

Fundacje korporacyjne w Polsce

Autor: Urszula Gołaszewska-Kaczan

Artykuł opublikowany w „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2014, vol. 17, nr 3, s. 65-73

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Stable URL: http://www.annaesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2014/2014_3_golaszewskakaczan_65_73.pdf

Corporate Foundations in Poland

Author: Urszula Gołaszewska-Kaczan

Source: 'Annales. Ethics in Economic Life' 2014, vol. 17, no. 3, pp. 65-73

Published by Lodz University Press

Stable URL: http://www.annaesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2014/2014_3_golaszewskakaczan_65_73.pdf

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2014

Used under authorization. All rights reserved.

Urszula Gołaszewska-Kaczan
Uniwersytet w Białymstoku, Zakład Zarządzania
e-mail: ulakaczan@o2.pl

Fundacje korporacyjne w Polsce

Corporate Foundations in Poland

Corporate foundations are structures created by companies to conduct socially responsible activities. They are intended to make these activities more professional, better organised and coordinated. The foundations can also serve as a way of creating a positive image of a firm. The aim of the article is to present this form of business activity through illustrating the basic characteristics of corporate foundations and the issues connected with operating them in Poland.

Keywords: corporate social responsibility, corporate foundations

JEL Classification: L21, M14

1. Uwagi wstępne

Dzięki popularyzacji idei społecznej odpowiedzialności coraz więcej firm podejmuje działania na rzecz różnych grup interesariuszy, widząc w tym zarówno możliwość przyczynienia się do rozwiązania określonych problemów społecznych, jak i dobrze pojęty interes własny. Aby aktywność prospołeczna przyniosła określone rezultaty, powinna być jednak prowadzona w sposób profesjonalny. Działania nieprzemysłowe, dorywcze, chaotyczne, niezaplanowane mogą skutkować nie tylko brakiem założonych wyników, ale także np. sprzeciwem pracowników, którzy uznają, że firma „wyrzuca pieniądze”, które mogłyby przeznaczyć chociażby na podwyżkę wynagrodzeń czy poprawę warunków pracy. Stąd ważne jest, aby działalność prospołeczna prowadzić w sposób profesjonalny. Temu właśnie mają służyć fundacje korporacyjne, powoływane często przez przedsiębiorstwa (zwłaszcza duże).

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie tej formy działań odpowiedzialnych. Zamierzeniem autorki jest wskazanie podstawowych cech fundacji korporacyjnych oraz problemów, które wiążą się z ich działalnością.

Należy przy tym zauważyć, że w Polsce brakuje jeszcze publikacji na ten temat; źródłem informacji jest przede wszystkim internet – szczególną rolę odgrywa tutaj strona Forum Darczyńców. Problematyka natomiast – z racji konieczności dążenia do efektywności działań prospołecznych – wydaje się bardzo ważna.

2. Fundacje korporacyjne jako sposób realizacji przez firmę działań społecznie odpowiedzialnych

Pytanie o cel istnienia przedsiębiorstwa stawiają zarówno teoretycy, jak i praktycy gospodarczy. Czy przedsiębiorstwo funkcjonuje jedynie po to, by przynosić zysk i realizować interesy właścicieli, czy powinno także działać dla dobra szeroko pojętych grup interesariuszy? Poglądy zwolenników obu podejść wciąż się ścierają – każda ze stron potrafi przytoczyć szereg argumentów na poparcie swojego stanowiska. W tym miejscu jednak te rozważania¹ zostaną pominięte, a za punkt wyjścia autorka przyjmie – za zwolennikami teorii *stakeholders* – że firma zobowiązana jest nie tylko do wypracowania (zgodnie z regułami prawa) zysku, ale także ma określone zobowiązania wobec interesariuszy. Koncepcja oparta na tej myśli – społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa – zakłada, że przedsiębiorstwo ponosi odpowiedzialność za wpływ swoich decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko.

Jak podaje norma ISO 26000, odpowiedzialność ta jest zapewniana poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie, które²:

- (1) przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym dobrobytu i zdrowia społeczeństwa;
- (2) uwzględnia oczekiwania interesariuszy;
- (3) jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania;
- (4) jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach.

Obszary, w których mogą być podejmowane działania społecznie odpowiedzialne, to (zgodnie z przytoczoną wyżej normą)³: ład organizacyjny, prawa człowieka, zarządzanie zasobami ludzkimi, środowisko naturalne, uczciwe praktyki, sprawy konsumenckie oraz zaangażowanie i rozwój społeczności.

¹ Na temat argumentów za i przeciw społecznej odpowiedzialności zob. U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wyd. UwB, Białystok 2009.

² Z. Pawłowska, *Norma PN-ISO 26000. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, www.mg.gov.pl/files/upload/17274/Wytyczne%20dotyczace%20spolecznej%20odpowiedzialnosci.pdf (data dostępu: 27.02.2014).

³ *ISO 26 000 Odpowiedzialność społeczna*, http://biznesodpowiedzialny.pl/pliki/normy/discovering_iso_26000PL.pdf (data dostępu: 13.03.2014); *ISO 26000*, <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/iso-26000> (data dostępu: 13.03.2014).

Zachowania społecznie odpowiedzialne mogą być więc skierowane do różnych grup interesariuszy, jednakże wobec różnorodności tych grup oraz różnorodności oczekiwań przez nie zgłaszanych możliwy jest w przedsiębiorstwie konflikt pomiędzy „chcieć” i „móc”. Niezbędne staje się zatem dogłębne przeanalizowanie zarówno roli poszczególnych interesariuszy, ich siły i wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jak i możliwości podjęcia określonych działań, przewidywanych rezultatów oraz powiązania tych działań z kształtowaniem odpowiedniego wizerunku przedsiębiorstwa. Następnie konieczne jest właściwe zaplanowanie, przygotowanie, realizacja oraz kontrola działań prowadzonych w tym zakresie.

Rozmiar analiz koniecznych do przeprowadzenia oraz zadań koniecznych do zrealizowania przesądza zazwyczaj o konieczności stworzenia specjalnego stanowiska, któremu przypisze się te obowiązki. W małych i średnich firmach zadania dotyczące tego obszaru przypisuje się często do stanowiska zajmującego się marketingiem, a spotykane są przypadki, kiedy sam właściciel angażuje się w określone działania. Jest to jednak możliwe przy małej skali zaangażowania odpowiedzialnego oraz przy działaniach akcyjnych, jednostkowych.

Z kolei w przedsiębiorstwach, w których społeczna odpowiedzialność została włączona do strategii firmy (najczęściej są to duże firmy), aktywnością społeczną zajmuje się często fundacja powołana w tym celu i wydzielona ze struktur przedsiębiorstwa.

Czym jest fundacja korporacyjna? W raporcie *Fundacje Korporacyjne w Polsce* z 2008 roku znajdujemy stwierdzenie, że jest to:

odrębny podmiot ustanowiony przez firmę i przez nią finansowany, którego celem jest realizacja działań społecznie użytecznych. Poza ścisłym związkiem z firmą fundacja korporacyjna ma wszystkie cechy fundacji określone w ustawie o fundacjach z 1984 roku⁴.

W raporcie z 2014 roku czytamy, że za fundacje korporacyjne zostały uznane:

fundacje, których założycielem (lub jednym z założycieli) była firma lub kilka firm, oraz fundacje założone przez osoby ściśle z firmami związane, o ile istnieją obecnie związki między fundacją a firmą⁵.

Jak widać, oba podejścia podkreślają przede wszystkim powiązanie podmiotu z firmą założycielem.

Inne definicje także akcentują ten fakt, dodając jednocześnie kolejne wyróżniki. I tak, przykładowo, J. Fritz podaje, że jest to fundacja, która wywodzi swoje fundusze z funduszy przedsiębiorstwa. Utrzymuje ona bliskie więzi z firmą dawcą, ale jest osobnym bytem prawnym, czasami ze swoim własnym wyposażeniem, i pod-

⁴ *Fundacje korporacyjne w Polsce. Raport z badań*, Warszawa 2008, s. 27, <http://www.forumdarczynow.pl/docs/raport-fundacje-korporacyjne-w-polsce.pdf> (data dostępu: 13.03.2014).

⁵ *Fundacje Korporacyjne w Polsce. Raport z badań 2012*, Forum Darczyńców w Polsce, Warszawa 2012, s. 14, www.csinfo.org/images/stories/Publikacje2012/forum_darczynow_raport_fundacje_korporacyjne_www.pdf (data dostępu: 13.03.2014).

lega tym samym zasadom i przepisom co inne fundacje. Fundacja korporacyjna jest „uspołecznioną” odmianą fundacji prywatnych⁶. W *Business Dictionary* czytamy, że służy ona jako kanał dystrybucji zysków firmy w działalność non-profit⁷.

Z kolei M. Rey-Garcia, J. Martin-Cavanna i L.I. Alvarez-Gonzalez przypisują fundacjom korporacyjnym takie cechy jak to, że⁸:

- (1) zostały założone przez firmę, której nazwa jest często w nazwie fundacji;
- (2) uzyskują większość swoich dochodów od powołującej je firmy;
- (3) są ściśle powiązane ze wspierającą je firmą nie tylko poprzez finansowanie, ale także często poprzez system zarządzania i kontroli.

Uszczegółowiając powiązania pomiędzy fundacją a firmą założycielską, można stwierdzić, że związki te dotyczą⁹:

- (1) nazwy;
- (2) sposobu funkcjonowania (fundacje korporacyjne są w różny sposób finansowane przez firmę fundatora, począwszy od funduszu założycielskiego, po bieżące zasilanie z dochodów przedsiębiorstwa);
- (3) członków zarządu fundacji, którzy najczęściej są pracownikami firmy fundatora lub zostają przez nią mianowani na to stanowisko;
- (4) infrastruktury i personelu – wiele firm udostępnia swoim fundacjom przestrzeń biurową, wypożycza personel oraz pokrywa koszty administracyjne;
- (5) inwestycji w społeczność – korporacje są wykorzystywane przez fundatora do koordynowania realizowanych przez firmy programów społecznych, wolontariatu pracowniczego, przekazywania przez pracowników części swoich dochodów na działalność społeczną.

Należy podkreślić, że w przypadku fundacji korporacyjnych mamy do czynienia z koniecznością połączenia specyfiki funkcjonowania dwóch sektorów – biznesowego i organizacji *non-profit*. Fundacja musi podejmować określone działania na rzecz interesariuszy, to jest bowiem powód, dla którego powstała, a z drugiej strony powinna to robić tak, aby realizować określone cele firmy. Tym samym firmy, tworząc fundacje korporacyjne i w ten sposób realizując działania społecznie odpowiedzialne, wchodzą w tradycyjne kompetencje organizacji pozarządowych.

Fundacja korporacyjna jest więc swego rodzaju hybrydą funkcjonującą pomiędzy biznesem a społeczeństwem¹⁰.

Czy jest to zjawisko popularne w Polsce? Jak pokazały badania fundacji korporacyjnych przeprowadzone na zlecenie Forum Darczyńców, w naszym kraju w 2012 roku działało 117 fundacji korporacyjnych. Dwie najstarsze fundacje zostały zało-

⁶ J. Fritz, *Corporation Foundation*, <http://nonprofit.about.com/od/c/g/corpfound.htm> (data dostępu: 23.02.2014).

⁷ Hasło ‘corporate foundation’, *Business Dictionary*, <http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-foundation.html> (data dostępu: 24.02.2014).

⁸ M. Rey-Garcia, J. Martin-Cavanna, L.I. Alvarez-Gonzalez, *Assessing and Advancing Foundation Transparency: Corporate Foundations as a Case Study*, „*Foundation Review*” 2012, vol. 4 (3), s. 79.

⁹ D. Tetenta-Skwiercz, *Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 104.

¹⁰ M. Rey-Garcia, J. Martin-Cavanna, L.I. Alvarez-Gonzalez, op. cit., s. 79.

zone jeszcze w 1999 roku, jednak większość powstała po roku 2004. Największa liczba fundacji działa w województwie mazowieckim. W województwie podlaskim, łódzkim i lubuskim takie podmioty nie powstały. Wśród założycieli fundacji korporacyjnych przeważają instytucje z branży finansów, bankowości i ubezpieczeń oraz z obszaru mediów i wydawnictw. Trzy czwarte polskich fundacji korporacyjnych prowadzi swoją działalność na skalę krajową. Aktywność ta dotyczy najczęściej takich obszarów jak: edukacja i wychowanie oraz ochrona zdrowia i pomoc niepełnosprawnym¹¹.

Porównując liczebność analizowanych podmiotów w Polsce i w krajach zachodnich (np. we Francji – 450 fundacji, w Stanach Zjednoczonych – 2700), widać, że ta forma prowadzenia działań prospołecznych dopiero się u nas rozwija, jednak zarówno popularyzacja idei społecznej odpowiedzialności, jak i nastawienie polskich podmiotów na wykorzystywanie wzorców zachodnich w tym obszarze pozwala sądzić, że liczba fundacji korporacyjnych w naszym kraju będzie wzrastać.

3. Powody powoływania fundacji korporacyjnych oraz problemy związane z funkcjonowaniem tych podmiotów w Polsce

Wspomniane wcześniej badanie pokazało również powody, dla których przedsiębiorstwa w Polsce zakładają fundacje korporacyjne. Wśród przyczyn wymieniane są¹²:

- (1) chęć oddzielenia społecznej i biznesowej aktywności firmy. Ma to związek z dążeniem do profesjonalizacji działań filantropijnych prowadzonych dotąd przez firmę lub z poglądem, że czas pracowników firmy nie powinien być przeznaczany na aktywność niezwiązaną bezpośrednio z biznesem;
- (2) czynniki emocjonalne, związane z osobistymi motywacjami osób zasiadających we władzach przedsiębiorstwa, z odruchem serca właściciela firmy, chęcią pomocy innym;
- (3) przesłanki wizerunkowe – zdaniem badanych powołanie fundacji wpływa pozytywnie na wizerunek firmy; często jest to też działanie związane z podobnymi działaniami konkurencji; zasadność takiego podejścia potwierdzają M. Westhew i S. Einwiller, według których fundacje mogą odgrywać ważną rolę w kształtowaniu i umacnianiu reputacji firmy, gdyż CSR jest ważnym filarem tej reputacji¹³. Działalność prospołeczna przedsiębiorstwa prowadzona poprzez fundację korporacyjną może być też w wielu przypadkach lepiej odbierana przez otoczenie, niż gdyby to była aktywność samej firmy. Jak twierdzą M. Yaziji i J. Doh, na przykład rzecznicy organizacji pozarządowych są bardziej wiarygodni niż przedstawiciele czy prezesi firm¹⁴;

¹¹ *Fundacje Korporacyjne w Polsce. Raport z badań 2012*, op. cit., s. 14–19 (data dostępu: 13.03.2014).

¹² Ibidem, s. 17–18.

¹³ M. Westhew, S. Einwiller, *Corporate Foundations: Their Role for Corporate Social Responsibility*, „Corporate Reputation Review” 2006, No. 2, s. 145.

¹⁴ M. Huczek, *Organizacja pozarządowa jako ważny interesariusz i partner przedsiębiorstwa* [w:] *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2013, s. 54.

- (4) przyczyny wynikające z kultury organizacyjnej firmy, związane z wprowadzaniem rozwiązań, które istnieją już w firmach partnerskich, chęć ujednoczenia podejścia do zagadnienia, np. po fuzjach czy przejęciach;
- (5) chęć budowy strategii CSR firmy, co powinno zapewnić profesjonalne podejście do problematyki i powiązanie społecznej odpowiedzialności z obszarami biznesowego zaangażowania tejże firmy.

Można także dodać, że fundacje korporacyjne ułatwiają firmom rozpoczęcie działalności z zakresu CSR, wywołują określone skutki społeczne poprzez umożliwienie przedsiębiorstwom realizacji nowego modelu biznesowego opartego na zyskach społecznych, wzmacniają inicjatywy non-profit możliwościami firm i promują przejrzystość działania¹⁵.

Jak to określili M. Westhew i S. Einwiller – ich celem jest tworzenie wartości społecznych i słuzenie jako „anten” lub „czujniki”, które wychwytyją społeczne potrzeby i oczekiwania¹⁶.

Analizując działalność fundacji korporacyjnych w Polsce, należy jednak zwrócić uwagę na dwa zagadnienia.

Po pierwsze – rodzaj działalności, którą zajmuje się fundacja. Z założenia powinien być to podmiot realizujący działania społecznie odpowiedzialne. Fundacja jest zakładana właśnie po to, aby usystematyzować działalność odpowiedzialną firmy, podnieść jej jakość i efektywność. Jednak jak twierdzi wielu specjalistów, fundacja korporacyjna *nie może i nie powinna promować produktów swojej korporacji*¹⁷. Nie może być ona zwykłym narzędziem promocji, pomimo że jak najbardziej przyczynia się do budowania wizerunku przedsiębiorstwa.

Z powodu istnienia oczywistej zależności wizerunkowej firm i fundacji zarzuca się tym ostatnim, że zbyt mocno skupiają się na kwestiach wizerunkowych fundatora¹⁸. Rozdzielenie tych dwóch obszarów aktywności jest niezwykle ważne dla prawidłowego funkcjonowania fundacji korporacyjnej i dla przejrzystości jej działań.

Drugi problem to kwestia finansowania fundacji korporacyjnych. W Polsce fundacje korporacyjne są zdecydowanie bogatsze niż inne organizacje pozarządowe. Przeciętny roczny budżet fundacji korporacyjnej to 1 mln 250 tys. zł, zaś przeciętny budżet organizacji pozarządowej to 50 tys. zł., a zdarzają się i takie, które działają w ogóle bez pieniędzy. Jeśli fundusze fundacji korporacyjnych maleją, to „jedynie” do 100 tys. zł. Przy liczbie pracowników porównywalnej z pozostałymi organizacjami non-profit (kilka osób lub wcale) fundacje korporacyjne są znacznie bogatsze niż pozostałe organizacje¹⁹.

¹⁵ H. Herlin, J.T. Pedersen, *Corporate Foundations Catalysts of NGO – Business Partnerships*, „Journal of Corporate Citizenship” June 2013, No. 50, s. 60.

¹⁶ M. Westhew, S. Einwiller, op. cit., s. 144.

¹⁷ M. Ruszpel, *Fundacja korporacyjna, czyli... jaka*, <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/827468.html> (data dostępu: 13.03.2014).

¹⁸ M. Andrejczuk, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako element społeczeństwa obywatelskiego*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/publikacje/artykuly/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-jako-element-spoleczenstwa-obywatelskiego,5044.html> (data dostępu: 13.02.2014).

¹⁹ *Fundacje korporacyjne i publiczne pieniądze*, <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/829691.html> (data dostępu: 13.03.2014).

Jak zaznaczono wcześniej, fundacja uzyskuje większość swoich dochodów od powołującej ją firmy. Nie są to jednak jej jedyne dochody. Fundacje w miarę swoich możliwości starają się o środki publiczne, szukają prywatnych ofiarodawców (poza pracownikami firmy), zachęcają podatników do przekazywania im 1%²⁰. W Polsce około połowa fundacji korporacyjnych pozyskuje darowizny od osób indywidualnych, innych niż firma założycielska instytucji, a także środki publiczne – z tzw. „1% podatku”. I pomimo że 80% polskich fundacji czerpie środki od fundatora, to tylko dla 38% podmiotów stanowią one większość (min. 90%) budżetu. Jednocześnie 20% fundacji korporacyjnych nie dostaje od firmy żadnych środków na swoją działalność²¹.

W takiej sytuacji fundacje korporacyjne stają się „konkurentami” innych organizacji pozarządowych w dostępie do pieniędzy publicznych i prywatnych. Dodatkowo jeżeli korporacyjny fundator dysponuje potężnym medium (radio, telewizja), konkurowanie z nim staje się dla mniejszych organizacji non-profit właściwie niemożliwe²². Tworzy to nierówne szanse i może wpływać negatywnie na postrzeganie fundacji korporacyjnych przez społeczeństwo.

Warto jednocześnie zauważyć, że pozostawienie fundacji bez wsparcia firmy wydaje się niezrozumiałe, fundacja korporacyjna bowiem z założenia

*powinna być narzędziem do profesjonalnego zarządzania obszarem społecznej odpowiedzialności firmy, związanym ze wsparciem społeczności lokalnych*²³.

A jeśli przeznaczanie przez firmę środków na tego typu działalność ma charakter incydentalny albo firma przestaje sponsorować fundację, to można się zastanawiać nad zasadnością istnienia fundacji korporacyjnej jako takiej.

Trzeci problem to charakter aktywności fundacji korporacyjnej. Fundacja powołana przez firmę może włączyć się w pracę wybranych organizacji pozarządowych, wspierać te organizacje. Jednak jak zauważają specjaliści, w takim przypadku przedsiębiorstwo może nie być kojarzone ze wspieraną akcją. Profity, także te wizerunkowe, przypadną organizacji non-profit. Inny model działania fundacji korporacyjnej to inicjowanie własnych projektów. To, który z modeli funkcjonowania zostanie wybrany, w dużej mierze zależy od wysokości przekazywanych środków oraz od liczby zaangażowanych etatów²⁴. Takie „samookreślenie się” dla fundacji korporacyjnych działających w Polsce jest jeszcze dużym wyzwaniem.

Ważnym pytaniem może być również kwestia ewentualnych zmian w celach i działalności fundacji w kontekście zmian strategii firmy. Współczesne przedsiębiorstwa dopasowują swoją strategię do zmian zachodzących w otoczeniu, a zgodnie z podejściem M. Portera i M. Kramera działalność prospołeczna firmy (w tym

²⁰ Pomagać, a nie zabierać, www.rp.pl/arttykul/731515.html?print=tak&p=0 (data dostępu: 13.03.2014).

²¹ *Fundacje korporacyjne...*, op. cit.

²² Ibidem.

²³ *Wiele fundacji korporacyjnych służy do wydawania firmowych pieniędzy*, http://biznes.gazetaprawna.pl/arttykuly/89472,wiele_fundacji_korporacyjnych_sluzy_do_wydawania_firmowych_pieniedzy.html (data dostępu: 13.03.2014).

²⁴ Ibidem.

wypadku prowadzona pod szyldem korporacji) powinna z tą strategią współgrać, aby dążyć do poprawy kontekstu konkurencyjnego²⁵. Czy zmiany strategii organizacji powinny więc prowadzić do zmian w działalności fundacji? Czego powinny te zmiany dotyczyć?

Kolejny problem to zasady działania. Fundacje korporacyjne, chociaż powołane do prospołecznej aktywności, same potrzebują pewnych zasad, reguł działania i przykładów dobrych praktyk. W zakresie dysponowania zarówno środkami finansowymi, jak i posiadanymi zasobami ludzkimi.

I w końcu należy zwrócić uwagę na opłacalność działań w formie fundacji. Przedsiębiorstwo powinno zastanowić się, czy możliwa jest działalność w obszarze CSR (i jakie będą jej koszty) bez powoływania fundacji i porównać to z kosztami tych samych działań w formie fundacji korporacyjnej. Być może osiągnie się te same cele szybciej i prościej, a jednocześnie taniej.

Jak widać, prowadzenie działań społecznie odpowiedzialnych w formie fundacji korporacyjnej poza wieloma zaletami rodzi także szereg problemów, które muszą być rozpatrzone przez ewentualnych fundatorów.

4. Zakończenie

Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że fundacje korporacyjne to bardzo ciekawa inicjatywa w obszarze instrumentalizacji społecznej odpowiedzialności. Rozwój tych organizacji w Polsce może dowodzić, że korzyści płynące z takiej aktywności dostrzega coraz więcej przedsiębiorstw. Logika wskazuje jednak, że prowadzenie działań prospołecznych w tej formie jest zasadne jedynie przy określonej skali społecznego zaangażowania. Każda firma powinna więc wcześniej określić, przy jakim poziomie prospołecznej aktywności bardziej korzystna jest realizacja tych działań we własnym zakresie, a przy jakim należałoby powołać do życia fundację korporacyjną.

Bibliografia

- Andrejczuk M., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako element społeczeństwa obywatelskiego?*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/publikacje/artykuly/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-jako-element-spoleczenstwa-obywatelskiego,5044.html>, materiał z 29 lipca 2011.
- Borowska M., *Fundacje korporacyjne i publiczne pieniądze*, <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/829691.html>, materiał z 10 grudnia 2012.
- Business Dictionary, hasło: „Corporate Foundation”, <http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-foundation.html>.

²⁵ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2003, s. 83–96.

- Dżoga M., *Wiele fundacji korporacyjnych służy do wydawania firmowych pieniędzy*, „Gazeta prawna” 13 października 2008, http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/89472,wiele_fundacji_korporacyjnych_sluzzy_do_wydawania_firmowych_pieniedzy.html.
- Fritz J., *Corporation Foundation*, <http://nonprofit.about.com/od/c/g/corpfound.htm>.
- Fundacje korporacyjne w Polsce. Raport z badań 2012*, Forum Darczyńców w Polsce, Warszawa 2012, http://www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2012/forum_darczyncow_raport_fundacje_korporacyjne_www.pdf.
- Fundacje korporacyjne w Polsce. Raport z badań*, Warszawa 2008, <http://www.forum.darczyncow.pl/docs/raport-fundacje-korporacyjne-w-polsce.pdf>.
- Gólaszewska-Kaczan U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009.
- Herlin H., Pedersen J.T., *Corporate Foundations Catalysts of NGO – Business Partnerships?*, „Journal of Corporate Citizenship” June 2013, No. 50.
- Huczek M., *Organizacja pozarządowa jako ważny interesariusz i partner przedsiębiorstwa* [w:] *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2013.
- ISO 26000*, <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/iso-26000>.
- ISO 26000 Odpowiedzialność społeczna*, http://biznesodpowiedzialny.pl/pliki/normy/discovering_iso_26000PL.pdf.
- Pawłowska Z., *Norma PN-ISO 26000. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, <http://www.mg.gov.pl/files/upload/17274/Wytyczne%20dotyczace%20spolecznej%20odpowiedzialnosci.pdf>.
- Pomagać, a nie zabierać*, „Rzeczpospolita” 12 października 2010, www.rp.pl/artykul/731515.html?print=tak&p=0.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska”, Wrzesień 2003.
- Rey-Garcia M., Martin-Cavanna J., Alvarez-Gonzalez L.I., *Assessing and Advancing Foundation Transparency: Corporate Foundations as a Case Study*, „Foundation Review” 2012, vol. 4, No. 3.
- Ruszpel M., *Fundacja korporacyjna, czyli... jaka*, <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/827468.html>, materiał z 29 listopada 2012.
- Tetenta-Skwiercz D., *Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Westhew M., Einwiller S., *Corporate Foundations: Their Role for Corporate Social Responsibility*, „Corporate Reputation Review” 2006, No. 2.