (umożliwia rzetelne rozliczenie i buduje zaufanie).

W realiach polskich OSP – szczególnie małych jednostek, w których zadania realizowane są społecznie – monitorowanie musi być jednocześnie **wystarczająco proste**, aby było wykonalne, i **wystarczająco precyzyjne**, aby wytrzymało kontrolę formalną (zwłaszcza przy zbiórkach publicznych) oraz oczekiwania darczyńców. Ustawa o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych wprost zakłada jawność informacji o zbiórce i sprawozdawczości na Portalu Zbiórek Publicznych, a także określa terminy i tryb przekazywania sprawozdań, w tym wymogi cyklicznej sprawozdawczości dla zbiórek trwających dłużej niż rok<sup>45</sup>. Oznacza to, że monitorowanie nie może opierać się wyłącznie na „sprawdzeniu salda na koncie na koniec kampanii”. Dane muszą być kompletne, udokumentowane, oraz możliwe do odtworzenia po czasie.

### Co w praktyce oznacza monitorowanie celu finansowego?

W fundraisingu cel finansowy jest zawsze wyrażony kwotą oraz horyzontem czasowym. Monitorowanie polega na **systematycznym porównywaniu wykonania z planem** oraz na wczesnym wykrywaniu odchyień (na plus i na minus). Żeby to było możliwe, trzeba rozróżnić co najmniej cztery pojęcia, które w praktyce bywają mylone:

- po pierwsze, **kwota zebrana brutto** – suma wszystkich wpływów zadeklarowanych jako darowizny lub ofiary na cel kampanii (przelewy, wpłaty online, gotówka ze zbiórki, wpłaty z wydarzeń itp.);
- po drugie, **koszty pozyskania i obsługi** – wydatki niezbędne do przeprowadzenia kampanii i do bezpiecznego pozyskania środków (np. materiały informacyjne, opłaty operatorów płatności, koszty wydarzenia, koszty transportu skarbon, opłaty bankowe);

<sup>45</sup> 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, <https://dziennikustaw.gov.pl/DU/2020/1672/D2020000167201.pdf>;

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

- po trzecie, **kwota netto dostępna na cel** – czyli kwota brutto pomniejszona o koszty, która realnie może zostać przeznaczona na zakup sprzętu, remont, szkolenia lub inne zadania;
- po czwarte, **środki już zakontraktowane i zobowiązania** – czyli sytuacja, w której OSP podjęła decyzje zakupowe albo podpisała umowy w oparciu o spodziewane wpływy; w takim przypadku monitorowanie obejmuje nie tylko to, co już wpłynęło, ale także to, co musi wpłynąć, aby nie narazić OSP na utratę płynności.

W warunkach OSP istotne jest również rozróżnienie **środków o przeznaczeniu wskazanym (celowym)** oraz **środków ogólnych**. Jeżeli kampania jest prowadzona na konkretny cel (np. „zakup defibrylatora AED i szkolenie z KPP”), to monitorowanie nie dotyczy wyłącznie kwoty, lecz także **zgodności wydatkowania z deklaracją**. To nie jest jedynie kwestia reputacji. Standardy etyczne fundraisingu wskazują wprost obowiązek rzetelnego informowania o przeznaczeniu środków i przedstawiania rozliczenia<sup>46</sup>. Również w ujęciu międzynarodowych standardów praw darczyńców podkreśla się prawo do informacji o misji, sposobie wykorzystania środków oraz dostęp do aktualnych informacji finansowych, przy jednoczesnym poszanowaniu poufności danych darczyńców w granicach prawa<sup>47</sup>.

W konsekwencji monitorowanie powinno być prowadzone w taki sposób, aby każda osoba odpowiedzialna w OSP za kampanię potrafiła w dowolnym momencie odpowiedzieć – w sposób liczbowy i jednoznaczny – na następujące pytania:

- ile środków pozyskano do dnia raportowania i w jakich kanałach,
- ile wynoszą koszty związane z pozyskaniem i obsługą kampanii,
- ile środków jest już dostępnych netto na cel,
- jaki jest stopień realizacji celu (procentowo i kwotowo),
- czy tempo pozyskiwania środków odpowiada harmonogramowi kampanii,
- czy wydatki są zgodne z celem i czy są udokumentowane,
- czy istnieją zobowiązania wymagające zapewnienia płynności.

Tak zdefiniowany zakres monitorowania jest wykonalny także w małej OSP, o ile zostanie oparty o niewielką liczbę dobrze dobranych wskaźników oraz prosty rytm przeglądów.

### Wskaźniki monitorowania celu finansowego – zasady doboru i jednoznaczne definicje

Wskaźnik jest użyteczny tylko wtedy, gdy spełnia dwa warunki: po pierwsze, **jego definicja nie budzi wątpliwości**, a po drugie, **dane do jego wyliczenia są dostępne i możliwe do**

<sup>46</sup> Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, *Deklaracja Etyczna Fundraisingu* z dnia 14 października 2011 r. (Warszawa 2011), <https://fundraising.org.pl/wp-content/uploads/2024/04/Deklaracja-Etyczna-Fundraisingu-PL2011.pdf>;

<sup>47</sup> Association of Fundraising Professionals (AFP), Association for Healthcare Philanthropy (AHP), Council for Advancement and Support of Education (CASE), Giving Institute, *The Donor Bill of Rights*, <https://afpglobal.org/donor-bill-rights>;

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

**zweryfikowania.** W kampaniach OSP najczęściej popełniany błąd polega na równoczesnym gromadzeniu wielu liczb, których nikt nie analizuje, oraz na braku jednej liczby podstawowej, która faktycznie pokazuje, czy cel finansowy jest osiągalny w terminie.

Najbardziej praktyczne podejście polega na zbudowaniu wskaźników w trzech grupach: wskaźniki wyniku (czyli realizacji celu), wskaźniki efektywności kosztowej oraz wskaźniki wiarygodności i zgodności, które zabezpieczają poprawność danych i rozliczeń.

**Wskaźniki wyniku w kampanii OSP** powinny obejmować w pierwszej kolejności:

1. kwotę zebranych środków brutto (z rozbiciem na kanały),
2. odsetek realizacji celu finansowego (kwota brutto lub netto w zależności od tego, jak zdefiniowano cel w rozdziale 3),
3. prognozę wykonania na koniec kampanii (czyli szacunek, ile środków zostanie zebrane przy utrzymaniu aktualnego tempa),
4. różnicę do celu (kwota brakująca lub nadwyżka).

W praktyce OSP bardzo pomocna jest zasada konsekwencji: **jeżeli cel finansowy został sformułowany jako kwota netto na zakup**, to wskaźnik realizacji powinien odnosić się do kwoty netto (czyli po uwzględnieniu kosztów pozyskania). Jeżeli natomiast cel jest sformułowany jako kwota brutto „do zebrania”, to równoległe należy prowadzić wskaźnik netto, aby nie doprowadzić do sytuacji, w której formalnie „cel został zebrany”, ale środki nie wystarczają na finalne działania po odjęciu kosztów.

**Wskaźniki efektywności kosztowej** powinny umożliwiać odpowiedź na pytanie, czy kampania jest prowadzona w sposób racjonalny ekonomicznie. W realiach OSP wskaźniki te nie mają służyć „optymalizacji marketingu”, ale mają chronić środki zebrane od społeczności lokalnej przed zjadaniem ich przez koszty. Minimalny zestaw obejmuje:

- łączny koszt kampanii (narastająco),
- koszt pozyskania w relacji do wpływów (np. koszt jako procent wpływów brutto),
- koszt obsługi płatności (gdy występują operatorzy płatności online),
- koszt jednostkowy pozyskania w danym kanale (jeżeli OSP prowadzi więcej niż jeden kanał).

Warto zauważyć, że Portal Zbiórek Publicznych przewiduje prezentowanie zarówno planowanych, jak i poniesionych kosztów związanych z organizacją, przeprowadzeniem oraz rozdysponowaniem ofiar, co pośrednio wymusza w OSP prowadzenie danych kosztowych w sposób uporządkowany<sup>48</sup>.

**Wskaźniki wiarygodności i zgodności** mają kluczowe znaczenie, gdy kampania obejmuje gotówkę, zbiórkę publiczną, wiele osób zaangażowanych oraz wydatki realizowane w krótkim

<sup>48</sup> Portal Zbiórek Publicznych (MSWiA), „Formularze”, <https://zbiorki.gov.pl/zbiorki/publikacje/formularze>;

czasie. Ich celem jest nie tyle „mierzenie sukcesu”, ile zapewnienie, że liczby są prawdziwe i możliwe do obrony. W praktyce OSP obejmują one przede wszystkim:

- zgodność kwoty wykazanej w zestawieniach z kwotą zaksięgowaną na rachunku bankowym (w tym terminowość wpłat gotówki),
- kompletność dokumentów kosztowych (każdy koszt kampanii ma dowód księgowy lub inny dokument zgodny z przyjętym sposobem ewidencji),
- rozdzielenie środków celowych od innych środków OSP (na poziomie ewidencji),
- spójność pomiędzy komunikacją kampanii a rzeczywistym przeznaczeniem środków.

W tym miejscu niezbędne jest odwołanie do ogólnych zasad rachunkowości. Ustawa o rachunkowości wskazuje wymóg prowadzenia rachunkowości w sposób zapewniający rzetelny i jasny obraz sytuacji majątkowej i finansowej oraz wyniku finansowego jednostki, co w praktyce oznacza konieczność posiadania wiarygodnych danych źródłowych oraz ich uporządkowania<sup>49</sup>. Ponadto, zasady dokumentowania operacji gospodarczych (dowody księgowe, ujęcie w księgach) tworzą podstawę do obrony prawidłowości rozliczeń w przypadku pytań darczyńców, kontroli lub sporu<sup>50</sup>.

#### **PRZYKŁAD (mała OSP, cel sprzętowy).**

OSP prowadzi kampanię na zakup 8 kompletów ubrań specjalnych. Całkowity koszt celu, rozumiany jako kwota potrzebna na zakup wskazanego wyposażenia, wynosi 56 000 zł. OSP planuje również koszty prowadzenia kampanii w łącznej wysokości 3 000 zł, obejmujące materiały informacyjne oraz opłaty związane z obsługą wpłat w kanałach elektronicznych.

Po 4 tygodniach kampanii darczyńcy zadeklarowali wpłaty w łącznej wysokości 40 000 zł. Do tego momentu OSP poniosła koszty kampanii w wysokości 1 600 zł, obejmujące wydatki informacyjne oraz opłaty pobrane w związku z obsługą wpłat. Oznacza to, że na dzień analizy OSP dysponuje kwotą 38 400 zł przeznaczoną na realizację celu po uwzględnieniu kosztów kampanii już poniesionych. Poziom realizacji celu liczony na podstawie środków dostępnych wynosi 68,6 procent.

Ponieważ kampania jest zaplanowana na 8 tygodni, wynik po 4 tygodniach wskazuje tempo zbliżone do planu, ale wymaga stałej kontroli w kolejnych tygodniach, w szczególności pod kątem spadku dynamiki wpłat oraz poziomu kosztów pozyskania. Ten przykład pokazuje, że wskaźnik oparty wyłącznie na sumie wpłat zadeklarowanych przez darczyńców nie daje pełnego obrazu sytuacji. Dopiero wskaźnik oparty na środkach faktycznie dostępnych na cel po kosztach kampanii odpowiada na pytanie, czy zakup jest realnie zabezpieczony finansowo.

<sup>49</sup> Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. 1994 Nr 121 poz. 591 (tekst jednolity; opracowano na podstawie Dz.U. z 2023 r. poz. 120 i in., z 2024 r. poz. 619 i in., z 2025 r. poz. 1218),

<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19941210591/U/D19940591Lj.pdf>

<sup>50</sup> Tamże, art. 20–24 (dowody księgowe i ujęcie w księgach), s. 32–36;

## Źródła danych i bezpieczne monitorowanie szczególnie przy gotówce i zbiórkach publicznych

Monitorowanie nie może bazować na danych, które są przypadkowe, rozproszone lub zależne od jednej osoby. W OSP szczególnie istotne jest zbudowanie takiego sposobu zbierania danych, aby:

1. dane były kompletne (obejmowały wszystkie kanały wpływów i wszystkie koszty),
2. dane były spójne (jedna definicja „wpływu” i „kosztu”),
3. dane były możliwe do odtworzenia (po miesiącu, po roku, przy zmianie skarbnika lub osoby odpowiedzialnej),
4. środki były zabezpieczone przed ryzykiem nadużyć.

Najczęstsze kanały wpływów w OSP to: przelewy bankowe, wpłaty przez operatorów płatności (np. płatności online), wpływy gotówkowe podczas wydarzeń oraz – w przypadku zbiórek publicznych – środki zebrane w formach dopuszczonych dla tej zbiórki. Każdy z kanałów wymaga nieco innego podejścia, ale wspólnym mianownikiem jest zasada: **źródło danych musi być pierwotne i weryfikowalne**. Dla przelewów źródłem jest wyciąg bankowy. Dla płatności online – raport operatora i wpływ na rachunek. Dla gotówki – protokoły przeliczenia i dowód wpłaty na konto.

W kampaniach obejmujących gotówkę ryzyko reputacyjne i operacyjne rośnie, dlatego standardem dobrej praktyki jest posiadanie procedur liczenia, rejestrowania i niezwłocznego wpłacania gotówki oraz jasnego określenia, kto monitoruje zgodność kwot z zestawieniami<sup>51</sup>. Chociaż wskazane standardy zostały sformułowane w systemie regulacyjnym innego państwa, odpowiadają uniwersalnej zasadzie ochrony środków publicznego zaufania i można je bezpośrednio przełożyć na realia OSP (z zastrzeżeniem stosowania polskich przepisów prawa i przyjętego sposobu ewidencji).

W przypadku zbiórki publicznej monitorowanie powinno być zaprojektowane tak, aby automatycznie prowadziło do danych wymaganych w sprawozdaniach. Ustawa nakłada obowiązek sporządzenia i przekazania ministrowi właściwemu do spraw administracji publicznej sprawozdań do zamieszczenia na Portalu Zbiórek Publicznych, w tym sprawozdania z przeprowadzonej zbiórki z podaniem wartości i rodzaju zebranych ofiar w ciągu 30 dni od zakończenia zbiórki, oraz sprawozdania ze sposobu rozdysponowania zebranych ofiar według terminów zależnych od formy organizatora<sup>52</sup>. Dla zbiórek trwających dłużej niż rok ustawa przewiduje sprawozdania okresowe (m.in. po każdym 6-miesięcznym okresie w zakresie zebranych ofiar oraz po każdym 12-miesięcznym okresie w zakresie rozdysponowania), aż do momentu rozdysponowania ofiar<sup>53</sup>. Dodatkowo informacja o zgłoszeniu zbiórki wraz ze

<sup>51</sup> Fundraising Regulator, *Code of Fundraising Practice*, <https://www.fundraisingregulator.org.uk/code>;

<sup>52</sup> 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, <https://dziennikustaw.gov.pl/DU/2020/1672/D2020000167201.pdf>;

<sup>53</sup> Tamże, art. 17, <https://dziennikustaw.gov.pl/DU/2020/1672/D2020000167201.pdf>;

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

sprawozdaniami pozostaje dostępna na portalu przez 10 lat, co wzmacnia wagę rzetelności danych i jakości rozliczenia<sup>54</sup>.

Z punktu widzenia monitorowania oznacza to bardzo konkretną konsekwencję: **już na etapie prowadzenia zbiórki OSP musi gromadzić dane w takim formacie, aby łatwo je wpisać do formularzy sprawozdawczych** (wartość i rodzaj ofiar, koszty, cele wydatkowania, terminy). Portal pokazuje również, że dane dotyczące zebranych i rozdysponowanych środków oraz kosztów są prezentowane w sposób uporządkowany, co stawia wysokie oczekiwania co do porządku w dokumentacji po stronie organizatora<sup>55</sup>.

Warto również pamiętać, że w razie konieczności zmiany danych zgłoszenia (np. zmiany miejsca zbiórki lub innych parametrów) ustawa przewiduje termin 30 dni na poinformowanie o zmianach, a możliwość zmiany celu jest obwarowana warunkami<sup>56</sup>. Jest to istotne w kampaniach, w których cel finansowy jest osiągnięty szybciej niż zakładano, albo gdy okoliczności rynkowe (np. wzrost cen sprzętu) wymuszają korekty – monitorowanie musi wtedy szybko dostarczyć danych, czy i jaki zakres aktualizacji jest potrzebny.

### **Częstotliwość kontroli – jak często analizować dane, aby nie utracić sterowności kampanii**

Częstotliwość kontroli powinna wynikać z dwóch czynników: długości kampanii oraz ryzyka operacyjnego (w szczególności udziału gotówki i liczby osób zaangażowanych). Błędem jest przyjęcie częstotliwości zbyt rzadkiej, która nie pozwala reagować, ale również częstotliwości zbyt częstej, która obciąża OSP i powoduje zmęczenie kontrolą.

W praktyce kampanii OSP najczęściej spotyka się **trzy poziomy częstotliwości kontroli**:

- **Poziom bieżący (operacyjny)** – krótkie cykle kontroli, które odpowiadają na pytanie, czy środki są bezpieczne i czy nie powstaje luka informacyjna. Dla kampanii z gotówką oznacza to kontrolę zgodności kwot z protokołami przeliczenia i wpłatami na konto w możliwie krótkim czasie. Dla kampanii bezgotówkowej – kontrolę raportów operatorów i wpływów bankowych. Na tym poziomie nie analizuje się szczegółowo skuteczności działań komunikacyjnych (to będzie przedmiotem innych elementów programu), lecz weryfikuje się, czy dane finansowe „zamykają się” i czy nie ma rozbieżności wymagających wyjaśnienia.
- **Poziom tygodniowy lub dwutygodniowy (zarządczy)** – cykle pozwalające ocenić tempo realizacji celu i podjąć decyzje o ewentualnych korektach. Na tym poziomie kluczowe są wskaźniki: narastająca kwota brutto i netto, realizacja procentowa, tempo pozyskiwania w porównaniu z harmonogramem oraz prognoza końcowa. W małych OSP to zwykle wystarczający poziom, aby utrzymać sterowność kampanii bez nadmiernego obciążenia.

<sup>54</sup> Tamże, art. 19, <https://dziennikustaw.gov.pl/DU/2020/1672/D2020000167201.pdf>;

<sup>55</sup> Portal Zbiórek Publicznych (MSWiA), „Formularze”, <https://zbiorki.gov.pl/zbiorki/publikacje/formularze>;

<sup>56</sup> Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 16 września 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych, Dz.U. 2020 poz. 1672, <https://dziennikustaw.gov.pl/DU/2020/1672/D2020000167201.pdf>;

- **Poziom miesięczny i końcowy (sprawozdawczy)** – cykle przygotowujące do rozliczeń formalnych oraz do komunikacji wyników. W kampaniach obejmujących zbiórkę publiczną należy ten rytm zsynchronizować z terminami ustawowymi sprawozdań oraz z rokiem obrotowym jednostki (co jest szczególnie ważne dla sprawozdania ze sposobu rozdysponowania ofiar w przypadku organizacji). Ustawa o zbiórkach publicznych różnicuje termin sprawozdania z rozdysponowania ofiar w zależności od statusu organizatora (organizacja vs komitet społeczny) i powiązuje go z rokiem obrotowym albo cyklem 12-miesięcznym od zakończenia zbiórki<sup>57</sup>. To oznacza, że nawet po formalnym zakończeniu zbiórki monitorowanie nie zawsze się kończy – trwa do momentu pełnego rozdysponowania ofiar i sporządzenia sprawozdań zgodnie z wymaganiami.

Zarządcza **częstotliwość kontroli** powinna być oparta o prostą zasadę: każdy przegląd musi kończyć się aktualną odpowiedzią na pytanie, czy cel finansowy jest nadal realistyczny w terminie. Jeżeli prognoza wskazuje niedobór, to konsekwencją nie jest zapisanie tego w raporcie, lecz decyzja o zmianie intensywności działań (w ramach ustalonej strategii kampanii) albo o modyfikacji harmonogramu, o ile jest to dopuszczalne i zgodne z komunikacją wobec darczyńców. Standardy branżowe podkreślają konieczność uczciwości, przejrzystości i niedopuszczania do wprowadzania w błąd w komunikacji fundraisingowej, co dotyczy także prezentowania postępów kampanii i sposobu wykorzystania środków<sup>58</sup>.

**PRZYKŁAD (OSP, zbiórka długotrwała).** OSP prowadzi zbiórkę publiczną trwającą 14 miesięcy na wyposażenie strażnicy w sprzęt ratowniczy i remont pomieszczenia szkoleniowego. Ponieważ zbiórka trwa dłużej niż rok, konieczne są sprawozdania okresowe przewidziane w ustawie (po 6 miesiącach w zakresie zebranych ofiar oraz w cyklach 12-miesięcznych w zakresie rozdysponowania), niezależnie od sprawozdania końcowego<sup>59</sup>. W praktyce oznacza to, że rytm kontroli musi uwzględniać „punkty kontrolne” przed zakończeniem każdego okresu sprawozdawczego, aby uniknąć sytuacji, w której na koniec okresu OSP nie posiada uporządkowanych danych (wartość i rodzaj ofiar, koszty, opis rozdysponowania, dokumenty).

### Transparentne raportowanie – obowiązki prawne i standard rzetelności wobec darczyńców

Transparentne raportowanie ma w OSP dwa wymiary: **wymiar formalny (prawny i sprawozdawczy)** oraz **wymiar zaufania publicznego**. Oba są równie istotne. W małych społecznościach lokalnych reputacja OSP opiera się na przekonaniu, że środki powierzane przez mieszkańców są wykorzystywane zgodnie z deklaracją i rozliczane bez niejasności.

- **Raportowanie w zbiórkach publicznych – zakres i terminy**  
Jeżeli kampania ma formę zbiórki publicznej, obowiązki raportowania wynikają bezpośrednio z ustawy. Organizator sporządza i przekazuje do zamieszczenia na

<sup>57</sup> Tamże;

<sup>58</sup> Fundraising Regulator, *Code of Fundraising Practice*, <https://www.fundraisingregulator.org.uk/code>

<sup>59</sup> 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, <https://dziennikustaw.gov.pl/DU/2020/1672/D2020000167201.pdf>;

Portalu Zbiórek Publicznych sprawozdanie z przeprowadzenia zbiórki (z podaniem wartości i rodzaju zebranych ofiar) w ciągu 30 dni od zakończenia zbiórki<sup>60</sup>. Sprawozdanie ze sposobu rozdysponowania zebranych ofiar podlega odrębnym terminom – dla organizacji jest to co do zasady termin 3 miesięcy od zakończenia roku obrotowego, a jeżeli ofiary nie zostały rozdysponowane, obowiązek ponawiany jest po zakończeniu każdego kolejnego roku obrotowego aż do rozdysponowania; dla komitetów społecznych obowiązuje cykl 12-miesięczny od zakończenia zbiórki (z ponawianiem, jeśli ofiary pozostają nierozdysponowane)<sup>61</sup>. Dla zbiórek trwających dłużej niż rok ustawodawca przewidział sprawozdania okresowe, w tym po każdym 6-miesięcznym okresie prowadzenia zbiórki w zakresie zebranych ofiar, oraz w cyklach 12-miesięcznych w zakresie rozdysponowania<sup>62</sup>.

Ustawa przewiduje również zasady publikacji i formę sprawozdań (formularze elektroniczne udostępniane przez ministra, podpisy elektroniczne, dopuszczalność formy papierowej), a informacje o zbiórce i sprawozdania pozostają publicznie dostępne przez 10 lat<sup>63</sup>. W praktyce to właśnie publiczny charakter danych sprawia, że monitorowanie musi uwzględniać nie tylko to, czy cel finansowy jest realizowany, ale także czy dane i koszty są prezentowane w sposób zrozumiały, spójny i niebudzący wątpliwości. Rozporządzenie wydane na podstawie delegacji ustawowej określa wzory sprawozdań, co oznacza, że raportowanie odbywa się według ujednoliconej struktury i wymaga podania danych w sposób uporządkowany<sup>64</sup>.

■ **Transparentność jako standard zaufania – co powinien zawierać rzetelny raport z kampanii OSP**

Niezależnie od formalnych obowiązków, transparentne raportowanie jest elementem standardu etycznego. Deklaracja Etyczna Fundraisingu wskazuje obowiązek zapewnienia darczyńcom dostępu do sprawozdawczości oraz informowania o wykorzystaniu środków zgodnie z przeznaczeniem<sup>65</sup>. Również „Donor Bill of Rights” akcentuje prawo darczyńców do informacji o sposobie wykorzystania zasobów oraz dostęp do aktualnych sprawozdań finansowych<sup>66</sup>. W praktyce OSP rzetelny raport powinien odpowiadać na trzy pytania: **ile zebrano, ile kosztowało pozyskanie i obsługa**, oraz **na co i w jakim stopniu środki zostały wydatkowane**.

<sup>60</sup> Tamże;

<sup>61</sup> Tamże;

<sup>62</sup> Tamże, art. 17;

<sup>63</sup> Tamże, art. 19;

<sup>64</sup> Rozporządzenie Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 9 czerwca 2014 r. w sprawie wzorów dokumentów dotyczących zbiórki publicznej (Dz.U. 2014 poz. 833), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001672/O/D20201672.pdf>;

<sup>65</sup> Deklaracja Etyczna Fundraisingu z dnia 14 października 2011 r. (Warszawa 2011), <https://fundraising.org.pl/wp-content/uploads/2024/04/Deklaracja-Etyczna-Fundraisingu-PL2011.pdf>;

<sup>66</sup> Association of Fundraising Professionals (AFP), Association for Healthcare Philanthropy (AHP), Council for Advancement and Support of Education (CASE), Giving Institute, *The Donor Bill of Rights*, <https://afpglobal.org/donor-bill-rights>;

Treść raportu, która najlepiej spełnia kryterium jednoznaczności, zwykle obejmuje:

- syntetyczne podsumowanie celu kampanii (w brzmieniu zgodnym z komunikacją kampanii),
- zestawienie wpływów z podziałem na kanały (oraz – przy zbiórkach publicznych – z uwzględnieniem wartości i rodzaju ofiar),
- zestawienie kosztów kampanii (z krótkim uzasadnieniem, dlaczego były niezbędne),
- kwotę netto przeznaczoną na cel,
- opis rzeczowy tego, co zostało sfinansowane (np. zakup, remont, szkolenie) wraz z datami realizacji,
- informację o stanie realizacji, jeżeli wydatkowanie trwa dłużej (np. środki w części zarezerwowane, oczekiwanie na dostawę),
- informację o ewentualnej nadwyżce i sposobie jej wykorzystania zgodnym z deklarowanym celem (albo o konieczności korekty celu w granicach prawa).

Ważna zasada praktyczna: **raport powinien być zrozumiały dla osoby spoza OSP.** Oznacza to unikanie wewnętrznych skrótów, opisywanie kosztów wprost (np. „opłaty operatora płatności online”, „druk ulotek informacyjnych”), oraz przedstawianie liczb w sposób umożliwiający prostą kontrolę spójności (np. wpływy brutto – koszty = kwota netto na cel).

**PRZYKŁAD (raport dla społeczności lokalnej).** Jeżeli OSP zbiera środki na AED i szkolenie, raport powinien jasno rozdzielić część sprzętową i szkoleniową, wskazać łączną kwotę zebranych środków, koszty kampanii, kwotę przeznaczoną na zakup urządzenia, kwotę przeznaczoną na szkolenie, oraz stan realizacji (np. zakup dokonany, szkolenie zaplanowane). Taki raport, nawet przy niewielkiej kampanii, minimalizuje pytania i wzmacnia gotowość społeczności do wsparcia kolejnych inicjatyw.

■ **Transparentność a ochrona danych darczyńców – granice ujawniania informacji**

Transparentne raportowanie nie oznacza dowolności w ujawnianiu danych. W praktyce OSP musi równoważyć interes publiczny i zaufanie darczyńców z obowiązkiem poszanowania prywatności. Zasady ochrony danych osobowych, w tym zasada minimalizacji, wskazują, że dane osobowe mają być adekwatne i ograniczone do tego, co niezbędne do celu przetwarzania<sup>67</sup>. W kontekście raportowania oznacza to, że publikowanie list darczyńców z kwotami może stanowić przetwarzanie danych osobowych i wymaga oceny podstawy prawnej oraz zakresu niezbędności. Standard

<sup>67</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. (RODO), Dz.Urz. UE L 119 z 4.5.2016, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/>;

praw darczyńców wprost podkreśla prawo do poufności informacji o darowiznach w granicach prawa<sup>68</sup>.

W praktyce OSP bezpiecznym podejściem jest raportowanie **zagregowane** (kwoty łączne, ewentualnie podział na kategorie), a ujawnianie danych osobowych darczyńców wyłącznie wtedy, gdy istnieje ku temu jasna podstawa i nie narusza to ich praw. Szczegółowe zasady przetwarzania danych osobowych w fundraisingu, w tym podstawy prawne, zakresy informacyjne i ryzyka, powinny być analizowane w ramach lekcji poświęconych ochronie danych – w tym rozdziale kluczowe jest zrozumienie, że transparentność finansowa nie jest tożsama z ujawnianiem danych identyfikujących osoby.

Monitorowanie celu finansowego kampanii OSP jest procesem, który łączy wskaźniki (wynik, koszty, zgodność), rytm kontroli (operacyjny, zarządczy i sprawozdawczy) oraz transparentne raportowanie. W przypadku zbiórek publicznych proces ten musi prowadzić do danych wymaganych w sprawozdaniach i uwzględniać terminy ustawowe oraz publiczny charakter publikacji na Portalu Zbiórek Publicznych<sup>69</sup>. W przypadku innych form pozyskiwania środków monitorowanie i raportowanie buduje zaufanie i retencję darczyńców, co jest zgodne z uznanymi standardami etycznymi fundraisingu<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup> Association of Fundraising Professionals (AFP), Association for Healthcare Philanthropy (AHP), Council for Advancement and Support of Education (CASE), Giving Institute, *The Donor Bill of Rights*, <https://afpglobal.org/donor-bill-rights>;

<sup>69</sup> 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, <https://dziennikustaw.gov.pl/DU/2020/1672/D2020000167201.pdf>;

<sup>70</sup> Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, *Deklaracja Etyczna Fundraisingu* z dnia 14 października 2011 r. (Warszawa 2011), <https://fundraising.org.pl/wp-content/uploads/2024/04/Deklaracja-Etyczna-Fundraisingu-PL2011.pdf>; Association of Fundraising Professionals (AFP), Association for Healthcare Philanthropy (AHP), Council for Advancement and Support of Education (CASE), Giving Institute, *The Donor Bill of Rights*, <https://afpglobal.org/donor-bill-rights>; Fundraising Regulator, *Code of Fundraising Practice*, <https://www.fundraisingregulator.org.uk/code>;

## SŁOWNIK

### C

**Cel finansowy kampanii** - jest jednoznacznie określoną kwotą środków pieniężnych, którą OSP zamierza pozyskać w z góry wskazanym czasie i na precyzyjnie opisany cel, wynikający z misji oraz rzeczywistych potrzeb jednostki. W praktyce oznacza to, że cel finansowy powinien równocześnie wskazywać (1) jaką kwotę trzeba pozyskać, (2) do kiedy, oraz (3) na co dokładnie środki zostaną przeznaczone i dlaczego wydatek jest uzasadniony. W dokumentowaniu i zarządzaniu kampanią cel finansowy powinien być powiązany z planem kampanii, w którym wskazuje się co najmniej „cele finansowe, sumę i termin”, a następnie monitoruje realizację w oparciu o ustalone zasady i wskaźniki.

**Celowość wydatku** - oznacza, że każda złotówka wydana w ramach kampanii (zarówno na zakup docelowy, jak i na koszty pozyskania środków) musi pozostawać w logicznym i możliwym do wykazania związku z celem, dla którego środki były zbierane, oraz z zadaniami i rolą OSP. W realiach OSP szczególne znaczenie ma to wtedy, gdy kampania uzupełnia finansowanie działań o charakterze publicznym lub współfinansowanych ze środków publicznych (np. doposażenie, szkolenia, remonty infrastruktury służącej bezpieczeństwu). W takim modelu celowość jest rozumiana jako wydatkowanie w sposób zapewniający osiągnięcie założonego efektu i uzasadnionej potrzeby, a przy środkach publicznych dodatkowo należy respektować zasadę dokonywania wydatków „w sposób celowy i oszczędny” oraz z zachowaniem wymogu należytej efektywności.

**Częstotliwość kontroli kampanii fundraisingowej** - to z góry ustalona częstotliwość i porządek przeglądów postępu kampanii (np. cotygodniowy przegląd wpływów i kosztów oraz comiesięczna analiza odchyień i prognozy wykonania), zapewniające, że zarząd OSP i osoby prowadzące kampanię reagują na dane regularnie, a nie wyłącznie „po fakcie”. Rytm kontroli powinien obejmować stałe elementy: porównanie wpływów do celu, ocenę wpływów netto po potrąceniach, kontrolę poziomu kosztów pozyskania, ocenę ryzyk oraz aktualizację prognozy wykonania. Profesjonalne planowanie kampanii zakłada określenie zasad i terminów monitorowania oraz wskaźników stanowiących podstawę oceny, co w praktyce jest formalnym fundamentem rytmu kontroli.

### D

**Dowód księgowy** - to dokument stanowiący podstawę ujęcia operacji gospodarczej w księgach rachunkowych jednostki (np. faktura, rachunek, umowa wraz z protokołem odbioru, nota, dowód wpłaty, zestawienie rozliczeniowe od operatora płatności), który musi pozwalać na jednoznaczne ustalenie „co”, „kiedy”, „za ile” i „z kim” zostało zrealizowane. W kontekście kampanii fundraisingowej w OSP dowód księgowy jest kluczowy, ponieważ umożliwia udokumentowanie kosztów całkowitych celu, kosztów pozyskania oraz późniejsze wykazanie prawidłowego rozdysponowania środków. Ustawa o rachunkowości wskazuje elementy, które dowód księgowy powinien zawierać (m.in. określenie rodzaju dowodu, stron

operacji, opis i wartość operacji oraz daty), co w praktyce oznacza konieczność gromadzenia dokumentów w sposób kompletny i spójny z celem kampanii.

## K

**Koszt całkowity celu** - to pełna, realistyczna suma wszystkich nakładów niezbędnych do osiągnięcia rezultatu, na który OSP zbiera środki, a nie wyłącznie cena „głównego zakupu”. W praktyce OSP oznacza to uwzględnienie nie tylko np. ceny urządzenia, wyposażenia, robót budowlanych czy szkolenia, lecz także kosztów powiązanych, bez których rezultat nie będzie możliwy do uzyskania albo do legalnego i bezpiecznego użytkowania (np. transport, montaż, doposażenie, przeglądy wstępne, oznakowanie, adaptacja pomieszczeń, elementy wymagane przez producenta lub przepisy branżowe). W ramach kosztu całkowitego celu należy również prawidłowo rozstrzygnąć, czy w danym przypadku koszt obejmuje podatek od towarów i usług, ponieważ możliwość odliczenia podatku naliczonego zależy od statusu podatnika i związku zakupów z czynnościami opodatkowanymi; w wielu małych OSP VAT jest w praktyce kosztem, który trzeba wkalkulować w kwotę docelową.

**Koszt pozyskania środków** - to uzasadniona i planowana część wydatków kampanii ponoszona po to, aby środki mogły zostać pozyskane (np. materiały informacyjne, obsługa płatności, podstawowe koszty organizacyjne zbiórki, niezbędne elementy identyfikacji zbierających, koszty druku potwierżeń). W praktyce OSP kluczowe jest odróżnienie kosztu pozyskania od kosztu realizacji celu: pierwszy służy temu, aby pieniądze wpłynęły, drugi temu, aby osiągnąć rezultat. Koszt pozyskania powinien być opisany w sposób pozwalający uzasadnić jego niezbędność, a jego poziom musi pozostawać racjonalny względem skali zbiórki, zwłaszcza w małych jednostkach, w których najczęściej stosuje się rozwiązania niskokosztowe i oparte na pracy społecznej. Przy planowaniu kampanii zaleca się ujmowanie pełnych kosztów po stronie budżetu (także kosztów organizacyjnych oraz „terminarza płatności”), aby cel finansowy nie był sztucznie zaniżony.

**Koszty niezbędne do zorganizowania i przeprowadzenia zbiórki publicznej** - są to koszty, które organizator zbiórki publicznej przewiduje jako konieczne do przeprowadzenia zbiórki i które – jeśli tak zadeklarowano – mogą zostać pokryte z zebranych ofiar. Ustawa wymaga, aby w zgłoszeniu zbiórki publicznej wskazać „przewidywane koszty niezbędne do zorganizowania i przeprowadzenia zbiórki, które zostaną pokryte z zebranych ofiar”, co wymusza wcześniejsze, konkretne oszacowanie tych kosztów. Dla OSP w praktyce oznacza to konieczność rozróżnienia: co jest kosztem niezbędnym do samego przeprowadzenia zbiórki (np. identyfikatory, podstawowe materiały informacyjne), a co jest już kosztem realizacji celu (np. zakup sprzętu), oraz udokumentowanie później, że koszty „organizacyjne” nie przekroczyły tego, co zostało wykazane i było rzeczywiście potrzebne.

**Kwota brutto w kampanii fundraisingowej** - oznacza kwotę „przed potrąceniami”, rozumianą jako wartość obejmująca wszystkie elementy cenotwórcze, w tym podatek od towarów i usług, jeśli jest on naliczony na fakturze, oraz bez uwzględnienia kosztów, które pomniejszą finalnie środki dostępne na cel (np. opłaty transakcyjne). W realiach OSP kwota brutto jest szczególnie istotna przy zakupach, w których OSP nie ma prawa do odliczenia podatku

naliczonego – wtedy dla bezpieczeństwa planowania to kwota brutto najczęściej stanowi realny koszt, jaki trzeba sfinansować.

**Kwota docelowa kampanii fundraisingowej** - to liczbowy „punkt dojścia” kampanii, wyliczony w taki sposób, aby po uwzględnieniu kosztu całkowitego celu, kosztu pozyskania środków, opłat i potrąceń oraz rezerwy, OSP dysponowała realnie wystarczającą sumą na osiągnięcie rezultatu. Kwota docelowa nie powinna być „zaokrągleniem w górę” bez uzasadnienia ani wartością wynikającą wyłącznie z intuicji – ma wynikać z rachunku potrzeb oraz z przyjętych założeń, które da się wytłumaczyć darczyńcom i organom kontrolnym. W praktyce jest to rozwinięcie wymogu planistycznego, aby w planie kampanii jasno opisać cele finansowe wraz z sumą i terminem oraz zapewnić późniejsze monitorowanie w oparciu o wskaźniki.

**Kwota netto w kontekście kampanii fundraisingowej** - to kwota, która pozostaje do dyspozycji na realizację celu po uwzględnieniu elementów pomniejszających środki „do wydania na misję”, w szczególności opłat i potrąceń związanych z obsługą płatności oraz innych kosztów pozyskania, a w przypadku zakupów – może oznaczać również wartość ceny bez podatku od towarów i usług, jeśli dana transakcja jest opodatkowana. Dla małych OSP kwota netto jest kluczowa przy spójnej komunikacji celu: darczyńca zwykle oczekuje informacji, ile realnie zasili cel (np. zakup sprzętu), a nie tylko jaka suma „wpłynęła na konto” przed potrąceniami.

## M

**Mierzalność celu kampanii fundraisingowej** - oznacza, że postęp można ocenić w sposób obiektywny na podstawie liczby, proporcji lub jednoznacznego stanu (np. „pozyskano 30 000 zł z 50 000 zł” albo „sfinansowano w 100% zakup i opłacono fakturę”), a nie na podstawie subiektywnego wrażenia. W kampanii OSP mierzalność musi obejmować co najmniej dwa poziomy: mierzalność finansową (ile środków zebrano w relacji do kwoty docelowej) oraz mierzalność realizacji wydatku (czy i na jakim etapie zrealizowano zakup lub usługę). Mierzalność jest warunkiem praktycznego stosowania standardu SMART oraz budowania przejrzystego raportowania wobec darczyńców.

**Monitorowanie realizacji celu kampanii fundraisingowej** - to zorganizowany proces regularnego sprawdzania, czy kampania zbliża się do realizacji kwoty docelowej i czy przebiega zgodnie z przyjętymi założeniami kosztowymi oraz czasowymi. Monitorowanie nie ogranicza się do sprawdzenia salda rachunku bankowego, ponieważ przy wielu kanałach wpłat i różnych typach wpływów konieczne jest rozróżnienie źródeł, potrąceń, kosztów kampanii i środków rzeczywiście dostępnych na cel. W podejściu profesjonalnym monitorowanie jest projektowane już w planie kampanii jako zestaw zasad i terminów kontrolnych oraz wskaźników stanowiących podstawę oceny, co pozwala wcześniej identyfikować ryzyko niedoboru albo nadwyżki i podejmować decyzje zarządcze bez utraty przejrzystości.

## N

**Nadwyżka względem celu** - oznacza pozyskanie środków przekraczających kwotę docelową, przy czym nie zwalnia to OSP z obowiązku zachowania zgodności wydatkowania z celem

zadeklarowanym darczyńcom i – w odpowiednich trybach – w dokumentach zbiórki. W szczególności przy zbiórce publicznej środki muszą być zbierane „na określony, zgodny z prawem cel” i następnie wykazywane w sprawozdaniach, w tym w sprawozdaniu ze sposobu rozdysponowania ofiar; dlatego nadwyżka powinna skutkować podjęciem jednoznacznej decyzji zarządczej o jej zagospodarowaniu w ramach tego samego celu lub w ramach działań, które pozostają z nim w bezpośrednim związku i są możliwe do rzetelnego uzasadnienia.

**Niedobór względem celu** - oznacza sytuację, w której pozyskane środki są niższe niż kwota docelowa, co wymaga zarządczej decyzji o zakresie realizacji celu, zmianie harmonogramu, poszukaniu uzupełniających źródeł finansowania albo – jeżeli to konieczne – modyfikacji sposobu osiągnięcia rezultatu przy zachowaniu zgodności z komunikacją wobec darczyńców. W przypadku zbiórki publicznej niedobór nie uchyla obowiązków sprawozdawczych: organizator sporządza sprawozdania dotyczące przebiegu zbiórki oraz rozdysponowania ofiar, niezależnie od tego, czy cel został zrealizowany w pełnym zakresie, dlatego w praktyce niedobór wymaga także szczególnie klarownego uzasadnienia, w jaki sposób rozdysponowano zebrane środki.

## O

**Odchylenie od planu** - jest różnicą pomiędzy wartościami założonymi (np. zakładany wpływ tygodniowy, zakładany poziom kosztów pozyskania, zakładany termin osiągnięcia progu minimalnego) a wartościami faktycznymi na dany dzień kontroli. Dla OSP odchylenie jest podstawowym narzędziem zarządzania kampanią: pozwala wcześniej zauważyć, że mimo rosnących wpłat kampania „netto” rośnie wolniej (np. przez potrącenia lub wyższe koszty organizacyjne), albo że wpływy są skoncentrowane w jednym kanale i zwiększają ryzyko niespełnienia terminu. Odchylenie powinno być liczone na podstawie tych samych definicji kwot (brutto/netto) oraz tych samych kategorii kosztów, które przyjęto w wyliczeniu kwoty docelowej.

**Opłaty transakcyjne i potrącenia** - to kwoty pomniejszające wpływy darczyńców, pobierane w związku z obsługą płatności bezgotówkowych (np. prowizje, opłaty stałe, koszty przelewów, koszty rozliczeń), które powodują, że suma wpłat darczyńców nie jest tożsama z kwotą faktycznie dostępnych środków na cel. W praktyce OSP powinno rozróżniać: (1) kwotę deklarowaną przez darczyńcę, (2) kwotę zaksięgowaną jako wpływ, oraz (3) kwotę realnie „do wydania” po potrąceniach, ponieważ tylko ta trzecia kategoria odpowiada na pytanie, czy kampania sfinansuje rezultat. Opłaty transakcyjne są jednym z typowych powodów, dla których kampanie małych jednostek ustawiają zbyt niską kwotę docelową, jeżeli w rachunku celu uwzględniają wyłącznie „cenę zakupu”.

## P

**Polecenie w darowiźnie** - jest konstrukcją prawa cywilnego, w której darczyńca, dokonując darowizny, nakłada na obdarowanego obowiązek określonego działania lub zaniechania, nie czyniąc nikogo wierzycielem tego obowiązku; w praktyce fundraisingowej OSP najczęściej spotyka się polecenia dotyczące przeznaczenia darowizny na konkretny element celu (np.

„wyłącznie na zakup agregatu prądowłórczego” albo „na doposażenie zestawu medycznego”). Dla OSP istotne jest, że polecenie trzeba potraktować jako zobowiązanie organizacyjne i reputacyjne: należy tak prowadzić ewidencję i opis wydatków, aby możliwe było wykazanie, że środki zostały użyte zgodnie z poleceniem, a jeżeli wykonanie polecenia staje się obiektywnie niemożliwe, konieczne jest niezwłoczne wyjaśnienie sytuacji darczyńcy i uzgodnienie dopuszczalnego sposobu postępowania. Podstawę prawną darowizny stanowi art. 888 Kodeksu cywilnego, a polecenia – art. 893 Kodeksu cywilnego.

**Prognoza wykonania celu** - to oszacowanie, czy kampania – przy aktualnym tempie wpływów, strukturze źródeł, poziomie kosztów pozyskania i założonym terminie końcowym – doprowadzi do osiągnięcia kwoty docelowej (lub co najmniej progu minimalnego). Prognoza nie jest „życzeniem” ani deklaracją, lecz narzędziem kontrolnym, które opiera się na danych z monitorowania, na porównaniu odchyłeń od planu i na realnych ograniczeniach kampanii (np. liczba aktywnych kanałów, sezonowość, możliwości operacyjne małej jednostki). W profesjonalnym podejściu prognoza jest elementem zarządzania kampanią w rytmie kontroli i jest powiązana z zestawem wskaźników przyjętych na etapie planowania.

**Progi realizacji celu minimalny i docelowy** - progi realizacji celu to dwa jawnie zdefiniowane poziomy finansowe kampanii: próg minimalny (kwota, przy której OSP może bezpiecznie zrealizować sensowną, minimalną wersję rezultatu) oraz próg docelowy (kwota pozwalająca zrealizować pełny, zaplanowany zakres celu wraz z kosztami pozyskania i rezerwą). W realiach małych OSP progi chronią przed sytuacją, w której kampania formalnie trwa, ale zebrana kwota nie pozwala na osiągnięcie żadnego użytecznego rezultatu lub generuje ryzyko „utopienia” środków w kosztach pomocniczych. Progi muszą wynikać z tego samego rachunku potrzeb i kosztów, który służy do wyliczenia kwoty docelowej, oraz muszą być spójne z komunikacją wobec darczyńców i późniejszym raportowaniem.

## R

**Rezerwa finansowa kampanii fundraisingowej** - to zaplanowany bufor kwotowy uwzględniany w kwocie docelowej, przeznaczony na pokrycie racjonalnie przewidywalnych ryzyk kosztowych (np. wzrost cen w czasie kampanii, konieczność dodatkowego transportu, korekty zakresu prac, nieprzewidziane koszty formalne), bez zmiany istoty celu. Rezerwa nie jest „nadmiarem bez przeznaczenia” – powinna mieć jasne uzasadnienie w opisie celu i logice wydatków, a jej użycie musi być możliwe do wykazania w dokumentach księgowych oraz w raportowaniu dla darczyńców. Jeżeli kampania obejmuje środki publiczne, stosowanie rezerwy musi być zgodne z zasadą celowości i efektywności wydatkowania, a w konsekwencji wymaga szczególnie starannego uzasadnienia.

## S

**Standard SMART** - jest sposobem formułowania celów, w którym cel musi być specyficzny (jednoznacznie opisany), mierzalny (oceniający liczbowo lub stanem), osiągalny (możliwy do wykonania przy dostępnych zasobach), realistyczny (adekwatny do uwarunkowań i ograniczeń), oraz terminowy (posiadający jasno określoną datę końcową). W lekcji o celach

finansowych standard SMART ma zastosowanie bezpośrednio do brzmienia celu, ponieważ eliminuje cele niejednoznaczne, „zbyt ogólne” oraz niekontrolowalne w czasie. Historycznie koncepcja SMART jest wiązana z publikacją G.T. Dorana z 1981 r., a współcześnie funkcjonuje jako powszechnie przyjęty standard w zarządzaniu celami.

**Sprawozdanie z przeprowadzenia zbiórki publicznej** - jest obowiązkowym dokumentem sprawozdawczym organizatora zbiórki, sporządzanym „z podaniem wartości i rodzaju zebranych ofiar” i przekazywanym ministrowi właściwemu do spraw administracji publicznej w celu zamieszczenia na portalu zbiorok publicznych. Ustawa wskazuje termin sporządzenia i doręczenia tego sprawozdania: „w ciągu 30 dni od zakończenia zbiórki publicznej”, co w praktyce wymaga od OSP posiadania bieżącej ewidencji wpływów i darów w naturze oraz uporządkowanego zestawienia na dzień zakończenia zbiórki.

**Sprawozdanie ze sposobu rozdysponowania zebranych ofiar** - jest drugim kluczowym dokumentem sprawozdawczym zbiórki publicznej, pokazującym, w jaki sposób OSP (lub inny organizator) rzeczywiście wykorzystała zebrane ofiary. Ustawa różnicuje terminy jego przekazania: dla organizacji pozarządowych (w tym co do zasady OSP) jest to „w terminie 3 miesięcy od zakończenia roku obrotowego”, a jeżeli ofiary nie zostały jeszcze rozdysponowane – odpowiednio w kolejnych latach aż do ich rozdysponowania; dla komitetów społecznych obowiązuje odmienny reżim 12-miesięcznych okresów. W praktyce oznacza to, że nawet po zakończeniu zbiórki obowiązek przejrzystej dokumentacji wydatków trwa do czasu pełnego rozdysponowania środków i wymaga spójności z dowodami księgowymi oraz opisem celu zbiórki.

## T

**Transparentne raportowanie** - to sposób informowania darczyńców i interesariuszy o postępie oraz rezultatach kampanii w formie jasnej, kompletnej i możliwej do zweryfikowania, obejmującej co najmniej: cel, kwotę docelową, uzyskane wpływy, koszty pozyskania, kwotę netto dostępną na cel, sposób wydatkowania oraz status realizacji zakupu lub działania. W przypadku zbiorok publicznych transparentność jest wzmocniona mechanizmem publikacji informacji i sprawozdań na portalu zbiorok publicznych; ustawa przewiduje, że informacja o zgłoszeniu wraz ze sprawozdaniami jest dostępna na portalu przez okres 10 lat, co oznacza długoterminową „widoczność” jakości raportowania OSP.

## W

**Wskaźnik realizacji celu kampanii fundraisingowej** - to liczbowy sposób wyrażenia postępu kampanii, najczęściej jako relacja pozyskanych środków do kwoty docelowej (np. 27 500 zł / 50 000 zł = 55%), przy czym w dobrze zaprojektowanej kampanii OSP stosuje się równolegle co najmniej dwa wskaźniki: wskaźnik wpływów brutto (dla oceny skali zainteresowania) oraz wskaźnik wpływów netto (dla oceny realnej zdolności sfinansowania celu po potrąceniach i kosztach pozyskania). Wskaźnik realizacji celu jest podstawowym elementem mierzalności, wspiera prognozę wykonania i stanowi rdzeń przejrzystego raportowania, ponieważ pozwala darczyńcom jednoznacznie zrozumieć, jak blisko kampania jest osiągnięcia rezultatu.

## BIBLIOGRAFIA I ŹRÓDŁA

1. Association of Fundraising Professionals (AFP) i in., *A Donor Bill of Rights*, <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/DonorBillOfRights.pdf>;
2. Association of Fundraising Professionals (AFP), Association for Healthcare Philanthropy (AHP), Council for Advancement and Support of Education (CASE), Giving Institute, *The Donor Bill of Rights*, <https://afpglobal.org/donor-bill-rights>;
3. Charity Commission for England and Wales, *Charities and fundraising (CC20) – a guide to trustee duties*, <https://www.gov.uk/government/publications/charities-and-fundraising-cc20/charities-and-fundraising>;
4. Chartered Institute of Fundraising / Charity Finance Group (CFG), *Why we must move beyond cost ratios to what really matters*, [www.cfg.org.uk/reframing\\_trust\\_why\\_we\\_must\\_move\\_beyond\\_cost\\_ratios\\_to\\_what\\_really\\_matters](http://www.cfg.org.uk/reframing_trust_why_we_must_move_beyond_cost_ratios_to_what_really_matters);
5. *Deklaracja Etyczna Fundraisingu z dnia 14 października 2011 r.* (Warszawa 2011), <https://fundraising.org.pl/wp-content/uploads/2024/04/Deklaracja-Etyczna-Fundraisingu-PL2011.pdf>;
6. Doran G. T., “There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives,” *Management Review* 70, nr 11, <https://www.scribd.com/document/458234239/There-s-a-S-M-A-R-T-way-to-write-management-s-goals-and-objectives-George-T-Doran-Management-Review-1981-pdf>
7. Fundraising Regulator, *Code of Fundraising Practice*, <https://www.fundraisingregulator.org.uk/code>;
8. Kocowski T., Błażewski M. (red.), *Ochotnicze Straże Pożarne. Zadania – Samorząd – Bezpieczeństwo. Raport z badań*, Wrocław: Uniwersytet Wrocławski, 2018, [https://bibliotekacyfrowa.pl/Content/93921/PDF/Ochotnicze\\_Straze\\_Pozarne\\_Zadania\\_Samorzad\\_Bezpieczenstwo.pdf](https://bibliotekacyfrowa.pl/Content/93921/PDF/Ochotnicze_Straze_Pozarne_Zadania_Samorzad_Bezpieczenstwo.pdf);
9. *Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu* (oryg. *International Statement of Ethical Principles in Fundraising*, [https://www.dfrv.de/wp-content/uploads/2017/06/Statement\\_of\\_Ethical\\_Principles\\_in\\_Fundraising\\_16\\_October\\_20061.pdf](https://www.dfrv.de/wp-content/uploads/2017/06/Statement_of_Ethical_Principles_in_Fundraising_16_October_20061.pdf));
10. Mika J. (red.), *Fundraising. Teoria i praktyka* (Kraków: 2014), <https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Fundraising-teoria-i-praktyka-ebook.pdf>;
11. Ministerstwo Finansów, [podatki.gov.pl](http://podatki.gov.pl), informacje o e-Sprawozdaniach Finansowych oraz stosowaniu odpowiednich załączników dla organizacji pozarządowych. <https://www.podatki.gov.pl/e-sprawozdania-finansowe/>;
12. Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, „Zgłoś zbiórkę publiczną – Portal zbiorów publicznych” <https://www.gov.pl/web/mswia/zglos-zbiorke-publiczna>;

13. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 16 września 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych, Dz.U. 2020 poz. 1672, <https://dziennikustaw.gov.pl/DU/2020/1672/D2020000167201.pdf>;
14. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 27 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych, Dz.U. 2025 poz. 244, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250000244/U/D20250244Lj.pdf>;
15. Portal Zbiórek Publicznych (MSWiA), „Formularze”, <https://zbiorki.gov.pl/zbiorki/publikacje/formularze>;
16. Rozporządzenie Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 9 czerwca 2014 r. w sprawie wzorów dokumentów dotyczących zbiórki publicznej (Dz.U. 2014 poz. 833), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001672/O/D20201672.pdf>;
17. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. (RODO), Dz.Urz. UE L 119 z 4.5.2016, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/>
18. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Poradnik NGO: „Jak bardzo konkretny musi być cel zbiórki publicznej?”, <https://poradnik.ngo.pl/jak-bardzo-konkretny-musi-byc-cel-zbiorki-publicznej>;
19. U.S. Government Accountability Office, *GAO-20-195G Cost Estimating and Assessment Guide*, <https://www.gao.gov/assets/gao-20-195g.pdf>;
20. Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (t.j.), art. 86 ust. 1, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20040540535/U/D20040535Lj.pdf>;
21. Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych (t.j. Dz.U. 2020 poz. 1672), [dziennikustaw.gov.pl](https://dziennikustaw.gov.pl)
22. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, t.j. Dz.U. 2025 poz. 1071 ze zm., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250001071/U/D20251071Lj.pdf>;
23. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, t.j. Dz.U. 2025 poz. 1483, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250001483/O/D20251483.pdf>;
24. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. 1994 Nr 121 poz. 591 (tekst jednolity; opracowano na podstawie Dz.U. z 2023 r. poz. 120 i in., z 2024 r. poz. 619 i in., z 2025 r. poz. 1218), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19941210591/U/D19940591Lj.pdf>;

## CHECKLISTA

### Instrukcja do checklisty:

Celem audytu jest sprawdzenie, czy OSP potrafi **poprawnie wyznaczyć kwotę docelową kampanii** (na podstawie potrzeb, kosztów całkowitych, kosztu pozyskania i rezerwy), a następnie **monitorować realizację celu finansowego** oraz **raportować wyniki** w sposób jednoznaczny, przejrzysty i zgodny z prawem.

Audyt obejmuje **ostatnią zakończoną kampanię** (lub 2–3 kampanie z ostatnich 12–18 miesięcy), niezależnie od kanału (darowizny na konto, zbiórka publiczna, platforma internetowa, wydarzenie lokalne).

### Dokumenty, które warto zebrać przed wypełnieniem (minimalny zestaw dla małej OSP):

- opis kampanii (ogłoszenie, plakat, posty, strona WWW, opis zbiórki),
- kalkulacja kwoty docelowej (choćby w formie jednej kartki z wyliczeniami),
- informacje o cenach/zakupach (oferty, wydruki cen, faktury),
- zestawienie wpływów (wyciąg bankowy; przy zbiórce publicznej także zestawienia do sprawozdań),
- zestawienie kosztów kampanii i kosztów celu (faktury/rachunki),
- podsumowanie i informacja o wykorzystaniu środków (jeżeli była publikowana).

Przy każdym kryterium proszę zaznaczyć jedną odpowiedź: **TAK / CZĘŚCIOWO / NIE / NIE DOTYCZY**:

- **TAK** – rozwiązanie jest wdrożone powtarzalnie i da się je wykazać dowodem (dokumentem, zestawieniem, opisem kampanii);
- **CZĘŚCIOWO** – rozwiązanie istnieje, ale jest niepełne, nieregularne lub zależne od jednej osoby;
- **NIE** – rozwiązania brak albo nie da się go wykazać;
- **NIE DOTYCZY** – kryterium obiektywnie nie ma zastosowania (proszę wpisać krótkie uzasadnienie).

### Jak interpretować wynik audytu (w sposób praktyczny):

- jeżeli w pozycjach **1–6** (powiązanie celu z potrzebą i celowością) lub **7–13** (wyliczenie kwoty docelowej) pojawiają się odpowiedzi **NIE**, oznacza to, że **obrona celu może być trudniejsza wobec darczyńców oraz w rozliczeniach**;
- jeżeli w pozycjach **14–18** (SMART i jednoznaczność) pojawiają się odpowiedzi **NIE**, ryzykiem jest **błędna interpretacja celu** i spory przy nadwyżce/niedoborze;
- jeżeli w pozycjach **19–22** (monitoring i raportowanie) pojawiają się odpowiedzi **NIE**, ryzykiem jest **utrata kontroli nad kampanią oraz niewykazanie rozliczalności**, a przy zbiórkach publicznych – ryzyko niespełnienia wymogów sprawozdawczych i jawności.

Nr	Pytanie kontrolne	(TAK / CZĘŚCIOWO / NIE / NIE DOTYCZY)	Uwagi
1.	Czy OSP potrafi wskazać <b>jednoznaczną potrzebę</b> , którą kampania ma sfinansować (co dokładnie ma zostać sfinansowane i dlaczego ta potrzeba jest istotna z perspektywy działań OSP)?		
2.	Czy potrzeba jest opisana <b>faktami</b> , a nie ogólnymi hasłami (np. stan wyposażenia, braki, wymogi gotowości, zużycie, termin przeglądu, konsekwencje braku zakupu)?		
3.	Czy OSP rozróżnia w opisie kampanii <b>cel główny</b> (co finansujemy) od <b>uzasadnienia</b> (po co i jaki będzie efekt dla bezpieczeństwa / działań OSP), bez mieszania tych dwóch warstw?		
4.	Czy OSP ma przygotowane uzasadnienie <b>celowości wydatku</b> , które da się przedstawić darczyńcom w sposób zrozumiały i weryfikowalny (co się zmieni po zakupie / realizacji)?		
5.	Czy OSP potrafi wykazać, że wydatek jest <b>racjonalny kosztowo</b> (np. rozeznanie cen, porównanie 2–3 ofert, udokumentowanie wyboru), zanim określi kwotę docelową?		
6.	Czy w opisie kampanii OSP jednoznacznie wskazuje <b>zakres rzeczowy</b> celu (co obejmuje zakup/usługa), unikając pojęć zbyt ogólnych, których nie da się później rozliczyć?		
7.	Czy OSP posiada <b>spisaną kalkulację kwoty docelowej</b> , która rozdziela: (a) koszty celu (np. zakup sprzętu), (b) koszty organizacji kampanii, (c) rezerwę?		
8.	Czy koszty celu są liczone jako <b>koszty całkowite</b> , a nie wyłącznie „cena zakupu” (uwzględniono m.in. transport, dostawę, montaż, szkolenie, niezbędne elementy dodatkowe, opłaty, jeżeli występują)?		
9.	Czy OSP potrafi wskazać, które koszty są <b>niezbędne</b> , a które <b>opcjonalne</b> , i czy ma regułę, w jaki sposób koszty opcjonalne będą uruchamiane przy nadwyżce środków?		
10.	Czy w kalkulacji uwzględniono <b>koszt pozyskania środków</b> (np. koszty materiałów, ogłoszeń, wynajmu, obsługi płatności, prowizji), rozdzielając go od kosztów celu?		
11.	Czy OSP potrafi odróżnić <b>kwotę brutto pozyskania</b> od <b>kwoty netto do wydania na cel</b> , jeżeli występują potrącenia lub koszty transakcyjne?		
12.	Czy rezerwa jest liczona w sposób uzasadniony (np. ryzyko wzrostu cen, kursów, niedoszacowania) i czy jej		

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

	wielkość jest możliwa do obrony jako element odpowiedzialnego planowania?		
13.	Czy OSP ma zdefiniowane zasady, co stanie się z rezerwą, jeśli nie będzie potrzebna (np. przeznaczenie na elementy celu zgodne z opisem) – tak, aby nie powstała „pusta” nadwyżka bez uzasadnienia?		
14.	Czy cel finansowy jest zapisany w standardzie SMART w wersji „do komunikacji” (kwota, termin, przeznaczenie, zakres) oraz w wersji „do zarządzania” (z rozpisaniem elementów budżetu)?		
15.	Czy cel zawiera <b>termin końcowy</b> oraz regułę postępowania, jeśli termin mija, a cel nie został osiągnięty (co dokładnie OSP zrobi ze środkami)?		
16.	Czy cel zawiera regułę postępowania przy <b>niedoborze</b> (mniejsza kwota niż docelowa) w sposób jednoznaczny i zrozumiały dla darczyńcy (np. zakup mniejszej liczby kompletów, etapowanie)?		
17.	Czy cel zawiera regułę postępowania przy <b>nadwyżce</b> (większa kwota niż docelowa) w sposób jednoznaczny i z góry określony (np. dodatkowe elementy w tym samym standardzie), tak aby uniknąć dowolności po zakończeniu kampanii?		
18.	Czy cel jest zapisany tak, aby dało się go <b>rozliczyć dowodami księgowymi</b> (faktury/rachunki) oraz wykazać zgodność wydatkowania z obietnicą celu?		
19.	Czy OSP ma zdefiniowany zestaw <b>wskaźników monitorowania celu finansowego</b> (minimum: kwota zebrana narastająco, tempo wpływów, koszty kampanii, kwota netto dostępna na cel) oraz sposób ich liczenia?		
20.	Czy OSP ma ustalony <b>rytm kontroli</b> w trakcie kampanii (np. kontrola operacyjna w cyklu tygodniowym; kontrola zarządcza w cyklu miesięcznym; kontrola zamknięcia po zakończeniu), wraz z przypisaniem odpowiedzialności?		
21.	Jeżeli kampania ma formę <b>zbiórki publicznej</b> , czy OSP gromadzi dane dokładnie w takim zakresie, aby sporządzić sprawozdania wymagane ustawowo i uzupełnić pola formularzy (m.in. zebrane środki, rozdysponowanie, koszty)?		
22.	Czy OSP posiada standard <b>transparentnego podsumowania kampanii</b> (ile zebrano, jakie były koszty, na co wydano, jaki osiągnięto rezultat) w formie zrozumiałej dla społeczności lokalnej, niezależnie od kanału pozyskania środków?		

## PYTANIA DO ANALIZY (do dyskusji)

Proszę wybrać jedną konkretną kampanię OSP do analizy - najlepiej ostatnio zakończoną albo taką, którą planują Państwo przeprowadzić w najbliższych 3 - 6 miesiącach. Dzięki temu odpowiedzi będą odnosiły się do rzeczywistego przykładu i pozwolą wyciągnąć wnioski, które da się od razu wykorzystać w praktyce.

Proszę następnie zebrać podstawowe materiały dotyczące tej kampanii. Proszę przygotować opis celu i najważniejsze komunikaty kampanii, kalkulację kwoty docelowej, zestawienie wpływów oraz zestawienie kosztów. Jeżeli kampania miała formę zbiórki publicznej, proszę dodatkowo zgromadzić dokumentację zbiórki oraz przygotowane sprawozdania.

Proszę odpowiedzieć na pytania pisemnie i możliwie precyzyjnie. Proszę opierać odpowiedzi na danych i dokumentach, a nie na przypuszczeniach. Jeżeli w którymś miejscu brakuje danych, proszę to wprost zaznaczyć i dopisać, jakie informacje należy uzupełnić, aby odpowiedź była pełna.

Jeżeli analizę będą Państwo prowadzić zespołowo, proszę wyznaczyć osobę, która będzie prowadziła dyskusję, oraz osobę odpowiedzialną za zapisywanie ustaleń. Proszę zadbać o to, aby wnioski były zapisane w sposób jednoznaczny i aby było jasne, kto odpowiada za ich wdrożenie.

Na zakończenie proszę spisać od trzech do pięciu najważniejszych wniosków oraz decyzji korygujących, które realnie poprawią sposób ustalania i monitorowania celu finansowego w kolejnej kampanii. Proszę traktować te wnioski jako praktyczną listę zmian, które zwiększą rozliczalność i przejrzystość działań fundraisingowych Państwa OSP.

**1. Proszę ocenić, czy cel finansowy kampanii jest bezpośrednio powiązany z misją OSP oraz jasno zdefiniowaną potrzebą operacyjną lub organizacyjną.**

*Jaką konkretną zmianę w gotowości, bezpieczeństwie, wyposażeniu lub organizacji działań ma spowodować ten wydatek oraz w jaki sposób można to wyjaśnić osobie spoza OSP?*

**2. Proszę ocenić, czy zakres celu jest opisany tak, aby nie pozostawiał pola do sprzecznych interpretacji przez darczyńców.**

*Czy jednoznacznie wskazano, co dokładnie mieści się w zakresie finansowania, a co jest poza zakresem, na przykład elementy dodatkowe, akcesoria, szkolenia, montaż, przeglądy lub koszty formalne?*

3. **Proszę ocenić, czy potrafią Państwo wykazać celowość wydatków w sposób weryfikowalny, oparty na faktach, a nie na ogólnych stwierdzeniach.**  
*Jakie dane lub przesłanki, takie jak stan wyposażenia, zdarzenia typowe dla gminy, ryzyka bezpieczeństwa ratowników lub wymagania organizacyjne, uzasadniają, że ten wydatek jest racjonalny i potrzebny?*
4. **Proszę ocenić, czy kwota docelowa wynika z pełnego kosztu całkowitego celu, a nie wyłącznie z ceny głównego zakupu.**  
*Czy policzono wszystkie koszty konieczne do osiągnięcia rezultatu, w tym koszty doprowadzenia do gotowości użytkowej, na przykład transport, montaż, konfigurację lub elementy eksploatacyjne startowe, jeżeli są niezbędne?*
5. **Proszę ocenić, czy mają Państwo jednoznaczną decyzję, czy planują koszty i cel w ujęciu brutto czy netto, oraz czy ta decyzja jest zgodna z rzeczywistą sytuacją OSP.**  
*Czy uwzględniono podatek od towarów i usług jako koszt, jeżeli OSP nie ma prawa do odliczenia w odniesieniu do danego zakupu, oraz czy uwzględniono potrącenia i opłaty związane z kanałami wpłat?*
6. **Proszę ocenić, czy koszty pozyskania środków są policzone i opisane jako element logiki finansowej kampanii, a nie jako kwestia pominięta lub pozostawiona przypadkowi.**  
*Czy ustalono jasną zasadę, z jakich środków koszty te są pokrywane, na przykład z budżetu OSP albo z zebranych wpłat, oraz czy potrafią Państwo uzasadnić ich niezbędność i proporcję do skali kampanii?*
7. **Proszę ocenić, czy rezerwa ujęta w kwocie docelowej jest oparta na konkretnych ryzykach i ma z góry określone zasady użycia.**  
*Jakie ryzyka rezerwa zabezpiecza, na przykład wzrost cen, koszty dodatkowe instalacji lub różnice ofertowe, oraz co stanie się z rezerwą, jeżeli nie będzie potrzebna, tak aby zachować zgodność z celem kampanii?*
8. **Proszę ocenić, czy cel finansowy sformułowany w standardzie SMART jest spójny w dwóch warstwach: wewnętrznej, zarządczej oraz zewnętrznej, komunikowanej darczyńcom.**  
*Czy w obu warstwach cel zawiera kwotę, termin, przeznaczenie i zakres, a różnice ograniczają się wyłącznie do poziomu szczegółowości, a nie do sensu i zobowiązania?*
9. **Proszę ocenić, czy przed rozpoczęciem kampanii dokonali Państwo oceny realistyczności celu, uwzględniającej potencjał OSP i warunki lokalne.**  
*Na jakich danych oparto ocenę, na przykład na wynikach wcześniejszych zbiórek, liczbie i aktywności wspierających, możliwościach operacyjnych zespołu lub czasie trwania kampanii, oraz czy określono zasady postępowania przy niedoborze i nadwyżce środków?*

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

**10. Proszę ocenić, czy monitorowanie i raportowanie postępu kampanii zostało zaprojektowane tak, aby zapewniało kontrolę, rozliczalność i przejrzystość wobec społeczności.**

*Czy zdefiniowano wskaźniki, co najmniej wpływy narastająco, tempo wpływów, koszty kampanii oraz kwotę dostępną na cel po kosztach, czy ustalono rytm kontroli, czyli kiedy i kto analizuje dane, oraz czy przyjęto standard transparentnego podsumowania; a jeżeli prowadzą Państwo zbiórkę publiczną, proszę wskazać, czy gromadzą Państwo dane w zakresie umożliwiającym sporządzenie sprawozdań zgodnie z wymaganiami.*

## ĆWICZENIA

### ĆWICZENIE 1.

#### Kalkulacja kwoty docelowej kampanii na podstawie kosztu całkowitego, kosztu pozyskania i rezerwy

Celem ćwiczenia jest kształtowanie umiejętności liczenia kwoty docelowej kampanii fundraisingowej tak, aby była to kwota wystarczająca do realizacji celu po uwzględnieniu pełnych kosztów celu, kosztów pozyskania środków, potrąceń wynikających z kanałów wpłat oraz racjonalnej rezerwy. Proszę potraktować to ćwiczenie również jako sposób na uporządkowanie myślenia o różnicy pomiędzy kwotą potrzebną na realizację celu a kwotą, którą należy realnie zebrać.

#### Forma i materiały

Ćwiczenie mogą Państwo wykonać indywidualnie albo w parze. Proszę przygotować arkusz kalkulacyjny, może być najprostszy, notatnik oraz kalkulator. Jeżeli wykonują Państwo ćwiczenie na realnym przykładzie OSP, proszę zebrać co najmniej dwie aktualne oferty lub wydruki cen dla kluczowych elementów planowanego zakupu.

#### Instrukcja do ćwiczenia

Na początku proszę wybrać jeden realny cel kampanii OSP, możliwy do zrozumienia przez społeczność lokalną i zgodny z zadaniami OSP, na przykład doposażenie ratowników w środki ochrony indywidualnej albo zakup konkretnego elementu wyposażenia. Następnie proszę opisać cel w jednym zdaniu rzeczowym, bez ogólnych sformułowań, tak aby jednoznacznie wynikało, co ma zostać sfinansowane oraz w jakiej ilości lub w jakim zakresie.

W kolejnym kroku proszę sporządzić listę wszystkich kosztów celu w logice kosztu całkowitego. Proszę uwzględnić nie tylko cenę głównego zakupu, lecz także wszystkie pozycje, które są niezbędne, aby cel był faktycznie zrealizowany i możliwy do rozliczenia. Proszę wziąć pod uwagę koszty dostawy, montażu, uruchomienia, elementów dodatkowych wymaganych do użycia, ewentualnych szkoleń, oznakowania lub zabezpieczenia, jeżeli są potrzebne do wdrożenia efektu. Każdą pozycję kosztową proszę przypisać do jednej z kategorii: koszt bezpośredni celu, koszt uruchomienia i doprowadzenia do gotowości, koszt formalny lub rozliczeniowy albo inny koszt niezbędny.

Następnie proszę policzyć koszt pozyskania środków, ale wyłącznie taki, który jest realny i możliwy do udokumentowania. Proszę uwzględnić opłaty kanałów płatności, koszt materiałów informacyjnych oraz koszt podstawowej promocji lub organizacji wydarzenia, jeżeli jest to element kampanii. Proszę zwrócić szczególną uwagę, aby nie mieszać kosztów celu z kosztami pozyskania, ponieważ są to dwie odrębne części logiki finansowej kampanii.

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

Kolejno proszę zaplanować rezerwę jako zabezpieczenie konkretnych ryzyk. Proszę oprzeć rezerwę na rozpoznanych niepewnościach, na przykład możliwym wzroście cen w czasie kampanii, ryzyku dodatkowych kosztów instalacyjnych albo różnicach między ofertami. Proszę pamiętać, że rezerwa nie powinna być dowolnym zwiększeniem kwoty, lecz uzasadnionym buforem, który chroni możliwość zrealizowania celu zgodnie z deklaracją.

Na końcu proszę policzyć kwotę docelową do zebrania jako kwotę brutto, która uwzględnia potrącenia zależne od kanałów wpłat. Jeżeli planują Państwo kilka kanałów, na przykład przelew tradycyjny i wpłaty elektroniczne, proszę przyjąć strukturę wpłat, a następnie proszę policzyć średnią ważoną potrąceń. W wyniku obliczeń otrzymają Państwo kwotę docelową kampanii. Proszę następnie zaokrąglić ją w sposób transparentny, tak aby nie zniekształcić logiki kosztowej.

Efektom powinien być arkusz z kalkulacją, w którym jednoznacznie widać koszt całkowity celu, koszt pozyskania, rezerwę, potrącenia oraz ostateczną kwotę docelową do zebrania. Proszę dodatkowo przygotować krótki opis w jednym akapicie, w którym wyjaśnią Państwo, dlaczego kwota docelowa nie jest równa wyłącznie cenie głównego zakupu.

## ĆWICZENIE 2.

### Redakcja celu finansowego w standardzie SMART oraz test jednoznaczności brzmienia

Celem ćwiczenia jest przećwiczenie formułowania celu finansowego w standardzie SMART w taki sposób, aby był precyzyjny, mierzalny, osiągalny, realistyczny i określony w czasie, a równocześnie jednoznaczny komunikacyjnie. Proszę potraktować to ćwiczenie także jako przygotowanie zasad postępowania przy niedoborze i nadwyżce środków, ponieważ ogranicza to ryzyko nieporozumień z darczyńcami i zwiększa rozliczalność kampanii.

#### Forma i materiały

Ćwiczenie proszę wykonać indywidualnie albo w zespole dwóch lub trzech osób. Proszę przygotować wynik z ćwiczenia 1, czyli wyliczoną kwotę docelową oraz logikę kosztową, a także kartkę lub dokument tekstowy. Proszę przygotować również krótką listę możliwych interpretacji celu przez darczyńcę, aby później łatwiej wykryć niejednoznaczności.

#### Instrukcja do ćwiczenia

Na początku proszę napisać cel kampanii w wersji roboczej, czyli w takiej formie, w jakiej zwykle pojawia się on w komunikatach OSP. Następnie proszę przeredagować go do formy SMART, dbając o to, aby w treści znalazły się wyłącznie elementy, które da się sprawdzić i rozliczyć. W części dotyczącej konkretnego proszę jednoznacznie wskazać, co jest finansowane, w jakim zakresie ilościowym lub rzeczowym oraz co obejmuje finansowanie. W części dotyczącej mierzalności proszę zapisać, co uznają Państwo za rezultat finansowy oraz do kiedy mierzą Państwo wpłaty. W części dotyczącej czasu proszę podać termin zakończenia zbierania środków oraz termin realizacji zakupu lub realizacji wydatku, jeżeli jest to potrzebne do przejrzystego rozliczenia.

W kolejnym kroku proszę dopisać dwa elementy kluczowe dla jednoznaczności. Proszę opisać zasady postępowania przy niedoborze środków oraz zasady postępowania przy nadwyżce środków. W opisie niedoboru proszę wskazać, czy OSP będzie etapować realizację, czy zmniejszy zakres rzeczowy, czy zastosuje inne rozwiązanie, zawsze jednak w sposób zgodny z celem i bez wrażenia dowolności. W opisie nadwyżki proszę wskazać, na co zostaną przeznaczone dodatkowe środki, przy czym proszę zadbać, aby było to spójne z pierwotnym celem oraz z komunikacją kampanii.

Następnie proszę wykonać test jednoznaczności. Proszę poprosić dwie osoby, które nie uczestniczyły w redakcji celu, aby przeczytały zapis i odpowiedziały pisemnie na trzy pytania. Proszę zapytać, co dokładnie OSP kupi lub sfinansuje, do kiedy OSP zbiera środki oraz co OSP robi, jeżeli zbierze mniej lub więcej. Jeżeli odpowiedzi tych osób różnią się między sobą albo różnią się od Państwa intencji, proszę potraktować to jako sygnał, że cel wymaga dalszego doprecyzowania.

## ĆWICZENIE 3.

### Tablica wskaźników realizacji celu finansowego oraz standard raportowania

Celem zadania jest wprowadzenie w OSP prostego, powtarzalnego systemu monitorowania realizacji celu finansowego kampanii oraz przygotowanie standardu raportowania, który zapewni przejrzystość wewnętrzną i zewnętrzną. Proszę potraktować to zadanie jako sposób na uzyskanie bieżącej kontroli nad postępem, kosztami pozyskania i ryzykami w trakcie kampanii oraz na przygotowanie jednoznacznego podsumowania dla społeczności po zakończeniu działań.

#### Forma i materiały

Zadanie najlepiej wykonać w zespole dwóch do czterech osób. Proszę zaangażować osobę odpowiedzialną za kampanię fundraisingową, osobę odpowiedzialną za finanse lub kontakt z księgowością oraz osobę odpowiedzialną za komunikację. Proszę przygotować arkusz kalkulacyjny, dostęp do informacji o wpływach i kosztach kampanii oraz harmonogram kampanii.

#### Instrukcja wykonania

Na początku proszę zdefiniować wskaźniki monitorowania, ale wyłącznie takie, które mają bezpośredni związek z celem finansowym i dają się policzyć na podstawie dostępnych danych. Minimalny zestaw wskaźników powinien obejmować: kwotę zebranych środków narastająco, procent realizacji celu, tempo wpływów w ujęciu tygodniowym, koszty pozyskania poniesione narastająco oraz kwotę netto dostępnych środków na realizację celu po uwzględnieniu kosztów pozyskania i potrąceń. Jeżeli OSP korzysta z kilku kanałów wpłat, proszę uwzględnić taki podział, aby można było odróżnić wpływy według kanałów i oceniać, które działania przynoszą efekt.

Następnie proszę ustalić rytm kontroli, rozumiany jako powtarzalny harmonogram przeglądu danych wraz z przypisaniem odpowiedzialności. W małej OSP wystarczające jest wprowadzenie krótkiej kontroli tygodniowej, trwającej kilkanaście minut, polegającej na uzupełnieniu danych oraz porównaniu postępu z planowanym tempem. Proszę dodatkowo wprowadzić kontrolę miesięczną, w ramach której ocenią Państwo, czy kampania wymaga korekty działań, czy koszty pozyskania pozostają racjonalne oraz czy występuje ryzyko niedoboru w stosunku do kosztu całkowitego celu.

W kolejnym kroku proszę przygotować standard raportowania, rozumiany jako z góry ustalony układ informacji. Standard powinien obejmować raport wewnętrzny dla zarządu OSP oraz raport zewnętrzny dla społeczności. Raport wewnętrzny proszę oprzeć na tych samych danych co tablicę wskaźników, uzupełniając go o krótką interpretację oraz decyzje na kolejny okres. Raport zewnętrzny proszę przygotować w formie prostej, ale jednoznacznej. Proszę wskazać, ile zebrano, jaki jest postęp względem celu, na co konkretnie środki są przeznaczone, jakie są przewidywane kroki do realizacji zakupu oraz jak OSP rozliczy wydatkowanie po zakończeniu kampanii. Jeżeli kampania ma elementy podlegające odrębnym wymogom formalnym, proszę

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

zadbać, aby raportowanie było z nimi spójne i nie sugerowało innego celu niż rzeczywiście przyjęty.

Na końcu proszę przeprowadzić próbę działania systemu na danych z ostatnich czternastu dni albo na danych symulacyjnych. Proszę sprawdzić, czy w ciągu dziesięciu minut potrafią Państwo uzupełnić tablicę wskaźników oraz przygotować krótkie podsumowanie. Jeżeli nie, proszę uznać, że system jest zbyt skomplikowany i wymaga uproszczenia, ponieważ małe OSP potrzebuje rozwiązania wykonalnego organizacyjnie.

### **Rezultat zadania wdrożeniowego**

Efektem powinny być: gotowa tablica wskaźników w arkuszu, opis rytmu kontroli z przypisaniem odpowiedzialności oraz dwa szablony raportu, jeden wewnętrzny i jeden zewnętrzny. Proszę dodatkowo zachować zapis pierwszego przeglądu danych wykonany według nowego standardu, aby mieć punkt odniesienia do kolejnych przeglądów i ulepszeń.

## TEST SPRAWDZAJĄCY

Proszę wskazać jedną poprawną odpowiedź w każdym pytaniu.

- 1. Który opis najlepiej spełnia wymóg powiązania celu finansowego kampanii OSP z misją, potrzebą i celowością wydatku?**
  - A. Zakupimy wyposażenie, ponieważ każda jednostka powinna się rozwijać.
  - B. Pozyskamy środki na wskazany zakup, ponieważ wynika on z konkretnej potrzeby operacyjnej OSP, a cel obejmuje precyzyjny zakres wydatków możliwy do rozliczenia.
  - C. Zorganizujemy kampanię, aby poprawić wizerunek OSP i zwiększyć rozpoznawalność.
  - D. Zbierzemy jak najwięcej środków, a następnie zdecydujemy, na co je przeznaczyć.
- 2. Które stwierdzenie najtrafniej opisuje celowość wydatku w kampanii fundraisingowej OSP?**
  - A. Celowość wydatku oznacza wyłącznie, że zakup jest zgodny z preferencjami członków OSP.
  - B. Celowość wydatku oznacza, że zakup jest atrakcyjny komunikacyjnie i łatwy do opisania w mediach społecznościowych.
  - C. Celowość wydatku oznacza, że zakup można zrealizować po zakończeniu kampanii, bez potrzeby planowania.
  - D. Celowość wydatku oznacza, że OSP potrafi wykazać, iż wydatek jest racjonalny i potrzebny dla realizacji zadań, a jego efekt da się opisać i zweryfikować.
- 3. Który zestaw kosztów powinien zostać ujęty jako koszt całkowity celu, jeżeli bez tych elementów zakup nie zapewni zakładanego efektu?**
  - A. Cena zakupu wraz z dostawą oraz kosztami niezbędnego uruchomienia, montażu lub elementów koniecznych do użytkowania.
  - B. Wyłącznie cena zakupu, ponieważ koszty towarzyszące zawsze finansuje się z innych źródeł.
  - C. Wyłącznie koszty promocji kampanii, ponieważ to one decydują o wyniku finansowym.
  - D. Wyłącznie koszty osobowe członków OSP, ponieważ każda kampania wymaga pracy.
- 4. Która pozycja jest typowym przykładem kosztu pozyskania środków, a nie kosztu realizacji celu?**
  - A. Faktura za zakup sprzętu będącego przedmiotem kampanii.
  - B. Koszt dostawy sprzętu, jeżeli jest wymagany do realizacji celu.
  - C. Koszt obsługi wpłat lub koszt materiałów informacyjnych kampanii, jeżeli są ponoszone w celu pozyskania darowizn.
  - D. Koszt okresowego przeglądu sprzętu po zakupie, jeżeli jest elementem niezbędnym do użytkowania.
- 5. Co oznacza „korekta na potrącenia kanałów wpłat” przy wyliczaniu kwoty docelowej do zebrania?**
  - A. Pomniejszenie kwoty docelowej o koszty celu, aby kampania była łatwiejsza.
  - B. Doliczenie do kwoty potrzebnej na cel takiej wartości, aby po potrąceniach (np. opłatach transakcyjnych) pozostała kwota wystarczająca na realizację celu.
  - C. Zastąpienie kwoty docelowej dowolną kwotą zaokrągloną w górę bez uzasadnienia.
  - D. Przeniesienie kosztów potrąceń na darczyńców poprzez zmianę celu na „koszty kampanii”.

- 6. Kiedy OSP może bezpiecznie odjąć od kwoty docelowej „finansowanie już zapewnione”?**
- A. Zawsze, gdy ktokolwiek zadeklaruje wsparcie ustnie.
  - B. Zawsze, gdy istnieje przypuszczenie, że gmina udzieli dotacji w przyszłości.
  - C. Zawsze, gdy wsparcie jest prawdopodobne, nawet bez potwierdzenia.
  - D. Tylko wtedy, gdy finansowanie jest pewne i możliwe do wykazania, na przykład potwierdzone dokumentem zapewniającym środki.
- 7. Jak należy potraktować wkład niefinansowy (np. bezpłatny montaż) przy kalkulacji kwoty docelowej, jeśli nie jest jednoznacznie uzgodniony?**
- A. Nie należy go uwzględniać jako redukcji kosztu, dopóki nie jest jednoznacznie ustalony, najlepiej w formie możliwej do wykazania.
  - B. Zawsze należy odjąć go od kosztu całkowitego, ponieważ jest deklarowany jako pomoc.
  - C. Należy odjąć połowę szacowanej wartości wkładu, aby ograniczyć ryzyko przeszacowania.
  - D. Należy pominąć koszt całego celu i oprzeć kampanię wyłącznie na wkładach niefinansowych.
- 8. Które podejście do rezerwy w kwocie docelowej jest poprawne i rzetelne?**
- A. Rezerwa powinna być maksymalnie wysoka, aby zapewnić dowolność wydatkowania po kampanii.
  - B. Rezerwa nie powinna występować nigdy, ponieważ obniża zaufanie darczyńców.
  - C. Rezerwa powinna wynikać z realnych ryzyk (np. wzrost cen, koszty dodatkowe) oraz mieć z góry określone zasady wykorzystania zgodne z celem.
  - D. Rezerwa jest elementem marketingowym i nie wymaga uzasadnienia.
- 9. Który element jest niezbędny, aby cel finansowy był „mierzalny” w standardzie SMART?**
- A. Opis historii OSP i jej zasług dla społeczności lokalnej.
  - B. Ogólne zapewnienie, że OSP będzie informować o postępach.
  - C. Wskazanie jedynie miejsca prowadzenia kampanii.
  - D. Wskazanie konkretnej kwoty oraz sposobu i terminu pomiaru realizacji celu.
- 10. Które działanie jest najważniejszą oceną realistyczności celu finansowego kampanii OSP?**
- A. Ustalenie kwoty wyłącznie na podstawie tego, ile OSP chciałaby zebrać.
  - B. Porównanie celu z potencjałem pozyskania środków w danym czasie, uwzględniające wcześniejsze wyniki, zasoby OSP i warunki lokalne.
  - C. Przyjęcie kwoty docelowej równej najwyższej cenie rynkowej bez rozeznania.
  - D. Ustalenie celu wyłącznie na podstawie opinii jednej osoby prowadzącej kampanię.
- 11. Który zapis najlepiej zapewnia jednoznaczność celu finansowego wobec darczyńców w sytuacji odchylenia od kwoty docelowej?**
- A. Określenie, co OSP zrobi w razie zebrania kwoty niższej oraz co zrobi w razie zebrania kwoty wyższej, w sposób zgodny z celem kampanii.
  - B. Zapewnienie, że OSP „na pewno znajdzie dobre rozwiązanie”, niezależnie od wyniku.
  - C. Wskazanie, że OSP podejmie decyzję o wydatkach po zakończeniu kampanii, bez dalszych zasad.
  - D. Poinformowanie, że wszystkie środki zostaną przeznaczone na „działalność statutową”, bez doprecyzowania.

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

- 12. Który wskaźnik najlepiej opisuje tempo wpływów w kampanii fundraisingowej?**
- A. Liczba członków OSP w jednostce.
  - B. Łączna wartość sprzętu posiadanego przez OSP.
  - C. Średnia wartość wpływów w ustalonym okresie (np. tydzień) lub porównanie wpływów z dwóch kolejnych okresów.
  - D. Liczba wyjazdów do zdarzeń w danym roku.
- 13. Który wskaźnik najtrafniej pokazuje kwotę netto dostępną na realizację celu po kosztach kampanii?**
- A. Kwota docelowa wpisana w ogłoszeniu kampanii.
  - B. Zebrane wpływy pomniejszone o koszty pozyskania i potrącenia wynikające z kanałów wpłat.
  - C. Suma wszystkich obietnic wsparcia zebranych w trakcie kampanii.
  - D. Suma kosztów celu powiększona o rezerwę.
- 14. Który opis najtrafniej definiuje „rytm kontroli” w monitorowaniu celu finansowego kampanii OSP?**
- A. Jednorazowe sprawdzenie salda konta po zakończeniu kampanii.
  - B. Kontrola wyłącznie w sytuacji, gdy pojawi się podejrzenie nieprawidłowości.
  - C. Sporadyczna analiza danych bez ustalonego harmonogramu i odpowiedzialności.
  - D. Ustalony harmonogram przeglądu danych (kiedy i kto), obejmujący co najmniej wpływy, koszty i postęp względem celu, z możliwością korekt działań.
- 15. Który zestaw informacji stanowi minimalne, rzetelne podsumowanie kampanii dla darczyńców w standardzie transparentności?**
- A. Cel, kwota docelowa, kwota zebrana, koszty pozyskania, kwota netto na cel, informacja o wydatkowaniu i status realizacji zakupu lub działania.
  - B. Wyłącznie informacja o łącznej kwocie zebranej.
  - C. Wyłącznie podziękowania i zdjęcia z działań OSP.
  - D. Wyłącznie lista darczyńców, bez danych o wydatkowaniu.
- 16. Która sytuacja spełnia definicję zbiórki publicznej w rozumieniu ustawy o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych?**
- A. Przyjmowanie wpłat przelewem na rachunek bankowy OSP bez zbierania ofiar w miejscu publicznym.
  - B. Zbieranie ofiar w gotówce lub w naturze w miejscu publicznym na określony, zgodny z prawem cel mieszczący się w sferze zadań publicznych lub na cele religijne.
  - C. Przekazanie dotacji przez gminę na podstawie uchwały.
  - D. Sprzedaż usług przez OSP na podstawie umowy cywilnoprawnej.
- 17. Które działanie, co do zasady, wymaga zgłoszenia jako zbiórka publiczna, jeżeli prowadzone jest w miejscu ogólnodostępnym?**
- A. Wysyłanie próśb o darowizny e-mailem do zamkniętej listy osób.
  - B. Umieszczenie numeru konta OSP na stronie internetowej i przyjmowanie przelewów.
  - C. Zawarcie umowy darowizny z firmą na określony cel i przyjęcie przelewu.
  - D. Ustawienie zaplombowanej puszeki w sklepie lub innym miejscu publicznym i zbieranie do niej gotówki od anonimowych darczyńców.

- 18. W jakim terminie organizator zbiórki publicznej sporządza i przekazuje sprawozdanie z przeprowadzonej zbiórki, zawierające wartość i rodzaj zebranych ofiar?**
- A. W terminie 7 dni od rozpoczęcia zbiórki publicznej.
  - B. W terminie 14 dni od zakończenia zbiórki publicznej.
  - C. W ciągu 30 dni od zakończenia zbiórki publicznej.
  - D. W terminie 3 miesięcy od zakończenia zbiórki publicznej.
- 19. Która odpowiedź prawidłowo opisuje termin przekazania sprawozdania ze sposobu rozdysponowania zebranych ofiar w przypadku organizacji (nie komitetu społecznego)?**
- A. W terminie 3 miesięcy od zakończenia roku obrotowego, a jeżeli ofiary nie zostały rozdysponowane, również w terminie 3 miesięcy od zakończenia każdego kolejnego roku obrotowego do momentu rozdysponowania.
  - B. Zawsze w terminie 30 dni od zakończenia zbiórki, niezależnie od roku obrotowego.
  - C. Zawsze w terminie 12 miesięcy od zakończenia zbiórki, bez wyjątków.
  - D. Wyłącznie wtedy, gdy organ administracji publicznej wezwie do złożenia sprawozdania.
- 20. Jakie sprawozdania okresowe oraz w jakich terminach musi sporządzać i przekazywać organizator, jeżeli zbiórka publiczna trwa dłużej niż rok?**
- A. Organizator sporządza sprawozdania tygodniowe z wpływów w terminie 7 dni od zakończenia każdego tygodnia prowadzenia zbiórki.
  - B. Organizator sporządza wyłącznie jedno sprawozdanie końcowe po zakończeniu zbiórki, niezależnie od czasu jej trwania.
  - C. Organizator sporządza sprawozdanie o zebranych ofiarach po każdym 12-miesięcznym okresie oraz sprawozdanie o rozdysponowaniu po każdym 6-miesięcznym okresie, w terminie 14 dni od zakończenia okresu.
  - D. Organizator sporządza sprawozdanie o wartości i rodzaju zebranych dotychczas ofiar w terminie 30 dni od dnia zakończenia każdego 6-miesięcznego okresu prowadzenia zbiórki oraz sprawozdanie ze sposobu rozdysponowania zebranych ofiar w terminie 30 dni od dnia zakończenia każdego 12-miesięcznego okresu, przy czym pierwszy okres liczy się od dnia rozpoczęcia zbiórki, aż do momentu rozdysponowania ofiar.