



# STANDARDY DZIAŁANIA FUNDACJI KORPORACYJNYCH

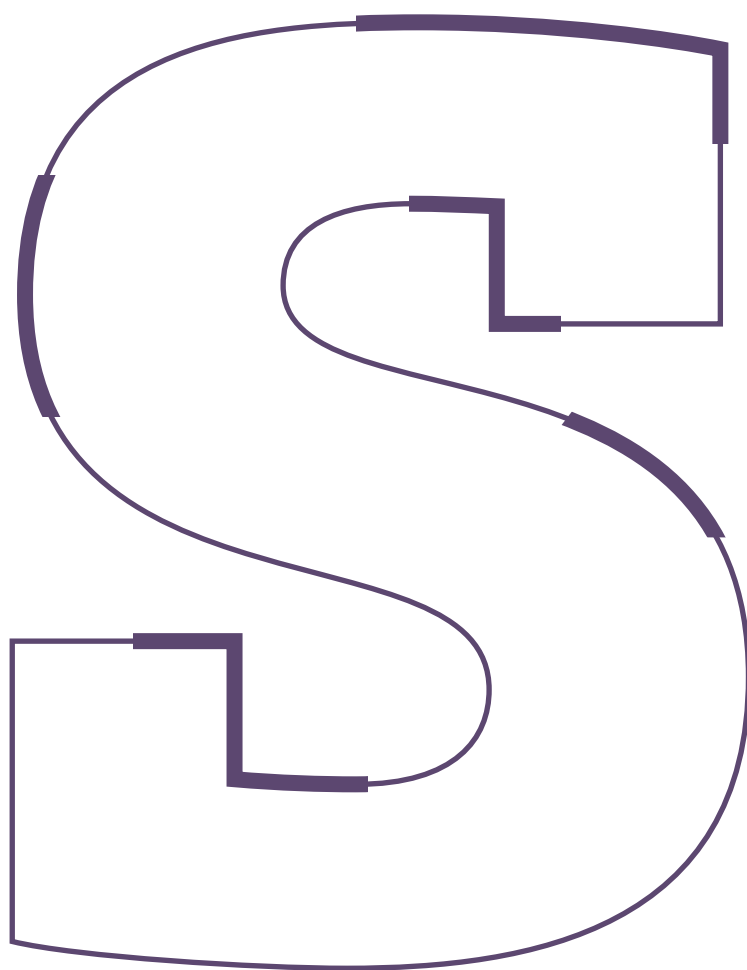
---

PODRECZNIK FORUM DARZYŃCÓW DLA OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH  
I PRACOWNIKÓW FUNDACJI KORPORACYJNYCH

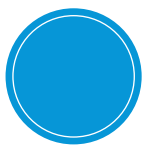


FORUM  
DARZYŃCÓW





STANDARDY  
DZIAŁANIA FUNDACJI  
KORPORACYJNYCH



## WSTĘP

Słowo wstępne > 4

Jak powstawały standardy i w jaki sposób z nich korzystać > 6

Jak prowadzić autoweryfikację > 8



## STANDARDY

Odpowiedzialność, jawność, przejrzystość i legalność działań fundacji korporacyjnej > 13

STANDARD I: Misja i cele strategiczne fundacji korporacyjnej > 14

STANDARD II: Wybór obszarów wsparcia > 16

STANDARD III: Relacje z beneficjentami > 19

STANDARD IV: Polityka i procedury wsparcia > 22

STANDARD V: Finansowanie fundacji korporacyjnej > 26

STANDARD VI: Zarządzanie finansami > 28

STANDARD VII: Relacje fundacji korporacyjnej z fundatorem > 30

STANDARD VIII: Organy fundacji korporacyjnej > 32

STANDARD IX: Pracownicy i wolontariusze fundacji korporacyjnej > 34

STANDARD X: Relacje fundacji korporacyjnej z otoczeniem > 36

STANDARD XI: Ocena działań fundacji korporacyjnej > 39

Deklaracja organizacji społecznych na rzecz klimatu > 42



WSTEP

# Słowo wstępne

**MARZENA ATKIELSKA**



## Szanowni Państwo

Z ogromną przyjemnością przedstawiam Państwu drugie wydanie „Standardów działania fundacji korporacyjnych”. Standardy, wypracowane w latach 2013-2014 przez 45 fundacji korporacyjnych, w sposób partycypacyjny, oddolnie i dobrowolnie, z wykorzystaniem całej wiedzy i w toku dyskusji, pozostają niezmienione. Po ośmiu latach od ich ogłoszenia są wciąż aktualne – ambitne, a równocześnie osiągalne. W zaktualizowanym wydaniu opatrzyliśmy je nowymi przykładami dobrych praktyk, pokazując, jak fundacje z powodzeniem je teraz realizują.

Warunki, w jakich dziś funkcjonują fundacje korporacyjne, są nieco inne niż w 2013 roku, gdy zaczynaliśmy budować standardy. Przede wszystkim jest więcej fundacji powołanych przez firmy, ale też odgrywają one coraz bardziej strategiczną rolę w osiąganiu celów zrównoważonego rozwoju firm. Fundacje nie są już tylko narzędziem do profesjonalnego prowadzenia działalności charytatywnej odrębnej od biznesu. Coraz częściej stają się ważnym partnerem w budowaniu oraz wdrażaniu długofalowych i wieloaspektowych strategii wpływu działalności firm na społeczeństwo i środowisko naturalne. Same fundacje również się zmieniają, o czym możecie Państwo przeczytać w kolejnych badaniach fundacji korporacyjnych zrealizowanych przez Forum Darczyńców w Polsce.

Świat się zmienia, a standardy, według których wymagamy od siebie więcej niż przepisy prawa, wciąż są dla nas kompasem w strategicznych i codziennych decyzjach, listą podpowiedzi, co jeszcze powinniśmy przemyśleć, czy ewentualnie zmienić w naszych organizacjach. Z przyjemnością niejednokrotnie słyszymy, że jest to fantastyczny podręcznik dla nowych fundacji, które

dopiero zostały powołane i krok po kroku budują swoje organizacje, bazując właśnie na standardach, praktycznych wskazówkach i dobrych przykładach. Od początku takie było nasze marzenie, by każda osoba pracująca w fundacji korporacyjnej w Polsce mogła zająć się do podręcznika i znaleźć odpowiedź na nurtujące ją pytania i wątpliwości. A odpowiedzi, które tu można znaleźć, pochodzą od praktyków, koleżanek i kolegów z innych fundacji, twórczyń oraz twórców standardów, którzy z powodzeniem wdrożyli je w swoich organizacjach.

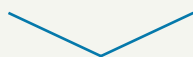
Świat stawia przed nami coraz większe wyzwania, a fundacje korporacyjne zaangażowane są coraz bardziej w rozwiązywanie problemów społecznych, będących skutkami różnorodnych kryzysów. Jednocześnie dostarczają fundatorom coraz bardziej złożonych analiz swoich działań, wykorzystywanych przez firmy w raportowaniu ESG. Mamy nadzieję, że niniejszy podręcznik nadal pozwoli fundacjom efektywnie realizować działania merytoryczne i formalne.

Dziękuję wszystkim Państwu, którzy w myśl idei samoregulacji, przed laty, w sposób demokratyczny, zbudowali standardy działania fundacji korporacyjnych. Dziękuję też tym z Was, którzy podzielili się swoimi dobrymi praktykami, otwarcie opowiadając nam o swoich organizacjach. Cieszę się, że w różnorodności naszych działań, podstawowe wartości, na których oparliśmy standardy, pozostają niepodważalne. Z pełną odpowiedzialnością i nieskrywaną dumą rekomenduję nasz podręcznik wszystkim fundacjom korporacyjnym w Polsce.

**Marzena Atkielska**

*Przewodnicząca Zarządu Forum Darczyńców*

# FUNDACJA KORPORACYJNA



to fundacja,  
której założycielem  
(lub jednym z założycieli)  
jest firma bądź kilka firm,  
a także fundacja założona  
przez osobę (osoby) ściśle  
z firmą związaną  
(muszą jednak istnieć  
obecne związki  
między fundacją a tą firmą).



# Jak powstawały standardy i w jaki sposób z nich korzystać?

**P**o pięciu latach od pierwszego badania fundacji korporacyjnych, które Forum Darczyńców przeprowadziło w 2007 roku<sup>1</sup>, kolejne firmy powołały do życia swoje fundacje, a popularność tej formy zaangażowania społecznego biznesu z roku na rok rosła. Badanie Forum Darczyńców z 2012 roku potwierdziło ten trend. Fundacje korporacyjne zaczęły nabierać coraz większego znaczenia w polskiej filantropii instytucjonalnej. Często jednak organizacje te, szczególnie nowe, nie miały kontaktów z już działającymi fundacjami korporacyjnymi, a tym samym możliwości wymiany wiedzy, doświadczeń, porównania swoich działań i nawiązania ewentualnej współpracy. Zasady i praktyka zarządzania fundacją opierały się na standardach biznesowych lub organizacji pozarządowych (NGO), zależnie od doświadczeń zawodowych osób nią kierujących. Istniała ogromna potrzeba, aby fundacje korporacyjne, które wyróżnia działanie na styku sektora pozarządowego i biznesu, poznały się wzajemnie, wymieniły doświadczeniami i wypracowały wspólne standardy działania, uwzględniające specyfikę ich organizacji.

Forum Darczyńców, reagując na te oczekiwania, w 2012 roku zaprosiło fundacje korporacyjne do udziału w projekcie, którego założenia i zakres tematyczny wykorzystywały wyniki badania fundacji z tego samego roku, własne doświadczenia Forum (zarówno jego członków, jak i współpracujących z organizacją zewnętrznych ekspertek i ekspertów) oraz, co najważniejsze, potrzeby zgłoszone przez same zainteresowane fundacje. W latach 2012–2015 przedstawicielki i przedstawiciele 45 fundacji z całej Polski co trzy miesiące spotykali się w Warszawie, aby podczas seminariów podnosić swoją wiedzę o fundacjach w Polsce i na świecie. Tematy seminariów dotyczyły zarówno zarządzania organizacją, jak i prowadzenia działalności grantodawczej. Ekspertki\_ci oraz reprezentantki\_ci różnych fundacji z Polski i z zagranicy opowiadali o tym, jak doszli do pewnych procedur i rozwiązań, a także jak przełożyło się to na efektywność prowadzonych działań oraz budowanie wiarygodności ich organizacji. Po każdym seminarium, następnego dnia uczestniczki i uczestnicy projektu w trakcie warsztatów wspólnie

wypracowywali standard postępowania dla danego obszaru. Zajęcia te były okazją do przedyskutowania różnych aspektów działania fundacji, porównania stosowanych rozwiązań, refleksji nad stanem obecnym i zastanowienia się, co przeszkadza, a co ułatwia rozwijanie działań fundacji oraz jak powinna wyglądać najbardziej pożądana sytuacja. Osoby działające w różnych fundacjach, często wywodzących się z konkurencyjnych firm, coraz lepiej się poznawały, coraz bardziej otwierały i chętniej wymieniały różnymi doświadczeniami. Uczestniczki i uczestnicy projektu w latach 2012–2015 podkreślają, jak wiele nauczyli się od siebie, a także zainspirowali do dalszych działań, również we współpracy z poznanymi w projekcie fundacjami. Dzięki tej otwartości i gotowości do zmiany wspólnie ustalono 12 podstawowych standardów, do których można się odnieść, oceniając działania swojej organizacji lub wprowadzając w niej modyfikacje. Standardy te są niezwykle pomocne także w formowaniu nowo powstających fundacji. Wskazują, jak fundacja ma definiować swoją misję i cele strategiczne, jak ma wybrać obszary wsparcia, jak sprawdzić, czy prowadzone działania przynoszą efekt. Przedstawicielki i przedstawiciele fundacji uzgodnili optymalne reguły zarówno współpracy z innymi organizacjami, jak i udzielania wsparcia osobom indywidualnym oraz budowania relacji z beneficjentami i pozostałymi interesariuszami fundacji. Ważnym elementem pracy było uzgodnienie zasad dotyczących finansowania fundacji korporacyjnych i zarządzania finansami oraz – co w tej grupie szczególnie istotne – budowania partnerskich relacji z fundatorem, które jednocześnie nie podważą niezależności fundacji. Ustalono też, jakie organy powinny funkcjonować w fundacji korporacyjnej i jaki powinien być ich skład, jak budować oraz utrzymać zespół pracowników i wolontariuszy. Wszystkim tym standardom przyświecają nadrzędne zasady odpowiedzialności, jawności i przejrzystości.

Standardy były tworzone partycypacyjnie i oddolnie. Formułowaty je osoby, które odpowiadają za ich wdrożenie w swoich fundacjach. Zapisy standardów były definiowane przez zespół Forum Darczyńców i trenerki na podstawie postulatów zgłaszanych podczas warsztatów, następnie przedstawiane uczestni(cz)

<sup>1</sup> „Fundacje korporacyjne w Polsce” – raporty Forum Darczyńców z badań 2007, 2012, 2017 i 2023 r. dostępne są na stronie <https://www.forumdarczyncow.pl> [http://www.forumdarczyn-cow.pl/docs/download/raport\\_fundacje\\_korporacyjne\\_w\\_polsce\\_2.pdf](http://www.forumdarczyn-cow.pl/docs/download/raport_fundacje_korporacyjne_w_polsce_2.pdf)



kom do konsultacji, ewentualnie korygowane, a w końcu przyjmowane przez fundacje w drodze głosowania. Dzięki temu procesowi fundacje korporacyjne faktycznie współtworzyły standardy. W czasie ich wdrażania każda fundacja mogła skorzystać z indywidualnego wsparcia coacha-doradcy/doradczyni. Dlatego udało się nie tylko stworzyć normy, ale przede wszystkim uruchomić proces przyglądania się własnym praktykom, analizy tego, co i jak jest robione, w jaki sposób codzienne działania fundacji przyczyniają się do wypełniania celów, dla których zostały powołane oraz jak działania te, a także ich przebieg i procedury można usprawnić.

Uczestniczki i uczestnicy projektu zdecydowali, że pierwszym etapem weryfikacji stopnia spełniania standardów w poszczególnych fundacjach będzie samodzielna ocena organizacji. Autoweryfikacja pomimo swoich słabości, takich jak brak zewnętrznej, neutralnej, eksperckiej opinii, jest ważnym narzędziem edukacji i samodoskonalenia się fundacji. Warunkiem dobrze przeprowadzonej autoweryfikacji, która wskaże organizacji obszary wymagające działań naprawczych, jest jednak uczciwa ocena i gotowość do zmian. Zbiór standardów opatrzony został listą pytań sprawdzających spełnianie danego standardu. Pytania zostały sformułowane w ten sposób, żeby można było na nie odpowiedzieć tylko „tak” lub „nie”. Aby uzasadnić twierdzącą odpowiedź, należy załączyć „dowód”, czyli dokument, który potwierdza spełnienie standardu. W ten sposób następuje weryfikacja rzeczywistego spełnienia standardu. Do standardów dołączone są opisy dobrych praktyk ich stosowania, które pozwalają lepiej zrozumieć zapis poszczególnych punktów oraz podpowiadają konkretne, sprawdzone już w fundacjach, sposoby działania.

Podręcznik przygotowany przez Forum Darczyńców jest przeznaczony dla wszystkich fundacji korporacyjnych: dla tych, które chcą zweryfikować swój sposób działania, a także dla dopiero tworzących się organizacji, które poszukują wskazówek oraz chcą uczyć się, inspirując najlepszymi praktykami i zastosowanymi rozwiązaniami.



**FIONA ELLIS**

Autorka „The Good Practice Guide for Corporate Foundations”, Wielka Brytania

„Opracowując standardy, Forum Darczyńców ustawiło bardzo wysoko poprzeczkę. Bazując zarówno na własnych, jak i międzynarodowych doświadczeniach, wybrało najlepsze rozwiązania, tym samym udzieliło darczyńcom korporacyjnym cennych wskazówek dotyczących optymalnego wykorzystania środków przeznaczonych na cele społeczne.



**JAVIER MARTÍN CAVANNA**

Założyciel i dyrektor wykonawczy Fundación Haz, Hiszpania

„Przyjęcie „Standardów działania fundacji korporacyjnych” stawia Forum Darczyńców w czołowie środowisk, które dążą do zwiększenia przejrzystości i odpowiedzialności sektora fundacji korporacyjnych w Europie. Przygotowanie standardów w drodze uzgodnień z samym sektorem i poprzez dialog z podobnymi inicjatywami europejskimi stanowi gwarancję ich adekwatności i akceptacji.

# Jak prowadzić autoweryfikację

**C**elem standaryzacji jest rozwój i doskonalenie się organizacji. Ważnym elementem tego procesu jest dobrowolna autoweryfikacja pozwalająca ocenić stopień spełnienia standardów. Aby była ona użyteczna, obiektywna i rzetelna, warto zastosować się do poniższych rekomendacji.

## METODA

### Zespołowość procesu autoweryfikacji

Zaangażowanie w autoweryfikację zespołu osób odpowiedzialnych w fundacji za różne zadania oraz mających odpowiedni poziom kompetencji zapewni lepszą jakość oceny. Do autoweryfikacji włączane mogą być osoby spoza zespołu fundacji (np. partnerzy, beneficjenci). Partycypacyjność procesu oceny zwiększy jego obiektywizm i ułatwi, będąc następstwem oceny, wdrażanie zmian.

### Oparcie oceny na dialogu

Autoweryfikacja powinna przebiegać w formie dyskusji dopuszczającej wielość perspektyw i poglądów. Niemniej kwestie sporne należy rozstrzygać w oparciu o fakty, a nie opinie. Dialog służy pełniejszej ocenie i współnieniu jej wyników. Wskazane jest, aby dyskusję prowadziła niezależna osoba, niezaangażowana bezpośrednio w ocenianie spełnienia poszczególnych standardów.

### Jednoznaczność oceny

Na każde pytanie udziela się jednoznacznej odpowiedzi. Odpowiedź „tak” można zaznaczyć, gdy na całe pytanie jednoznacznie można odpowiedzieć twierdząco, „nie” – gdy odpowiedź jest negatywna lub pomimo dyskusji nadal są wątpliwości co do spełnienia warunku zawartego w pytaniu. Lista sprawdzająca (check-lista) wypełniana jest pisemnie, a do odpowiedzi załączane są odpowiednie dokumenty – dowody na spełnienie standardu. Dowody służą weryfikacji standardu, jak również informacji wewnętrznej dla kolejnych autoweryfikacji.

### Regularność ocen

Autoweryfikację należy powtarzać minimum raz na dwa lata.

## ZASADY

### Otwartość

Wyniki autoweryfikacji są komunikowane wszystkim jej interesariuszom, w szczególności organom fundacji oraz fundatorowi. Zarząd fundacji, prezentując wyniki autoweryfikacji osobom niezaangażowanym w proces oceny, odnosi je do treści poszczególnych standardów, dbając o jak najlepsze ich zrozumienie.

### Uczciwość i rzetelność

Autoweryfikacja opiera się na zasadach uczciwości i zaufania. Osoby przeprowadzające autoweryfikację dokładają wszelkich starań, żeby udzielać odpowiedzi na zawarte w niej pytania rzetelnie i odpowiedzialnie. Osoby te są gotowe do wskazania obszarów wymagających zmiany, w pełni korzystając ze swojej wiedzy i doświadczenia pracy w fundacji. Listę weryfikującą (check-listę) spełnianie standardów uzupełniają o pełne, rzetelne i wiarygodne dowody.



Po ustaleniu odpowiedzi na pytania z check-listy, dobrze jest uzgodnić plan naprawczy, czyli rekomendacje, co, kiedy i kto ma zrobić, aby odpowiedź na dane pytanie mogła być pozytywna i standard został w 100% spełniony. Na podstawie takiego planu odpowiednio ustala się termin kolejnej autoweryfikacji.

**10**

WARSZTATÓW

**8**

SEMINARIÓW

**45**

FUNDACJI  
UCZESTNICZĄCYCH  
W PROJEKCIE

**55**

ZBADANYCH  
FUNDACJI  
KORPORACYJNYCH

**83**

PRELEGENTÓW  
Z 11 KRAJÓW

**2**

KONFERENCJE

**98**

PRZEDSTAWICIELI  
FUNDACJI  
UCZESTNICZĄCYCH  
W PROJEKCIE

**333**

INDYWIDUALNE  
SPOTKANIA  
COACHINGOWO-DORADCZE



STANDARDY

**F**undacje korporacyjne powoływane są przez firmy jako wyraz ich solidarności i zaangażowania społecznego. Są narzędziem do działań filantropijnych, rozumianych w sposób nowoczesny, czyli mających na celu realną zmianę społeczną.

Zasady działalności fundacji korporacyjnych powinny być normowane nie tylko przez przepisy prawa, ale także standardy i wytyczne. Dążąc do osiągnięcia wyznaczonych celów i rezultatów, fundacje przywiązują ogromną wagę do sposobu ich realizacji, dbając o rzetelne zarządzanie organizacją, jej niezależność, stabilność i efektywność.

„Standardy działania fundacji korporacyjnych” to zbiór zasad i wytycznych, które zostały wypracowane oddolnie i partycypacyjnie, zgodnie z duchem samoregulacji. Wspierają one fundacje w rozwijaniu i doskonaleniu działań społecznie użytecznych. Stosowanie zawartych w podręczniku zasad rekomendujemy wszystkim fundacjom korporacyjnym w Polsce. Korzystanie z podręcznika jest również wskazane dla firm, które rozważają i planują założenie fundacji.

Forum Darczyńców, dziękując wszystkim osobom, które wspólnie i w sposób demokratyczny stworzyły niniejsze standardy, apeluje o ich poszanowanie jako wspólnego dorobku wszystkich fundacji korporacyjnych w Polsce. Standardy są efektem dobrej woli oraz wyrazem odpowiedzialności środowiska fundacji założonych przez firmy. Organizacje te dobrowolnie biorą na siebie odpowiedzialność za przestrzeganie wypracowanych zasad i ich promowanie.

# FUNDACJA KORPORACYJNA

**1**

Ma spisana, publicznie dostępną **misję**, którą rzetelnie realizuje na podstawie odpowiednio wyznaczonych celów strategicznych.

**2**

Wybiera obszary, które będzie wspierać, robi to na podstawie dogłębnej **analizy potrzeb** społecznych oraz odpowiednio do swoich zasobów i kompetencji.

**3**

Dbą o **partnerskie relacje z beneficjentami**, ma klarowne, kompleksowe, spisane i jawne zasady oraz kryteria udzielania wsparcia.

**4**

Dąży do tego, aby głównym źródłem jej finansowania były **środki od fundatora** i z należytą ostrożnością podchodzi do środków z innych źródeł.

**5**

Rzetelnie i efektywnie zarządza finansami. Informacje o swoich przychodach i kosztach podaje **do wiadomości publicznej w czytelny sposób**

**6**

Dbą o **partnerskie relacje z fundatorem**.

**7**

Nie wspiera bezpośrednio działalności biznesowej swojego fundatora.

**8**

Posiada kolegialny **zarząd i ciało nadzorcze**, a członkowie tych organów wykazują się odpowiednimi kwalifikacjami i postawą etyczną.

**9**

Posiada własny **zespół kompetentnych pracowników**.

**10**

**Dbą o przejrzyste**, oparte na dialogu oraz zrozumieniu wzajemnych potrzeb i obowiązków, **relacje z otoczeniem**.

**11**

Regularnie **dokonyuje oceny** jakości i skuteczności **swoich działań**, a zebrane wnioski wykorzystuje do ich doskonalenia.

# Odpowiedzialność, jawność, przejrzystość i legalność działań fundacji korporacyjnej

---

**STANDARD** Fundacja korporacyjna działa w sposób odpowiedzialny, zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi, przestrzegając nie tylko litery, ale i ducha prawa, opierając swoje działania również na dobrowolnie przyjętych normach postępowania. Jako instytucja zaufania publicznego, ciesząca się z tego tytułu przywilejami podatkowymi, prowadzi swoje działania na rzecz pożytku publicznego w sposób otwarty i przejrzysty, umożliwiając pełne rozliczenie się wobec społeczeństwa z podjętych zobowiązań i zrealizowanych działań.

Cel społeczny i zasady etyczne są nadrzędnymi wartościami, którymi fundacja kieruje się w swojej codziennej pracy, a także w relacjach z interesariuszami: beneficjentami, pracownikami, fundatorem, społeczeństwem.

---



**JULIA KLUCZYŃSKA**  
Prawniczka, menadżerka ds. rzecznictwa  
w Forum Darczyńców w Polsce

” Jestem przekonana, że odpowiedzialność, legalność i przejrzystość to wartości, które powinny stanowić codzienny punkt odniesienia dla fundacji korporacyjnych, usiłujących poradzić sobie z dużą liczbą obowiązków i formalności. Istotą „Standardów działania fundacji korporacyjnych” jest to, że zachęcamy do działania z najwyższą starannością. Dzięki temu fundacja jest wiarygodna i może budować trwałe relacje z fundatorem, partnerami oraz beneficjentami.

---

# I. Misja i cele strategiczne fundacji korporacyjnej

**STANDARD** Fundacja korporacyjna działa zgodnie z misją stworzoną przez przedstawicieli fundatora i fundacji. To oni decydują o stopniu powiązania misji fundacji z misją firmy założycielskiej. Deklaracja misji jest spisana i jawna. Podlega okresowej weryfikacji.

Działania fundacji korporacyjnej wynikają z przyjętych, na podstawie misji, celów strategicznych. Tryb ustalania i zatwierdzania celów strategicznych wynika z zapisów statutowych fundacji, odnoszących się do kompetencji jej organów. Cele strategiczne są jawne. Poddawane są one ewaluacji i w razie potrzeby aktualizowane.

Fundacja korporacyjna faktycznie wdraża swoją misję, nie tylko ją deklaruje.

## PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

- 1 Czy fundacja ma spisaną i upublicznią w Internecie deklarację misji?  
DOWÓD: link do WWW.
- 2 Czy fundacja posiada, spisaną w formie dokumentu, strategię działania dotyczącą określonego czasu?  
DOWÓD: dokument strategii/link do dokumentu strategii na stronie WWW.
- 3 Czy cele strategiczne fundacji są upublicznione w Internecie?  
DOWÓD: link do WWW.
- 4 Czy cele strategiczne fundacji poddawane są ewaluacji?  
DOWÓD: wyniki ewaluacji.
- 5 Czy fundacja realizuje swoje cele strategiczne?  
DOWÓD: roczne sprawozdanie merytoryczne fundacji.

## DOBRE PRZYKŁADY

### — Fundacja Nutricia

Misją Fundacji Nutricia jest edukacja na temat roli żywienia w trakcie różnych etapów życia człowieka. Fundacja realizuje ją poprzez trzy obszary strategiczne, ucząc o roli prawidłowego żywienia w 1000 pierwszych dni życia, roli żywienia w chorobie i zdrowym starzeniu się. Zarówno misja, jak i obszary strategiczne są opisane na stronie internetowej fundacji.

Fundacja Nutricia istnieje od 1996 roku. Od 26 lat finansuje projekty badawcze oraz przyznaje stypendia, dzięki czemu w Polsce rozwija się nauka dotycząca żywienia człowieka. Od 10 lat fundacja konsekwentnie buduje świadomość społeczną na temat roli i wpływu prawidłowego żywienia dzieci do 3. roku życia. W 2019 roku w związku ze zmianami strukturalnymi i biznesowymi fundatora, nastąpiła redefinicja fundacji tak, by jej działania edukacyjne odpowiadały trendom zdrowotnym w nadchodzących latach. Obecna misja i obszary strategiczne zostały sformułowane w 2020 roku po połączeniu w firmie fundatora dwóch obszarów: żywności medycznej i żywności dla niemowląt. Dzięki wykorzystaniu know-how fundatora, fundacja zwiększyła swój zakres działania, a co za tym idzie wpływ na kolejny ważny i aktualny problem zdrowotny, jakim jest niedożywienie w chorobie. Kampanię edukacyjną fundacji „Żywienie medyczne – Twoje posiłki w walce z chorobą” popiera blisko 30 towarzystw naukowych i organizacji pacjenckich, co potwierdza słuszność obranego kierunku i jest wyrazem zaufania dla działań fundacji.

Cele strategiczne, wynikające z trzech obszarów strategicznych fundacji, są weryfikowane co roku według założonych wcześniej wskaźników efektywności KPI. Zespół fundacji sprawdza, co udało się osiągnąć i jakie stoją przed nim kolejne wyzwania.

[HTTPS://FUNDACJANUTRICIA.PL/](https://fundacjanutricia.pl/)

### — Fundacja BNP Paribas

Fundacja BNP Paribas powstała w 2006 roku i realizuje zadania wynikające z odpowiedzialności społecznej banku, swojego fundatora. Od początku fundacja prowadzi autorskie programy stypendialne, kieruje zaangażowaniem społecznym



pracowników banku w programie wolontariatu pracowniczego i współpracuje z organizacjami społecznymi, wspierając je merytorycznie i finansowo. Misją fundacji jest odważne zmienianie świata na taki, w którym jest mniej nierówności i w którym możemy być spokojni o przyszłość naszej planety. Deklaracja misji jest opublikowana na stronie internetowej fundacji wraz z opisem trzech obszarów jej realizacji: edukacja, filantropia środowiskowa i zaangażowanie społeczne pracowników Grupy BNP Paribas w Polsce.

Fundacja BNP Paribas jest organizacją zmieniającego się świata, dlatego też regularnie poddaje ewaluacji nie tylko swoje działania, ale również przygląda się celom i samej misji. W efekcie przeglądu dokonanego w 2022 roku fundacja uaktualniła swoją misję, do której dobrała konkretne cele strategiczne i obszary swojego oddziaływania. Przegląd misji i wybór obszarów odbył się w toku wieloetapowego procesu (warsztaty grupowe, wywiady indywidualne), prowadzonego przez agencję niezależną od fundatora i fundacji. W pracach udział wzięły osoby fundacji (zespół, zarząd, członkowie rady), osoby pracujące w różnych działach banku, a także zewnątrzni konsultanci i eksperci/ekspertki działań społecznych i edukacji.

Zarówno fundacja, jak i jej fundator są częścią międzynarodowej organizacji, jednak działając w Polsce, kieruje się swoimi lokalnymi uwarunkowaniami, o których szeroko informuje poprzez stronę internetową czy media społecznościowe, a także działając w zrzeszeniach sieciujących organizacje społeczne w Polsce. Swoją misję fundacja wdraża poprzez wieloletnie partnerstwa strategiczne (z Fundacją Ocalenie i Stowarzyszeniem Wiosna), działania projektowe i wspieranie akcji, których cele i założenia są spójne z misją i celami fundacji, a ich pomysły na realizację zapowiadają realną i pozytywną zmianę.

[HTTPS://WWW.BNPPARIBAS.PL/FUNDACJA](https://www.bnpparibas.pl/fundacja)

### —— Fundacja Orange

Fundacja Orange troszczy się o przyszłość dzieci w cyfrowym świecie. Jej misja i sposób działania są opisane na stronie internetowej fundacji. A także w publikacji z 2021 roku p.t. „Metoda Fundacji Orange ...na skuteczny projekt społeczny”. Materiał ten prezentuje filozofię i podejście fundacji do prowadzenia działań społecznych, a także wnioski wyciągnięte z kilkunastu lat jej doświadczeń. Materiał powstał we współpracy z ekspertami Fundacji Stocznia, którzy przeprowadzili warsztaty z członkiniami i członkami zespołu, a także szereg wywiadów ze wszystkimi przedstawicielami fundatora, organizacji partnerskich, innych fundacji korporacyjnych oraz z uczestnikami programów fundacji.

Głównym obszarem działań fundacji jest edukacja i wzmacnianie kompetencji, które są niezbędne do dbania o dobrostan ludzi w świecie cyfrowym. Ponieważ Orange Polska jest dostawcą internetu i technologii, fundacja propaguje zdrowe nawyki cyfrowe, krytyczne podejście, rozwój umiejętności, w tym także kompetencji społecznych. Tak jasne i konkretne wyznaczenie celu i obszarów działania pomaga w osiągnięciu specjalizacji niezbędnej do zapewnienia odpowiedniej jakości prowadzonych działań. Ta metoda pracy pozwala osiągać realny wpływ i zmiany społeczne, szczególnie te dotyczące podejścia do nowych technologii. Pozwala też skupić się na zasadniczym celu fundacji, nawet jeśli na horyzoncie pojawiają się propozycje projektów czy partnerstw, wykraczających poza ten koncept. Fundacja Orange prowadzi regularną ewaluację swoich inicjatyw.

Wyraźne określenie misji i strategii ułatwia też współpracę z fundatorem. Strategię działań zatwierdza Rada Fundacji składająca się z przedstawicieli i przedstawicielek fundatora. Misja i cele fundacji związane z obszarem działania firmy składają się na wzajemne wzmacnianie społecznego zaangażowania. Strategia fundacji jest częścią strategii społecznej odpowiedzialności firmy. Fundacja jest traktowana jak strategiczny partner w realizacji programu CSR. Jest obecna przy kluczowych decyzjach i projektach z zakresu CSR oraz ma zagwarantowany budżet na swoje programy.

[HTTPS://FUNDACJA.ORANGE.PL/STREFA-WIEDZY/POST/METODA-FUNDACJI-ORANGE](https://fundacja.orange.pl/strefa-wiedzy/post/metoda-fundacji-orange)

## PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

—— Najważniejsza jest początkowa decyzja dotycząca celu powstania fundacji. Dalsza dyskusja ma przynieść odpowiedź na pytanie, do jakich szczegółowych celów społecznych i działań ma służyć fundacja. Fundator powinien wyznaczyć ogólne cele fundacji, a następnie powierzyć jej władzom odpowiedzialność za określenie misji, strategii i celów operacyjnych. Istotne jest, aby misja fundacji była uzgodniona w toku konsultacji z fundatorem oraz wykorzystywała analizę potrzeb społecznych i zasobów fundacji.

—— Strategiczne powiązanie misji fundacji z obszarem działania fundatora umożliwia wykorzystanie jego *know-how* (np. poprzez wolontariat kompetencji), wykorzystanie technologii i infrastruktury fundatora).

—— Przy ustalaniu celów fundacji należy pamiętać o tym, że fundacja korporacyjna nie jest narzędziem marketingowym firmy, ale organizacją, która pomaga firmie osiągać cele dotyczące zaangażowania społecznego.

—— Ważne jest informowanie społeczeństwa o misji organizacji oraz jej celach strategicznych – np. poprzez stronę internetową fundacji.

—— Cele strategiczne fundacji powinny podlegać ewaluacji – należy wówczas konsultować się z zespołem fundacji oraz z jej bliższym i dalszym otoczeniem (np. zbierając opinie pracowników fundatora i interesariuszy zewnętrznych).

—— Ewaluacja celów strategicznych powinna odbywać się regularnie, np. poprzez włączenie jej do cyklu ewaluacji działań bieżących (patrz: standard „Ocena działań fundacji korporacyjnej”).

—— Weryfikacja zapisu misji służy sprawdzeniu jej aktualności w stosunku do otaczającego ją świata. Warto raz na jakiś czas przyjrzeć się misji swojej fundacji i w razie potrzeby uwzględnić w zapisie zmiany potrzeb społecznych.

## II. Wybór obszarów wsparcia

**STANDARD** Wybór obszarów wsparcia dokonywany jest na podstawie analizy zidentyfikowanych potrzeb, własnych zasobów i kompetencji oraz działań innych podmiotów aktywnych w danej dziedzinie. Planując swoje działania, fundacja korporacyjna kieruje się wynikami badań potrzeb i diagnoz społecznych. Korzysta w tym celu z dostępnych danych, badań własnych lub zleconych. Uzasadnienie wyboru obszarów wsparcia jest otwarcie komunikowane wszystkim zainteresowanym podmiotom.

### PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

- 1 Czy fundacja jasno określiła obszary, które wspiera, i upubliczniła te informacje w Internecie?  
DOWÓD: link do WWW.
- 2 Czy przed wyborem obszarów wsparcia fundacja przeprowadziła diagnozę potrzeb?  
DOWÓD: dokument z wynikami diagnozy.
- 3 Czy przed wyborem obszarów wsparcia fundacja przeprowadziła rozeznanie wśród podmiotów aktywnych w danych obszarach?  
DOWÓD: dokument z wynikami rozeznania.
- 4 Czy fundacja publicznie uzasadnia swój wybór obszarów wsparcia?  
DOWÓD: link do WWW.

### DOBRE PRZYKŁADY

#### — Fundacja Biedronki

Fundacja Biedronki powstała w kwietniu 2020 r. i od tego czasu wspiera najbardziej wrażliwe grupy społeczne ze szczególnym wskazaniem na seniorów.

Wybór grupy docelowej to efekt analizy czterech głównych obszarów: potrzeb społecznych, celów organizacji pomocowych w Polsce, doświadczeń własnych Biedronki w prowadzeniu programu społecznego na rzecz osób starszych oraz roli firmy na rynku, a tym samym oczekiwań względem jej działalności pomocowej.

Do zdefiniowania kierunków działania fundacji powołani byli pracownicy Grupy Jeronimo Martins o różnorodnym doświadczeniu i z wielu szczebli organizacji. W prace te i ostateczną decyzję zaangażowany był też zarząd z osobistym udziałem prezesa Grupy JM.

By określić obszary wsparcia, przeanalizowano dostępne raporty na temat problemów społecznych w Polsce, prognozy demograficzne (seniorzy jako rosnąca grupa społeczna, która

w 2050 r. ma osiągnąć udział 40% w polskim społeczeństwie), a także przeprowadzono konsultacje z ekspertami (naukowcy i badacze, specjaliści w zakresie CSR oraz działalności charytatywnej). Stwierdzono również, że znaczna liczba organizacji, która zajmuje się działalnością charytatywną w Polsce, koncentruje się na innych grupach społecznych (głównie dzieci). W związku z tym, że Biedronka jest marką egalitarną, podjęto decyzję, by jej fundacja zajmowała się problemami dużej części społeczeństwa oraz by działała na terenie całego kraju. Wzięto pod uwagę również wcześniejsze doświadczenia z działalności charytatywnej firmy. Od 2018 r. Biedronka we współpracy z Caritas prowadziła program społeczny, w ramach którego przekazywała ubogim seniorom karty na zakupy (kilka tysięcy seniorów objętych wsparciem). Zarówno badania ilościowe, jak i informacje zwrotne od seniorów i partnera potwierdziły, że program przyczynia się do poprawy jakości życia osób starszych (lepsza jakość żywienia, odciążenie budżetu domowego) i że trzeba rozwijać taką działalność.

[HTTPS://WWW.FUNDACJABIEDRONKI.PL/](https://www.fundacjabiedronki.pl/)

#### — Fundacja Nutricia

Fundacja Nutricia została powołana w 1996 roku. Od 2019 r. misją Fundacji Nutricia jest edukacja na temat roli żywienia w trakcie różnych etapów życia człowieka. Swoje działania fundacja kieruje do obecnych i przyszłych rodziców, pacjentów oraz ich bliskich, przedstawicieli środowiska medycznego, instytucji publicznych i organizacji pozarządowych. Fundacja prowadzi ogólnopolskie programy edukacyjne, takie jak „1000 pierwszych dni dla zdrowia”, który został zainicjowany w 2013 roku. Jest on odpowiedzią Fundacji Nutricia na niepokojące wyniki badań, zrealizowanych przez fundację w latach 2010 i 2011, dotyczących sposobu żywienia i stanu odżywienia polskich dzieci do lat 3. Aby umożliwić naukowcom prowadzenie badań dotyczących żywienia człowieka, fundacja od początku swojego istnienia realizuje także ogólnopolski konkurs grantowy.

W 2019 roku zespół fundacji powiększył się o nowe osoby. Wspólnie, warsztatowo, przy wykorzystaniu swoich różnych kompetencji, wiedzy i doświadczeń, zespół wypracował nowe

ścieżki działania dla organizacji. Główną pracę wykonał zespół fundacji, po zasięgnięciu opinii rady naukowej i nadzorczej fundacji, a także po uzyskaniu akceptacji fundatora.

Dzięki metodycznemu podejściu zidentyfikowano różne aktualne problemy, jak niedożywienie w chorobie i starzenie się społeczeństwa w Polsce. Korzystając z badań naukowych na temat żywienia w różnych etapach życia człowieka, rekomendacji instytucji medycznych, organizacji społecznych i danych GUS, fundacja skupiła się na problemie żywienia osób w chorobie i osób starszych. A dzięki otwarciu nowych obszarów strategicznych, fundacja buduje dziś świadomość społeczną na temat potrzeb żywieniowych w każdym wieku, w tym kobiet w ciąży, dzieci, osób starszych i chorych, które mierzą się z różnymi problemami.

Na swojej stronie internetowej fundacja w sposób przystępny opisuje każdy swój obszar strategiczny, przytaczając najważniejsze dane naukowe dotyczące danego zjawiska.

[HTTPS://FUNDACJANUTRICIA.PL/](https://fundacjanutricia.pl/)

### — Fundacja Santander Bank Polska

Fundacja Santander Bank Polska działa od 1997 roku, najpierw jako Fundacja „Pomoc Ludziom” przy Banku Zachodnim S.A., następnie jako Fundacja Banku Zachodniego WBK, a od 2018 roku pod nazwą Fundacja Santander Bank Polska S.A. im. Ignacego Jana Paderewskiego. Przez szereg lat głównymi odbiorcami jej pomocy były dzieci z rodzin znajdujących się w trudnej sytuacji ekonomicznej. Do nich skierowany był największy program grantowy fundacji: Bank Dziecięcych



**AGNIESZKA PALKA**  
Team Leader w Fundacji EY

” Forum Darczyńców tworzy atmosferę, w której członkowie mogą swobodnie wymieniać się wiedzą i doświadczeniem. Działalność Forum przyczynia się do pozytywnych zmian w pracy organizacji członkowskich, które zrzesza. W ostatnich latach niezmiennie mogliśmy dzielić się rozwiązaniami pomocowymi, budować platformy kooperacji i nowe strategie działań, czerpiąc z naszych misji. Forum Darczyńców ułatwia poszukiwanie synergii między organizacjami, zachowując przy tym wysokie standardy dobroczynności i transparentności. To przestrzeń dzielenia się wiedzą, umacniania już podjętych działań i dobrego kierunku działań prospołecznych.



Seminarium pt. „Jak skutecznie komunikować się i współpracować?”, 5 czerwca 2014 r.

Uśmiechów. Powstał on w wyniku referendum przeprowadzonego wśród pracowników banku, czyli fundatora. W 2021 roku granty w programie Bank Dziecięcych Uśmiechów skierowane zostały do organizacji, które zapewniały wsparcie psychologiczne dla dzieci i młodzieży, gdyż w tym czasie, w efekcie pandemii COVID-19, wiele młodych osób znalazło się w kryzysie psychicznym. Problemy psychospołeczne dzieci zostały określone przez naukowców jako drugi największy problem społeczny, po onkologii dziecięcej. Dzieci i młodzież potrzebowały konsultacji specjalistów, terapii, niektórzy również hospitalizacji. Dlatego, oprócz programu grantowego BDU, Grupa Santander oraz Fundacja Santander Bank Polska, przy wsparciu zbiórki publicznej pn. „Podwójna Moc Pomagania”, pomogły bezpośrednio oddziałom psychiatrii dzieci i młodzieży w 16 polskich szpitalach. Fundacja sporządziła listę szpitali z funkcjonującymi oddziałami

psychiatrii dzieci i młodzieży i wybrała te, które potrzebowały nowego wyposażenia i/lub remontów. Rozpoznanie potrzeb zostało przeprowadzone poprzez telefoniczną, indywidualną rozmowę z przedstawicielami wybranych szpitali oraz potwierdzone przez te szpitale na piśmie. Fundacja działała też w porozumieniu z innymi fundacjami korporacyjnymi, które planowały lub już przekazywały darowizny finansowe dla szpitali. W swoich diagnozach problemów społecznych i wyborze obszarów wsparcia fundacja korzysta z badań i opracowań naukowych. W uzasadnieniu wyboru psychiatrii dziecięcej powoływała się m.in. na stanowisko 10. zespołu ds. COVID-19 przy Prezesie PAN pt. „Konsekwencje pandemii COVID-19 dla zdrowia psychicznego i edukacji dzieci i młodzieży”, o czym poinformowała w Internecie.

[HTTPS://FUNDACJA.SANTANDER.PL/](https://fundacja.santander.pl/)

## PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

—— Planowanie swoich działań według diagnozy potrzeb jest podstawą prawidłowego wyboru obszarów wsparcia. Fundacja zawsze musi wiedzieć, dlaczego podejmuje jakieś działanie, żeby wyznaczać sobie właściwe cele, a następnie móc sprawdzić, co się zmieniło po wykonanej pracy.

Właściwy, poprzedzony diagnozą, wybór obszaru działalności fundacji to także pierwszy etap budowania jej wiarygodności w oczach interesariuszy.

—— Przed podjęciem decyzji o wyborze dziedziny wsparcia fundacja powinna przeanalizować istniejące dane – w zależności od kontekstu warto sięgać po dane statystyczne, badania i analizy, prognozy oraz dotychczas zrealizowane działania innych podmiotów dotyczące tego zagadnienia (np. administracji, organizacji pozarządowych).

—— Diagnoza potrzeb powinna się odbywać zarówno na etapie początkowym zaangażowania fundacji w określonej dziedzinie, jak i na poziomie poszczególnych programów. Jeżeli fundacja przyznaje granty innym organizacjom, również od nich powinna wymagać diagnozy potrzeb.

—— Dobrą praktyką jest zlecenie badań własnych. Ich wyniki warto upubliczniać – mogą być cenną wskazówką dla innych podmiotów zajmujących się podobną tematyką.

—— Prowadzenie własnych analiz i badań nie musi być kosztowne – bardzo często samo zebranie i analiza danych zastanych (*desk research*) lub przeprowadzenie wywiadów z kluczowymi interesariuszami (bądź ekspertami w danej dziedzinie) wystarczy, aby zdobyć informacje niezbędne do przeprowadzenia diagnozy.

—— Podstawą dobrej diagnozy jest dyskusja ekspertów, praktyków i beneficjentów, a także prezentowanie i konfrontowanie różnych opinii. Kompleksowe badanie pozwala na racjonalną decyzję o zainwestowaniu środków fundacji tak, aby nastąpiła realna zmiana.

# III. Relacje z beneficjentami

---

**STANDARD** Beneficjenci fundacji korporacyjnej to organizacje pozarządowe, instytucje, grupy nieformalne, osoby indywidualne i inne podmioty korzystające bezpośrednio lub pośrednio ze wsparcia finansowego lub pozafinansowego fundacji. Wybór osób i podmiotów uprawnionych do korzystania ze wsparcia fundacji wynika z jej misji i strategii.

Relacje z beneficjentami oparte są na zasadach równości szans, otwartości, zaufania i uczciwości. Oznacza to poszanowanie praw beneficjentów do ochrony swoich danych osobowych oraz swojego wizerunku, a także poszanowanie praw autorskich do utworów stworzonych w ramach wspieranych przedsięwzięć.

Fundacja traktuje beneficjentów w sposób podmiotowy i partnerski. Za cel stawia sobie usamodzielnianie beneficjentów w rozwiązywaniu problemów własnych lub zidentyfikowanych w ich otoczeniu.

Jakość relacji z beneficjentami jest wartością, którą fundacja uwzględni już w czasie planowania i wdrażania różnych form wsparcia.

---

## PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

- 1 Czy fundacja informuje w Internecie na rzecz kogo działa?  
DOWÓD: link do WWW.
- 2 Czy regulaminy udzielania wsparcia przez fundację lub umowy z beneficjentami posiadają zapisy gwarantujące zabezpieczenie ochrony praw autorskich beneficjentów?  
DOWÓD: link do odpowiednich zapisów w regulaminie lub wzór umowy.
- 3 Czy regulaminy udzielania wsparcia przez fundację lub umowy z beneficjentami posiadają zapisy gwarantujące zabezpieczenie ochrony wizerunku osób indywidualnych?  
DOWÓD: link do odpowiednich zapisów w regulaminie lub wzór umowy.
- 4 Czy fundacja zawiera z beneficjentami pisemne umowy o wsparcie?  
DOWÓD: wzór umowy.
- 5 Czy fundacja bada swoje relacje z beneficjentami?  
DOWÓD: raport z ewaluacji.

## DOBRE PRZYKŁADY

— **Fundacja Cemex „Budujemy Przyszłość”**  
Jednym z filarów Fundacji Cemex „Budujemy Przyszłość” jest Konkurs Grantowy „Fabryka pomysłów”. Mogą w nim wziąć udział wszystkie organizacje i instytucje edukacyjne działające w miejscowościach, w których Cemex Polska prowadzi operacje biznesowe. Nawet jeśli organizacja nie jest zarejestrowana na danym terenie, ale ma pomysł i możliwości realizacji projektu, który przysłuży się tamtejszej społeczności czy ochronie środowiska naturalnego, może złożyć wniosek. Każdy ma szansę na grant, jeśli spełni kryteria merytoryczne. Zaangażowanie fundacji na rzecz konkretnych miejscowości, w których działa biznes fundatora, wynika z relacji dobrosąsiedzkich, ale przede wszystkim z zasad zrównoważonego rozwoju, z których czerpie działalność Cemex.  
Na stronie fundacji opublikowany jest regulamin konkursu, który określa lokalizacje, gdzie można realizować działania, rodzaje podmiotów uprawnionych do wnioskowania o grant, kryteria i procedurę oceny wniosków, wysokość grantu, ale też zasady kontroli wydatkowania środków. Wnioski składa się w systemie informatycznym, w którym można w każdej chwili zapisać wersję roboczą i wrócić do jej edycji. W przypadku wprowadzenia błędnych informacji, system pokazuje, co należy poprawić. Jest to ułatwienie dla wnioskujących, którzy nie muszą przygotowywać dokumentów papierowych,



a po zalogowaniu się do systemu widzą wszystkie swoje wnioski i mogą prowadzić korespondencję z Fundacją Cemex. Fundacja okazując swoje zaufanie do wnioskujących, na każdym etapie stara się ich wspierać, udzielając wszelkich wyjaśnień, a przy ocenie formalnej pozwala na uzupełnienie wniosku, stawiając na pierwszym miejscu wartość merytoryczną proponowanych działań. W każdej edycji konkursu organizowane są webinary informacyjne dla potencjalnych beneficjentów, a także telefoniczne dyżury eksperckie.

Relacje z grantobiorcami fundacja opiera na zasadach otwartości, partnerstwa i zaufania. Sprawozdania to przede wszystkim dialog, którego celem jest dostarczenie wskaźników zmiany, jaką przyniósł dany projekt. Zmiana ta jest zamiarem zarówno grantobiorcy, jak i fundacji. W razie niejasności grantobiorca może poprawić swoje sprawozdanie.

Taka współpraca Fundacji Cemex z organizacjami wynika z założenia, że to właśnie lokalni interesariusze najlepiej znają swoje potrzeby i wiedzą, jak je zrealizować. Ten system współpracy sprawdza się od 2009 roku.

<https://www.cemex.pl/fundacja>

#### —— Fundacja TVN

Fundacja TVN od 2001 roku pomaga dzieciom i osobom dorosłym: chorym, niepełnosprawnym, w trudnej życiowej sytuacji. Finansuje zakup nierefundowanych leków, domowy sprzęt rehabilitacyjny oraz turnusy rehabilitacyjne. Każdy ma prawo i możliwość zwrócenia się do Fundacji TVN z prośbą o wsparcie (służy do tego specjalny formularz dostępny na stronie internetowej).

Formularz szczegółowo określa dokumenty, które należy załączyć i w jakiej formie. To pokazuje sytuację zdrowotną i finansową osoby zwracającej się do Fundacji TVN o wsparcie. Dbając o bezpieczeństwo danych wrażliwych, zgodnie z procedurami RODO, fundacja wszystkie otrzymane dokumenty przechowuje w archiwum, do którego dostęp mają tylko osoby uprawnione. Korespondencja mailowa jest kasowana. W przypadku odmowy udzielenia pomocy, wnioskujący jest o tym informowany, a jego dokumentacja jest po trzech miesiącach niszczone (dokumentacja odsyłana jest tylko wówczas, gdy osoba wnioskująca, przed upływem trzech miesięcy od otrzymania odpowiedzi odmownej, poprosi o zwrot dokumentów).

Działania pomocowe Fundacji TVN są niezależne od działań fundatora, czyli TVN Warner Bros. Discovery. Podopieczny Fundacji TVN może, ale nie musi wyrazić zgody na przekazanie swoich danych telewizji TVN, w celu ewentualnego wystąpienia w programie. Wizerunek każdej osoby jest chroniony przez Fundację TVN i nie ma wymogu zgody na publikację zdjęć osób objętych przez Fundację pomocą. Zdjęcia, które są publikowane na social mediach Fundacji TVN, to zdjęcia osób, które wzięły udział w nagraniu spotów lub w programach telewizji TVN i udzieliły zgody na wizerunek.

Proces pomocy udzielanej przez fundację TVN funkcjonuje według ściśle określonych zasad:

1. Dział Dokumentacji czyta i sprawdza wniosek oraz dokumenty przekazane przez wnioskodawcę.
2. Dział Dokumentacji na podstawie przekazanych dokumentów i przeprowadzonych rozmów wydaje opinię na temat potrzebnej pomocy.
3. Na podstawie przekazanej opinii zarząd Fundacji TVN podejmuje decyzję o udzielonym wsparciu.

Tak jasno określone zasady zapewniają rzetelną i sprawną ocenę wniosków kierowanych do Fundacji TVN.

Odpowiedź fundacji (przy kompletnym wniosku) przekazywana jest osobie wnioskującej w ciągu kilku, kilkunastu dni.

Każdego dnia do Fundacji TVN przychodzą listy oraz maile z prośbą o wsparcie. W 2022 roku Fundacja TVN pomogła 1005 osobom.

<https://fundacja.tvn.pl/>

#### —— Fundacji BNP Paribas

„Klasa” to autorski program stypendialno-rozwojowy Fundacji BNP Paribas. Biorą w nim udział wyróżniające się w nauce absolwentki i absolwenci szkół podstawowych, znajdujący się w trudnej sytuacji życiowej, przede wszystkim wywodzący się z rodzin o skromniejszych możliwościach finansowych. Stypendium pozwala im kontynuować naukę w dobrych liceach w większych miastach. Program „Klasa” powstał, by dawać szanse i umożliwić pełne wykorzystanie potencjału zdolnych uczniów. 20 lat programu to 20 lat budowania relacji. Mimo dużej liczby uczestniczek\_ów (do dziś blisko 900 osób) nadal utrzymana jest kameralność programu i indywidualne podejście do każdego. Fundacja, stawiając człowieka i jego potrzeby na pierwszym miejscu, stara się poznać i zrozumieć historię oraz plany każdej osoby. Procedury są jasno określone, ale pozostają elastyczne, uwzględniają sytuację rodzinną i materialną kandydatki\_a, a także dodatkowe uwarunkowania, jak np. niepełnosprawność. W formularzu zgłoszeniowym jest też specjalne miejsce na wpisanie wszystkich informacji, które nie zostały przewidziane w procedurze, ale według kandydatki\_a są istotne.

Zespół fundacji pozostaje w stałym kontakcie ze wszystkimi osobami biorącymi udział w programie: stypendyst(k)ami, ich rodzicami i opiekunami, a także z kadrą pedagogiczną szkół i internatów. Do komunikowania się w trakcie jego trwania wykorzystywane są różne kanały. Przede wszystkim na początku każdej edycji nowi uczestnicy i uczestniczki otrzymują maile, a także telefony do wszystkich osób z zespołu programu. Fundacja organizuje zjazd integracyjny, co najmniej dwa razy w roku spotkania online całej społeczności „Klasy”, a co dwa lata – obóz wakacyjny. Każdy kontakt to okazja do wymiany opinii o programie i przekazania sugestii stypendystek\_ów. Fundacja prowadzi też regularne badania. Ich wyniki pokazują przede wszystkim realny wpływ „Klasy” na rozwój samodzielności. Wszystkie osoby uczestniczące w programie aplikują na wyższą uczelnię. Podkreślają także, że program pomógł im odważyć się i podjąć decyzję o przyszłości, a także rozwinął ich kompetencje społeczne. W trosce o młodzież, która po szkole podstawowej przechodzi dużą zmianę (wyprowadzka z domu rodzinnego i wcześniej rozpoczęte, samodzielne życie w dużym mieście), fundacja zapewnia wsparcie psychologiczne. Z inicjatywy samych stypendystów, powstały takie role, jak starostowie w szkołach i „buddy”, którzy pomagają młodszym koleżankom i kolegom odnaleźć się w nowej sytuacji. Umożliwienie stypendyst(k)om wpływu na kształt i kierunek rozwoju programu, wdrażanie ich pomysłów z ewaluacji, wszystko to wynika z podejścia fundacji, w myśl którego nie są oni tylko odbiorcami działań, ale też ich współtwórcami, którym się ufa i których zdanie ma znaczenie.

<https://www.bnpparibas.pl/fundacja/nasze-inicjatywy/program-stypendialny-klasa>

## PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

— W myśl zasady partnerstwa, fundacja powinna pytać o opinie swoich beneficjentów oraz uwzględniać je podczas modyfikowania realizowanych programów i projektów. Pytania można zadawać poprzez ankiety lub wywiady, ale także zamieszczając je w formularzach sprawozdań dla grantobiorców. Pytanie beneficjentów o opinie jest wyrazem partnerskiej postawy fundacji, co wzmacnia wzajemne relacje i buduje zaufanie do organizacji.

— Dążenie do tego, aby beneficjenci się usamodzielniali może przybierać różne formy, w zależności od sytuacji – celem takiego działania jest pomoc w rozwijaniu kompetencji, a tym samym wzmacnianie potencjału osób uczestniczących w programie. Na przykład przy współpracy z organizacjami pozarządowymi dobrą praktyką jest dzielenie się z nimi wiedzą na temat efektywnych metod zarządzania finansami oraz zachęcanie do rozwijania umiejętności pozyskiwania środków z różnych źródeł.

— Dobrym zwyczajem jest także organizowanie spotkań, szkoleń lub warsztatów dla organizacji, które otrzymały granty od fundacji. Przybliżenie zasad monitoringu i raportowania podczas spotkania lub warsztatu pozwoli na uniknięcie zbędnych pytań. Dodatkowym walorem takich działań jest wzmocnienie kompetencji i integracja grantobiorców, która może zaowocować wymianą doświadczeń pomiędzy nimi oraz zawianiem współpracy.

— Do obowiązku fundacji wspierającej osoby indywidualne należy chronienie praw osób, którym udzielane jest wsparcie: prawo do prywatności, ochrony wizerunku oraz do poszanowania godności ludzkiej. Dobrą praktyką jest szkolenie dla pracowników fundacji z podstaw prawnych dotyczących ww. kwestii.

— W komunikacji zewnętrznej fundacje powinny dbać o anonimowość beneficjentów indywidualnych – nie należy używać ich zdjęć ani nazwisk. Indywidualne historie można opowiedzieć, nie ujawniając prywatnych danych beneficjentów, nie wskazując konkretnych osób.

Jeśli fundacja chce skorzystać z dzieł, które stworzyli jej beneficjenci (np. rysunki uczestniczek, uczestników zajęć etc.), powinna najpierw poprosić autorów o przeniesienie na fundację praw autorskich.



**JOANNA GAJDA-  
WRÓBLEWSKA**  
Prezeska Zarządu  
Fundacji BNP Paribas

” Opracowanie standardów działania fundacji korporacyjnych jest płaszczyzną wymiany doświadczeń i dobrych praktyk. Pozwala organizacjom na wspólne ustalenie kryteriów, pożądanych cech, które są drogowskazami w codziennej pracy. Stawia także przed fundacjami korporacyjnymi wyzwania jakościowe. Respektowanie standardów wymaga od nas, przedstawicielek i przedstawicieli fundacji korporacyjnych, ciągłej uważności, przyglądania się naszym działaniom i regularnej ich ewaluacji. Tylko jeśli będziemy traktować standardy odpowiedzialnie, mamy szansę zbudować i zachować wysoki poziom realizowanych projektów w nieustannie zmieniającym się świecie.

# IV. Polityka i procedury wsparcia

**STANDARD** Fundacja korporacyjna prowadzi swoją działalność, kierując się przyjętą polityką i procedurami wsparcia.

Polityka wsparcia określa, zgodnie z misją i strategią, długofalowe działania fundacji korporacyjnej na rzecz zaspokajania potrzeb swoich beneficjentów oraz rozwiązywania problemów w różnych dziedzinach życia społecznego, gospodarczego i publicznego. Zawiera ogólne informacje o tym, komu, w jakiej formie, w jakim celu i na jakich zasadach przekazywane jest wsparcie.

Procedury opisują szczegółowe zasady udzielania wsparcia. Służą czytelnemu komunikowaniu tych zasad interesariuszom oraz podnoszą efektywność procesu wspierania.

Procedury definiują takie elementy dotyczące ubiegania się o wsparcie, jak:

- > forma i wielkość wsparcia,
- > kryteria podejmowania decyzji o przyznaniu wsparcia,
- > podmioty uprawnione do uzyskania wsparcia,
- > tryb podejmowania takich decyzji,
- > warunki, jakie należy spełnić, aby móc otrzymać wsparcie,
- > zasady komunikacji z aplikującymi.
- > sposób ubiegania się o wsparcie,

Procedury odnoszą się także do sposobu upubliczniania informacji o przyznanym wsparciu, warunków współpracy pomiędzy fundacją a beneficjentem na etapie korzystania ze wsparcia, sprawozdawczości oraz metod monitorowania, kontroli i oceny wspieranych przedsięwzięć. Fundacja określa sposoby przeciwdziałania konfliktowi interesów, zapewniające bezstronność decyzji o przyznawaniu wsparcia.

Procedury są adekwatne do skali i charakteru udzielanego wsparcia. Fundacja unika niepotrzebnego ich sformalizowania. W całym procesie wspierania beneficjentów kieruje się wartościami wynikającymi z misji i ogólnymi zasadami etyki.

Polityka i procedury wsparcia są spisane i w klarowny, równo dostępny dla wszystkich zainteresowanych, sposób podane do publicznej wiadomości.

## PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

- 1 Czy fundacja ma przyjętą i spisaną politykę wsparcia?  
DOWÓD: dokument polityki wsparcia / link do WWW.
- 2 Czy fundacja ma przyjęte i upublicznione w Internecie procedury udzielania wsparcia (np. regulaminy)?  
DOWÓD: link do WWW.
- 3 Czy procedury wsparcia definiują formę wsparcia?  
Dowód: odpowiedni zapis w regulaminie / opis procedury.
- 4 Czy procedury wsparcia definiują rodzaje podmiotów uprawnionych do uzyskania wsparcia?  
DOWÓD: odpowiedni zapis w regulaminie / opis procedury.
- 5 Czy procedury wsparcia definiują sposób ubiegania się o wsparcie?  
DOWÓD: odpowiedni zapis w regulaminie / opis procedury / formularz wniosku na stronie WWW.
- 6 Czy procedury wsparcia definiują kryteria podejmowania decyzji o przyznaniu wsparcia?  
DOWÓD: odpowiedni zapis w regulaminie / opis procedury.
- 7 Czy procedury wsparcia podają czas rozpatrywania wniosków?  
DOWÓD: odpowiedni zapis w regulaminie / opis procedury.
- 8 Czy procedury wsparcia definiują warunki sprawozdawczości z otrzymanego od fundacji wsparcia?  
DOWÓD: odpowiedni zapis w regulaminie / opis procedury.
- 9 Czy fundacja ma procedurę przeciwdziałania konfliktowi interesów?  
DOWÓD: odpowiedni zapis w regulaminie / opis procedury.
- 10 Czy fundacja publicznie informuje o tym, komu udzieliła wsparcia (lista beneficjentów / grantobiorców)?  
DOWÓD: link do WWW.



## DOBRE PRZYKŁADY

### Fundacja Santander Bank Polska

Fundacja Santander Bank Polska ma przyjęte procedury udzielania wsparcia w postaci regulaminów programów grantowych, które znajdują się na stronie www fundacji oraz na platformie [granty.fundacja.santander.pl](http://granty.fundacja.santander.pl). Platforma służy do składania wniosków, a także sprawozdań i rozliczenia grantów, z platformy generowane są również umowy darowizn dla wnioskodawców. Fundacja nie przyjmuje dokumentów papierowych, których przygotowanie byłoby dodatkowym kosztem dla organizacji oraz obciążeniem dla środowiska naturalnego. Procedury konkursów są proste, a kryteria jasne. Regulaminy zawierają informacje o tym, jakie organizacje mogą ubiegać się o grant, a jakie nie (np. do ostatnich naborów fundacja zaprosiła tylko te organizacje, które działały powyżej dwóch lat. I tylko one mogły składać wnioski). Fundacja informuje na swojej stronie www, jakie są wymogi formalne, terminy naborów, ogłoszenia wyników oraz zasady sprawozdawczości. Kryteria merytorycznej oceny są również jawne i podane ze szczegółową punktacją. Zgodnie z głoszonymi przez siebie wartościami, fundacja wspiera działania, które są niestandardowe, wymagają wyobraźni i odwagi w realizacji, dlatego wysoko punktuje pomysłowość, innowacyjność i atrakcyjność form realizacji projektów (Konkurs „TU MIESZKAM, TU ZMIENIAM EKO”).

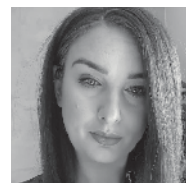
Każdy może napisać lub zadzwonić do fundacji. Kontakty do osób zajmujących się poszczególnymi programami podane są na stronie, ale co ważne fundacja prowadzi też FAQ, czyli zestaw najczęściej zadawanych przez wnioskujących pytań wraz z odpowiedziami, co bardzo usprawnia komunikację.

Wnioski oceniają eksperci wewnątrz i zewnątrz, czyli niezależni od fundacji czy fundatora. Następnie trafiają one na obrady komisji, która otrzymuje najwyżej ocenione projekty, ułożone według liczby punktów (od największej liczby punktów). Skład komisji przyznającej granty nie pokrywa się ze składem grona ekspertów. Po każdym posiedzeniu komisji sporządzany jest protokół, który zostaje podpisany przez wszystkich członków tejże. W przypadku przyznania kwoty grantu mniejszej niż wnioskowana, organizacja nie jest zobligowana do wykonania projektu w pierwotnie zakładanym kształcie. Przed rozpoczęciem działań grantobiorca uzgadnia z fundacją niezbędne zmiany w projekcie. Informacje o wyłonionych zwycięzcach każdorazowo publikowane są na stronie www fundacji w terminie określonym w regulaminie.

[HTTPS://FUNDACJA.SANTANDER.PL/](https://fundacja.santander.pl/)

### Fundacja Orange

Fundacja Orange oprócz procedur towarzyszących programom, które określają warunki formalne i merytoryczne do spełnienia przez wnioskujących i partnerów, ustanowiła i wdrożyła w swojej organizacji politykę ochrony praw dziecka. Mając świadomość, że swoimi działaniami wpływa na dzieci, fundacja przy wsparciu specjalistek i specjalistów z Fundacji Dajemy Dzieciom Siłę stworzyła dokument i procedurę, które pomagają pracownikom, pracowniczkom, wolontariuszom i wolontariuszkom, a także partnerom fundacji jak najlepiej zadbać o bezpieczeństwo dzieci.



**GABRIELA KWESTARZ-BICZYSKO**  
Manager Projektów Społecznych w DOZ  
Fundacji dbam o zdrowie

„Udział w projekcie Forum Darczyńców i praca nad standardami to dla nas niezwykle cenne i przyjemne doświadczenie. Od dawna wiedzieliśmy, że kluczem do sukcesu jest budowanie pozytywnych relacji – z beneficjentami, z fundatorem, z innymi organizacjami czy ze środowiskiem lokalnym. Ale dopiero opracowywanie standardów zweryfikowało naszą dotychczasową wiedzę, tym samym dając impuls do doskonalenia działań podejmowanych w tej dziedzinie. W najważniejszym dla nas projekcie – konkursie grantowym – zaczęliśmy przykładać większą wagę do przejrzystości procedur i metod oceny wniosków konkursowych. Dokonałiśmy także przeglądu naszych dotychczasowych akcji, regulaminów oraz narzędzi komunikacji, co zaowocowało wieloma udoskonaleniami i nową jakością relacji z otoczeniem.

Polityka ochrony praw dziecka to zbiór zasad i standardów, które pomagają ustrzec młodych ludzi przed krzywdzeniem czy zaniedbaniem oraz tworzyć bezpieczne i przyjazne środowisko do edukacji i rozwoju. Dostarcza uproszczony model postępowania w przypadku zaobserwowania, że dziecko jest krzywdzone lub zaniedbane – w organizacji lub poza nią, także w środowisku cyfrowym. Polityka ochrony zobowiązuje do wyznaczenia w organizacji osoby odpowiedzialnej za działanie w przypadku podejrzenia, że dziecko doświadcza krzywdy. Wskazuje, co robić w razie rozpoznania czynników ryzyka oraz podaje procedury interwencji w przypadku zagrożenia bezpieczeństwa dziecka.

Fundacja Orange upowszechnia wiedzę o prawach dzieci, szczególnie istotną w dobie szybkiego rozwoju cyfrowego. Fundacja ma świadomość odpowiedzialności za dzieci ciężącej na organizacjach, także wśród swoich partnerów, dlatego zachęca ich do budowania swoich polityk ochrony dzieci.

[HTTPS://FUNDACJA.ORANGE.PL/APP/UPLOADS/2023/01/POLITYKA-OCHRONY-DZIECI-W-FUNDACJI-ORANGE.PDF](https://fundacja.orange.pl/app/uploads/2023/01/polityka-ochrony-dzieci-w-fundacji-orange.pdf)

## PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

- Czytelny i jawny regulamin udzielania wsparcia oraz wewnętrzne procedury podejmowania decyzji przez fundację pomagają w podnoszeniu wyników działalności grantodawczej bądź wspieraniu osób indywidualnych: im lepiej opisane zasady i kryteria udzielania pomocy, tym trafniejsze wnioski kierowane do fundacji.
- Fundacja powinna zwrócić szczególną uwagę na formę komunikowania procedur wsparcia – czytelna, łatwa w nawigacji strona internetowa, umożliwiająca szybkie dotarcie do regulaminów i innych kluczowych dokumentów to podstawa rzetelnej komunikacji z beneficjentami. Strona taka może być dodatkowo dostosowana do potrzeb osób z dysfunkcjami. Fundacja powinna również przeanalizować, czy wszyscy jej beneficjenci bez przeszkód mogą korzystać z Internetu i, w razie potrzeby, zaaprobować także inne formy kontaktu.
- Publikowanie na stronie internetowej listy przyznanych organizacjom dotacji zwiększa przejrzystość działań fundacji.
- Dobrą praktyką jest informowanie beneficjentów od razu, czy otrzymają informację zwrotną (uzasadnienie) w razie odmowy przyznania dotacji.
- W przypadku programów grantowych warto zastosować dwuetapową procedurę wnioskowania – w pierwszym etapie przyjmować krótkie listy intencyjne lub uproszczone wnioski, a do złożenia pełnego wniosku zapraszać tylko tych aplikujących, którzy przeszli pierwszą selekcję. Taka praktyka oszczędza czas zarówno aplikującym, jak i prowadzącym program grantowy.
- Aby uniknąć niepotrzebnej biurokracji, można zrezygnować z obowiązku dostarczania przez aplikujących, w trakcie składania wniosku, takich dokumentów, jak statut organizacji, sprawozdania, czy odpis z KRS. Wszystkie te dokumenty mogą być załącznikami do umowy o dotację, jeżeli wniosek zostanie rozpatrzony pozytywnie. Należy też ograniczać się do wersji elektronicznych dokumentów, szczególnie w przypadku odpisów z KRS, które są dostępne w Internecie.

Drugi zjazd uczestników projektu,  
12 lutego 2015 r.



Opracowywanie standardów  
zweryfikowało  
naszą dotychczasową wiedzę,  
tym samym dając impuls do  
**doskonalenia działań  
grantodawczych.**

# V. Finansowanie fundacji korporacyjnej

**STANDARD** Należy dążyć do tego, aby głównym źródłem finansowania fundacji korporacyjnej były środki pochodzące od fundatora, który powołując fundację, bierze także odpowiedzialność za zapewnianie zasobów potrzebnych do realizacji jej statutowych celów.

Podjmując decyzje o ubieganiu się o środki z innych źródeł, fundacja powinna uwzględniać ich legalność, ryzyko wystąpienia konfliktu interesów, wartości, na których buduje swoją misję, a także rzutujące na wizerunek fundatora kwestie konkurencji o ograniczone środki z podmiotami o słabszej pozycji i mniejszym potencjale finansowania swoich działań. Ze szczególną ostrożnością i rozważą fundacja powinna podchodzić do korzystania ze środków publicznych, takich jak dotacje rządowe, samorządowe, fundusze strukturalne oraz z wpływów z 1,5% podatku dochodowego od osób fizycznych.

Fundacja korporacyjna rzetelnie rozlicza się z pozyskanych środków. Rozliczenia te upublicznia.

## PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

- 1 Czy fundator zapewnia środki finansowe lub inne zasoby, które umożliwiają realizację celów fundacji?  
DOWÓD: sprawozdanie finansowe fundacji / umowa pomiędzy fundatorem a fundacją.
- 2 Czy środki finansowe lub inne zasoby od fundatora przeznaczone dla fundacji stanowią główne źródło przychodów fundacji?  
DOWÓD: sprawozdanie finansowe fundacji.
- 3 Czy fundacja posiada wewnętrzne regulacje dotyczące korzystania ze środków publicznych (zwłaszcza 1,5%)?  
DOWÓD: odpowiedni dokument opisujący regulacje.
- 4 Czy fundacja posiada procedury pozwalające na kontrolę legalności pozyskiwanych funduszy?  
DOWÓD: odpowiedni dokument opisujący procedury.
- 5 Czy fundacja prezentuje wszystkie źródła swoich przychodów w sprawozdaniu finansowym?  
DOWÓD: sprawozdanie finansowe fundacji z wyszczególnieniem źródeł przychodów.
- 6 Czy fundacja upublicznia swoje sprawozdania finansowe w Internecie?  
DOWÓD: link do strony WWW ze sprawozdaniami finansowymi fundacji.

## DOBRE PRZYKŁADY

### — Fundacja Banku Ochrony Środowiska

Bank Ochrony Środowiska w 2009 roku powołał fundację, która działa na rzecz ochrony środowiska, promowania ekologii oraz zrównoważonego rozwoju. Jedynym źródłem finansowania Fundacji Banku Ochrony Środowiska jest grupa kapitałowa BOŚ: bank przede wszystkim oraz dom maklerski. Fundację wspierają też systematycznie pracownicy firmy poprzez tzw. payroll, czyli darowizny odpisywane z pensji. Fundacja nie przyjmuje darowizn od innych osób czy firm, ani nie korzysta z dotacji publicznych, nie chcąc konkurować o pieniądze z organizacjami społecznymi, które nie mają stałego finansowania z biznesu. Fundacja otrzymuje od fundatora roczną darowiznę zazwyczaj w dwóch ratach. Co roku zarząd fundacji przedstawia radzie fundacji plan działania i budżet na kolejny rok. Po ich zatwierdzeniu przez radę, prezes fundacji prezentuje je zarządowi i radom nadzorczym banku oraz domu maklerskiego, wnioskując o darowizny. Sprawozdanie z realizacji planów fundacji przedstawiane jest fundatorowi w ciągu roku i na koniec roku. Tak sprawnie działający od lat system gwarantuje fundacji stabilność finansową. Fundacja BOŚ publikuje swoje sprawozdania finansowe i merytoryczne na stronie internetowej

[HTTPS://FUNDACJABOS.PL](https://fundacjabos.pl)

### — Fundacja Biedronki

Fundacja Biedronki jest finansowana przez Jerónimo Martins Polska (właściciel sieci Biedronka). Wysokość finansowania została wskazana w statucie fundacji.

Majątek fundacji stanowi fundusz założycielski w kwocie 100 tys. zł. Co roku fundacja ma zagwarantowane otrzymanie darowizny od JMP w wysokości 7,5 – 20 milionów euro pod warunkiem osiągnięcia przez fundatora zysku oraz zatwierdzenia wyników i ich podziału przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy.



Fundacja Biedronki w latach 2020-2022 otrzymała od JMP po 50 milionów złotych w każdym roku. Następnie – po trzech latach rozwoju działalności społecznej – fundator w 2023 r. przekazał fundacji darowiznę w kwocie: 20 milionów euro (ponad 93 miliony złotych).

Dodatkowo, w czasie wojny w Ukrainie w 2022 r., fundacja otrzymała darowizny od zewnętrznych firm prywatnych w wysokości ponad 4 mln euro z przeznaczeniem na pomoc ofiarom wojny.

Fundacja Biedronki poddaje swoje sprawozdania finansowe audytowi niezależnego biegłego rewidenta już od pierwszego roku działalności i upublicznia raporty z tą opinią. Na stronach organizacji znaleźć można również raporty z działalności dla właściwego ministerstwa, jej własne raporty roczne oraz wykaz większych darczyńców.

[HTTPS://WWW.FUNDACJABIEDRONKI.PL/](https://www.fundacijabiedronki.pl/)

## PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

—— Fundacje korporacyjne, aby móc planować i realizować swoje działania, powinny mieć ustalone stałe źródło finansowania. Wsparcie fundatora najlepiej uregulować w postaci umowy między firmą a fundacją lub odpowiednią uchwałą zarządu fundatora.

—— Firma może przekazywać fundacji darowizny finansowe corocznie lub z góry raz na kilka lat.

—— Wsparcie finansowe ze strony fundatora nie oznacza wyłącznie klasycznych darowizn – fundacje mogą korzystać z szeregu narzędzi angażujących pracowników i klientów fundatora (np. payroll – dobrowolne odpisy od wynagrodzenia pracowników fundatora na rzecz fundacji; CRM – marketing społeczny, czyli przeznaczanie określonego procentu ze sprzedaży danego produktu na fundację).

—— Dobrą praktyką jest dążenie do posiadania kapitału żelaznego (*endowment*), z którego są generowane środki na realizację celów statutowych fundacji. Tego rodzaju źródło finansowania wzmacnia stabilność i niezależność fundacji.

—— Fundacje korporacyjne mogą posiadać status organizacji pożytku publicznego. Należy jednak pamiętać, że ubieganie się o środki z 1,5% podatku dochodowego od osób fizycznych przez fundacje założone przez firmy często jest postrzegane przez opinię publiczną jako rywalizowanie o te środki z małymi, lokalnymi organizacjami pozarządowymi. W pozyskiwaniu 1,5% można się zatem ograniczyć do grupy najbliższych interesariuszy fundacji, takich jak pracownicy firmy czy wolontariusze fundacji.

Warsztat pt. „Pracownicy i wolontariusze w fundacjach korporacyjnych”, 7 marca 2014 r.



**DR EKKEHARD WINTER**

Dyrektor wykonawczy  
Deutsche Telekom Stiftung  
w latach 2005-2023,  
Niemcy

„Serdecznie gratuluję Forum Darczyńców stworzenia „Standardów działania fundacji korporacyjnych”. Z przyjemnością uczestniczyłem w jednej z konferencji dotyczącej tego projektu i jestem pod wrażeniem ogromnej skrupulatności, z jaką Forum zebrało i opracowało wyniki przeprowadzonych dyskusji. Standardy, szczególnie te dotyczące finansowania, relacji z fundatorem oraz zasad zarządzania, z powodzeniem mogłyby służyć za wzór dla sektora fundacji korporacyjnych w innych krajach.

# VI. Zarządzanie finansami

**STANDARD** Za zarządzanie finansami w fundacji korporacyjnej odpowiada zarząd oraz organ nadzoru fundacji. Podział odpowiedzialności między tymi dwoma ciałami wynika ze statutu i wewnętrznych regulaminów. Decyzje finansowe podejmowane są zgodnie z przyjętymi procedurami, zawsze z udziałem tych, którzy ponoszą za nie odpowiedzialność wobec interesariuszy, fundacji i wobec prawa.

Zarządzanie finansami w fundacji korporacyjnej opiera się na następujących zasadach:

- > stałym elementem planowania finansowego jest opracowanie budżetu rocznego, budżetów projektów (jeśli są prowadzone) oraz prognozy przepływów pieniężnych;
- > realizacja budżetu jest regularnie monitorowana;
- > prognozy przepływów pieniężnych wykorzystywane są do podejmowania decyzji służących zapewnieniu płynności finansowej. Fundacja dba zarówno o terminową spłatę swoich zobowiązań, jak i ściąganie należności;
- > w zarządzaniu kosztami stosuje się zasadę efektywności wykorzystania posiadanych środków. Fundacja wdraża ją poprzez odpowiedzialne gospodarowanie środkami, w tym politykę zakupową opartą na czysto ekonomicznych przesłankach oraz uwzględniającą kryteria środowiskowe i społeczne;
- > fundacja rzetelnie prezentuje faktyczne koszty swojej działalności, w szczególności koszty administracyjne;
- > podobnie dba o ewidencjonowanie i rzetelne prezentowanie przychodów, w tym przychodów związanych z wkładem rzeczowym fundatora;
- > sprawozdania finansowe fundacji oraz informacje o udzielanym wsparciu są upubliczniane;
- > zarząd aktywnie współpracuje ze służbami księgowymi, świadomie decydując o rozwiązaniach przyjętych w systemie księgowości (takich jak polityka rachunkowości) oraz zapewniając warunki do rzetelnego prowadzenia ksiąg;
- > zarząd analizuje bieżące dane finansowe oraz sprawozdania finansowe. Analizie i ocenie poddawany jest także sposób wydatkowania środków przez beneficjentów;
- > akceptując i/lub zatwierdzając roczne sprawozdania finansowe, zarząd oraz organ nadzoru mają pełną świadomość co do stanu finansów fundacji;
- > wolne środki są inwestowane w bezpieczny sposób, zgodnie z przyjętą polityką inwestycyjną. Podejmując decyzje o lokowaniu posiadanych środków, zarząd korzysta z opinii specjalistów;
- > prawidłowość zarządzania finansowego jest weryfikowana poprzez wewnętrzne kontrole, nadzór ze strony organu nadzoru oraz zewnętrzne audyty.

## PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

- 1 Czy fundacja posiada regulamin / zapis / dokument mówiący o podziale odpowiedzialności za zarządzanie finansami między zarządem a organem nadzoru?  
DOWÓD: dokument.
- 2 Czy fundacja ma plan finansowy (roczny)?  
DOWÓD: dokument.
- 3 Czy zarząd fundacji co najmniej raz na kwartał weryfikuje stan realizacji budżetu (koszty / przychody)?  
DOWÓD: przykładowy raport z weryfikacji / raport z wykonania budżetu.
- 4 Czy fundacja prezentuje koszty administracyjne swojej działalności?  
DOWÓD: pozycja w sprawozdaniu finansowym „koszty administracyjne”.
- 5 Czy przeprowadzane są wewnętrzne kontrole lub audyty zewnętrzne prawidłowości zarządzania finansowego?  
DOWÓD: raport z kontroli lub audytu.

Pytanie wypełniane, jeśli fundacja ma tzw. wolne środki.

- **6** Czy fundacja posiada politykę inwestycyjną dla wolnych środków, opartą na bezpiecznych sposobach inwestowania?  
DOWÓD: dokument polityki inwestycyjnej z odpowiednimi zapisami.

Pytanie wypełniane, jeśli fundacja udziela wsparcia finansowego osobom prawnym lub osobom fizycznym.

- **7** Czy fundacja monitoruje i ocenia sposób wydatkowania środków przez beneficjentów?  
DOWÓD: odpowiedni zapis w regulaminie / opis procedury udzielania wsparcia.

## DOBRY PRZYKŁAD

### ——— **Fundacja Citi Handlowy im. L. Kronenberga**

Fundacja Citi Handlowy im. L. Kronenberga została powołana w 1996 roku. Jej działania obejmują trzy obszary: edukację finansową, cyfrową i przedsiębiorczość, wolontariat pracowniczy oraz ochronę dziedzictwa kulturowego. Fundacja prowadzi także program dotacji, w ramach którego dofinansowuje przedsięwzięcia organizacji non profit.

Działalność programowa jest finansowana dzięki środkom otrzymywanym od banku Citi Handlowy (fundator). Zarządzanie finansami prowadzone jest z zachowaniem najwyższych standardów przejrzystości. Ich gwarantem są jasno zdefiniowane role i uprawnienia pracowników fundacji zajmujących się sprawami finansowymi. Prezes zarządu odpowiada za zarządzanie środkami finansowymi, pełnomocnik zarządu oraz manager ds. administracyjnych posiadają nadane przez zarząd fundacji uprawnienia pozwalające na bieżącą działalność operacyjną. Dodatkowo fundację wspierają zewnętrzni profesjonalści: biuro rachunkowe oraz firma zarządzająca aktywami.

Jakość i poprawność zarządzania finansami na bieżąco monitorują organy kontrolne i doradcze. Nadzór nad zgodnością działań fundacji z celami statutowymi i zasadami rachunkowości prowadzi komisja rewizyjna. Czuwa ona także nad sposobem realizowania przez zarząd i biuro fundacji budżetu przyjętego na dany rok. Co roku działalność fundacji poddawana jest ocenie niezależnej, audytorskiej firmy zewnętrznej.

Co roku fundacja ubiega się o dofinansowanie jej działań przez fundatora – Bank Citi Handlowy w Warszawie. W tym celu przedstawia zarządowi banku sprawozdanie finansowe zaopiniowane przez audytora zewnętrznego oraz komisję rewizyjną, a także plan działań zatwierdzony uprzednio przez radę fundacji. Za przygotowanie obu dokumentów odpowiada zarząd fundacji, wspomagany przez pełnomocnika zarządu oraz managera ds. administracyjnych. Są one zatwierdzane przez zarząd banku i na tej podstawie fundacja otrzymuje określone kwoty przeznaczone na jej działalność.

[HTTPS://WWW.CITIBANK.PL/POLAND/KRONENBERG/POLISH](https://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish)

## PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

——— Sprawozdania finansowe fundacji powinny być upublicznione – rozwiązaniem jest publikowanie ich na stronie WWW organizacji. Fundacja powinna dbać o aktualizowanie strony, tak aby interesariusze mieli możliwość zapoznania się z najnowszymi danymi na temat działalności organizacji. Przejrzystość fundacji to ważny czynnik budowania do niej zaufania.

——— Fundacja może korzystać ze wsparcia merytorycznego pracowników fundatora w kwestii zarządzania finansami – np. współpracować z dyrektorami finansowymi, księgowymi, audytorami. Tego rodzaju wsparcie, szczególnie udzielane regularnie, powinno być odpowiednio wycenione i zaksięgowane, a następnie odnotowane w sprawozdaniu finansowym.

——— Fundacja powinna wykazywać w sprawozdaniu finansowym wszystkie darowizny od fundatora, także rzeczowe w postaci infrastruktury: użyczonej lub wynajętej przestrzeni biurowej.

# VII. Relacje fundacji korporacyjnej z fundatorem

**STANDARD** Relacje fundacji korporacyjnej z fundatorem powinny opierać się na zasadzie partnerstwa, współpracy i otwartej komunikacji. Fundacja powinna systematycznie informować fundatora o swojej działalności.

Fundacja dąży do tego, aby fundator w sposób stały i planowy wspierał fundację finansowo, rzeczowo i/lub udostępniając *know-how* oraz inne zasoby firmy.

Fundacja nie wspiera bezpośrednio działalności biznesowej fundatora.

## PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

- 1 Czy fundacja otrzymuje od fundatora stałe wsparcie finansowe, rzeczowe lub korzysta z jego *know-how*?  
DOWÓD: finansowe i merytoryczne sprawozdanie fundacji.
- 2 Czy fundacja systematycznie (przynajmniej raz na rok) i na piśmie informuje fundatora o swojej działalności?  
DOWÓD: raport/sprawozdanie z działalności przekazywane do fundatora / wewnętrzne dokumenty.
- 3 Czy fundacja ma regulacje wewnętrzne zapobiegające bezpośredniemu wspieraniu działalności biznesowej fundatora?  
DOWÓD: dokument opisujący regulacje.
- 4 Czy fundacja informuje w Internecie, kto jest jej fundatorem?  
DOWÓD: link do WWW.

## DOBRY PRZYKŁAD

### Fundacja BNP Paribas

Fundacja BNP Paribas powstała w 2006 roku, aby realizować zadania wynikające z odpowiedzialności społecznej Banku BNP Paribas, swojego fundatora. W 2017 roku bank został partnerem Agendy 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju przyjętej przez ONZ. Kwestie związane z celami Agendy 2030 zostały zawarte w nowej, zintegrowanej strategii biznesowej banku na lata 2022-2025, która, między innymi, zakłada, że wszelkie działania banku mają pozytywny wpływ na otoczenie

społeczne, biznesowe i środowisko naturalne. Relacje fundacji z bankiem opierają się na dążeniu do wywierania takiego wpływu, a współpraca jest partnerska.

Zadaniem fundatora, czyli banku, oraz rady fundacji, która składa się z przedstawicieli i przedstawicieli głównych obszarów działania banku, jest doradzanie zarządowi fundacji. Zarząd fundacji tworzą osoby zatrudnione w banku w trzech różnych działach. Prezes zarządu fundacji pracuje w pełnym wymiarze czasu pracy, zajmując się tylko sprawami organizacji. Pozostali członkowie zarządu fundacji wykonują swoje zadania pro bono. Zarząd fundacji spotyka się regularnie z zarządem banku i radą fundacji. Podczas spotkań omawiane są bieżące działania, kierunki rozwoju, wspólnie podejmowane są decyzje strategiczne. Różne perspektywy osób tworzących organizację i zarządzających pracą poszczególnych jednostek banku wzmacniają internalizację wartości, które przyświecają działalności fundacji.

Powiązanie z Bankiem BNP Paribas przynosi wiele korzyści – przede wszystkim regularność i ciągłość zapewnienia środków na realizację celów statutowych fundacji, ale także korzystanie z *know-how* osób, które pracują w różnych działach.

Fundacja, realizując misję społecznej odpowiedzialności banku, nie wspiera w żaden sposób jego działalności biznesowej. O przestrzeganie tej zasady we wszystkich programach fundacji oraz przy podejmowaniu decyzji strategicznych dbają zarówno fundator, jak i fundacja.

[HTTPS://WWW.BNPPARIBAS.PL/FUNDACJA](https://www.bnpparibas.pl/fundacja)



### — Fundacja Banku Ochrony Środowiska

Fundacja Banku Ochrony Środowiska od 14 lat realizuje misję społeczną banku, promując i wdrażając zasady zrównoważonego rozwoju tak, aby podnoszenie standardów życia obywateli nie odbywało się kosztem środowiska naturalnego. Zgodnie ze strategią ESG, którą kieruje się bank, fundacja odpowiada za realizację i rozwój programów społecznych, a także charytatywnych. Pracownicy banku i fundacji współpracują ze sobą przy realizacji celów wyznaczonych w strategii oraz wymieniając się wiedzą specjalistyczną i informacjami na temat swoich działań. Współpraca ta najczęściej odbywa się poprzez Departament ESG i Biuro Komunikacji banku. Komunikacja zarządów fundacji oraz banku opiera się na bezpośrednich spotkaniach i dyskusjach o celach, programach fundacji i pomysłach na przyszłość. Prezes fundacji występuje też dwa razy w roku na posiedzeniach zarządu i rady nadzorczej banku. Dzięki tak systematycznie prowadzonej komunikacji w zróżnicowanych gremiach oraz dzięki codziennej współpracy osób z odmiennym doświadczeniem, fundator ma pełną wiedzę o działaniach fundacji i zapewnia stałe finansowanie jej działań.

[HTTPS://FUNDACJABOS.PL/](https://fundacijabos.pl/)

### — Fundacja Cemex „Budujemy Przyszłość”

Fundacja Cemex „Budujemy Przyszłość” została założona w 2009 r. Jej fundatorem jest Cemex Polska. Fundacja powstała z myślą o wspieraniu i współtworzeniu inicjatyw zbiorowych, podejmowanych przez społeczności w miejscowościach, w których działają zakłady produkcyjne Cemex – cementownie, wytwórnie betonu towarowego i kopalnie kruszyw. Fundacja jest strategicznym partnerem Cemex Polska oraz częścią Globalnej Strategii Wpływu Społecznego Cemex i koncepcji zrównoważonego rozwoju, przyczyniających się do realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ. Fundację i firmę łączy partnerstwo strategiczne, w którym każda ze stron ma realny wpływ na realizację Strategii Wpływu Społecznego Cemex. Współpraca jest bliska i regularna, dzięki czemu działania, którym przyświecają wspólne cele, mogą być realizowane w sposób skoordynowany. Średnio raz na kwartał odbywają się spotkania zarządów fundacji i firmy, na których omawiane są i uzgadniane działania w projektach strategicznych obu organizacji oraz ich wpływ społeczny i środowiskowy.

Członkowie i członkinie zarządu fundacji oraz rady fundacji jako pracownicy firmy łączą swoje obowiązki dla obydwu organizacji, co w naturalny sposób ułatwia komunikację na linii fundacja – fundator. W radzie fundacji, która ma uprawnienia inicjatywne, nadzorcze i kontrolne, zasiada troje członków zarządu spółki, dyrektorka działu zrównoważonego rozwoju i ekologii, a także prezes Cemex Polska, co niewątpliwie podnosi prestiż fundacji w firmie.

Jedynym źródłem finansowania Fundacji Cemex „Budujemy Przyszłość” są darowizny finansowe od fundatora. Fundacja nie wspiera działalności biznesowej spółki. W swoich programach kieruje się jasno określonymi kryteriami merytorycznymi związanymi z celem społecznym, który jest najważniejszy.

[HTTPS://WWW.CEMEX.PL/FUNDACJA](https://www.cemex.pl/fundacja)



**RADOSŁAW ŻUK**  
Prezes Zarządu Fundacji  
Banku Ochrony Środowiska

” Partnerskie relacje z fundatorami, są niezbędne do sprawnego działania fundacji korporacyjnej. Zaufanie do naszych kompetencji i pomysłów to tylko początek w budowaniu partnerstwa. Potrzebna jest także akceptacja dla naszej autonomii, bo czasem pojawia się pokusa „sterowania” organizacją.

## PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

— Założenie fundacji powinno wynikać ze świadomej decyzji fundatora o długofalowym zaangażowaniu społecznym.

— Fundacja nie może promować produktów i usług fundatora, ani w żaden inny sposób realizować jego celów biznesowych. Działania fundacji mogą pośrednio przyczyniać się do poprawy wizerunku fundatora. Nie może to jednak być celem samym w sobie.

— Współpraca fundacji z firmą założycielską, oprócz wsparcia finansowego ze strony fundatora, może odbywać się również poprzez wsparcie organizacyjne. Fundacja może wykorzystać zaplecze fundatora: jego wiedzę, infrastrukturę, zasoby i dzięki temu osiągnąć efekt synergii.

— Fundacja systematycznie informująca o swojej działalności nie tylko fundatora, ale także jego pracowników, może w efektywny sposób pozyskiwać ich wsparcie wolontariackie i filantropijne.

# VIII. Organy fundacji korporacyjnej

**STANDARD** Podstawowe organy fundacji korporacyjnej to wymagany ustawowo zarząd i dobrowolnie powołane ciało nadzorcze. Członkowie ciała nadzorczego nie podlegają służbowo członkom zarządu. Między członkami tych organów nie występują zależności osobiste. Co do zasady są to organy kolegialne.

Głównymi kryteriami powoływania członków zarządu oraz organu nadzoru są ich kompetencje, gwarantujące profesjonalne zarządzanie i zgodny z misją rozwój działalności fundacji, a także niebudząca zastrzeżeń postawa etyczna. Skład organu nadzoru jest zróżnicowany pod względem kompetencji i obejmuje, przynajmniej częściowo, osoby niezwiązane z fundatorem.

Wskazana jest kadencyjność głównych organów fundacji, określona przez statut. Również w statucie zdefiniowane są: tryb powoływania członków organów fundacji, sposoby zakończenia członkostwa oraz podział zadań i odpowiedzialności między organami.

Organy fundacji dbają o wzajemną współpracę i komunikację między sobą. W swoich decyzjach i działaniach kierują się długofalowym interesem fundacji.

## PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

- 1 Czy fundacja ma organ nadzoru?  
DOWÓD: informacja ze statutu o nazwie organu, jego kompetencjach nadzorczych oraz informacja o obecnym składzie organu.
- 2 Czy w statucie fundacji zawarty jest zapis o tym, że członkowie ciała nadzoru nie podlegają służbowo członkom zarządu?  
DOWÓD: statut.
- 3 Czy w statucie zawarty jest zapis o tym, że między członkami zarządu a członkami organu nadzoru nie występują zależności osobiste?  
DOWÓD: statut.
- 4 Czy fundacja ma spisane kryteria powoływania członków zarządu, które zawierają warunek posiadania kompetencji gwarantujących profesjonalne zarządzanie oraz niebudzącej zastrzeżeń postawy etycznej?  
DOWÓD: odpowiedni dokument.
- 5 Czy skład organu nadzoru jest zróżnicowany pod względem kompetencji, gwarantując profesjonalne nadzorowanie działalności fundacji?  
DOWÓD: opis głównych kompetencji członków organu nadzoru.
- 6 Czy w skład organu nadzoru wchodzi osoba (osoby) niezwiązana z fundatorem?  
DOWÓD: wskazanie takiej osoby (takich osób).
- 7 Czy zarząd fundacji przynajmniej raz w roku spotyka się z organem nadzoru i przekazuje mu informacje o swojej działalności?  
DOWÓD: protokół ze spotkania.
- 8 Czy fundacja publikuje w Internecie skład swoich organów?  
DOWÓD: link do WWW.

## DOBRE PRZYKŁADY

### Fundacja Banku Ochrony Środowiska

Fundacja Banku Ochrony Środowiska ma zarząd i radę fundacji. Zarząd, który kieruje fundacją, jest obecnie jednoosobowy, ale zgodnie ze statutem fundacji może być dwuosobowy. Prezes fundacji jest zatrudniony przez fundację. Członków zarządu powołuje, na czas nieokreślony, rada i to rada właśnie określa rodzaj zawieranej z nimi umowy, warunki współpracy oraz wysokość wynagrodzenia.

Rada jest dla zarządu organem doradczym, opiniującym i nadzorującym. W skład rady fundacji wchodzi od siedmiu do piętnastu członków, których powołuje fundator na okres wspólnej, trzyletniej kadencji. Obecnie przewodniczącym rady fundacji jest członek rady nadzorczej BOŚ. Członkami rady fundacji są przedstawiciele banku i domu maklerskiego BOŚ, ale większość członków to osoby niezwiązane z grupą kapitałową BOŚ. Są to przedstawiciele Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i różnych uczelni wyższych – eksperci ochrony środowiska i ekologii. W sumie, w radzie zasiada jedenaście osób. Różnorodność wiedzy oraz doświadczeń członków i członków rady pozwala



Seminarium pt. „Fundacja zaufania publicznego. Przejrzystość, legalizm i etyka działań”, 27 listopada 2014 r.



**WADE JONES**  
Wiceprezes Kids  
In Need Foundation,  
Stany Zjednoczone

„Zaufanie jest podstawowym elementem dobrze pojętej filantropii, zaś najważniejszym budulcem owego zaufania są dla filantropii korporacyjnej: przejrzystość, odpowiedzialność i właściwy nadzór. Wyrażam podziw dla Forum Darczyńców nie tylko dlatego, że podjęło wysiłek wypracowania tych standardów, ale także ze względu na przeprowadzenie tak szerokich i rzetelnych badań oraz konsultacji z różnymi zainteresowanymi środowiskami.

wyznaczać właściwe kierunki działań fundacji, a także wspierać ją w osiąganiu wyznaczonych celów. Członkowie rady fundacji swoje funkcje wykonują społecznie i są niezależni od zarządu fundacji. Odpowiedzialność rady i zarządu szczegółowo opisuje statut fundacji.

[HTTPS://FUNDACJABOS.PL/](https://fundacjabos.pl/)

### — Fundacja Biedronki

Fundacja Biedronki posiada trzy organy: radę fundacji, zarząd fundacji i komitet audytu. Statut fundacji określa ich kompetencje, sposób powoływania/odwoływania członków oraz tryb działania.

Rada fundacji składa się z 6 członków powoływanych na 3-letnie kadencje (funkcję można pełnić więcej niż raz). Rada jest organem kontroli i nadzoru, który wytycza główne kierunki działania fundacji oraz zatwierdza opracowane przez zarząd programy fundacji.

W radzie Fundacji Biedronki zasiada trójka przedstawicieli fundatora – prezes Grupy Jerónimo Martins oraz szefowa pionu personalnego w grupie JM (pion ten prowadzi programy socjalne dla pracowników), a także szefowa grupy do spraw komunikacji i zrównoważonego rozwoju. Ponadto w radzie zasiadają trzy osoby spoza firmy, których kompetencje i doświadczenie zawodowe również są zróżnicowane: s. Małgorzata Chmielewska, która od lat działa na rzecz ubogich, prof. Anna Giza-Poleszczuk, dziekan wydziału socjologii UW i ekspertka w dziedzinie kapitału społecznego oraz prof. Jerzy Hausner, były minister gospodarki, pracy i polityki społecznej, a obecnie pracownik uczelni wyższej i Fundacji GAP.

Rada Fundacji Biedronki zbiera się co najmniej cztery razy w roku, zgodnie ze statutem, a dodatkowo na co dzień wspiera zarząd fundacji poprzez specjalistyczne konsultacje. Uchwały Rady zapadają większością głosów 2/3 przy udziale min. połowy członków.

Zarówno zarząd fundacji, jak i komitet audytu składają się z trzech członków powoływanych przez fundatora. W obu

przypadkach kadencje są indywidualne i 3-letnie, a zadania organów określone w statucie.

[HTTPS://WWW.FUNDACJABIEDRONKI.PL/](https://www.fundacjabiedronki.pl/)

### PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

— Przy tworzeniu zarządu niezwykle istotna jest zasada kolegialności. Kilkuosobowy zarząd gwarantuje przejrzystość i demokratyczny charakter organizacji. Nie wszyscy członkowie zarządu muszą pobierać wynagrodzenie – mogą to być np. pracownicy fundatora, którzy funkcję członków zarządu fundacji pełnią społecznie.

— Członkowie zarządu, nawet jeśli zatrudnieni są przez fundatora, w swojej pracy na rzecz fundacji muszą mieć na względzie jej nadrzędny interes.

— Zarząd fundacji powinien regularnie (np. raz na dwa miesiące) spotykać się. Posiedzenia zarządu powinny być protokołowane, a ważne decyzje podejmowane w formie uchwał.

— Osoby zasiadające w radzie powinny dążyć do jak najlepszego wykorzystania swojej wiedzy i doświadczeń na rzecz fundacji. Członkowie rady mogą pełnić nie tylko rolę nadzorczą, ale także doradczą w kwestiach merytorycznych.

— Rada fundacji powinna spotykać się przynajmniej raz w roku. Posiedzenia rady powinny być protokołowane.

— W przypadku podejrzenia zaistnienia nieprawidłowości w fundacji członkowie rady powinni natychmiast domagać się od zarządu wyjaśnień, a jeżeli taka interwencja nie przyniesie skutku, zwrócić się do fundatora. Dobrą praktyką jest ustalenie procedur wyjaśniających i zaradczych, z których można skorzystać w razie pojawienia się problemów.

# IX. Pracownicy i wolontariusze fundacji korporacyjnej

## STANDARD Pracownicy

Do prowadzenia bieżącej działalności fundacja korporacyjna powinna zatrudniać i adekwatnie wynagradzać własnych pracowników o odpowiednich kompetencjach. Stały, niezależny zespół pracowników pozwala zachować ciągłość i odpowiednią jakość działań oraz transparentność kosztów.

W skład zespołu fundacji korporacyjnej mogą wchodzić pracownicy firmy fundatora. Wartość pracy osoby oddelegowanej przez firmę do wykonywania zadań w fundacji powinna być wyceniona i ujęta w księgach rachunkowych jako przychód – jeśli jest nieodpłatnym świadczeniem lub jako koszt – jeśli jest odpłatną usługą. Wszystkich członków zespołu wykonujących pracę na rzecz fundacji, zatrudnionych bezpośrednio przez fundację, jak i oddelegowanych przez firmę, obowiązują te same zasady pracy na rzecz fundacji, w tym jasny podział obowiązków i odpowiedzialności.

### Wolontariusze\*

Wolontariusz to osoba, która dobrowolnie, bez wynagrodzenia i poza swoimi obowiązkami służbowymi, zaangażowana jest w działania na rzecz fundacji. Z każdym wolontariuszem zawierane jest indywidualne porozumienie, określające zakres, sposób i czas wykonywania świadczeń oraz sposób rozwiązania umowy. Ponadto fundacja zapewnia wolontariuszowi odpowiednie warunki pracy, zwraca mu koszty poniesione w związku z realizacją zadań i w przewidzianej prawem sytuacji ubezpiecza wolontariusza. Wszyscy wolontariusze są traktowani na równych zasadach, niezależnie od stopnia ich powiązania z firmą fundatora. Zasady pracy wolontariuszy są jawne i spisane w formie regulaminu.

Fundacja dba o rozwój kompetencji swoich pracowników i wolontariuszy, docenia ich zaangażowanie oraz uznaje ich osiągnięcia.

## PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

1 Czy do prowadzenia bieżącej działalności fundacja zatrudnia własnych pracowników?  
DOWÓD: lista płac / ewidencja umów.

2 Czy każdy pracownik i wolontariusz fundacji ma jasny zakres obowiązków i odpowiedzialności?  
DOWÓD: spisane zakresy obowiązków.

3 Czy fundacja organizuje szkolenia dla członków swojego zespołu / umożliwia im udział w szkoleniach zewnętrznych?  
DOWÓD: lista szkoleń, w których w ubiegłym roku wzięli udział członkowie zespołu fundacji.

Pytania wypełniane, jeśli w skład zespołu fundacji wchodzi pracownicy firmy fundatora:

4 Czy wartość pracy osoby (osób), oddelegowanej przez firmę do wykonywania zadań w fundacji,

jest wyceniona i ujęta w księgach rachunkowych jako przychód fundacji?  
DOWÓD: księgi rachunkowe.

lub

5 Czy wartość pracy osoby (osób) z firmy fundatora, świadczącej odpłatnie usługi dla fundacji, jest ujęta w księgach rachunkowych jako koszt fundacji?  
DOWÓD: księgi rachunkowe.

Pytanie wypełniane, jeśli w skład zespołu fundacji wchodzi wolontariusze:

6 Czy z każdym wolontariuszem zawierane jest indywidualne porozumienie, określające zakres, sposób i czas wykonywania świadczeń oraz sposób rozwiązania umowy?  
DOWÓD: ewidencja porozumień oraz wzór porozumienia.

\* Niniejszy standard nie dotyczy programów wolontariatu pracowniczego, w czasie którego pracownicy wykonują zadania na rzecz fundacji, wliczane do ogólnego czasu pracy, za jaki otrzymują wynagrodzenie.



## DOBRE PRZYKŁADY

### Fundacja Orange

**PRACOWNICY.** W Fundacji Orange pracuje obecnie ponad dwadzieścia osób w czterech działach. Są to: Dział Programów, Dział Komunikacji, Dział Finansów, Compliance i Administracji, Dział Projektów Unijnych. Nad całością czuwają prezes zarządu i dyrektorka generalna. Stałe członkinie i członkowie zespołu są zatrudnieni na podstawie stosunku pracy. Fundacja współpracuje też z ekspertkami i ekspertami zewnętrznymi, na przykład od 2022 roku z edukatorkami, które doradzają fundacji w integracji społecznej uczniów i uczennic z Ukrainy.

Zespół ten ma odpowiedni zasób wiedzy, kompetencji i doświadczeń, dający wiele okazji do wymiany myśli oraz umożliwiający realizowanie złożonych projektów autorskich. Większość obecnych pracowniczek i pracowników fundacji pracowała wcześniej w organizacjach pozarządowych, ale też w biznesie i w sektorze edukacji. Aby zadbać o pracowników/czki i współpracowników/czki fundacji, zapewnić im należyte warunki pracy, a jednocześnie stworzyć środowisko sprzyjające rozwojowi kwalifikacji zawodowych i poczucia indywidualnej odpowiedzialności, uchwalony został „Kodeks etyki Fundacji Orange”. Dokument zachęca pracowników do dzielenia się wiedzą, doświadczeniami, pomysłami, ale też poglądami, a także do myślenia innowacyjnego. Stanowisko fundacji zawarte w kodeksie, przywołując zakaz jakiegokolwiek formy dyskryminacji (również podczas zatrudniania i awansowania), wskazuje procedurę postępowania w sytuacji naruszenia tych zasady i każdego niesprawiedliwego traktowania innych. Kodeks Etyki służy zespołowi fundacji jako przewodnik postępowania w środowisku zawodowym.

[HTTPS://FUNDACJA.ORANGE.PL/APP/UPLOADS/2022/10/KODEKS-ETYKI-FUNDACJI-ORANGE-2022.PDF](https://fundacja.orange.pl/app/uploads/2022/10/kodeks-etyki-fundacji-orange-2022.pdf)

### DOZ Fundacja Dbam o Zdrowie

**WOLONTARIUSZE.** DOZ Fundacja Dbam o Zdrowie powstała w 2007 roku i zajmuje się poprawą zdrowia osób w Polsce. Zauważając zjawisko coraz szybszego starzenia się społeczeństwa, od 2015 roku fundacja szczególną wagę przywiązuje do wzmocnienia aktywności seniorów. Wśród nich wielu jest w słabej kondycji psychicznej czy żyje w izolacji społecznej, szczególnie po pandemii koronawirusa. Pod koniec 2022 roku DOZ Fundacja uruchomiła infolinię Słuchamy-Wspieramy, czyli ogólnopolski telefon wsparcia dla osób starszych, który daje możliwość kontaktu z drugim człowiekiem. Osoba dzwoniąca znajduje życzliwego rozmówcę, któremu może zaufać i po prostu „wygadać się”. Do współpracy w infolinii zostali zaproszeni seniorzy i seniorki, którzy na co dzień uczestniczą w aktywnościach organizowanych przez fundację: łódzkich koncertach, konferencjach zdrowotnych, zajęciach w klubie „Przystań Seniora”. Zgłosiło się 12 osób. Zarząd fundacji na spotkaniu dokładnie określił zasady współpracy z wolontariusz(k)ami, zawarte zostały pisemne porozumienia oraz zapewniono wolontariusz(k)om odpowiedni sprzęt do dyżurów przy telefonie. Powstał też regulamin infolinii, który jasno informuje o czasie i zakresie pracy wolontariusza, z uwzględnieniem sytuacji kryzysowych. Wolontariuszki\_e dostali też wsparcie trenerskie w rozwoju swoich kompetencji miękkich – odpowiedniego powitania czy rozładowania napięcia rozmówcy, a także o sposobach radzenia sobie w sytuacji stresowej. Wolontariuszki\_e mogą odbierać połączenia na swoim smartfonie, dzięki czemu dyżur pełnić mogą z dowolnego miejsca w kraju – nawet będąc w sana-



**KONRAD  
CIESIOŁKIEWICZ**  
Prezes Fundacji Orange

„ Każde środowisko potrzebuje standardów działania, zbioru etycznych zasad. Ich filary pozostają niezmiennie, ale wobec dynamicznych zmian społecznych warto co jakiś czas zatrzymać się i podjąć refleksję na ich temat. W ten sposób warto patrzeć także na działania organizacji pod kątem poszanowania praw dzieci. Przykładem dojrzałości i odpowiedzialności może być wdrażanie polityk ochrony najmłodszych przed krzywdzeniem i zaniedbaniem. Ważne, żeby wszystkie takie dokumenty uwzględniły aspekt funkcjonowania w środowisku cyfrowym, bo wpływ technologii na społeczeństwo jest dziś bardzo znaczący.

torium. Ale można też pełnić dyżur w wygodnym biurze fundacji. Spotkania dla wolontariuszek\_y odbywają się co miesiąc. Jest to doskonała okazja do podzielenia się swoimi doświadczeniami, omówienia statystyk czy poproszenia o dodatkowe wsparcie. DOZ Fundacja dba o to, by wszyscy czuli się docenieni za swój wkład i chęć pomocy. Służą temu na przykład wspólne wyjścia na wystawy. Dzięki dobrej atmosferze i wsparciu fundacji grono wolontariuszy powiększyło się w ciągu kilku miesięcy do 19 osób.

[HTTPS://DOZFUNDACJA.PL/](https://dozfundacja.pl/)

## PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

— Tworząc zespół pracowników, fundacja powinna kierować się przede wszystkim ich kompetencjami – pożądanymi pracownikami są np. osoby doświadczone w zarządzaniu organizacjami pozarządowymi, znające specyfikę trzeciego sektora.

— Fundacja zatrudniająca stały zespół powinna zadbać o klarowne opisy stanowisk i podziału obowiązków, zarówno w komunikacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Dobrą praktyką jest umieszczanie informacji o zakresie obowiązków poszczególnych pracowników na stronie internetowej.

— Fundacja, jak każdy dobry pracodawca, powinna dbać o rozwój swoich pracowników, zapewniać im dostęp do wiedzy, szkoleń i wspierać w zdobywaniu nowych kompetencji.

— Fundacja, korzystająca ze wsparcia pracowników fundatora, powinna rzetelnie wyceniać i pokazywać koszt ich pracy na rzecz fundacji w sprawozdaniach finansowych.

— Zasady współpracy z wolontariuszami, zarówno wewnętrznymi (z firmy fundatora), jak i zewnętrznymi, powinny być spisane (np. w formie regulaminu) i komunikowane wszystkim zainteresowanym.

# X. Relacje fundacji korporacyjnej z otoczeniem

**STANDARD** Fundacja korporacyjna świadomie, w sposób planowy zarządza swoimi relacjami z otoczeniem, dbając o to, aby służyły one lepszej realizacji jej misji i celów.

Jako podmiot działający na rzecz pożytku publicznego, stara się rozwiązywać zdiagnozowane problemy i odpowiadać na potrzeby społeczne. Integruje wokół wspieranych przez siebie idei różne podmioty i środowiska. Dąży do budowania własnego eksperckiego potencjału w dziedzinie, którą się zajmuje.

W relacjach z innymi fundacja korporacyjna zachowuje zasadę wzajemności korzyści, uwzględniając różnice oczekiwań i potrzeb różnych interesariuszy. Przejawia postawę otwartości na inne poglądy i zachowania. Fundacja opiera swoje relacje z otoczeniem na dialogu, otwarcie komunikując się ze wszystkimi interesariuszami. Dokłada starań, aby przekazywane treści były dostępne dla osób z różnymi potrzebami, w tym dla osób z dysfunkcjami.

Nie angażuje się w relacje wspierające bezpośrednio realizację celów biznesowych fundatora. Zwraca szczególną uwagę na swoje związki z podmiotami pozostającymi w biznesowych relacjach z fundatorem.

Fundacja buduje swój wizerunek przede wszystkim poprzez własne działania statutowe, które prowadzi w profesjonalny, rzetelny i etyczny sposób. Dbą o przestrzeganie zasad, które sama głosi. Działania public relations prowadzi adekwatnie do rzeczywistych rozmiarów i charakteru działalności statutowej.

Fundacja zajmuje dostosowaną do okoliczności, aktywną postawę wobec ważnych kwestii społecznych, gospodarczych, dotyczących ochrony środowiska oraz podstawowych praw i wolności człowieka.

## PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

- |   |   |
|---|---|
| <p>1 Czy fundacja ma spisane zasady komunikacji z interesariuszami?<br/>DOWÓD: dokument.</p>  | <p>5 Czy swoje sprawozdania z działalności fundacja upublicznia w Internecie?<br/>DOWÓD: link do strony WWW ze sprawozdaniami fundacji.</p>                                       |
| <p>2 Czy fundacja ma spisane zasady etyczne, którymi się kieruje?<br/>DOWÓD: dokument.</p>  | <p>6 Czy fundacja ma swoją stronę WWW?<br/>DOWÓD: link.</p>   |
| <p>3 Czy na etapie planowania działań fundacja konsultuje się z interesariuszami?<br/>DOWÓD: opis procedury konsultacji lub wyniki konsultacji.</p> | <p>7 Czy fundacja podaje w Internecie swoje pełne i aktualne dane kontaktowe?<br/>DOWÓD: link do strony WWW z adresem e-mail, numerem (numerami) telefonu, adresem pocztowym.</p> |
| <p>4 Czy fundacja publikuje w Internecie aktualne informacje o prowadzonej działalności?<br/>DOWÓD: link do strony WWW.</p>                         | <p>8 Czy fundacja publikuje w Internecie swój statut?<br/>DOWÓD: link do strony WWW ze statutem fundacji.</p>   |

## DOBRE PRZYKŁADY

### — Fundacja EY

Podstawą do stworzenia Fundacji EY było głębokie przekonanie, że każde dziecko ma prawo do rodziny, dlatego od 25 lat fundacja konsekwentnie wspiera rodzinną opiekę zastępczą. Współtworzy też partnerstwa, które badają zjawisko pieczy zastępczej, propagują jej ideę, proponują najlepsze rozwiązania. Dzięki współpracy fundacji z Instytutem SMG/KRC w 2004 roku powstał pierwszy w Polsce raport, ukazujący społeczne postrzeganie rodzicielstwa zastępczego. W ramach projektów psychoedukacyjnych fundacja utrzymuje partnerskie relacje ze środowiskami naukowymi i specjalistami. Obecnie uczestniczy w pracach nad pierwszym w Polsce narzędziem diagnozującym traumę u dzieci i młodzieży. Jego pomysłodawcy z Fundacji Pomocownia współpracują z Akademią Pedagogiki Specjalnej w Warszawie, a przedstawicielki Fundacji EY działają w zespole koordynującym przebieg badań.

Fundacja integruje różnorodne podmioty systemu rodzinnej pieczy zastępczej. Uwzględnia ich oczekiwania i potrzeby, zachowując zasadę wzajemnych korzyści, a także występujące różnice interesów. Co roku fundacja zaprasza wszystkie zainteresowane podmioty do tworzenia kampanii społecznych z okazji Dnia Rodzicielstwa Zastępczego (30 maja), do edukacji pracowników socjalnych, odpowiedzialnych za nadzór nad rodzinami zastępczymi oraz opieki nad dziećmi, w niej przebywającymi. Międzysektorowe podejście fundacji pozwala na zwiększenie

wsparcia dla dzieci i na budowanie świadomości społecznej na temat braku odpowiedniej liczby rodzin zastępczych w Polsce. W roku 2022 w konkursie „Dzień Rodzicielstwa Zastępczego – kampania społeczna”, fundacja przyznała granty dla jednostek samorządowych i organizacji pozarządowych, które zrealizowały kampanie w 11 miastach, docierając z przekazem do kilkudziesięciu tysięcy odbiorców.

Aby zwiększyć szanse na wprowadzenie systemowych zmian w pieczy zastępczej, przedstawicielki Fundacji EY uczestniczą w pracach nad nowymi rozwiązaniami na szczeblu lokalnym, wojewódzkim, centralnym, np. konsultując projekty zmian legislacyjnych.

Fundacja EY w swoich działaniach kieruje się wnioskami płynącymi z ewaluacji każdego projektu, z pogłębionej diagnozy strategicznej oraz badań, które systematycznie prowadzi wśród beneficjentów, ale także wśród interesariuszy fundacji.

[HTTPS://WWW.EY.COM/PL\\_PL/FUNDACJA](https://www.ey.com/pl_pl/fundacja)

### — Fundacja BNP Paribas

Fundacja BNP Paribas działa na rzecz wzmocnienia trzeciego sektora poprzez partnerstwa z organizacjami pozarządowymi oraz aktywność w koalicjach, komisjach i grupach roboczych. Fundacja jest członkiem Forum Darczyńców, Koalicji Liderzy Pro Bono oraz partnerem raportu „Wolontariat pracowniczy przyszłości” Akademii Rozwoju Filantropii. Jednym z obszarów eksperckiego działania fundacji jest zaangażowanie w rozwój programów stypendialnych w Polsce. Dzieląc się

Warsztat pt. „Pracownicy i wolontariusze w fundacjach korporacyjnych”, 7 marca 2014 r.



swoim dwudziestoletnim doświadczeniem w prowadzeniu programu stypendialnego, fundacja doradza także innym. Tylko w 2021 roku zespół fundacji brał udział w komisjach stypendialnych programu „Moja przyszłość” Towarzystwa Nasz Dom, programu „Wiedza do potęgi” Fundacji Ocalenie, komisji Funduszu Grantowego Stowarzyszenia Absolwenci Klasy, komisji Stypendiów Pomostowych Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości. Od 2013 roku Fundacja BNP Paribas współpracuje z Fundacją Dobra Sieć przy współtworzeniu standardów organizacji programów stypendialnych w Polsce oraz przy promocji stypendiów wśród utalentowanych uczniów z niezamożnych środowisk. W 2021 zespół fundacji współtworzył broszurę „Stypendia przyszłości”, publikację Fundacji Dobra Sieć, skierowaną do organizatorów programów stypendialnych, zaś w 2013 roku obie organizacje, wspólnie z Polsko-Amerykańską Fundacją Wolności, zleciły opracowanie badania „Mapa Stypendiów – społeczne programy stypendialne w Polsce”, pierwszego tak dużego badania rynku stypendialnego.

„Karta Zasad Dobrego Programu Stypendialnego” jest efektem wspólnej pracy instytucji zaangażowanych w rozwój programów stypendialnych skupionych wokół konferencji „Stypendia w polskiej edukacji”. Pracowało nad nią wiele organizacji pozarządowych, zwracając szczególną uwagę na standardy działania. Fundacja BNP Paribas jest sygnatariuszem Karty i przestrzega jej zobowiązań we wszystkich swoich programach.

[HTTPS://WWW.BNPPARIBAS.PL/FUNDACJA](https://www.bnpparibas.pl/fundacja)

#### —— Fundacja Biedronki

Głównymi interesariuszami Fundacji Biedronki są inne organizacje pomocowe (już w pierwszym roku było ich kilkaset) skoncentrowane na osobach starszych, osobach w różnych kryzysach, np. w bezdomności. W związku z tym, że ich profil działania skoncentrowany jest na różnych problemach seniorów, fundacja dba o regularne zbieranie informacji zwrotnych o ich potrzebach, specyfice działania, aktualnych wyzwaniach. W czasie przygotowywania programu jego założenia są omawiane z potencjalnymi odbiorcami pomocy poprzez ankiety lub badania jakościowe. Fundacja często korzysta też z konsultacji z praktykami pomocy charytatywnej lub sięga po opinie badaczy i ekspertów (również z rady fundacji lub pracowników fundatora). Fundacja uwzględnia również zmieniające się potrzeby organizacji pomocowych w czasie, przykładowo w trakcie pandemii zrealizowała 5 tur wysyłki towarów dla kilkuset ośrodków opiekuńczych. Przed zakupem produktów każdorazowo sprawdzała z interesariuszami (ankiety, wywiady telefoniczne), czego w danym momencie potrzebują i dostosowała zamówienie do wyników.

Fundacja Biedronki działa niezależnie od celów biznesowych fundatora. W Biedronce, mimo uruchomienia fundacji w 2020 r., nadal działa zespół ds. zrównoważonego rozwoju, który koordynuje działalność charytatywną firmy. Dotyczy ona – w przeciwieństwie do działalności fundacji – różnych grup społecznych, może wspierać projekty biznesowe. Działalność wspomnianego zespołu i Fundacji Biedronki są całkowicie niezależne.

[HTTPS://WWW.FUNDACJABIEDRONKI.PL/](https://www.fundacijabiedronki.pl/)

### ———— PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

——— Podejmując decyzję o wyborze partnerów do współpracy, należy kierować się takimi kryteriami, jak: zbieżność misji, zajmowanie się podobną tematyką, posiadanie uzupełniających się kompetencji. Przykładem synergicznej współpracy mogą być partnerstwa branżowe. Wartością będzie różnorodność zaangażowanych podmiotów: organizacje pozarządowe, uczelnie wyższe, administracja publiczna, biznes.

——— W czasie całościowej ewaluacji działań fundacji organizacja powinna zapytać swoich partnerów o ich oczekiwania i ocenę współpracy, aby następnie wykorzystać zdobytą wiedzę do wzmocnienia jakości relacji. Pytając o opinie swoich grantobiorców, należy zadbać o anonimowość odpowiedzi, aby uzyskać autentyczne informacje.

——— Zajmowanie aktywnej postawy wobec ważnych problemów społecznych może przyjmować różne formy: wypowiedzi w mediach, petycje, organizacja debaty publicznej na temat określonego problemu. Zwrócenie uwagi opinii publicznej na dany problem jest cennym wkładem fundacji w jego rozwiązywanie. Pomocne dla sprawy jest też budowanie wokół niej koalicji poparcia.

——— Kształtując swoje relacje z otoczeniem, fundacja powinna samodzielnie kontaktować się z interesariuszami. Korzystanie z pośredników typu agencja PR buduje niepotrzebne bariery oraz może powodować nieporozumienia. To fundacja wie najwięcej o swoich działaniach i najrzetelniej potrafi o nich informować. Kontakty bezpośrednie pomagają w budowaniu wiarygodności organizacji.



# XI. Ocena działań fundacji korporacyjnej

**STANDARD** Fundacja korporacyjna regularnie poddaje ocenie swoje działania. Wyniki oceny wykorzystuje do doskonalenia działalności statutowej i zarządzania, informowania interesariuszy o efektach realizowanych przedsięwzięć, a także do podejmowania decyzji służących jak najlepszej alokacji posiadanych zasobów. W ocenie uwzględniane są perspektywy różnych interesariuszy, zarówno na etapie ustalania celów i zakresu badania, jak i gromadzenia informacji oraz formułowania wniosków. Partycypacyjność procesu oceny służy zwiększeniu jego użyteczności i obiektywizmu. Decydując o wyborze metod i form oceny, fundacja korporacyjna zwraca uwagę na możliwość włączenia głównych interesariuszy, zapewnienia niezależnych od siebie źródeł informacji, pozyskania ilościowych i jakościowych danych.

Fundacja stosuje ewaluację i inne formy oceny wewnętrznej, a dla zapewnienia niezależności i przejrzystości osądu również ocenę zewnętrzną. Plan oceny powstaje wraz z planem działań statutowych. Uwzględnia prowadzenie ewaluacji w czasie wdrażania poszczególnych projektów i programów. Jednocześnie fundacja dba o zachowanie równowagi pomiędzy nakładami potrzebnymi do realizacji danego przedsięwzięcia a nakładami przeznaczonymi na jego ocenę.

Wyniki oceny są udostępniane różnym interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym. Sposób i forma przekazu są dobrane tak, aby zapewnić efektywność komunikacji poprzez docieranie z odpowiednimi informacjami do właściwych odbiorców. Ponieważ nadrzędnym celem ewaluacji jest uczenie się, jak działać skuteczniej i efektywniej oraz dzielenie się tą wiedzą z innymi, fundacja nie ukrywa ujawnionych w wyniku oceny błędów i niepowodzeń, konstruktywnie wykorzystując je do wyciągnięcia wniosków na przyszłość.

## PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

- 1 Czy fundacja ewaluuje swoje poszczególne działania / projekty?  
DOWÓD: raport z wynikami ewaluacji.
- 2 Czy fundacja ewaluuje swoją politykę i procedury wsparcia?  
DOWÓD: raport z wynikami ewaluacji.
- 3 Czy fundacja ma określone mierniki efektywności swoich działań?  
DOWÓD: lista mierników.
- 4 Czy fundacja choć raz, w ciągu ostatnich 5 lat, przeprowadziła ewaluację wewnętrzną swoich działań (przez osoby z zespołu fundacji)?  
DOWÓD: raport z wynikami ewaluacji.
- 5 Czy fundacja choć raz, w ciągu ostatnich 5 lat, przeprowadziła ewaluację zewnętrzną swoich działań (przez podmiot zewnętrzny)?  
DOWÓD: raport z wynikami ewaluacji.
- 6 Czy fundacja włącza interesariuszy w proces oceny?  
DOWÓD: dokument zawierający metodologię ewaluacji.
- 7 Czy raporty z ewaluacji zawierają rekomendacje, wskazówki do zmiany?  
DOWÓD: raport z ewaluacji.

## DOBRE PRZYKŁADY

### Fundacja ING Dzieciom

W 2021 roku Fundacja ING Dzieciom obchodziła swoje trzydziestolecie. Z tej okazji postanowiła m.in. zbadać wpływ jednego z najważniejszych swoich programów – wolontariatu pracowniczego. Do badania zaproszono wolontariuszy-pracowników ING oraz organizacje długofalowo z nimi współpracujące. Narzędzia badawcze przygotowano we współpracy z ekspertem ds. badań – wolontariuszem ING. Odpowiedzi na ankiety udzieliło 64 wolontariuszy i wolontariuszek aktywnych w latach 2016–2020 oraz 65 przedstawicieli organizacji. Pierwsza ankieta dotyczyła motywacji wolontariuszy do wolontariatu oraz płynących z niego korzyści. Uczestnicy badania najczęściej wskazali na osobistą satysfakcję i poczucie spełnienia, ale wolontariat dla wielu stał się też okazją, by zwiększyć swoją świadomość dotyczącą problemów lokalnej społeczności. Druga ankieta, dla organizacji korzystających z programu wolontariatu, dotyczyła przede wszystkim wpływu i rezultatów, jakie wolontariat przynosi dla dzieci i młodzieży oraz dla samych placówek. Najczęściej wskazane korzyści to zbudowanie w dzieciach poczucia, że są ważne i że są wokół nich osoby na które mogą liczyć, a spotkania z wolontariuszami ocenione zostały jako okazja do rozbudzenia w dzieciach nowych pasji i zainteresowań.

Wyniki badań Fundacja ING Dzieciom wykorzystwała przy promowaniu wolontariatu wśród pracowników ING, wskazując na jego znaczący i pozytywny wpływ społeczny, podkreślając, że wolontariusze dzieląc się z dziećmi swoim czasem, umiejętnościami, okazując im swoje zainteresowanie, w efekcie mogą przyczynić się do poprawy ich sytuacji oraz budowania w nich



Drugi zjazd uczestników projektu,  
13 lutego 2015 r.

poczucia własnej wartości. Dla koordynatora wolontariatu materiał stanowił także kolejne źródło informacji o potrzebach wolontariuszy, umożliwił oferowanie im adekwatnego wsparcia. Badanie było prowadzone w czasie pandemii COVID-19, czasu wymagającego zmiany planów i priorytetów, ale aż 70 % respondentów zapytanych o plany związane z wolontariatem w ciągu najbliższych 12 miesięcy, wskazało, że nadal zamierza być wolontariuszem/ką ING.

[HTTPS://WWW.INGDZIECIOM.PL/](https://www.ingdziecicom.pl/)

### Fundacja PwC

Program coachingowy dla liderów społecznych „Dwa Sektory – Jedna Wizja” jest realizowany przez Fundację PwC od 2010 roku w partnerstwie z Fundacją Szkoła Liderów. Pracownicy PwC na stanowiskach partnera, dyrektora i senior managera wolontariacko wspierają liderów społecznych z całej Polski w poprawie efektywności funkcjonowania ich organizacji. Z kolei dla pracowników PwC jest to możliwość rozwijania swoich umiejętności coachingowych. Dlatego istotna jest informacja zwrotna uczestników.

Co roku, po każdej edycji programu fundacja przeprowadza ewaluację jakościową wśród wolontariuszy PwC (ewaluacja wewnętrzna) jak i liderów organizacji (ewaluacja zewnętrzna).

Ewaluacja wewnętrzna ma formę indywidualnego wywiadu, podczas którego wolontariusze pytani są o współpracę z liderami, mocne i słabe strony programu, wykorzystywane kompetencje. Na podstawie tych informacji fundacja m.in. zmieniła sposób rekrutacji uczestników, czy wprowadziła indywidualną superwizję dla coachów.

Ewaluacja zewnętrzna jest anonimowa, w formie formularza wysłanego do uczestników programu i zawiera zarówno pytania otwarte, jak i wielokrotnego wyboru. Na jej podstawie fundacja bada przede wszystkim mocne i słabe strony programu, cele jakie udało się zrealizować, kompetencje, które lider rozwinął w programie, zmiany w organizacji lidera i w jej otoczeniu podczas uczestnictwa w programie. Informacja zwrotna od uczestników m.in. pozwala zapewniać szkolenia zgodnie ze zgłoszonymi potrzebami. Do uczestników wysyłany jest również formularz ACC (Associate Certified Coach) oceniający kompetencje coacha zgodnie ze standardami ICF (International

Coaching Federation). Ta informacja zwrotna jest udostępniana coachom, aby pomóc im w rozwoju ich kompetencji w programie.

Ewaluacja programów wolontariatu pomaga Fundacji PwC mierzyć jej wpływ społeczny oraz udoskonalać swoje działania, aby przynosiły większą wartość zarówno liderom, jak i wolontariuszom.

[HTTPS://WWW.PWC.PL/PL/O-NAS/ODPOWIEDZIALNY-BIZNES/FUNDACJA.HTML](https://www.pwc.pl/pl/o-nas/odpowiedzialny-biznes/fundacja.html)

### PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

- Niezależnie od skali działalności i posiadanych środków fundacja powinna pamiętać o ewaluacji, zarówno na etapie planowania, jak i realizacji działań. Różnorodność dostępnych narzędzi ewaluacji pozwala na dobranie odpowiedniej formy oceny.
- Należy pamiętać, że koszt ewaluacji nie przekłada się na jej jakość. O jakości decyduje bowiem dobre przygotowanie, np. zaplanowanie monitoringu działań przed rozpoczęciem danego projektu fundacji, tak aby możliwe było zbieranie na bieżąco danych liczbowych oraz opinii interesariuszy.
- Fundacja może korzystać z niskokosztowych narzędzi ewaluacji, np. prowadzić ewaluację samodzielnie, przy wykorzystaniu własnych zasobów.
- W przypadku realizacji programu grantowego fundacja powinna wspierać w prowadzeniu ewaluacji swoich grantobiorców, w szczególności umożliwiając alokację części środków na prowadzenie oceny. W toku ewaluacji projektów poszczególnych grantobiorców fundacja zbiera i analizuje całościowe dane.
- Dobrą praktyką jest upublicznianie wyników ewaluacji w formie raportu na stronie internetowej fundacji.
- Wskazane jest, aby raport z ewaluacji zawierał nie tylko same wyniki i oceny, ale również rekomendacje rozwojowe.

STANDARDY  
SAMOREGULACJA  
SKUTECZNOŚĆ

A large, stylized letter 'S' logo, rendered in a dark purple color. The 'S' is composed of two thick, parallel lines that form a continuous, rounded shape. The top and bottom curves are smooth, while the vertical stems have a slight inward curve. The logo is centered within a circular arrangement of text.

# Deklaracja organizacji społecznych na rzecz klimatu

## 11 + 7, CZYLI NIE ZAPOMNIJ O KLIMACIE

Poza działaniem zgodnie z jedenastoma standardami, które szczegółowo opisujemy w niniejszej publikacji, fundacje korporacyjne powinny mieć na uwadze kwestie związane z klimatem.

## DLACZEGO KWESTIE KLIMATYCZNE SĄ WAŻNE DLA FUNDACJI KORPORACYJNYCH?

Klimat Ziemi od połowy XIX wieku zmienia się w tempie niespotykanym nigdy wcześniej. Wpływ współczesnego ocieplenia jest widoczny na każdym kontynencie. Obecnie nie ma miejsca na naszej planecie, które nie byłoby zagrożone skutkami katastrofy klimatycznej. Jej ofiarami będziemy my, wszyscy, ale najbardziej dotkliwie konsekwencje poniosą grupy wrażliwe, często znajdujące się pod opieką organizacji społecznych, w tym fundacji korporacyjnych.

Podnosząca się temperatura zwiększa częstotliwość ekstremalnych zjawisk pogodowych takich jak huragany, susze

i powodzie. Ucierpią nie tylko ekosystemy, ale i my – ludzie – w tym nasze zdrowie, edukacja, równość płci i rasy, prawa człowieka, bezpieczeństwo i ekonomia.

## CO MOGĄ ZROBIĆ FUNDACJE KORPORACYJNE?

„Organizacje społeczne na rzecz klimatu” to inicjatywa Forum Darczyńców, która ma na celu zwiększenie świadomości i zaangażowania polskich fundacji i stowarzyszeń w działania na rzecz ochrony klimatu. Jesteśmy przekonani, że kryzys klimatyczny jest jednym z największych wyzwań naszych czasów i wymaga wspólnej odpowiedzi ze strony całego sektora społecznego, w tym fundacji korporacyjnych. Dlatego zachęcamy organizacje do uwzględniania aspektów klimatycznych w swojej misji, strategii i praktyce. Zachęcamy do podpisania *Deklaracji organizacji społecznych na rzecz klimatu* i wdrożenia jej zapisów. Forum Darczyńców wspiera organizacje we wdrożeniu deklaracji, oferując dostęp do wiedzy, wskazówek i dobrych praktyk.

## DEKLARACJA ORGANIZACJI SPOŁECZNYCH NA RZECZ KLIMATU

### 1 Podnosimy naszą świadomość dotyczącą klimatu.

Poszerzamy wiedzę osób decyzyjnych, pracowników, interesariuszy i wolontariuszy na temat przyczyn, skutków i rozwiązań kryzysu klimatycznego oraz ich konsekwencji dla naszego życia i pracy.

### 2 Angażujemy nasze zasoby dla klimatu.

Angażujemy czas oraz zasoby, aby wspierać działania mitygacyjne, adaptacyjne oraz redukujące CO<sub>2</sub>.

### 3 Integrujemy nasze programy dla klimatu.

W ramach naszych programów poszukujemy sposobów pomocy beneficjentom w radzeniu sobie z zagrożeniami wynikającymi ze zmian klimatu, równocześnie wspierając przyjęcie rozwiązań służących zeroemisyjności.

### 4 Adaptujemy nasze finanse na potrzeby klimatu.

Dostosowujemy nasze plany finansowe oraz analizujemy źródła naszych funduszy pod kątem przejścia na gospodarkę o zerowej emisji netto.

### 5 Minimalizujemy nasz ślad węglowy na rzecz klimatu.

Podjęmujemy ambitne kroki, aby zminimalizować

wpływ naszych własnych działań na klimat – mierzymy nasz ślad węglowy i redukujemy go, szczególnie w aspekcie podróży, budynków i zaopatrzenia.

### 6 Zabieramy głos w obronie klimatu.

Szukamy sposobów współpracy, aby wzmocnić głosy społeczności aktywnie wspierających rozwiązania przyjazne dla klimatu. Zachęcamy naszych głównych interesariuszy, partnerów i beneficjentów, w tym firmy, gminy lub administrację publiczną, organizacje społeczne, darczyńców i sponsorów, osoby fizyczne lub ruchy społeczeństwa obywatelskiego, aby również wspierali te działania.

### 7 Raportujemy nasze działania dotyczące klimatu.

Będziemy corocznie gromadzić oraz publikować informacje na temat działań, które podjęliśmy w związku z sześcioma wymienionymi powyżej zadaniami, aby dzielić się naszymi postępami i identyfikować obszary wymagające poprawy. Będziemy rozwijać nasze zaangażowanie, współpracę i uczyć się od siebie nawzajem.

## **JAK POWSTAŁA DEKLARACJA? GDZIE ZNALEŹĆ WIĘCEJ INFORMACJI?**

Zainspirowani działaniami zagranicznych organizacji zrzeszających fundacje i świadomi zagrożeń, jakie zmiana klimatu stanowi dla organizacji społecznych i odbiorców ich działań, postanowiliśmy dołączyć do międzynarodowego ruchu #PhilantropyForClimate.

Partycypacyjnie, w gronie kilkudziesięciu organizacji społecznych, w tym fundacji korporacyjnych, wiosną 2023 roku wypracowaliśmy podczas warsztatów krajowe zobowiązanie klimatyczne – *Deklarację organizacji społecznych na rzecz klimatu*.

Naszym działaniom towarzyszyła pogłębiona analiza wpływu zmian klimatu na odbiorców działań fundacji i stowarzyszeń. Opracowane przez nas materiały pomogą organizacjom zrozumieć, jakie konsekwencje dla ich obszarów aktywności ma kryzys klimatyczny oraz jak zmienić swoje działania, aby były spójne z *Deklaracją*.

Wszystkie materiały dostępne są na stronach Forum Darczyńców w Polsce.

---

## **STANDARDY DZIAŁANIA FUNDACJI KORPORACYJNYCH W LATACH 2012-2015 WSPÓLNIE STWORZYŁY:**

Amicus Fundacja Wsparcia	Fundacja MSD dla Zdrowia Kobiet
Fundacja Agory	Fundacja Nasze Dzieci
Fundacja Aviva	Fundacja Nauki Śląskiej
Fundacja Banku Ochrony Środowiska	Fundacja NUTRICIA
Fundacja BGK	Fundacja Orange
Fundacja BGŻ	Fundacja Oriflame Dzieciom
Fundacja BNP Paribas	Fundacja ORLEN – DAR SERCA
Fundacja CEMEX „Budujemy Przyszłość”	Fundacja PBS Pomagam
Fundacja „Dbam o Zdrowie”	Fundacja PGE „Energia z Serca”
Fundacja Delphinus – na rzecz rehabilitacji medycznej i społecznej	Fundacja PGNiG SA im. Ignacego Łukasiewicza
Fundacja Dobroczynności ATLAS	Fundacja Piotr i Paweł „Radość Dzieciom”
Fundacja Dorastaj z Nami	Fundacja PKO Banku Polskiego
Fundacja EY	Fundacja „Pocztowy Dar”
Fundacja GÓRAŹDŹE – Aktywni w Regionie	Fundacja Polsat
Fundacja Grupy Ergo Hestia na rzecz integracji zawodowej osób niepełnosprawnych Integralia	Fundacja Przyjaciółka
Fundacja Helios na rzecz sportu, współpracy biznesu i społeczności	Fundacja PwC
Fundacja Jesteśmy Blisko	Fundacja PZU
Fundacja Kronenberga przy Citi Handlowy	Fundacja Radia Zet
Fundacja Leroy Merlin	Fundacja Rejs Odkrywców
Fundacja LOTTO Milion Marzeń	Fundacja Tesco Dzieciom
Fundacja Medcover	Fundacja TVN „nie jesteś sam”
	Fundacja VIVE Serce Dzieciom
	Fundusz Grantowy dla Płocka
	Naukowa Fundacja Polpharmy

**Wydawca:**

Forum Darczyńców w Polsce

[www.forumdarczyncow.pl](http://www.forumdarczyncow.pl)

e-mail: [poczta@forumdarczyncow.pl](mailto:poczta@forumdarczyncow.pl)

**Autorki:**

Natalia Ćwik-Obrębowska, Magdalena Pękacka, Agata Tomaszewska

Opracowanie i uzupełnienie nowego wydania (2023): Agata Tomaszewska

**Redakcja i korekta:**

Krystyna Zowczak-Jastrzębska

**Projekt graficzny i skład:**

 RZECZYOBRAZKOWE

Nakład: 200 egz.

ISBN 978-83-929843-4-4

*Publikacja jest rozpowszechniana bezpłatnie.*

Wszelkie prawa zastrzeżone © 2023 Forum Darczyńców w Polsce

Publikacja sfinansowana z dotacji z programu Aktywni Obywatele – Fundusz Krajowy finansowanego przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię w ramach Funduszy EOG.

**Aktywni  
Obywatele**  
Fundusz Krajowy



Pierwsze wydanie publikacji powstało w 2015 roku w ramach projektu pt. „Podwyższenie jakości realizacji zadań publicznych przez fundacje korporacyjne w Polsce” współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.





**Aktywni  
Obywatele**  
Fundusz Krajowy



Forum Darczyńców w Polsce  
tel.: +48 535 990 910  
e-mail: [poczta@forumdarczyncow.pl](mailto:poczta@forumdarczyncow.pl)  
[www.forumdarczyncow.pl](http://www.forumdarczyncow.pl)