



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 9

Budowanie długotrwałych relacji z donatorami

opracowano w ramach Projektu

„Akademia fundraisingu dla OSP z Województwa Małopolskiego”

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

SKRYPT

SPIS TREŚCI

Rozdział 1. Fundament relacji z darczyńcą w OSP w perspektywie motywacji, oczekiwań i zaufania.....	3
Rozdział 2. Projektowanie procesu opieki nad darczyńcą z uwzględnieniem cyklu życia relacji, segmentacji i standardów kontaktu	14
Rozdział 3. Komunikacja relacyjna z darczyńcami poprzez personalizację, podziękowania oraz rzetelne informowanie o wykorzystaniu wsparcia i rezultatach.....	23
Rozdział 4. Utrzymanie i rozwijanie wsparcia darczyńców w praktyce retencji, reaktywacji oraz komunikacji w sytuacjach wymagających wyjaśnień	35
Słownik	47
Bibliografia i źródła	56
Checklista	58
Pytania do analizy (do dyskusji)	61
Ćwiczenia	63
Test sprawdzający	69

ROZDZIAŁ 1. Fundament relacji z darczyńcą w OSP w perspektywie motywacji, oczekiwań i zaufania

Relacja z darczyńcą jako zasób strategiczny OSP

Relacja z darczyńcą nie jest jedynie „kanałem pozyskania środków”. W realiach Ochotniczych Straży Pożarnych to przede wszystkim długoterminowa więź społeczna oparta na zaufaniu: do ludzi, do sposobu działania jednostki, do rzetelności gospodarowania powierzonymi środkami oraz do tego, że deklarowane cele są rzeczywiście realizowane. W praktyce OSP relacja ta bywa szczególnie silna, ponieważ dotyczy bezpieczeństwa lokalnej społeczności, a działania strażaków ochotników są łatwo obserwowalne i bezpośrednio odczuwalne przez mieszkańców.

Warto od początku precyzyjnie rozróżnić dwie warstwy zaufania, które w OSP zawsze występują równolegle:

- **zaufanie interpersonalne**, czyli zaufanie do konkretnych osób (naczelnika, prezesa, skarbnika, strażaków, osób zbierających środki);
- **zaufanie instytucjonalne**, czyli zaufanie do OSP jako organizacji (jej legalności, procedur, przejrzystości, sposobu podejmowania decyzji i rozliczania środków).

Ta druga warstwa ma szczególne znaczenie dla darczyńców, którzy nie znają osobiście członków OSP, a mimo to rozważają wsparcie (np. osoby spoza miejscowości, lokalni przedsiębiorcy, darczyńcy internetowi). Fundament relacji musi więc obejmować zarówno elementy „ludzkie” (wiarygodność osób), jak i „systemowe” (wiarygodność organizacji).

Z punktu widzenia polskich realiów warto pamiętać, że OSP funkcjonują jako jednostki ochrony przeciwpożarowej oparte o aktywność obywatelską, a jednocześnie działają w określonych ramach prawnych¹. Darczyńca – nawet jeśli nie posługuje się językiem prawnym – ocenia wiarygodność właśnie przez pryzmat tego, czy OSP zachowuje się jak organizacja uporządkowana: czy potrafi jasno wyjaśnić, kim jest, na jakiej podstawie działa, w jaki sposób przyjmuje środki i w jaki sposób je wykorzystuje.

W badaniach fundraisingowych wielokrotnie podkreślano, że zaufanie jest czynnikiem krytycznym dla skłonności do wspierania organizacji oraz dla utrzymania wsparcia w czasie. W praktyce darczyńcy porównują „ryzyko” przekazania środków (czy środki zostaną użyte sensownie i zgodnie z deklaracją) z „poczuciem wpływu” (czy moja wpłata realnie poprawi sytuację)². W OSP tę równowagę można budować bardzo skutecznie, ponieważ efekty

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

² Sargeant A., Lee S., *Trust and Relationship Commitment in the United Kingdom Voluntary Sector* (working paper, International Society for Third-Sector Research),

wsparcia (sprzęt, szkolenia, gotowość operacyjna) dają się pokazać w sposób konkretny i zrozumiały.

Kim jest darczyńca OSP i dlaczego to ma znaczenie dla relacji?

Darczyńcą OSP może być osoba fizyczna lub prawna. Ustawa o ochotniczych strażach pożarnych wprost wskazuje możliwość finansowania OSP m.in. ze środków pochodzących od osób fizycznych i prawnych przekazywanych w szczególności w formie dobrowolnych składek lub darowizn oraz ze środków pochodzących ze zbiórek publicznych³. To ważny punkt wyjścia: darczyńcy nie są dodatkiem do systemu – są jednym z przewidzianych źródeł finansowania.

Jednocześnie „darczyńca” nie jest grupą jednorodną. W OSP szczególnie często spotyka się następujące typy darczyńców (typologia jest praktyczna, a nie formalna):

- **Mieszkaniec – darczyńca lokalny.** Najczęściej kieruje się poczuciem współodpowiedzialności za bezpieczeństwo miejsca, w którym żyje, oraz wdzięcznością za obecność i gotowość OSP. W jego przypadku relacja zwykle zaczyna się od wysokiego poziomu emocji i identyfikacji z OSP, ale utrzymuje się w czasie tylko wtedy, gdy organizacja konsekwentnie potwierdza swoją rzetelność.
- **Osoba związana rodzinie lub towarzystwo z OSP.** Może wspierać, bo „zna ludzi” i chce ich doposażyć, wesprzeć w szkoleniach, utrzymać gotowość. To wsparcie bywa stabilne, ale ma też ryzyko: darczyńca może oczekiwać nieformalnego wpływu na decyzje lub preferencyjnego traktowania. Fundament relacji musi więc od początku opierać się na jasności zasad i równości.
- **Przedsiębiorca lokalny.** Najczęściej łączy motywacje społeczne z motywacjami biznesowymi (reputacja, relacje z klientami, rozpoznawalność w społeczności). Jego oczekiwania są zwykle bardziej „konkretne”: chce wiedzieć, na co dokładnie przeznaczono wsparcie i czy organizacja działa profesjonalnie.
- **Firma spoza miejscowości.** Taki darczyńca ocenia OSP przede wszystkim przez pryzmat wiarygodności instytucjonalnej i minimalizacji ryzyk reputacyjnych. Zwykle potrzebuje czytelnej informacji, że OSP działa legalnie, ma uporządkowane procesy i potrafi udokumentować wykorzystanie środków.
- **Darczyńca „internetowy”.** Może nigdy nie odwiedzić miejscowości i nie znać realiów OSP. Zaufanie buduje wyłącznie na podstawie informacji, które dostaje (jasność celu, spójność komunikacji, wiarygodne dowody). W jego przypadku szczególnie ważne jest ograniczenie niejednoznaczności i eliminowanie „luk informacyjnych”, które rodzą podejrzenia.

To rozróżnienie jest istotne, ponieważ fundament relacji buduje się inaczej, gdy darczyńca opiera swoje zaufanie na osobistych doświadczeniach, a inaczej, gdy opiera je wyłącznie na

https://www.researchgate.net/publication/237450920_Donor_Trust_and_Relationship_Commitment_in_the_UK_Charity_Sector_The_Impact_on_Behavior;

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

„sygnałach wiarygodności” organizacji. W kolejnych rozdziałach lekcji 9 segmentacja i standardy kontaktu będą rozwijane procesowo; w tym rozdziale kluczowe jest zrozumienie, że **motywacje i oczekiwania są różne, a zaufanie powstaje na różnych podstawach**.

Motywacje darczyńców – mechanizmy, które w praktyce „uruchamiają” wsparcie

Skuteczne budowanie relacji wymaga rozumienia, dlaczego ludzie i firmy w ogóle podejmują decyzję o wsparciu. W literaturze fundraisingowej dobrze opisany jest zestaw mechanizmów, które najczęściej prowadzą do darowizny. Szczególnie użyteczny jest model ośmiu mechanizmów, który porządkuje motywacje w sposób praktyczny⁴. Poniżej przedstawiono je w kontekście OSP, z naciskiem na zastosowanie w budowaniu fundamentu relacji:

- **Mechanizm 1. Uświadomienie potrzeby.**

Darczyńca musi najpierw zrozumieć, że istnieje potrzeba wymagająca wsparcia. W OSP potrzeby bywają „oczywiste” dla strażaków, lecz nie zawsze są oczywiste dla mieszkańców. Przykład: strażacy wiedzą, że kończą się okresy legalizacji sprzętu ochrony dróg oddechowych albo że hełmy nie spełniają aktualnych standardów. Mieszkaniec może widzieć „samochód i mundury” i zakładać, że wszystko jest zapewnione. Fundament relacji wymaga więc umiejętności tłumaczenia potrzeb w języku skutków: co się stanie, jeśli potrzeba nie zostanie zaspokojona, i jak wsparcie ją rozwiązuje. Na tym etapie nie chodzi o perswazję, lecz o rzetelne wyjaśnienie rzeczywistości operacyjnej.

- **Mechanizm 2. Prośba i jej forma.**

W praktyce większość darowizn nie pojawia się „samoczynnie”; powstaje wtedy, gdy ktoś jasno zaprasza do wsparcia. W OSP prośba jest wiarygodna, gdy jest: konkretna, zgodna z prawem, kierowana przez osoby uprawnione lub jednoznacznie działające w imieniu jednostki, oraz oparta na realnym celu. Darczyńcy oceniają nie tylko „czy proszą”, ale „jak proszą”. Zbyt ogólna prośba („wesprzyjcie nas”) buduje słabą podstawę relacji, bo nie pozwala darczyńcy ocenić sensu i ryzyka decyzji. Z kolei prośba precyzyjna („zbieramy na wyposażenie torby PSP R1 w element X, aby skrócić czas udzielania kwalifikowanej pierwszej pomocy”) uruchamia poczucie sensu i sprawczości.

- **Mechanizm 3. Koszty i korzyści.**

Darczyńca podejmuje decyzję w warunkach ograniczonych zasobów. „Koszt” to nie tylko kwota, ale również wysiłek poznawczy (czy rozumiem cel), czas (czy łatwo wpłacić), oraz ryzyko (czy nie zostaną wprowadzony w błąd). „Korzyści” w darowiznach mają często charakter niematerialny: poczucie bycia częścią wspólnoty, satysfakcja, wzmocnienie tożsamości. W OSP korzyścią jest także poczucie zwiększenia bezpieczeństwa własnego i rodziny. Fundament relacji polega na tym, aby koszty poznawcze i ryzyka były minimalizowane przez jasność i transparentność, a korzyści – nazywane i potwierdzane faktami.

⁴ Bekkers R., Wiepking P., “Eight Mechanisms That Drive Charitable Giving,”
https://renebekkers.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/02/bekkers_wiepking_16.pdf;

■ **Mechanizm 4. Altruizm i troska o dobro wspólne.**

Wsparcie OSP jest często motywowane autentyczną troską o innych. W praktyce OSP szczególnie silnie działa motyw „dobro wspólne”: straż jest elementem lokalnej infrastruktury bezpieczeństwa, a wsparcie nie jest „dla kogoś”, lecz „dla nas”. Ten mechanizm wymaga jednak ochrony przed rozczarowaniem: jeśli darczyńca odkryje niejasność lub brak rzetelności, odczuwa to jako naruszenie norm moralnych, co znacznie silniej niszczy relację niż w relacjach czysto transakcyjnych.

■ **Mechanizm 5. Reputacja i uznanie społeczne.**

Dotyczy zarówno osób prywatnych, jak i firm. Darczyńcy czasem chcą, by wsparcie było zauważone, ponieważ potwierdza ich rolę w społeczności. Z perspektywy fundamentu relacji kluczowe jest, by OSP umiała rozpoznać, czy darczyńcy zależy na publicznym podziękowaniu, czy na dyskrecji. W tym miejscu ważne jest również poszanowanie danych i woli darczyńcy: nie każdy chce, aby jego nazwisko było publikowane, a darczyńca ma prawo do ochrony informacji o darowiźnie w zakresie przewidzianym prawem⁵.

■ **Mechanizm 6. Korzyści psychologiczne.**

Obejmują m.in. poczucie sensu, redukcję niepokoju, dumę, wdzięczność. W OSP szczególnie widoczne bywa wsparcie po zdarzeniach traumatycznych (pożar w okolicy, powódź, wypadek). W takich sytuacjach darczyńcy chcą „zrobić coś konkretnego”. Fundament relacji wymaga, by OSP potrafiła przekształcić emocje w stabilne zaufanie: nie przez podtrzymywanie napięcia, lecz przez spokojne pokazanie, że środki zostały zamienione w trwałą zdolność do działania.

■ **Mechanizm 7. Wartości.**

Darczyńca wspiera organizacje, które odzwierciedlają jego wartości. W OSP wartościami są zwykle: służba, gotowość, solidarność, odpowiedzialność. Te wartości muszą być widoczne w praktyce funkcjonowania jednostki, nie tylko w deklaracjach. Jeśli darczyńca zauważy rozbieżność między deklaracją a działaniem (np. brak szacunku w komunikacji, lekceważenie pytań, niejasne decyzje finansowe), relacja ulega osłabieniu niezależnie od skuteczności operacyjnej.

■ **Mechanizm 8. Skuteczność i poczucie wpływu.**

Darczyńca chce wierzyć, że jego wsparcie coś zmienia. W OSP jest to mechanizm szczególnie silny, bo łatwo pokazać przełożenie „złotówki na zdolność”: doposażenie = szybsze i bezpieczniejsze działania, szkolenia = lepsza jakość ratownictwa, sprzęt medyczny = większa szansa przeżycia poszkodowanych. Badania nad zaufaniem w sektorze pokazują, że poczucie skuteczności i „robienia tego, co się obiecuje” jest jednym z kluczowych składników zaufania darczyńców⁶.

⁵ A Donor Bill of Rights, Association of Fundraising Professionals (AFP), <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/DonorBillOfRights.pdf>;

⁶ Sargeant A., Lee S., *Trust and Relationship Commitment in the United Kingdom Voluntary Sector* (working paper, International Society for Third-Sector Research),

Z punktu widzenia fundamentu relacji najważniejsze jest, aby OSP nie próbowała „zgadywać” motywacji. Zamiast tego powinna umieć rozpoznać dominujący mechanizm u danego darczyńcy na podstawie jego pytań i sposobu rozmowy. Jeśli darczyńca pyta: „Czy to naprawdę jest potrzebne?” – jest na poziomie uświadomienia potrzeby. Jeśli pyta: „Jak mam pewność, że pieniądze pójdą na to?” – jest na poziomie ryzyka i zaufania. Jeśli pyta: „Czy mogę zostać anonimowy?” – dotyczy reputacji i prywatności. Te pytania są nie tylko „obsługą darczyńcy”; są sygnałami, na których buduje się trwałość relacji.

Oczekiwania darczyńców wobec OSP – co musi być jasne, aby relacja była trwała

Oczekiwania darczyńcy nie są „roszczeniami”, lecz warunkami, które umożliwiają mu podjęcie decyzji o wsparciu i utrzymanie tej decyzji w czasie. W fundraisingu powszechnie przyjmuje się katalog praw darczyńcy, który porządkuje te oczekiwania w sposób zrozumiały i etyczny⁷. W realiach OSP te oczekiwania warto przełożyć na trzy obszary, które tworzą fundament relacji: **jasność celu, jasność zasad, jasność odpowiedzialności**.

- **Jasność celu** oznacza, że darczyńca rozumie, na co przeznaczane są środki oraz dlaczego jest to ważne. W OSP nie wystarcza nazwa ogólna („na działalność statutową”), jeżeli celem relacji jest trwałe wsparcie. Ogólny cel może być poprawny formalnie, ale nie buduje poczucia wpływu. Jasność celu nie wymaga rozbudowanej dokumentacji; wymaga precyzyjnego opisu, który łączy potrzebę z efektem. PRZYKŁAD dla małej OSP:
 - nieprecyzyjnie: „zbieramy na sprzęt”;
 - precyzyjnie: „zbieramy na wymianę czterech hełmów i dwóch par butów specjalnych, ponieważ dotychczasowe są zużyte i ograniczają bezpieczeństwo ratowników podczas działań”.
- **Jasność zasad** dotyczy tego, „jak działa wsparcie”. Darczyńca ma prawo oczekiwać, że jego pytania otrzymają odpowiedzi prawdziwe, kompletne i udzielone bez zwłoki, a relacja będzie miała charakter profesjonalny⁸. W praktyce OSP oznacza to m.in.:
 - jasne wskazanie, czy osoba prosząca o wsparcie jest wolontariuszem, członkiem OSP, czy działa w innej roli⁹;
 - jasne odróżnienie darowizny od innych form wsparcia (np. sponsoringu) – tak, aby darczyńca nie miał wrażenia, że zasady zmieniają się po wpłacie;
 - jasne wyjaśnienie, czy wsparcie jest „na cel” czy „na działalność” i jakie to ma znaczenie dla sposobu wykorzystania środków.

https://www.researchgate.net/publication/237450920_Donor_Trust_and_Relationship_Commitment_in_the_UK_Charity_Sector_The_Impact_on_Behavior;

⁷ A Donor Bill of Rights, Association of Fundraising Professionals (AFP), <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/DonorBillOfRights.pdf>;

⁸ Tamże;

⁹ Tamże;

Tu pojawia się bardzo ważny element prawny wpływający na oczekiwania: **darowizna jest umową**, w której darczyńca zobowiązuje się do nieodpłatnego świadczenia na rzecz obdarowanego kosztem swego majątku¹⁰. W praktyce darczyńca może także nałożyć na obdarowanego określony obowiązek działania lub zaniechania (tzw. polecenie)¹¹. Dla fundamentu relacji oznacza to konieczność unikania niejednoznaczności. Jeśli OSP przyjmuje środki „na defibrylator”, a potem wydaje je na inny cel bez jasnego uzgodnienia – uderza to bezpośrednio w zaufanie, a w określonych sytuacjach może rodzić konsekwencje prawne lub spór co do zgodności działania z umową darowizny.

- **Jasność odpowiedzialności** oznacza, że darczyńca wie, kto w OSP odpowiada za decyzje i rozliczanie. W małych jednostkach OSP często wszystko opiera się na kilku osobach społecznie działających. To naturalne, ale z punktu widzenia darczyńcy kluczowe jest, by ta „wąska gardłowość” nie prowadziła do nieformalności i braku standardów. Darczyńca ma prawo oczekiwać, że organizacja działa w sposób uporządkowany i zgodny z zasadami, które wynikają ze statusu stowarzyszenia i z obowiązku prowadzenia właściwej ewidencji finansowej (w zakresie wynikającym z przepisów)¹². W praktyce fundament relacji polega na tym, że OSP potrafi spokojnie wyjaśnić: „jak podejmujemy decyzje”, „jak dokumentujemy wydatki”, „jak informujemy o wykorzystaniu środków”. Szczegóły procesowe są rozwijane w kolejnych rozdziałach; na tym etapie kluczowe jest, aby darczyńca widział, że zasady istnieją i są stosowane.

Warto w tym miejscu doprecyzować jeszcze jedną kwestię, która w OSP często budzi nieporozumienia, a dotyczy oczekiwań darczyńców: **różnica między darowizną a zbiórką publiczną**. Zbiórką publiczną jest zbieranie ofiar w gotówce lub w naturze w miejscu publicznym na określony, zgodny z prawem cel pozostający w sferze zadań publicznych (oraz na cele religijne)¹³. Oznacza to, że darczyńca może pytać: „Czy to jest legalna zbiórka?” – a odpowiedź wymaga jednoznaczności, czy dana forma wsparcia jest darowizną (np. przelew na konto), czy zbiórką publiczną w rozumieniu ustawy. Dla fundamentu relacji nie jest najważniejsze omawianie procedur (to jest temat stricte prawny), lecz eliminowanie niejasności, które podważają zaufanie.

Zaufanie jako konstrukcja wielowymiarowa – co darczyńca naprawdę ocenia

Zaufanie nie jest emocją „w próżni”. W klasycznym modelu zaufania organizacyjnego wskazuje się, że darczyńca (osoba ufająca) ocenia wiarygodność organizacji (podmiotu, któremu ufa) przede wszystkim w trzech wymiarach: **kompetencji, życzliwości/troski oraz**

¹⁰ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (tekst jednolity), Dz.U. 2025 poz. 1071
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19640160093/U/D19640093Lj.pdf>;

¹¹ Tamże;

¹² Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. 2020 poz. 2261,
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200002261/O/D20202261.pdf>;

¹³ Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych, Dz.U. 2020 poz. 1672,
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001672/O/D20201672.pdf>;

integralności/uczciwości¹⁴. Te trzy wymiary są wyjątkowo użyteczne dla OSP, ponieważ pozwalają przekuć abstrakcyjne „zaufanie” w konkretne elementy, które można konsekwentnie wzmacniać w działaniu.

■ **Kompetencje – czy OSP potrafi dowieźć to, co deklaruje**

Kompetencje w zaufaniu darczyńcy nie oznaczają wyłącznie kompetencji ratowniczych. Obejmują one również kompetencje organizacyjne: czy OSP potrafi zrealizować cel, na który zbiera środki, czy potrafi zaplanować zakup, dopilnować formalności, a potem wykazać, że cel został osiągnięty.

W praktyce małej jednostki OSP kompetencje organizacyjne można pokazać bez rozbudowanych narzędzi, poprzez sposób odpowiadania na pytania darczyńców.
PRZYKŁAD:

- darczyńca pyta: „Dlaczego potrzebujecie nowej pompy?”
- odpowiedź budująca fundament relacji to nie ogólnik, lecz krótka logika: „Dotychczasowa pompa ma określoną wydajność, która jest niewystarczająca do naszych najczęstszych zdarzeń (np. podtopienia). Nowa pompa skraca czas działań i ogranicza straty. Mamy rozpoznany model i koszt całkowity wraz z osprzętem. Po zakupie pokażemy dokument zakupu i informację o wdrożeniu do gotowości.”

Darczyńca widzi wtedy, że OSP działa w sposób przemyślany, a nie impulsywny. To bezpośrednio wzmacnia zaufanie w wymiarze kompetencji.

■ **Życzliwość i troska – czy OSP kieruje się dobrem wspólnym, a nie interesem własnym**

Życzliwość w modelu zaufania oznacza przekonanie darczyńcy, że organizacja działa z intencją służby i realnego pożytku, a nie dla prywatnych korzyści. W OSP jest to z jednej strony „domyślne” (bo strażacy ochotnicy są kojarzeni ze służbą), ale z drugiej strony – podatne na naruszenia, gdy pojawia się choćby cień podejrzenia o niegospodarność albo prywatny interes.

W polskich badaniach zaufania do organizacji pozarządowych zwraca się uwagę, że w sytuacjach masowych zbiórek ludzie potrafią odróżniać podmioty postrzegane jako bardziej uporządkowane i wiarygodne od zbiórek niejasnego pochodzenia, a jednocześnie pojawia się potrzeba większej kontroli nad mniejszymi, słabiej rozpoznawalnymi organizacjami¹⁵. Dla OSP jest to istotna wskazówka: nawet jeśli lokalnie reputacja jest dobra, to w relacji z darczyńcą spoza „kręgu znajomych” trzeba umieć pokazać, że dobro wspólne jest realnym kryterium decyzji, a nie deklaracją.

¹⁴ Roger C. Mayer, James H. Davis i F. David Schoorman, “An Integrative Model of Organizational Trust,” *Academy of Management Review* 20, nr 3;

https://makinggood.ac.nz/media/1270/mayeretal_1995_organizationaltrust.pdf;

¹⁵ Stowarzyszenie Klon/Jawor, *Pozarządowa pomoc Ukrainie oczami Polek i Polaków* (raport, 2023),

https://www.klon.org.pl/files/raporty/raport_2023.pdf;

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

Życzliwość buduje się tu przede wszystkim poprzez:

- spójność między celem zbiórki/darowizny a faktycznym wykorzystaniem środków,
 - gotowość do wyjaśnienia decyzji,
 - powściągliwość w obietnicach (lepiej obiecać mniej i dowieźć w całości niż odwrotnie).
- **Integralność – czy OSP działa uczciwie, zgodnie z zasadami i w sposób przewidywalny**
- Integralność obejmuje uczciwość, zgodność z regułami, a także przewidywalność postępowania. Dla darczyńcy integralność OSP ma kilka bardzo praktycznych wskaźników:
1. **Czy OSP jasno odróżnia fakty od opinii.** Przykład: jeśli OSP zbiera środki na sprzęt, to nie podaje „szacunków” jako pewników, tylko rozróżnia: koszt przewidywany i koszt potwierdzony ofertą.
 2. **Czy OSP informuje w sposób niewprowadzający w błąd.** Każda nieścisłość w opisie celu lub w sposobie wykorzystania środków jest interpretowana jako naruszenie integralności – nawet jeśli była błędem, a nie intencją.
 3. **Czy OSP jest gotowa odpowiadać na pytania.** Prawo darczyńcy do zadawania pytań i uzyskania prawdziwych, rzetelnych odpowiedzi jest elementem etycznego standardu relacji fundraisingowej¹⁶. W badaniach nad zaufaniem darczyńców wskazuje się również, że brak informacji o wykorzystaniu środków jest jednym z najsilniejszych czynników osłabiających zaufanie¹⁷.
 4. **Czy OSP działa w ramach uporządkowanych zasad finansowych.** W tym miejscu fundament relacji dotyka tematu rachunkowości: organizacje, w tym stowarzyszenia, podlegają zasadom rachunkowości, a część organizacji pozarządowych może – przy spełnieniu ustawowych warunków – prowadzić uproszczoną ewidencję przychodów i kosztów¹⁸. Darczyńca nie musi znać szczegółów przepisów, ale oczekuje, że pieniądze „nie znikają w szufladzie”, tylko są ewidencjonowane i możliwe do rozliczenia.

W OSP integralność jest wzmocniana również przez konsekwentne stosowanie zasady: **to, co deklarujemy publicznie lub w rozmowie z darczyńcą, traktujemy jak zobowiązanie organizacji**. Z perspektywy prawnej ma to dodatkowy wymiar, ponieważ

¹⁶ A Donor Bill of Rights, Association of Fundraising Professionals (AFP), <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/DonorBillOfRights.pdf>;

¹⁷ Sargeant A., Lee S., *Trust and Relationship Commitment in the United Kingdom Voluntary Sector* (working paper, International Society for Third-Sector Research), https://www.researchgate.net/publication/237450920_Donor_Trust_and_Relationship_Commitment_in_the_UK_Charity_Sector_The_Impact_on_Behavior;

¹⁸ Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 26 września 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2025 poz. 1338, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250001338/O/D20251338.pdf>;

darowizna jest umową, a darczyńca może sformułować polecenie dotyczące sposobu wykorzystania wsparcia¹⁹. Z perspektywy relacyjnej oznacza to, że „niedotrzymanie słowa” ma podwójną wagę: narusza integralność i osłabia motywację darczyńcy do dalszego wspierania.

Fundament relacji jako sekwencja decyzji i dowodów wiarygodności

W praktyce OSP fundament relacji można uporządkować jako sekwencję czterech elementów, które powinny pojawić się w każdej relacji z darczyńcą – niezależnie od wielkości jednostki. Nie są to „zadania”, lecz logiczna konstrukcja relacji, która chroni zaufanie:

- **Element 1. Uzgodnienie sensu wsparcia.** Darczyńca musi zrozumieć potrzebę i cel. Jeżeli cel jest zbyt ogólny, relacja będzie krótkotrwała, bo darczyńca nie zbuduje poczucia wpływu. Jeżeli cel jest konkretny i osadzony w realiach bezpieczeństwa – zaufanie rośnie, bo ryzyko poznawcze spada.
- **Element 2. Uzgodnienie zasad wykorzystania środków.** OSP powinna mieć odpowiedź (nawet w krótkiej formie): czy środki są na konkretny zakup, czy na szerszy cel; co się stanie, jeśli koszt będzie niższy/wyższy; jak zostanie udokumentowany zakup. Tu szczególnie istotne jest unikanie konfliktu między deklaracją a praktyką, ponieważ darowizna jako umowa oraz ewentualne polecenie darczyńcy tworzą ramy oczekiwań²⁰.
- **Element 3. Pokazanie dowodów kompetencji i integralności.** Dowodem może być sama jakość wyjaśnień, ale także wskazanie, że OSP działa jako jednostka uregulowana prawnie i ma przewidziane źródła finansowania, w tym darowizny²¹. W relacji z firmą dowodem może być również gotowość do przedstawienia podstawowych informacji organizacyjnych.
- **Element 4. Potwierdzenie w praktyce.** Fundament relacji kończy się wtedy, gdy darczyńca otrzymuje potwierdzenie, że wsparcie zostało wykorzystane zgodnie z deklaracją. W badaniach nad zaufaniem w fundraisingu podkreśla się, że informacja zwrotna o wykorzystaniu środków i o efektach jest jednym z najważniejszych czynników wzmacniających zaufanie oraz skłonność do dalszego wspierania²². Szczegółowe standardy komunikacji i informowania o rezultatach są tematem rozdziału 3 w lekcji 9; w tym rozdziale kluczowe jest zrozumienie, że bez potwierdzenia relacja pozostaje „niedomknięta”, a zaufanie nie stabilizuje się.

¹⁹ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (tekst jednolity), Dz.U. 2025 poz. 1071
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19640160093/U/D19640093Lj.pdf>;

²⁰ Tamże;

²¹ Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, Dz.U. 2025 poz. 244,
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250000244/U/D20250244Lj.pdf>;

²² Sargeant A., Lee S., *Trust and Relationship Commitment in the United Kingdom Voluntary Sector* (working paper, International Society for Third-Sector Research), op.cit.;

Typowe punkty ryzyka dla zaufania w OSP i ich znaczenie dla fundamentu relacji

W OSP zaufanie najczęściej osłabiają nie „wielkie skandale”, lecz drobne, powtarzalne niejasności. W praktyce są to m.in.:

- **Nieprecyzyjny cel i zmiana celu bez wyjaśnienia.** Jeśli OSP komunikuje jeden cel, a realizuje inny, darczyńca interpretuje to jako brak integralności. Nawet jeżeli zmiana była racjonalna (np. okazało się, że potrzebny jest inny element zestawu), to bez uzgodnienia i wyjaśnienia staje się ryzykiem relacyjnym. W kontekście darowizny jako umowy i możliwości nałożenia polecenia, niejednoznaczność celu jest szczególnie ryzykowna²³.
- **Niejasność, kto zbiera środki i w jakiej roli.** Darczyńca ma prawo wiedzieć, czy osoba prosząca o wsparcie jest wolontariuszem, pracownikiem czy zewnętrznym podmiotem²⁴. W OSP najczęściej jest to działalność społeczna, ale właśnie dlatego trzeba szczególnie dbać o jednoznaczność: zbiera OSP, a nie „ktoś prywatnie”.
- **Brak odpowiedzi na pytania albo odpowiedzi wymijające.** Standardy etyczne relacji fundraisingowej akcentują rzetelność, przejrzystość i odpowiedzialne gospodarowanie środkami²⁵. Jeżeli darczyńca nie może uzyskać prostego wyjaśnienia, relacja traci wiarygodność.
- **Mieszanie wizerunku działań operacyjnych z deklaracjami finansowymi.** OSP może być bardzo aktywna operacyjnie, a mimo to utracić zaufanie darczyńców, jeśli nie potrafi jasno rozdzielić: „co robimy” i „jak gospodarujemy środkami”. Darczyńcy oceniają oba elementy. W badaniach zaufania wskazuje się, że ludzie zwracają uwagę na kwestie kontroli, przejrzystości i na to, czy organizacje „robią to, co mówią, że zrobią”²⁶.
- **Nieodróżnianie darowizny od zbiórki publicznej w praktyce.** Jeżeli OSP zbiera środki w miejscu publicznym, może wchodzić w zakres definicji zbiórki publicznej, która ma własne wymogi²⁷. Darczyńca może to kwestionować i wątpliwość ta – nawet jeśli wynika z niezajomości prawa – osłabia zaufanie. Dla fundamentu relacji kluczowe jest, aby forma wsparcia była nazwana i prowadzona jednoznacznie.

²³ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (tekst jednolity), Dz.U. 2025 poz. 1071
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19640160093/U/D19640093Lj.pdf>;

²⁴ A Donor Bill of Rights, Association of Fundraising Professionals (AFP),
<https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/DonorBillOfRights.pdf>;

²⁵ Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu, Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu,
<https://fundraising.org.pl/wp-content/uploads/2024/04/Miedzynarodowa-Deklaracja-Zasad-Etycznych-w-Fundraisingu.pdf>;

²⁶ Sargeant A., Lee S., *Trust and Relationship Commitment in the United Kingdom Voluntary Sector* (working paper, International Society for Third-Sector Research), op.cit.:

²⁷ Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych, Dz.U. 2020 poz. 1672,
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001672/O/D20201672.pdf>;

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

Wszystkie powyższe ryzyka mają wspólny mianownik: **brak jednoznaczności**. Fundament relacji nie wymaga kosztownych narzędzi. Wymaga konsekwentnego, uporządkowanego sposobu działania, w którym darczyńca widzi kompetencję, troskę o dobro wspólne oraz integralność²⁸.

²⁸ Roger C. Mayer, James H. Davis i F. David Schoorman, “An Integrative Model of Organizational Trust,” *Academy of Management Review* 20, nr 3;
https://makinggood.ac.nz/media/1270/mayeretal_1995_organizationaltrust.pdf;

ROZDZIAŁ 2. Projektowanie procesu opieki nad darczyńcą z uwzględnieniem cyklu życia relacji, segmentacji i standardów kontaktu

Dlaczego opieka nad darczyńcą powinna mieć formę procesu?

W rozdziale 1 omówiono fundamenty relacji z darczyńcą, w szczególności motywacje, oczekiwania i mechanizmy budowania zaufania. Ten rozdział przenosi te elementy na poziom operacyjny i odpowiada na pytanie, jak w OSP zaprojektować opiekę nad darczyńcą tak, aby była powtarzalna, zgodna z prawem, możliwa do utrzymania nawet w małej jednostce oraz odporna na zmiany personalne w zarządzie i wśród osób zaangażowanych w działania społeczne.

„Proces opieki nad darczyńcą” oznacza uporządkowany sposób prowadzenia relacji od pierwszego kontaktu aż do długoterminowego utrzymania wsparcia. Proces musi zawierać zdefiniowane etapy relacji, zasady przypisywania darczyńców do segmentów, minimalne standardy kontaktu oraz reguły postępowania z informacjami o darczyńcach (w tym zasadę minimalizacji danych i przejrzystości przetwarzania). W praktyce OSP proces opieki nad darczyńcą jest narzędziem, które pozwala działać profesjonalnie mimo ograniczonych zasobów oraz mimo tego, że duża część pracy ma charakter społeczny i rotacyjny.

Projektowanie analizowanego procesu jest kluczowe z trzech powodów:

- po pierwsze, **opieka nad darczyńcą jest jednym z najważniejszych determinantów retencji, czyli utrzymania darczyńców w kolejnych okresach**. Dane sektorowe z raportów dotyczących efektywności fundraisingu pokazują, że utrzymanie darczyńców (zwłaszcza po pierwszej darowiźnie) jest w wielu organizacjach najślabszym ogniwem, co wprost przekłada się na stabilność finansowania²⁹.
- po drugie, **w OSP występuje naturalna asymetria - darczyńca może mieć wysokie oczekiwania co do rzetelności i informacji zwrotnej, natomiast jednostka często nie ma etatowego personelu**. W takiej sytuacji proces działa jak „instrukcja organizacyjna” – wskazuje minimalny zakres działań, kolejność, odpowiedzialności i standard jakości. Dzięki temu nawet niewielka jednostka może utrzymywać relacje w sposób spójny.
- po trzecie, **uporządkowanie opieki nad darczyńcą jest elementem zgodności z prawem, w szczególności w obszarze przetwarzania danych osobowych oraz kontaktu z darczyńcami kanałami elektronicznymi**. Proces powinien wymuszać stosowanie zasady zgodności z prawem, rzetelności i przejrzystości oraz minimalizacji

²⁹ Fundraising Effectiveness Project, *2024 Fundraising Effectiveness Survey Report*, <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/blog/FEP%20Q3%20REPORT%202024.pdf>;

danych³⁰. Jednocześnie powinien uwzględniać reguły dotyczące przesyłania informacji handlowej (w tym marketingu bezpośredniego) przy użyciu urządzeń telekomunikacyjnych oraz automatycznych systemów wywołujących, co do zasady wymaga uprzedniej zgody odbiorcy³¹.

W praktyce OSP proces opieki nad darczyńcą powinien być projektowany tak, aby dawał dwa równoległe rezultaty: po stronie darczyńcy – poczucie sensu wsparcia, bezpieczeństwa i sprawczości, a po stronie OSP – powtarzalność działań, ograniczenie ryzyka reputacyjnego oraz kontrolę nad tym, kto, kiedy i w jakim zakresie kontaktuje się z darczyńcą.

Cykl życia relacji z darczyńcą jako „kręgosłup” procesu opieki

Projektowanie procesu opieki należy rozpocząć od przyjęcia modelu cyklu życia relacji. „Cykl życia” nie jest pojęciem marketingowym, lecz praktyczną mapą etapów, przez które przechodzi większość darczyńców. Etapy te różnią się potrzebami informacyjnymi, ryzykiem utraty darczyńcy oraz tym, jakiej jakości kontaktu darczyńca oczekuje od organizacji.

W realiach OSP szczególnie użyteczne jest przyjęcie modelu obejmującego sześć etapów. Model jest wystarczająco szczegółowy, aby był operacyjny, a jednocześnie nie jest nadmiernie skomplikowany dla małej jednostki.

■ **Etap 1. Wejście w relację i pierwsza darowizna**

To moment, w którym darczyńca dopiero „sprawdza” OSP. W przypadku OSP często jest to darczyńca lokalny, który zna jednostkę z działań ratowniczych lub wydarzeń społecznych, ale nie zawsze zna formalne zasady funkcjonowania. Na tym etapie kluczowe są dwa aspekty: (1) jednoznaczność celu wsparcia i sposobu wykorzystania środków (w granicach, w jakich OSP może to zadeklarować), (2) natychmiastowe obniżenie niepewności darczyńcy poprzez jasne potwierdzenie przyjęcia wsparcia i informację, w jaki sposób darczyńca będzie mógł uzyskać aktualizacje. Z punktu widzenia prawa na tym etapie szczególnie ważne jest, aby organizacja nie pozyskiwała danych „na zapas” – należy pozyskiwać tylko to, co jest potrzebne do obsługi darowizny i realizacji uzasadnionego celu, zgodnie z zasadą minimalizacji danych³².

PRZYKŁAD dla małej OSP: darczyńca wrzuca datek do puszeki podczas festynu lub przelewa środki na konto z dopiskiem „na wyposażenie”. W pierwszym przypadku darczyńca jest anonimowy – proces opieki powinien przewidywać komunikację zbiorczą (np. publiczne podsumowanie efektów), a nie próbę identyfikacji darczyńcy. W drugim przypadku darczyńca może być zidentyfikowany na podstawie danych z przelewu – proces powinien określać, co jednostka robi z tą informacją oraz jak wyznacza minimalny standard kontaktu.

³⁰ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 (RODO), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>;

³¹ Ustawa z dnia 12 lipca 2024 r. – Prawo komunikacji elektronicznej, Dz.U. 2024 poz. 1221, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20240001221/U/D20241221Lj.pdf>;

³² Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 (RODO), op.cit.;

■ **Etap 2. Wprowadzenie darczyńcy i urealnienie oczekiwań**

To etap, w którym darczyńca powinien uzyskać podstawowe informacje o OSP jako organizacji: w jakiej formie prawnej działa, jakie ma główne zadania, jak jest zarządzana, jakie są typowe potrzeby sprzętowe lub szkoleniowe. Nie chodzi o rozbudowaną autoprezentację, lecz o ułożenie relacji tak, aby darczyńca rozumiał, dlaczego OSP prowadzi działania fundraisingowe i jak to się ma do bezpieczeństwa lokalnej społeczności.

W tym miejscu pojawia się kluczowy element projektowania procesu: **określenie „momentów obowiązkowych” kontaktu**, które są niezależne od segmentu (np. potwierdzenie przyjęcia darowizny, przekazanie informacji o zasadach kontaktu i możliwości rezygnacji z komunikacji). Na poziomie zgodności z prawem istotne jest, aby darczyńca był informowany w sposób przejrzysty o tym, kto jest administratorem jego danych, w jakim celu dane są przetwarzane i jakie prawa przysługują osobie, której dane dotyczą³³.

■ **Etap 3. Stabilizacja relacji i „pierwszy test zaufania”**

W praktyce fundraisingu to etap krytyczny. Darczyńca ocenia, czy organizacja dotrzymuje standardów, czy komunikuje się przewidywalnie, czy odpowiada na pytania oraz czy nie nadużywa kontaktu. Z perspektywy procesowej oznacza to konieczność zaprojektowania takich reguł, aby:

1. darczyńca nie był nadmiernie obciążany komunikatami,
2. każdy kontakt był uzasadniony i możliwy do wyjaśnienia,
3. darczyńca miał łatwą drogę do zgłoszenia pytania, zmiany preferencji kontaktu lub rezygnacji.

Na tym etapie bardzo istotne jest rozróżnienie dwóch typów kontaktu: kontaktu „obsługowego” (związanego z darowizną, potwierdzeniami, rozliczeniami) oraz kontaktu „relacyjnego” (podtrzymującego więź i informującego o wpływie wsparcia). Szczegółowe standardy komunikacji relacyjnej, personalizacji i podziękowań są rozwijane w Rozdziale 3; tutaj kluczowe jest, aby proces opieki w ogóle przewidywał oba typy kontaktu i rozdzielał je logicznie.

■ **Etap 4. Rozwój relacji i pogłębianie zaangażowania**

Na tym etapie darczyńca zaczyna postrzegać wsparcie OSP jako powtarzalną praktykę, a nie jednorazowy gest. W OSP rozwój relacji często ma charakter „naturalny” – darczyńca pojawia się na wydarzeniach, zna członków jednostki, obserwuje działania ratownicze i łatwiej podejmuje decyzję o regularnym wsparciu. W procesie opieki kluczowe jest, aby jednostka rozpoznawała sygnały rozwoju relacji (np. kolejne darowizny, aktywność w wydarzeniach, pytania o konkretne potrzeby) i dostosowywała standard kontaktu do poziomu zaangażowania.

³³ Tamże;

Na poziomie danych oznacza to konieczność prowadzenia uporządkowanej historii relacji (nawet bardzo prostej), ponieważ bez historii organizacja nie jest w stanie działać konsekwentnie. Jednocześnie organizacja nie może gromadzić danych bez celu i podstawy – proces powinien opisywać minimalny zestaw informacji potrzebnych do obsługi relacji i do realizacji prawnie uzasadnionego interesu organizacji w utrzymywaniu kontaktu w związku z celami statutowymi, z poszanowaniem prawa sprzeciwu³⁴.

■ **Etap 5. Spadek aktywności i ryzyko utraty darczyńcy**

Każda relacja ma fazy spadku intensywności. W OSP może to wynikać z sezonowości, sytuacji finansowej darczyńcy lub z tego, że darczyńca nie widzi aktualnych potrzeb. Proces opieki powinien traktować ten etap jako naturalny i przewidywalny, a nie jako „porażkę”. Projektowanie na tym etapie polega na tym, aby ustalić, jak organizacja rozpoznaje spadek aktywności (np. brak reakcji na komunikację, brak kolejnej darowizny w typowym cyklu) oraz jakie minimalne działania informacyjne powinny nadal być realizowane, aby darczyńca nie czuł się „porzucony” lub ignorowany. Zagadnienia retencji i reaktywacji są przedmiotem Rozdziału 4; w tym rozdziale istotne jest, aby proces opieki uwzględniał, że darczyńcy mogą czasowo przestać wspierać, a organizacja musi mieć standard postępowania.

■ **Etap 6. Zakończenie relacji i utrzymanie standardu szacunku**

Zakończenie relacji nie zawsze oznacza konflikt. Darczyńca może poprosić o brak kontaktu lub skorzystać z prawa sprzeciwu wobec przetwarzania danych w celach związanych z utrzymywaniem kontaktu³⁵. Proces opieki musi przewidywać techniczny i organizacyjny sposób obsługi takiej sytuacji: zaprzestanie komunikacji relacyjnej, zachowanie dokumentów wymaganych przepisami (np. księgowych), a jednocześnie zabezpieczenie przed „przypadkowym” ponownym kontaktem³⁶.

Segmentacja relacyjna jako narzędzie zarządzania jakością i wykonalnością

Segmentacja relacyjna bywa błędnie rozumiana jako „dzielenie darczyńców na lepszych i gorszych”. W profesjonalnym fundraisingu segmentacja jest narzędziem zarządczym, które ma dwa cele: (1) dopasować standard kontaktu do potrzeb darczyńcy i do ryzyka utraty relacji, (2) zapewnić wykonalność procesu w warunkach ograniczonych zasobów. W OSP segmentacja jest szczególnie ważna, ponieważ nie da się prowadzić identycznie intensywnej opieki wobec wszystkich – a próba takiego działania prowadzi zwykle do przeciążenia i do spadku jakości.

Segmentacja relacyjna powinna opierać się na kryteriach, które są: (a) obiektywne i łatwe do ustalenia, (b) możliwe do udokumentowania, (c) nie wymagają nadmiernego przetwarzania

³⁴ *Kodeks postępowania w zakresie przetwarzania danych osobowych w organizacjach pozarządowych*, Konfederacja Inicjatyw Pozarządowych Rzeczypospolitej, Warszawa 2021, <https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2021/07/Kodeks.pdf>;

³⁵ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 (RODO), op.cit.;

³⁶ Tamże;

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

danych. Zasada minimalizacji danych oznacza, że OSP nie powinna pozyskiwać informacji, które nie są potrzebne do obsługi relacji³⁷.

W realiach OSP rekomendowane jest przyjęcie **segmentacji wielokryterialnej o ograniczonej liczbie segmentów**. Dla większości jednostek wystarczające są cztery segmenty podstawowe, uzupełnione o dwa „znaczniki” porządkujące kontakt.

Segmenty podstawowe według częstotliwości wsparcia

Pierwszy wymiar segmentacji powinien wynikać z zachowania darczyńcy, ponieważ jest to najbardziej obiektywny wskaźnik potrzeb relacyjnych:

1. **Darczyńcy jednorazowi** – wsparcie pojedyncze, bez powtórzeń w przyjętym okresie obserwacji.
2. **Darczyńcy powracający** – wsparcie powtarza się, ale nie ma charakteru regularnego (np. raz na rok, przy okazji wydarzeń, po większej akcji).
3. **Darczyńcy regularni** – wsparcie ma powtarzalny rytm (np. miesięczny, kwartalny) lub jest deklarowane jako stałe.
4. **Darczyńcy strategiczni** – darczyńcy, dla których wsparcie ma znaczącą wartość dla budżetu jednostki lub ma szczególne znaczenie reputacyjne (np. lokalna firma, osoba publiczna, lider społeczny). W małej OSP ten segment bywa nieliczny (czasem 1–5 podmiotów), ale wymaga szczególnego uporządkowania standardów kontaktu.

Ten podział jest spójny z podejściami segmentacyjnymi stosowanymi w fundraisingu opartymi na częstotliwości i wartości wsparcia, w tym na podejściu RFM (recency, frequency, monetary), które pozwala porządkować darczyńców według „świeżości”, częstotliwości i poziomu wsparcia³⁸.

Znaczniki uzupełniające, które w OSP mają kluczowe znaczenie

Oprócz segmentu podstawowego OSP powinna stosować dwa znaczniki (nie jako osobne segmenty, lecz jako informację pomocniczą):

- **Lokalność relacji:** darczyńca lokalny (mieszka / działa w gminie lub w jej bezpośrednim otoczeniu) vs darczyńca spoza lokalnej społeczności. W OSP lokalność istotnie wpływa na oczekiwania darczyńcy (często większa potrzeba osobistego kontaktu i widoczności efektu).
- **Typ darczyńcy:** osoba fizyczna vs podmiot (firma, instytucja, grupa nieformalna). Ten znacznik nie jest rozwijaniem partnerstw biznesowych (to zwykle temat późniejszych lekcji), lecz elementem opieki – kontakt z firmą wymaga innego standardu formalnego, częściej oczekuje się uporządkowanej informacji o wykorzystaniu środków i spójności z zasadami ładu organizacyjnego.

³⁷ Tamże;

³⁸ RFM: A Formula for Greater Direct Mail Success, Blackbaud,
https://www.philadelphia.edu.jo/academics/mararchive/uploads/RFM_A_Formula_for_Greater_Direct_Mail_Success.pdf;

Wprowadzenie znaczników pozwala zachować prostotę procesu, a jednocześnie umożliwia realne dopasowanie sposobu kontaktu.

Jak segmentacja przekłada się na opiekę w praktyce małej OSP?

W małej jednostce narzędzia mogą być skromne: zeszyt darowizn, arkusz kalkulacyjny, lista w poczcie elektronicznej. Segmentacja nadal jest możliwa, o ile proces określa, jakie minimalne informacje są rejestrowane. Zwykle są to: data wsparcia, kwota lub wartość, cel (jeżeli wynika z opisu przelewu lub deklaracji), kanał pozyskania (np. wydarzenie lokalne, przelew, zbiórka), dane kontaktowe wyłącznie wtedy, gdy darczyńca sam je przekazał w celu kontaktu. Zgodnie z zasadą minimalizacji danych nie należy „dopytywać” o informacje dodatkowe, jeżeli nie są potrzebne do obsługi relacji³⁹.

Jednocześnie segmentacja nie może prowadzić do działań sprzecznych z prawem komunikacji elektronicznej. Jeżeli OSP planuje kontakt relacyjny w formie wiadomości e-mail, SMS lub telefonu w celu pozyskania wsparcia lub podtrzymania gotowości do wsparcia, należy zaprojektować w procesie moment pozyskania zgody na taki kontakt, ponieważ używanie urządzeń telekomunikacyjnych do przesyłania informacji handlowej (w tym marketingu bezpośredniego) jest co do zasady zakazane bez uprzedniej zgody odbiorcy⁴⁰. Jednocześnie pojęcie informacji handlowej jest w prawie ujęte szeroko⁴¹.

W praktyce oznacza to, że segmentacja musi uwzględniać również status zgód i preferencji kontaktu jako element „bezpieczeństwa procesu”: można prowadzić intensywniejszą opiekę tylko wobec tych darczyńców, dla których jednostka ma legalną i udokumentowaną możliwość kontaktu w danym kanale.

Standardy kontaktu i obsługi darczyńcy jako minimalny poziom jakości i zgodności

Standard kontaktu nie jest „szablonem wiadomości”. Jest zestawem reguł organizacyjnych, które opisują, co w OSP ma się wydarzyć w relacji z darczyńcą, w jakiej kolejności oraz w jakim minimalnym zakresie. Standard jest potrzebny po to, aby darczyńca miał przewidywalne doświadczenie relacji, a OSP ograniczała ryzyko przypadkowych błędów (np. brak odpowiedzi, sprzeczne informacje, przypadkowe wysyłki, nieuprawnione użycie danych).

Standardy powinny być projektowane na trzech poziomach: standard podstawowy dla wszystkich darczyńców, standard zależny od segmentu oraz standard szczególny dla sytuacji nietypowych (pytania, wątpliwości, spory, prośba o brak kontaktu).

- **Standard podstawowy dla wszystkich darczyńców**

Niezależnie od segmentu i kanału wsparcia proces powinien przewidywać, że darczyńca otrzymuje jasną informację o tym, jak OSP potwierdza przyjęcie wsparcia i gdzie darczyńca może uzyskać informację o wykorzystaniu środków. Jest to element

³⁹ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 (RODO), op.cit.;

⁴⁰ Ustawa z dnia 12 lipca 2024 r. – Prawo komunikacji elektronicznej, Dz.U. 2024 poz. 1221, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20240001221/U/D20241221Lj.pdf>;

⁴¹ Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną, Dz.U. 2020 poz. 344, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU2020000344/U/D20200344Lj.pdf>;

fundamentalny dla przejrzystości i zaufania, ale w tym rozdziale nie wchodzimy w techniki komunikacyjne (to temat Rozdziału 3). Na poziomie prawnym standard podstawowy musi uwzględniać, że w przypadku przetwarzania danych osobowych darczyńca ma prawo do jasnej informacji o zasadach przetwarzania danych oraz o przysługujących prawach⁴².

Standard podstawowy powinien także zawierać zasadę, że OSP nie traktuje danych z przelewu lub formularza jako „automatycznej zgody” na komunikację fundraisingową w dowolnym kanale. W przypadku komunikacji elektronicznej i telefonicznej proces powinien zakładać odrębny moment pozyskania zgody zgodnie z Prawem komunikacji elektronicznej⁴³.

■ **Standard zależny od segmentu, czyli różnicowanie intensywności opieki**

W profesjonalnym ujęciu różnicowanie standardu kontaktu nie oznacza „więcej uprzejmości” dla wybranych, lecz różnicowanie częstotliwości i szczegółowości informacji oraz sposobu reagowania na sygnały z relacji.

Dla darczyńców jednorazowych standard powinien być projektowany tak, aby jednostka miała możliwość płynnego przejścia do etapu stabilizacji relacji bez nadmiernego obciążenia zespołu. W małej OSP oznacza to przede wszystkim działanie zbiorcze i powtarzalne: publiczne podsumowania działań, cykliczne informacje o najważniejszych efektach wsparcia, ujednolicone zasady odpowiadania na pytania.

Dla darczyńców powracających standard powinien przewidywać „ciągłość pamięci organizacji”: organizacja rozpoznaje, że darczyńca wspierał wcześniej i odnosi komunikację do tej historii (w granicach danych, które jednostka legalnie posiada i może używać). Jest to możliwe nawet bez CRM: wystarczy uporządkowana ewidencja i konsekwentne zapisywanie historii kontaktu w minimalnym zakresie, zgodnie z zasadą minimalizacji danych⁴⁴.

Dla darczyńców regularnych standard powinien szczególnie chronić przed dwoma ryzykami: „zbyt rzadko” (darczyńca traci poczucie wpływu) i „zbyt często” (darczyńca czuje presję i rezygnuje). Projektowanie standardu polega na przyjęciu stałego, przewidywalnego rytmu informacji zwrotnej oraz jasnego rozdzielenia komunikatów obsługowych i relacyjnych. W tym kontekście istotne jest także zapewnienie darczyńcy łatwego mechanizmu rezygnacji z komunikacji i zgłoszenia sprzeciwu wobec przetwarzania danych w celach utrzymywania kontaktu⁴⁵.

Dla darczyńców strategicznych standard powinien zawierać dodatkowy element „spójności i reprezentacji”: jednostka musi wiedzieć, kto jest uprawniony do kontaktu, kto zatwierdza informacje o wykorzystaniu środków oraz w jaki sposób jednostka

⁴² Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 (RODO), op.cit.;

⁴³ Ustawa z dnia 12 lipca 2024 r. – Prawo komunikacji elektronicznej, Dz.U. 2024 poz. 1221, op.cit.;

⁴⁴ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 (RODO), op.cit.;

⁴⁵ Tamże;

dokumentuje uzgodnienia (np. w zakresie przeznaczenia darowizny). W OSP to szczególnie istotne, ponieważ darowizna bywa dokonywana z określonym „poleceniem” lub oczekiwaniem celu. W prawie cywilnym darowizna jest umową, a darczyńca może nałożyć na obdarowanego obowiązek oznaczonego działania lub zaniechania (polecenie)⁴⁶. Oznacza to, że proces opieki powinien zakładać, że przy darowiznach celowych organizacja dokumentuje cel w sposób jednoznaczny i dąży do jego realizacji albo – jeżeli realizacja nie jest możliwa – prowadzi komunikację wyjaśniającą zgodnie ze standardami transparentności (zagadnienia komunikacji w sytuacjach wymagających wyjaśnień będą rozwinięte w rozdziale 4).

■ **Standardy kontaktu a przetwarzanie danych osobowych w OSP**

Projektowanie procesu opieki nad darczyńcą wymaga zaprojektowania obiegu danych w sposób zgodny z prawem. Należy rozróżnić trzy obszary: (1) dane niezbędne do obsługi darowizny i rozliczeń, (2) dane wykorzystywane do utrzymywania kontaktu w związku z celami statutowymi, (3) dane wykorzystywane do komunikacji fundraisingowej w kanałach wymagających zgody.

W obszarze pierwszym jednostka przetwarza dane przede wszystkim dlatego, że są one niezbędne do realizacji obsługi darowizny oraz obowiązków księgowych i dokumentacyjnych. W obszarze drugim organizacja może – w określonych warunkach – opierać przetwarzanie na prawnie uzasadnionym interesie, rozumianym jako potrzeba utrzymywania stałego kontaktu w związku z celami statutowymi, z zastrzeżeniem, że darczyńca ma prawo wnieść sprzeciw⁴⁷.

W obszarze trzecim proces musi przewidywać zgodę na kontakt w kanałach elektronicznych i telefonicznych, jeżeli komunikacja ma charakter informacji handlowej lub marketingu bezpośredniego. Prawo komunikacji elektronicznej wskazuje, że używanie telekomunikacyjnych urządzeń końcowych oraz automatycznych systemów wywołujących do przesyłania informacji handlowej, w tym marketingu bezpośredniego, jest zakazane bez uprzedniej zgody odbiorcy⁴⁸. Jednocześnie definicja informacji handlowej w ustawie o świadczeniu usług drogą elektroniczną jest szeroka i obejmuje informacje przeznaczone bezpośrednio lub pośrednio do promowania m.in. wizerunku podmiotu⁴⁹. W praktyce fundraisingowej bezpiecznym rozwiązaniem procesowym jest przyjęcie zasady, że komunikaty zachęcające do wsparcia lub podtrzymujące gotowość do wsparcia w kanałach

⁴⁶ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (tekst jednolity), Dz.U. 2025 poz. 1071
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19640160093/U/D19640093Lj.pdf>;

⁴⁷ *Kodeks postępowania w zakresie przetwarzania danych osobowych w organizacjach pozarządowych*, Konfederacja Inicjatyw Pozarządowych Rzeczypospolitej, Warszawa 2021, <https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2021/07/Kodeks.pdf>;

⁴⁸ Ustawa z dnia 12 lipca 2024 r. – Prawo komunikacji elektronicznej, Dz.U. 2024 poz. 1221,
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20240001221/U/D20241221Lj.pdf>;

⁴⁹ Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną, Dz.U. 2020 poz. 344,
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200000344/U/D20200344Lj.pdf>;

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

elektronicznych są wysyłane wyłącznie do osób, które udzieliły zgody w sposób możliwy do wykazania.

W tym miejscu warto odwołać się do wytycznych opracowanych dla organizacji społecznych dotyczących typowych procesów przetwarzania danych, w tym wpłat od darczyńców oraz list mailingowych. Dokument ten wskazuje m.in. potrzebę uporządkowania podstaw prawnych, poszanowania rozsądnych oczekiwań osoby oraz rozdzielenia komunikacji fundraisingowej od samego faktu posiadania danych kontaktowych⁵⁰.

■ **Standardy odpowiedzialności i ciągłości procesu w OSP**

Nawet najlepiej opisany proces nie działa, jeżeli nie ma jasności odpowiedzialności. W OSP standard powinien zakładać minimalny podział ról (nie jako zadania wdrożeniowe, lecz jako element projektu procesu):

- osoba odpowiedzialna za ewidencję darczyńców i uporządkowanie informacji (może to być skarbnik lub osoba wskazana przez zarząd),
- osoba odpowiedzialna za komunikację z darczyńcami (np. członek zarządu lub wyznaczony koordynator),
- zasada zastępowalności, czyli sposób przekazania dostępu i wiedzy w razie nieobecności.

Z punktu widzenia zgodności i bezpieczeństwa danych proces powinien uwzględniać, że dostęp do danych darczyńców jest ograniczony do osób, którym jest to niezbędne, oraz że dane są zabezpieczane adekwatnie do ryzyka⁵¹.

⁵⁰ *Kodeks postępowania w zakresie przetwarzania danych osobowych w organizacjach pozarządowych*, Konfederacja Inicjatyw Pozarządowych Rzeczypospolitej, Warszawa 2021, <https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2021/07/Kodeks.pdf>;

⁵¹ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 (RODO), op.cit.;

ROZDZIAŁ 3. Komunikacja relacyjna z darczyńcami poprzez personalizację, podziękowania oraz rzetelne informowanie o wykorzystaniu wsparcia i rezultatach

Komunikacja relacyjna jako narzędzie utrzymania wsparcia darczyńców OSP

Komunikacja relacyjna w fundraisingu OSP nie jest działaniem wizerunkowym „dla zasięgów” ani wyłącznie przekazywaniem informacji o potrzebach. Jej celem jest utrzymywanie dojrzałej, stabilnej i przewidywalnej relacji, w której darczyńca ma poczucie sensu, sprawczości i bezpieczeństwa: rozumie, co OSP robi, dlaczego robi to w określony sposób, oraz w jaki sposób przekazane środki zostały wykorzystane. W praktyce OSP komunikacja relacyjna ma szczególną wagę, ponieważ większość darczyńców wspiera jednostki lokalnie, opierając decyzje na zaufaniu do ludzi, reputacji w gminie oraz przejrzystości działań. Zaufanie to wymaga stałego potwierdzania poprzez rzetelność i kulturę kontaktu.

Punktem odniesienia powinny być zarówno standardy etyczne fundraisingu (uczciwość, szacunek, empatia i przejrzystość), jak i jasne oczekiwania darczyńców co do informacji o przeznaczeniu środków oraz poszanowania poufności danych⁵². W praktyce oznacza to, że OSP nie powinna ograniczać komunikacji do momentu pozyskania darowizny. Relacja rozwija się i utrwala przede wszystkim po wpłacie: poprzez podziękowanie, bieżącą informację o postępie działań oraz czytelne rozliczenie rezultatów.

Warto w tym miejscu rozróżnić trzy typy komunikatów, które w działalności OSP często się mieszają, a powinny być świadomie oddzielane:

1. **Komunikacja transakcyjna** – potwierdzenie wpłaty, informacja organizacyjna, odpowiedź na pytanie darczyńcy, przesłanie podziękowania za wsparcie, przekazanie informacji o realizacji celu darowizny. Taka komunikacja jest związana bezpośrednio z relacją wynikającą z dokonanej darowizny.
2. **Komunikacja relacyjna** – informowanie o rezultatach i wpływie wsparcia, budowanie poczucia współuczestnictwa, przekazywanie aktualności z życia jednostki w zakresie istotnym dla darczyńcy, utrzymywanie kontaktu w sposób nienachalny i przewidywalny.
3. **Komunikacja fundraisingowa (prośba o kolejne wsparcie)** – działania wprost nakierowane na ponowną darowiznę (kampania, apel, zaproszenie do stałego

⁵² A Donor Bill of Rights, Association of Fundraising Professionals (AFP), <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/DonorBillOfRights.pdf>; Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu, Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, <https://fundraising.org.pl/wp-content/uploads/2024/04/Miedzynarodowa-Deklaracja-Zasad-Etycznych-w-Fundraisingu.pdf>;

wspierania, propozycja zwiększenia darowizny). Ten typ komunikacji najczęściej wchodzi w obszar marketingu bezpośredniego i wymaga szczególnej dbałości o zgodę adresata oraz możliwość łatwego wycofania się z kontaktu⁵³.

Takie rozróżnienie pozwala utrzymać profesjonalizm i zgodność ze standardami. Z perspektywy darczyńcy różnica jest istotna: podziękowanie i informacja o wykorzystaniu darowizny są naturalnym elementem relacji, natomiast ponawiany apel bez jasnych zasad kontaktu bywa odbierany jako presja.

Rzetelność komunikacji oznacza również, że OSP nie powinna składać obietnic, których nie jest w stanie dotrzymać. Zasada niewprowadzania w błąd dotyczy zarówno treści „dużych” (cel, na co zostaną przeznaczone środki), jak i detali (np. sugerowanie, że darowizna sfinansowała konkretny zakup, gdy w rzeczywistości została przeznaczona na koszty ogólne). W standardach dobrych praktyk fundraisingu wyraźnie wskazuje się, że nie wolno deklarować przeznaczenia darowizny na cel „wąski”, jeżeli w praktyce środki mogą zostać użyte inaczej, a przy zbiórkach celowych należy uprzedzać, co stanie się w razie przekroczenia lub nieosiągnięcia kwoty docelowej⁵⁴.

W realiach małych OSP komunikacja relacyjna musi być wykonalna: prosta, powtarzalna i osadzona w codziennej pracy jednostki. Nie wymaga rozbudowanych systemów informatycznych, natomiast wymaga jasnych zasad: co komunikujemy, kiedy komunikujemy i jak dokumentujemy to, co komunikujemy, aby informacja była zawsze weryfikowalna.

Personalizacja komunikacji w OSP – zakres, metody i granice

Personalizacja nie oznacza „prywatności” ani nadmiernej poufności. Jest to dopasowanie komunikatu do konkretnego darczyńcy w sposób, który zwiększa jego poczucie bycia zauważonym i szanowanym oraz potwierdza, że OSP traktuje wsparcie poważnie. W praktyce personalizacja sprowadza się do wykorzystywania informacji, które darczyńca przekazał świadomie lub które wynikają z historii współpracy – zawsze w zakresie niezbędnym i adekwatnym.

Warto podkreślić ograniczenia wynikające z prawa ochrony danych. Dane darczyńców należy przetwarzać zgodnie z zasadami: legalności, rzetelności, przejrzystości, minimalizacji danych oraz ograniczenia celu⁵⁵. Z perspektywy komunikacji relacyjnej oznacza to, że OSP powinna:

- zbierać tylko te dane, które są potrzebne do prowadzenia relacji (np. imię, nazwisko, kanał kontaktu, ewentualnie preferencje kontaktu),

⁵³ Ustawa z dnia 12 lipca 2024 r. – Prawo komunikacji elektronicznej, Dz.U. 2024 poz. 1221, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20240001221/U/D20241221Lj.pdf>;

Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną, Dz.U. 2020 poz. 344, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU2020000344/U/D20200344Lj.pdf>;

⁵⁴ Code of Fundraising Practice, Fundraising Regulator, effective 1 November 2025, <https://www.fundraisingregulator.org.uk/sites/default/files/2025-05/Fundraising%20Regulator%20-%20Code%20of%20Fundraising%20Practice%202025-.pdf>;

⁵⁵ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 (RODO), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>;

- jasno informować darczyńcę o tym, kto administruje danymi, po co są przetwarzane oraz jakie prawa przysługują osobie, której dane dotyczą⁵⁶,
- umożliwić sprzeciw wobec kontaktu o charakterze marketingowym oraz respektować żądanie zakończenia komunikacji⁵⁷.

Z perspektywy praktycznej personalizację w OSP można realizować na czterech poziomach, które są możliwe również w małych jednostkach:

- **Poziom 1: Personalizacja identyfikacyjna**

To najprostszy poziom: poprawna forma zwracania się do darczyńcy, zgodna z kulturą formalną i oczekiwaniami (np. „Szanowna Pani”, „Szanowny Panie”, „Szanowni Państwo”, a w przypadku firm – nazwa przedsiębiorstwa i stanowisko osoby kontaktowej). Ten poziom wymaga wyłącznie poprawnych danych w ewidencji oraz staranności w wysyłce korespondencji.

PRZYKŁAD: jeżeli OSP wysyła podziękowanie e-mailem do przedsiębiorcy, komunikat powinien zawierać nazwę firmy oraz odniesienie do celu wsparcia, np. *„Dziękujemy za wsparcie zakupu wyposażenia medycznego, które zwiększy bezpieczeństwo działań ratowniczych na terenie gminy”*.

- **Poziom 2: Personalizacja kontekstowa**

Polega na krótkim odniesieniu do okoliczności darowizny: wydarzenia, zbiórki, akcji, kampanii, w której darczyńca uczestniczył. Ten poziom buduje wrażenie spójności i pamięci instytucjonalnej.

PRZYKŁAD: *„Dziękujemy za wsparcie przekazane podczas festynu rodzinnego w dniu 14 czerwca”* albo *„Dziękujemy za wpłatę na cel doposażenia w aparaty powietrzne w ramach apelu opublikowanego 2 maja”*.

- **Poziom 3: Personalizacja relacyjna**

Odnosi się do historii współpracy: darczyńca wspierał już wcześniej, reaguje na określone potrzeby, wybiera określony kanał kontaktu. Ten poziom ma kluczowe znaczenie dla retencji, ponieważ darczyńca widzi, że OSP traktuje relację jako proces, a nie jednorazową transakcję. W praktyce wystarczy odnotowywanie dwóch–trzech informacji: „pierwszy kontakt”, „kolejna darowizna”, „preferowany kanał kontaktu”.

PRZYKŁAD: *„Dziękujemy za kolejne wsparcie w tym roku. Dzięki powtarzalnym darowiznom możemy planować szkolenia i utrzymanie gotowości operacyjnej”*.

- **Poziom 4: Personalizacja motywacyjna**

To najbardziej wartościowy poziom, ale wymaga szczególnej ostrożności. Polega na odniesieniu komunikatu do motywacji darczyńcy: bezpieczeństwo lokalnej społeczności, wsparcie młodzieży w drużynie pożarniczej, pamięć o zdarzeniu kryzysowym, odpowiedzialność społeczna firmy. Motywacje te były omawiane

⁵⁶ Tamże;

⁵⁷ Tamże;

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

w rozdziale 1 – w tym rozdziale kluczowe jest to, jak motywacje „przekładać” na język komunikatów, bez manipulacji i bez wchodzenia w sferę prywatną.

PRZYKŁAD: jeśli darczyńca wspiera MDP, komunikat o rezultacie powinien odnosić się do szkolenia i bezpieczeństwa, np. *„Dzięki wsparciu możliwe było przeprowadzenie szkolenia z pierwszej pomocy dla młodzieży oraz zakup środków ochrony osobistej wykorzystywanych podczas ćwiczeń”*.

W każdym poziomie personalizacji obowiązuje zasada: komunikat ma być weryfikowalny i zgodny z faktami. W standardach praktyki fundraisingowej wskazuje się wprost, że fundraising musi być „legalny, otwarty, uczciwy i pełen szacunku”, a organizacja nie może wywierać nieuzasadnionej presji ani naruszać prywatności adresata⁵⁸. Zatem personalizacja nie może polegać na „zaskakiwaniu” darczyńcy informacją, której nie przekazał OSP lub która nie jest związana z darowizną.

W małych OSP personalizacja jest często blokowana przekonaniem, że „brakuje narzędzi”. W praktyce wystarcza prosta ewidencja: zeszyt, arkusz kalkulacyjny lub podstawowa baza kontaktów. Kluczowe jest, aby dane były uporządkowane, a dostęp do nich miał wyłącznie ograniczony krąg osób, które rzeczywiście realizują komunikację z darczyńcami.

Podziękowanie jako standard profesjonalnej obsługi darczyńcy

Podziękowanie nie jest gestem kurtuazyjnym. Jest potwierdzeniem, że OSP:

1. zauważyła darowiznę,
2. traktuje ją poważnie,
3. bierze odpowiedzialność za sposób wykorzystania środków,
4. uznaje autonomię darczyńcy i szanuje jego wybory.

W prawach darczyńców podkreśla się wprost prawo do „odpowiedniego uznania i podziękowania” oraz prawo do „prawdziwych i rzetelnych odpowiedzi na pytania dotyczące darowizny”⁵⁹. Dla OSP oznacza to konieczność przyjęcia podziękowania jako standardu obsługi, a nie działania okazjonalnego. Szczegółowe harmonogramy i minimalne standardy kontaktu są omawiane w rozdziale 2; w tym miejscu koncentrujemy się na treści i konstrukcji podziękowania.

Podziękowanie powinno być krótkie, konkretne i prawdziwe. W praktyce profesjonalne podziękowanie zawiera pięć elementów, które są wystarczające zarówno dla małej, jak i dużej jednostki:

- **jasne wskazanie, za co dziękujemy** (kwota nie zawsze musi być wskazana, ale cel i fakt wsparcia powinny być jednoznaczne);

⁵⁸ Mika J. (red.), Fundraising. Teoria i praktyka, Kraków 2014 https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Fundraising_teoria_i_praktyka_ebook.pdf;

⁵⁹ A Donor Bill of Rights, Association of Fundraising Professionals (AFP), <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/DonorBillOfRights.pdf>;

- **znaczenie darowizny** opisane w języku operacyjnym (co wsparcie umożliwia w praktyce);
- **potwierdzenie odpowiedzialności** po stronie OSP (informacja, że środki zostaną wykorzystane zgodnie z deklaracją, a darczyńca otrzyma informację o rezultacie);
- **uznanie preferencji darczyńcy** (np. anonimowość, brak publikacji danych, preferencja kanału kontaktu);
- **możliwość kontaktu** (kto odpowiada za relację i gdzie można zadać pytanie).

Poniżej przedstawiono przykłady podziękowań dostosowane do realiów OSP. Są to przykłady realistyczne i celowo oszczędne w formie, aby małe jednostki mogły je stosować bez kosztów i bez rozbudowanych zasobów.

PRZYKŁAD 1: Podziękowanie po wpłacie na konto (osoba indywidualna)

„Szanowna Pani, dziękujemy za przekazanie darowizny na doposażenie OSP w sprzęt ratownictwa medycznego. Dzięki takim wpłatom możemy utrzymywać gotowość operacyjną i zwiększać bezpieczeństwo mieszkańców. Po zakończeniu zakupu wyposażenia prześlemy informację o jego wykorzystaniu w działaniach jednostki. W razie pytań pozostajemy do dyspozycji pod numerem telefonu ... lub adresem e-mail ...”

PRZYKŁAD 2: Podziękowanie dla firmy (wsparcie celowe)

„Szanowni Państwo, dziękujemy firmie [nazwa] za wsparcie zakupu zestawu oświetleniowego wykorzystywanego podczas działań w porze nocnej. Sprzęt ten zwiększa bezpieczeństwo ratowników i umożliwia sprawniejsze zabezpieczenie miejsca zdarzenia. Po dostawie wyposażenia prześlemy informację o zakupie oraz wdrożeniu do podziału bojowego. Osobą do kontaktu jest ...”

PRZYKŁAD 3: Podziękowanie po zbiórce publicznej prowadzonej w miejscu publicznym

W przypadku zbiórki publicznej OSP bardzo często nie dysponuje danymi kontaktowymi ofiarodawców. Podziękowanie przyjmuje wówczas formę komunikatu zbiorowego (np. na stronie internetowej, w mediach społecznościowych, na tablicy ogłoszeń, w lokalnej prasie). Kluczowe jest, aby nie poprzestać na „dziękujemy za wsparcie”, lecz podać, na co środki zostaną przeznaczone i w jakim trybie nastąpi rozliczenie. Ustawa o zbiórkach publicznych nakłada obowiązek sporządzenia i przekazania sprawozdań do publikacji na portalu zbiórek publicznych w określonych terminach, co należy traktować jako minimalny standard przejrzystości⁶⁰.

„Dziękujemy mieszkańcom za wsparcie zbiórki publicznej na zakup defibrylatora AED dla OSP. Po zakończeniu zbiórki opublikujemy wyniki oraz sprawozdania wymagane

⁶⁰ Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 16 września 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych, Dz.U. 2020 poz. 1672, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001672/O/D20201672.pdf>;

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

przepisami na portalu zbiorok publicznych. O postępie zakupu i uruchomieniu AED poinformujemy w komunikacie podsumującym”

W każdym z powyższych przykładów celowo nie ma presji na dalszą wpłatę. Podziękowanie ma domykać etap wsparcia i otwierać przestrzeń do poinformowania o rezultatach. Prośba o kolejne wsparcie jest dopuszczalna, ale powinna wynikać z planu relacji oraz być realizowana z poszanowaniem zgód i prawa do rezygnacji z komunikacji (co jest szczególnie istotne w komunikacji elektronicznej i telefonicznej)⁶¹.

Rzetelne informowanie o wykorzystaniu wsparcia i rezultatach – standard przejrzystości w OSP

Informowanie o rezultatach to najważniejszy komponent komunikacji relacyjnej, ponieważ bez niego podziękowanie staje się pustą formułą, a zaufanie szybko słabnie. Darczyńcy mają prawo wiedzieć, w jaki sposób organizacja planuje wykorzystać środki, a także oczekiwać, że darowizny zostaną wykorzystane zgodnie z deklarowanym celem⁶². Standardy etyczne fundraisingu dodatkowo wymagają przejrzystych, zrozumiałych informacji o gospodarowaniu darowiznami oraz o poniesionych kosztach⁶³.

W praktyce OSP powinna rozróżniać trzy poziomy „rozliczenia” wsparcia, zależnie od tego, jak darowizna była pozyskiwana:

■ **Poziom A: Darowizna celowa**

Jeżeli OSP komunikuje, że zbiera środki na konkretny cel (np. „zakup AED”, „zakup ubrań specjalnych”, „remont garażu”), powinna prowadzić komunikację w taki sposób, aby nigdy nie powstała rozbieżność między deklaracją a wykorzystaniem środków. W standardach praktyki fundraisingowej podkreśla się, że nie wolno twierdzić, iż darowizna zostanie użyta do określonego, „ograniczonego” celu, jeśli może zostać użyta inaczej⁶⁴. Jeżeli OSP dopuszcza możliwość przesunięcia środków (np. gdy zbierze mniej niż zakładano albo więcej niż potrzeba), powinna tę informację zakomunikować z góry w sposób zrozumiały (np. „w razie zebrania kwoty wyższej niż koszt zakupu, nadwyżka zostanie przeznaczona na serwis i szkolenie z obsługi” albo „w razie braku

⁶¹ Ustawa z dnia 12 lipca 2024 r. – Prawo komunikacji elektronicznej, Dz.U. 2024 poz. 1221, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20240001221/U/D20241221Lj.pdf>; Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną, Dz.U. 2020 poz. 344, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU2020000344/U/D20200344Lj.pdf>; Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 (RODO), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>;

⁶² A Donor Bill of Rights, Association of Fundraising Professionals (AFP), <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/DonorBillOfRights.pdf>;

⁶³ Tamże;

⁶⁴ Code of Fundraising Practice, Fundraising Regulator, effective 1 November 2025, <https://www.fundraisingregulator.org.uk/sites/default/files/2025-05/Fundraising%20Regulator%20-%20Code%20of%20Fundraising%20Practice%202025-.pdf>;

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

możliwości zakupu w planowanym terminie, środki zostaną przeznaczone na równoważny sprzęt ratowniczy”)⁶⁵.

Komunikat o wykorzystaniu darowizny celowej powinien zawierać cztery precyzyjne informacje:

1. co zostało wykonane lub zakupione,
2. kiedy (data zdarzenia: zakup, odbiór, wprowadzenie na stan),
3. jaki jest koszt (kwota i źródło finansowania, np. „sfinansowane z darowizn” – bez ujawniania danych darczyńców),
4. jaki jest rezultat operacyjny (co to zmienia w gotowości OSP).

PRZYKŁAD (mała OSP, zakup sprzętu):

„W dniu 18 lipca 2026 r. OSP zakupiła defibrylator AED wraz z szafką zewnętrzną i zestawem elektrod. Zakup został sfinansowany z darowizn mieszkańców oraz wpłaty lokalnej firmy. Sprzęt został wprowadzony na stan i umieszczony w lokalizacji ..., co umożliwi szybkie użycie AED przed przyjazdem zespołu ratownictwa medycznego. Członkowie OSP odbyli instruktaż obsługi zgodnie z zaleceniami producenta”.

■ **Poziom B: Darowizna na cele statutowe (ogólna)**

Jeżeli OSP pozyskuje środki na cele ogólne („na działalność statutową”, „na utrzymanie gotowości”, „na wyposażenie i szkolenia”), zakres informacji o wykorzystaniu środków powinien być równie rzetelny, ale inny w konstrukcji: zamiast jednego zakupu komunikujemy pakiet działań i kosztów. W takiej sytuacji szczególnie ważne jest unikanie komunikatów sugerujących, że konkretna wpłata „kupiła” konkretną rzecz, jeżeli OSP nie prowadzi ewidencji w takim powiązaniu.

PRZYKŁAD (rozliczenie kwartalne):

„W II kwartale 2026 r. środki z darowizn przeznaczono na: przeglądy i serwis sprzętu (...), szkolenia członków OSP (...), zakup materiałów eksploatacyjnych (...), uzupełnienie środków ochrony indywidualnej (...). Łączna wartość wydatków sfinansowanych z darowizn wyniosła ...”

Taki komunikat spełnia standard przejrzystości: pokazuje kategorie, skalę oraz sens wydatku. Jest również weryfikowalny w dokumentacji księgowej.

■ **Poziom C: Zbiórka publiczna**

Zbiórki publiczne mają szczególny reżim przejrzystości. Ustawa przewiduje obowiązek sporządzenia sprawozdania z przeprowadzenia zbiórki (wartość i rodzaj zebranych ofiar) oraz sprawozdania ze sposobu rozdysponowania ofiar w ustawowych terminach, a sprawozdania są udostępniane na portalu zbiórek publicznych⁶⁶. W praktyce komunikacja relacyjna OSP powinna zawsze wskazywać, że:

- zbiórka była zgłoszona i prowadzona zgodnie z zasadami,

⁶⁵ Tamże;

⁶⁶ A Donor Bill of Rights, Association of Fundraising Professionals (AFP), op.cit.;

- sprawozdania zostaną opublikowane zgodnie z wymaganiami,
- poza formalnym sprawozdaniem OSP prześle społeczności lokalnej prostą informację o efektach (np. zdjęcie zakupionego sprzętu, informacja o wdrożeniu do działań).

To istotne, ponieważ darczyńcy często nie śledzą portalu urzędowego, natomiast oczekują informacji w kanałach „lokalnych”. OSP może więc równolegle komunikować rezultat w mediach społecznościowych, odsyłając do sprawozdania jako źródła formalnego.

Konstrukcja komunikatu o rezultatach – wymogi rzetelności i dowodowości

Komunikat o rezultatach musi być oparty na faktach, a w razie potrzeby możliwy do udokumentowania. W standardach dobrych praktyk fundraisingu wskazuje się obowiązek posiadania odpowiednich dowodów przed formułowaniem twierdzeń, które odbiorca może potraktować literalnie (dotyczy to także twierdzeń o kosztach i wydatkach)⁶⁷. W realiach OSP oznacza to konieczność zachowania spójności między:

- treścią apelu (co obiecujemy),
- dokumentacją (faktury, protokoły, ewidencje),
- komunikatem końcowym (co faktycznie zrobiliśmy).

Najczęstsze błędy komunikacyjne w OSP wynikają z nieostrożnych skrótów, np. „dzięki Państwa darowiznom kupiliśmy...”, podczas gdy środki były łączone z innych źródeł, albo „każda złotówka idzie na sprzęt”, podczas gdy część środków pokrywa koszty niezbędne do realizacji działań (np. serwis, ubezpieczenie, paliwo). Profesjonalny komunikat nie unika trudnych elementów, lecz tłumaczy je w języku zrozumiałym.

Jeżeli OSP informuje o zakupie finansowanym z wielu źródeł, uczciwa formuła wygląda następująco:

„Zakup został sfinansowany z darowizn mieszkańców, wsparcia firmy X oraz środków własnych OSP.” Taka informacja nie „umniejsza” darczyńcy – przeciwnie, buduje zaufanie, ponieważ pokazuje odpowiedzialność finansową jednostki.

W komunikatach o rezultatach warto stosować zasadę „konkret – skala – znaczenie”. Najpierw wskazujemy konkret (co), następnie skalę (ile, jaka wartość), a na końcu znaczenie (co to zmienia w bezpieczeństwie i gotowości). Unika się w ten sposób ogólników, które nie budują wiarygodności.

PRZYKŁAD:

„Zakupiono 2 ubrania specjalne spełniające wymagania do działań ratowniczo-gaśniczych. Wartość zakupu wyniosła Ubrania zostały wprowadzone na stan i są wykorzystywane podczas działań, co zwiększa bezpieczeństwo ratowników oraz skraca czas przygotowania do wyjazdu.”

⁶⁷ Code of Fundraising Practice, Fundraising Regulator, effective 1 November 2025, op.cit.;

W małych jednostkach, gdzie kontakt z darczyńcą jest często bezpośredni, komunikat o rezultacie powinien być również przygotowaniem do rozmowy: jeżeli darczyńca zapyta „czy środki rzeczywiście poszły na to, na co miały iść?“, OSP musi być w stanie odpowiedzieć precyzyjnie i spokojnie, bez improwizacji. Prawo darczyńców do zadawania pytań i otrzymywania prawdziwych odpowiedzi jest standardem relacji⁶⁸.

Komunikacja wizualna (zdjęcia, relacje z działań) – korzyści, ryzyka i zgodność z prawem

OSP naturalnie komunikuje obrazem: zdjęcia ze szkoleń, ćwiczeń, zakupionego wyposażenia, działań ratowniczych. Materiały wizualne są bardzo skuteczne w budowaniu zaufania, jednak wiążą się z ryzykami prawnymi i reputacyjnymi. W kontekście komunikacji relacyjnej zasada nadrzędna brzmi: zdjęcie ma wzmacniać przejrzystość, ale nie może naruszać praw osób przedstawionych ani ujawniać informacji wrażliwych.

W polskim prawie rozpowszechnianie wizerunku co do zasady wymaga zezwolenia osoby na nim przedstawionej, z określonymi wyjątkami⁶⁹. Dla OSP oznacza to praktyczną konieczność ostrożności przy publikowaniu zdjęć, na których można rozpoznać osoby prywatne (np. mieszkańców, uczestników wydarzeń, osoby poszkodowane). W komunikacji relacyjnej dla darczyńców najbezpieczniejszą praktyką jest koncentrowanie się na:

- zdjęciach sprzętu (przed/po zakupie),
- zdjęciach grupowych strażaków w konwencji dokumentacyjnej (przy zachowaniu zasad organizacyjnych OSP),
- zdjęciach z wydarzeń, w których uczestnicy byli informowani o fotografowaniu i publikacji.

W przypadku materiałów z działań ratowniczych ryzyko naruszeń jest szczególnie wysokie. OSP powinna unikać publikacji, które mogą prowadzić do identyfikacji osób poszkodowanych, ujawnienia danych dotyczących zdrowia lub sytuacji życiowej. Z punktu widzenia relacji z darczyńcą nie ma potrzeby pokazywania „drastycznych” materiałów: komunikacja relacyjna ma budować zaufanie przez rzetelność, a nie przez emocjonalną eskalację.

Komunikując rezultaty wsparcia obrazem, warto stosować rozwiązania bezpieczne:

- fotografie sprzętu i dokumentacyjne ujęcia szkoleniowe,
- zdjęcia, na których osoby są nierozpoznawalne (ujęcia od tyłu, bez twarzy, z zachowaniem anonimowości),
- podpisy opisujące fakt (co na zdjęciu), bez ujawniania danych osobowych.

⁶⁸ A Donor Bill of Rights, Association of Fundraising Professionals (AFP), op.cit.;

⁶⁹ Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 30 maja 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz.U. 2025 poz. 676;
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU2025000024/O/D20250024.pdf>;

Jeżeli OSP publikuje nazwiska darczyńców lub logotypy firm, powinna każdorazowo respektować preferencje darczyńcy i mieć podstawę do publikacji. Prawo darczyńców do poufności informacji o darowiznie jest standardem relacji⁷⁰.

Kanały komunikacji z darczyńcami a obowiązki prawne – praktyczne zasady bezpieczeństwa

W komunikacji relacyjnej OSP typowe kanały to: telefon, SMS, e-mail, list, media społecznościowe oraz kontakt bezpośredni (wydarzenia lokalne). Każdy z tych kanałów ma inne ryzyka.

E-mail i SMS

Jeżeli wiadomość ma charakter wyłącznie informacyjny związany z dokonaną darowizną (podziękowanie, potwierdzenie, informacja o realizacji celu), jest to komunikacja relacyjna związana z obsługą darczyńcy. Jednak w momencie, gdy wiadomość zawiera element prośby o kolejne wsparcie, zaproszenie do wpłaty, link do zbiórki lub treść promocyjną – wchodzi w obszar komunikacji marketingowej. W polskim prawie obowiązują ograniczenia dotyczące przesyłania niezamówionej informacji handlowej oraz używania telekomunikacyjnych urządzeń końcowych dla marketingu bezpośredniego, co w praktyce oznacza konieczność posiadania zgody odbiorcy na taki kontakt⁷¹.

Aby zachować zgodność i jednocześnie utrzymać relację, OSP powinna konsekwentnie stosować rozdzielenie:

- wiadomości „relacyjnych” (podziękowanie, rezultaty, przejrzystość),
- wiadomości „apelowych” (prośba o kolejną wpłatę) – tylko do osób, które wyraziły zgodę na otrzymywanie takich treści i mają łatwą możliwość rezygnacji z komunikacji⁷².

Telefon

Telefon jest jednym z najsilniejszych kanałów budowania relacji, ale bywa również najbardziej inwazyjny. Standardy dobrych praktyk wskazują, że fundraising nie powinien naruszać prywatności, nie powinien stosować nadmiernej presji ani uporczywych metod⁷³. Jeżeli telefon ma charakter podziękowania i krótkiej informacji o rezultacie, powinien być zwięzły i respektować odmowę rozmowy. Jeśli telefon ma charakter pozyskiwania środków, wymaga szczególnej ostrożności i jasnych podstaw prawnych.

Media społecznościowe

⁷⁰ A Donor Bill of Rights, Association of Fundraising Professionals (AFP), op.cit.;

⁷¹ Ustawa z dnia 12 lipca 2024 r. – Prawo komunikacji elektronicznej, Dz.U. 2024 poz. 1221, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20240001221/U/D20241221Lj.pdf>;

Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną, Dz.U. 2020 poz. 344, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU2020000344/U/D20200344Lj.pdf>;

⁷² Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 (RODO), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>;

⁷³ Mika J. (red.), Fundraising. Teoria i praktyka, Kraków 2014 https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Fundraising_teoria_i_praktyka_ebook.pdf;

To kanał publiczny. Komunikat o rezultatach w mediach społecznościowych powinien być sformułowany tak, aby:

- nie ujawniać danych osobowych darczyńców bez ich zgody,
- nie ujawniać danych osób trzecich,
- nie wprowadzać w błąd co do finansowania i efektów,
- odsyłać do źródeł formalnych (np. sprawozdań ze zbiórek publicznych) – jeżeli dotyczy⁷⁴.

List i komunikacja papierowa

W małych OSP list bywa rzadko stosowany, ale ma wysoką wartość w relacji z darczyńcami o bardziej formalnych oczekiwaniach (np. lokalne firmy, darczyńcy wspierający cyklicznie). Jest to kanał bezpieczny reputacyjnie, pod warunkiem zachowania poufności danych i poprawnej obsługi adresowej.

Niezależnie od kanału, obowiązuje zasada przejrzystości przetwarzania danych osobowych: darczyńca powinien wiedzieć, kto jest administratorem danych, w jakim celu dane są wykorzystywane i jakie ma prawa, w tym prawo sprzeciwu⁷⁵.

Język i forma komunikacji – standard profesjonalizmu i przejrzystości

Profesjonalny język komunikacji relacyjnej w OSP powinien spełniać trzy kryteria:

1. **jednoznaczność** – darczyńca po przeczytaniu komunikatu ma rozumieć, co OSP mówi i co z tego wynika. Unika się metafor, przesady i nieprecyzyjnych obietnic;
2. **weryfikowalność** – każda informacja o rezultacie powinna być możliwa do potwierdzenia (dokumentacja, ewidencja, sprawozdanie). Standardy praktyki fundraisingu wymagają, aby komunikacja nie była myląca i nie pomijała istotnych informacji⁷⁶;
3. **szacunek dla autonomii darczyńcy** – komunikaty nie powinny wywoływać presji ani sugerować moralnego obowiązku kolejnej wpłaty. Standardy dobrych praktyk podkreślają zakaz nadmiernej presji i uporczywości⁷⁷.

W praktyce oznacza to m.in. unikanie sformułowań:

- sugerujących, że brak wsparcia jest „winą” odbiorcy,
- eskalujących emocje w sposób nieproporcjonalny do celu komunikatu,

⁷⁴ Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 16 września 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych, Dz.U. 2020 poz. 1672, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001672/O/D20201672.pdf>;

⁷⁵ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 (RODO), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>;

⁷⁶ Code of Fundraising Practice, Fundraising Regulator, effective 1 November 2025, <https://www.fundraisingregulator.org.uk/sites/default/files/2025-05/Fundraising%20Regulator%20-%20Code%20of%20Fundraising%20Practice%202025-.pdf>;

⁷⁷ Mika J. (red.), Fundraising. Teoria i praktyka, Kraków 2014, op.cit.;

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

- tworzących wrażenie, że środki są już „przypisane” do działań, które nie zostały wykonane.

Zamiast tego stosuje się język operacyjny: opis działania, celu, rezultatu. Ten styl jest szczególnie ważny dla OSP, ponieważ jednostka działa w obszarze bezpieczeństwa publicznego i z natury powinna komunikować się w sposób rzeczowy i odpowiedzialny.

ROZDZIAŁ 4. Utrzymanie i rozwijanie wsparcia darczyńców w praktyce retencji, reaktywacji oraz komunikacji w sytuacjach wymagających wyjaśnień

Retencja jako warunek stabilności finansowania OSP

W realiach większości jednostek OSP w Polsce podstawowym wyzwaniem fundraisingu nie jest jednorazowe pozyskanie darowizny, lecz utrzymanie gotowości społeczności lokalnej do cyklicznego wspierania jednostki w kolejnych miesiącach i latach. OSP funkcjonuje w środowisku silnie relacyjnym, gdzie pamięć o zdarzeniach, jakość kontaktu, reputacja i przejrzystość działania mają bezpośrednie przełożenie na decyzje darczyńców. W praktyce oznacza to, że skuteczny fundraising OSP musi obejmować zaplanowane działania retencyjne (utrzymujące) oraz reaktywacyjne (przywracające wsparcie po przerwie), a także dojrzałe postępowanie komunikacyjne w sytuacjach, w których darczyńcy oczekują wyjaśnień.

Retencja (utrzymanie darczyńców) to miara i jednocześnie obszar zarządzania relacjami. W ujęciu analitycznym retencja oznacza odsetek osób, które wsparły organizację w poprzednim okresie i ponowiły wsparcie w okresie bieżącym. W raportowaniu branżowym spotyka się precyzyjne definicje retencji liczonej narastająco rok do roku (year-to-date), gdzie punktem odniesienia jest zbiór darczyńców z poprzedniego roku i odsetek tych, którzy dokonali wpłaty ponownie w roku bieżącym⁷⁸. Takie podejście jest szczególnie użyteczne również w OSP, ponieważ pozwala odróżnić: (a) darczyńców nowych, (b) darczyńców powracających (utrzymanych) oraz (c) darczyńców odzyskanych po przerwie. W badaniach i benchmarkach widać, że to właśnie utrzymanie jest jednym z najłabszych ogniw fundraisingu i obszarem wymagającym systemowego podejścia⁷⁹.

Znaczenie retencji jest podwójne. Po pierwsze, poprawa utrzymania darczyńców stabilizuje przychody, co jest kluczowe dla OSP planujących zakupy sprzętu, wkłady własne do projektów lub ciągłe koszty utrzymania gotowości (np. serwis wyposażenia, badania, paliwo, drobne naprawy). Po drugie, retencja jest ściśle powiązana z długoterminową wartością relacji: nawet niewielkie ograniczenie odpływu darczyńców potrafi znacząco zwiększyć wartość bazy darczyńców w czasie, ponieważ rośnie prawdopodobieństwo kolejnych wpłat, podwyższenia poziomu wsparcia oraz rekomendacji w społeczności⁸⁰. W przypadku OSP mechanizm rekomendacji działa szczególnie silnie, ponieważ społeczność lokalna opiera się na relacjach

⁷⁸ Fundraising Effectiveness Project, *2024 Fundraising Effectiveness Survey Report*, <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/blog/FEP%20Q3%20REPORT%202024.pdf>;

⁷⁹ Tamże;

⁸⁰ Sargeant A., *Donor Retention: What Do We Know and What Can We Do About It?*, Indiana University, <https://charitablegiftplanners.org/sites/default/files/sargeant-donor-retention-what-do-we-know-and-what-can-we-do-about-it.pdf>;

bezpośrednich, a reputacja jednostki bywa budowana w długim okresie i przekazywana między pokoleniami.

Retencja nie jest jednak wyłącznie kwestią „częstotliwości kontaktu” czy „liczby próśb o wsparcie”. W modelu relacyjnym darczyńca pozostaje, gdy doświadcza sensu, bezpieczeństwa i przewidywalności relacji: rozumie, na co przeznaczane są środki, ma poczucie sprawczości i rzetelnego traktowania, oraz widzi, że OSP działa zgodnie z deklaracjami. W literaturze fundraisingowej retencja jest wiązana m.in. z satysfakcją, identyfikacją z misją, zaufaniem i jakością obsługi relacji⁸¹. Te elementy w OSP mają bardzo praktyczny wymiar: darczyńca nie oczekuje „marketingu”, lecz potwierdzenia, że jego środki realnie wzmacniają bezpieczeństwo lokalnej społeczności, a jednostka działa uczciwie i odpowiedzialnie.

W tym miejscu należy jasno zaznaczyć, że szczegółowe zasady personalizacji, podziękowań oraz raportowania wykorzystania środków zostały omówione w rozdziale 3. W niniejszym rozdziale nacisk położony jest na logikę utrzymania i rozwijania wsparcia, na pracę z darczyńcą „po wpłacie”, na odzyskiwanie darczyńców po przerwie oraz na komunikację wyjaśniającą w sytuacjach potencjalnie ryzykownych reputacyjnie i prawnie.

Mechanizmy utrzymania darczyńców w OSP – od jednorazowej wpłaty do trwałego wsparcia

Utrzymanie darczyńców w OSP opiera się na czterech mechanizmach, które w praktyce wzajemnie się wzmacniają: (1) ograniczanie niepewności darczyńcy, (2) wzmacnianie przekonania o skuteczności OSP, (3) budowanie poczucia uczciwego traktowania i (4) redukcja barier ponownego wsparcia. Choć brzmi to ogólnie, każdy mechanizm ma konkretne przełożenie na sposób działania jednostki.

- **Ograniczanie niepewności darczyńcy** polega na tym, że darczyńca otrzymuje wystarczająco jasny obraz: kto zbiera środki, w jakiej formie prawnej i organizacyjnej, na jaki cel, w jakim horyzoncie czasowym, oraz w jaki sposób jednostka rozliczy efekt. W literaturze zaufanie jest wskazywane jako kluczowy element relacji fundraisingowej: badania pokazują, że zaufanie różnicuje darczyńców i osoby niedokonujące wpłat, a także ma związek z zachowaniem darczyńców (w tym ze skłonnością do wsparcia i jego poziomem)⁸². W realiach OSP zaufanie jest „kapitałem”, który łatwo stracić przez niedopowiedzenia lub brak reakcji na pytania, a znacznie trudniej odbudować.

W praktyce ograniczanie niepewności oznacza m.in., że jednostka konsekwentnie stosuje te same zasady informacyjne: jasno rozróżnia darowiznę od zbiórki publicznej (jeżeli prowadzi zbiórkę w miejscu publicznym w rozumieniu ustawy, ma obowiązki zgłoszenia i sprawozdawczości), jasno komunikuje koszty niezbędne do przeprowadzenia zbiórki, a po zakończeniu – udostępnia sprawozdania na portalu

⁸¹ Tamże;

⁸² Sargeant A., Lee S., *Trust in the Voluntary Sector: A Relationship To Giving?*, Henley Management College (Working Paper), https://cdn.ymaws.com/www.istr.org/resource/resmgr/working_papers/cape_town/sargeant.pdf;

zbiórek publicznych w terminach ustawowych⁸³. Dla retencji ma to znaczenie zasadnicze: darczyńcy, którzy widzą uporządkowanie formalne i dotrzymywanie terminów, częściej traktują OSP jako podmiot wiarygodny i przewidywalny.

- **Wzmacnianie przekonania o skuteczności OSP** oznacza pokazywanie, że wsparcie przekłada się na zdolność działania, gotowość operacyjną i bezpieczeństwo. Jest to element „dowodu skuteczności”, który w OSP jest stosunkowo łatwy do przedstawienia, o ile jednostka porządkuje informacje (np. zakup elementu wyposażenia, doposażenie torby R1, serwis aparatu powietrznego, remont infrastruktury). W ujęciu praw darczyńcy, standardem relacyjnym jest informowanie o misji, sposobie wykorzystania środków i zdolności organizacji do ich efektywnego użycia zgodnie z celem⁸⁴. Retencja jest konsekwencją tego standardu: jeśli darczyńca nie rozumie efektu, pozostaje z wrażeniem „braku śladu” po wpłacie, co sprzyja odpływowi.
- **Budowanie poczucia uczciwego traktowania** obejmuje zarówno kwestie etyczne, jak i zgodność z prawem. Uczciwe traktowanie darczyńcy oznacza: brak presji, rzetelność opisu celu, gotowość udzielenia informacji, poszanowanie prywatności, jasne zasady przetwarzania danych osobowych, a także respektowanie prawa do ograniczenia lub zakończenia kontaktu. W praktykach międzynarodowych (w tym standardach regulatora fundraisingu) akcentuje się wartości: legalność, otwartość, uczciwość i szacunek jako fundament jakości fundraisingu oraz relacji z darczyńcami⁸⁵. Nawet jeśli OSP działa wyłącznie lokalnie i w niewielkiej skali, te wartości są w pełni przenoszalne na polskie warunki, a ich brak jest jedną z najczęstszych przyczyn kryzysów reputacyjnych.
- **Redukowanie barier ponownego wsparcia** oznacza upraszczanie darczyńcy drogi do kolejnej wpłaty oraz zmniejszanie „kosztu poznawczego” decyzji. W OSP ma to szczególne znaczenie, ponieważ część darczyńców wspiera impulsywnie (po zdarzeniu, po informacji w mediach lokalnych, po wydarzeniu), a potem nie wraca, bo po prostu nie ma prostego powodu i prostego sposobu na ponowne wsparcie. Redukcja barier dotyczy m.in. czytelności kanałów wpłaty, spójności informacji, dostępności odpowiedzi na pytania, a także porządku w bazie kontaktów (w tym aktualności zgód i preferencji). Należy przy tym pamiętać o wymaganiach prawnych związanych z komunikacją elektroniczną: używanie automatycznych systemów wywołujących lub telekomunikacyjnych urządzeń końcowych do przesyłania informacji handlowej, w tym marketingu bezpośredniego, do abonenta lub użytkownika końcowego jest co do

⁸³ Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 16 września 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych, Dz.U. 2020 poz. 1672, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001672/O/D20201672.pdf>;

⁸⁴ A Donor Bill of Rights, Association of Fundraising Professionals (AFP), <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/DonorBillOfRights.pdf>;

⁸⁵ Code of Fundraising Practice, Fundraising Regulator, effective 1 November 2025, <https://www.fundraisingregulator.org.uk/sites/default/files/2025-05/Fundraising%20Regulator%20-%20Code%20of%20Fundraising%20Practice%202025-.pdf>;

zasady zakazane bez uprzedniej zgody⁸⁶. W fundraisingu praktyczną konsekwencją jest konieczność ostrożnego projektowania działań reaktywacyjnych i „przypominających” w kanałach takich jak SMS, e-mail czy połączenia telefoniczne, przy jednoczesnym respektowaniu zasad wynikających z RODO, w tym prawa sprzeciwu w określonych sytuacjach oraz obowiązków informacyjnych⁸⁷.

W OSP, zwłaszcza małych jednostkach, powyższe mechanizmy nie wymagają rozbudowanych narzędzi ani kosztownych systemów. Wymagają natomiast konsekwencji: utrzymania stałej jakości informacji, dotrzymywania zapowiedzi (np. „pokażemy rozliczenie po zakupie”), reagowania na wątpliwości, oraz unikania działań, które mogą być odebrane jako nieprofesjonalne (np. brak odpowiedzi, ignorowanie pytań o cel, niespójne komunikaty). Z perspektywy retencji najważniejsze jest, aby darczyńca nie miał powodów do „odczucia ryzyka”, że wpłata może zostać wykorzystana niezgodnie z celem albo że jednostka nie panuje nad procesem.

Rozwijanie wsparcia w ramach relacji – bezpieczeństwo etyczne, sens i stopniowanie zaangażowania

Rozwijanie wsparcia oznacza przechodzenie od relacji jednorazowej do relacji trwalszej, a czasem także do relacji o większej skali (wyższe kwoty, częstsze wpłaty, różne formy wsparcia). W OSP należy podejść do tego szczególnie odpowiedzialnie, ponieważ jednostka działa w środowisku lokalnym, w którym „zbyt intensywne proszenie” może przynieść efekt odwrotny od zamierzonego. Dlatego rozwój wsparcia powinien być oparty nie na intensyfikacji próśb, lecz na stopniowaniu propozycji w oparciu o realne doświadczenie darczyńcy i jego gotowość.

Literatura fundraisingowa wskazuje, że utrzymanie i rozwój relacji zwiększają prawdopodobieństwo, że darczyńcy będą wspierać w kolejnych okresach, będą podnosić poziom wsparcia, a także rekomendować organizację innym⁸⁸. W ujęciu praktycznym OSP powinna rozumieć „drabinę wsparcia” jako sekwencję naturalnych kroków, które są logiczne dla darczyńcy, a nie jako mechanizm sprzedażowy. Taka sekwencja w OSP najczęściej obejmuje: (a) wsparcie jednorazowe powiązane z konkretnym celem, (b) wsparcie powtarzalne w odpowiedzi na kolejne potrzeby, (c) wsparcie regularne (np. stałe zlecenie), (d) wsparcie o charakterze partnerskim (np. cykliczne wsparcie firmy), przy czym każdy krok wymaga adekwatnego poziomu zaufania i jasności celu.

Rozwijanie wsparcia jest bezpieczne etycznie i relacyjnie wtedy, gdy spełnione są trzy warunki:

- po pierwsze, **darczyńca rozumie i akceptuje sens kolejnego kroku**. Oznacza to, że propozycja nie jest „oderwana”, lecz wynika z pokazanej potrzeby i efektu. Jeśli OSP

⁸⁶ Ustawa z dnia 12 lipca 2024 r. – Prawo komunikacji elektronicznej, Dz.U. 2024 poz. 1221, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20240001221/U/D20241221Lj.pdf>;

⁸⁷ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 (RODO), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>;

⁸⁸ Sargeant A., *Donor Retention: What Do We Know and What Can We Do About It?*, Indiana University, <https://charitablegiftplanners.org/sites/default/files/sargeant-donor-retention-what-do-we-know-and-what-can-we-do-about-it.pdf>

zrealizowała zakup, przeszkoliła ratowników lub doposażyła zestaw medyczny, wówczas logiczne jest pokazanie, jakie są kolejne potrzeby wynikające z utrzymania gotowości (np. serwis, uzupełnienia, szkolenia okresowe). Darczyńca nie musi znać szczegółów kosztorysu, ale musi widzieć spójność: „nasza praca wymaga stałej gotowości, a gotowość wymaga cyklicznych nakładów”.

- po drugie, **darczyńca ma poczucie kontroli i wolności decyzji**. Jest to element standardów relacyjnych. Donor Bill of Rights wskazuje m.in. prawo darczyńcy do otrzymania rzetelnych odpowiedzi, do odpowiedniego uznania, do poufności informacji o darowiźnie w granicach prawa, oraz do możliwości usunięcia danych z list kontaktowych, jeżeli organizacja zamierza je udostępnić⁸⁹. W praktyce OSP powinna przyjąć analogiczne podejście: relacja nie może polegać na presji lub domyślnym „wciąganiu” darczyńcy w kolejne zobowiązania.
- po trzecie, **kanały i częstotliwość kontaktu są zgodne z prawem i preferencjami darczyńcy**. W przypadku komunikacji elektronicznej w Polsce szczególnie istotne są ograniczenia dotyczące przesyłania informacji handlowej/marketingu bezpośredniego bez zgody, wskazane w Prawie komunikacji elektronicznej⁹⁰. Jednocześnie, niezależnie od podstawy kontaktu, przetwarzanie danych osobowych musi spełniać wymogi RODO, w tym zasady przejrzystości i minimalizacji⁹¹. Z perspektywy retencji oznacza to, że część OSP powinna świadomie oprzeć działania rozwojowe na kanałach „niskiego ryzyka” (np. ogólnodostępne komunikaty publiczne, strona internetowa, profile społecznościowe), a kontakty bezpośrednie kierować do osób, które wyraźnie oczekują takiej relacji i którym można zapewnić zgodność prawną.

W praktyce małej jednostki OSP rozwijanie wsparcia często działa najlepiej przez „logikę wspólnotową”: darczyńca widzi, że jednostka działa konsekwentnie, informuje o efektach, nie unika wyjaśnień i prowadzi zbiórki w sposób uporządkowany. Wtedy prośba o wsparcie cykliczne (lub o ponowną wpłatę przy kolejnym celu) jest odbierana jako naturalna konsekwencja, a nie jako natarczywość.

Reaktywacja darczyńców po przerwie – podejście przyczynowe i odzyskiwanie zaufania

Reaktywacja oznacza przywrócenie aktywności darczyńcy, który wcześniej wspierał OSP, ale przez pewien czas nie dokonywał wpłat. W benchmarkach fundraisingowych darczyńcy „odzyskani” są odrębną kategorią od darczyńców „utrzymanych”, a analiza ich zachowań jest ważna, ponieważ mechanizmy powrotu bywają inne niż mechanizmy pozostania⁹². W praktyce OSP darczyńcy „z przerwą” to bardzo częsta sytuacja: osoby wspierają jednorazowo po nagłośnionym wydarzeniu, po festynie, po akcji zakupu sprzętu, a następnie „znikają” bez

⁸⁹ A Donor Bill of Rights, Association of Fundraising Professionals (AFP), <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/DonorBillOfRights.pdf>;

⁹⁰ Ustawa z dnia 12 lipca 2024 r. – Prawo komunikacji elektronicznej, Dz.U. 2024 poz. 1221, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20240001221/U/D20241221Lj.pdf>;

⁹¹ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 (RODO), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>;

⁹² Fundraising Effectiveness Project (FEP), *FEP 2025 Quarterly Benchmark Report, Q1 2025 (Jan 1, 2025–Mar 31, 2025)*, Association of Fundraising Professionals, https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/blog/FEP%202025%20Q1%20Report_Final%20%281%29_0.pdf;

wyraźnego powodu. Reaktywacja nie powinna być traktowana jako „ponowne pozyskiwanie”, lecz jako odbudowa ciągłości relacji.

Podejście reaktywacyjne powinno zaczynać się od rozpoznania przyczyn przerwy. W literaturze fundraisingowej wskazuje się, że organizacje często koncentrują się na pozyskiwaniu nowych darczyńców, zaniedbując analizę odpływu, mimo że retencja może przynosić bardzo wysoką stopę zwrotu w długim okresie⁹³. Z punktu widzenia OSP przyczyny przerwy mieszczą się zwykle w jednej z czterech grup:

1. **przyczyny neutralne** – darczyńca zmienił sytuację życiową (mniej środków, inne priorytety), wyjechał, ograniczył aktywność w społeczności, nie zobaczył okazji do ponownego wsparcia;
2. **przyczyny informacyjne** – darczyńca nie otrzymał informacji o efekcie, nie wie, czy cel został osiągnięty, nie ma pewności, czy jego wsparcie było potrzebne, nie rozumie kolejnych potrzeb;
3. **przyczyny relacyjne** – darczyńca poczuł się pominięty, zignorowany, potraktowany „masowo”, zniechęcony stylem kontaktu (np. za częste prośby), albo miał doświadczenie braku odpowiedzi;
4. **przyczyny zaufaniowe** – pojawiły się wątpliwości co do przejrzystości, zgodności działania z deklaracjami lub legalności zbiórki, bądź dotarły negatywne informacje (prawdziwe albo nieprawdziwe), które nie zostały wyjaśnione.

Reaktywacja skuteczna i bezpieczna reputacyjnie to reaktywacja „przyczynowa”: dobiera się komunikat i formę kontaktu tak, aby odpowiadały na prawdopodobną przyczynę przerwy. W praktyce oznacza to, że punktem wyjścia jest rzetelna informacja o tym, co OSP zrobiła i co planuje, a dopiero w dalszej kolejności pojawia się propozycja ponownego wsparcia. W relacjach OSP szczególnie ważne jest, aby darczyńca nie odebrał reaktywacji jako „ponownej sprzedaży tej samej historii”, lecz jako pokazanie rozwoju i ciągłości misji.

Z perspektywy formalnej reaktywacja musi respektować ograniczenia komunikacyjne. Jeżeli OSP zamierza kontaktować się bezpośrednio kanałami elektronicznymi (SMS, e-mail, połączenia), powinna pamiętać o zakazie używania określonych środków do przesyłania informacji handlowej/marketingu bezpośredniego bez zgody adresata⁹⁴. Jednocześnie, w zakresie danych osobowych, RODO wymaga przejrzystości i zgodności z zasadami przetwarzania, a darczyńca może korzystać z przysługujących mu praw (w tym w określonych przypadkach prawa sprzeciwu wobec przetwarzania danych na potrzeby komunikacji)⁹⁵. W małych OSP oznacza to konieczność ostrożnego rozróżnienia: kiedy komunikacja ma

⁹³ Sargeant A., *Donor Retention: What Do We Know and What Can We Do About It?*, Indiana University, <https://charitablegiftplanners.org/sites/default/files/sargeant-donor-retention-what-do-we-know-and-what-can-we-do-about-it.pdf>;

⁹⁴ Ustawa z dnia 12 lipca 2024 r. – Prawo komunikacji elektronicznej, Dz.U. 2024 poz. 1221, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20240001221/U/D20241221Lj.pdf>;

⁹⁵ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 (RODO), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>;

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

charakter publiczny (np. ogłoszenie na profilu OSP) i nie wymaga przetwarzania danych konkretnej osoby, a kiedy ma charakter bezpośredni i wchodzi w obszar regulowany.

W praktyce reaktywacja w małej OSP najczęściej jest najbardziej skuteczna w trzech sytuacjach:

- gdy OSP ma „nowy, konkretny cel”, który jest łatwy do zrozumienia i spójny z wcześniejszym wsparciem (np. po zakupie jednego elementu wyposażenia pojawia się potrzeba doposażenia zestawu lub zapewnienia serwisu),
- gdy OSP potrafi uczciwie wyjaśnić „co się zmieniło” (np. zmiana cen, opóźnienie dostaw, konieczność dostosowania specyfikacji),
- gdy OSP reaguje na wątpliwości i pokazuje dowody uporządkowania (sprawozdanie, faktury w zakresie dopuszczalnym do udostępnienia, zdjęcia zakupionego sprzętu, protokół przekazania).

Kluczowe jest, aby reaktywacja nie polegała na pomijaniu trudnych tematów. W badaniach nad zaufaniem w sektorze wskazuje się, że brak zaufania do praktyk fundraisingowych i spadek zaufania publicznego to czynniki systemowe, a poprawa zaufania wymaga działań wpływających na jego „źródła” (antecedenty) i gotowości do otwartości⁹⁶. W OSP oznacza to, że jeżeli przerwa darczyńcy wynikała z wątpliwości, to „zwykła prośba o wsparcie” bez wyjaśnienia będzie nieskuteczna, a czasem szkodliwa.

Komunikacja w sytuacjach wymagających wyjaśnień – standardy, procedury i bezpieczeństwo prawne

Sytuacje wymagające wyjaśnień to momenty najwyższego ryzyka dla retencji. Z perspektywy darczyńcy są to zdarzenia, które podważają przewidywalność relacji: pojawia się rozbieżność między zapowiedzią a realizacją, zmiana okoliczności, niejasność co do wykorzystania środków albo wątpliwość co do legalności czy rzetelności. Z perspektywy OSP są to momenty, które decydują o tym, czy jednostka zachowa reputację i bazę darczyńców, czy też wejdzie w spiralę nieufności.

Typowe sytuacje wymagające wyjaśnień w OSP

W praktyce OSP najczęściej występują następujące kategorie sytuacji:

- **opóźnienia i zmiany w realizacji celu** (np. zakup sprzętu opóźniony przez terminy dostaw, konieczność wyboru innego modelu, zmiana kosztów);
- **nieosiągnięcie celu finansowego** (zebrano mniej środków niż zakładano, pojawia się pytanie „co dalej”);
- **nadwyżka środków** (zebrano więcej niż potrzeba, pojawia się pytanie o rozdysponowanie);

⁹⁶ Sargeant A., Lee S., *Trust in the Voluntary Sector: A Relationship To Giving?*, Henley Management College (Working Paper), https://cdn.ymaws.com/www.istr.org/resource/resmgr/working_papers_cape_town/sargeant.pdf;

- **zmiana celu zbiórki** w trakcie lub po jej zakończeniu (np. pierwotny cel nie może być zrealizowany). W przypadku zbiórki publicznej ustawa przewiduje mechanizm zgłoszenia nowego celu w określonych warunkach, w szczególności gdy pierwotny cel nie może być dalej realizowany z przyczyn obiektywnych i nowy cel pozostaje w ramach tych samych kategorii zadań publicznych lub celów religijnych⁹⁷;
- **pytania o koszty organizacji zbiórki** (np. identyfikatory, puszki, materiały informacyjne, prowizje operatora płatności);
- **wątpliwości co do legalności prowadzenia zbiórki** (np. czy była zgłoszona na portalu zbiorok publicznych, jeśli miała charakter zbiórki publicznej). Ustawa określa definicję zbiórki publicznej oraz obowiązki zgłoszenia i publikacji informacji na portalu⁹⁸;
- **skargi na sposób prowadzenia kontaktu** (np. poczucie natarczywości, kontakt mimo braku zgody, niechciane wiadomości);
- **zdarzenia reputacyjne** (plotki o „nieprawidłowościach”, krytyka w mediach społecznościowych, zdarzenie losowe w jednostce);
- **incydenty dotyczące danych osobowych** (np. wysłanie wiadomości do niewłaściwego adresata, ujawnienie numeru telefonu w grupowej wiadomości, utrata telefonu z kontaktami). UODO wskazuje, że naruszenia ochrony danych osobowych wymagają podejścia opartego na ryzyku i mogą rodzić obowiązki po stronie administratora, w zależności od okoliczności i ryzyka dla osób, których dane dotyczą⁹⁹.

Każda z tych sytuacji, jeśli jest obsługiwana źle, uderza bezpośrednio w retencję. Darczyńcy rzadko przerywają wsparcie dlatego, że „nie lubią celu”. Częściej przerywają dlatego, że czują, iż relacja stała się niejasna, a organizacja nie kontroluje procesu lub nie odpowiada na wątpliwości.

Zasady komunikacji wyjaśniającej

Skuteczna komunikacja wyjaśniająca opiera się na czterech zasadach: szybkości, faktach, odpowiedzialności i domknięciu. Są to zasady praktyczne, które ograniczają eskalację:

- **Szybkość** oznacza, że OSP nie czeka, aż pytania urosną do poziomu zarzutów. Jeżeli wiadomo, że wystąpi opóźnienie, należy komunikować je proaktywnie: „Zakup został przesunięty z powodu terminów dostawy, przewidywany termin to...”. To podejście jest spójne z dobrymi praktykami obsługi skarg i zastrzeżeń: w standardach regulatora fundraisingu podkreśla się potrzebę reagowania bez zbędnej zwłoki, potwierdzania

⁹⁷ Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 16 września 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zasadach prowadzenia zbiorok publicznych, Dz.U. 2020 poz. 1672, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001672/O/D20201672.pdf>;

⁹⁸ Tamże;

⁹⁹ *Poradnik dotyczący naruszeń ochrony danych osobowych*, Urząd Ochrony Danych Osobowych, <https://uodo.gov.pl/pl/file/5686>;

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

przyjęcia zgłoszenia oraz informowania o powodach opóźnień w rozpatrywaniu sprawy¹⁰⁰.

- **Fakty** oznaczają, że komunikat powinien opierać się na sprawdzalnych danych: terminach, kwotach, etapach, decyzjach formalnych. W OSP często problemem jest „zbyt ogólne tłumaczenie” („są trudności”), które zwiększa podejrzliwość. Fakty nie muszą oznaczać ujawniania wszystkich dokumentów, ale muszą dawać darczyńcy jasny obraz sytuacji i racjonalne uzasadnienie.
- **Odpowiedzialność** oznacza gotowość do przyznania, że pewne decyzje należą do OSP i że jednostka bierze odpowiedzialność za skutki. Odpowiedzialność nie oznacza automatycznego przyznania winy w sensie prawnym. Oznacza postawę: „to my prowadzimy zbiórkę, wyjaśniamy, co się stało, i wskazujemy rozwiązanie”. Brak odpowiedzialności (np. przrzucanie winy, ignorowanie) jest jedną z najczęstszych przyczyn trwałej utraty zaufania.
- **Domknięcie** oznacza, że wyjaśnienie musi prowadzić do czytelnego końca: decyzji, terminu, publikacji sprawozdania, uzupełnienia informacji, ewentualnej korekty komunikatu. W przypadku zbiórek publicznych domknięcie ma także wymiar ustawowy: organizator sporządza i przekazuje sprawozdania w celu publikacji na portalu w terminach określonych w ustawie, a informacja o zbiórce wraz ze sprawozdaniami pozostaje dostępna przez wskazany okres¹⁰¹. Dla darczyńców to istotny punkt odniesienia: „gdzie mogę sprawdzić rozliczenie”.

Wyjaśnienia a zobowiązania prawne OSP

Komunikacja wyjaśniająca nie jest dowolna – musi być zgodna z prawem. W OSP najczęściej wchodzi w grę trzy obszary: (1) zobowiązania wynikające z formy pozyskania środków, (2) zobowiązania wobec darczyńcy wynikające z prawa cywilnego oraz (3) zobowiązania dotyczące danych osobowych i kontaktu.

- **Forma pozyskania środków.** Jeżeli OSP prowadziła zbiórkę publiczną (zbieranie ofiar w gotówce lub naturze w miejscu publicznym na określony cel), ma określone ustawowo obowiązki, w tym zgłoszenie, identyfikatory osób zbierających oraz sprawozdania publikowane na portalu¹⁰². Darczyńca, który pyta „czy to było legalne”, oczekuje wskazania numeru zbiórki i możliwości sprawdzenia wpisu na portalu. Jeżeli środki były pozyskiwane w innej formie (np. darowizny przelewem), OSP nadal powinna zapewnić przejrzystość, lecz obowiązki formalne mogą być inne – i to rozróżnienie powinno być konsekwentnie wyjaśniane.

¹⁰⁰ Fundraising Regulator, *Complaints handling guidance for charities and third-party fundraising organisations*, <https://www.fundraisingregulator.org.uk/about-fundraising/resources/complaints-handling-guidance-charities-and-third-party-fundraising>;

¹⁰¹ Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 16 września 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych, Dz.U. 2020 poz. 1672, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001672/O/D20201672.pdf>;

¹⁰² Tamże;

- **Prawo cywilne i cel darowizny.** W relacji darczyńca–OSP podstawową konstrukcją prawną jest darowizna, czyli umowa, w której darczyńca zobowiązuje się do nieodpłatnego świadczenia na rzecz obdarowanego kosztem swojego majątku¹⁰³. Darowizny mogą być dokonywane na określony cel, a darczyńca może zastrzec tzw. polecenie, czyli nałożyć na obdarowanego obowiązek oznaczonego działania lub zaniechania (bez czynienia nikogo wierzycielem świadczenia)¹⁰⁴. Z perspektywy komunikacji oznacza to, że jeśli OSP zbierała środki na cel bardzo konkretny (np. „zakup kamery termowizyjnej model X”), a następnie cel uległ zmianie (bo model stał się niedostępny), OSP powinna wyjaśnić, jak zapewnia zgodność z intencją darczyńcy: czy kupuje sprzęt równoważny funkcjonalnie, czy aktualizuje cel, czy – w zależności od okoliczności – umożliwi darczyńcy decyzję co do utrzymania wsparcia. W razie sporu znaczenie mają przepisy o poleceniu i o darowiznie, dlatego w sytuacjach trudnych jednostka powinna działać ostrożnie i dokumentować proces decyzyjny¹⁰⁵.

Trzeba również pamiętać, że przepisy przewidują szczególne przypadki odwołania darowizny (np. w sytuacji pogorszenia sytuacji majątkowej darczyńcy w określonych warunkach lub w przypadku rażącej niewdzięczności obdarowanego), jednak są to konstrukcje prawne wymagające oceny okoliczności i nie powinny być „rozstrzygane” w komunikacji marketingowej¹⁰⁶. W komunikacji z darczyńcą właściwe jest podejście: rzetelnie wyjaśnić sytuację, wskazać, jakie rozwiązanie OSP przyjmuje, oraz – gdy sprawa ma charakter sporny – zaproponować formalny tryb wyjaśnienia i ewentualną konsultację prawną.

- **Dane osobowe i kontakt.** Każda komunikacja wyjaśniająca, zwłaszcza kierowana bezpośrednio, dotyczy przetwarzania danych. RODO wymaga, aby przetwarzanie było przejrzyste, ograniczone do celu i adekwatne, a osoby, których dane dotyczą, miały możliwość realizacji swoich praw¹⁰⁷. W praktyce OSP powinna umieć odpowiedzieć na pytania: „skąd macie mój numer?”, „dlaczego do mnie piszecie?”, „jak mogę przestać otrzymywać wiadomości?”. Jednocześnie, jeśli komunikacja odbywa się kanałami elektronicznymi i ma cechy marketingu bezpośredniego, należy pamiętać o wymogu uprzedniej zgody wynikającym z Prawa komunikacji elektronicznej¹⁰⁸. Dodatkowo warto odnotować, że w ustawie o świadczeniu usług drogą elektroniczną regulacje dotyczące informacji handlowej uległy zmianom, a część przepisów została uchylona (co wzmacnia znaczenie aktualnych regulacji w PKE)¹⁰⁹. Dla małych OSP praktyczny wniosek jest prosty: kontakt bezpośredni powinien być oparty na jasnych podstawach

¹⁰³ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (tekst jednolity), Dz.U. 2025 poz. 1071
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19640160093/U/D19640093Lj.pdf>;

¹⁰⁴ Tamże;

¹⁰⁵ Tamże;

¹⁰⁶ Tamże;

¹⁰⁷ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 (RODO), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>;

¹⁰⁸ Ustawa z dnia 12 lipca 2024 r. – Prawo komunikacji elektronicznej, Dz.U. 2024 poz. 1221,
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20240001221/U/D20241221Lj.pdf>;

¹⁰⁹ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (tekst jednolity), Dz.U. 2025 poz. 1071;

i preferencjach, a w sytuacjach skargowych należy z założenia przyjąć podejście skoncentrowane na darczyńcy i minimalizować ryzyko naruszeń.

Skarga, zastrzeżenie, krytyka publiczna – jak prowadzić komunikację, aby chronić retencję

W sytuacji skargi lub zastrzeżenia kluczowe jest szybkie zakwalifikowanie sprawy i nadanie jej biegu, nawet jeśli OSP nie ma rozbudowanych procedur. Dobre praktyki wskazują, aby traktować skargę szeroko jako wyraz niezadowolenia dotyczący działania lub braku działania; gdy nie ma pewności, czy to „skarga” czy „uwaga”, bezpieczniej jest potraktować ją jak skargę i odpowiedzieć w uporządkowany sposób¹¹⁰. Małe OSP mogą wdrożyć tę zasadę bez formalizmów: wystarczy, że jednostka odpowiada zawsze, w sposób rzeczowy, w rozsądnym terminie, i informuje o dalszych krokach.

Komunikacja w sytuacjach wymagających wyjaśnień powinna rozróżniać dwa poziomy: (1) komunikację merytoryczną i (2) komunikację relacyjną. Komunikacja merytoryczna odpowiada na pytanie „co się stało” i „co zrobimy”. Komunikacja relacyjna odpowiada na pytanie „czy możemy wam zaufać”. W praktyce OSP często koncentruje się na pierwszym poziomie, zaniedbując drugi, przez co darczyńca – mimo otrzymania informacji – nadal czuje dystans lub niepewność.

W przypadku krytyki publicznej (np. komentarze w mediach społecznościowych) ryzyko jest większe, ponieważ informacja rozchodzi się szybko i jest interpretowana emocjonalnie. W takiej sytuacji podstawowym błędem jest brak odpowiedzi lub reakcja agresywna. Standardem powinno być: (a) krótkie potwierdzenie, że OSP widzi problem i odpowie, (b) przekazanie faktów w formie możliwie zwartej, (c) wskazanie, gdzie znajdują się dokumenty lub informacje (np. numer zbiórki, sprawozdanie na portalu), oraz (d) zaproszenie do kontaktu prywatnego w celu omówienia szczegółów, jeśli sprawa dotyczy danych osobowych lub wymaga weryfikacji. Takie podejście jest spójne z wartościami otwartości i gotowości do wyjaśniania procesów, podkreślanymi w standardach fundraisingowych¹¹¹.

Jeżeli sytuacja dotyczy danych osobowych (np. ktoś twierdzi, że jego dane zostały wykorzystane bez podstawy), OSP musi działać szczególnie ostrożnie. UODO wskazuje, że naruszenia ochrony danych wymagają oceny ryzyka i odpowiednich działań organizacyjnych; w zależności od charakteru zdarzenia mogą powstać obowiązki po stronie administratora (np. dokumentowanie naruszeń, ewentualne zgłoszenia, poinformowanie osób, których dane dotyczą, jeśli ryzyko jest wysokie)¹¹². W komunikacji z darczyńcą oznacza to konieczność unikania „publicznego wyjaśniania” szczegółów dotyczących danych konkretnej osoby oraz przeniesienia rozmowy do kanału, który pozwala zweryfikować tożsamość i ograniczyć ujawnienia.

¹¹⁰ Fundraising Regulator, *Complaints handling guidance for charities and third-party fundraising organisations*, <https://www.fundraisingregulator.org.uk/about-fundraising/resources/complaints-handling-guidance-charities-and-third-party-fundraising>;

¹¹¹ Fundraising Regulator, *Code of Fundraising Practice*, effective 1 November 2025, <https://www.fundraisingregulator.org.uk/sites/default/files/2025-05/Fundraising%20Regulator%20-%20Code%20of%20Fundraising%20Practice%202025-.pdf>;

¹¹² *Poradnik dotyczący naruszeń ochrony danych osobowych*, Urząd Ochrony Danych Osobowych, <https://uodo.gov.pl/pl/file/5686>;

PRZYKŁAD 1: opóźnienie zakupu sprzętu i ryzyko utraty zaufania

OSP prowadziła działania fundraisingowe na zakup agregatu prądotwórczego. Po zebraniu środków dostawca poinformował o opóźnieniu dostawy o 6 tygodni. Jeżeli OSP milczy, darczyńcy zaczynają pytać „czy sprzęt został kupiony”, a brak odpowiedzi rodzi podejrzenia. Komunikacja wyjaśniająca powinna: wskazać datę zamówienia, przyczynę opóźnienia, nowy termin, oraz potwierdzić, że środki pozostają zabezpieczone na ten cel. Następnie, po dostawie, OSP domyka temat dowodem zakupu i informacją o włączeniu sprzętu do gotowości operacyjnej (szczegółowe standardy podziękowań i raportowania zostały omówione w rozdziale 3).

PRZYKŁAD 2: nadwyżka środków po zbiórce i pytania o przeznaczenie

W zbiórce na doposażenie torby medycznej zebrano więcej środków niż wynosił koszt zakupu. Darczyńcy pytają o nadwyżkę. W tej sytuacji kluczowe jest wyjaśnienie, czy zbiórka miała charakter zbiórki publicznej i jakie są zasady rozliczenia na portalu, a także wskazanie zgodnego z prawem i intencją darczyńców sposobu wykorzystania nadwyżki (np. uzupełnienia, materiały eksploatacyjne, szkolenie). W przypadku zbiórki publicznej obowiązki sprawozdawcze wynikają wprost z ustawy¹¹³. Dla retencji kluczowe jest, aby darczyńcy zobaczyli, że nadwyżka nie jest „bezpieczna”, tylko została przypisana do celu w sposób zrozumiały i uzasadniony.

PRZYKŁAD 3: zarzut natarczywego kontaktu

Darczyńca składa skargę, że otrzymał SMS z prośbą o wsparcie, choć nie wyrażał zgody. Niezależnie od intencji, OSP musi potraktować sprawę poważnie. Prawo komunikacji elektronicznej przewiduje wymóg uprzedniej zgody na używanie określonych środków do przesyłania informacji handlowej/marketingu bezpośredniego¹¹⁴. W praktyce komunikacja wyjaśniająca powinna obejmować: przeprosiny za niedogodność, wyjaśnienie, skąd numer znalazł się w bazie (jeżeli to możliwe), potwierdzenie zaprzestania kontaktu w tym kanale oraz informację o prawach osoby w zakresie danych (RODO). Takie zachowanie chroni retencję, ponieważ nawet jeśli darczyńca nie wróci, nie generuje negatywnej narracji o OSP.

¹¹³ Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 16 września 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych, Dz.U. 2020 poz. 1672, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001672/O/D20201672.pdf>;

¹¹⁴ Ustawa z dnia 12 lipca 2024 r. – Prawo komunikacji elektronicznej, Dz.U. 2024 poz. 1221, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20240001221/U/D20241221Lj.pdf>;

SŁOWNIK

A

Aktywizacja darczyńców - to planowe działania OSP po pierwszej darowiznie lub po okresie niższej aktywności, których celem jest utrwalenie relacji i zwiększenie prawdopodobieństwa kolejnego wsparcia, bez wywierania presji i bez natarczywego kontaktu. W praktyce aktywizacja polega na domknięciu relacji informacyjnej: rzetelnym podziękowaniu, przekazaniu jasnej informacji o wykorzystaniu środków oraz konsekwentnym utrzymaniu przewidywalnego, spokojnego kontaktu zgodnego z preferencjami darczyńcy. Aktywizacja w OSP powinna opierać się na treściach, które darczyńca uznaje za istotne: bezpieczeństwo mieszkańców, gotowość operacyjna, szkolenia, serwis i utrzymanie sprzętu, skuteczność działań oraz transparentność wydatkowania. Jeżeli aktywizacja ma obejmować bezpośrednie prośby o ponowne wsparcie w kanałach takich jak telefon, poczta elektroniczna lub wiadomości tekstowe, OSP musi zapewnić zgodność z przepisami o marketingu bezpośrednim oraz z zasadami ochrony danych osobowych, w tym w zakresie podstawy kontaktu i poszanowania sprzeciwu.

C

Cel zbiórki - to precyzyjnie opisane przeznaczenie środków pozyskiwanych przez OSP, przedstawione w sposób zrozumiały i weryfikowalny dla darczyńcy. W praktyce cel powinien odpowiadać na pytania: „na co konkretnie”, „dlaczego jest to potrzebne” oraz „co będzie uznane za rezultat”, a jego sformułowanie determinuje późniejszą komunikację rozliczeniową i wyjaśniającą. Jeżeli OSP prowadzi zbiórkę publiczną w rozumieniu ustawy (zbieranie ofiar w gotówce lub w naturze w przestrzeni publicznej), cel musi zostać wskazany w zgłoszeniu i stanowi element informacji publikowanej na portalu zbiórek publicznych, a zmiana celu podlega rygorom ustawowym. W przypadku darowizn przekazywanych przelewem (poza reżimem zbiórki publicznej) cel również powinien być sformułowany jednoznacznie, ponieważ stanowi punkt odniesienia dla zaufania i retencji oraz ogranicza ryzyko sporów o zgodność wydatkowania z intencją darczyńcy.

Cykl życia relacji z darczyńcą - to uporządkowany opis etapów, przez które przechodzi relacja OSP z osobą wspierającą: od pierwszego kontaktu i pierwszej wpłaty, przez fazę potwierdzenia sensu wsparcia (informacja o wykorzystaniu środków i efektach), po etap utrzymania i ewentualnego rozwoju wsparcia (ponowne wpłaty, wsparcie regularne, rekomendacje). Dla OSP cykl życia jest narzędziem zarządczym, ponieważ pozwala zaplanować, jakie minimalne działania powinny nastąpić po wpłacie, jak rozpoznawać moment ryzyka utraty darczyńcy (np. brak reakcji na podziękowanie, brak odpowiedzi na pytanie), oraz jak prowadzić komunikację reaktywacyjną po przerwie. W praktyce cykl życia relacji jest spójny z podejściem do retencji i atrycji, ponieważ umożliwia identyfikację, na którym etapie najczęściej dochodzi do „zaniku relacji” i jakie działania relacyjne ograniczają odptyw.

D

Dane osobowe darczyńcy - to wszelkie informacje pozwalające zidentyfikować osobę fizyczną bezpośrednio lub pośrednio (np. imię i nazwisko, numer telefonu, adres e-mail, adres zamieszkania, a także identyfikatory internetowe w określonych okolicznościach), jeżeli są przetwarzane przez OSP w związku z darowizną, komunikacją lub ewidencją wsparcia. W realiach OSP przetwarzanie danych osobowych najczęściej wynika z potrzeby potwierdzenia wpłaty, przekazania podziękowania, udzielenia informacji o efektach lub obsługi pytań i skarg. Z punktu widzenia prawa OSP musi przetwarzać dane zgodnie z zasadami RODO, w szczególności zgodnie z zasadą zgodności z prawem, przejrzystości, minimalizacji danych oraz ograniczenia celu, a także zapewnić realizację praw osoby, której dane dotyczą. W praktyce oznacza to m.in. jasne informowanie, po co dane są potrzebne, jak długo będą przechowywane, oraz jakie są kanały kontaktu w sprawach danych osobowych.

Darowizna celowa - to darowizna przekazana OSP z jednoznacznie określonym przeznaczeniem (np. na zakup konkretnego elementu wyposażenia), wynikającym z komunikatu OSP lub z woli darczyńcy. W praktyce darowizna celowa zwiększa gotowość do wpłaty, ale równocześnie podnosi wymagania w zakresie rzetelnego rozliczenia i komunikacji, ponieważ darczyńca ocenia OSP przez pryzmat zgodności wydatkowania z celem. Z perspektywy prawa cywilnego darowizna jest umową nieodpłatnego świadczenia kosztem majątku darczyńcy, a w jej ramach darczyńca może nałożyć na obdarowanego określone obowiązki (polecenie), które w praktyce często przybierają postać oczekiwania przeznaczenia środków na wskazany cel. Dla OSP oznacza to konieczność takiego formułowania celów i takich decyzji zakupowych, aby były zgodne z intencją darczyńcy, a w razie obiektywnej konieczności zmiany sposobu realizacji celu – konieczność komunikacji wyjaśniającej i udokumentowania racjonalności decyzji.

Domknięcie komunikacji - to doprowadzenie relacji informacyjnej z darczyńcą do jednoznacznego końca w danej sprawie, tak aby darczyńca nie pozostawał w stanie niepewności co do tego, co stało się ze wsparciem i jakie działania OSP podjęła. W praktyce OSP domyka komunikację wtedy, gdy po wpłacie następuje potwierdzenie przyjęcia wsparcia, po realizacji celu następuje informacja o rezultacie (w formie adekwatnej do skali wsparcia), a w razie trudności lub opóźnień – następuje wyjaśnienie przyczyn oraz wskazanie nowego terminu lub rozwiązania. Domknięcie komunikacji jest jednym z najważniejszych warunków retencji, ponieważ minimalizuje ryzyko interpretacji negatywnych (np. podejrzenia o niegospodarność) i ogranicza liczbę pytań wymagających interwencji kryzysowej. Podejście to jest zgodne z międzynarodowymi standardami uczciwej i przejrzystej komunikacji fundraisingowej, podkreślającymi konieczność działania w sposób legalny, otwarty, uczciwy i pełen szacunku wobec darczyńców.

E

Ewidencja kontaktów z darczyńcą - to uporządkowany zapis danych i zdarzeń relacyjnych (np. data wpłaty, kanał kontaktu, wysłane podziękowanie, udzielone odpowiedzi, preferencje komunikacji, zgody), który pozwala OSP prowadzić relacje w sposób spójny i zgodny z prawem.

W praktyce małej jednostki ewidencja może mieć formę prostego rejestru (arkusz, zeszyt, prosta baza), pod warunkiem że dostęp do niej jest kontrolowany, dane są aktualizowane, a zakres danych jest ograniczony do niezbędnego minimum. Ewidencja kontaktów ma znaczenie nie tylko organizacyjne, ale także prawne: ułatwia wykazanie, że OSP przetwarza dane w sposób przejrzysty, reaguje na sprzeciwy i prośby o ograniczenie kontaktu oraz potrafi szybko ustalić, dlaczego i na jakiej podstawie dana osoba została skontaktowana.

I

Identyfikowalność organizatora działań fundraisingowych - oznacza zapewnienie, aby darczyńca mógł łatwo ustalić, kto zbiera środki, w jakim imieniu oraz w jakiej roli działają osoby proszące o wsparcie (np. członkowie OSP, wolontariusze, osoby współpracujące). W praktyce OSP identyfikowalność obejmuje czytelne wskazanie nazwy jednostki, danych kontaktowych, celu działań, a w przypadku zbiorów publicznych także spełnienie wymogów formalnych dotyczących identyfikatorów i publikacji zgłoszenia na portalu zbiorów publicznych. Z punktu widzenia relacji jest to fundament zaufania: darczyńca ma prawo wiedzieć, kto zwraca się o wsparcie i jakie są zasady zbierania środków, co znajduje odzwierciedlenie w uznanych standardach ochrony praw darczyńców.

Informacja zwrotna dla darczyńcy - to przekazanie darczyńcy rzetelnej, zrozumiałej i adekwatnej do skali wsparcia informacji o tym, w jaki sposób wsparcie zostało wykorzystane oraz jakie przyniosło rezultaty. W OSP informacja zwrotna jest bezpośrednio powiązana z utrzymaniem zaufania oraz gotowością do kolejnego wsparcia, ponieważ darczyńcy najczęściej oceniają jednostkę przez pryzmat przejrzystości i skuteczności działań. W przypadku zbiorów publicznych informacja zwrotna ma także wymiar ustawowy w postaci sprawozdań publikowanych na portalu zbiorów publicznych, co stanowi istotny element transparentności wobec społeczności. Dobrze zaprojektowana informacja zwrotna zmniejsza liczbę pytań i skarg, a jednocześnie tworzy naturalną podstawę do utrzymania relacji bez nadmiernej intensyfikacji próśb o wsparcie.

K

Komunikacja wyjaśniająca - to sposób komunikacji z darczyńcami stosowany w sytuacjach, w których pojawiają się wątpliwości, pytania, rozbieżności między planem a realizacją albo ryzyko reputacyjne (np. opóźnienie zakupu, zmiana specyfikacji sprzętu, nadwyżka środków, nieosiągnięcie celu). Jej celem jest ograniczenie niepewności darczyńcy i przywrócenie przewidywalności relacji poprzez przedstawienie faktów, wskazanie przyczyn, opis decyzji OSP oraz podanie jednoznacznych dalszych kroków i terminów. W praktyce komunikacja wyjaśniająca powinna być prowadzona szybko, rzeczowo i w sposób domykający sprawę, przy jednoczesnym poszanowaniu prywatności (np. bez ujawniania danych osobowych w kanałach publicznych) oraz zgodnie z wymogami przejrzystości i uczciwości komunikacji fundraisingowej.

M

Minimalne standardy kontaktu - to zestaw niezbędnych zasad, które OSP powinna stosować w relacjach z darczyńcami niezależnie od skali jednostki i liczby darczyńców, aby kontakt był profesjonalny, spójny i zgodny z prawem. W praktyce standardy te obejmują: jasne określenie celu, potwierdzenie przyjęcia wsparcia, rzetelną informację o rezultatach, możliwość zadania pytania i uzyskania odpowiedzi, respektowanie preferencji kontaktu oraz zapewnienie legalności kanałów komunikacji. Szczególne znaczenie mają standardy dotyczące komunikacji elektronicznej i marketingu bezpośredniego, gdzie przepisy wymagają uprzedniej zgody na używanie określonych środków w celach marketingu bezpośredniego, a zasady RODO wymagają przejrzystości i minimalizacji danych. W OSP standardy minimalne ograniczają ryzyko skarg i wspierają retencję, ponieważ darczyńca doświadcza uporządkowania i przewidywalności relacji.

Minimalizacja danych - to zasada przetwarzania danych osobowych, zgodnie z którą OSP powinna zbierać i przechowywać wyłącznie takie dane darczyńcy, które są adekwatne, stosowne i ograniczone do tego, co niezbędne dla konkretnego celu (np. potwierdzenia darowizny, kontaktu w sprawie pytania, przekazania informacji o rozliczeniu). W praktyce oznacza to, że OSP nie powinna „na zapas” gromadzić danych wrażliwych lub nadmiarowych (np. szczegółów rodzinnych), a także powinna ograniczać dostęp do danych do osób, które rzeczywiście obsługują relacje. Minimalizacja danych zmniejsza ryzyko naruszeń ochrony danych i jednocześnie wzmacnia zaufanie darczyńców, ponieważ ogranicza poczucie ingerencji w prywatność.

Motywacje darczyńców - to czynniki, które skłaniają osoby do wspierania OSP, obejmujące zarówno przesłanki racjonalne (poczucie wpływu na bezpieczeństwo lokalne, konkretna potrzeba sprzętowa), jak i relacyjne (zaufanie do ludzi w OSP, identyfikacja ze wspólnotą, wdzięczność za działania ratownicze). W praktyce rozpoznanie motywacji ma znaczenie retencyjne, ponieważ pozwala dobrać formę informacji zwrotnej oraz ton komunikacji tak, aby darczyńca otrzymał potwierdzenie sensu wsparcia zgodne z jego oczekiwaniami. W lekcji 9 motywacje są traktowane jako element fundamentu relacji: darczyńca pozostaje w relacji wtedy, gdy OSP konsekwentnie dostarcza treści odpowiadające jego sposobowi postrzegania wartości jednostki, a nie wyłącznie wtedy, gdy pojawia się kolejna prośba o pieniądze.

O

Obowiązek informacyjny - to wymóg wynikający z RODO, polegający na tym, że OSP jako administrator danych powinna przekazać osobie, której dane dotyczą, przejrzyste informacje m.in. o tym, kto przetwarza dane, w jakim celu, na jakiej podstawie, jak długo, komu mogą być ujawniane oraz jakie prawa przysługują darczyńcy. W praktyce OSP realizuje obowiązek informacyjny np. poprzez klauzulę informacyjną w formularzu kontaktowym, na stronie internetowej, w regulaminie darowizn lub w komunikacji e-mailowej, przy czym forma powinna być dostosowana do kanału i sytuacji. Prawidłowa realizacja obowiązku informacyjnego jest elementem budowania zaufania, ponieważ ogranicza wątpliwości

darczyńcy dotyczące sposobu wykorzystania jego danych i redukuje ryzyko skarg do organu nadzorczego.

P

Podziękowanie - to bardzo ważny element komunikacji relacyjnej OSP z darczyńcą, którego funkcją jest potwierdzenie przyjęcia wsparcia, okazanie szacunku oraz wzmocnienie zaufania poprzez zapowiedź lub przekazanie informacji o rezultatach. W standardach relacji z darczyńcami podkreśla się prawo darczyńcy do właściwego uznania i podziękowania oraz prawo do profesjonalnej relacji z osobami reprezentującymi organizację. W praktyce OSP podziękowanie powinno być sformułowane jasno i rzeczowo: wskazywać, za co OSP dziękuje (za wsparcie określonego celu lub działalności), co to wsparcie umożliwi w działaniach jednostki oraz kiedy i w jakiej formie darczyńca otrzyma informację o efektach. Podziękowanie nie powinno zawierać elementów wywierających presję na kolejne wpłaty, a jeżeli OSP wykorzystuje w tym celu dane osobowe lub kanały komunikacji elektronicznej, musi działać w granicach przepisów o przetwarzaniu danych oraz zgodnie z zasadą poufności informacji o darowiznie.

Poczucie sprawczości darczyńcy - to stan, w którym osoba wspierająca OSP ma jasne przekonanie, że jej wsparcie realnie coś zmieniło: doprowadziło do zakupu, szkolenia, serwisu, poprawy gotowości operacyjnej lub innego mierzalnego rezultatu w działalności jednostki. W praktyce OSP buduje sprawczość darczyńcy przede wszystkim poprzez rzetelną informację zwrotną o wykorzystaniu środków i rezultatach, przekazywaną w sposób konkretny, zrozumiały i weryfikowalny, a także poprzez utrzymanie spójności między komunikowanym celem a faktycznym wydatkowaniem. Jest to pojęcie kluczowe dla retencji: darczyńca, który widzi rezultat i rozumie sens wsparcia, częściej utrzymuje relację, nawet jeśli wpłaty są niewielkie i nieregularne. Z perspektywy standardów darczyńca ma prawo oczekiwać, że jego wsparcie będzie wykorzystane zgodnie z celem, dla którego zostało przekazane, oraz że organizacja będzie działała w sposób profesjonalny i przejrzysty.

Polecenie darczyńcy - to nałożenie na OSP przez darczyńcę obowiązku określonego działania lub zaniechania w związku z darowizną (np. przeznaczenie środków na wskazany cel), bez ustanawiania wierzyciela świadczenia. W praktyce fundraisingu OSP polecenie najczęściej przybiera postać warunku moralnego lub organizacyjnego: darczyńca wspiera, jeśli środki zostaną wykorzystane na konkretny zakup lub działanie. Z punktu widzenia prawa cywilnego polecenie jest uregulowane w Kodeksie cywilnym i ma znaczenie dla sposobu zarządzania darowiznami celowymi: OSP powinna tak komunikować cele i tak dokumentować wydatkowanie, aby wykazać zgodność działania z intencją darczyńcy, a w razie obiektywnych zmian – wyjaśnić decyzję i jej racjonalność.

Preferencje kontaktu - to jednoznacznie określone przez darczyńcę zasady dotyczące sposobu i częstotliwości komunikacji ze strony OSP, obejmujące przede wszystkim: wybór kanału (na przykład telefon, poczta elektroniczna, list, kontakt osobisty), dopuszczalną intensywność kontaktu oraz zakres treści, które darczyńca chce otrzymywać (na przykład wyłącznie informacja o rezultatach albo także zaproszenia do wsparcia kolejnych celów). W praktyce OSP

powinna te preferencje odnotować w ewidencji kontaktów i konsekwentnie ich przestrzegać, ponieważ naruszenie preferencji jest jedną z częstszych przyczyn skarg i utraty zaufania. Preferencje kontaktu muszą być powiązane z wymogami prawnymi: jeżeli komunikacja ma charakter marketingu bezpośredniego realizowanego przy użyciu telekomunikacyjnych urządzeń końcowych lub automatycznych systemów wywołujących, co do zasady wymaga uprzedniej zgody adresata, a przetwarzanie danych kontaktowych musi spełniać zasady przejrzystości, minimalizacji i ograniczenia celu.

Prywatność darczyńcy - oznacza poszanowanie prawa darczyńcy do kontroli nad informacjami o nim oraz do ograniczenia kontaktu i ujawniania danych, w tym informacji o darowiznie, w granicach obowiązującego prawa. W praktyce OSP prywatność dotyczy m.in. tego, czy i w jakiej formie można publicznie wymieni nazwisko darczyńcy, jak prowadzić komunikację w mediach społecznościowych, aby nie ujawniać danych osób pytających lub składających skargi, oraz jak zabezpieczać rejestry darczyńców. Prywatność ma także wymiar standardów relacyjnych: uznane zasady praw darczyńcy akcentują poufność informacji o darowiznach oraz profesjonalny charakter relacji z osobami reprezentującymi organizację.

R

Reaktywacja darczyńców - to przywrócenie aktywności osób, które wcześniej wspierały OSP, ale przez określony czas nie dokonywały wpłat ani nie podejmowały innych form wsparcia. W praktyce reaktywacja powinna opierać się na diagnozie przyczyny przerwy (neutralnej, informacyjnej, relacyjnej lub zaufaniowej) oraz na komunikacji, która w pierwszej kolejności odbudowuje jasność i poczucie bezpieczeństwa darczyńcy, a dopiero w drugiej kolejności proponuje ponowne wsparcie. W pomiarach efektywności fundraisingu darczyńcy reaktywowani są wyodrębnianą kategorią, co podkreśla, że powroty do wspierania wymagają innego podejścia niż utrzymanie darczyńców bez przerwy. W działaniach reaktywacyjnych OSP musi również przestrzegać ograniczeń prawnych dotyczących marketingu bezpośredniego w kanałach elektronicznych oraz zasad ochrony danych osobowych.

Regularność komunikacji - to zaplanowany, przewidywalny rytm przekazywania darczyńcom informacji relacyjnych (w szczególności o rezultatach i wykorzystaniu wsparcia), dostosowany do skali OSP, liczby darczyńców oraz możliwości organizacyjnych jednostki. Regularność nie oznacza częstego wysyłania wiadomości, lecz utrzymywanie takiej częstotliwości, która zapobiega „ciszy informacyjnej” po wpłacie i jednocześnie nie powoduje zmęczenia darczyńcy komunikacją. W praktyce małej OSP regularność może być realizowana prostymi metodami: cykliczne podsumowania kwartalne lub półroczne, informacja po zakończeniu konkretnego zakupu, komunikaty zbiorcze po ważnych etapach doposażenia. Kluczowe jest, aby OSP zachowała zgodność z prawem w doborze kanałów: tam, gdzie komunikacja wchodzi w obszar marketingu bezpośredniego, konieczne jest posiadanie wymaganych zgód, a w każdym przypadku należy respektować zasady ochrony danych osobowych, w tym przejrzystość i możliwość ograniczenia kontaktu.

Retencja darczyńców - to utrzymanie darczyńców, czyli odsetek osób, które wsparły OSP w poprzednim okresie i ponowiły wsparcie w okresie bieżącym. W praktyce retencja jest

jednym z najlepszych wskaźników jakości relacji, ponieważ odzwierciedla, czy darczyńcy otrzymują odpowiednią informację zwrotną, czy komunikacja jest spójna, oraz czy OSP utrzymuje zaufanie i przewidywalność działań. Retencja bywa raportowana jako miernik sektorowy i jest silnie powiązana z problemem atrycji, dlatego podnoszenie retencji w OSP powinno być traktowane jako zadanie systemowe: stałe standardy kontaktu, rzetelne rozliczanie celów i sprawna komunikacja wyjaśniająca.

S

Segmentacja relacyjna - to uporządkowanie darczyńców na grupy z punktu widzenia sposobu prowadzenia relacji (np. darczyńcy jednorazowi, darczyńcy powtarzalni, darczyńcy o wysokiej skłonności do wsparcia regularnego, darczyńcy wymagający szczególnej opieki informacyjnej), a nie wyłącznie według kwoty darowizny. W OSP segmentacja relacyjna pozwala dobrać adekwatne standardy kontaktu bez przeciążania jednostki: mała OSP może stosować bardzo proste reguły segmentacji (np. rozróżnienie darczyńców pierwszorazowych i powracających), aby zapewnić minimalny poziom informacji zwrotnej i wczesne wykrywanie ryzyk retencyjnych. Segmentacja relacyjna wspiera zgodność z prawem w zakresie ochrony danych, ponieważ sprzyja ograniczaniu danych do tych, które są niezbędne do określonego celu kontaktu, oraz ułatwia respektowanie preferencji komunikacji.

Skarga darczyńcy - to zgłoszenie niezadowolenia dotyczącego działania lub zaniechania OSP w obszarze fundraisingu lub relacji (np. brak odpowiedzi, wątpliwości co do rozliczenia celu, zbyt intensywny kontakt, użycie niewłaściwego kanału komunikacji). W praktyce skarga nie jest wyłącznie problemem do „zamknięcia”, lecz sygnałem ryzyka odpływu darczyńcy i ryzyka reputacyjnego, dlatego powinna być obsługiwana według jasnych zasad: potwierdzenie przyjęcia, weryfikacja faktów, rzeczowa odpowiedź i domknięcie sprawy, a w razie potrzeby korekta komunikacji lub procedury. Takie podejście jest zgodne z uznanymi standardami obsługi skarg w fundraisingu, które podkreślają terminowość, przejrzystość i dostępność sposobu składania skarg.

T

Transparentność finansowa - to przejrzystość w informowaniu darczyńców o tym, jakie kwoty zostały zebrane, jakie koszty były niezbędne do przeprowadzenia działań oraz w jaki sposób środki zostały wydatkowane na realizację celu. W OSP transparentność finansowa jest jednym z najważniejszych źródeł zaufania, ponieważ darczyńcy często wspierają jednostkę nie ze względu na formalne raporty, lecz ze względu na przekonanie o rzetelności i odpowiedzialności społecznej OSP. Jeżeli działania mają charakter zbiórki publicznej, przejrzystość jest dodatkowo wzmacniana przez ustawowe wymogi zgłoszenia i sprawozdawczości publikowanej na portalu zbiorów publicznych. Transparentność finansowa obejmuje również właściwe przedstawianie kosztów (np. koszt materiałów zbiorczych, prowizji operatora płatności), tak aby darczyńca nie miał poczucia, że koszty są ukrywane lub bagatelizowane.

Z

Zgoda na marketing bezpośredni - to uprzednia, świadoma i jednoznaczna zgoda adresata na użycie określonych środków komunikacji elektronicznej (np. telefonu, SMS, poczty elektronicznej) w celu prowadzenia marketingu bezpośredniego, w tym działań fundraisingowych mających charakter bezpośredniego pozyskiwania wsparcia. W praktyce OSP oznacza to, że nie należy zakładać, iż sam fakt wcześniejszej darowizny automatycznie uprawnia do wysyłania kolejnych próśb w kanałach elektronicznych; sposób kontaktu powinien wynikać z posiadanych zgód i preferencji oraz być zgodny z zasadami ochrony danych osobowych. Prawnym punktem odniesienia jest regulacja Prawa komunikacji elektronicznej dotycząca używania telekomunikacyjnych urządzeń końcowych i automatycznych systemów wywołujących dla celów marketingu bezpośredniego oraz ogólne wymagania RODO odnoszące się do zgodności z prawem i przejrzystości przetwarzania danych.

Zbiórka publiczna - to zbieranie ofiar w gotówce lub w naturze w przestrzeni publicznej na określony, zgodny z prawem cel, prowadzone według zasad określonych w ustawie o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych. W praktyce OSP kluczowe znaczenie ma poprawna kwalifikacja działań: jeżeli jednostka prowadzi zbieranie środków w sposób, który spełnia definicję zbiórki publicznej, powinna dokonać zgłoszenia, zapewnić wymagane informacje identyfikacyjne, a po zakończeniu – sporządzić sprawozdania publikowane na portalu zbiórek publicznych w terminach ustawowych. Z punktu widzenia relacji z darczyńcami zbiórka publiczna jest formą, w której transparentność ma charakter nie tylko standardu etycznego, lecz także obowiązku prawnego, a spełnienie tych wymogów istotnie wzmacnia zaufanie i ogranicza ryzyko sporów oraz skarg.

Zasada poufności informacji o darowiznie - oznacza, że OSP powinna traktować informacje o wsparciu darczyńcy (w tym kwotę, częstotliwość, formę wsparcia oraz dane kontaktowe) jako informacje wymagające ochrony i nie powinna ich ujawniać bez podstawy prawnej lub wyraźnej decyzji darczyńcy, w granicach obowiązującego prawa. W praktyce dotyczy to zarówno komunikacji wewnętrznej w OSP (dostęp do rejestrów), jak i komunikacji zewnętrznej (publikowanie list darczyńców, podziękowania w mediach społecznościowych, relacje z wydarzeń). Zasada poufności ma umocowanie w standardach praw darczyńców oraz w ogólnych wymaganiach RODO dotyczących integralności i poufności danych oraz obowiązku zapewnienia odpowiednich zabezpieczeń organizacyjnych.

Zasady rozpowszechniania wizerunku w komunikacji OSP - dotyczą legalnego wykorzystywania zdjęć i nagrań przedstawiających osoby fizyczne (np. darczyńców, mieszkańców, ratowników) w materiałach informacyjnych i fundraisingowych. W praktyce OSP powinna stosować regułę bezpieczeństwa: publikowanie wizerunku osoby rozpoznawalnej wymaga co do zasady zgody tej osoby, chyba że zachodzi ustawowy wyjątek (np. wizerunek osoby powszechnie znanej w związku z pełnieniem funkcji publicznych, szczególnie regulacji wymagają ostrożnej oceny okoliczności). Z punktu widzenia relacji z darczyńcami respektowanie zasad wizerunkowych wzmacnia zaufanie i ogranicza ryzyko

konfliktów, a w przypadku materiałów z działań ratowniczych wymaga szczególnej rozwagi ze względu na możliwe ujawnienie danych osób poszkodowanych.

Zaufanie darczyńcy - to przekonanie, że OSP działa rzetelnie, wykorzystuje środki zgodnie z deklaracjami, komunikuje się przejrzysto i respektuje prawa oraz oczekiwania darczyńcy. W praktyce zaufanie nie powstaje wyłącznie poprzez jednorazowe zapewnienia, lecz poprzez powtarzalne doświadczenie: spójne informacje, dotrzymywanie zapowiedzi, szybkie wyjaśnianie trudności, porządek formalny (zwłaszcza przy zbiórkach publicznych) oraz poszanowanie danych osobowych i preferencji kontaktu. Zaufanie jest kluczowe dla retencji i reaktywacji, ponieważ to ono decyduje, czy darczyńca potraktuje kolejną prośbę o wsparcie jako naturalną kontynuację relacji, czy jako ryzyko, którego nie chce podejmować.

BIBLIOGRAFIA I ŹRÓDŁA

1. A Donor Bill of Rights, Association of Fundraising Professionals (AFP), <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/DonorBillofRights.pdf>;
2. Bekkers R., Wiepking P., “Eight Mechanisms That Drive Charitable Giving,” https://renebekkers.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/02/bekkers_wiepking_16.pdf;
3. Best Friends Animal Society, *Segmentation 101*, <https://bestfriends.org/sites/default/files/inline-files/Segmentation%20101%20MG.pdf>;
4. Code of Fundraising Practice, Fundraising Regulator, effective 1 November 2025, <https://www.fundraisingregulator.org.uk/sites/default/files/2025-05/Fundraising%20Regulator%20-%20Code%20of%20Fundraising%20Practice%202025-.pdf>;
5. Fundraising Effectiveness Project, *2024 Fundraising Effectiveness Survey Report*, <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/blog/FEP%20Q3%20REPORT%202024.pdf>;
6. Fundraising Regulator, *Code of Fundraising Practice*, effective 1 November 2025, <https://www.fundraisingregulator.org.uk/sites/default/files/2025-05/Fundraising%20Regulator%20-%20Code%20of%20Fundraising%20Practice%202025-.pdf>;
7. Fundraising Regulator, *Complaints handling guidance for charities and third-party fundraising organisations*, <https://www.fundraisingregulator.org.uk/about-fundraising/resources/complaints-handling-guidance-charities-and-third-party-fundraising>;
8. *Kodeks postępowania w zakresie przetwarzania danych osobowych w organizacjach pozarządowych*, Konfederacja Inicjatyw Pozarządowych Rzeczypospolitej, Warszawa 2021, <https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2021/07/Kodeks.pdf>;
9. Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu, Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, <https://fundraising.org.pl/wp-content/uploads/2024/04/Miedzynarodowa-Deklaracja-Zasad-Etycznych-w-Fundraisingu.pdf>;
10. Mika J. (red.), *Fundraising. Teoria i praktyka*, Kraków 2014 https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2023/01/Fundraising_teorii_i_praktyka_ebook.pdf;
11. Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 16 września 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych, Dz.U. 2020 poz. 1672, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001672/O/D20201672.pdf>;
12. Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 26 września 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2025 poz. 1338, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250001338/O/D20251338.pdf>;
13. Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 30 maja 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz.U. 2025 poz. 676; <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250000024/O/D20250024.pdf>;
14. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 9 lutego 2024 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ochotniczych strażach pożarnych, Dz.U. 2024 poz. 233, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20240000233/U/D20240233Lj.pdf>;

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

15. *Poradnik dotyczący naruszeń ochrony danych osobowych*, Urząd Ochrony Danych Osobowych, <https://uodo.gov.pl/pl/file/5686>;
16. RFM: A Formula for Greater Direct Mail Success, Blackbaud, https://www.philadelphia.edu.jo/academics/mararchive/uploads/RFM_A_Formula_for_Greater_Direct_Mail_Success.pdf;
17. Roger C. Mayer, James H. Davis i F. David Schoorman, “An Integrative Model of Organizational Trust,” *Academy of Management Review* 20, nr 3; https://makinggood.ac.nz/media/1270/mayeretal_1995_organizationaltrust.pdf;
18. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 (RODO), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>;
19. Sargeant A., *Donor Retention: What Do We Know and What Can We Do About It?*, Indiana University, <https://charitablegiftplanners.org/sites/default/files/sargeant-donor-retention-what-do-we-know-and-what-can-we-do-about-it.pdf>;
20. Sargeant A., Lee S., *Trust and Relationship Commitment in the United Kingdom Voluntary Sector* (working paper, International Society for Third-Sector Research), https://www.researchgate.net/publication/237450920_Donor_Trust_and_Relationship_Commitment_in_the_UK_Charity_Sector_The_Impact_on_Behavior;
21. Sargeant A., Lee S., *Trust in the Voluntary Sector: A Relationship To Giving?*, Henley Management College (Working Paper), https://cdn.ymaws.com/www.istr.org/resource/resmgr/working_papers_cape_town/sargeant.pdf;
22. Stowarzyszenie Klon/Jawor, *Pozarządowa pomoc Ukrainie oczami Polek i Polaków* (raport, 2023), https://www.klon.org.pl/files/raporty/raport_2023.pdf;
23. Ustawa z dnia 12 lipca 2024 r. – Prawo komunikacji elektronicznej, Dz.U. 2024 poz. 1221, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20240001221/U/D20241221Lj.pdf>;
24. Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych, Dz.U. 2020 poz. 1672, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200001672/O/D20201672.pdf>;
25. Ustawa z dnia 17 grudnia 2021 r. o ochotniczych strażach pożarnych, Dz.U. 2025 poz. 244, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20250000244/U/D20250244Lj.pdf>;
26. Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną, Dz.U. 2020 poz. 344, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200000344/U/D20200344Lj.pdf>;
27. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (tekst jednolity), Dz.U. 2025 poz. 1071 <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19640160093/U/D19640093Lj.pdf>;
28. Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. 2020 poz. 2261, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200002261/O/D20202261.pdf>;

CHECKLISTA

Celem audytu jest sprawdzenie, czy OSP posiada i stosuje wykonalny, powtarzalny oraz zgodny z prawem system budowania i utrzymywania relacji z darczyńcami, obejmujący obsługę po wsparciu, rzetelne informowanie o rezultatach, standardy kontaktu, retencję, reaktywację oraz sposób wyjaśniania sytuacji problemowych.

Proszę przyjąć zakres audytu obejmujący wszystkie praktyki OSP związane z relacjami z darczyńcami, w szczególności: pozyskanie pierwszego wsparcia, obsługę darczyńcy po wpłacie, komunikację o rezultatach, standardy kontaktu, utrzymanie wsparcia, reaktywację oraz komunikację w sytuacjach wymagających wyjaśnień.

Przy każdym kryterium proszę zaznaczyć jedną odpowiedź: **TAK / CZĘŚCIOWO / NIE / NIE DOTYCZY**. Proszę oceniać Państwa praktykę, a nie deklaracje:

- **TAK** oznacza, że rozwiązanie jest wdrożone systemowo, stosowane powtarzalnie i możliwe do wykazania dowodem (np. wzór wiadomości, zrzut ekranu, rejestr kontaktów, harmonogram komunikacji, notatka służbowa, uchwała, dokument rozliczeniowy);
- **CZĘŚCIOWO** oznacza, że rozwiązanie istnieje, ale jest niepełne, nieregularne, zależne od jednej osoby lub nie da się go jednoznacznie wykazać;
- **NIE** oznacza, że rozwiązania brak albo nie jest stosowane;
- **NIE DOTYCZY** oznacza, że kryterium obiektywnie nie ma zastosowania (proszę krótko uzasadnić w „Uwagach”).

Po wypełnieniu checklisty proszę wybrać priorytety: w pierwszej kolejności proszę wskazać pozycje z oceną NIE lub CZĘŚCIOWO, które dotyczą (1) rzetelnego informowania o wykorzystaniu wsparcia i rezultatach, (2) standardu reagowania na pytania i wątpliwości, (3) zasad kontaktu zgodnych z prawem, (4) stabilności procesu niezależnie od zmiany osób w OSP.

Nr	Pytanie kontrolne	(TAK / CZĘŚCIOWO / NIE / NIE DOTYCZY)	Uwagi
1.	Czy OSP potrafi jednoznacznie wskazać główne powody, dla których darczyńcy wspierają jednostkę (np. bezpieczeństwo lokalne, gotowość operacyjna, wdzięczność po zdarzeniu, identyfikacja ze wspólnotą) i czy te powody są uwzględniane w komunikacji?		
2.	Czy OSP ma określony minimalny zakres informacji, których darczyńca może oczekiwać po udzieleniu wsparcia (co najmniej potwierdzenie przyjęcia wsparcia oraz informacja o rezultacie w rozsądnym czasie)?		

3.	Czy OSP zapewnia wiarygodność instytucjonalną relacji, tj. relacja nie opiera się wyłącznie na jednej osobie, a podstawowe ustalenia i dowody (informacje o celu, wydatkach, rezultatach) są możliwe do odtworzenia także przy zmianie składu zarządu?		
4.	Czy OSP przyjmuje środki w sposób przejrzysty, a komunikowane cele wsparcia są spójne z tym, co jest później realizowane i komunikowane darczyńcom (bez rozbieżności i bez „zmiany znaczenia” celu po wpłacie)?		
5.	Czy OSP posiada i stosuje zasady poszanowania prywatności darczyńców (w tym publikowanie nazwisk/nazw podmiotów wyłącznie w zakresie zgodnym z wolą darczyńcy i w granicach prawa) oraz zasady ostrożności w publikowaniu wizerunku w komunikacji?		
6.	Czy OSP prowadzi minimalną, wykonalną ewidencję relacji z darczyńcami umożliwiającą ustalenie: kto wspierał, w jakiej formie, jaki był cel komunikowany, jakie podziękowanie przekazano i czy przekazano informację o rezultacie?		
7.	Czy OSP rozróżnia etapy relacji z darczyńcą (pierwsza darowizna, darczyńca powracający, darczyńca regularny, darczyńca z przerwą) i czy ten podział ma wpływ na sposób kontaktu?		
8.	Czy OSP stosuje prostą segmentację darczyńców na potrzeby opieki relacyjnej (np. jednorazowi, powracający, regularni, instytucjonalni) oraz czy segmentacja jest oparta na danych, które OSP pozyskuje i przetwarza w sposób legalny i celowy?		
9.	Czy OSP ma ustalone minimalne standardy kontaktu dla segmentów (np. termin i forma podziękowania, minimalna treść informacji o rezultacie, dopuszczalna częstotliwość kontaktu), możliwe do utrzymania w małej jednostce?		
10.	Czy OSP ma przypisane role w procesie opieki nad darczyńcą (kto odpowiada, kto zatwierdza komunikaty o wydatkach i rezultatach, kto prowadzi ewidencję kontaktów) oraz czy istnieje rozwiązanie zastępcze na wypadek nieobecności?		
11.	Czy OSP posiada jednolity standard podziękowania (co najmniej potwierdzenie przyjęcia wsparcia, odniesienie do celu, zapowiedź lub przekazanie informacji o rezultacie) i czy jest on stosowany konsekwentnie?		
12.	Czy OSP personalizuje komunikację w sposób adekwatny do realiów (np. odniesienie do celu, który wsparł darczyńca, oraz do preferowanej formy kontaktu), bez tworzenia wrażenia masowości w komunikacji indywidualnej?		

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

13.	Czy OSP informuje darczyńców o wykorzystaniu wsparcia i rezultatach w sposób rzetelny i weryfikowalny (co zrobiono, kiedy, w jakim zakresie, jaki rezultat dla gotowości lub bezpieczeństwa uzyskano), bez ogólników?		
14.	Czy OSP zapewnia spójność komunikacji o wykorzystaniu środków we wszystkich kanałach (strona, media społecznościowe, wiadomości, spotkania) oraz czy potrafi wskazać źródło informacji pierwotnej, gdy darczyńca pyta o szczegóły?		
15.	Czy OSP rozróżnia komunikaty stricte informacyjne (podziękowanie, rezultat) od komunikatów zawierających prośbę o kolejne wsparcie oraz czy kanały kontaktu bezpośredniego są stosowane zgodnie z wymaganiami prawnymi (w tym poszanowanie zgód i sprzeciwu)?		
16.	Czy OSP monitoruje w podstawowym zakresie utrzymanie darczyńców (np. ilu darczyńców wsparło ponownie w ostatnich 12 miesiącach) i czy potrafi to powiązać z działaniami komunikacyjnymi po darowiznie?		
17.	Czy OSP posiada bezpieczny standard reaktywacji darczyńców po przerwie (kontakt oparty na informacji o działaniach i rezultatach oraz zaproszeniu do powrotu do wsparcia bez presji), dostosowany do małych zasobów?		
18.	Czy OSP ma ustalony standard obsługi pytań, wątpliwości i skarg darczyńców (kto odpowiada, w jakim terminie, jak dokumentuje się ustalenia, jak zachowuje się poufność danych) i czy standard ten jest stosowany w praktyce?		
19.	Czy OSP ma standard komunikacji wyjaśniającej w sytuacjach trudnych (opóźnienie realizacji celu, zmiana zakresu zakupu, częściowa realizacja) obejmujący jasne wyjaśnienie przyczyn, aktualny plan działania oraz sposób rozliczenia i poinformowania darczyńców?		
20.	Czy OSP zapewnia „zamknięcie” relacji informacyjnej po realizacji celu (końcowe podsumowanie, pokazanie rezultatu, wskazanie dalszego sposobu kontaktu) oraz umożliwia darczyńcy łatwe ograniczenie lub zakończenie komunikacji, jeśli tego oczekuje?		

PYTANIA DO ANALIZY (do dyskusji)

Celem niniejszej listy pytań jest przeprowadzenie uporządkowanej analizy praktyk OSP w zakresie budowania i utrzymywania relacji z darczyńcami, ze szczególnym uwzględnieniem zaufania, standardów kontaktu oraz rzetelnego informowania o wykorzystaniu wsparcia i rezultatach. Lista ma pomóc zidentyfikować mocne strony, luki i ryzyka w relacjach z darczyńcami oraz sformułować jednoznaczne wnioski, które można przełożyć na stabilne, powtarzalne działania w realiach także małej jednostki OSP.

Proszę zdecydować, czy analiza będzie indywidualna, czy zespołowa. W wariantcie zespołowym proszę wyznaczyć osobę prowadzącą rozmowę, ustalić czas (rekomendowane 45–60 minut) oraz przejść przez pytania kolejno, bez pomijania tematów trudnych.

Proszę oprzeć odpowiedzi na faktach i dowodach, a nie na pamięci. Przed rozmową proszę zebrać przykłady komunikacji z darczyńcami (m.in. podziękowania, informacje o rezultatach), zasady kontaktu, przykłady odpowiedzi na pytania oraz sposób ewidencji kontaktów i zgód, jeżeli są prowadzone.

Proszę przy każdym pytaniu zakończyć krótkim zapisem ustaleń: (a) „Wniosek OSP” (1–2 zdania), (b) „Co wymaga doprecyzowania” (jakie fakty, dokumenty lub decyzje). Taki zapis ułatwia późniejsze uporządkowanie działań w OSP, w tym w małych jednostkach, gdzie mogą się zmieniać osoby odpowiedzialne.

Proszę potraktować listę jako narzędzie wzmacniania relacji i zaufania. Rekomendujemy powrót do pytań po 2–3 miesiącach, aby sprawdzić, czy wnioski przełożyły się na stabilne praktyki relacyjne.

1. Jakie są trzy najczęstsze motywacje darczyńców wspierających Państwa OSP i w jaki sposób OSP je rozpoznaje w praktyce?

Proszę wskazać, skąd OSP to wie (np. rozmowy, wiadomości, komentarze, powtarzające się pytania) i jak te motywacje są uwzględniane w podziękowaniach oraz informacjach o rezultatach.

2. Jakie oczekiwania informacyjne darczyńców OSP są obecnie spełniane, a jakie nie są spełniane lub są spełniane nieregularnie?

Proszę odpowiedzieć oddzielnie dla darczyńców jednorazowych i powracających, wskazując minimalny zakres informacji, który powinien być przekazywany zawsze.

3. Co w praktyce buduje zaufanie do Państwa OSP, a co je osłabia w relacji z darczyńcami?

Proszę wskazać konkretne zachowania i sytuacje (np. terminowość odpowiedzi, jasność rozliczenia, spójność komunikatów) oraz ocenić, czy zaufanie jest budowane systemowo, czy zależy od pojedynczych osób.

4. **Czy OSP ma jasno określone, jakie informacje obiecuje darczyńcy po przekazaniu wsparcia i czy jest w stanie dotrzymać tej obietnicy w każdym przypadku?**
Proszę przeanalizować, czy w komunikacji pojawiają się sformułowania, które mogą tworzyć oczekiwania trudne do spełnienia (np. „niezwłoczny zakup” bez realnego terminu) i czy OSP ma sposób na korektę oczekiwań bez utraty wiarygodności.
5. **Czy OSP rozróżnia etapy relacji z darczyńcą i czy ma przypisane minimalne standardy kontaktu dla każdego etapu, możliwe do utrzymania w małej jednostce?**
Proszę wskazać, co dokładnie robi OSP po pierwszej wpłacie, po kolejnej wpłacie oraz po dłuższej przerwie darczyńcy (bez opisywania działań pozyskiwania, wyłącznie opieka relacyjna).
6. **W jaki sposób OSP personalizuje komunikację w granicach posiadanych danych oraz preferencji darczyńcy, nie zwiększając ryzyka naruszenia prywatności?**
Proszę ustalić, jakie dane są rzeczywiście potrzebne do relacji (minimalny zakres) oraz kto w OSP ma do nich dostęp. Proszę ocenić, czy OSP realizuje obowiązki informacyjne wobec osób, których dane przetwarza, w sposób zrozumiały i możliwy do wykazania.
7. **Czy OSP posiada jednolity standard podziękowań oraz informowania o wykorzystaniu wsparcia i rezultatach, a jeżeli tak, czy standard ten jest stosowany konsekwentnie?**
Proszę porównać 3–5 ostatnich przypadków wsparcia i sprawdzić, czy informacja o rezultacie była konkretna i weryfikowalna (co zrobiono, kiedy, jaki rezultat dla gotowości lub bezpieczeństwa uzyskano).
8. **Czy OSP potrafi jednoznacznie rozdzielić komunikację informacyjną od komunikacji zawierającej prośbę o kolejne wsparcie oraz czy kanały kontaktu są stosowane zgodnie z prawem?**
Proszę ustalić, czy OSP kontaktuje się z darczyńcami telefonicznie, e-mailowo lub poprzez wiadomości tekstowe w celu marketingu bezpośredniego i czy posiada wymaganą zgodę oraz czy respektuje sprzeciw wobec takiego kontaktu.
9. **Jak OSP obsługuje pytania, wątpliwości i skargi darczyńców oraz czy sposób obsługi domyka sprawę i odbudowuje zaufanie?**
Proszę przeanalizować dwa konkretne przypadki z ostatnich 12 miesięcy, wskazując: kto odpowiadał, jaki był czas reakcji, czy odpowiedź była oparta na faktach oraz czy nie ujawniono danych darczyńcy w kanałach publicznych.
10. **Czy OSP monitoruje utrzymanie darczyńców i ma sposób na bezpieczne reaktywowanie darczyńców po przerwie bez wywierania presji?**
Proszę wskazać, jakie sygnały OSP uznaje za „ryzyko utraty relacji” (np. brak reakcji na informację o rezultacie, przerwa w cyklu wsparcia) oraz jak OSP dobiera treść reaktywacji tak, aby najpierw odbudować informację i zaufanie, a dopiero następnie zaprosić do powrotu do wsparcia.

ĆWICZENIA

ĆWICZENIE 1.

Mapa motywacji i oczekiwań darczyńców OSP jako podstawa zaufania

Celem ćwiczenia jest zbudowanie w OSP uporządkowanego, realistycznego obrazu tego, dlaczego różne osoby i podmioty wspierają OSP, czego w praktyce oczekują w relacji oraz jakie elementy najbardziej wpływają na ich zaufanie. Ćwiczenie ma doprowadzić do wniosków, które można bezpośrednio przełożyć na sposób komunikacji, zakres informacji zwrotnej i standard obsługi darczyńcy.

Rekomendowana forma i czas:

ćwiczenie indywidualnie lub w zespole 2–4 osoby (np. przedstawiciel zarządu + osoba odpowiedzialna za komunikację + osoba mająca kontakt z darczyńcami), ok. 60–90 minut.

Materiały:

proszę przygotować przykłady z własnej praktyki (z ostatnich 12–24 miesięcy): kilka wiadomości od darczyńców (np. e-mail, wiadomość w mediach społecznościowych), ogłoszenia lub posty, podziękowania, krótkie opisy celów wsparcia, a jeśli OSP prowadzi ewidencję darowizn lub zestawienia wpływów, proszę mieć je do wglądu. Jeżeli OSP nie posiada danych historycznych, proszę oprzeć ćwiczenie na typowych sytuacjach z działalności OSP w Państwie gminie.

Instrukcja:

Proszę wybrać trzy najczęstsze typy darczyńców, których Państwa OSP realnie może pozyskiwać i utrzymywać. Dla większości jednostek będą to: mieszkańcy i sympatycy OSP z terenu gminy, rodziny członków OSP oraz lokalne firmy (mikro i małe przedsiębiorstwa). Jeżeli Państwa OSP ma inny profil (np. silna grupa darczyńców spoza gminy), proszę uwzględnić typy darczyńców zgodne z Państwa realiami.

Następnie proszę opisać każdego z trzech typów darczyńców w krótkim profilu, odpowiadając bardzo konkretnie na trzy obszary: motywacje, oczekiwania i czynniki zaufania. W części dotyczącej motywacji proszę wskazać, co w praktyce jest „powodem wsparcia” (np. bezpieczeństwo lokalne, wdzięczność po interwencji, przywiązanie do tradycji, relacje rodzinne, potrzeba realnego wpływu na dobro wspólne). W części dotyczącej oczekiwań proszę rozdzielić oczekiwania informacyjne (jakie informacje i jak często darczyńca chce otrzymywać), oczekiwania organizacyjne (czy darczyńca oczekuje porządku formalnego, potwierdzeń, jasnego celu), oraz oczekiwania relacyjne (czy darczyńca oczekuje kontaktu osobistego, podziękowania, zaproszenia na wydarzenie, czy raczej dyskretnej relacji i „świętego spokoju”).

Kolejno proszę wypisać dla każdego profilu co najmniej pięć elementów, które budują zaufanie w sposób powtarzalny, a nie jednorazowy. Proszę opierać się na zachowaniach OSP i dowodach, a nie na ogólnych deklaracjach. Przykłady elementów budujących zaufanie, które można opisać konkretnie: jasne wskazanie celu i sposobu wykorzystania środków, terminowe podziękowanie, konsekwentna spójność komunikatów, udostępnianie krótkich podsumowań rezultatów, gotowość do udzielenia wyjaśnień, unikanie przesady w obietnicach, poszanowanie prywatności i preferencji kontaktu. W tym miejscu proszę pamiętać, że zaufanie w OSP jest wzmacniane m.in. przez przejrzystość, szybkie wyjaśnianie wątpliwości oraz poszanowanie danych i preferencji kontaktu.

Następnie proszę zidentyfikować po trzy typowe „momenty ryzyka” dla relacji z każdym typem darczyńcy, czyli sytuacje, w których zaufanie może zostać osłabione. Proszę opisać je w formie krótkich, konkretnych scenariuszy. Przykładowo: brak informacji po wpłacie, niespójne komunikaty o tym samym celu, publiczne wymienianie darczyńców bez wcześniejszego uzgodnienia, nieczytelne tłumaczenie wydatków, brak reakcji na pytanie. Proszę dopisać do każdego scenariusza, jakiej informacji lub jakiego zachowania darczyńca będzie oczekiwać, aby odzyskać poczucie bezpieczeństwa.

Na końcu proszę sformułować wnioski w postaci krótkich zasad komunikacyjnych dla OSP, które wynikają bezpośrednio z Państwa mapy motywacji i oczekiwań. Proszę opisać je tak, aby były mierzalne i możliwe do realizacji nawet w małej jednostce (np. „każda darowizna otrzymuje podziękowanie w terminie do 7 dni” jest zasadą operacyjną, a „dbamy o relacje” nie jest zasadą operacyjną).

Rezultat ćwiczenia: trzy profile darczyńców (motywacje–oczekiwania–zaufanie), lista elementów wzmacniających zaufanie i lista momentów ryzyka, zakończone zbiorem jednoznacznych zasad relacyjnych dla OSP.

ĆWICZENIE 2

Projekt ścieżki opieki nad darczyńcą w cyklu życia relacji oraz segmentacji relacyjnej

Celem ćwiczenia jest zaprojektowanie w OSP prostego, ale kompletnego procesu opieki nad darczyńcą w ujęciu cyklu życia relacji, z segmentacją relacyjną i minimalnymi standardami kontaktu. Efektem ma być schemat działań, który można konsekwentnie realizować, a nie jednorazowa akcja.

Rekomendowana forma i czas:

2–5 osób (np. zarząd + osoba odpowiedzialna za komunikację + osoba prowadząca dokumentowanie wpłat), ok. 90–120 minut.

Materiały:

proszę przygotować: krótką listę najczęstszych sposobów, w jakie darczyńcy wspierają OSP (np. darowizny jednorazowe, wsparcie rzeczowe, wsparcie firm), informacje o kanałach kontaktu, którymi OSP realnie dysponuje (telefon, e-mail, list, media społecznościowe, kontakt osobisty), oraz przykładowe sytuacje kontaktowe z darczyńcami z ostatniego roku.

Instrukcja:

Proszę rozpocząć od opisanie cyklu życia relacji z darczyńcą w Państwa OSP w pięciu etapach: „pierwszy kontakt i decyzja o wsparciu”, „pierwsze potwierdzenie i podziękowanie”, „informacja o wykorzystaniu wsparcia”, „podtrzymanie relacji bez prośby o wsparcie”, „kolejna prośba o wsparcie i utrzymanie darczyńcy”. Proszę opisać każdy etap w jednym akapicie, odpowiadając: co darczyńca powinien otrzymać od OSP i jaki jest cel tego etapu z perspektywy zaufania.

Następnie proszę wprowadzić segmentację relacyjną, czyli podział darczyńców nie według „kto dał ile”, lecz według sposobu opieki, jakiej wymagają, aby relacja była trwała. Proszę przyjąć 3–4 segmenty, które są realne w małej jednostce. Przykładowy, praktyczny podział: darczyńcy jednorazowi (pierwsza wpłata), darczyńcy powracający (co najmniej dwukrotne wsparcie), darczyńcy stali (regularność lub stała gotowość do wsparcia), darczyńcy instytucjonalni (firma lub inny podmiot). Proszę opisać każdy segment w osobnym akapicie.

Kolejno proszę zaprojektować standardy kontaktu, czyli odpowiedź na pytanie „kiedy, kto, jakim kanałem i z jaką treścią kontaktuje się z darczyńcą”. Proszę zapisać standardy w sposób możliwie jednoznaczny. Proszę unikać zapisów typu „w miarę możliwości”, a zamiast tego przyjąć progi minimalne, które są wykonalne nawet przy ograniczonych zasobach. Proszę ustalić co najmniej: standard po darowiznie (podziękowanie i potwierdzenie), standard informacji o rezultatach (kiedy i w jakiej formie darczyńca dostaje informację o wykorzystaniu wsparcia), standard kontaktu podtrzymującego (kontakt bez prośby o wsparcie) oraz standard reakcji na pytanie lub wątpliwość (czas odpowiedzi i odpowiedzialność).

Następnie proszę określić minimalny zakres informacji, które OSP powinna posiadać, aby standardy kontaktu były wykonalne, przy czym proszę kierować się zasadą niezbędności

i minimalizacji. W praktyce relacji najczęściej wystarczy: imię i nazwisko (lub nazwa firmy), preferowany kanał kontaktu, zgody kontaktowe (jeżeli są wymagane dla danego kanału i charakteru komunikacji), historia wsparcia (data, cel, forma wsparcia), oraz odnotowanie, jakie informacje zwrotne zostały przekazane. Proszę nie zakładać gromadzenia danych nadmiarowych. W razie wątpliwości proszę odwołać się do zasad RODO, w szczególności do zasady minimalizacji danych i przejrzystości.

Na końcu proszę przygotować krótką „wersję minimalną” procesu dla małej jednostki (jedna osoba prowadząca relacje) oraz „wersję zespołową” dla OSP, które mają możliwość rozdzielenia ról. Proszę opisać różnice w dwóch akapitach, wskazując, co pozostaje niezmiennie (standardy zaufania i przejrzystości), a co można wzmocnić przy większym zasobie osób (np. częstszy kontakt podtrzymujący, bardziej szczegółowe informacje o rezultatach dla wybranych segmentów).

ĆWICZENIE 3

Wdrożenie standardu kontaktu po wsparciu oraz procedury komunikacji wyjaśniającej

Celem ćwiczenia jest praktyczne wdrożenie w OSP powtarzalnego sposobu opieki nad darczyńcą bezpośrednio po wsparciu oraz ustandaryzowanie reakcji na pytania, wątpliwości i skargi. Jest to zadanie wdrożeniowe, ponieważ jego sens polega na wykonaniu realnych działań na rzeczywistych przypadkach.

Rekomendowana forma i czas:

2–4 osoby, ok. 90 minut przygotowania + realizacja działań w ciągu 14 dni (w realnym rytmie OSP).

Materiały:

proszę przygotować: listę ostatnich darowizn lub innych form wsparcia (minimum 10 przypadków z ostatnich 12–24 miesięcy), obecne wzory komunikatów (jeżeli istnieją), oraz informacje, które OSP może rzetelnie przekazać o wykorzystaniu wsparcia (np. co zakupiono, co zrealizowano, jaki był rezultat operacyjny lub organizacyjny).

Instrukcja:

Proszę rozpocząć od wyboru „próbki wdrożeniowej”, czyli 10 ostatnich darczyńców (lub 10 ostatnich przypadków wsparcia), dla których relacja jest możliwa do prowadzenia w zgodzie z zasadami ochrony danych osobowych. Jeżeli OSP nie ma uporządkowanej listy darczyńców, proszę oprzeć się na danych dostępnych w sposób legalny i wewnętrzny (np. potwierdzenia przelewów dostępne dla osób uprawnionych), bez tworzenia publicznych zestawień.

Następnie proszę przygotować trzy krótkie, gotowe do użycia komunikaty, które staną się standardem. Proszę, aby były one neutralne, rzeczowe, pozbawione nacisku, a jednocześnie wzmacniały zaufanie. Pierwszy komunikat powinien być podziękowaniem i potwierdzeniem przyjęcia wsparcia wraz z krótką informacją o celu. Drugi komunikat powinien być krótką informacją o rezultacie (co zostało zrobione dzięki wsparciu), przygotowaną w wersji zrozumiałej dla osoby spoza OSP. Trzeci komunikat powinien być odpowiedzią „wyjaśniającą” na pytanie darczyńcy o sposób wykorzystania środków, przygotowaną tak, aby można ją było bezpiecznie stosować również wtedy, gdy sytuacja wymaga doprecyzowania (np. opóźnienie zakupu, zmiana ceny, zmiana modelu sprzętu). W tym miejscu proszę pamiętać, że w relacji darczyńca ocenia OSP nie tylko po tym, co się udało, ale także po tym, czy OSP potrafi szybko i spokojnie wyjaśnić trudności oraz dotrzymać zapowiedzi.

Kolejno proszę wdrożyć standard „pierwszych 14 dni po wsparciu” dla całej próbki 10 przypadków. Proszę wykonać działania w trzech krokach. W pierwszym kroku proszę wysłać podziękowanie i potwierdzenie (kanałem zgodnym z Państwa możliwościami oraz zgodnym z zasadami kontaktu). W drugim kroku proszę odnotować w wewnętrznej notatce, jaki kanał kontaktu został użyty, jaka treść została wysłana i kto był odpowiedzialny za kontakt. W trzecim kroku proszę zaplanować i zrealizować przekazanie informacji o rezultacie

w terminie, który jest realny (np. 30–60 dni), przy czym proszę nie obiecywać terminów, których OSP nie jest w stanie dotrzymać.

Równolegle proszę ustanowić w OSP prostą procedurę komunikacji wyjaśniającej, czyli sposób postępowania, gdy darczyńca pyta o szczegóły, zgłasza wątpliwość lub formułuje zarzut. Proszę przyjąć trzy zasady i zapisać je w jednym akapicie jako wewnętrzny standard. Po pierwsze proszę wskazać osobę odpowiedzialną za odpowiedź (zastępstwo również powinno być określone). Po drugie proszę przyjąć termin pierwszej odpowiedzi (np. potwierdzenie przyjęcia pytania w ciągu 48 godzin i merytoryczna odpowiedź w ustalonym terminie, zależnie od dostępności danych). Po trzecie proszę ustalić, jakie informacje zawsze podają Państwo w odpowiedzi: cel wsparcia, stan realizacji, sposób dokumentowania wydatków, oraz – jeżeli wystąpiła zmiana planu – jasne uzasadnienie i opis decyzji. Proszę unikać odpowiedzi ogólnych; proszę podawać fakty możliwe do wykazania.

Na końcu proszę przeprowadzić krótką analizę wdrożenia, odpowiadając pisemnie na trzy pytania: co zadziało (organizacyjnie i komunikacyjnie), gdzie pojawiły się luki (np. brak danych kontaktowych, brak zgód, brak uporządkowanych informacji o wydatkach), oraz jaką jedną zmianę organizacyjną należy wdrożyć, aby standard był powtarzalny przez cały rok. Proszę tę analizę oprzeć na faktach z wdrożenia, a nie na odczuciach.

TEST SPRAWDZAJĄCY

Proszę wskazać jedną poprawną odpowiedź w każdym pytaniu.

- 1. Które działanie jest konieczne, aby budować zaufanie darczyńcy do OSP w sposób powtarzalny i weryfikowalny?**
 - A. Utrzymywanie wyłącznie komunikacji publicznej bez możliwości kontaktu indywidualnego.
 - B. Unikanie informacji o sposobie wykorzystania środków, aby nie budzić pytań.
 - C. Wysyłanie próśb o wsparcie niezależnie od historii relacji.
 - D. Dotrzymywanie deklaracji oraz przekazywanie informacji zgodnych z faktami i możliwych do sprawdzenia.

- 2. Która odpowiedź przedstawia motywację darczyńcy zgodną z charakterem OSP i realiami wsparcia lokalnego?**
 - A. Uzyskanie dostępu do informacji niejawnych o działaniach ratowniczych.
 - B. Wzmocnienie bezpieczeństwa i odporności społeczności lokalnej poprzez wsparcie gotowości.
 - C. Uzyskanie gwarantowanej prawnie korzyści materialnej w zamian za wsparcie.
 - D. Uzyskanie prawa do podejmowania decyzji operacyjnych w OSP w zamian za darowiznę.

- 3. Które oczekiwanie darczyńcy jest uzasadnione w relacji z OSP i nie wymaga naruszenia przepisów o ochronie danych osobowych?**
 - A. Uzyskanie imiennych danych osób, którym OSP udzieliła pomocy.
 - B. Udział w posiedzeniach zarządu OSP bez względu na statut i zasady organizacyjne.
 - C. Otrzymanie zrozumiałej informacji o przeznaczeniu wsparcia oraz o rezultatach w zakresie komunikowanym przez OSP.
 - D. Prawo do zatwierdzania wydatków OSP przed ich poniesieniem.

- 4. Co oznacza transparentność w relacji fundraisingowej OSP z darczyńcą w ujęciu praktycznym?**
 - A. Udostępnienie darczyńcy całej dokumentacji księgowej bez ograniczeń.
 - B. Rzetelne wyjaśnienie celu, sposobu wykorzystania środków oraz efektów działań, bez wprowadzania w błąd.
 - C. Ograniczenie komunikacji do haseł promocyjnych bez informacji merytorycznej.
 - D. Informowanie o wydatkowaniu środków wyłącznie na żądanie organu kontroli.

5. **Kiedy OSP powinna zrealizować działania opieki relacyjnej po otrzymaniu wsparcia, aby nie przerywać relacji?**
- A. Wyłącznie na koniec roku kalendarzowego.
 - B. Najpóźniej po pierwszej kolejnej prośbie o wsparcie.
 - C. Bezpośrednio po otrzymaniu wsparcia, przez potwierdzenie, podziękowanie i zapowiedź informacji zwrotnej.
 - D. Dopiero po zakończeniu realizacji całego projektu, niezależnie od czasu trwania.
6. **Kiedy dopuszczalne jest użycie automatycznych systemów wywołujących lub telekomunikacyjnych urządzeń końcowych do przesyłania informacji handlowej, w tym marketingu bezpośredniego, do abonenta lub użytkownika końcowego?**
- A. Zawsze, jeżeli nadawca jest organizacją społeczną.
 - B. Zawsze, jeżeli wiadomość zawiera dane kontaktowe nadawcy.
 - C. Wyłącznie wtedy, gdy odbiorca uprzednio wyraził na to zgodę.
 - D. Wyłącznie wtedy, gdy wiadomość jest wysłana poza godzinami pracy odbiorcy.
7. **Na czym polega zasada minimalizacji danych w relacji z darczyńcą?**
- A. OSP powinna gromadzić jak najszerszy zakres danych, aby ułatwić przyszłe działania.
 - B. OSP powinna zawsze pozyskiwać numer PESEL darczyńcy dla pewnej identyfikacji.
 - C. OSP powinna kopiować dokument tożsamości darczyńcy w celu potwierdzenia danych.
 - D. OSP przetwarza dane adekwatne i ograniczone do tego, co niezbędne do jasno określonego celu.
8. **Który opis odpowiada definicji zbiórki publicznej wskazanej w art. 1 ust. 1 ustawy o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych?**
- A. Każde zbieranie środków przelewem na rachunek bankowy OSP.
 - B. Każde zbieranie środków w internecie, niezależnie od formy i miejsca prowadzenia akcji.
 - C. Zbieranie składek członkowskich zgodnie ze statutem OSP.
 - D. Zbieranie ofiar w gotówce lub w naturze w miejscu publicznym na określony, zgodny z prawem cel w sferze zadań publicznych lub na cele religijne.
9. **W jakim terminie organizator sporządza i doręcza sprawozdanie z przeprowadzonej zbiórki publicznej z podaniem wartości i rodzaju zebranych ofiar?**
- A. W ciągu 7 dni od zakończenia zbiórki publicznej.
 - B. W ciągu 30 dni od zakończenia zbiórki publicznej.
 - C. W ciągu 3 miesięcy od zakończenia roku obrotowego.
 - D. W ciągu 12 miesięcy od zakończenia zbiórki publicznej.

- 10. Która odpowiedź zawiera kompletną regułę terminu przekazania sprawozdania ze sposobu rozdysponowania zebranych ofiar dla organizacji, o których mowa w art. 3 pkt 1 i 2 ustawy?**
- A. W ciągu 30 dni od zakończenia zbiórki publicznej, niezależnie od roku obrotowego.
 - B. W ciągu 30 dni od zakończenia 12-miesięcznego okresu od zakończenia zbiórki publicznej.
 - C. 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 aż do rozdysponowania.
 - D. Wyłącznie na żądanie ministra właściwego do spraw administracji publicznej.
- 11. Która odpowiedź zawiera kompletną regułę terminu przekazania sprawozdania ze sposobu rozdysponowania zebranych ofiar dla komitetu społecznego?**
- A. W terminie 3 miesięcy od zakończenia roku obrotowego komitetu społecznego.
 - B. W terminie 30 dni od zakończenia 12-miesięcznego okresu od zakończenia zbiórki publicznej, a jeżeli ofiary nie zostały rozdysponowane, również w terminie 30 dni od zakończenia każdego kolejnego 12-miesięcznego okresu aż do rozdysponowania.
 - C. W terminie 30 dni od zakończenia zbiórki publicznej niezależnie od dalszych działań.
 - D. W terminie 7 dni od zakończenia zbiórki publicznej.
- 12. Który zestaw elementów powinno zawierać podziękowanie po wsparciu, aby wzmacniało zaufanie i porządkowało oczekiwania?**
- A. Wyłącznie ogólną pochwałę darczyńcy bez potwierdzenia celu wsparcia.
 - B. Publiczne oznaczenie darczyńcy w mediach społecznościowych bez pytania o zgodę.
 - C. Potwierdzenie otrzymania wsparcia, podziękowanie, wskazanie celu oraz zapowiedź informacji zwrotnej i sposobu kontaktu.
 - D. Prośbę o natychmiastową kolejną wpłatę bez odniesienia do pierwszego wsparcia.
- 13. Które kryterium jest właściwe dla segmentacji relacyjnej darczyńców w OSP?**
- A. Wyłącznie wiek darczyńcy.
 - B. Wyłącznie miejsce zamieszkania darczyńcy.
 - C. Historia wsparcia, poziom zaangażowania oraz preferencje kontaktu i zakres oczekiwanej informacji zwrotnej.
 - D. Liczba obserwujących darczyńcę w mediach społecznościowych.

- 14. Który opis najlepiej odpowiada personalizacji komunikacji relacyjnej zgodnej z zasadami ochrony danych?**
- A. Wykorzystywanie możliwie szerokiego zakresu danych, aby komunikat był maksymalnie szczegółowy.
 - B. Publiczne ujawnianie informacji o darczyńcy jako formy podziękowania.
 - C. Dopasowanie treści i formy komunikacji do historii wsparcia i preferencji darczyńcy, przy użyciu wyłącznie danych niezbędnych.
 - D. Stosowanie identycznych komunikatów do wszystkich darczyńców bez wyjątków.
- 15. Które rozróżnienie jest poprawne w komunikacji z darczyńcą?**
- A. Komunikacja relacyjna polega wyłącznie na ponawianiu apeli o wpłatę.
 - B. Komunikacja transakcyjna nie powinna zawierać żadnych informacji o celu wsparcia.
 - C. Komunikacja transakcyjna obejmuje m.in. potwierdzenie i podziękowanie, a komunikacja relacyjna obejmuje m.in. informowanie o rezultatach i utrzymywanie przewidywalnego kontaktu.
 - D. Komunikacja transakcyjna jest dopuszczalna wyłącznie wobec firm.
- 16. Który opis odpowiada rzetelnemu informowaniu o wykorzystaniu wsparcia i rezultatach?**
- A. Informacja powinna zawierać wyłącznie emocjonalny opis bez faktów.
 - B. Wystarczy zapewnienie, że „środki wykorzystano zgodnie z celem”, bez doprecyzowania.
 - C. Informacja powinna wskazywać, co zrealizowano, w jakim zakresie oraz jak to wiąże się z celem wsparcia, w formie zrozumiałej i weryfikowalnej.
 - D. Informowanie jest zasadne wyłącznie w sytuacji kontroli zewnętrznej.
- 17. Darczyńca zgłasza wątpliwość, czy środki zostały wykorzystane zgodnie z deklarowanym celem. Który zestaw działań jest prawidłowy na początku obsługi takiego zgłoszenia?**
- A. Zignorowanie zgłoszenia, aby nie eskalować sprawy.
 - B. Publiczne ujawnienie korespondencji, aby bronić reputacji OSP.
 - C. Odpowiedź bez weryfikacji, oparta na przypuszczeniach, aby szybko zakończyć temat.
 - D. Potwierdzenie przyjęcia zgłoszenia, weryfikacja faktów w dokumentach i ewidencjach oraz udzielenie rzeczowej odpowiedzi opartej na danych w zakresie dopuszczalnym do udostępnienia.
- 18. Darczyńca cofnął zgodę na przesyłanie informacji handlowej w danym kanale kontaktu. Jak OSP powinna postąpić w tym zakresie?**
- A. Kontynuować kontakt, ale rzadziej.
 - B. Zastąpić dany kanał innym kanałem bez dodatkowych ustaleń.
 - C. Zaprześcić przesyłania informacji handlowej w tym kanale i odnotować cofnięcie zgody, aby nie naruszyć woli odbiorcy.
 - D. Kontynuować kontakt, jeżeli komunikat dotyczy działań społecznie użytecznych.

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

- 19. Który zestaw danych stanowi adekwatne minimum do opieki relacyjnej w małej OSP, przy zachowaniu zasady minimalizacji?**
- A. Numer PESEL, seria i numer dowodu, dane o zatrudnieniu i sytuacji majątkowej.
 - B. Dane członków rodziny i szczegółowe informacje o poglądach darczyńcy.
 - C. Wyłącznie imię darczyńcy bez jakichkolwiek informacji o wsparciu i preferencjach kontaktu.
 - D. Dane identyfikacyjne w niezbędnym zakresie, preferowany kanał kontaktu, odnotowane zgody, historia wsparcia oraz informacja o przekazanych podziękowaniach i informacji zwrotnej.
- 20. Które działanie stanowi podstawowy standard sprzyjający utrzymaniu darczyńców w małej OSP przy ograniczonych zasobach?**
- A. Codzienne wysyłanie próśb o wpłatę do wszystkich kontaktów.
 - B. Rezygnacja z kontaktu po wpłacie, aby nie inicjować pytań.
 - C. Utrzymywanie relacji wyłącznie z darczyńcami o najwyższych kwotach wpłat.
 - D. Ustalenie wykonalnego rytmu kontaktu po wsparciu, opartego na podziękowaniu i okresowym informowaniu o rezultatach.