

*mgr Edyta Kołodziejczyk*  
*Biblioteka Politechniki Łódzkiej*  
*edyta.kolodziejczyk@p.lodz.pl*

## **ANALIZA STRATEGICZNA FUNDRAISINGU W BIBLIOTECE AKADEMICKIEJ – WYBRANE PRZYKŁADY**

**A STRATEGIC ANALYSIS OF A FUNDRAISING  
IN THE ACADEMIC LIBRARY - SELECTED EXAMPLES**

### **Abstrakt**

Ograniczone środki budżetowe bibliotek akademickich w Polsce wyłoniły potrzebę znalezienia dodatkowych źródeł dofinansowania tych instytucji. Skuteczność działań w tej dziedzinie zależy od strategii pozyskiwania funduszy. Dobrze skonstruowana strategia to nie tylko zestaw celów i działań pozwalających realizować misję biblioteki, to także stosowane w dłuższym czasie podejście sytuacyjne, umożliwiające rozwiązywanie problemów i zaspokajanie potrzeb użytkowników. Ten złożony kontekst odnosi się do relacji z otoczeniem i pozwala zdefiniować pozycję biblioteki na tle innych podmiotów działających w uczelni. Niniejszy artykuł stawia sobie za cel próbę stworzenia analizy strategicznej fundraisingu dla biblioteki akademickiej. Kolejnym celem jest analiza wybranych sposobów pozyskiwania środków pozabudżetowych w niektórych bibliotekach akademickich w Stanach Zjednoczonych i w Polsce. Zestawienie takie może być źródłem inspiracji do wykorzystania w naszych warunkach sprawdzonych gdzie indziej metod.

Słowa kluczowe: analiza strategiczna, biblioteki akademickie, fundraising, SWOT, zarządzanie strategiczne.

### **Abstract**

The limited budget resources of the academic libraries in Poland have highlighted the need to find the additional sources of the funding for these institutions. The effectiveness of this action depends on the strategy of raising funds. A well-structured strategy is not only a set of goals and activities

that make it possible to carry out a library mission, but also a long-standing situational approach to solve the problems and meet users' needs. This complex situational context refers to the relationship with the environment and allows to define the position of the library against the other subjects in the university. This article attempts to create a strategic analysis of a fundraising for an academic library. Another objective is to analyze selected ways of acquiring the extra-budgetary resources in some of the academic libraries in the United States and in Poland. This summary may be a source of inspiration to use the tested methods in our own experience.

Keywords: strategic analysis, academic libraries, fundraising, SWOT, strategic management.

## Wstęp

Biblioteki akademickie należą do instytucji non-profit. Główną przesłanką ich funkcjonowania jest służyć czytelnikom w procesie zaspokajania społecznie ważnych potrzeb. Każda biblioteka stara się mieć piękny budynek, dobrze wyszkolony personel, nowoczesne systemy przechowywania i wyszukiwania informacji, jednak jej celem nadrzędnym jest świadczenie usług. Usługi te nie mogą być dostarczone bez odpowiedniego finansowania. Kwota finansowania, jaką biblioteki otrzymują, wpływa na jakość usług. Modele finansowania bibliotek akademickich w Polsce są zróżnicowane<sup>1</sup> i zależą od ogólnej sytuacji budżetowej uczelni, powiązanej z algorytmem finansowania szkolnictwa wyższego oraz stałą przeniesienia<sup>2</sup>.

Zmienna sytuacja finansowania szkół wyższych powoduje, że fundraising i odpowiednio skonstruowana strategia fundraisingowa zaczynają nabierać w bibliotekach akademickich coraz większego znaczenia. Strategia fundraisingowa, podporządkowana głównej strategii działania i rozwoju biblioteki, musi sprostać nowym wyzwaniom oraz zoptymalizować zasoby finansowe i ludzkie. Jej celem jest wczesna identyfikacja szans i zagrożeń generowanych przez otoczenie oraz podjęcie stosownych działań zabezpieczających rozwój.

- 
- 1 A. Jazdon: *Finansowanie bibliotek uczelnianych*. „Forum Akademickie” 2001, nr 10. Tryb dostępu: <https://forumakademickie.pl/fa-archiwum/archiwum/2000/10/index.html> [19 maja 2017].
  - 2 Gowin: *nowy algorytm nie doprowadzi do zwolnień nauczycieli akademickich*. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Tryb dostępu: <http://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/gowin-nowy-algorytm-nie-doprowadzi-do-zwolnien-nauczycieli-akademickich.html> [19 maja 2017].

## Reguły projektowania strategii fundraisingowej w bibliotece akademickiej

Tworząc strategię fundraisingową zarządzający biblioteką powinni kierować się następującymi regułami:

- Myślenie w kategoriach współzależności i osiągnięcia wspólnych celów – biblioteka jako równorzędny partner w działaniach uczelni.
- Koncentrowanie się na mocnych stronach funkcjonowania (np.: personel, urządzenia, sprawdzone metody, marketing itp.) i unikanie sfer, które są w bibliotece mało znane.
- Uwzględnienie analizy ryzyka. Ryzyko może dotyczyć kosztów fundraisingu, czasu trwania niektórych działań, kwestii wizerunkowych.
- Opracowanie kilkuwariantowych scenariuszy, opisujących alternatywne sposoby działania w razie nieprzewidzianych czynników.
- Rozwijanie i pogłębianie dobrze znanych zakresów działalności na rynku usług informacyjno-edukacyjnych na terenie uczelni oraz oferowanie „nowości”.
- Dążenie do coraz lepszego zaspokajania potrzeb użytkowników (zasada CRM – *Customer Relationship Management*<sup>3</sup>).
- Uznanie, że głównym atutem biblioteki jest doskonalenie działalności (zasada TQM – *Total Quality Management*<sup>4</sup> oraz zasada EFQM – *the European Foundation for Quality Management*<sup>5</sup>).
- Systematyczne wprowadzanie innowacji oraz stwarzanie warunków do ich powstawania i wdrażania.
- Dopasowanie biblioteki do otoczenia, zaś jej struktury do potrzeb odbiorców.
- Pozyskiwanie nowoczesnych technologii oraz dążenie do rozwijania istniejących.

---

3 Zarządzanie relacjami z klientami. W: Wikipedia – Wolna encyklopedia. Tryb dostępu: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie\\_relacjami\\_z\\_klientami](https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_relacjami_z_klientami) [19 maja 2017].

4 E. Głowacka: *Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) w sferze usług biblioteczno-informacyjnych*. „Biuletyn EBIB” 2000, nr 8(16). Tryb dostępu: <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib16/glowacka.html> [19 maja 2017].

5 EFQM. W: Wikipedia – the Free Encyclopedia. Tryb dostępu: <https://en.wikipedia.org/wiki/EFQM> [19 maja 2017].

- Stałe obserwowanie środowiska, analizowanie na bieżąco pojawiających się zmian i staranie się o umocnienie własnej pozycji w otoczeniu<sup>6</sup>.

### **Definicja pojęć „analiza strategiczna”, „fundraising biblioteczny”**

„Analiza strategiczna” to zestaw czynności i narzędzi, pozwalających na zbudowanie strategii. W sensie czynnościowym jest zbiorem działań diagnozujących organizację i jej otoczenie w zakresie umożliwiającym zbudowanie planu strategicznego i jego realizację. W sensie narzędziowym jest zestawem metod, które pozwalają na zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych stanów wybranych elementów przedsiębiorstwa i jego otoczenia z punktu widzenia możliwości przetrwania i rozwoju<sup>7</sup>.

„Fundraising biblioteczny” – środki przekazane bibliotece bez oczekiwania wzajemności, niekiedy przybierające formę umowy prawnej (*fund* – fundusz; *raising* – zdobywanie)<sup>8</sup>.

#### **ANALIZA STRATEGICZNA FUNDRAISINGU W BIBLIOTECE AKADEMICKIEJ W SENSIE CZYNNOŚCIOWYM**

Analiza strategiczna fundraisingu w sensie czynnościowym jest zestawem czynności umożliwiających zbudowanie planu strategicznego i jego realizację. Tworząc taką analizę dla biblioteki akademickiej musimy odpowiedzieć na pytania:

- jaki jest sens istnienia biblioteki obecnie i jaka jest wizja utrzymania jej w przyszłości?
- jakie usługi biblioteka oferuje użytkownikom?
- jakie grono użytkowników obsługuje?
- jaka jest jej specjalizacja?

Odpowiedź na pierwsze pytanie dotyczy wizji, zawartej w scenariuszu o idealnej bibliotece. Kolejne odpowiedzi wykazują wzajemną zależność pomiędzy usługami (dostosowanymi do specjalizacji) oferowanymi przez bibliotekę a odbiorcami tych usług.

6 J. Penc: *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*. Warszawa 1995, s. 217.

7 G. Gieraszkowska, M. Romanowska: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa 1998, s. 17-18.

8 Z. Gębołyś: *Sponsoring i fundraising w bibliotekach*. W: *Vademecum bibliotekarza: praktyczne i aktualne informacje dla bibliotekarzy. Stan prawny na dzień 8 maja 2006 r.* Red. L. Biliński. Warszawa 2006.

Zestaw czynności ułatwiających powstanie analizy strategicznej fundraisingu w bibliotece akademickiej to:

- nakreślenie misji;
- ustalenie celów strategicznych;
- opracowanie opcji strategicznych;
- sporządzenie planu strategicznego (plan roboczy i budżetowy);
- wdrażanie strategii;
- monitorowanie i kontrola wyników;
- ocena efektów realizacji<sup>9</sup>.

Strategia to odpowiedź na pytanie: jak realizować misję? Misja jest publiczną częścią planu strategicznego, wyznaczającą kierunek działań i spełniającą oczekiwania interesariuszy. Interesariuszami biblioteki są:

- właściciele – udziałowcy lub pełni posiadacze biblioteki, np. uczelnia wyższa;
- pracownicy i wolontariusze;
- odbiorcy działań – główny ich trzon stanowią użytkownicy;
- dostawcy – aktualni i potencjalni sponsorzy, donatorzy, ofiarodawcy (instytucjonalni oraz osoby fizyczne), jednostki władzy samorządowej, organy administracji państwowej;
- administracja rządowa (tworząca rozwiązania prawne, zwłaszcza finansowe);
- pozostałe instytucje – media, organizacje trzeciego sektora (np. fundacje) oraz usługodawcy (np. firmy kurierskie, wyspecjalizowane agencje obsługujące imprezy charytatywne)<sup>10</sup>.

Interesariusze warunkują skuteczność realizacji celów. Jasno określone cele powinny zachęcać donatorów do finansowego wsparcia, zaś wolontariuszy do czynnego angażowania się w pracę na rzecz ich realizacji. Cele formułowane są zgodnie z metodologią SMART (w sposób: prosty, mierzalny, osiągalny, istotny, określony w czasie) w obszarach strategicznych (strategia: merytoryczna, personalna, marketingowa, finansowa, infrastrukturalna, administracyjna<sup>11</sup>). Czasem do SMART dodaje się jeszcze końcówkę „-ER”, od *exciting* i *recorded* (ekscytujący i zapisany), tzn. że cel nie powinien być obojętny dla zespołu go ustanawiającego

9 R. W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa 2009, s. 243-277.

10 M. Huczek: *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczego w Siedlcach” 2014, nr 101, s. 51. Tryb dostępu: [http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/101-2014\\_5.pdf](http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/101-2014_5.pdf) [19 maja 2017].

11 *Zasada SMART*. W: *Encyklopedia zarządzania*. Tryb dostępu: [https://mfiles.pl/pl/index.php/Zasada\\_SMART](https://mfiles.pl/pl/index.php/Zasada_SMART) [19 maja 2017].

i należy o nim pamiętać)<sup>12</sup>. Cele mogą dotyczyć zróżnicowania źródeł przychodów, zapewnienia finansowej stabilności, budowania finansowej niezależności czy pozyskania sponsora strategicznego. Podstawowy cel biblioteki można określić jako społeczny, ponieważ nie zakłada on wypracowania zysku, lecz dążenie do zaspokojenia potrzeb użytkowników. W bibliotekach akademickich małe znaczenie ma zdobywanie przewagi konkurencyjnej. Jednak istnieją w nich pewne obszary, w których może zachodzić zjawisko konkurencji, np. konkursy grantowe, pozyskiwanie środków finansowych pochodzących z tzw. 1% odpisu podatkowego czy zasoby ludzkie<sup>13</sup>.

W strategii Biblioteki Uniwersyteckiej Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie w punkcie 5. „Pozyskiwanie nowych źródeł finansowania” wskazano następujące cele:

1. Pozyskiwanie od władz uniwersytetu zasobów finansowych niezbędnych do rozwoju biblioteki.
2. Pozyskiwanie środków finansowych z lokalnych, krajowych i unijnych źródeł, zwiększających budżet biblioteki.
3. Pozyskiwanie solidnych i silnych partnerów lobbujących na rzecz biblioteki w środowisku akademickim<sup>14</sup>.

Opracowując opcje strategiczne biblioteki mogą wybrać strategię współpracy, dywersyfikacji i budowania kontaktów. Strategię współpracy stosuje się m.in. podczas formowania konsorcjów, strategię dywersyfikacji (charakteryzującą się przegrupowaniem dostępnych zasobów finansowych i dążeniem do obniżki kosztów) – poszukując nowych środków finansowych z grantów, strategię budowania kontaktów – zabiegając o sponsorów<sup>15</sup>. Poszczególne strategie można ze sobą łączyć.

Kolejny element analizy strategicznej to opracowanie planu roboczego i budżetowego. Plan roboczy odnosi się do zadań i ludzi, budżetowy – do kosztów. Plany mogą dotyczyć jednego roku, trzech bądź pięciu lat a ich realizacja odbywa się w oparciu o kalendarz strategiczny.

12 R. Mikulewicz: *Zasada SMART(ER) jako metoda formułowania celów*. Tryb dostępu: <https://artelis.pl/artykuly/17641/Zasada-SMARTER-jako-metoda-formulowania-celow> [19 maja 2017].

13 M. Huczek, dz. cyt., s. 53-54.

14 *Misja, strategia i analiza SWOT Biblioteki Uniwersyteckiej Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie*. Tryb dostępu: <http://bu.uwm.edu.pl/pl/biblioteka/misja-strategia-i-analiza-swot-biblioteki-uniwersyteckiej> [19 maja 2017].

15 E. Bogacz-Wojtanowska: *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*. Kraków 2006, s. 114-115.

W tym miejscu należy podkreślić, że „udany fundraising” tak naprawdę zaczyna się od ludzi (własnych pracowników i wolontariuszy). David Atchley wskazuje, że ludzie spełniają różne role i ważne jest, aby umieć powiązać te role z poszczególnymi osobami. Wyróżnia on następujące kategorie osób:

- „żarliwcy” (*engagers*) – osoby, które będą wchodzić w interakcje, rozmawiać i pielęgnować relacje;
- „złacza” (*connectors*) – osoby, które wykorzystują sieć kontaktów i prowadzą rozmowy wstępne;
- „zapytania” (*askers*) – osoby, które posiadają umiejętności i znają terminologię niezbędną, aby prosić o darowizny;
- „stewardzi” (*stewards*) – osoby, które komunikują się na bieżąco i „pielęgnują dawców” (promują relacje)<sup>16</sup>.

Jeżeli celem biblioteki jest zebranie znacznej ilości pieniędzy warto zastanowić się nad zatrudnieniem dedykowanego fundraisera lub konsultanta. Po przydzieleniu właściwych zadań poszczególnym pracownikom i wolontariuszom następuje wdrożenie strategii. Ważnym elementem tego etapu jest nadzorowanie pracowników i wolontariuszy pod kątem postępu ich prac. Istotą monitorowania i kontroli wyników jest stwierdzenie, czy wynik poszczególnych działań (efekt końcowy) jest zgodny z zamierzeniami oraz czy wszystkie czynności i środki zastosowane w działaniu były potrzebne do osiągnięcia zamierzonego celu. Monitoring prowadzony jest w zakresie finansowym i rzeczowym. Monitoring finansowy zawiera ocenę sprawności wydatkowania środków własnych na realizację ustaleń zawartych w strategii, zaś monitoring rzeczowy – ocenę postępu wykonanych zadań w odniesieniu do celów<sup>17</sup>. Ocena efektów realizacji ustaleń strategii dokonywana jest w trakcie prowadzonej akcji oraz tuż po jej zakończeniu i pozwala zdefiniować czynniki, które przyczyniły się do sukcesu lub niepowodzenia. W ocenie tej uwzględnia się trzy kryteria:

- skuteczności (czy i na ile cele zapisane w strategii zostały osiągnięte);
- efektywności (jaki jest stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych efektów);
- korzyści (faktyczne rezultaty danej inicjatywy)<sup>18</sup>.

16 D. Atchley: *7 essential tips for an effective fundraising strategy*. Tryb dostępu: <https://www.entrepreneur.com/article/244966> [19 maja 2017].

17 G. Gieraszevska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 158-161.

18 R. W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa 2004, s. 654-686.

## **Analiza strategiczna fundrasingu w bibliotece akademickiej w sensie narzędziowym – zestaw metod**

Analiza strategiczna fundrasingu w sensie narzędziowym to zestaw metod, które pozwalają na zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych stanów wybranych elementów instytucji i jej otoczenia z punktu widzenia możliwości przetrwania i rozwoju<sup>19</sup>.

1. Na działalność biblioteki akademickiej wpływają czynniki wewnętrzne, bezpośrednio z nią związane i czynniki zewnętrzne – zależne od otoczenia. W ramach obu grup możemy wyodrębnić asumpty, mające pozytywny i negatywny wpływ. To jest pierwszy etap analizy SWOT. Jej określenie jest akronimem angielskich nazw czterech grup czynników, które podlegają analizie: *Strengths* (mocne strony instytucji), *Weaknesses* (słabe strony instytucji), *Opportunities* (szanse w otoczeniu), *Threats* (zagrożenia w otoczeniu). Analiza SWOT wymaga odpowiedniego zestawu pytań, na które należy odpowiedzieć<sup>20</sup>.

Przykłady pytań strategicznych potrzebnych do zbudowania macierzy SWOT w bibliotece akademickiej:

### **Mocne strony – S:**

- Co bibliotekę wyróżnia na tle innych? (biblioteka z tradycjami, wysokie miejsce w rankingach);
- Jaka jest opinia użytkowników o bibliotece?
- Jaką kadrą dysponuje?
- Jaka jest jej aktywność naukowa, wydawnicza, edukacyjna i kulturalna? (organizowanie konferencji, przygotowywanie wystaw, spotkań tematycznych);
- Czy w bibliotece umiejętnie wykorzystuje się środki pozabudżetowe?

### **Słabe strony - W:**

- Jaka jest lokalizacja biblioteki?
- Jakie są jej warunki lokalowe?
- Jakie ma wyposażenie techniczne?
- Jakie posiada zaplecze rekreacyjne dla czytelników? (kawiarenka, miejsca do odpoczynku);
- Jaka jest aktywność poszczególnych struktur organizacyjnych?

---

<sup>19</sup> Zob. przypis 7.

<sup>20</sup> R. W. Griffin, dz. cyt., s. 249-254.



- Jakie jest wykorzystanie potencjału zawodowego pracowników?
- Jaki jest mechanizm motywowania bibliotekarzy?

**Szanse – O:**

- Jakie są szanse na przebudowę biblioteki na funkcjonalne i atrakcyjne centrum edukacji, informacji i kultury?
- Jakie są szanse na pojawienie się nowych grup użytkowników?
- Jakie są szanse na współpracę z innymi bibliotekami, instytucjami kultury, władzami samorządowymi, sponsorami itd.?
- Jakie są szanse włączenia biblioteki w strategię uczelni? (pozyskiwanie grantów);
- Jakie są szanse na udostępnianie znacznej liczby zbiorów bibliotecznych w formie cyfrowej?

**Zagrożenia – T:**

- Czy nie ulegną zmianie potrzeby użytkowników?
- Czy decydenci nadal będą dostrzegać rolę i zadania biblioteki?
- Czy ich decyzje strategiczne będą korzystne dla biblioteki?
- Czy biblioteka otrzyma dostateczny budżet na realizację zadań statutowych?
- Czy nie nastąpi stopniowy „odpływ czytelników”?

Kierując się zasadą „od ogółu do szczegółu”, rozpoczynamy od analizy otoczenia biblioteki akademickiej i staramy się zidentyfikować jakie czynniki mają wpływ na jej funkcjonowanie.

1.2. Analizując otoczenie dalsze biblioteki możemy wykorzystać: metody scenariuszowe, analizę PESTEL, metodę foresight i analizę luki strategicznej.

1.2.1. Metody scenariuszowe opierają się na założeniu o nieprzewidywalności zdarzeń, które mogą zajść w przyszłości. Ich istotę stanowi opracowanie różnych wariantów (scenariuszy) rozwoju analizy sytuacji. Najczęściej spotykane scenariusze to: optymistyczny, pesymistyczny, najbardziej prawdopodobny i niespodziankowy<sup>21</sup>.

1.2.2. Przy identyfikacji obszarów i czynników otoczenia pomocna może okazać się analiza PESTEL<sup>22</sup>. Jej nazwa wywodzi się od pierwszych liter wyszczególnionych w niej bazowych sfer otoczenia, czyli: *Political* – polityczne, *Economic* – ekonomiczne, *Social* – społeczne, *Technological* – technologiczne, *Environment* – środowiskowe i *Legal* – prawne. Po wyodręb-

---

21 A. Maź, M. Ligęza: *Metoda scenariusza*. Tryb dostępu: [https://mfiles.pl/pl/index.php/Metoda\\_scenariuszy](https://mfiles.pl/pl/index.php/Metoda_scenariuszy) [19 maja 2017].

22 PESTEL. W: *Wikipedia Wolna Encyklopedia*. Tryb dostępu: <https://pl.wikipedia.org/wiki/PESTEL> [19 maja 2017].

nieniu z otoczenia obszarów, które będą podlegały analizie, określamy czynniki, które mają lub mogą mieć wpływ na funkcjonowanie biblioteki. I tak w sferze:

- politycznej – system polityczny w danym kraju; stabilność polityczna; wymagania Unii Europejskiej;
- ekonomicznej – poziom inflacji; dochód narodowy brutto; system podatkowy; poziom nakładów na naukę, kulturę i oświatę;
- społecznej – cechy demograficzne ludności; poziom wykształcenia; poziom dochodów; przepływ informacji; poziom nauki, kultury i sztuki; aspiracje pracowników; wymagania i oczekiwania użytkowników;
- technologicznej – innowacyjność i nowoczesność technologii; transfer technologii; stopień informatyzacji; zgodność z normami jakości;
- środowiskowej – konieczność dbania o środowisko; wzrost popytu na produkty ekologiczne;
- prawnej – sprawy dotyczące użytkowników (zapewnienie, że produkt posiada licencję); zatrudnienia (prawo dotyczące niepełnosprawnych, mobbing itd.); zdrowia i bezpieczeństwa (zasady BHP).

W następnym etapie określamy stopień wpływu danego czynnika na bibliotekę. W tym celu możemy posłużyć się skalą od 1 do 5, gdzie 1 – odpowiada bardzo niskiemu wpływowi, 5 – bardzo dużemu wpływowi. Wpływ określonego czynnika rozpatrujemy zarówno w przeszłości, w teraźniejszości, jak i w przyszłości<sup>23</sup>.

1.2.3. Metoda foresight należy do metod analizy przyszłości. Jest to proces przewidywania i oceniania przyszłych stanów otoczenia, mający na celu wykorzystanie szans i eliminację zagrożeń. Metoda ta obejmuje trzy elementy: przemyslenia, debaty i kształtowanie przyszłości.

Przemyslenia – to proces rozważenia zaistnienia możliwych zmian w przyszłości, związany z rozwojem nauki, techniki, gospodarki i społeczeństwa.

Debaty – to zaangażowanie w proces osób i/lub podmiotów (organizacje pozarządowe, przedstawiciele firm itp.) zainteresowanych możliwością zaistnienia danego zjawiska i jego konsekwencji w przyszłości.

Kształtowanie przyszłości – ma na celu określenie strategii działania,

23 A. Korzeniowska, J. Sierosławska: *Analiza PEST*. Tryb dostępu: [https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza\\_PEST](https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_PEST) [19 maja 2017].

wynikającej z potencjalnych zmian (określenie wpływu na te zmiany, określenie alternatywnych ścieżek rozwoju)<sup>24</sup>.

1.2.4. Analiza luki strategicznej jest metodą, która bada dostosowanie istniejącej strategii i sposobów działania do wymogów otoczenia i prognozowanych zmian w otoczeniu w przyszłości<sup>25</sup>.

Wykorzystując powyższe metody analizy otoczenia powinniśmy otrzymać listę czynników z podziałem na szanse i zagrożenia.

W następnej kolejności analizujemy samą bibliotekę (otoczenie bliższe) i potencjał, jakim dysponuje.

1.3. Analizując otoczenie bliższe biblioteki można wykorzystać analizę stakeholders oraz metody ankietowe, wywiady i obserwacje.

1.3.1. W analizie stakeholders należy zidentyfikować interesariuszy i ocenić siłę presji wywieranej przez nich na bibliotekę. Analiza ta przyjmuje na ogół postać mapy, na której długość strzałek sygnalizuje stopień oddalenia „stakeholders” od bieżącego działania (dalekie i bliskie otoczenie), a ich grubość wskazuje na siłę oddziaływania. Wpływ bezpośredni oznacza się linią ciągłą, wpływ pośredni – przerywaną. Analiza w postaci mapy pozwala zbudować przybliżoną hierarchię ważności stakeholders<sup>26</sup>.

1.3.2. Metody ankietowe, wywiady i obserwacje mają na celu udzielenie odpowiedzi na zadane pytania.

1.4. Określając potencjał biblioteki możemy zastosować regułę Pareto oraz benchmarking.

1.4.1. Reguła Pareto (zwana też zasadą Pareto, regułą/zasadą 80/20 i regułą/zasadą istotnej mniejszości) sprowadza się do tego, że 80% efektów wynika z 20% przyczyn, np. 80% naszych dochodów pochodzi od 20% fundatorów<sup>27</sup>.

1.4.2. Benchmarking to metoda zarządzania polegająca na systematycznym porównywaniu się z instytucjami wiodącymi, aby w rezultacie móc skopiować sprawdzone metody i sposoby działania<sup>28</sup>.

24 G. Noworudzki: *Metoda foresight: przewidywanie strategiczne*. Tryb dostępu: [http://4business4you.com/biznes/zarzadzanie\\_strategiczne/foresight/](http://4business4you.com/biznes/zarzadzanie_strategiczne/foresight/) [19 maja 2017].

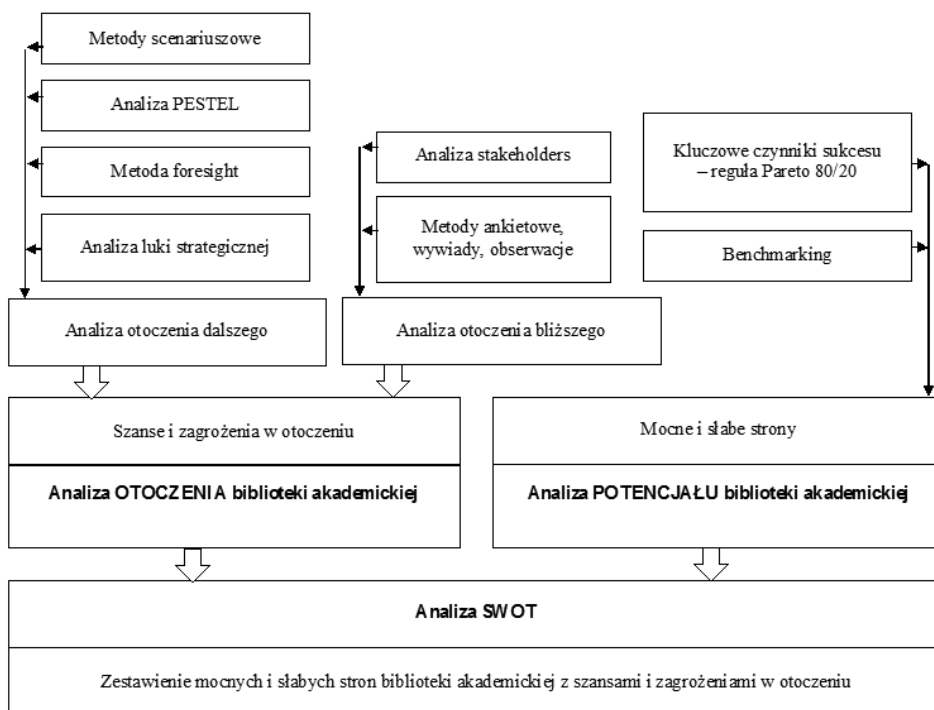
25 G. Gierszewska, M. Romanowska: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa 2002, s. 52-58.

26 K. Obój: *Strategia organizacji*. Warszawa 1998, s. 112-113.

27 G. Noworudzki: *Reguła Pareto: zasada istotnej mniejszości*. Tryb dostępu: <http://4business4you.com/hydepark/regula-pareto-w-praktyce/> [19 maja 2017].

28 S. Wawak, A. Michałowska: *Benchmarking*. W: *Encyklopedia zarządzania*. Tryb dostępu: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Benchmarking> [19 maja 2017].

### Schemat 1. Zestaw metod analizy strategicznej fundraisingu w bibliotece akademickiej



Źródło: opracowanie własne.

Należy pamiętać, że analiza strategiczna fundraisingu ma charakter interdyscyplinarny i uwzględnia różne aspekty funkcjonowania organizacji i jej otoczenia. Tworząc taką analizę dla biblioteki akademickiej, każdorazowo musimy zastanowić się, jakie informacje będą nam potrzebne. Nie zawsze wykorzystuje się ten sam zestaw metod analitycznych.

### System finansowania organizacji non-profit w Stanach Zjednoczonych i w Polsce – próba porównania

Amerykański system finansowania organizacji non-profit znacznie różni się od polskiego. Ponad połowa Amerykanów regularnie angażuje się w działalność społeczną, istnieje tam potrzeba dzielenia się. Andrew Carnegie (amerykański przemysłowiec) twierdził, że „człowiek, który umiera bogaty, umiera zhańbiony”. Przed śmiercią 90% swojego majątku przeznaczył na edukację, z jego pieniędzy powstało około 2,5 tys. bibliotek

**Tabela 1. System finansowania organizacji non-profit w Stanach Zjednoczonych i w Polsce – próba porównania**

Stany Zjednoczone	Polska
Regularne angażowanie się w działalność społeczną.	Angażowanie się przy okazji konkretnych wydarzeń (np. Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy).
Oprócz motywacji altruistycznych, pobudka religijna.	Głównie postawa altruistyczna.
Absolwenci chętnie wspierają uczelnie oraz w testamencie zapisują jej część majątku.	Absolwenci sporadycznie wspierają uczelnię a <i>Ustawa o zbiórkach publicznych</i> z 1993 r. hamuje rozwój filantropii indywidualnej.
Podatkowe zachęty do dobroczynności; od podatku można odpisać 1/3 tego co się daje; od 1 stycznia 2013 r. siedem progów podatkowych dla osób fizycznych 10%, 15%, 25%, 28%, 33%, 35%, 39,6%.	Brak zachęty podatkowej dla filantropii; od podatku można odliczyć darowizny w kwocie nie większej niż 10% podstawy opodatkowania dla osoby prawnej i 6% dla osoby fizycznej; w 2016 r. dwa progi podatkowe dla osób fizycznych – 18% i 32%.
Praktyką jest „hodowanie darczyńcy”, praca z nim, zaskarbianie sobie jego życzliwości ( <i>donor cultivation</i> ).	<i>Ustawa o ochronie danych osobowych</i> z 1997 r. uniemożliwia kontakt z darczyńcami.
Popularną formą są loterie fantowe, z których dochód przeznaczony jest na cele dobroczynne.	Organizowanie loterii fantowych ze względu na <i>Ustawę o grach hazardowych</i> z 2009 r. jest utrudnione.
Wiele organizacji posiada kapitał żelazny i finansuje bieżącą działalność z odsetek.	Organizowane są kampanie, mające na celu stworzenie kapitału żelaznego.
95% wszystkich środków przeznaczonych na działalność charytatywną pochodzi od małych fundacji i od zwykłych Amerykanów.	42% organizacji pozarządowych bazuje na grantach i dotacjach ze środków publicznych.
Sfery życia, w których fundusze nie pochodzą od państwa (np. finansowanie muzeów i szkół wyższych).	Działalność charytatywna pojawia się tam, gdzie nie radzi sobie państwo.

Źródło: opracowanie własne na podstawie dostępnych źródeł online<sup>29</sup>.

29 K. Król: *Co słycać u fundraiserów z różnych stron świata?* „Crowdfunding.pl”. Tryb dostępu: <http://crowdfunding.pl/2012/07/27/co-slychac-u-fundraiserow-z-roznych-stron-swiata/> [19 maja 2017]; P. Adamiak, B. Charycka, M. Gumkowska: *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015: raport z badań*. Tryb dostępu: [http://www.nck.pl/media/attachments/318004/Raport\\_](http://www.nck.pl/media/attachments/318004/Raport_)

publicznych na całym świecie<sup>30</sup>. W USA fundraiserzy mają ułatwione zadanie – społeczeństwo jest bardzo hojne, czy dzieci wspierania potrzebujących od najmłodszych lat. Amerykański trzeci sektor w 50% związany jest z różnymi organizacjami religijnymi. W USA występują takie sfery, w których fundusze nie pochodzą od państwa (np. finansowanie muzeów i szkół wyższych)<sup>31</sup>.

### **Analiza wybranych sposobów pozyskiwania środków pozabudżetowych w niektórych bibliotekach akademickich w Stanach Zjednoczonych i w Polsce**

#### **FUNDRAISING SIECIOWY (ONLINE FUNDRAISING)**

Rozwiniętą formą pozyskiwania środków pozabudżetowych w bibliotekach akademickich w USA jest fundraising sieciowy (*online fundraising*). Na stronie internetowej Biblioteki Uniwersyteckiej w Chicago (<https://www.lib.uchicago.edu>), w zakładce „Support the library”<sup>32</sup>, umieszczono specjalny „formularz podarunkowy” (*make a gift now*). Widnieją na nim: informacje o darczyńcy (imię, nazwisko, e-mail, dane adresowe), formuła „chciałbym pozostać anonimowy” oraz możliwe formy płatności. Jeśli darczyńca chce scedować na potrzeby biblioteki większą kwotę, np.: powyżej 100 tys. dolarów, to musi zadzwonić na bezpłatny numer. W ten sam sposób może dowiedzieć się jak przekazać bibliotece np. papiery wartościowe, aktywa programu emerytalnego czy spadek.

Na stronie WWW Biblioteki Uniwersyteckiej w Duke (<https://library.duke.edu/>) dostępne są komunikaty dla absolwentów (*the alumni*) i przyjaciół biblioteki (*friends of the library*) oraz serwis usług dla darczyńców

---

Klon\_Kondycja\_2015.pdf [19 maja 2017]; A. Lazarowicz: *Progi podatkowe – czym są i jaka jest ich wysokość*. Tryb dostępu: <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-progi-podatkowe> [19 maja 2017]; *Historia podatku dochodowego w Stanach Zjednoczonych*. Tryb dostępu: <http://www.tygodnikplus.com/pl/n639/historia-podatku-dochodowego-w-stanach-zjednoczony> [19 maja 2017]; *Jakie warunki musi spełniać przekazana darowizna*. Tryb dostępu: [http://netcamp.pl/Informacja\\_o\\_przekazywaniu\\_darowizna\\_na\\_rzecz\\_NGO.pdf](http://netcamp.pl/Informacja_o_przekazywaniu_darowizna_na_rzecz_NGO.pdf) [19 maja 2017]. S. Stodolak, dz. cyt.

30 Andrew Carnegie. W: *Wikipedia: Wolna encyklopedia*. Tryb dostępu: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Andrew\\_Carnegie](https://pl.wikipedia.org/wiki/Andrew_Carnegie) [19 maja 2017].

31 S. Stodolak: *Filantropii nie zastąpią urzędnicy*. „Obserwatorfinansowy.pl”. Tryb dostępu: <https://www.obserwatorfinansowy.pl/forma/rotator/filantropii-nie-zastapia-urzednicy/> [19 maja 2017].

32 The University of Chicago Library – support the library. Tryb dostępu: <https://www.lib.uchicago.edu/about/thelibrary/supportus/> [19 maja 2017].

(*services for donors*). Absolwenci mogą korzystać ze zbiorów na miejscu lub wykupić przywileje „pożyczkobiorcy”, pozwalające na korzystanie z licencjonowanych zasobów online poza kampusem. Dzięki temu uzyskują dostęp do takich samych usług jak studenci. Są to następujące uprawnienia: „zadaj pytanie bibliotekarzowi referencyjnemu”, „przełączaj kolekcje cyfrowe”, „zaproponuj zakup nowości”<sup>33</sup>. „Przyjaciele biblioteki” po przekazaniu minimalnej kwoty (np. 50 dolarów) mogą: kupować ze zniżką wydawnictwa uczelniane; subskrybować czasopismo wydawane przez bibliotekę i otrzymać w nim honorową notkę; dostać zaproszenie na biblioteczne wydarzenia. Im większa wpłata – tym większe przywileje dla „przyjaciół”. Członkostwo w „Klubie przyjaciół” jest odnawiane co rok<sup>34</sup>. „Usługi dla darczyńców” są możliwe dopiero po przekazaniu na rzecz biblioteki kwoty minimalnej (np. 100 dolarów). Po jej uiszczeniu darczyńcy otrzymują „kartę darczyńcy”, upoważniającą do wypożyczania książek i korzystania z usług bibliotecznych<sup>35</sup>.

W Polsce fundraising sieciowy sprowadza się do wymienienia darczyńców i ich aktywności w zakładce: „Sponsor” – Biblioteka Politechniki Łódzkiej<sup>36</sup>; „Sponsorzy” – Biblioteka Uniwersytecka KUL<sup>37</sup>; „Partnerzy” (galeria sponsorów, darczyńców i partnerów) – Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu<sup>38</sup>; „Darczyńcy i sponsorzy” – Biblioteka Porozumienia Uczelni Futurus – Biblioteka WSB-NLU<sup>39</sup>. W zamian za okazane wsparcie darczyńca może otrzymać na przykład „kartę sponsora”, upoważniającą do korzystania z wybranych usług (Biblioteka Politechniki Łódzkiej). Biblioteki akademickie zaczynają doceniać też rolę absolwentów. Na uczelniach powstają „Kluby Absolwentów” (Uniwersytet Warszaw-

33 Duke University Libraries – services for alumni. Tryb dostępu: <https://library.duke.edu/services/alumni> [19 maja 2017].

34 *Friends of the Duke University Libraries*. Tryb dostępu: <https://library.duke.edu/support/friends> [19 maja 2017].

35 Duke University Library – services for visitors. Tryb dostępu: <https://library.duke.edu/services/visitors> [19 maja 2017].

36 Biblioteka Politechniki Łódzkiej – sponsor. Tryb dostępu: <http://bg.p.lodz.pl/sponsor.htm> [19 maja 2017].

37 *Sponsorzy Biblioteki Uniwersyteckiej KUL*. Tryb dostępu: <http://www.bu.kul.pl/sponsorzy,11884.html> [19 maja 2017].

38 Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu – galeria sponsorów, darczyńców i partnerów. Tryb dostępu: [http://lib.amu.edu.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=7&Itemid=223](http://lib.amu.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=7&Itemid=223) [19 maja 2017].

39 Biblioteka WSB-NLU. Tryb dostępu: <http://furuswste.wsb-nlu.edu.pl/pl/biblioteka/sponsorzy.html> [19 maja 2017].

ski) oraz „Towarzystwa Przyjaciół” (Uniwersytet Warszawski, Katolicki Uniwersytet Lubelski – przykład strony tego Towarzystwa z prośbą o wsparcie online: <http://tpkul.pl/wesprzyj-nas/wplaty-on-line/>), będące cennym źródłem pomocy dla biblioteki. Na przykład Klub Absolwentów Uniwersytetu Warszawskiego we współpracy z biblioteką zorganizował akcję „Książka z rekomendacją”, zachęcającą do finansowego wsparcia poprzez zakup książek i czasopism rekomendowanych przez bibliotekę. Darczyńca otrzymał naklejkę ze swoim nazwiskiem umieszczoną na karcie tytułowej sfinansowanej przez siebie publikacji. W ramach tej akcji Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie sfinansowała do końca grudnia 2014 r. zakup 502 książek polskich o wartości 21 590 zł oraz 264 książek zagranicznych o wartości 37 679 zł<sup>40</sup>. Z kolei Zarząd Towarzystwa Przyjaciół KUL zakupił dla Biblioteki Uniwersyteckiej Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II – 22 specjalistyczne gabloty wystawowe<sup>41</sup>.

#### **SAMODZIELNA KOMÓRKA W BIBLIOTECE DS. POZYSKIWANIA ŚRODKÓW POZABUDŻETOWYCH (DEVELOPMENT OFFICE)**

W Stanach Zjednoczonych każda biblioteka akademicka stara się posiadać w swojej strukturze samodzielną komórkę ds. poszukiwania i pozyskiwania środków pozabudżetowych tzw. biuro rozwoju biblioteki (*libraries development office*), np. Biblioteka Uniwersytetu Stanowego w Ohio<sup>42</sup>.

W Polsce tworzenie w strukturze biblioteki odrębnej sekcji zajmującej się m.in. fundraisingiem nie jest powszechne. Samodzielną jednostką istnieje w Bibliotece Uniwersytetu Warszawskiego (od 2013 r.) – Oddział Projektów Celowych i Funduszy<sup>43</sup> oraz w Bibliotece Uniwersytetu Jagiellońskiego (od 2011 r.) – Oddział Projektów<sup>44</sup>.

40 Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie – książka z rekomendacją. Tryb dostępu: <http://www.ksiazka.buw.uw.edu.pl/> [19 maja 2017].

41 Zob. przypis 37.

42 The Ohio State University – University Libraries – help us make a difference. Tryb dostępu: <https://library.osu.edu/news/giving-to-the-libraries/libraries-development-office/> [19 maja 2017].

43 Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie – Oddział Projektów Celowych i Funduszy. Tryb dostępu: [http://www.buw.uw.edu.pl/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=36&Itemid=80](http://www.buw.uw.edu.pl/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=36&Itemid=80) [19 maja 2017].

44 Biblioteka Jagiellońska – Oddział Projektów. Tryb dostępu: [http://www.bj.uj.edu.pl/pl\\_PL/struktura-organizacyjna-bj#pro](http://www.bj.uj.edu.pl/pl_PL/struktura-organizacyjna-bj#pro) [19 maja 2017].



**DOROCZNE SPOTKANIA W BIBLIOTECE (ANNUAL EVENTS)**

Ciekawą akcją pozyskiwania pieniędzy w Stanach Zjednoczonych są doroczne spotkania w bibliotece (*annual events*). Mają one budować pozytywny wizerunek biblioteki w otoczeniu oraz powiększyć grono potencjalnych darczyńców. W Bibliotece Uniwersyteckiej w San Diego – Geisel Library spotkania takie odbywają się od 2009 r. W organizowanym w 2017 r. przyjęciu można uczestniczyć po wpłaceniu 300 dolarów od osoby. Uczestnicy mogą zjeść uroczysty obiad i wysłuchać interesującej prelekcji<sup>45</sup>. W polskich bibliotekach akademickich forma dorocznych spotkań, połączonych z akcją zbierania pieniędzy, nie występuje.

**ODROZONE DAROWIZNY (PLANNED GIVING)**

W Stanach Zjednoczonych popularną formą pozyskiwania darów charytatywnych są odroczone darowizny (*planned giving*), które znalazły regulacje w tamtejszym prawie podatkowym. Forma ta polega na zapewnieniu przyszłego daru, dzięki uprawnieniom do odliczenia podatku dochodowego od dobroczynności, i/lub darowizn lub odsetek od nieruchomości. Przykładowo Biblioteka Uniwersytecka w Stanford może być beneficjentem planu emerytalnego czy polisy ubezpieczeniowej na życie. Na bibliotekę można scedować papiery wartościowe, środki pieniężne i nieruchomości. Biuro Rozwoju Biblioteki, w porozumieniu z profesjonalnym doradcą, służy pomocą w sformułowaniu strategii dotyczącej każdej z opcji. Sprawy dotyczące odroczonej darowizny regulują specjalne umowy pomiędzy beneficjentem a biblioteką<sup>46</sup>. W Polskim prawie podatkowym forma taka nie istnieje.

**ROCZNY FUNDUSZ BIBLIOTECZNY (ANNUAL FUND IN THE LIBRARY)**

W Ameryce roczne fundusze biblioteczne (*annual fund in the library*) są cenionym źródłem wsparcia. Jeśli biblioteka nie organizuje różnorodnych akcji związanych ze zbiórką środków pieniężnych, to roczny fundusz jest pierwszym aspektem działań w tym kierunku. Fundusz ten prowadzony jest zazwyczaj w październiku, listopadzie i grudniu, kiedy to społeczeństwo amerykańskie wykorzystuje ostatnią szansę na niższe podatki i jest bardziej

45 The Library UC San Diego – Dinner in the library. Tryb dostępu: <http://libraries.ucsd.edu/give/dinner/index.html> [19 maja 2017].

46 Stanford Libraries – planned giving. Tryb dostępu: <https://library.stanford.edu/department/library-communications-and-development/supporting-libraries/planned-giving> [19 maja 2017].

hojne. Roczny fundusz w Bibliotece Uniwersyteckiej w Chicago<sup>47</sup> wspiera wszystkie podstawowe obszary pracy tej instytucji. Biblioteka Uniwersytecka w Duke dzięki rocznym funduszom może: budować „światowej klasy kolekcje”, wdrażać innowacyjne programy, być partnerem dla studenta przez cały okres studiów, poszerzać kolekcje cyfrowe<sup>48</sup>. Każda z bibliotek z wdzięcznością przyjmuje wszelkie darowizny (bez kwoty minimalnej), mogące stanowić wsparcie dla rocznego funduszu. W Polsce idea rocznych funduszy nie jest wykorzystywana.

**Tabela 2. Wybrane formy fundraisingu w bibliotekach akademickich w Stanach Zjednoczonych i w Polsce**

Wybrane formy fundraisingu w bibliotekach akademickich	Stany Zjednoczone	Polska
Fundraising sieciowy	„formularze podarunkowe” z kwotami wpłat na stronach WWW; zachęty dla darczyńców indywidualnych; tworzenie klubów przyjaciół biblioteki; związek z absolwentami	brak „formularzy podarunkowych” na stronach WWW; nie dbanie o darczyńcę indywidualnego; niedocenywanie roli towarzystw, fundacji uczelnianych; nie czerpanie „korzyści z absolwentów”
Samodzielna komórka ds. fundraisingu	istnieje	brak
Doroczne spotkania	są	brak
Odroczone darowizny	są	brak
Roczny fundusz	jest	brak

Źródło: opracowanie własne.

### Uwagi końcowe

Punktem wyjścia przy tworzeniu strategii fundraisingowej dla biblioteki akademickiej jest analiza otoczenia, ocena możliwych źródeł i sposobów pozyskiwania środków oraz własnego potencjału. Starannie przemyślana strategia fundraisingowa może sprawić, że jednorazowy darczyńca stanie się wieloletnim „przyjacielem biblioteki”.

47 The University of Chicago Library: the library annual fund. Tryb dostępu: <https://www.lib.uchicago.edu/about/thelibrary/supportus/giving/library-annual-fund/> [19 maja 2017].

48 Duke University Libraries: libraries annual fund. Tryb dostępu: <https://library.duke.edu/support/libraries-annual-fund> [19 maja 2017].

Pracownicy są mocną stroną każdej instytucji. Kierownictwo biblioteki akademickiej dzięki swojej pomysłowości, wizjonerstwu i umiejętnościom komunikacyjnym powinno być w stanie wyzwolić ukryty w ludziach potencjał twórczy, który może okazać się pomocny w rozwiązywaniu kwestii związanych z fundraisingiem. Pamiętajmy, że „udany fundraising” tak naprawdę zaczyna się od ludzi.

## Bibliografia

1. Adamiak P., Charycka B., Gumkowska M.: *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015: raport z badań*. Tryb dostępu: [http://www.nck.pl/media/attachments/318004/Raport\\_Klon\\_Kondycja\\_2015.pdf](http://www.nck.pl/media/attachments/318004/Raport_Klon_Kondycja_2015.pdf) [19 maja 2017].
2. Andrew Carnegie. W: *Wikipedia: Wolna encyklopedia*. Tryb dostępu: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Andrew\\_Carnegie](https://pl.wikipedia.org/wiki/Andrew_Carnegie) [19 maja 2017].
3. Atchley D.: *7 essential tips for an effective fundraising strategy*. Tryb dostępu: <https://www.entrepreneur.com/article/244966> [19 maja 2017].
4. Biblioteka Jagiellońska – Oddział Projektów. Tryb dostępu: [http://www.bj.uj.edu.pl/pl\\_PL/struktura-organizacyjna-bj#pro](http://www.bj.uj.edu.pl/pl_PL/struktura-organizacyjna-bj#pro) [19 maja 2017].
5. Biblioteka Politechniki Łódzkiej – sponsor. Tryb dostępu: <http://bg.p.lodz.pl/sponsor.htm> [19 maja 2017].
6. Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu – galeria sponsorów, darczyńców i partnerów. Tryb dostępu: [http://lib.amu.edu.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=7&Itemid=223](http://lib.amu.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=7&Itemid=223) [19 maja 2017].
7. Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie – książka z rekomendacją. Tryb dostępu: <http://www.ksiazka.buw.uw.edu.pl/> [19 maja 2017].
8. Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie – Oddział Projektów Celowych i Funduszy. Tryb dostępu: [http://www.buw.uw.edu.pl/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=36&Itemid=80](http://www.buw.uw.edu.pl/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=36&Itemid=80) [19 maja 2017].
9. Biblioteka WSB-NLU. Tryb dostępu: <http://futuruswste.wsb-nlu.edu.pl/pl/biblioteka/sponsorzy.html> [19 maja 2017].
10. Bogacz-Wojtanowska E.: *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*. Kraków 2006.
11. Duke University Libraries – services for alumni. Tryb dostępu: <https://library.duke.edu/services/alumni> [19 maja 2017].
12. Duke University Libraries: libraries annual fund. Tryb dostępu: <https://library.duke.edu/support/libraries-annual-fund> [19 maja 2017].
13. Duke University Library – services for visitors. Tryb dostępu: <https://library.duke.edu/services/visitors> [19 maja 2017].
14. EFQM. W: *Wikipedia – the Free Encyclopedia*. Tryb dostępu: <https://en.wikipedia.org/wiki/EFQM> [19 maja 2017].
15. *Friends of the Duke University Libraries*. Tryb dostępu: <https://library.duke.edu/support/friends> [19 maja 2017].

16. Gębołyś Z.: *Sponsoring i fundraising biblioteczny – między teorią i praktyką*. „Biuletyn EBIB” 2009, nr 8(108). Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2009/108/a.php?gebolys> [19 maja 2017].
17. Gębołyś Z.: *Sponsoring i fundraising w bibliotekach akademickich: z doświadczeń krajowych i zagranicznych*. „Fides – Biuletyn Bibliotek Kościelnych” 2010, nr 1-2(30-31), s. 65-80. Tryb dostępu: [http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Fides\\_Biuletyn\\_Bibliotek\\_Koscielnych/Fides\\_Biuletyn\\_Bibliotek\\_Koscielnych-r2010-t1\\_2\\_\(30\\_31\)/Fides\\_Biuletyn\\_Bibliotek\\_Koscielnych-r2010-t1\\_2\\_\(30\\_31\)-s65-80/Fides\\_Biuletyn\\_Bibliotek\\_Koscielnych-r2010-t1\\_2\\_\(30\\_31\)-s65-80.pdf](http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Fides_Biuletyn_Bibliotek_Koscielnych/Fides_Biuletyn_Bibliotek_Koscielnych-r2010-t1_2_(30_31)/Fides_Biuletyn_Bibliotek_Koscielnych-r2010-t1_2_(30_31)-s65-80/Fides_Biuletyn_Bibliotek_Koscielnych-r2010-t1_2_(30_31)-s65-80.pdf) [19 maja 2017].
18. Gębołyś Z.: *Sponsoring i fundraising w bibliotekach*. W: *Vademecum bibliotekarza: praktyczne i aktualne informacje dla bibliotekarzy. Stan prawny na dzień 8 maja 2006 r.* Red. L. Biliński. Warszawa 2006.
19. Gieraszevska G., Romanowska M.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa 1998, s. 17-18.
20. Gieraszevska G., Romanowska M.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa 2002, s. 52-58.
21. Głowacka E.: *Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) w sferze usług biblioteczno-informacyjnych*. „Biuletyn EBIB” 2000, nr 8(16). Tryb dostępu: <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib16/glowacka.html> [19 maja 2017].
22. *Gowin: nowy algorytm nie doprowadzi do zwolnień nauczycieli akademickich*. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Tryb dostępu: <http://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/gowin-nowy-algorytm-nie-doprowadzi-do-zwolnien-nauczycieli-akademickich.html> [19 maja 2017].
23. Griffin R. W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa 2004.
24. Griffin R. W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa 2009.
25. Grygrowski D.: *Fundraising biblioteczny*. W: *Biblioteki i pieniądze*. Warszawa 2015, s. 135-177.
26. Hannelore R. B.: *Fundraising in academic libraries: the United States experience*. Tryb dostępu: <http://www.emeraldinsight.com> [19 maja 2017].
27. *Historia podatku dochodowego w Stanach Zjednoczonych*. Tryb dostępu: <http://www.tygodnikplus.com/pl/n639/historia-podatku-dochodowego-w-stanach-zjednoczony> [19 maja 2017].
28. Huczek M.: *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczego w Siedlcach” 2014, nr 101, s. 45-56. Tryb dostępu: [http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/101-2014\\_5.pdf](http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/101-2014_5.pdf) [19 maja 2017].
29. Huczek M.: *Zarządzanie strategiczne organizacjami pozarządowymi*. Tryb dostępu: [http://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarzadzanie\\_zeszyt/Zarz%201\\_2012%20podzielone/huczek.pdf](http://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarzadzanie_zeszyt/Zarz%201_2012%20podzielone/huczek.pdf) [19 maja 2017].
30. *Jakie warunki musi spełniać przekazana darowizna*. Tryb dostępu: [http://netcamp.pl/Informacja\\_o\\_przekazywaniu\\_darowizn\\_na\\_rzecz\\_NGO.pdf](http://netcamp.pl/Informacja_o_przekazywaniu_darowizn_na_rzecz_NGO.pdf) [19 maja 2017].

31. Jazdon A.: *Finansowanie bibliotek uczelnianych*. „Forum Akademickie” 2001, nr 10. Tryb dostępu: <https://forumakademickie.pl/fa-archiwum/archiwum/2000/10/index.html> [19 maja 2017].
32. Kołodziejczyk E.: *Pozabudżetowe źródła finansowania bibliotek akademickich w Polsce i innych krajach gospodarki wolnorynkowej. Wybrane przykłady i próba porównania*. „Biuletyn EBIB” 2005, nr 6(67). Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2005/67/kolodziejczyk.php> [19 maja 2017].
33. Korzeniowska A., Sierosławska J.: *Analiza PEST*. Tryb dostępu: [https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza\\_PEST](https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_PEST) [19 maja 2017].
34. Król K.: *Co słyhać u fundraiserów z różnych stron świata?* „Crowdfunding.pl” Tryb dostępu: <http://crowdfunding.pl/2012/07/27/co-slychac-u-fundraiserow-z-roznych-stron-swiata/> [19 maja 2017].
35. Lazarowicz A.: *Progi podatkowe – czym są i jaka jest ich wysokość*. Tryb dostępu: <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-progi-podatkowe> [19 maja 2017].
36. Maż A., Ligęza M.: *Metoda scenariusza*. Tryb dostępu: [https://mfiles.pl/pl/index.php/Metoda\\_scenariuszy](https://mfiles.pl/pl/index.php/Metoda_scenariuszy) [19 maja 2017].
37. Mikulewicz R.: *Zasada SMART(ER) jako metoda formułowania celów*. Tryb dostępu: <https://artelis.pl/artykuly/17641/Zasada-SMARTER-jako-metoda-formulowania-celow> [19 maja 2017].
38. *Misja, strategia i analiza SWOT Biblioteki Uniwersyteckiej Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie*. Tryb dostępu: <http://bu.uwm.edu.pl/pl/biblioteka/misja-strategia-i-analiza-swot-biblioteki-uniwersyteckiej> [19 maja 2017].
39. Noworudzki G.: *Metoda foresight: przewidywanie strategiczne*. Tryb dostępu: [http://4business4you.com/biznes/zarzadzanie\\_strategiczne/foresight/](http://4business4you.com/biznes/zarzadzanie_strategiczne/foresight/) [19 maja 2017].
40. Noworudzki G.: *Reguła Pareto: zasada istotnej mniejszości*. Tryb dostępu: <http://4business4you.com/hydepark/regula-pareto-w-praktyce/> [19 maja 2017].
41. Obój K.: *Strategia organizacji*. Warszawa 1998.
42. Penc J.: *Strategie zarządzania. Strategie dziedziczne i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*. Warszawa 1995.
43. PESTEL. W: *Wikipedia – Wolna Encyklopedia*. Tryb dostępu: <https://pl.wikipedia.org/wiki/PESTEL> [19 maja 2017].
44. *Sponsorzy Biblioteki Uniwersyteckiej KUL*. Tryb dostępu: <http://www.bu.kul.pl/sponsorzy,11884.html> [19 maja 2017].
45. Stanford Libraries – planned giving. Tryb dostępu: <https://library.stanford.edu/department/library-communications-and-development/supporting-libraries/planned-giving> [19 maja 2017].
46. Stodolak S.: *Filantropii nie zastąpią urzędnicy*. „Obserwatorfinansowy.pl” Tryb dostępu: <https://www.obserwatorfinansowy.pl/forma/rotator/filantropii-nie-zastapia-urzednicy/> [19 maja 2017].
47. The Library UC San Diego – Dinner in the library. Tryb dostępu: <http://libraries.ucsd.edu/give/dinner/index.html> [19 maja 2017].
48. The Ohio State University – University Libraries – help us make a difference. Tryb dostępu: <https://library.osu.edu/news/giving-to-the-libraries/libraries-development-office/> [19 maja 2017].

49. The University of Chicago Library – support the library. Tryb dostępu: <https://www.lib.uchicago.edu/about/thelibrary/supportus/> [19 maja 2017].
50. The University of Chicago Library: the library annual fund. Tryb dostępu: <https://www.lib.uchicago.edu/about/thelibrary/supportus/giving/library-annual-fund/> [19 maja 2017].
51. Wawak S., Michałowska A.: *Benchmarking*. W: *Encyklopedia zarządzania*. Tryb dostępu: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Benchmarking> [19 maja 2017].
52. *Wysokość podatku dochodowego od osób fizycznych w r. 2013* (Stany Zjednoczone). Tryb dostępu: <https://www.wykop.pl/wpis/7764876/usa-wysokosc-podatku-dochodowego-od-osob-fizycznych/> [19 maja 2017].
53. *Zarządzanie relacjami z klientami*. W: *Wikipedia – Wolna encyklopedia*. Tryb dostępu: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie\\_relacjami\\_z\\_klientami](https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_relacjami_z_klientami) [19 maja 2017].
54. *Zasada SMART*. W: *Encyklopedia zarządzania*. Tryb dostępu: [https://mfiles.pl/pl/index.php/Zasada\\_SMART](https://mfiles.pl/pl/index.php/Zasada_SMART) [19maja 2017].