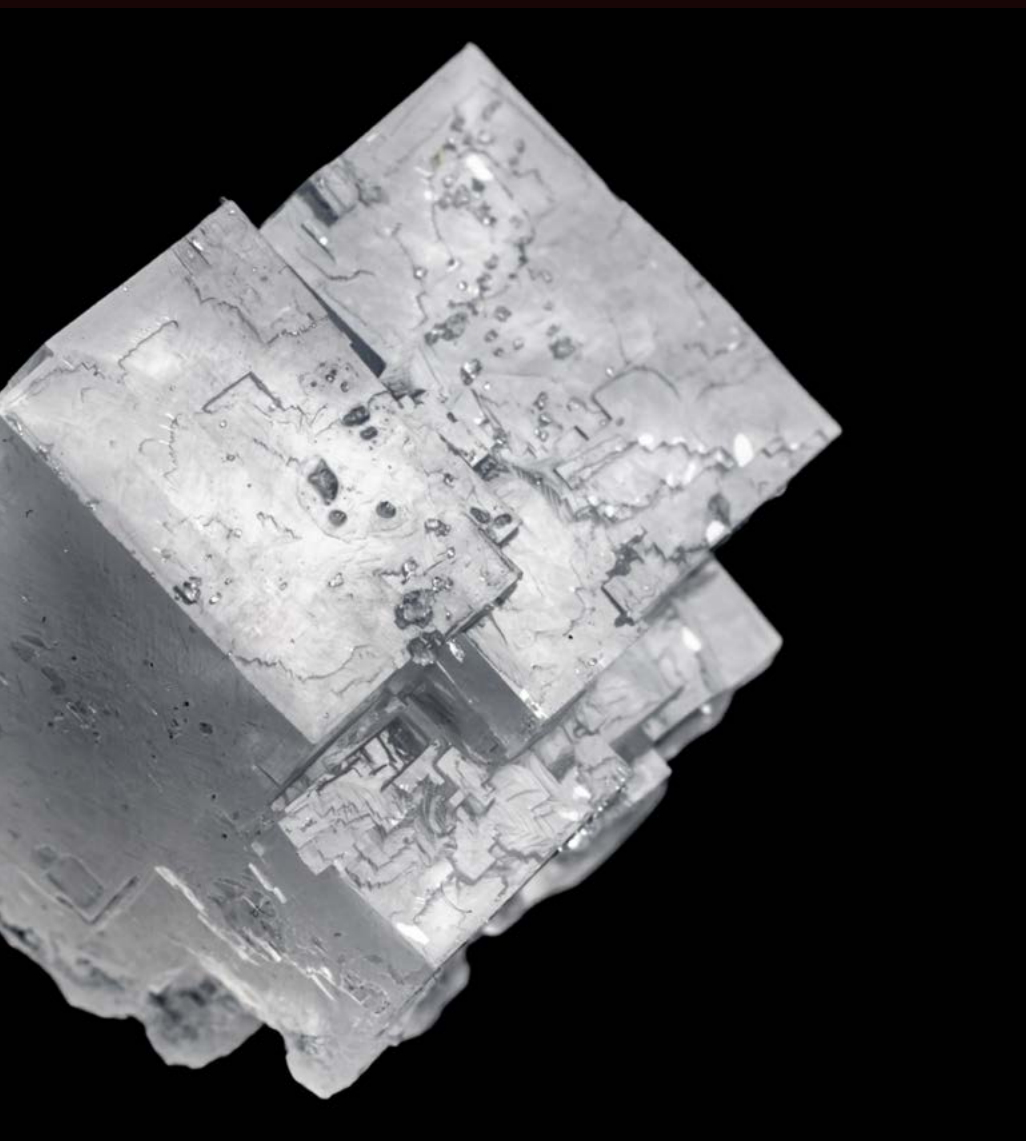


Kodeks nowych regulacji etycznych fundraisingu w Polsce

omówienie



Tytuł publikacji:

Kodeks nowych regulacji etycznych fundraisingu w Polsce

Wydawca:

Fundacja Polski Instytut Filantropii

Autorzy:

Członkowie zespołu eksperckiego ds. opracowania nowych standardów etycznych fundraisingu w Polsce

Ewa Gałka, Dobrosława Gogłóza, Szczepan Kasiński, Robert Kawałko, Maya Olszewska, Iwona Żochowska-Jabłońska

Redakcja:

Robert Kawałko

Forma publikacji:

ebook (PDF)

Rok wydania:

2025

Wersja dokumentu:

1.0

Charakter dokumentu:

Branżowy standard etyczny (dokument normatywny)

Zastrzeżenie:

Niniejszy dokument nie stanowi porady prawnej ani aktu prawnego. Ma charakter standardu branżowego i nie zastępuje obowiązujących przepisów prawa.



KOMITET
DO SPRAW
POŻYTKU
PUBLICZNEGO



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



Rządowy Program
Fundusz Inicjatyw
Obywatelskich
na lata 2021-2030
NOWEFIO

Spis treści

Od wydawcy	4
Wstęp	5
Jak korzystać z Kodeksu	6
Rozdział I – Zasady ogólne	7
<i>Iwona Żochowska-Jabłońska - Zasada przejrzystości i rozliczalności działań fundraisingowych</i>	7
<i>Patrycja Satora - Zasada uczciwości, rzetelności i działania w interesie publicznym</i>	9
Rozdział II – Odpowiedzialność organizacyjna	11
<i>Maya Olszewska - Odpowiedzialność zarządu i organów nadzorczych za fundraising</i>	11
<i>Szczepan Kasiński - Zasady planowania, dokumentowania i raportowania fundraisingu</i>	13
<i>Szczepan Kasiński - Ochrona danych osobowych i standardy komunikacji komunikacji</i>	16
Rozdział III – Relacje z ludźmi	19
<i>Dobrosława Gogłoza - Zasady relacji z darczyńcami</i>	19
<i>Ewa Gałka - Podmiotowość zamiast litości: Standardy etyczne ochrony godności beneficjentów w fundraisingu</i>	20
<i>Ewa Gałka - Zasady współpracy z wolontariuszami</i>	22
Rozdział IV – Fundraiserzy i podmioty zewnętrzne	25
<i>Robert Kawalko - Etyczne wynagradzanie fundraiserów – dlaczego to takie ważne?</i>	25
<i>Maya Olszewska - Podmioty trzecie w fundraisingu – jak korzystać z ich usług mądrze i bezpiecznie</i>	27
Rozdział V – Formy i narzędzia fundraisingu	30
<i>Maya Olszewska - Zasady organizacji wydarzeń fundraisingowych</i>	30
<i>Dobrosława Gogłoza - Fundraising cyfrowy i platformy internetowe</i>	32
<i>Robert Kawalko - Darowizny regularne i polecenie zapłaty (Direct Debit)</i>	34
<i>Iwona Żochowska-Jabłońska - Współpraca fundraisingowa z firmami i sektorem biznesu</i>	36
<i>Maya Olszewska - Fundraising testamentowy i zapisy spadkowe</i>	38

Od wydawcy

Oddajemy w ręce środowiska fundraisingowego ebook zawierający omówienie Kodeksu nowych regulacji etycznych fundraisingu w Polsce. Nowy system regulacji i zasad etycznych jest efektem prac zespołu eksperckiego powołanego przez Polski Instytut Filantropii we współpracy z Polskim Stowarzyszeniem Fundraisingu. W skład zespołu, któremu przewodniczyła dr Ewa Gałka i który działał przez blisko pół roku, weszli praktycy i praktyczki fundraisingu – opracowali zestaw aktualnych, spójnych i możliwych do wdrożenia standardów etycznych.

Celem niniejszej broszury jest szersze wyjaśnienie przyjętych w Kodeksie rozwiązań, wsparcie organizacji w odpowiedzialnym prowadzeniu działań fundraisingowych, a także stworzenie punktu odniesienia dla zarządów, fundraiserów, wolontariuszy, agencji zewnętrznych oraz partnerów biznesowych. Wierzimy, że wspólne standardy są fundamentem dalszego rozwoju fundraisingu w Polsce i ważnym elementem budowania jego wiarygodności.

Wstęp

Fundraising stał się dziś integralnym elementem funkcjonowania organizacji działających dla dobra wspólnego. Jego skuteczność nie wynika jedynie z doboru narzędzi czy skali prowadzonych działań, lecz przede wszystkim z jakości relacji budowanych z darczyńcami, beneficjentami oraz innymi interesariuszami. Etyka fundraisingu nie stanowi więc dodatku do praktyki operacyjnej, lecz jest jej warunkiem koniecznym.

Dynamiczny rozwój fundraisingu w Polsce — w tym rosnące znaczenie narzędzi cyfrowych, darowizn regularnych, współpracy z biznesem oraz wyspecjalizowanych form pozyskiwania środków — ujawnił potrzebę aktualizacji i doprecyzowania standardów etycznych. Wraz ze wzrostem skali działań rośnie również odpowiedzialność, zarówno indywidualna, jak i instytucjonalna. Brak jednoznacznych zasad sprzyja rozbieżnym interpretacjom, zwiększa ryzyko nadużyć i osłabia zaufanie do całego sektora.

Kodeks nowych regulacji etycznych fundraisingu w Polsce został opracowany jako dokument normatywny. Zawarte w nim artykuły formułują zasady, obowiązki i standardy odnoszące się do kluczowych obszarów praktyki fundraisingowej. Dokument obejmuje m.in. kwestie zgodności z prawem, transparentności działań, ochrony danych osobowych, relacji z darczyńcami i beneficjentami, zasad wynagradzania fundraiserów, roli zarządów i organów nadzorczych, a także standardów dotyczących poszczególnych form fundraisingu.

Jednym z fundamentalnych założeń kodeksu jest przypisanie odpowiedzialności za etyczny fundraising całej organizacji. Etyka nie może być sprowadzona wyłącznie do postawy pojedynczych fundraiserów — wymaga jasnych decyzji strategicznych, odpowiednich procedur wewnętrznych, systemów kontroli oraz kultury organizacyjnej opartej na uczciwości i przejrzystości. W tym sensie kodeks jest adresowany zarówno do zarządów i kadry kierowniczej, jak i do osób realizujących działania operacyjne.

Dokument nie zastępuje obowiązujących przepisów prawa ani regulacji ustawowych. Jego rolą jest uzupełnienie norm prawnych o standardy branżowe, które wyznaczają wyższy poziom odpowiedzialności i jakości działań. Kodeks może służyć jako punkt odniesienia przy tworzeniu wewnętrznych polityk fundraisingowych, materiał szkoleniowy, narzędzie samooceny oraz element dialogu z darczyńcami, partnerami i opinią publiczną.

Celem publikacji jest wzmocnienie spójnych, odpowiedzialnych i etycznych praktyk fundraisingowych w Polsce. Przyjęcie i stosowanie wspólnych standardów sprzyja nie tylko ochronie darczyńców i beneficjentów, lecz także długofalowej stabilności i wiarygodności całego sektora.

Jak korzystać z Kodeksu

Kodeks nowych regulacji etycznych fundraisingu w Polsce został opracowany jako narzędzie praktyczne, przeznaczone do stosowania w codziennej działalności organizacji prowadzących działania fundraisingowe. Poszczególne artykuły mają charakter normatywny i formułują minimalne standardy etyczne, które powinny być respektowane niezależnie od skali organizacji, formy prawnej czy stosowanych narzędzi pozyskiwania funduszy.

Kodeks może być wykorzystywany na kilku poziomach:

Po pierwsze – jako punkt odniesienia strategicznego.

Zarządy i organy nadzorcze mogą traktować kodeks jako ramę do podejmowania decyzji dotyczących modeli fundraisingu, współpracy z podmiotami zewnętrznymi, polityki wynagradzania fundraiserów oraz akceptowalnych form pozyskiwania środków. Dokument wspiera budowanie spójnej, odpowiedzialnej polityki fundraisingowej na poziomie całej organizacji.

Po drugie – jako narzędzie operacyjne.

Fundraiserzy, wolontariusze oraz osoby zaangażowane w realizację działań fundraisingowych mogą korzystać z kodeksu jako zbioru jasnych zasad regulujących relacje z darczyńcami, beneficjentami i partnerami. Artykuły kodeksu mogą służyć jako wsparcie w rozwiązywaniu dylematów etycznych oraz w ocenie dopuszczalności konkretnych praktyk.

Po trzecie – jako materiał szkoleniowy i edukacyjny.

Kodeks może być wykorzystywany w procesach szkolenia nowych pracowników i wolontariuszy, podczas szkoleń wewnętrznych oraz w programach rozwoju kompetencji fundraisingowych. Jego struktura umożliwia omawianie poszczególnych obszarów tematycznych w sposób uporządkowany i spójny.

Po czwarte – jako narzędzie samooceny i audytu.

Organizacje mogą stosować kodeks do okresowej oceny własnych praktyk fundraisingowych, identyfikowania obszarów ryzyka oraz planowania działań korygujących. Dokument może również stanowić punkt odniesienia w dialogu z darczyńcami, partnerami biznesowymi oraz instytucjami publicznymi.

Kodeks ma charakter otwarty i rozwojowy. Jego stosowanie nie wyklucza przyjmowania bardziej restrykcyjnych standardów wewnętrznych ani dostosowywania zasad do specyfiki danej organizacji, o ile nie prowadzi to do obniżenia poziomu ochrony darczyńców, beneficjentów i interesu publicznego.

Zachęcam Państwa do lektury. Czytając zamieszczone tu artykuły warto mieć pod ręką sam Kodeks - można go znaleźć na stronie regulacje.pif.org.pl. [Uwaga: ta strona jest w przygotowaniu, będzie gotowa na koniec stycznia.]

Robert Kawalko
prezes Polskiego Instytutu Filantropii

Rozdział I – Zasady ogólne

Iwona Żochowska-Jabłońska

Zasada przejrzystości i rozliczalności działań fundraisingowych

Czy w świecie, który nieustannie krzyczy: „zauważ mnie!”, jest jeszcze miejsce na ciszę i zaufanie?

Jako przedstawiciele polskiego trzeciego sektora, każdego dnia stajemy do nierównego wyścigu. W naszych skrzynkach mailowych, na tablicach w mediach społecznościowych i w przestrzeni miejskiej toczy się walka o najcenniejszą walutę współczesności: uwagę. Słyszymy z każdej strony wytyczne: „musisz się wyróżnić”, „twórz treści, które szokują”, „pokaż swój temat jako ten jedyny ważny”. I rzeczywiście, robimy to. Budujemy angażujące historie, bo wiemy, że od tego zależy los osób, dla których pracujemy. Jednak jako Dyrektor Zarządzająca Fundacji „Przyszłość dla Dzieci” coraz częściej zadaję sobie i moim kolegom z branży trudne pytanie: jak w tym głośnym nawoływaniu do pomocy nie zgubić godności drugiego człowieka? Jak sprawić, by darczyńca, otwierając serce i portfel, czuł się bezpiecznie, a nie osaczony?

Wspólny mianownik: Szacunek

W Fundacji „Przyszłość dla Dzieci” naszą codzienność wypełnia walka o sprawność maluchów. Jednak etyczny fundraising to sprawa wspólna dla całego sektora. Niezależnie od tego, czy organizacja ratuje zwierzęta, walczy o klimat, czy wspiera prawa kobiet – wyzwania są tożsame. Każdy darczyńca zasługuje na tę samą jakość relacji i pewność, że jego dobra wola jest szanowana.

Standardy brytyjskie czy niemieckie, na których się wzorujemy, uczą nas, że silny sektor NGO to taki, który nie rywalizuje na „poziom dramatu”, ale współpracuje w oparciu o jasne zasady. Model Brytyjski (Fundraising Regulator) czuwa, by prośba o wsparcie nie zamieniła się w presję. Brytyjczycy już dawno zrozumieli, że agresywny marketing to szybki zysk, który niszczy zaufanie na lata. My również wierzymy, że każde fundacyjne dziecko zasługuje na opowieść o jego sile i potencjale, a nie tylko o trudnościach.

Transparentność jako fundament nowej kultury zaufania

W gąszczu tysięcy apeli darczyńca indywidualny i biznesowy ma prawo czuć się przytłoczony. Istnieje cienka granica między skutecznym wyróżnieniem się a naruszeniem godności tych, o których przyszłość walczymy. Dlatego jako sektor musimy pójść o krok dalej. Samo przyciągnięcie uwagi to za mało – prawdziwym sukcesem jest sprawienie, by za pierwszym kontaktem szło przekonanie: „To jest profesjonalna pomoc”.

Wyobraźmy sobie sytuację: firma przekazuje darowiznę na rehabilitację, licząc na realną zmianę. Mijają miesiące, a jedynym sygnałem ze strony organizacji jest faktura i lakoniczne podziękowanie. Brak informacji o postępach, brak zdjęć z zajęć, brak rozliczenia efektów. Taki „brak wiadomości” w fundraisingu jest sygnałem alarmowym. Jako organizacje musimy budować relacje oparte na twardych dowodach skuteczności. Zasada przejrzystości i rozliczalności to nie tylko hasło – to obietnica złożona każdemu darczyńcy.

Dlaczego przejrzystość stała się nową walutą?

Z najnowszych raportu Stowarzyszenia Klon/Jawor „Kondycja organizacji pozarządowych 2024” wynika, że sektor staje się coraz bardziej zależny od hojności darczyńców – udział darowizn w budżetach NGO wzrósł do średnio 26% wszystkich przychodów. To dowód na ogromną solidarność społeczną. Jednocześnie jednak raport wskazuje na niepokojącą lukę: aż 63% liderów organizacji uważa, że społeczeństwo nie do końca rozumie, czym właściwie zajmuje się trzeci sektor.

Tę informacyjną wyrwę musimy wypełnić transparentną komunikacją. Raport Pomagam.pl „Jak i dlaczego pomagam?” rzuca na to dodatkowe światło: polski darczyńca to „empatyczny pragmatyk”. Chce pomagać, ale jednocześnie coraz głośniej pyta o skuteczność. Choć pomoc dzieciom z niepełnosprawnością znajduje się wysoko w „hierarchii empatii”, to w obliczu faktu, że 72% organizacji (według Klon/Jawor) boryka się z trudnościami finansowymi, samo „posiadanie misji” nie wystarczy. Darczyńcy, szczególnie z pokolenia X i Boomersów, wymagają dziś formalnych potwierdzeń wiarygodności: audytów i szczegółowych raportów merytorycznych.

Standardy budujące autorytet w relacjach z biznesem

Praca nad standardami etyki fundraisingu w Polsce zaowocowała wytycznymi, które określają ramy współpracy na linii biznes-NGO. Przejrzystość to proces, który zaczyna się od pierwszego uścisku dłoni. We współpracy z firmami przekłada się to na określeniu wzajemnych oczekiwań. Jasne rozróżnienie pomiędzy darowizną, która nie niesie za sobą świadczeń na rzecz darczyńcy, a sponsoringiem, który jest już relacją opartą na wzajemnych świadczeniach i wymaga pisemnej umowy.

Raportowanie efektów jest kolejnym elementem budującym przejrzystość. Obowiązkiem NGO jest przekazanie rzetelnych informacji o rezultatach. Nie wystarczy napisać „pomogliśmy”. Trzeba pokazać konkret: dzięki wsparciu finansowemu nasza grupa odbiorców pomocy skorzystała z dodatkowych godzin specjalistycznej terapii.

Ważnym elementem współpracy jest również transparentność marki. Jasne zasady używania logo pozwalają uniknąć zarzutów o „ukryty marketing”, co chroni autorytet obu stron.

Godność podopiecznego: Czerwona linia

W pogoni za uwagą łatwo wpaść w pułapkę „marketingu szoku”. Wykorzystywanie wizerunku osób potrzebujących w sposób uprzedmiotawiający, wyłącznie dla wywołania litości, buduje obraz beneficjenta jako biernej ofiary. Etyczny fundraising nakazuje traktować każde dziecko z niepełnosprawnością podmiotowo. Nasze maluchy nie są „przypadkami medycznymi”, lecz pełnoprawnymi ludźmi, których godność jest nienaruszalna. Ten standard powinien być fundamentem każdej organizacji w Polsce.

Prawdziwa rozliczalność to także odwaga do szczerego dialogu o trudnościach. Jeśli projekt napotyka przeszkody, naszym obowiązkiem jest poinformować o tym partnera. Taka bezkompromisowa szczerłość jest najlepszym sposobem na budowanie pozycji sektora jako godnego zaufania profesjonalisty.

Profesjonalizm to spokój ducha

Dla naszych partnerów biznesowych przejrzystość to bezpieczeństwo wizerunkowe. Firma, która wie, że jej środki są procesowane według audytowanych procedur, staje się współodpowiedzialna za sukces. Dzięki nowym standardom etycznym narzędzia takie jak Payroll Giving czy Marketing Spo-

łecznie Zaangażowany (CRM) stają się w pełni mierzalne. Darczyńca widzi, jak dane z arkusza Excel zamieniają się w realną zmianę w życiu drugiego człowieka. Etyka w fundraisingu to obietnica, że każdy, kto wspiera trzeci sektor, wchodzi w relację opartą na szacunku. Nie szukajmy w pomaganiu tylko emocjonalnego impulsu. Szukajmy profesjonalizmu. Wymagajcie od nas standardów, pytajcie o rozliczenia, sprawdzajcie nasze raporty. W ten sposób stworzymy w Polsce dojrzały sektor NGO, w którym każde przekazane wsparcie pracuje z maksymalną efektywnością na rzecz tych, którzy tego najbardziej potrzebują.

Patrycja Satora

Zasada uczciwości, rzetelności i działania w interesie publicznym

Fundraiser czy darczyńca? Od czego zaczyna się etyka fundraisingu

W rozmowach z osobami działającymi w organizacjach pozarządowych — przy okazji doradzania, wspólnego namysłu nad rozwojem organizacji czy planowania działań — często zadaję jedno, pozornie proste pytanie: czy wpłacasz na jakieś cele społeczne? Komu i w jaki sposób? Odpowiedzi są zwykle podobne. Najczęściej słyszę o zbiórkach znajomych, dużych akcjach ogólnopolskich albo jednorazowych wpłatach podejmowanych pod wpływem emocji w sytuacjach kryzysowych. To naturalny obraz kultury dawania w Polsce i nie ma w nim nic niewłaściwego.

Ja sama od lat jestem darczyńczynią - regularnie wspieram wybrane organizacje i projekty, często niewielkimi kwotami, ale w sposób stały. To doświadczenie bardzo mocno ukształtowało moje myślenie o fundraisingu. Regularne wsparcie nie jest jedynie jedną z technik pozyskiwania środków, lecz fundamentem długofalowej relacji i stabilnego rozwoju organizacji. Nawet niewielkie, ale przewidywalne wpłaty pozwalają planować budżet, budować zespoły, inwestować w jakość działań i myśleć strategicznie, a nie wyłącznie reagować na kolejne kryzysy.

Fundraising rozumiem więc przede wszystkim jako dbanie o relację w czasie. O próbę zrozumienia potrzeb, oczekiwań, ale także obaw potencjalnych darczyńców. Wiele osób w Polsce nie wspiera regularnie żadnej organizacji nie dlatego, że nie chce, ale dlatego, że nikt jeszcze wprost i uczciwie nie zaprosił ich do takiej formy zaangażowania. Po prostu nie spotkali fundraiseira lub fundraiserki, którzy potrafiliby zbudować relację opartą na zaufaniu i długofalowości.

Dobry fundraiser to najpierw dobry darczyńca.

To osoba, która rozumie wagę decyzji o regularnym wspieraniu cudzych działań i potrafi myśleć z perspektywy osoby obdarowującej.

Uczciwość: co naprawdę obiecujemy darczyńcy

Uczciwość w fundraisingu nie sprowadza się do formalnej zgodności z prawem. Dotyczy przede wszystkim treści obietnicy składanej darczyńcy. Cel zbiórki powinien być zrozumiały, konkretny i możliwy do wyobrażenia. Sformułowania ogólne, które formalnie są poprawne, ale nie pozwalają darczyńcy zrozumieć, co faktycznie stanie się z jego pieniędzmi, osłabiają sens relacji opartej na zaufaniu.

Uczciwość wymaga także odpowiedzialnego posługiwania się językiem emocji. Określenia takie jak „pilne”, „ostatnia szansa” czy „bez Twojego wsparcia to się nie uda” powinny wynikać z realnej sytuacji, a nie być narzędziem zwiększania skuteczności kampanii. Granica między zaproszeniem do pomocy a wywieraniem presji bywa cienka, ale to organizacja ponosi odpowiedzialność za jej nienaruszenie.

Darowizna powinna być efektem świadomej decyzji, a nie niejasności lub emocjonalnego nacisku.

Rzetelność: fundraising jako zobowiązanie do wykonania

Rzetelność w fundraisingu ujawnia się przede wszystkim po dokonaniu wpłaty. Darowizna tworzy nieformalną umowę: darczyńca powierza środki, a organizacja zobowiązuje się wykorzystać je zgodnie z deklarowanym celem i poinformować o efektach. Fundraising nie kończy się więc na pozyskaniu pieniędzy — zaczyna się etap realizacji zobowiązania.

Rzetelność oznacza staranność w prowadzeniu projektów, dokumentowaniu wydatków i komunikowaniu postępów. Dotyczy to również sytuacji trudnych: opóźnień, zmian zakresu działań czy niepełnej realizacji pierwotnych planów. Milczenie lub unikanie kontaktu w takich momentach narusza zaufanie. Uczciwa informacja, nawet jeśli jest niewygodna, wzmacnia relację bardziej niż próba jej „przeczekania”.

Etyka fundraisingu ujawnia się wtedy, gdy organizacja mierzy się z trudnościami, a nie tylko sukcesami.

Fundraiser jako pośrednik odpowiedzialności

Fundraiser nie jest wyłącznie osobą poszukującą środków. Staje się pośrednikiem pomiędzy darczyńcą a organizacją — rzecznikiem organizacji wobec darczyńcy, ale także rzecznikiem darczyńcy wobec organizacji. Odpowiada za spójność obietnic z działaniami oraz za pilnowanie, by środki zostały wykorzystane zgodnie z deklarowanym celem.

Ta rola bywa wymagająca, bo wiąże się z koniecznością zadawania niewygodnych pytań i dbania o standardy także wewnątrz organizacji. Jest jednak fundamentem profesjonalnego fundraisingu.

Fundraiser nie tylko zbiera środki — stoi na straży sensu i uczciwości ich wykorzystania.

Działanie w interesie publicznym

Fundraising prowadzony przez organizacje pozarządowe jest działaniem podejmowanym w sferze interesu publicznego. Oznacza to, że pozyskiwanie środków finansowych nie może służyć celom prywatnym, doraźnym ani partykularnym interesom jakiegokolwiek ze stron procesu fundraisingowego. Każde działanie w tym obszarze powinno być projektowane i realizowane w sposób możliwy do obrony z perspektywy dobra wspólnego.

Zasada uczciwości i rzetelności nakłada na organizacje oraz osoby prowadzące fundraising obowiązek szczególnej staranności w formułowaniu celów, składaniu obietnic oraz realizacji zobowiązań wobec darczyńców. Naruszenie tej zasady należy traktować jako działanie godzące w zaufanie publiczne, które wszak stanowi fundament funkcjonowania sektora pozarządowego.

Etyczny fundraising jest obowiązkiem organizacyjnym, a nie wyłącznie indywidualnym wyborem. Organizacje są zobowiązane do tworzenia i egzekwowania takich praktyk fundraisingowych, które w sposób trwały chronią interes publiczny, prawa darczyńców oraz wiarygodność sektora.

Rozdział II – Odpowiedzialność organizacyjna

Maya Olszewska

Zarząd a fundraising: przygotowanie organizacji zamiast gaszenia pożarów

Zdecydowana większość zarządów organizacji pozarządowych chciałaby mieć możliwość zatrudnienia skutecznych fundraiserów. Jednak największą sztuką jest przygotowanie swojego ngo na fundraising. To jeden z powodów opracowania „Regulacji etycznych fundraisingu”. Chcemy ułatwić życie tym z Was, którzy biorą na siebie największą odpowiedzialność: zarządom. Pamiętaj, że jeśli jesteś członkiem zarządu organizacji pozarządowej np. w przypadku zaległości podatkowych możesz odpowiedzieć przed Urzędem Skarbowym prywatnym majątkiem.

Zarząd strażnikiem statutu

W mojej praktyce szkoleniowej z zakresu fundraisingu często na po raz pierwszy zadane pytanie „Ile i na co chcesz zebrać pieniędzy?” słyszę odpowiedź „Jak najwięcej, mamy duże potrzeby”. Prawda jest taka, że jeśli chcesz pozyskać duże środki od darczyńców indywidualnych i biznesowych na początek musisz potrafić wyobrazić sobie, dlaczego mieliby Wam je przekazać i jaką drogą się o tym dowiedzą.

Jeśli chcesz inspirować do wpłat na Twój cel społeczny musisz umieć nazwać to, co robisz. Zatem już na tym etapie pojawia się odpowiedzialność, bo zarząd jest strażnikiem realizacji statutu. Warto sprawdzić, czy cele, które formułujecie, są zgodne z Waszym statutem. A muszą być dobrze określone, bo prawdopodobnie chcesz przyciągać świadomych darczyńców, którzy zostaną z Wami na dłużej. Przez ostatnie sześć lat w świecie polskich ngo’ów widać było niejedną woltę, w szczególności związaną z pandemią, wybuchem pełnoskalowej wojny w Ukrainie i powodziami na południu kraju. Organizacje, które dotychczas specjalizowały się w innych aspektach życia społecznego podjęły temat, który był potrzebny w danym momencie.

Zanim rozpoczniesz fundraising na rzecz zupełnie nowego obszaru sprawdź, czy jest to zgodne z Twoim statutem.

Bezpieczna ścieżka darczyńcy

Jeśli wiesz, na co Wasza organizacja chce zbierać środki i jaka grupa potencjalnych darczyńców może być zainteresowana tematem, trzeba zweryfikować, czy jesteście przygotowani na kontakt z tą grupą. W opracowanych przez zespół praktyków i praktyczek „Regulacjach etycznych fundraisingu” znajdziesz odpowiedzi. Przykładowo, jeśli Wasza organizacja chce pozyskiwać środki przez wpłaty przez stronę internetową możesz sięgnąć do rozdziału odnoszącego się do fundraisingu cyfrowego. To nie znaczy, że jako członek zarządu masz wszystko robić osobiście, np. opracować regulamin darowizn. Natomiast dobrze, żebyś wiedziała/wiedział, co to jest i czy Wasz regulamin jest aktualny i wdrożony.

Zarząd nie musi a w wielu przypadkach nawet nie powinien zajmować się przygotowaniem wszyst-

kich aspektów wdrażania fundraisingu osobiście. Natomiast członkowie zarządu powinni rozumieć, jakie ramy i standardy należy stworzyć, żeby proces prowadzić skutecznie i przejrzystie.

Warto przestudiować cały dokument „Regulacji etycznych fundraisingu”, bo wiele tematów jest ze sobą powiązanych.

Zatrudnianie fundraiserów

W praktyce często pierwszym fundraiserem w organizacji jest któryś z członków zarządu. Natomiast odpowiedzialność za kierowanie organizacją i reprezentowanie jej na zewnątrz spoczywa na całym zarządzie.

Nawet jeśli jesteś członkiem zarządu i fundraiserem jednocześnie, a Twoje pierwsze działania w tym obszarze opierają się na wolontariacie, dobrze, byś znał/znała regulacje odnoszące się do zatrudniania fundraiserów.

Polskie „Regulacje etyczne fundraisingu” prezentują w tym aspekcie stanowisko, które jest wyważone i umiarkowane. Nadrzędnym celem jest stworzenie systemu, który wspiera misję, chroni darczyńców przed presją oraz zapewnia fundraiserom stabilne i przejrzyste warunki pracy.

Pamiętaj, że nierzadko osoby kwestionujące działania fundacji i stowarzyszeń odnoszą się właśnie do zatrudniania fundraiserów i kosztów fundraisingu. W części regulacji dotyczącej zatrudnienia znajdziesz podpowiedzi, jakie dobre praktyki możesz wdrażać u siebie.

Podam Ci przykład. Jeśli zatrudniasz kogoś na prowizję to trzeba zadbać o wyznaczenie górnego limitu. Do niedawna w środowisku międzynarodowym w ogóle kwestionowano etyczność umów na procent. Obecnie ta tendencja się zmienia, co wynika zapewne z realiów pracy ngo'sów. W końcu w każdym przypadku celem jest realizacja misji organizacji, a to jest prawie niemożliwe bez pieniędzy. Zatem, jeśli nie ma innej możliwości, dopuszczalne jest wynagrodzenie procentowe, ale pod określonymi warunkami.

Przede wszystkim warto pamiętać, że fundraising, który wzmacnia Twoją organizację, jest działaniem długoterminowym, co wymaga stałego zaangażowania. Dlatego wciąż najbardziej rekomendowane jest zatrudnienie osób na zasadzie umowy o pracę i tworzenie stabilnych okoliczności do rozwoju ngo.

Odpowiedzialność majątkowa, karna i administracyjna

Fundraising to nie tylko pozyskiwanie pieniędzy. To także ryzyko prawne i finansowe, którego zarząd nie może i nie powinien w całości oddelegować. Niezwykle istotne są jasne procedury i realny nadzór nad tym obszarem.

W niektórych kwestiach członkowie zarządu odpowiadają całym swoim majątkiem, np. jeśli organizacja ma zaległości podatkowe, a egzekucja z majątku ngo okazała się nieskuteczna. Zatem, jeśli np. Twoja organizacja czerpie dochody ze sprzedaży, a osoba odpowiedzialna za rozliczenia, nie zapłaci należnego VAT'u, Ty jako członek zarządu możesz odpowiedzieć za to swoim prywatnym majątkiem. Poza tym jako członek zarządu musisz być uważny/uważna, by nie działać na szkodę organizacji. Istotne jest, by nie podpisywać umów fundraisingowych bez analizy ryzyk i nie dopuszczać do niele-

galnych zbiorów lub nieprawidłowych rozliczeń.

W skrajnych przypadkach pojawia się odpowiedzialność karna.

Co warto wiedzieć o wdrażaniu fundraisingu w organizacjach?

Często wdrożenie nowych metod fundraisingu w organizacji jest dużym szokiem dla całego zespołu. Na początku wyniki spadają zamiast rosnąć. Trzeba zaangażować czas i pieniądze, żeby dobrze przygotować się na współpracę z darczyńcami. Podsumowując tylko to, co napisałam w tym artykule należy:

- zaplanować komunikację tak, by była zrozumiała dla darczyńców i zaplanować kanały komunikacji,
- wyznaczyć osobę/osoby odpowiedzialne za fundraising i ustalić przejrzyste zasady współpracy,
- ustalić, jakie procedury warto wprowadzić i kto będzie odpowiedzialny za ich wdrożenie,
- przeszkolić zarząd i zespół z nowych procedur.

Z jednej strony powyższe wiąże się z pracą do wykonania, a z drugiej może się okazać, że właściwe ustawienie procesów fundraisingowych było tym, czego na dłuższą metę Wasza organizacja potrzebowała.

Często na hasło „fundraising” w zespołach zaczyna się dzielenie skóry na niedźwiedziu. Tu mamy do czynienia z drugą skrajnością. Zastanawianie się nadmierne nad różnymi scenariuszami jest tak samo nieadekwatne jak niezastanawianie się w ogóle. Można utknąć. Pamiętam przypadek, że zarząd tak długo dyskutował z prawnikiem nad umową z fundraiserem, że minął termin wydarzenia, podczas którego fundraiser mógł zaprezentować sponsorów. To absurdał, ale się zdarza.

Z moich obserwacji wdrażanie fundraisingu prawie zawsze budzi duże emocje. Wbrew pozorom nie jest największą sztuką pozyskanie jednorazowo dużo pieniędzy na realizację misji organizacji, ale prowadzenie procesu w sposób mądry tak, by wzmocnił ngo przez lata. Z taką też intencją opracowaliśmy „Regulacje etyczne fundraisingu”.

Szczepan Kasiński

Zasady planowania, dokumentowania i raportowania fundraisingu

Fundraising - system, a nie zryw entuzjazmu

Fundraising jest najbardziej skuteczny wtedy, gdy jest elementem systemu działań organizacji, a nie opiera się na pojedynczych zrywach (bo potrzeba, bo nagła sytuacja, bo wydarzyła się tragedia). Oczywiście wciąż pojedyncze zrywy to nasza domena narodowa, jednak te organizacje, które planują długofalowe działania opierają się na pracy projektowej, a nie na założeniu, że może znów się uda...

Organizacje, które działają bez planu, spisanych procesów i procedur działają chaotycznie, realizując działania, które najbardziej przemawiają do członków zespołu. Często realizują głównie wizję lidera - najsilniejszej osobowości. Chaos w działaniach, częste zmiany i brak klarownej wizji powodują, że pieniądze darczyńców nie są wydatkowane w najlepszy możliwy sposób (po głębszej refleksji nad sensownością danego kosztu), a przez to narażają się na zarzuty o niską efektywność lub mar-

nowanie potencjału. Dlatego system planowania, realizacji działań (w oparciu o pracę na dokumentach), a także raportowania efektów fundraisingu jest nieodłącznie osadzony na fundamencie etyki. To po prostu ułatwia życie i codzienną pracę.

Planowanie fundraisingu

“Planowanie zabija spontaniczność działania organizacji”, “nie chcemy być korporacją” często powtarzają społecznicy i członkowie zespołów organizacji pozarządowych, dla których takie określenia mogą być wymówką, czy też formą ucieczki od planowania działań. Tymczasem działania fundraisingowe to efekt systematycznej realizacji przemyślanej strategii, a nie myślenia życzeniowego, które jest oderwane od rzeczywistości.

Jeśli organizacja wie, ile potrzebuje zebrać pieniędzy na realizację swoich celów statutowych w danym roku (czy szerzej - w perspektywie kilku lat), jakie konkretne projekty chce zrealizować, a plan jest zgodny z jej statutem i możliwościami organizacji, to ma zdecydowaną przewagę nad tymi NGO, które działają zrywami.

Taki plan rozwoju (czy szerzej - strategia) można wprost komunikować interesariuszom organizacji (wśród których znajdują się także jej darczyńcy i partnerzy) i zapraszać do wspólnego zmieniania świata. Z takiej strategii wynikają także źródła finansowania i sposób (kanały i narzędzia) osiągnięcia zakładanych celów.

A jasność i transparentność sprzyja także etyce - organizacja klarownie komunikuje swoje cele i działania zmierzające do ich osiągnięcia. Nie ma tu żadnych “szarych stref”, zbiórki na bliżej nieokreślone “cele statutowe”, które są słownym wytrychem, który mówi wszystko i nic równocześnie.

Dlatego każda organizacja, która chce wzmocnić swoje działania fundraisingowe, opierając się na działaniach etycznych powinna planować swój fundraising uwzględniając przynajmniej:

- cele finansowe (kwoty do zebrania oraz terminy ich osiągnięcia),
- przeznaczenie środków (ile kosztuje dany projekt realizowany przez organizację, przy uwzględnieniu także niezbędnych kosztów funkcjonowania NGO, czy też administracyjnych),
- źródła finansowania (darczyńcy indywidualni, współprace z biznesem, granty, działalność gospodarcza, pozyskanie 1,5% podatku),
- metody pozyskiwania (online, bezpośredni kontakt, wydarzenia),
- budżet fundraisingowy (mierzenie efektywności działań i nieustanna praca nad jej ulepszaniem jest kluczowym elementem troski o powierzone organizacji środki).

Dokumentowanie chroni organizację i darczyńców

Fundraising systemowy opiera się na pracy na dokumentach, czyli przestrzeganiu standardów wypracowanych w danej organizacji, w ramach których z jednej strony standardy chronią organizację przed popełnieniem błędu (a przynajmniej minimalizują ryzyko jego popełnienia), jak również pozwalają chronić interes darczyńcy.

Wskazane jest, by każda organizacja miała spisane procesy i procedury fundraisingowe, które w jasny sposób wskazują, kto odpowiada za dane działanie, jak przebiega dany proces i jak organizacja realizuje swój fundraising. Warto też w tych działaniach opisać, czego organizacja nie robi (na bazie dotychczasowych doświadczeń albo analizy zespołu - od jakich branż nie przyjmuje środków

ze względu na swoje zasady etyczne; co i jak robi, jeśli darczyńca zażąda zwrotu darowizny).

W sytuacjach trudnych bądź konfliktowych pomagają także wcześniej wypracowane umowy z fundraiserami czy partnerami, które określają prawa i obowiązki stron (to minimalizuje ryzyko - “myśleliśmy, że to Wy się tym zajmiecie”). Z własnej praktyki mogę dodać, że odwołanie się do znajdującego się na stronie internetowej organizacji regulaminu darowizn czy jasno opisanych polityki prywatności i RODO, gasiło w załączku różne sytuacje konfliktowe czy potencjalnie niebezpieczne dla organizacji.

Taka dokumentacja i standardy postępowania, które uprzedzają potencjalne sytuacje konfliktowe to także element uczenia się całej organizacji - nowi pracownicy mają standardy postępowania, wiedzą jak działać. Równocześnie łatwiejsza jest także kontrola jakości działań, jeśli opieramy się na wypracowanych schematach działań, a nie każdorazowo na innej koncepcji.

W przypadku prowadzenia kampanii zbiórkowej to właśnie dokumentacja kampanii, czyli opracowane założenia, ale także wprowadzanie wyników i wyciąganie wniosków z podejmowanych działań jest elementem uczenia się samej organizacji, podnoszenia standardów i dzięki temu efektywniejszego wydatkowania środków darczyńców - to niedostrzegalne w codzienności, ale niezwykle pro-etyczne działanie.

Raportowanie to obowiązek, nie opcja

Organizacje pozarządowe, jako podmioty cieszące się szczególnym zaufaniem społecznym, są zobowiązane do rzetelnego raportowania — zarówno wobec odpowiednich instytucji publicznych, jak i swoich darczyńców oraz partnerów.

Minimalnym wymogiem jest publikowanie sprawozdań w bazie NIW-CRSO w przypadku organizacji posiadających status OPP, a także zamieszczanie ich na stronie internetowej organizacji. Dla zwiększenia transparentności warto przygotowywać również zrozumiałe dla przeciętnego odbiorcy podsumowania, ponieważ struktura obowiązkowych sprawozdań finansowych i merytorycznych bywa dla wielu osób nieczytelna.

Dzięki sprawozdaniom i raportom darczyńcy mogą zobaczyć, na co zostały przeznaczone ich środki, a organizacja ma możliwość pokazania potencjalnym wspierającym, w jaki sposób działa, jakie efekty osiąga i jak gospodaruje powierzonymi funduszami. W komunikacji zewnętrznej dobrym rozwiązaniem jest także regularne raportowanie do stałych darczyńców — w formie raportu rocznego lub comiesięcznych podsumowań.

Warto również zadbać o systematyczne raportowanie wewnętrzne. Umożliwia ono monitorowanie efektów fundraisingu, zadawanie właściwych pytań o efektywność działań (ROI), analizę kosztów i przychodów oraz ocenę realizacji strategii.

System planowania, dokumentowania i raportowania nie jest zbędną biurokracją, lecz oznaką profesjonalizmu organizacji. Chroni NGO przed chaosem i zarzutami, darczyńców — przed niejasnym wydatkowaniem środków, a fundraiserów — przed funkcjonowaniem w szarej strefie rozmytej odpowiedzialności. To po prostu inwestycja w długoterminową wiarygodność.

Szczepan Kasiński

Ochrona danych osobowych i standardy komunikacji komunikacji

Ochrona danych osobowych i standardy komunikacji

Dokonując darowizny, Darczyńca przekazuje organizacji nie tylko środki finansowe na realizację wybranego celu społecznego, lecz także swoje dane osobowe. Jest to akt zaufania — oczekiwanie, że organizacja będzie je chronić i wykorzystywać nie tylko zgodnie z prawem, ale również z poszanowaniem dobra Darczyńcy oraz własnej misji.

To właśnie na styku tych dwóch obszarów najczęściej pojawiają się napięcia, dlatego obowiązkiem organizacji pozarządowej jest odpowiednio wcześniej zadbać o ten temat. Niewłaściwe praktyki w zakresie ochrony danych mogą bowiem szybko zniszczyć reputację nie tylko konkretnej organizacji, lecz także negatywnie wpływać na postrzeganie całego sektora pozarządowego.

Dane darczyńców to nie twoja własność, tylko twoja odpowiedzialność

Akt darowizny wiąże się — zgodnie z polskim prawem — z przekazaniem organizacji danych osobowych darczyńcy (w praktyce darowizny anonimowe niemal nie występują). W zależności od wybranego kanału wsparcia organizacja pozyskuje różny zakres danych: od podstawowych informacji adresowych po adres e-mail czy numer telefonu. Z tego powodu kluczowe z perspektywy etyki jest zapewnienie wysokich standardów ochrony danych oraz wykorzystywanie ich zgodnie zarówno z intencją darczyńcy, jak i zasadami obowiązującymi w organizacji.

Niezbędna jest świadomość, że NGO pełni rolę administratora danych — a nie ich właściciela — i ma obowiązek przetwarzać je zgodnie z prawem. Obecnie podstawą prawną są przede wszystkim dwa akty: RODO oraz Prawo Komunikacji Elektronicznej (PKE). Określają one m.in. rodzaje zgód wymaganych dla poszczególnych kanałów komunikacji, zasady przetwarzania danych oraz ich usuwania lub archiwizacji.

Warto podkreślić, że przestrzeganie RODO i PKE stanowi jedynie minimalny standard, którego stosowanie jest obowiązkiem prawnym. Etyczne działania fundraisingowe wykraczają poza ten poziom — obejmują troskę o potrzeby darczyńcy oraz pokazanie mu w przejrzysty sposób jego realnego wpływu na działania organizacji.

Dlatego na stronach internetowych NGO powinny znaleźć się: regulamin darowizn oraz polityka prywatności. Dzięki temu każdy potencjalny darczyńca może świadomie zapoznać się z zasadami przetwarzania danych i wyrazić odpowiednie zgody. Ma również prawo do wglądu, poprawiania i usunięcia swoich danych. Obowiązkiem organizacji jest natomiast gromadzenie wyłącznie tych informacji, które są niezbędne do obsługi darowizny i budowania relacji z darczyńcą, zgodnie z uzasadnionym interesem administratora.

Pozyskane dane powinny być zabezpieczone przed dostępem osób nieuprawnionych — w sposób najlepszy i realnie możliwy dla danej organizacji. Polityka prywatności oraz zasady przetwarzania danych muszą być dostosowane do specyfiki NGO, a nie kopiowane bezrefleksyjnie z innych podmiotów. Z punktu widzenia bezpieczeństwa kluczowe jest również wcześniejsze opracowanie proce-

dur na wypadek ewentualnego wycieku danych.

Świadome zgody

Z perspektywy praktyki fundraisingowej chcielibyśmy pozyskiwać jak najwięcej danych — bo „mogą się przydać”. Jednak z punktu widzenia etycznego fundraisingu wystarczy, że dysponujemy właściwymi zgodami, które chronią obie strony: organizację i darczyńcę.

Konkretne, jasne i świadome zgody (zgodne z duchem PKE), a nie ogólne, nic niemówiące zaznaczenia, to standard wymagany prawem. Jednocześnie pozwalają one lepiej dopasować komunikację do darczyńcy — wie on, na co się zgadza (kontakt listowny, mailowy, telefoniczny czy SMS-owy) i nie jest później zaskakiwany nieoczekiwaną wiadomością. Prawo do wycofania zgody w dowolnym momencie również wzmacnia partnerski charakter relacji, w której obie strony mają równe prawa.

Warto podkreślić, że przy zbieraniu zgód kluczowych jest kilka elementów, które powinny być już standardem (choć pobieżna analiza stron wielu organizacji pokazuje, że wciąż tak nie jest). Zbierając zgody, należy zadbać o:

- jasny, zrozumiały język, bez prawniczego żargonu,
- domyślnie odznaczone checkboxy — zgoda musi być świadoma, a nie „z rozpędu”,
- precyzyjną informację, czego dokładnie dotyczy zgoda,
- łatwą rezygnację — np. link w mailu, a nie skomplikowana ścieżka na stronie czy konieczność pisania prośb o wykreślenie na ogólny adres organizacji.

Jednocześnie warto też zwrócić uwagę, że dane, które zbiera organizacja należą do organizacji, a nie do fundraiserów czy platformy crowdfundingowej, dlatego warto we wszelkich umowach z fundraiserami zaznaczyć to w umowie (dane własnością organizacji, zakaz kopiowania, obowiązek zwrotu po zakończeniu współpracy, klauzule poufności czy tajemnicy przedsiębiorstwa). W przypadku współpracy z podmiotami zewnętrznymi (platformy, agencje) weryfikacja regulaminu czy umowy przed rozpoczęciem współpracy, określenie danych osobowych i zasad udostępniania danych.

Komunikacja zewnętrzna

Gdy mamy zabezpieczony obszar przetwarzania danych, warto także zadbać o etyczne standardy komunikacji z darczyńcami. Fundamentami takiego podejścia są zawsze oparcie się na prawdzie, a nie manipulacji, częstotliwość kontaktu szanująca darczyńcę i jego potrzeby oraz zgodność przekazu organizacji z rzeczywistością.

Etyka w komunikacji fundraisingowej wymaga używania prawdziwych historii beneficjentów (z poszanowaniem ich godności), ograniczenia dramatyzmu w przedstawianiu rzeczywistości oraz pokazywania realnych efektów, a nie wyłącznie komunikowania o nieskończonych potrzebach.

Z szacunku dla odbiorcy komunikacja nie powinna mieć cech spamu, powinna uwzględniać kontakt telefoniczny wyłącznie w określonych godzinach (z poszanowaniem czasu odpoczynku darczyńcy) i nie może wywierać presji emocjonalnej ani nosić znamion szantażu emocjonalnego („dziecko umrze bez twojej wpłaty”).

Niezbędna jest także zgodność przekazu z rzeczywistością — określenie „pilne” powinno być uzasadnione pilnością, pokazanie konkretnego beneficjenta musi jasno wskazywać, że środki trafią na pomoc właśnie dla niego (lub wyraźnie zaznaczać, że to przykład jednego z wielu beneficjentów).

Gdy darczyńcy pytają, należy uczciwie komunikować koszty fundraisingu.

Dane darczyńców to kapitał zaufania. Chroniąc je dobrze, organizacja pokazuje profesjonalizm oraz szacunek dla darczyńców i ich potrzeb — prywatności, bezpieczeństwa i poczucia sprawczości. To fundament, na którym można budować komunikację zewnętrzną opartą na prawdzie i szacunku.

Rozdział III – Relacje z ludźmi

Dobrosława Gogłóza

Zasady relacji z darczyńcami

Przekazanie darowizny stanowi wyraz złożonej relacji pomiędzy darczyńcą, fundraiserem, wspieraną organizacją i jej beneficjentami, wykraczając poza ramy samej transakcji finansowej. Podstawą tych interakcji jest wzajemny szacunek i należyte adresowanie potrzeb wszystkich interesariuszy. Jakie obowiązki w tym zakresie pojawiają się więc w Kodeksie nowych regulacji etycznych fundraisingu?

1. Konieczność odmowy – profesjonalizm oznacza czasami mówienie „nie”.

Biorąc pod uwagę integralność misji organizacji, zakładamy przede wszystkim, że nieetyczne jest przyjmowanie darowizn na cele, które są sprzeczne z misją organizacji. Dodatkowo należy eliminować wszelkie sytuacje, w których może istnieć podejrzenie, że darczyńcy nie byli w stanie podjąć świadomej decyzji albo działali pod wpływem manipulacji lub szantażu.

2. Dbanie o prywatność i autonomię darczyńcy w dobie cyfrowej.

O ile w interesie organizacji jest rozbudowywanie swojej bazy kontaktów do darczyńców i sprawowanie nad nią kontroli, należy zadbać również o zapewnienie bezpieczeństwa darczyńcom.

Zalecane w tym zakresie praktyki to ograniczenie zbierania informacji wyłącznie do danych niezbędnych dla procesu darowizny, zapewnienie jasnych i dostępnych ścieżek aktualizacji lub usuwania danych osobowych oraz niezwłoczne procesowanie anulowania darowizn regularnych, aby zapobiec niechcianym obciążeniom w kolejnych cyklach.

3. Profesjonalna dyplomacja, czyli dobre relacje między organizacjami.

Nie jest tajemnicą, że organizacje konkurują ze sobą o środki od darczyńców, ale dla dobra całego sektora jest niezwykle ważne, żeby ta rywalizacja miała zdrowy i produktywny charakter. Przekładając to na język relacji z darczyńcami, oznacza to przede wszystkim szacunek do preferencji darczyńców w zakresie wspierania innych organizacji i nieingerowanie w te relacje.

4. Komunikacja z darczyńcami, która stawia na przejrzystość i budowanie relacji, która trwa lata.

Darczyńcy powinni być w stanie podjąć decyzję o wsparciu organizacji świadomie oraz rozumieć, czy i w jaki sposób mogą środki wycofać. Wiedząc nawet, że łatwiej pozyskiwać środki na pilne akcje niż na stałą działalność organizacji, należy zadbać o formułowanie celów w taki sposób, żeby darczyńca nie był wprowadzany w błąd co do przeznaczenia środków. To jest zadanie trudne, ale jest też jednocześnie niezwykle istotne w sytuacji, w której poziom zaufania do organizacji pozarządowych nie jest w Polsce szczególnie wysoki.

Zdarzają się też sytuacje, w których realizacja oryginalnego celu akcji fundraisingowej nie będzie możliwa lub rozsądna, i takie sytuacje są całkowicie normalne w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Dokonywanie istotnych zmian w przeznaczeniu środków powinno jednak wiązać się z komunikacją z darczyńcami i możliwością wycofania przez nich wpłaty.

Darczyńcy traktowani jak partnerzy w realizacji ważnej misji organizacji, to darczyńcy, którzy będą organizacjom wierni. Fakt, że wiele organizacji nie dba o wysoki standard komunikacji z darczyńcami, może być bardzo pozytywnym wyróżnikiem, który wpłynie na lojalność darczyńców, a być może zmieni ich nawet w ambasadorów organizacji.

5. Przede wszystkim - dbanie o równowagę interesów.

Kodeks regulacji etycznych fundraisingu co do zasady skupia się przede wszystkim na tym, co organizacjom wolno i jakich zachowań należy unikać. Kontekst, w jakim rozmawiamy tu o fundraisingu, może więc dawać poczucie, że działalność fundraisingowa w Polsce to głównie różnego rodzaju działania, które trzeba ukrócić i zreformować.

Dużo bardziej prawdziwym obrazem stanu rzeczy jest to, że chociaż sektor pozarządowy jest w Polsce stosunkowo młody, bo sięga właściwie okresu przemian roku 1989, to NGO pełnią niezastąpioną rolę w naszym życiu i funkcjonowaniu społeczeństwa i demokracji w Polsce. Wiele bardzo istotnych dla nas wszystkich działań jest wypełnianych tylko dzięki działalności tysięcy organizacji i ich zarządów, pracowników, wolontariuszy oraz darczyńców.

Wyjątkowa jest nie tylko rola organizacji pozarządowych, ale również specyfika relacji fundraisingowej łączącej darczyńcę, organizację i beneficjenta. Ta trójstronność odróżnia ją od relacji biznesowej, w której mamy do czynienia tylko z firmą i jej klientem. Regulacje branż komercyjnych działają więc głównie w interesie ochrony konsumentów, którzy płacą za produkty lub usługi na własny użytek. W fundraisingu darczyńca z kolei finansuje działania organizacji na rzecz osób trzecich, beneficjentów.

Brak ekwiwalentności materialnej stanowi fundamentalną różnicę między darowizną a zakupem. Istotne jest zatem, aby standardy etyczne sektora pozarządowego nie powielaly bezkrytycznie mechanizmów ochrony konsumenta. Muszą one równoważyć interesy darczyńców i beneficjentów, którzy mogą odnieść krzywdę, jeśli nadmierne restrykcje ograniczą skuteczność fundraisingu i doprowadzą do spadku liczby darowizn.

Ewa Gałka

Podmiotowość zamiast litości: Standardy etyczne ochrony godności beneficjentów w fundraisingu

Fundament: Beneficjent jako podmiot, nie narzędzie

W świecie fundraisingu opowieść jest najpotężniejszym narzędziem. To historie konkretnych osób, ich zmagania i sukcesów, budują most porozumienia między darczyńcą a misją organizacji. Jednak w tym procesie kryje się fundamentalne ryzyko etyczne: niebezpieczeństwo instrumentalizacji beneficjenta. Nowe standardy etyczne wypracowane przez zespół praktyków i ekspertów jasno definiują punkt wyjścia: beneficjent jest suwerennym podmiotem, a nie „produktem marketingowym”. Jego godność jest wartością przyrodzoną, niezbywalną i nadrzędną wobec celów finansowych zbiórki.

Etyczny fundraising odchodzi od tradycyjnego modelu „poverty porn” – czyli epatowania drastycznym obrazem nędzy, cierpienia czy bezradności w celu wywołania u darczyńcy poczucia winy lub gwałtownej litości. Choć takie metody mogą przynosić szybkie efekty finansowe, w perspektywie długofalowej dewaluuja godność osoby potrzebującej i utrwalają szkodliwe stereotypy. Zgodnie z nowymi wytycznymi, każda komunikacja powinna ukazywać beneficjentów w sposób pełnowymiarowy – jako ludzi posiadających sprawstwo, talenty i nadzieję, a nie jedynie jako pasywnych odbiorców pomocy. Ochrona godności oznacza tu dbałość o to, by publikowany wizerunek czy opis historii nie był dla danej osoby upokarzający ani dzisiaj, ani w przyszłości, gdy jej sytuacja życiowa ulegnie poprawie.

Procedury ochrony: Świadoma zgoda i prawo do prywatności

Przejście od teorii do praktyki etycznej wymaga wdrożenia rygorystycznych procedur dotyczących pozyskiwania i przetwarzania informacji o beneficjentach. Kluczowa jest w tym zakresie świadoma i dobrowolna zgoda. Punktem wyjścia jest przekonanie, że beneficjent musi dokładnie wiedzieć, gdzie, w jakim celu i przez jaki czas jego wizerunek lub historia będą wykorzystywane. Nie może być tu mowy o zgodzie „wymuszonej” sytuacją życiową – beneficjent musi mieć pewność, że odmowa udziału w kampanii promocyjnej w żaden sposób nie wpłynie na jakość lub dostępność udzielanej mu pomocy.

W dobie cyfryzacji szczególną rolę odgrywa „prawo do bycia zapomnianym”. Organizacje muszą zapewnić beneficjentom realną ścieżkę wycofania zgody w dowolnym momencie. Fundraiser lub fundraiserka działający etycznie rozumieją, że raz wrzucona do sieci historia może żyć własnym życiem, dlatego standardy nakazują regularną weryfikację zasadności dalszego publikowania materiałów. Szczególna ochrona dotyczy grup wrażliwych: dzieci, osób z niepełnosprawnością intelektualną czy ofiar przemocy. W tych przypadkach standardy idą o krok dalej niż litera prawa (np. RODO czy „Ustawa Kamilka”), wymagając od organizacji dodatkowej refleksji nad tym, czy upublicznienie danej historii nie narazi beneficjenta na wtórną traumatyzację lub stygmatyzację w jego środowisku lokalnym. Zasada poufności danych wrażliwych – takich jak szczegółowa dokumentacja medyczna czy dokładne adresy – musi być przestrzegana bezwzględnie, a ich upublicznienie dopuszczalne jest tylko w wyjątkowych, uzasadnionych interesem beneficjenta sytuacjach, przy zachowaniu pełnej anonimowości.

Język i obraz: Prawda bez manipulacji

Kolejnym filarem ochrony godności jest rzetelność i prawdziwość przekazu. Nie powinno mieć miejsca manipulowanie faktami w celu „podkreślenia” dramatyzmu historii. Każdy opis sytuacji beneficjenta musi być oparty na prawdzie. Etyczna komunikacja to taka, która potrafi zachować balans między ukazaniem realnej potrzeby (która uzasadnia prośbę o wsparcie) a szacunkiem do intymności osoby, której ta potrzeba dotyczy.

Warto pamiętać też o stosowaniu języka inkluzywnego i wzmacniającego (empowerment). Zamiast określeń stygmatyzujących, warto używać sformułowań, które nie definiują człowieka wyłącznie przez pryzmat jego deficytu czy choroby. Przykładowo, zamiast pisać o „ofiarach”, lepiej mówić o „osobach doświadczających” konkretnej trudności. Istotne są także kwestie techniczne. Należy także unikać zdjęć robionych z góry (perspektywa dominacji) na rzecz kadrów, które stawiają beneficjenta na równi z odbiorcą. Ochrona godności to także dbałość o kontekst kulturowy i religijny – wizerunek nie może naruszać norm społecznych ważnych dla samego beneficjenta.

Odpowiedzialność organizacji: Monitorowanie i feedback

Etyka ochrony beneficjentów nie kończy się na opublikowaniu postu czy wysłaniu listu do darczyńców. To proces ciągły, który obejmuje również monitorowanie reakcji społecznych na daną kampanię. Organizacja ma obowiązek moderowania komentarzy w mediach społecznościowych, aby chronić beneficjenta przed mową nienawiści czy krzywdzącymi opiniami, które mogą pojawić się pod jego historią.

Ważnym elementem jest również włączenie beneficjentów w proces oceny działań organizacji. Mechanizm informacji zwrotnej (feedbacku) pozwala samym zainteresowanym wypowiedzieć się na temat tego, jak czują się z tym, w jaki sposób są przedstawiani. To najwyższy stopień profesjonalizacji – gdy beneficjent staje się partnerem w procesie tworzenia narracji. Organizacja, która dba o godność swoich podopiecznych, buduje autentyczność, która jest najsilniejszym argumentem w rozmowie z nowoczesnym, świadomym darczyńcą.

Podsumowując, ochrona godności beneficjenta to nie tylko wymóg etyczny, ale fundament wiarygodności całego sektora NGO. Każda złotówka pozyskana kosztem upokorzenia drugiego człowieka jest w rzeczywistości stratą dla reputacji organizacji i zaufania publicznego do idei dobroczynności.

Praktyczna lista kontrolna:

- Czy beneficjent wyraził pisemną, dobrowolną zgodę po zapoznaniu się z finalną wersją materiału?
- Czy obraz i tekst pokazują sprawstwo i godność osoby, a nie tylko jej bezradność?
- Czy historia jest prawdziwa i nie zawiera manipulacji emocjonalnej?
- Czy dane wrażliwe są odpowiednio chronione, a wizerunek dzieci skonsultowany z opiekunami prawnymi zgodnie z „Ustawą Kamilka”?
- Czy organizacja jest gotowa usunąć materiał natychmiast po wycofaniu zgody przez beneficjenta?

Ewa Gałka

Serce i profesjonalizm: Jak mądrze budować relacje z wolontariuszami w fundraisingu?

Fundament współpracy: Jasne reguły od pierwszego dnia

Wolontariat to jeden z najpiękniejszych przejawów społeczeństwa obywatelskiego. W świecie organizacji pozarządowych osoby działające bezinteresownie są często najważniejszym ogniwem łączącym misję podmiotu z sercami darczyńców. Aby jednak ta energia nie została rozproszona, a współpraca była bezpieczna dla obu stron, powinna opierać się na konkretnych, spisanych zasadach. Profesjonalne podejście do wolontariatu zaczyna się od nadania mu formalnych ram, co wbrew pozorom nie zabija entuzjazmu, lecz daje poczucie bezpieczeństwa.

Każda osoba angażująca się w pomoc powinna od samego początku dysponować pisemnym porozumieniem. Taki dokument to nie tylko formalność prawna, ale przede wszystkim jasna deklaracja: „wiemy, co chcemy razem osiągnąć i wiemy, jak będziemy to robić”. Porozumienie powinno pre-

czyjnie określać zadania wolontariusza, czas jego zaangażowania oraz osobę, do której może się zwrócić w razie problemów. Równie istotną kwestią jest ubezpieczenie. Odpowiedzialna organizacja nie pozwoli, by ktokolwiek działał na jej rzecz bez ochrony od następstw nieszczęśliwych wypadków (NNW). Zapewnienie ubezpieczenia to wyraz elementarnego szacunku dla czasu i zdrowia osób, które swój prywatny czas poświęcają na rzecz dobra wspólnego.

Przygotowanie do roli: Wiedza jako narzędzie sukcesu

Entuzjazm wolontariusza to potężny silnik, ale bez odpowiedniego steru może prowadzić na manowce. Dlatego kluczowym elementem budowania relacji jest rzetelne wdrożenie, czyli proces przekazywania niezbędnej wiedzy. Wolontariusz stający przed darczyńcą staje się „twarzą” całej organizacji. Każde jego słowo i gest są interpretowane jako stanowisko podmiotu, który reprezentuje.

Dobre przygotowanie powinno obejmować przede wszystkim głębokie zrozumienie celu, na który zbierane są fundusze. Wolontariusz powinien potrafić opowiedzieć o misji prostymi słowami, ale w oparciu o fakty. Równie ważne jest przeszkolenie z zakresu komunikacji. Warto, by fundraiser-wolontariusz wiedział, że jego zadaniem jest zaproszenie do czynienia dobra, a nie wywieranie presji. Szacunek dla odmowy darczyńcy jest tu równie ważny, jak wdzięczność za datkę. Dodatkowo, w dobie ochrony prywatności, niezbędne jest uwrażliwienie na kwestie bezpieczeństwa danych osobowych. Wolontariusz operujący listami darczyńców czy zbierający dane do newslettera powinien rozumieć, jak wielka odpowiedzialność spoczywa na jego barkach w kontekście przepisów o ochronie prywatności.

Bezpieczeństwo i ochrona: Odpowiedzialność za najsłabszych

W działaniach fundraisingowych często dochodzi do styku z grupami szczególnie wrażliwymi – dziećmi, osobami starszymi czy chorymi. W takich sytuacjach zasady współpracy z wolontariuszami muszą być wyjątkowo rygorystyczne. Nie ma tu miejsca na przypadkowość. Wypracowane standardy etyczne kładą ogromny nacisk na weryfikację osób, które mają mieć kontakt z podopiecznymi organizacji.

Wprowadzenie procedur sprawdzania niekaralności, szczególnie w kontekście pracy z małoletnimi (zgodnie z tzw. „Ustawą Kamilka”), to dziś absolutna konieczność i wyraz dojrzałości organizacji. Wolontariusz powinien rozumieć, dlaczego takie wymagania są stawiane – służą one ochronie tych, którzy sami nie mogą się bronić. Bezpieczeństwo to także dbałość o identyfikację. Każdy wolontariusz w terenie powinien być wyposażony w czytelny identyfikator i oficjalne upoważnienie. Dzięki temu darczyńca zyskuje pewność, że ma do czynienia z osobą zweryfikowaną, a sam wolontariusz czuje się pewniej, występując w roli oficjalnego wysłannika organizacji.

Etyka nagradzania: Docenianie bez psucia idei

Jak dziękować wolontariuszom, by ich nie urazić i nie naruszyć czystości ich intencji? To jedno z najtrudniejszych pytań w zarządzaniu wolontariatem. Zasada nadrzędna jest jasna: wolontariat to działanie bezinteresowne. Wszelkie formy nagradzania, które przypominałyby prowizję od zebranych kwot, są niedopuszczalne. Uzależnienie „premi” czy upominku od skuteczności finansowej wolontariusza niszczy etyczny fundament tej relacji i może pchać osoby pomagające w stronę agresywnych metod pozyskiwania pieniędzy.

Docenianie powinno odbywać się na płaszczyźnie relacyjnej i rozwojowej. Dobrym pomysłem jest

oferowanie wolontariuszom udziału w ciekawych warsztatach, wystawianie listów rekomendacyjnych czy publiczne dziękowanie za ich wkład w sukcesy organizacji. Nagrody rzeczowe, jeśli się pojawiają, powinny mieć charakter symboliczny i pamiątkowy, wspólny dla całego zespołu, a nie być wynikiem „wyścigu zbrojeń” na liczbę zebranych złotych. Takie podejście buduje zdrową atmosferę współpracy i sprawia, że wolontariusze czują się częścią wspólnoty wartości, a nie darmową siłą sprzedażową.

Dialog i wsparcie: Wolontariusz jako partner, nie wykonawca

Ostatnim, ale równie ważnym elementem etycznej współpracy, jest otwartość na głos wolontariuszy. To oni są najczęściej najbliższymi darczyńców i beneficjentów, widzą procesy „od dołu” i mogą dostarczyć bezcennych wskazówek dotyczących funkcjonowania organizacji. Budowanie kultury informacji zwrotnej to proces, który wymaga czasu i pokory ze strony zarządów organizacji.

Każdy wolontariusz powinien wiedzieć, komu może zgłosić swoje wątpliwości lub zauważone nieprawidłowości. System „otwartych drzwi” i jasno określona ścieżka zgłaszania problemów (tzw. whistleblowing) chronią organizację przed kryzysami, a wolontariuszom dają poczucie sprawstwa. Etyczna współpraca to taka, w której wolontariusz nie jest traktowany jak narzędzie do zbierania pieniędzy, ale jak partner w realizacji ważnej misji społecznej. Kiedy osoba pomagająca czuje, że jej zdanie się liczy, a zasady są jasne i sprawiedliwe, staje się najbardziej lojalnym i skutecznym ambasadorem, jakiego organizacja może sobie wymarzyć.

Krótką listą kontrolną dla organizacji:

- Czy mamy podpisane porozumienie z każdym wolontariuszem_ką?
- Czy zapewniliśmy ubezpieczenie NNW dla osób zaangażowanych?
- Czy wolontariusze_ki mają ukończone szkolenie z misji i zasad komunikacji z darczyńcą?
- Czy system podziękowań jest transparentny i wolny od mechanizmów prowizyjnych?
- Czy weryfikujemy tożsamość i niekaralność osób pracujących z dziećmi?
- Czy wolontariusze_ki wiedzą, gdzie zgłosić problemy lub błędy w działaniu zbiórki?

Rozdział IV – Fundraiserzy i podmioty zewnętrzne

Robert Kawalko

Etyczne wynagradzanie fundraiserów – dlaczego to takie ważne?

Fundraising to nie sprint po szybkie pieniądze. To raczej długodystansowy marsz, w którym liczy się zaufanie, relacje i wiarygodność. A te bardzo łatwo zniszczyć, jeśli organizacja zacznie wynagradzać fundraiserów w sposób, który premiuje jedynie „tu i teraz”, zamiast wspierać misję i uczciwość działań.

W praktyce chodzi o coś prostego: fundraiser powinien być wynagradzany za swoją pracę, kompetencje i czas – a nie za to, ile uda mu się „wycisnąć” z darczyńców. Brzmi oczywiście, ale w rzeczywistości bywa różnie.

Dlaczego jasne zasady wynagradzania są kluczowe

Wyobraź sobie sytuację: organizacja zatrudnia fundaisera na zasadzie „im więcej zbierzesz, tym więcej zarobisz”. Brzmi motywująco? Może na pierwszy rzut oka. Ale po chwili może zrobić się mniej miło.

Fundraiser, chcąc zarobić, zaczyna naciskać na darczyńców. Telefonuje częściej niż telemarketer z ofertą garnków. Obiecuje rzeczy, których organizacja nie jest w stanie spełnić. W efekcie darczyńcy czują się osaczeni, a organizacja traci reputację, którą budowała latami.

To nie jest fikcja – takie sytuacje naprawdę się zdarzają. I właśnie dlatego organizacje powinny stosować przejrzyste, etyczne zasady wynagradzania.

Jakie formy wynagrodzeń są w porządku

Najzdrowsze modele to te, które opierają się na:

- umowie o pracę – stabilność, jasne zasady, pełna ochrona pracownika,
- umowach cywilnoprawnych – gdy praca ma charakter projektowy,
- ryczałcie za usługę – szczególnie przy współpracy z agencjami.

W każdym z tych przypadków wynagrodzenie powinno odzwierciedlać realny nakład pracy, a nie tylko efekt finansowy.

A co z prowizją?

Prowizja to temat, który budzi emocje. I słusznie.

Model „procent od zebranej kwoty” może prowadzić do nadużyć. Dlatego powinien być stosowany wyjątkowo, np. gdy organizacja dopiero startuje i nie ma środków na stałą pensję.

Ale nawet wtedy muszą być spełnione warunki:

- zgoda zarządu lub organu nadzorczego,
- jasne limity wynagrodzenia,
- mechanizmy chroniące darczyńców przed presją.

Współpraca z agencjami fundraisingowymi – jak robić to mądrze

Zdarza się, że organizacja nie ma własnego zespołu fundraisingowego i korzysta z usług agencji. To normalne. Ale tu również potrzebne są zasady.

1. Rzetelna rekrutacja

Nie wybieramy pierwszej lepszej agencji, która obiecuje „milion w trzy miesiące”. Sprawdzamy referencje, pytamy inne organizacje, analizujemy ryzyka.

To trochę jak wybór ekipy remontowej – jeśli ktoś mówi, że zrobi generalny remont w tydzień, to raczej zapala się czerwona lampka.

2. Precyzyjna umowa

Dobra umowa to taka, która jasno określa:

- zakres usług,
- cele,
- limity wynagrodzenia zmiennego,
- prawo organizacji do kontroli działań.

Bez tego łatwo o nieporozumienia – a w fundraisingu reputacja jest wszystkim.

3. Prawo do kontroli

Organizacja powinna mieć możliwość sprawdzenia, jak agencja pozyskuje środki. Jeśli pojawiają się nieetyczne praktyki – umowę trzeba móc natychmiast zakończyć. To nie jest brak zaufania. To odpowiedzialność.

Transparentność – fundament zaufania

Darczyńcy chcą wiedzieć, jak działa organizacja. I mają do tego prawo. Dlatego warto:

- opisywać w raportach rocznych, jak wygląda model wynagradzania fundraiserów,
- pokazywać strukturę kosztów pozyskiwania funduszy,
- co kilka lat przeprowadzać zewnętrzny audyt polityki wynagrodzeń.

Nie chodzi o ujawnianie danych osobowych czy kwot wynagrodzeń konkretnych osób. Wystarczy pokazać logikę działania. To buduje wiarygodność.

Dobre warunki pracy to nie luksus – to konieczność

Fundraiserzy pracują z ludźmi, emocjami, historiami często bardzo trudnymi. To wymagająca praca. Dlatego organizacja powinna zapewnić im:

- jasny system raportowania,
- możliwość zgłaszania nieprawidłowości,
- kulturę uczciwości i szacunku.

Jeśli fundraiser czuje, że organizacja stoi za nim murem, pracuje lepiej i etyczniej. To prosta zależność.

Dlaczego warto stosować te zasady

Bo etyczne wynagradzanie fundraiserów:

- wzmacnia zaufanie darczyńców,
- chroni reputację organizacji,
- buduje zdrowe relacje wewnątrz zespołu,

wspiera misję, a nie tylko wynik finansowy.

A przede wszystkim – pozwala działać w zgodzie z wartościami, które są fundamentem sektora społecznego: uczciwością, otwartością i szacunkiem.

Maya Olszewska

Podmioty trzecie w fundraisingu – jak korzystać z ich usług mądrze i bezpiecznie

Wyobraź sobie sytuację, że ciężko pracujesz nad przygotowaniem zbiórki, którą umieszczasz na platformie crowdfundingowej. Sympatycy Twojej organizacji wpłacają pieniądze i udaje się zrealizować cel, a potem dowiadujesz się, że nie masz dostępu do listy darczyńców. Z drugiej strony pomyśl, że możesz bezpiecznie oddelegować część działań fundraisingowych. Dostawcy usług, jak platformy crowdfundingowe, fundraisingowe call center, agencje marketingowe dla ngo, software house'y, firmy specjalizujące się w wysyłce listów, doradcy fundraisingu, oferują liczne usługi, ale by mądrze z nich korzystać warto wiedzieć, na co zwrócić uwagę.

„Regulacje etyczne fundraisingu” powstały m.in. z intencją uporządkowania przez praktyków i praktyczki wskazówek, jak prowadzić fundraising mądrze i bezpiecznie. Obecnie na polskim rynku pojawia się coraz więcej dostawców usług wspierających pozyskiwanie finansowania dla organizacji pozarządowych i prawdopodobnie ta tendencja będzie na razie rosła, choć z pewnością dzięki ogromnemu przyspieszeniu w rozwoju technologii wiele procesów będzie można zautomatyzować.

Często mówi się, że jeśli jesteś odpowiedzialny/odpowiedzialna za fundraising to skupiasz się na dwóch rzeczach: pozyskiwaniu pieniędzy, pozyskiwaniu danych.

Oczywiście obie te rzeczy należy robić w sposób zarówno skuteczny, jak i etyczny i obie są kluczowe w prowadzeniu współpracy z podmiotami zewnętrznymi.

Fundraising to przede wszystkim budowanie relacji, ale do tego trzeba stworzyć ramy.

Zebraliście pieniądze, ale nie znacie darczyńców? O pułapkach współpracy w fundraisingu

Istnieją różne narzędzia fundraisingu. Każde ma swoją specyfikę i nie zawsze pozyskuje się dane darczyńców. Kwestujący niekoniecznie zapyta wpłacającego o dane kontaktowe. Natomiast w znacznej ilości przypadków planowanie fundraisingu polega na budowaniu długoterminowej relacji z darczyńcami. Zatem kluczowa jest informacja, kto będzie miał dostęp do kontaktów.

Obserwowałam wiele sytuacji, w których cała społeczność pracowała nad dużą zbiórką, która zakończyła się sukcesem finansowym i realnym wsparciem potrzebujących, ale jednorazowym. Organizacja przeprowadziła kampanię fundraisingową przez podmiot, który nie udostępnia danych darczyńców. Ciężka praca dziesiątek zaangażowanych osób nie została w pełni wykorzystana.

Przed dokonaniem wyboru podmiotu do współpracy należy przeczytać regulamin i/lub warunki umo-

wy.

Dlatego w części „Regulacji etycznych fundraisingu” dotyczącej „Fundraisingu cyfrowego” odnieśliśmy się do tego uczulając na zabezpieczenie dostępu do bazy danych darczyńców. To oczywiście jeden z aspektów umów i regulaminów, ale kluczowy i dlatego od niego rozpocząłam.

Kiedy współpraca się opłaca? Przygotowanie do budowania fundraisingu przy wsparciu podmiotów zewnętrznych

Przeważnie nie ma takiej możliwości, żeby w całości oddelegować fundraising. Należy bowiem pamiętać o odpowiedzialności prawnej i finansowej, która jest po stronie zarządu ngo. A to sprawia, że po prostu, jak się planuje pracę organizacji pozarządowej trzeba zrozumieć działanie pewnych procesów i trzymać rękę na fundraisingowym pulsie. Natomiast można tak ułożyć pracę, żeby część działań zautomatyzować, a część powierzyć profesjonalistom. Jak należy się przygotować do współpracy?

1. Dobrym punktem wyjścia jest statut organizacji pozarządowej. Nie powinien być tekstem przypadkowym, przepisany z innej ngo. Ten dokument powinien m.in. wskazywać realne cele Twojej organizacji i sposoby ich realizacji, jak również sposoby finansowania. Doradca fundraisingu może wesprzeć Cię w przygotowaniu opisu dla darczyńców, ale to, na co zbierasz pieniądze, powinno wynikać z priorytetów organizacji, którą reprezentujesz.
2. Warto, żebyście mieli przemyślane, co w Waszej komunikacji jest kluczowe. Przykładowo, jeśli pracujesz w hospicjum, możesz nie chcieć pokazywać dramatu choroby, ale podkreślać, że Wasza placówka wspiera wartość, jaką jest życie ludzkie na każdym jego etapie. Dlaczego to jest kluczowy punkt? Jeśli kontekst Twojej organizacji wygląda jak w przykładzie, który zacytowałam, dobierz partnerów, którzy dbają o pozytywną komunikację. Np. w powyższym przypadku nie powinnaś/powinieneś zdecydować się na współpracę z platformą crowdfundingową, która podkreśla dramatyzm sytuacji w grafikach i copy. W takim przypadku lepiej wybrać platformę, która da ramy do naturalnego dla Was przekazu.
3. Dobrze jest wcześniej planować, jakie narzędzia fundraisingu będziesz chciała/chciał wdrożyć i w jaki sposób zamierzasz komunikować się z darczyńcami. Przykładowo, jeśli w przyszłości chciałbyś/chciałabyś skorzystać z usług fundraisingowego call center, bo np. pracujesz w schronisku dla zwierząt, zbieracie 1,5 % i masz potrzebę zlecić profesjonalistom telefony do Twojej bazy kontaktów (wolontariuszy, darczyńców, sympatyków) z prośbą o przekazanie Wam 1,5 % musisz wcześniej zadbać o zebranie odpowiedniej ilości numerów telefonów do właściwych osób. To jest proces, który trwa. Trzeba zadbać o przygotowanie odpowiednich formularzy i zgód. Następnie zbierać dane regularnie tak, by było ich wystarczająco dużo, by zlecenia podobnej usługi miało sens i było możliwe. Wdrożenie niektórych narzędzi fundraisingu jest szybkie, a niektóre powinien poprzedzać dłuższy proces.
4. Ważne, by czytać dokładnie regulamin i/lub warunki umowy, o czym pisałam wcześniej. W umowach trzeba zwrócić uwagę m.in. na ww. zarządzanie danymi osobowymi, kwestie dotyczące wyłączności i rozliczenia. O rozliczeniach wspomnę w osobnym akapicie. Jeśli partner domaga się wyłączności sprawdź najpierw w jakim obszarze tak, by nie utknąć z działaniami.

Polecam lekturę „Regulacji etycznych fundraisingu” jeśli chcesz mieć pełniejszy obraz procesów fundraisingowych, w tym tworzenia współprac w tym obszarze.

Rozliczenia i inwestycje w fundraising

Rozliczenia organizacji z agencjami fundraisingowymi i fundraiserami zewnętrznymi powinny opierać się na zasadzie przejrzystości. Ważne, by umowy jasno określały zakres usług, sposób wynagradzania oraz zasady raportowania. W naszych wnioskach spisanych w „Regulacjach etycznych fundraisingu” rekomendujemy, żeby organizacja unikała modeli opartych wyłącznie na prowizji od zebranych środków. A jeśli wynagrodzenie zmienne występuje, żeby miało określone limity.

Zatrudniając agencje fundraisingowe lub fundraiserów zewnętrznych powinniśmy zobowiązać ich do regularnego raportowania efektów działań i kosztów w sposób umożliwiający ocenę opłacalności współpracy oraz jej zgodności z umową.

Ważne, by zaplanować fundraising mądrze, ale też podejść do niego racjonalnie. Często początkowo skala inwestycji może zaskoczyć. Dlatego dobrze wdrażać procesy krok po kroku i dobrze się do nich przygotować. Odpowiednie przygotowanie może obniżyć późniejsze koszty.

Dobra informacja jest taka, że pojawia się coraz więcej możliwości optymalizacji procesów fundraisingowych i coraz więcej dostawców usług rozumie różnicę między fundraisingiem a sprzedażą. Znajdujemy się w innym punkcie niż np. 10 lat temu. Jako społeczeństwo mamy coraz większy dostęp do wiedzy nie tylko na tematy współczesne, jak fundraisingu cyfrowy, ale również np. na temat fundraisingu testamentowego.

Rozdział V – Formy i narzędzia fundraisingu

Maya Olszewska

Jakie zasady rządzą organizacją wydarzeń fundraisingowych?

Wydarzenia fundraisingowe stanowią grupę różnorodnych pomysłów na zbieranie funduszy: od formalnych kolacji do koncertów. Można zorganizować własną imprezę charytatywną albo dołączyć do już istniejącej. Dobrym przykładem są biegi charytatywne poszczególnych ngo i popularne biegi, podczas których różne organizacje zbierają środki. W tym artykule zwrócę uwagę na kilka istotnych aspektów wydarzeń, w tym, jak znaleźć pomysł na formułę imprezy, na jej finansowanie i na samym końcu odniosę się do zapisów o wydarzeniach z „Regulacji etycznych fundraisingu”.

Wyobrażam sobie, że wydarzenia fundraisingowe istniały od zawsze. Tylko nie zawsze tak się nazywały. A spotykanie się ludzi w celu wspólnego rozwiązania ważnego problemu i pomocy innym sięga czasów plemiennych. Czasem w towarzystwie rytuałów albo rozrywki. Kluczem do sukcesu jest znalezienie formuły, która sprawdzi się w danej społeczności.

Jak znaleźć pomysł na imprezę przynoszącą pieniądze?

Dobrze jest organizować wydarzenie, którego mechanizm jesteśmy w stanie zrozumieć. Kiedyś rozmawiałam z fundraiserką, która opowiadała mi, że dopóki w ich zespole pracowała osoba, która lubiła gry, organizowali streamingi gamingowe charytatywne. Potem z tego zrezygnowali, bo już nie mieli na pokładzie człowieka, który potrafi zrozumieć niuanse tego procesu. Ważne, żebyś czuł/czuła obszar, w który chcesz wejść.

Wydarzenia fundraisingowe nierzadko nie są działaniami najbardziej typowymi dla danej organizacji, ale takimi, które mają przyciągnąć do niej uwagę i umożliwić pozyskiwanie wpłat. Przykładowo, jeśli zbierasz pieniądze na muzeum i organizacja wystaw mieści się w ramach Twojej działalności statutowej zazwyczaj nie organizujesz kolejnej wystawy tylko po to, żeby zebrać środki, ale np. oprowadzanie kuratorskie dla uczestników programu członkowskiego albo koncert w zabytkowych wnętrzach. Z kolei, jeśli odpowiadasz za fundraising w hospicjum, może zdarzyć się, że właśnie zorganizujesz wystawę charytatywną.

Dobrze jest zatem szukać formuły na imprezę, która sprawi, że Wy jako Zespół będziecie w stanie dobrze ją zorganizować, a Wasi darczyńcy z chęcią dołączą do akcji. Różne organizacje mają różne grupy darczyńców. Może część Waszych sympatyków jest aktywna sportowo i chętnie się zaangażują w bieg charytatywny, a część chętniej przyjdzie na elegancką kolację z intencją. W pewnym ngo zorganizowano charytatywną rozgrywkę szachową, bo w zespole była szachistka.

Dobrym pomysłem jest na początek przeprowadzenie burzy mózgów i zastanowienie się, jakie macie grupy darczyńców i jaki rodzaj aktywności będzie do Was pasował. W drugiej kolejności warto rozważyć, czy chcecie w związku z tym dołączyć do już zorganizowanego wydarzenia, czy stworzyć własne.

Dołączenie do istniejącego wydarzenia lub organizacja autorskiej inicjatywy

Świetnym przykładem różnych możliwości jest alternatywa między organizacją własnego wydarzenia a dołączeniem do znanych imprez. Przykładowo Maraton Warszawski, który jest jednym z Korony Maratonów Polskich daje możliwość wyboru spośród kilku organizacji pozarządowych. Biegacze zapisując się na bieg mogą wybrać tzw. ścieżkę charytatywną i zdecydować, którą z tych organizacji zechcą wesprzeć.

Zdarza się, że w takich miejscach jak Kongres 590 czy Open Eyes Economy Summit, jest opcja zaprezentowania organizacji pozarządowej. Np. podczas Kongresu 590 Instytut Matki i Dziecka oraz Fundacja Instytutu Matki i Dziecka m.in. ustawili koktajl bike, czyli rower stacjonarny, który podczas jazdy miksuje koktajl. Uczestnicy odbierając zblendowany napój jednocześnie przekazywali darowiznę na Fundację. Obecność w takim miejscu można wykorzystać na wiele sposobów.

Warto rozejrzeć się dookoła i zastanowić, czego naprawdę szukasz. Może w Twoim mieście albo w miejscowości obok jest organizowany kongres/festyn/wydarzenie sportowe/koncert/dożynki, podczas którego będziesz mogła/mógł zbierać środki na Twoją misję społeczną albo po prostu opowiedzieć o swojej misji i nawiązać partnerstwa.

A może – m.in. z powodu potrzeby budowania rozpoznawalnej marki wolisz zorganizować własną, powtarzaną rokrocznie imprezę.

Finansowanie wydarzeń fundraisingowych

Z pewnością dużą umiejętnością jest organizacja imprezy, podczas której ludzie dobrze się bawią i mają poczucie, że trafili we właściwe miejsce. Jeszcze większą jest dodanie do tego kompetencji z zakresu finansowania. Trzeba znaleźć własny model finansowania wydarzenia fundraisingowego nie tylko, żeby pokryć koszty, ale również zebrać pieniądze na określony cel.

Można ułożyć budżet na kilka sposobów. Np. pozyskać finansowanie koncertu charytatywnego od partnerów biznesowych, a wpływ z biletów przeznaczyć na realizację celu fundraisingowego organizacji. Dodatkowo podczas imprezy można przeprowadzić kwestę.

Można całość środków pozyskać od partnerów biznesowych. Dużo zależy od sprecyzowania grup docelowych wydarzenia, specyfiki imprezy, naszych możliwości organizacyjnych.

Pamiętaj, by przewidzieć różne scenariusze. Wydarzenia fundraisingowe bywają w każdą stronę zaskakujące. Kiedy przeprowadzałam wywiad z fundraiserką Anną Jędrzejewską z Gdańska do książki „Jak finansować działalność społeczną. Narzędzia fundraisingu w Polsce” opowiadała mi, że na koncert tego samego zespołu w różnych latach była zupełnie inna frekwencja. Podkreśliła również, że warto bardzo uważnie zaplanować sprzedaż biletów i znaleźć formułę, która się sprawdzi w naszym przypadku.

„Regulacje etyczne fundraisingu” a organizacja wydarzeń fundraisingowych

Ze względu na różnorodność wydarzeń fundraisingowych nie da się ująć wytycznych odnośnie do wymogów formalnych. Dlatego w dokumencie „Regulacji etycznych fundraisingu” zwróciliśmy uwagę na konieczność dbałości o przestrzeganie przepisów. Podam przykład biegu charytatywnego i części dokumentów, które mogą być potrzebne, żebyś zobaczyła/zobaczył, jaka to jest skala.

Uzyskanie pozwolenia na bieg, czyli zezwolenia na wykorzystanie drogi w sposób szczególny, może wymagać przygotowania dokumentacji, na którą składają się m.in.: plan określający sposoby zapewnienia bezpieczeństwa i porządku publicznego, regulamin oraz załączniki, w tym mapa biegu, oświadczenia, obowiązki wolontariusza, notka informacyjna, zadania dla służby porządkowej i informacyjnej, lista zaangażowanych wolontariuszy, plan zabezpieczenia medycznego, projekt tymczasowej organizacji ruchu i plan zabezpieczenia trasy, potwierdzone przez miejscową Komendę Policji, zgoda lokalnej Komendy Państwowej Straży Pożarnej i Stacji Pogotowia Ratunkowego, powiadomienie danej Komendy Wojewódzkiej Policji, jak również Oddziału Straży Granicznej. Mogą być też potrzebne dodatkowe dokumenty, np. zgoda gospodarzy terenu, na którym znajduje się start i meta biegu, czy jeśli chcecie dokumentować imprezę z lotu ptaka, zgoda Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej na loty dronem. Musisz również zaplanować, czy bieg będzie miał charakter imprezy masowej (powyżej tysiąca osób), gdyż w takim przypadku obowiązują inne przepisy.

Na pierwszy rzut oka widać zatem, że taka impreza będzie się różniła, jeśli chodzi o formalności, od np. kolacji z intencją.

Ważne również, by mądrze oszacować ryzyka związane z danym wydarzeniem. Np. zadbać o ubezpieczenie, w tym sprzętu. Tak, by nieprzewidziane koszty nie skonsumowały nieproporcjonalnie dużej części wpływów z imprezy.

Istotne jest jasne ustalenie zasad uczestnictwa w wydarzeniu. Przykładowo, jeśli organizujemy imprezę sportową określić wymagania zdrowotne i wiekowe. A jeśli wyniki finansowe są zależne od wyniku sportowego musimy to wyraźnie zaznaczyć.

Zachęcam do uważnej lektury „Regulacji etycznych fundraisingu” i przeanalizowania wszystkich punktów odnoszących się do wydarzeń fundraisingowych, bo ważne, żeby je odnieść do konkretnego wydarzenia, które planujesz.

Na koniec wróć jeszcze do samego fundraisingu podczas wydarzeń. Pamiętaj, by maksymalnie ułatwić zainteresowanym wsparcie Twojej ngo podczas imprezy. Poinformuj wcześniej o narzędziach fundraisingu, które zastosujesz (gotówka do puszek, terminale płatnicze, kody QR, przelewy online) tak, by mogli się przygotować i zaangażować. W końcu nie organizujesz wydarzenia dla siebie, ale na rzecz celu, który reprezentujesz i ważne, by impreza była nie tylko przyjemna, ale także skuteczna.

Maya Olszewska

Fundraising cyfrowy i platformy internetowe

Ewolucja technologii płatniczych i komunikacyjnych przesunęła narzędzia cyfrowe z pozycji pomocniczej na fundament współczesnego fundraisingu. Można wręcz uznać, że każda forma pozyskiwania funduszy jest już dzisiaj w pewnym stopniu cyfrowa. Skupię się więc na działaniach prowadzonych wyłącznie online. Ekosystem mikrodonacji, CRMów, platform crowdfundingowych, petycji i licytacji online oraz wpłat przy okazji zakupów e-commerce tworzy sieć, w której darowizny płyną

wieloma kanałami: bezpośrednio do organizacji, poprzez pośredników lub prosto do beneficjentów końcowych. Taki system daje zarówno wiele możliwości, jak i tworzy przed organizacją wiele wyzwań - również w obszarze etycznym.

Skuteczne zarządzanie środowiskiem cyfrowego fundraisingu wymaga nie tylko sprawnego łączenia narzędzi, by wzajemnie się napędzały, ale także zdefiniowania kompasu etycznego, który określi nie tylko wewnętrzne polityki organizacji, ale również ramy współpracy z dostawcami usług. Wybór partnera technologicznego to deklaracja wartości, która ostatecznie będzie wpływała na kształtowanie zaufania do całego sektora. Szczególna odpowiedzialność jest na barkach największych organizacji, ponieważ to ich decyzje w zakresie doboru i sposobu wykorzystania technologii wyznaczają wzorce dla mniejszych organizacji, kształtując tym samym cały rynek cyfrowego fundraisingu.

Niezależność cyfrowa organizacji zaczyna się od pełnej kontroli nad bazą danych darczyńców. W całym ekosystemie różnych kanałów zbierania środków, ważne jest nie tylko dbanie o politykę prywatności, ale przede wszystkim zabezpieczenie praw do bazy darczyńców w umowach z partnerami, pamiętając, że darczyńca rzadko rozróżnia organizację od pośrednika, przez którego przekazuje środki. Relacja ta musi zatem wzmacniać organizację, zamiast tworzyć dla niej konkurencję i nie być oparta na agresywnych zapisach, takich jak wyłączność na stosowanie jednego narzędzia. Takie zapisy, nawet jeśli są początkowo wynagradzane jakimiś korzyściami, ograniczają swobodę komunikacji i uzależniają NGO od zewnętrznego dostawcy. W dłuższej perspektywie uderza to w misję organizacji i jej podopiecznych.

Ważnym do zaadresowania tematem jest też budowanie kapitału społecznego i zaufania darczyńców, które w tym momencie nie jest wysokie. Z raportu „Jak i dlaczego pomagam? Portret darczyńcy w Polsce”, opublikowanego przez Fundację Pomagam.pl, wynika, że polscy darczyńcy są nieufni. Oczekują finansowania konkretnych celów, mierzalnych i widocznych efektów i pełnej przejrzystości finansowej. Technologia daje tu ogromne możliwości: koszt utrzymania kontaktu z dużą grupą odbiorców jest relatywnie niski. Regularne raportowanie sukcesów, ale także otwartość w mówieniu o porażkach czy zmianach planów, to wyraz szacunku, który stanowi fundament trwałej relacji i zaufania.

Jawność kosztów fundraisingu, oraz prowizji za korzystanie z niektórych kanałów fundraisingowych, to tematy, które budzą emocje. Musimy mieć świadomość, że działania powszechne w biznesie bywają w sferze filantropii traktowane z podejrzliwością. Dobrą praktyką jest więc korzystanie z narzędzi, które są w tym zakresie faktycznie przejrzyste - w mojej branży, jaką jest crowdfunding donacyjny, standardem rynkowym jest obecnie brak prowizji od darczyńców i opieranie się tylko na dobrowolnych tipach przy okazji wpłaty.

Osobnym problemem etycznym, przybierającym na sile w świecie cyfrowej walki o uwagę, jest komunikacja oparta wyłącznie na radykalnych emocjach i wzbudzaniu poczucia winy. Jest to prawdopodobnie jeden z obszarów, w którym próba samoregulacji branży może być szczególnie istotna, albo nawet konieczna, ponieważ mamy do czynienia z przykładem tragedii wspólnego pastwiska (tragedy of the commons): drastyczny przekaz bywa skuteczny w pojedynczej kampanii, ale sumarycznie znieczula i męczy odbiorców. Przesyt negatywnymi komunikatami prowadzi do zjawiska znieczulenia i „zmęczenia współczuciem” darczyńców i w konsekwencji może prowadzić nawet do ich całkowitej rezygnacji z dalszego wspierania jakichkolwiek działań pomocowych oraz odcięcia

się komunikacyjnego od ciągłego napływu próśb, z których każda jest bardziej dramatyczna od poprzedniej. Wiedząc, że i tak nie mamy środków, żeby zaspokoić wszystkie prośby o wsparcie, łatwiej jest doznać spokoju całkowicie się na te prośby zamykając. Ten efekt sprawia, że dbanie o standardy komunikacji jest w interesie wszystkich organizacji i wyłamywanie się niektórych z nich z takich standardów powinno być traktowane jako autentyczny problem dla całego sektora.

Robert Kawalko

Darowizny regularne i polecenie zapłaty (Direct Debit)

Polecenie zapłaty i darowizny regularne – jak robić to etycznie i po ludzku

Regularne darowizny to dla organizacji społecznych coś jak stała pensja – pozwalają planować, działać spokojnie i nie żyć od zbiórki do zbiórki. A dla darczyńcy? To wygoda. Raz ustawia przelew i ma poczucie, że co miesiąc dokłada cegiełkę do czegoś ważnego.

Ale właśnie dlatego, że to takie wygodne i automatyczne, trzeba podchodzić do tego z ogromną odpowiedzialnością. Bo jeśli ktoś ma oddawać część swoich pieniędzy co miesiąc, to musi wiedzieć dokładnie, na co się zgadza. Bez trików, bez presji, bez „ukrytych gwiazdek”.

Dlaczego etyka przy poleceniu zapłaty jest tak ważna

Wyobraź sobie taką scenę: starszy pan wraca z zakupów, zatrzymuje go fundraiser. Rozmowa jest miła, pan kiwa głową, bo nie chce być nieuprzejmy. Fundraiser szybko podsuwa formularz, pan podpisuje, nie do końca rozumiejąc, że zgadza się na comiesięczne obciążenie konta. Po miesiącu widzi na wyciągu 50 zł mniej. Jest zaskoczony, zły, czuje się oszukany.

Albo inna sytuacja: do biura fundacji przychodzi starsza pani i z przejęciem tłumaczy, że jej syna nie stać na comiesięczne opłacanie darowizn, do których wczoraj zobowiązał się podpisując na ulicy dokument zaproponowany przez fundaisera. Syn jest uzależniony, a na dodatek nieodpowiedzialny i wszystkie jego zobowiązania musi opłacać mama, która ledwo wiąże koniec z końcem. Pani trafiła na szczęście na uczciwą organizację, która zobowiązanie przyjęte od syna natychmiast anulowała, ale kosztowało ją to sporo stresu, bo bała się, że dyspozycji nie da się odwołać.

To właśnie sytuacje, których trzeba unikać. Polecenie zapłaty to nie sprzedaż odkurzacza. To relacja oparta na zaufaniu. A zaufanie jest jak porcelana – raz stłuczone, trudno je skleić.

Czym właściwie jest polecenie zapłaty

W skrócie: darczyńca daje organizacji zgodę, by ta pobierała z jego konta bankowego określoną kwotę w regularnych odstępach czasu. To działa jak abonament na Netflixa, tylko zamiast seriali wspierasz ważny społecznie cel. Ale tu pojawia się różnica: Netflix nie stoi na ulicy i nie prosi o podpis. Dlatego fundraiser musi działać wyjątkowo odpowiedzialnie.

Co fundraiser powinien robić – i czego absolutnie nie wolno

1. Mówić jasno i po ludzku

Fundraiser musi wyjaśnić wszystko tak, żeby darczyńca naprawdę zrozumiał:

- ile będzie płacił,
- jak często,
- że może zrezygnować w każdej chwili,
- jakie są roczne koszty.

To nie może być rozmowa w stylu: „Proszę tylko tu podpisać, to nic zobowiązującego”.

To musi być: „Czy chce Pan/Pani potwierdzić comiesięczną darowiznę w wysokości X zł?”.

2. Zero presji

Fundraiser nie może:

- straszyć („Jeśli nie pomożesz, dzieci nie dostaną leków”),
- manipulować („Wszyscy dziś ustawili darowiznę, tylko Pan został”),
- grać na poczuciu winy.

Odmowa to nie porażka. To normalna część pracy.

3. Chronić osoby wrażliwe

Jeśli fundraiser widzi, że rozmówca nie do końca rozumie, o co chodzi – bo jest bardzo starszy, zagubiony, ma problemy z pamięcią – powinien przerwać proces.

To trochę jak z kierowcą autobusu, który widzi, że pasażer chce wysiąść na czerwonym świetle. Może by mu to ułatwiło pracę, ale po prostu nie wolno.

4. Być profesjonalnym

Fundraiser musi mieć:

- identyfikator,
- przeszkolenie z RODO i PSD2,
- wiedzę o tym, jak działa polecenie zapłaty.

To nie jest praca „z doskoku”. To odpowiedzialna rola.

Co powinna robić organizacja

1. Dbać o bezpieczeństwo danych

Dane bankowe to nie numer telefonu do cioci. To informacje, które trzeba chronić jak sejf w banku. Organizacja musi mieć procedury, zabezpieczenia i systemy zgodne z prawem.

2. Wysłać potwierdzenie

Po ustawieniu darowizny darczyńca powinien dostać jasne, czytelne potwierdzenie – najlepiej e-mailem lub SMS-em. Coś w stylu:

„Dziękujemy za ustanowienie darowizny. Jeśli chcesz zmienić kwotę lub zrezygnować, kliknij tutaj lub zadzwoń pod ten numer”.

Bez szukania numeru telefonu w czeluściach internetu.

3. Ułatwiać rezygnację

Rezygnacja nie może wyglądać jak próba odwołania abonamentu w firmie telekomunikacyjnej, gdzie trzeba dzwonić trzy razy i rozmawiać z pięcioma konsultantami.

Jedno kliknięcie, jeden telefon – i po sprawie.

4. Kontrolować jakość pracy fundraiserów

Organizacja powinna regularnie sprawdzać, jak fundraiserzy rozmawiają z ludźmi.

Może to być:

„mystery shopping”,

telefoniczne potwierdzenia,

analiza nagrań (jeśli darczyńca wyraził zgodę).

To nie jest brak zaufania. To troska o darczyńców.

5. Zapewniać dostęp do informacji

Darczyńca powinien zawsze móc sprawdzić:

- czy darowizna działa,
- ile już wpłacił,
- na co idą środki.

To buduje poczucie sensu i partnerstwa.

Dlaczego warto stosować te zasady?

Bo regularne darowizny to nie tylko pieniądze. To relacja. A relacje buduje się na:

- uczciwości,
- szacunku,
- przejrzystości.

Jeśli darczyńca czuje, że jest traktowany fair, zostaje na lata. Jeśli poczuje się oszukany – odchodzi i opowiada o tym innym.

Etyczne podejście to nie „miły dodatek”. To fundament, na którym stoi cały fundraising.

Iwona Żochowska-Jabłońska

Współpraca fundraisingowa z firmami i sektorem biznesu

Biznes i NGO: Koniec ery „prośby o wsparcie”. Czas na dywidendę społeczną.

Umówmy się: wizerunek fundacji jako „ubogiego krewnego” pukającego do drzwi prezesa z kapeluszem w rękę to przeżytek. Jeśli w 2026 roku nadal tak postrzegamy fundraising, to tracimy ogromny potencjał. Jako fundraiserzy nie szukamy darowizny – szukamy mądrego współudziałowca w zmienianiu świata.

Pracując nad Kodeksem Etycznym Fundraisingu w Polsce, widzę jedno: jest szansa, by biznes i trzeci sektor w końcu zaczęły mówić tym samym językiem. Językiem efektów, a nie tylko intencji.

Rynek dobrych intencji w liczbach

Raport „Kondycja organizacji pozarządowych 2024” to nie jest kolejna lektura do poduszki – to dowód na to, że stajemy się dorośli. Darowizny od firm i osób prywatnych to już 26% budżetu sektora. Co to oznacza dla Was, menedżerów? Że co druga organizacja w Polsce potrafi już profesjonalnie, i co ważne skutecznie rozmawiać z biznesem.

A o czym chcą rozmawiać Polacy (czyli klienci i pracownicy firm)? Raport Pomagam.pl stawia sprawę jasno: zdrowie (84%) i pomoc dzieciom (74%) to nasze narodowe priorytety. Tuż za nimi biegną zwierzęta (62%) i walka z ubóstwem (53%). Naturalne jest więc, że wiele firm kieruje wzrok tam, gdzie bije serce masowego odbiorcy. Czy to oznacza, że cele rzadziej wybierane, jak prawa człowieka, ochrona klimatu czy edukacja obywatelska, są skazane na niepowodzenie? Wręcz przeciwnie. Te organizacje po prostu grają w innej lidze – lidze precyzyjnego dopasowania. Zamiast szerokich kampanii, stawiają na pogłębiony wywiad i szukanie partnerów biznesowych, których DNA jest nierozzerwalnie splecione z ich misją. Fakt, że znalezienie takiego „wspólnika” wymaga więcej czasu i uważności, działa na korzyść obu stron. Tu nie ma mowy o przypadkowych romansach na jeden sezon. Gdy niszowa organizacja spotka świadomego partnera, powstaje relacja oparta na rzadkiej, specjalistycznej wartości.

Higiena współpracy, czyli jak nie „spalić” relacji

W codziennej pracy z darczyńcami biznesowymi stawiamy na partnerstwo i jasne komunikaty. Zanim w ogóle rozpoczniemy współpracę, warto ustalić reguły gry. Nikt nie lubi niespodzianek, zwłaszcza tych finansowych. Skoro 46% osób, które przestały wspierać NGO, jako główny powód wskazało niejasności finansowe (dane Pomagam.pl), to aspekt transparentności wysuwa się na pierwszy plan. Transparentność to nie biurokracja, to ROI (zwrot z inwestycji). Biznes chce wiedzieć, co dzieje się z jego środkami? I słusznie. Profesjonalne NGO nie raportuje „uśmiechu dziecka” (choć jest on bezcenny), ale liczbę godzin rehabilitacji, zakupione pionizatory czy opłacone leki. To jest raport zysków społecznych, którego oczekują firmy.

Godność zamiast litości. To moim zdaniem „game changer”. Nie epatujemy smutkiem, mówimy o dziecku jako o bohaterze, który walczy o sprawność. Zapraszamy biznes do narracji o sukcesie i sprawstwie. Nie chcemy przecież, żeby firmy były „ratownikami” – chcemy, by stali się partnerem w drodze do lepszego jutra.

Dane to świętość. Etyczny fundraising to taki, w którym Wasze bazy danych są bezpieczniejsze niż w skarbcu. Nie handlujemy kontaktami, nie przekazujemy danych beneficjentów i wolontariuszy firmom komercyjnym. Budujemy zaufanie, którego nie da się kupić na żadnej giełdzie.

Menu dla odważnych: Jak to ugryźć?

Współpraca z NGO to nie tylko przelew na koniec roku, by „wyczyścić” budżet. To wachlarz narzędzi, które możecie dopasować do swojej strategii jak klocki:

CRM (Marketing Zaangażowany): Firma sprzedaje produkt, a określona kwota z każdej transakcji trafia do do fundacyjnych dzieci. Klient czuje się lepiej, towaru sprzedaje się więcej, a my możemy planować leczenie maluchów. Klasyczne win-win.

Payroll Giving: Mikro-wpłaty od pracowników (te końcówki z pensji). To najlepszy team-building, jaki możecie sobie wyobrazić – wspólny cel jednoczy mocniej niż owocowe czwartki.

Wolontariat Kompetencyjny: grafik, prawnik czy programista zaprzyjaźnionej firmy pomaga nam profesjonalizować działania. Czasami ich „know-how” jest wart więcej niż gotówka.

Darowizny celowe i rzeczowe: To najbardziej namacalna pomoc, choć... bywa wyzwaniem. Firmy chętnie dzielą się produktami, ale diabeł tkwi w szczegółach. Na kursach fundraisingu robimy czasem rankingi najdziwniejszych darów. Do fundacji rehabilitującej dzieci (w centrum miasta!) trafiły kiedyś ogromne worki z nasionami trawy. Na otwarcie świetlicy zamiast 50 kg jabłek przyjechała tona (bo „od przybytku głowa nie boli”), a na festyn dla schroniska, zamiast ciast, dotarły przemysłowe worki półproduktów do wypieku. A jak upiec ciasto w szczerym polu? Morał? Rozmawiamy o potrzebach, by pomoc była skuteczna, a nie tylko „obecna”.

Razem budujemy standardy

Wyzwania trzeciego sektora są wspólne. Ponad 60% liderów NGO uważa, że społeczeństwo nie do końca rozumie istotę ich działań. To zadanie dla nas wszystkich: edukować rynek i pokazywać, że mądra dobroczynność to nie koszt, ale inwestycja w kapitał społeczny.

Współpraca z biznesem to maraton, nie sprint. Wymaga rzetelności, terminowości i wzajemnego szacunku. Jeśli firma dzieli z nami troskę o przyszłość – czy to fundacyjnych dzieci, seniorów, czy ochrony przyrody – i rozumie, że pomoc to proces, wspólnie stworzymy więź, która przetrwa lata.

Maya Olszewska

Fundraising testamentowy i zapisy spadkowe

Fundraising testamentowy: między potencjałem a odpowiedzialnością

Temat fundraisingu testamentowego jest coraz popularniejszy. Tak naprawdę obecny w przestrzeni publicznej od stuleci teraz nabiera nowego znaczenia ze względu na zmieniającą się strukturę społeczną. Ludzką rzeczą jest, że chcemy zostawić po sobie coś dobrego na świecie, a czasem jest to wsparcie misji społecznej, w którą testator najbardziej wierzył. Fundraising testamentowy wywołuje również różne dylematy moralne i wiąże się z szeregiem ryzyk.

Zanim jednak przejdziemy do zastanowienia się, na co zwracać uwagę, jeśli reprezentujemy organizację pozarządową i chcemy przygotować swoje ngo na fundraising testamentowy, dobrze jest spojrzeć na temat szerzej.

Jak dowiedziałam się przeprowadzając wywiad z dr Kacprem Górniakiem, notariuszem: „Według wszystkich dostępnych badań i codziennego doświadczenia prawników, w tym notariuszy, testament pozostawia po sobie około jedna dziesiąta Polaków. Zdecydowana większość nie decyduje się na to. Z danych statystycznych dotyczących liczby sporządzanych aktów notarialnych wiemy jednak, że z każdym rokiem przybywa testamentów, a także, że są one coraz bardziej szczegółowe, co pozwala sądzić, że lepiej przemyślane.” (<https://publicystyka.ngo.pl/co-zrobic-i-czego-nie-robic-by-testament-skutecznie-wsparl-dzialania-organizacji-wywiad-tau>)

Według dr Górniaka na zwiększenie liczby testamentów wpływają co najmniej dwa czynniki: bogacenie się społeczeństwa, jak również rozkład więzi rodzinnych i coraz częstsza samotność starcza.

Przez ostatnie 36 lat w Polsce wystąpiły procesy znane z krajów Europy Zachodniej. Z jednej strony coraz więcej osób dysponuje większym majątkiem zatem częściej pojawia się potrzeba określenia, jak ma być zagospodarowany w przyszłości. Poza tym dużo ludzi nie mając bliskiego kontaktu z własną rodziną woli decydować samodzielnie, komu przypadnie ich majątek.

Warto zaznaczyć, że można albo przeznaczyć dla kogoś całość majątku albo jego wybrany składnik.

Fundraising testamentowy a umowa dożywocia

Istotne jest, by od początku zdefiniować te pojęcia, co pozwoli lepiej zrozumieć kluczowe z punktu widzenia organizacji pozarządowej kwestie.

Jak jest wymienione w „Regulacjach etycznych fundraisingu” fundraising testamentowy obejmuje etyczne praktyki i działania komunikacyjne, które zmierzają do pozyskania dobrowolnych zapisów w testamencie na rzecz realizacji misji organizacji. Z kolei umowy dożywocia są traktowane jako operacje o charakterze cywilnoprawnym, obciążone konkretnym świadczeniem zwrotnym. Umowy dożywocia nie są traktowane jako część fundraisingu testamentowego.

Myślę, że warto wprowadzić to rozróżnienie, bo z obserwacji widzę, że na hasło fundraising testamentowy wiele osób ma pierwsze skojarzenie z umowami dożywocia.

Warto w tym miejscu również podkreślić, że „Regulacje etyczne fundraisingu” wskazują m.in., że organizacje powinny zachować szczególną ostrożność, gdy proszą o zapis testamentowy swoich beneficjentów, zwłaszcza gdy są to osoby starsze, nieuleczalnie chore, czy o ograniczonej sprawności umysłowej. To ma być akt dobrowolny, a nie wypływający z zależności, co mogłoby prowadzić do nadużyć i manipulacji.

Motywacje testatorów

Wiele razy słyszałam od przedstawicielek i przedstawicieli różnych europejskich organizacji, że ich ngo otrzymało darowiznę w testamencie. Zastanawiałam się, jakiego typu podmiotów to najczęściej dotyczy. Mogę wyróżnić dwie kategorie, ale z pewnością jest ich znacznie więcej:

- organizacje o bardzo znanej marce, powszechnie szanowane i budzące zaufanie znacznego grona osób,
- organizacje religijne, nawet mało znane, ale działające konsekwentnie w zgodzie ze sprecyzowanymi wartościami.

W tym drugim przypadku obserwuję, że ludzie, dla których jakaś religia jest istotna i praktykowanie jej stanowi integralną część życia, często bez żadnego bodźca z zewnątrz zostawiają zapis w testamencie na rzecz wybranej organizacji reprezentującej ich wartości.

Pamiętajmy, że nawet jeśli Twoja organizacja nie jest znana ani nie jest powiązana z duchowością, ale jej misja ma swoich zdecydowanych fanów i pracujecie konsekwentnie i transparentnie też może się okazać, że ktoś będzie Was chciał wesprzeć w ten sposób. Tak, jak na wstępie zaznaczyłam, z danych statystycznych wynika, że z każdym rokiem przybywa testamentów.

Jak organizacje pozarządowe powinny się przygotować na fundraising testamentowy?

Ważne, by w zespole była jedna osoba do kontaktu, która zna temat fundraisingu testamentowego. Osoba, która sama przeszkoli się z tego obszaru, zna również dobrze własną organizację i potrafi odpowiedzieć na pytania potencjalnego testatora. Ktoś, kto dopilnuje, by reszta zespołu poznała kluczowe aspekty fundraisingu testamentowego.

Od tego należałoby zacząć, jeśli ngo chce nie tylko komunikować, że można przekazać na jego rzecz zapis w testamencie, ale również po prostu właściwie zareagować, jeśli sytuacja się pojawi. Wydawałoby się, że taka okazja jest czymś dobrym, ale z różnych względów nie zawsze testament należy przyjąć, np. w sytuacji konfliktu lub obciążenia zadłużeniem.

W fundraisingu testamentowym trzeba przestrzegać pewnych zasad.

Przede wszystkim, o czym już wspominałam, pozyskiwanie zapisów testamentowych musi odbywać się z poszanowaniem pełnej dobrowolności i świadomej decyzji testatora, bez jakiegokolwiek presji, manipulacji czy wykorzystywania zależności.

Jeśli fundraiserzy kontaktują się z potencjalnymi testatorami są zobowiązani do zachowania przejrzystości co do celu kontaktu, umożliwienia obecności innych osób na spotkaniach oraz do respektowania prawa darczyńcy do ich zakończenia w dowolnym momencie.

Rola fundraisera w tym procesie powinna ograniczyć się do podania testatorowi ogólnych informacji o testamentach i o organizacji, na rzecz której pracuje. Fundraiser nie powinien wchodzić w „nie w swoje buty”: udzielać porad prawnych, tworzyć zapisów testamentowych, mediować w sprawach rodzinnych ani czerpać osobistych korzyści z testamentów.

Informacje dotyczące zamiaru sporządzenia testamentu oraz jego treści powinny podlegać ochronie poufności. Ważne również, by pozyskać świadomą zgodę testatora na jakiegokolwiek formy uhonorowania go lub upublicznienia jego danych, respektując jego prawo do zachowania anonimowości.

Istotne jest, by organizacja dołożyła wszelkich starań, by zapisy testamentowe były realizowane zgodnie z wolą testatora.

Wymieniłam niektóre z istotnych dla fundraisingu testamentowego punktów.

Myślę, że warto zapoznać się szerzej z tematem testamentów, bo jest to obszar o ogromnym potencjale rozwoju. Przede wszystkim nie należy się go bać. Jeśli reprezentujesz organizację pozarządową, która działa efektywnie i z połotem, Twój zespół myśli przyszłościowo o rozwoju – ma na niego pomysły, ma wizję – niewykluczone, że ktoś będzie chciał poczynić na Waszą rzecz zapis w testamencie. A na to trzeba być przygotowanym.



**KOMITET
DO SPRAW
POŻYTKU
PUBLICZNEGO**



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



Rządowy Program
Fundusz Inicjatyw
Obywatelskich
na lata 2021-2030
NOWE FIO