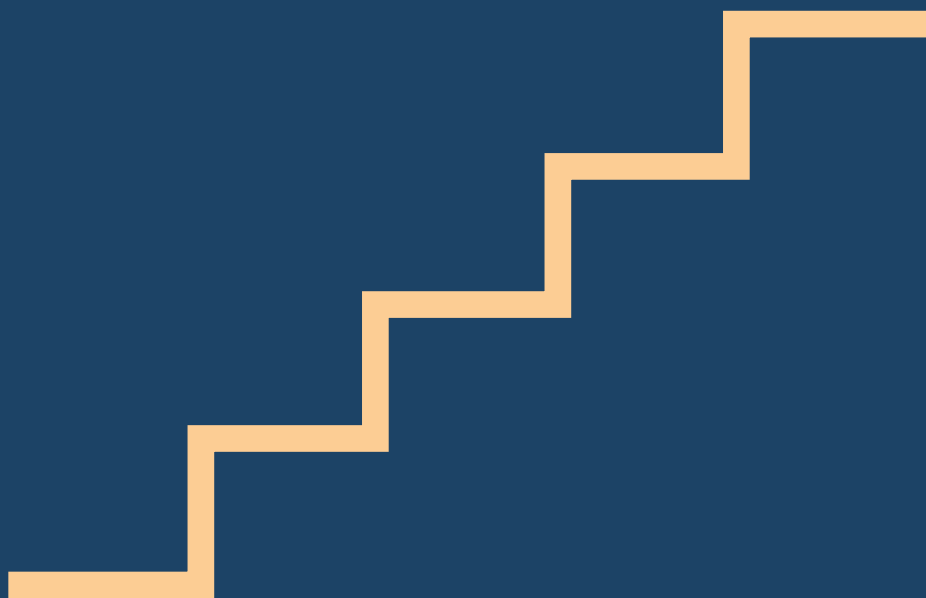


Kapitał dla przyszłości

Kapitały żelazne – regulacje prawne i praktyka, rozwiązania polskie i zagraniczne



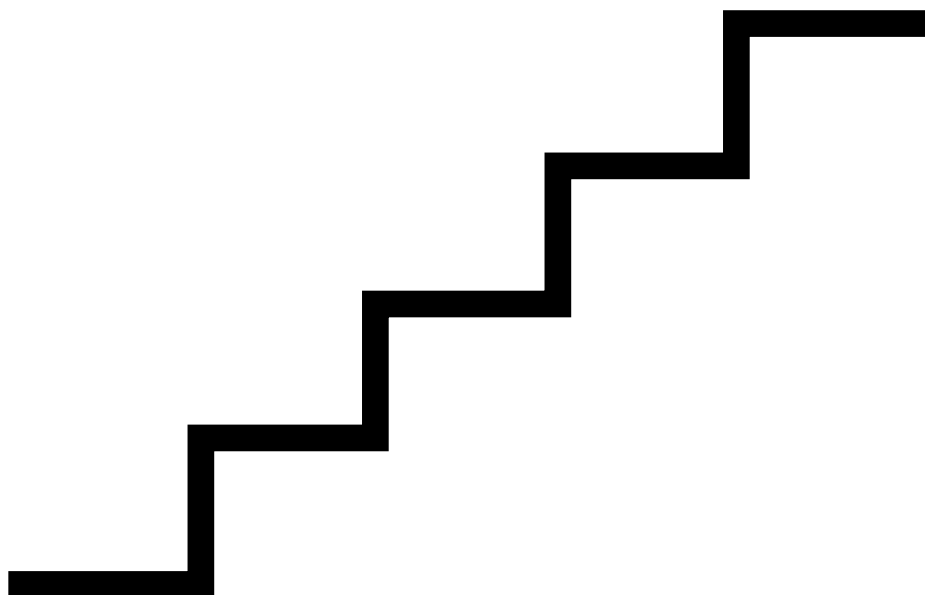
FORUM
DARCZYŃCÓW



Fundacja

Kapitał dla przyszłości

**Kapitały żelazne – regulacje
prawne i praktyka, rozwiązania
polskie i zagraniczne**



Autorzy i autorki:

Justyna Duriasz-Buthak

Paweł Kulesza

Julia Kluczyńska

Ewa Kulik-Bielińska

Michał Majewski

Tomasz Schimanek

Wydawca:

Forum Darczyńców w Polsce
ul. Sapieżyńska 10a/131
00-215 Warszawa

**Redakcja merytoryczna:**

Julia Kluczyńska

Forum Darczyńców w Polsce

Redakcja językowa:

Dominik Wódz

Projekt graficzny:

Anna Koprowska

© Copyright by Forum Darczyńców w Polsce

Przedruk publikacji w całości lub w części możliwy jest wyłącznie za zgodą Forum Darczyńców. Cytowanie dozwolone jest z podaniem źródła.

Warszawa, październik 2026 r.



Forum Darczyńców w Polsce jest stowarzyszeniem, które zrzesza organizacje filantropijne. Od 20 lat zajmuje się promowaniem skutecznej filantropii opartej na wiedzy, najwyższych standardach oraz odpowiednich środkach finansowych. Skupia ponad 40 fundacji i stowarzyszeń, które łączy m.in. to, że w formie grantów wspierają działalność innych organizacji społecznych. Forum Darczyńców to miejsce, w którym organizacje członkowskie dzielą się doświadczeniami i dobrymi praktykami oraz wypracowują wysokie standardy. Forum Darczyńców zabiega również o lepsze prawo dla filantropii, darczyńców i organizacji społecznych.

www.forumdarczyncow.pl

Partnerem publikacji jest Fundacja PKO Banku Polskiego.



Fundacja PKO Banku Polskiego to jedna z największych organizacji społecznych w Polsce, działająca przy wsparciu największego i najstarszego polskiego banku – PKO Banku Polskiego. Nasza działalność opiera się na trzech strategicznych filarach: kształceniu kompetencji przyszłości oraz budowaniu odporności społecznej i wspierania inkluzywnego rozwoju Polski. Praktykujemy model nowoczesnej filantropii, który polega na systemowym rozwiązywaniu problemów społecznych, a nie tylko łagodzeniu ich skutków. Kluczem do realizacji naszych celów jest transparentna współpraca z doświadczonymi ekspertami i organizacjami pozarządowymi.

www.fundacijapkobp.pl

Zawarte w tej publikacji teksty mają charakter autorski, a przedstawione tezy są opiniami ich autorów i nie muszą odzwierciedlać stanowiska Fundacji PKO Banku Polskiego.

Spis treści

Wstęp	6
--------------------	---

Kapitały żelazne w Polsce	9
--	---

1. Regulacje prawne dotyczące tworzenia kapitałów żelaznych i zarządzania nimi	9
2. Dotychczasowe doświadczenia w tworzeniu kapitałów żelaznych i zarządzaniu nimi	18
3. Potrzeby i szanse rozwoju kapitałów żelaznych	24
4. Bariery tworzenia kapitałów żelaznych w Polsce	29

Doświadczenia w tworzeniu kapitałów żelaznych i zarządzaniu nimi na przykładzie siedmiu organizacji pozarządowych	35
--	----

1. Historie, motywacje fundatorów, cele kapitałów i ich efekty	37
2. Kapitał żelazny to nie jeden uniwersalny model	43
3. Co właściwie podlega ochronie?	46
4. Struktura ochrony kapitału	49
5. Profesjonalizm, odpowiedzialność i podział zadań	52
6. Budowa portfela inwestycyjnego	54
7. Wpływ fundatorów i darczyńców	56
8. Wnioski i rekomendacje z doświadczeń opisanych organizacji	58

Kapitały wieczyste w fundacjach pożytku publicznego w wybranych krajach europejskich: Niemczech, Holandii i Czechach	61
---	----

1. Kapitały wieczyste w regulacjach prawnych i praktyce funkcjonowania fundacji w Europie na przykładzie Czech, Niemiec i Holandii	62
2. Wspieranie powstawania kapitałów wieczystych przez państwo	66
3. Zarządzanie kapitałem wieczystym: nienaruszalność kapitału, zasady inwestowania, samoregulacje	68
4. System kontroli i nadzoru, sprawozdawczość i przejrzystość	77

O autorach	82
-------------------------	----

Wstęp

Oddajemy w Państwa ręce publikację o kapitałach żelaznych. Przedstawiamy w niej kontekst prawny, doświadczenia polskich organizacji oraz wybrane rozwiązania prawne z zagranicy dotyczące tego zagadnienia.

U źródeł tej publikacji leży przekonanie, że kapitał żelazny umożliwia budowanie stabilnych instytucji, które dzięki posiadanym środkom będą mogły odpowiadać na potrzeby i wyzwania współczesnego świata. Założyciele i fundatorzy kapitałów żelaznych zapewniają organizacjom społecznym trwałe finansowanie, dzięki któremu przez dekady będą realizować swoją misję w sposób efektywny i niezależny.

Przykłady takich organizacji przedstawiamy w rozdziale drugim. Część z nich ma za sobą już ponad 25 lat i odcisnęła widoczny ślad w polskiej rzeczywistości. To pokazuje, że planowanie działań w długim horyzoncie czasowym umożliwia osiągnięcie ambitnych celów i realnego wpływu społecznego. W skali makro zaś kapitał żelazny to szansa na długoterminowe inwestycje i kumulację kapitału w sferze działań społecznych.

Trudnością, z którą mierzyliśmy się jako wydawcy i autorzy, jest kwestia nazewnictwa i definicji. Trzeba wyraźnie powiedzieć, że w polskim prawie nie ma definicji kapitału żelaznego. Zwrotem, który epizodycznie pojawia się w polskim prawie, jest „kapitał wieczysty”, opisany jako trwały kapitał, który jest inwestowany, a dochody z niego zasilają wybrane cele społeczne (nie można go wydatkować na bieżące działania organizacji). Zarówno kapitał żelazny, jak i kapitał wieczysty wprost nawiązują do idei kapitału nazywanego w krajach anglosaskich *endowment*, który ma długą tradycję i z powodzeniem jest wykorzystywany m.in. przez uczelnie, szpitale, muzea i fundacje.

W publikacji będziemy głównie posługiwać się zwrotem „kapitał żelazny”, który wydaje się najszerszym określeniem. Rozumiemy go jako wyodrębniony kapitał, który jest inwestowany, a z którego zyski przeznacza się na bieżące działania statutowe organizacji lub dalej reinwestuje. Niezależnie od tego w tekstach będzie pojawiał się zwrot „kapitał wieczysty” w sytuacjach, gdy będzie podkreślana jego trwałość lub nienaruszalność.

W rozdziale pierwszym i drugim znajdą Państwo informacje o kapitałach żelaznych w Polsce. Rozdział pierwszy przedstawia spojrzenie „z lotu ptaka” na sytuację w naszym kraju – prawo, doświadczenia, wyzwania i szanse. W rozdziale drugim są opisane doświadczenia siedmiu organizacji posiadających kapitał żelazny. Z kolei w rozdziale trzecim skupiamy się na zagranicznych rozwiązaniach prawnych – organizacji i cechach kapitałów żelaznych funkcjonujących w Niemczech, Holandii i Czechach, a także rozwiązaniach, jakimi te państwa stymulują proces powstawanie kapitałów tego rodzaju.

Obserwujemy rosnące zainteresowanie tematem kapitałów żelaznych wśród organizacji społecznych, mediów oraz w środowisku doradców i finansistów. Część organizacji członkowskich zrzeszonych w Forum Darczyńców posiada kapitały żelazne i w Forum wymieniają się doświadczeniami i dobrymi praktykami. W publikacji dzielimy się wiedzą o kapitałach żelaznych tak, by służyła jak najszerzej grupie osób i merytorycznie wspierała debatę publiczną na ich temat oraz działania analityczne i legislacyjne.

Niniejsza publikacja została wydana przez Forum Darczyńców w Polsce – organizację, która od 20 lat pomaga nawigować w świecie filantropii i zrzesza ponad 40 fundacji i stowarzyszeń. Organizacje członkowskie łączą to, że posiadają istotne środki, dzięki którym mogą finansować ważne cele społeczne i tworzyć innowacyjne programy nastawione na konkretne efekty.

Publikacja powstała dzięki dotacji od Fundacji PKO Banku Polskiego. W rozdziale o rozwiązaniach zagranicznych wykorzystaliśmy też analizy prawne opracowane przez ekspertów z zagranicy i sfinansowane dzięki wsparciu ze środków Fundacji im. Stefana Batorego.

Chcielibyśmy serdecznie podziękować Justynie Duriasz-Bułhak, Ewie Kulik-Bielińskiej, Julii Kluczyńskiej, Pawłowi Kuleszy, Michałowi Majewskiemu, dr. Tomaszowi Perkowskiemu i Tomaszowi Schimankowi. Osoby

te przyjęły nasze zaproszenie do komitetu sterującego projektu, a ich zaangażowanie i wiedza doprowadziły do powstania tej publikacji.

Podziękowania kierujemy również do wszystkich osób, które podzieliły się swoimi doświadczeniami w budowaniu kapitału żelaznego i zarządzaniu nim przedstawionymi w rozdziale drugim. Są to: Petr Cabák (3WFoundation), Maria Cywińska (Fundacja im. Stefana Batorego), dr Piotr Cywiński (Fundacja Auschwitz-Birkenau), Gabriela Figura (Fundacja Fundusz Lokalny Ziemi Biłgorajskiej), Radosław Jasiński i Grzegorz Jędrys (Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności), dr Tomasz Perkowski (Fundacja na rzecz Nauki Polskiej), Julia Sierakowska i Sebastian Ryba (Fundacja Edukacyjna Jerzego Juzonia).

Zapraszamy do lektury,
Julia Kluczyńska, Magdalena Pękacka
Forum Darczyńców w Polsce

Kapitały żelazne w Polsce

Justyna Duriasz-Buřhak, Tomasz Schimanek

1. Regulacje prawne dotyczące tworzenia kapitałów żelaznych i zarządzania nimi

Brak prawnej definicji

W powszechnie obowiązującym prawie w Polsce nie ma zdefiniowanego kapitału żelaznego ani wieczystego. Oba określenia są zbliżone, przy czym zwrot „kapitał żelazny” wydaje się określeniem najszerszym. Rozumiemy go jako wyodrębniony kapitał, który jest inwestowany, a zyski z niego są przeznaczane na bieżące działania statutowe organizacji lub dalej reinwestowane. Niezależnie od tego w tekście będzie pojawiał się zwrot „kapitał wieczysty” w sytuacjach, gdy będzie podkreślana jego trwałość czy nienaruszalność.

Nie ma także – co za tym idzie – prawnie określonych zasad tworzenia kapitałów żelaznych i zarządzania nimi. Co prawda w dwóch ustawach – o dotacji dla Fundacji Auschwitz-Birkenau przeznaczonej na uzupełnienie Kapitału Wieczystego oraz o dotacji dla Fundacji Dziedzictwa Kulturowego przeznaczonej na uzupełnienie kapitału wieczystego – pojawia się pojęcie kapitału wieczystego, ale są to ustawy incydentalne i nie definiują kapitału, lecz

jedynie odnotowują fakt jego istnienia¹. Oba akty dotyczą przekazania dotacji z budżetu państwa na zasilenie kapitałów wieczystych fundacji. Warto jednak zwrócić uwagę na te dwie ustawy z kilku powodów. Po pierwsze, uznają one, że taka formuła jak „kapitał wieczysty” jest dopuszczalna i akceptowana przez państwo. Po drugie, potwierdzają one możliwość finansowania kapitałów wieczystych fundacji niebędących fundacjami Skarbu Państwa ze środków publicznych, choć w obu przypadkach są to sytuacje wyjątkowe, wynikające z unikatowego charakteru i znaczenia dla państwa misji tych fundacji.

Obie incydentalne ustawy nie zmieniają faktu, że w polskim prawie nie ma zdefiniowanej instytucji kapitału wieczystego. Trzeba też dodać, że prawo nie zabrania tworzenia takiego kapitału, co jasno potwierdzają wspomniane akty. Wykorzystują to, wciąż bardzo nieliczne, organizacje pozarządowe, które tworzą kapitały żelazne i zarządzają nimi w oparciu o swoje statuty i przyjmowane wewnętrznie zasady, które oczywiście muszą być zgodne z powszechnie obowiązującym prawem. Daje im ono zresztą dużą swobodę w kształtowaniu sposobów działania, w tym gospodarowania funduszami, w oparciu o statut i decyzje władz organizacji. Podobną drogą zaczynają kroczyć uczelnie, które także tworzą kapitały żelazne, czego prawo im nie zabrania, a ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce² pozostawia im sporą przestrzeń do samodzielnego kształtowania gospodarki finansowej.

Podstawy tworzenia kapitałów żelaznych

Podstawy prawne funkcjonowania organizacji pozarządowych są określone przede wszystkim w tzw. ustawach podmiotowych, dotyczących poszczególnych form prawnych, w jakich działają organizacje. Powszechne dwie formy to fundacje, dla których podstawą jest ustawa o fundacjach³,

1 Ustawa z 18 sierpnia 2011 roku o dotacji dla Fundacji Auschwitz-Birkenau przeznaczonej na uzupełnienie Kapitału Wieczystego (Dz.U. z 2011 r., poz. 1336) oraz ustawa z 8 grudnia 2017 roku o dotacji dla Fundacji Dziedzictwa Kulturowego przeznaczonej na uzupełnienie kapitału wieczystego (Dz.U. z 2017 r., poz. 2383).

2 Ustawa z 20 lipca 2018 roku – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t.j. Dz.U. z 2024 r., poz. 1571 z późn. zm.).

3 Ustawa z 6 kwietnia 1984 roku o fundacjach (t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 166 z późn. zm.).

oraz stowarzyszenia rejestrowe, tworzone i działające w oparciu o Prawo o stowarzyszeniach⁴. Prawo o stowarzyszeniach przewiduje również możliwość tworzenia i działania stowarzyszeń zwykłych, mających ułomną osobowość prawną, co uniemożliwia im tworzenie kapitałów żelaznych i zarządzanie nimi. Dlatego w dalszej części tekstu pod określeniem „stowarzyszenie” należy rozumieć stowarzyszenie rejestrowe.

Fundacje i stowarzyszenia w praktyce mogą działać w każdym celu, który nie jest sprzeczny z prawem, a ich założyciele w statutach określają sposoby realizacji tych celów, w tym sposoby gospodarowania funduszami pozyskanymi przez organizacje. Statuty stowarzyszeń i fundacji mają istotne znaczenie, pełniąc funkcję prawa wewnętrznego, które stanowi podstawę podejmowania decyzji przez władze organizacji, ale jest również bazą do oceny działań stowarzyszenia czy fundacji przez organy nadzorcze państwa i sądy.

Stowarzyszenia i fundacje po zarejestrowaniu w Krajowym Rejestrze Sądowym nabywają osobność prawną, co daje im możliwości pełnego uczestniczenia w obrocie prawnym i pełną zdolność do samodzielnego kształtowania swojej sytuacji prawnej. Obie ustawy podmiotowe w żaden sposób nie ograniczają możliwości tworzenia kapitału żelaznego przez fundacje czy stowarzyszenia. Należy przy tym zwrócić uwagę, że z punktu widzenia prawa instytucja fundacji jest bardziej naturalną formą dla tworzenia kapitału żelaznego niż stowarzyszenie, gdyż rozporządza majątkiem przeznaczonym przez fundatora na realizację określonych celów, który może być podstawą tworzenia kapitału wieczystego. Stowarzyszenie także może posiadać taki majątek, ale z założenia – o czym zresztą stanowi Prawo o stowarzyszeniach – opiera działalność na pracy społecznej swoich członków, a nie na kapitale założycielskim. W praktyce te różnice się jednak zacierają. Wiele fundacji ma znikome fundusze założycielskie, bowiem prawo nie określa minimalnej ich wysokości z wyjątkiem fundacji, która ma prowadzić działalność gospodarczą (minimalny fundusz założycielski takiej fundacji to 1 tys. zł). Ta sytuacja powoduje, że duża część fundacji działa w praktyce podobnie jak stowarzyszenia, korzystając z tych samych, zewnętrznych źródeł finansowania. Zdarzają się z kolei stowarzyszenia

4 Ustawa z 7 kwietnia 1989 roku – Prawo o stowarzyszeniach (t.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 2261 z późn. zm.).

pozyskujące np. duże darowizny, rzadziej zapisy testamentowe, które mogą być inwestowane i stanowić istotne źródło finansowania ich działalności. Przykładem może być Stowarzyszenie Żydowski Instytut Historyczny w Polsce⁵ czy też warszawski Klub Inteligencji Katolickiej⁶.

Najczęściej w statutach, w części dotyczącej majątku fundacji czy stowarzyszenia, znajdują się ogólne zapisy po to, by w praktyce nie ograniczać swobody gospodarowania finansami. Zdarza się jednak, zwłaszcza w przypadku fundacji, które powstały w oparciu o duże kapitały założycielskie, że w statutach są przewidziane możliwości czerpania korzyści z posiadanych funduszy lub wprost możliwości ich inwestowania w całości lub w określonej części. Takie zapisy stanowią dobrą podstawę do tworzenia kapitałów wieczystych i zarządzania nimi, jednak w ramach ogólnych sformułowań statutowych większości organizacji pozarządowych także jest to dopuszczalne. Jednym z nielicznych przykładów statutow, w których pojawia się wprost sformułowanie „kapitał wieczysty”, jest statut Fundacji Auschwitz-Birkenau. Zgodnie z nim kapitałem wieczystym są wszystkie dochody fundacji z dwoma wyjątkami. Pierwszy, to wola darczyńcy, który może wskazać, że darowizna ma być przeznaczona nie na kapitał żelazny, ale na bieżącą działalność fundacji. Drugi to zyski z inwestowania kapitału, które mogą być przeznaczone wyłącznie na działalność operacyjną. Warto zwrócić uwagę, że są to rozwiązania niestandardowe, wynikające ze specyfiki działalności tej fundacji. Zazwyczaj zyski z kapitału żelaznego są przeznaczane na bieżącą działalność oraz na podwyższenie jego wysokości.

Z reguły bezpośrednią podstawą tworzenia kapitałów żelaznych i zarządzania nimi w oparciu o mniej lub bardziej ogólne postanowienia statutowe są decyzje władz organizacji. Najczęściej są to uchwały zarządów, choć w przypadku stowarzyszenia mogą być to także uchwały walnego zebrania członków. W uchwałach jest powoływany wydzielony fundusz w ramach majątku fundacji czy stowarzyszenia oraz są określone zasady i warunki gospodarowania nim. Oznacza to, że podstawowe warunki i zasady tworzenia kapitału żelaznego i zarządzania nim są ustalane przez władze organizacji. Dotyczy to zarówno źródeł jego finansowania, jak i sposobów inwestowania fundu-

5 <https://szih.org.pl> (dostęp: 18.09.2026).

6 <https://kik.waw.pl> (dostęp: 18.09.2026).

szy, sposobów przeznaczenia zysków oraz trwałości/wieczystości funduszu. Statutowe władze organizacji mogą podejmować uchwały zmieniające te zasady i warunki, np. sposoby inwestowania czy podziału zysków, a także podejmować decyzje o likwidacji funduszu. Nie stanowią zatem typowej formy kapitału żelaznego (*endowment*, który występuje w Stanach Zjednoczonych i którego ważną cechą jest jego nienaruszalność). Z tego względu kapitały, które można potencjalnie naruszyć, określa się czasem jako quasikapitały żelazne (*quasi endowments*). Same organizacje określają je często jako fundusze rezerwowe, fundusze wydzielone, aktywa czy też w przypadku fundacji – fundusze założycielskie.

Odpowiedzialność za kluczowe decyzje spada na władze statutowe, najczęściej zarządy, które są nadzorowane w tym obszarze przez ciała monitorująco-kontrolne: rady fundacji, a w przypadku stowarzyszeń – komisje rewizyjne i walne zebrania członków. Jeśli chodzi o zarządzanie kapitałami żelaznymi, niekiedy organizacje powołują dodatkowe ciała, których zadaniem jest monitorowanie lub doradzanie w tej kwestii władzom organizacji. Są to albo ciała wewnętrzne, złożone z pracowników/członków organizacji albo ciała zewnętrzne, złożone z ekspertów ds. finansów lub przedstawicieli kluczowych darczyńców kapitału. Niezależenie od składu takiego ciała ma ono formalnie kompetencje opiniująco-doradcze, decyzje zawsze podejmuje statutowe władze organizacji.

Inną, rzadziej wykorzystywaną ścieżką tworzenia funduszy wieczystych są fundusze powoływane z inicjatywy darczyńcy, zakładane i zarządzane przez organizację pozarządową. To odpowiednik amerykańskich *donors advised funds*, czyli funduszy z doradztwem darczyńcy. Taką formułę realizuje m.in. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, która prowadzi kilka tego rodzaju funduszy wieczystych. Są one tworzone i zarządzane na podstawie umowy zawartej między organizacją a darczyńcą, która określa finansowanie funduszu, przeznaczenie zysków z jego inwestowania oraz ogólne zasady gospodarki finansowej. Te zasady są zbliżone do tych dotyczących zarządzania kapitałami żelaznymi tworzonymi przez organizacje z własnego majątku. Różnice mogą pojawiać się dwie: po pierwsze, darczyńca może zastrzec w umowie prawo do konsultowania z nim istotnych decyzji władz organizacji odnoszących się do inwestowania funduszu i podziału zysków, po drugie, zastrzec sobie prawo o podjęciu decyzji o likwidacji funduszu.

Źródła finansowania kapitałów i możliwości inwestycyjne

Podstawową funkcją kapitału żelaznego jest jego inwestowanie, stąd też w uchwałach dotyczących kapitałów żelaznych są określone możliwości ich inwestowania, najczęściej przez wskazanie instrumentów finansowych, w które mogą być inwestowane środki zgromadzone na funduszu wieczystym. Wpływ na decyzje władz w tym obszarze mogą mieć regulacje prawne. Nie ograniczają one możliwości inwestowania majątku przez organizacje pozarządowe, ale w ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych⁷ są wskazane te instrumenty, których zakup przez organizacje jest zwolniony z podatku dochodowego od osób prawnych (CIT). Są to, najkrócej rzecz ujmując: obligacje Skarbu Państwa lub bony skarbowe oraz obligacje samorządów terytorialnych, papiery wartościowe i inne instrumenty finansowe nabywane w ramach zarządzania portfelem inwestycyjnym organizacji i zdeponowane na odrębnym rachunku prowadzonym przez uprawniony podmiot (firmę inwestycyjną), jednostki uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych działających na podstawie ustawy o funduszach inwestycyjnych. Takie regulacje w praktyce powodują, że część organizacji ogranicza inwestycje wyłącznie do instrumentów, które są zwolnione z podatku, za czym przemawia również mniejsze ryzyko inwestycyjne związane z ich posiadaniem.

Kapitały żelazne mogą być potencjalnie finansowane ze wszystkich źródeł, z których mogą korzystać organizacje pozarządowe, ale pojawiają się w tej kwestii istotne ograniczenia. Kapitały nie mogą być finansowane z dotacji publicznych na ogólnych zasadach, gdyż zgodnie z ustawą o finansach publicznych⁸ dotacje muszą być przeznaczone na realizację zadań publicznych zleconych organizacjom pozarządowym przez jednostki administracji publicznej. Uniemożliwia to finansowanie kapitałów żelaznych poza wspomnianym wcześniej przekazaniem dotacji w drodze ustawowej, co jest dopuszczalne, gdyż ustawa o finansach publicznych stanowi, że mogą być stosowane inne sposoby przekazywania dotacji publicznym podmiotom niepublicznym,

7 Ustawa z 15 lutego 1992 roku o podatku dochodowym od osób prawnych (t.j. Dz.U. z 2026 r., poz. 554 z późn. zm.).

8 Ustawa z 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (t.j. Dz.U. z 2025 r., poz. 1483 z późn. zm.).

o ile są określone w ustawach. W przypadku dotacji ze źródeł niepublicznych takie ograniczenia prawne nie występują, ale zagraniczne fundacje działające w Polsce czy fundacje korporacyjne najczęściej przeznaczają dotacje na realizację określonych działań/projektów, a nie na kapitały żelazne.

Głównym zatem źródłem finansowania kapitałów żelaznych są darowizny przekazywane przez darczyńców prywatnych, przede wszystkim przez osoby indywidualne oraz te firmy czy fundacje, które zdecydują się przekazać darowizny na kapitał. Finansowanie kapitałów wieczystych przez prywatnych darczyńców powoduje, że organizacje powinny prowadzić aktywny fundraising, szukając środków nie tylko na utworzenie kapitału wieczystego, lecz także często na stałe podwyższanie jego wysokości.

Mechanizmem mającym zachęcać darczyńców do wspierania organizacji pozarządowych są odpisy podatkowe. Można odpisać od dochodu przed opodatkowaniem darowizny przekazane w ciągu roku podatkowego organizacjom pozarządowym na cele pożytku publicznego określone w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie⁹. Zgodnie z ustawą o podatku dochodowym od osób fizycznych podatnik podatku PIT może odliczyć darowizny do wysokości 6 proc. dochodu, a podatnik podatku CIT – do 10 proc. Przy czym warto zwrócić uwagę, że te limity są wspólne dla odliczeń darowizn przekazanych również na inne cele, np. na cele kultu religijnego. Przepisy nie wykluczają odliczenia darowizn przekazanych na kapitał żelazny organizacji prowadzącej działalność pożytku publicznego, ale takie darowizny są traktowane na gruncie przepisów podatkowych w taki sam sposób jak darowizny na działalność statutową organizacji. Co ważne, przepisy podatkowe umożliwiają odliczenie darowizn tylko w zeznaniu podatkowym za rok, w którym zostały dokonane. Podatnik nie ma prawa odliczać dużych darowizn w kolejnych latach, jeżeli ich wartość przekroczyła roczny limit odpisu. Efekty tych zachęt zostały przedstawione w podrozdziale *Bariery tworzenia kapitałów żelaznych w Polsce*.

W Stanach Zjednoczonych i wielu krajach europejskich jednym z istotnych źródeł finansowania kapitałów żelaznych są spadki. W Polsce przekazywanie spadków na działalność organizacji pozarządowych jest marginalne,

9 Ustawa z 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (t.j. Dz.U. z 2025 r., poz. 1338 z późn. zm.).

co wynika przede wszystkim z braku takich tradycji i przyzwyczajen spadkodawców, a także z ograniczeń wynikających z prawa spadkowego. Kapitały wieczyste są również finansowane ze środków własnych organizacji pozarządowych, np. z wypracowanych zysków z działalności gospodarczej, z odpisu 1,5 proc. podatku dochodowego od osób fizycznych czy też z zysku z inwestowania kapitału żelaznego, czyli tzw. reinwestowania kapitału.

O przeznaczeniu zysków z kapitału żelaznego decydują władze organizacji. Dochody z kapitału są wykorzystywane na finansowanie działań statutowych organizacji, na podwyższenie wysokości kapitału wieczystego oraz na pokrycie kosztów obsługi kapitału i zarządzania nim. Nie ma ustalonych standardów dotyczących proporcji podziału zysków, to indywidualne rozstrzygnięcia każdej organizacji. Decyzje władz o podziale zysków muszą być zgodne z wolą darczyńcy, który np. może zastrzec, że zyski z jego darowizny na kapitał mogą być przeznaczone wyłącznie na działalność statutową. Zyski z kapitału muszą być oczywiście przeznaczone na działania zgodne ze statutem organizacji. Wydatki powinny również odnosić się do działań zwolnionych z podatku dochodowego od osób prawnych. W praktyce dość często cała działalność statutowa organizacji jest traktowana jako zwolniona z tego podatku, ale w świetle obowiązującego prawa zwolnione są tylko te dochody, w tym z kapitału żelaznego, które są przeznaczone na rodzaje działalności wskazane w ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych (art. 17 ust 1 pkt 4), np. działalność naukową, oświatową, kulturalną czy dotyczącą pomocy społecznej. Wśród nich jest także wymieniona działalność dobroczynna, która jest na tyle różnorodna, że mieszczą się w niej różne cele w sferze pożytku publicznego realizowane przez organizacje. Rodzaje działalności wskazane w tym przepisie zostały sformułowane jeszcze w latach 90. XX wieku i są o wiele węższe niż obszary działalności pożytku publicznego określone we wspomnianej ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Dlatego organizacje pozarządowe zabiegają o poszerzenie zwolnienia z CIT dochodów przeznaczonych na wszystkie rodzaje działalności należące do sfery pożytku publicznego.

Część organizacji pozarządowych w ramach działalności statutowej wspiera inne organizacje lub osoby indywidualne i przeznacza na to zyski z kapitału żelaznego. W takich przypadkach organizacje powinny podejmować

decyzję o przyznaniu grantu w drodze przejrzystych procedur i z udziałem ciał doradczych, np. komisji grantowych czy stypendialnych, które rekomendują władzom, jakiej organizacji przyznać grant lub kto powinien otrzymać stypendium finansowane. Zwiększa to skuteczność oraz społecznienie wydatkowania środków, jest także okazją do zaangażowania kluczowych darczyńców w ten proces, co zwiększa ich poczucie identyfikacji z organizacją i z jej kapitałem żelaznym.

Organizacje z reguły przyjmują wewnętrznie politykę inwestycyjną i wydatkową kapitału żelaznego w oddzielnych dokumentach, ale nie są one publikowane na zewnątrz. Najczęściej zasady i warunki inwestowania środków oraz wydatkowania zysków z kapitału żelaznego są określone w wewnętrznych uchwałach władz organizacji albo wynikają z ustaleń wewnętrznych władz organizacji.

Brak pojęcia kapitału żelaznego w prawie powoduje, że nie ma w jego przypadku żadnych specjalnych wymogów księgowania i raportowania finansowego. W związku z tym kapitał jest traktowany jako wydzielony księgowo fundusz i aktywa, uwzględniane w sprawozdaniach finansowych tworzonych na ogólnych zasadach określonych w ustawie o rachunkowości¹⁰. Zdarza się, że niektóre organizacje przekazują więcej informacji o funkcjonowaniu kapitału żelaznego w sprawozdaniach merytorycznych, ale nie jest to wymóg prawny.

Podsumowując: polskie prawo nie definiuje kapitału żelaznego ani nie określa zasad jego tworzenia i zarządzania nim, ale nie ma żadnych przepisów, które zabraniałyby tworzenia przez organizacje pozarządowe wydzielonych funduszy i ich inwestowania. Organizacje mogą zatem tworzyć kapitały wieczyste i nimi zarządzać zgodnie z ogólnymi przepisami prawa, własnymi statutami oraz uchwałami swoich władz. Oznacza to, że każda organizacja może określać własne zasady i warunki tworzenia kapitału, jego finansowania, zarządzania nim, przeznaczenia zysków z kapitału oraz jego likwidacji, a prawo nie daje gwarancji wieczystości kapitału.

10 Ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości (t.j. Dz.U. z 2026 r., poz. 522 z późn. zm.).

2. Dotychczasowe doświadczenia w tworzeniu kapitałów żelaznych i zarządzaniu nimi

W Polsce jest zarejestrowanych około 161 tys. fundacji i stowarzyszeń (dane rejestru REGON przytoczone w raporcie *Kondycja organizacji pozarządowych 2024*), z czego aktywnie działa około 50 proc.¹¹ Olbrzymia większość to organizacje, które zmagają się z niedostatkiem środków finansowych na realizację swoich celów, często bardzo ambitnych i istotnych społecznie, jak np. wsparcie pacjentów chorujących na choroby rzadkie, edukacja zarówno dzieci, młodzieży, jak i dorosłych, ochrona dziedzictwa kulturowego, działania służące ochronie przyrody, wspieranie liderów lokalnych, działania strażnicze, przeciwdziałanie dezinformacji, wsparcie aktywności obywatelskiej i obrona demokracji. Krótko mówiąc, organizacje działają w każdej sferze życia społecznego. Wiele kwestii, którymi się zajmują, to pochodne systemowych wyzwań, z którymi władze publiczne nie potrafią poradzić sobie w pełni. Coraz częściej mamy też do czynienia z sytuacjami nagłymi, takimi jak pandemia, wojna, powódź. Wtedy okazuje się, że organizacje pozarządowe są niezwykle ważnym, a w pierwszych momentach po wystąpieniu kryzysu – nawet kluczowym elementem systemu pozwalającego stawić czoła sytuacji i nieprzewidywalnym konsekwencjom kataklizmu.

Mimo istotnej roli, jaką organizacje odgrywają w tkance społecznej, znaczna większość z nich nieustannie zmaga się z brakiem stabilności. Wynika to zarówno ze słabości finansowej samych organizacji, które dysponują bardzo skromnym majątkiem (jeśli w ogóle go posiadają), jak i z modelu finansowania przyjętego przez administrację publiczną (system konkursów i zlecania bądź powierzania zadań). Według raportu Stowarzyszenia Klon/Jawor największy udział w budżecie całego sektora mają właśnie środki publiczne (44 proc.).

Istnieje dosłownie garstka organizacji (są to w większości fundacje), które mogą w poczuciu finansowego bezpieczeństwa i niezależności realizować swoją misję lub wspierać inne organizacje. Choćby z tego powodu warto zebrać informacje o ich początkach, a także zastanowić się, dlaczego wła-

11 B. Charycka, M. Gumkowska, J. Bednarek, A. Belina, *Kondycja organizacji pozarządowych 2024*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2025, <https://api.ngo.pl/media/get/258002> (dostęp: 18.09.2026).

ściwie jest ich tak mało i co musiałoby się zmienić zarówno w regulacjach prawnych, jak i w polskich postawach w stosunku do filantropii, by powstało ich choć trochę więcej. Tylko stabilne i zasobne organizacje mogą planować swoje działania długofalowo, a tylko takie podejście pozwala skutecznie odpowiadać na wyzwania, które mają naturę ciągłą, jak wspieranie nauki, ochrona dziedzictwa kulturowego, wspieranie rozwoju lokalnego czy działania strażnicze i związane z ochroną wartości demokratycznych.

Pojawienie się instytucji fundacji w jej obecnym kształcie wyprzedza o kilka lat przemiany ustrojowe 1989 roku. W kwietniu 1984 roku, po długich negocjacjach przedstawicieli Kościoła Katolickiego z reżimem komunistycznym, Sejm PRL uchwalił ustawę o fundacjach. Przyjęcie ustawy miało otworzyć drogę do powstania fundacji wspierającej rolników indywidualnych, tworzonej dzięki środkom zagranicznym, których największa część pochodziła z Kongresu Stanów Zjednoczonych. Formalnym fundatorem nowej instytucji był prymas Józef Glemp. W 1987 roku została ona zarejestrowana jako Fundacja Wspomagająca Zaopatrzenie Wsi w Wodę, jej bezpośrednią kontynuatorką jest obecnie Fundacja Wspomagania Wsi¹². Przed 1989 rokiem została jeszcze zarejestrowana m.in. Fundacja im. Stefana Batorego¹³. Jej założyciele wyposażyli ją od początku w znaczne środki, co pozwoliło jej – mimo braku zapisów w polskim prawie regulujących te kwestie – budować majątek, który może być pomnażany.

Przemiany 1989 roku zaowocowały powstaniem licznych organizacji społecznych, fundacji i stowarzyszeń tworzonych oddolnie. Również młode demokratyczne państwo widziało potencjał i przydatność niezależnych organizacji, które mogą realizować istotne społecznie i ważne dla państwa cele. Sejm RP, likwidując Centralny Fundusz Rozwoju Nauki i Technologii, zdecydował o przekazaniu części jego majątku na stworzenie nowej fundacji wspierającej naukę. W lutym 1991 roku Sąd Rejonowy w Warszawie zarejestrował Fundację na rzecz Nauki Polskiej¹⁴, która do tej pory jest najważniejszym pozarządowym źródłem finansowania nauki w Polsce.

12 <https://fundacijawspomaganiawsi.pl> (dostęp: 18.09.2026).

13 <https://www.batory.org.pl> (dostęp: 18.09.2026).

14 <https://www.fnp.org.pl> (dostęp: 18.09.2026).

Organizacje nie tylko tworzyły kapitały, lecz także pomagały innym je stworzyć. Pierwsze dotacje na budowę funduszy wieczystych w Polsce zostały przekazane w latach 1998–2000 przez Fundację Batorego bezpośrednio czterem wiodącym organizacjom pozarządowym o zasięgu ogólnopolskim. Fundacja Batorego oraz Fundacja Charlesa Stewarta Motta wspierały również sieć funduszy lokalnych za pośrednictwem Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, dzięki czemu sieć zgromadziła w latach 1998–2006 kapitały wieczyste o wartości 6 mln zł.

W latach 2000. powstały ustanowione ustawowo dwie kolejne polskie fundacje dysponujące kapitałami wieczystymi (opisanymi w ich statutach), czyli powołana w 2008 roku Fundacja Auschwitz-Birkenau¹⁵ i utworzona w 2012 roku Fundacja Dziedzictwa Kulturowego¹⁶. Są one przykładem na to, że to decyzje państwa odegrały kluczową rolę w powstaniu silnych i finansowo stabilnych fundacji. Fundacja Dziedzictwa Kulturowego, której celem jest ochrona i promocja polskiego dziedzictwa narodowego jako elementu europejskiego dziedzictwa kulturowego, jest głównie finansowana z dotacji celowych Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, funduszy unijnych, a także ze wsparcia darczyńców prywatnych. Istotnym fundamentem jej stabilności jest dotacja państwowa przeznaczona na uzupełnienie kapitału wieczystego (na mocy ustawy z 8 grudnia 2017 roku) w wysokości 100 mln zł. Jednak środki te nie są własnością fundacji. Kontrolę nad ich inwestowaniem i wydatkowaniem sprawuje minister właściwy ds. kultury i ochrony dziedzictwa narodowego¹⁷.

Wspomniana wcześniej Fundacja Wspomagania Wsi jest przykładem instytucji, na której początkowy kapitał złożyły się zarówno środki publiczne z Kongresu Stanów Zjednoczonych, jak i z instytucji kościelnych kilku państw z Europy Zachodniej. Z kolei Fundacja im. Stefana Batorego powstała w 1988 roku dzięki inicjatywie grupy działaczy związanych z opozycją demokratyczną przed 1989 roku wspartej hojnością George’a Sorosa, finansisty, filantropa pochodzenia węgierskiego, zaangażowanego w upo-

15 <https://www.foundation.auschwitz.org/pl> (dostęp: 18.09.2026).

16 <https://www.dziedzictwo.org> (dostęp: 18.09.2026).

17 Szczegółowe regulacje co do zarządzania i wydatkowania znajdują się na stronie: <https://www.dziedzictwo.org/fundusz-wieczysty> (dostęp: 18.09.2026).

wszechnianie demokracji liberalnej i wartości społeczeństwa otwartego w krajach zdominowanych po II wojnie światowej przez Związek Radziecki i w samym ZSRR. Informacje o tym, jak fundacja budowała swój potencjał finansowy i jak zarządzane są środki stanowiące jej majątek, znajdują się w rozdziale drugim.

W ramach promocji idei tworzenia kapitałów wieczystych w Polsce w 2002 roku Fundacja im. Stefana Batorego we współpracy z Fundacją Forda i przy wsparciu finansowym Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, Trust for Civil Society in Central and Eastern Europe oraz Ambasady Stanów Zjednoczonych w Warszawie zorganizowała seminarium poświęcone aspektom prawnym i finansowym tworzenia funduszy wieczystych i zarządzania nimi. Przyczyniło się to m.in. do rozpoczęcia przez Fundację Batorego budowania kapitału wieczystego, a także do zainicjowania procesu tworzenia Forum Darczyńców w Polsce. W 2002 roku grupa fundacji i stowarzyszeń, z których część posiadała kapitały żelazne i które wspierały inne organizacje w formie dotacji (*grantmaking*), zdecydowała się zacieśnić współpracę, by promować dobre praktyki w organizacjach filantropijnych, uczenia się od siebie i doskonalenia umiejętności grantodawców. Kierowało nimi poczucie odpowiedzialności za wypracowanie przejrzystych standardów działalności filantropijnej i świadomość znaczenia tychże standardów nie tylko dla wizerunku organizacji i ich beneficjentów, lecz także dla powstania społecznego klimatu sprzyjającego rozwojowi filantropii w Polsce. W tym gronie znalazły się m.in.: Fundacja na rzecz Nauki Polskiej, Fundacja im. Stefana Batorego, Fundacja Wspomagania Wsi, Polska Fundacja Dzieci i Młodzieży, Fundacja Citi Handlowy im. Leopolda Kronenberga, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, a także dwa Fundusze Lokalne: Nidzicki oraz Masywu Śnieżnika. Widziały one obok konieczności wspólnej pracy nad standardami działania także pilną potrzebę zabiegania o regulacje prawne, które będą dobrze służyć rozwojowi filantropii i działalności społecznej. W ten sposób narodziło się Forum Darczyńców w Polsce (formalnie w 2004 roku), które nieustająco zabiega o tworzenie przyjaznych warunków prawnych i społecznych dla rozwoju filantropii.

Kolejnym etapem rozwijania funduszy wieczystych i funduszy rezerwowych był prowadzony przez Fundację Batorego w latach 2003–2006 program Trzeci Sektor, finansowany ze środków Funduszu na rzecz Społeczeństwa

Obywatelskiego w Europie Środkowej i Wschodniej (Trust for Civil Society in Central and Eastern Europe), założonego przez kilka amerykańskich organizacji, wycofujących się z działalności w Europie Środkowej, w tym Fundacje: Forda, Charlesa Stewarta Motta, Braci Rockefellerów i Społeczeństwa Otwartego. W ramach tego programu siedem organizacji kluczowych dla funkcjonowania trzeciego sektora w Polsce wybranych w konkursie dotacyjnym otrzymało wsparcie w wysokości średnio 1,2 mln zł na tworzenie kapitałów wieczystych, a 12 innych otrzymało dotacje strategiczne na rozwój instytucjonalny, w tym tworzenie funduszy rezerwowych. Jednocześnie Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce otrzymała dotację na rozwój i wsparcie sieci funduszy lokalnych. Spośród 11 organizacji, które w latach 1998–2005 otrzymały od Fundacji Batorego dotacje kapitałowe, siedem pomnożyło otrzymany kapitał (z 9,73 mln zł do 21,1 mln zł) na koniec 2009 roku, trzy nie założyły kapitałów wieczystych, a otrzymane środki przekształciły w fundusz rezerwowy. Liczba funduszy lokalnych zwiększyła się z 12 do 20. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce przekazała w formie dotacji 3,8 mln zł (z czego 0,8 mln zł pochodziło z programu Trzeci Sektor), a fundusze lokalne z innych źródeł zdobyły 10 mln zł i przekazały w swoich społecznościach 1059 dotacji i 2356 stypendiów. Polskie uczelnie również zaczynają budować kapitały żelazne, obecnie prace w tym kierunku prowadzi Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu i prywatna Akademia Leona Koźmińskiego, która powołała w tym celu Fundację Rozwoju Akademii Leona Koźmińskiego.

Warto dopełnić ten obraz informacjami o fundacjach powstających całkowicie dzięki kapitałowi prywatnemu osób zamożnych. Zwłaszcza że historycznie w Polsce odgrywały one znaczną rolę, będąc filarami filantropii, opieki społecznej, szpitalnictwa czy edukacji. Fundacje były zakładane przez rody szlacheckie i magnackie, zarówno by gospodarować majątkiem i chronić go przed rozdrobnieniem (ordynacje Radziwiłłów czy słynna Ordynacja Zamojska), jak i wspierać cele społeczne uznane przez siebie za ważne (Fundacja Zakłady Kórnickie).

Ciągle niewielu jest w Polsce ludzi zamożnych, którzy decydują się w naprawdę dużej skali, systematycznie wspierać cele społeczne. Tym bardziej warto zwrócić uwagę na dwie osoby, którym szczególnie bliskie były cele wspierania edukacji.

Andrzej Czernecki, z wykształcenia fizyk jądrowy, po upadku komunizmu w 1989 roku stworzył firmę, która zrewolucjonizowała leczenie cukrzycy na świecie. Odnosił duży sukces rynkowy i postanowił podzielić się ze społeczeństwem jego owocami, powołując w 2008 roku fundację imienia swojego ojca – Edukacyjną Fundację im. Romana Czerneckiego (EFC)¹⁸. Przed śmiercią w 2012 roku przekazał większość swojego majątku tejże fundacji, ustanawiając jej fundusz wieczysty. Choć od tego czasu upłynęło już 12 lat, jest to wciąż decyzja, która nie znajduje wielu naśladowców o porównywalnej skali. Fundacja prowadzi działania na rzecz edukacji humanistycznej, kulturotwórczej i obywatelskiej.

W 2012 roku została również powołana Fundacja Edukacyjna Jerzego Juzonia¹⁹. Jej twórca wierzy, że edukacja wyższa może być fundamentem przyszłego sukcesu, i kierowany tym przekonaniem przekazał stworzonej przez siebie organizacji środki pieniężne, nieruchomości i udziały w spółce. Fundacja przyznaje stypendia na pierwszy rok studiów osobom pochodzącym z obszarów wiejskich i małych miejscowości (do 30 tys. mieszkańców) na terenie całej Polski.

Warto pamiętać też o tym, że są w Polsce organizacje budujące swoją stabilność i siłę dzięki dość niewielkim, ale systematycznym wpłatom swoich sympatycek i sympatyków. Te nawet relatywnie skromne, ale konsekwentnie zasilające budżety organizacji wpłaty to również przejaw postawy filantropijnej. Przykładem takich organizacji są np. Fundusz Feministyczny czy prowadzony przy Fundacji dla Polski Fundusz Obywatelski im. Ludwika i Henryka Wujców. Trzeba jednak zaznaczyć, że część pieniędzy ofiarowanych tym organizacjom (i tysiącom innych) to środki z mechanizmu pozwalającego podatnikom przekazywać 1,5 proc. podatku wybranej organizacji pożytku publicznego.

Przykładem organizacji zakorzenionych lokalnie i dążących do budowania stabilności finansowej są fundusze lokalne (*community foundations*), czyli opartych na kapitałach żelaznych lokalnych organizacji filantropijnych, które powstały ponad 100 lat temu w Stanach Zjednoczonych. W drugiej połowie XX wieku zostały one przeniesione na grunt europejski. W Polsce,

¹⁸ <https://efc.edu.pl> (dostęp: 18.09.2026).

¹⁹ <https://fej.j.pl> (dostęp: 18.09.2026).

z inicjatywy i przy wsparciu Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, fundusze lokalne zaczęły powstawać na przełomie XX i XXI wieku. Obecnie Federacja Funduszy Lokalnych w Polsce zrzesza 25 funduszy²⁰, działających w formie fundacji lub stowarzyszenia. Obszar działania funduszy to 60 gmin, a łączna wartość ich kapitałów żelaznych to ponad 3,3 mln zł. Wspierają one rozwój lokalny, głównie przez programy grantowe i stypendialne, których jednym ze źródeł finansowania są zyski z kapitałów żelaznych. Przykład jednego z funduszy lokalnych – Funduszu Lokalnego Ziemi Biłgorajskiej – został opisany w rozdziale drugim niniejszej publikacji.

Wspomniana Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce rozwija model funduszy wieczystych tworzonych przez prywatnych darczyńców²¹. Fundusze są zarządzane przez stowarzyszenie zgodnie z wolą darczyńcy, a zyski są przeznaczane na cele wskazane przez darczyńcę w formie grantów lub stypendiów.

W Polsce działa także co najmniej kilkanaście organizacji, które co prawda nie mają kapitałów żelaznych, ale tworzą fundusze rezerwowe, dość często inwestowane i będące dobrą podstawą do utworzenia w przyszłości kapitałów żelaznych.

Jak widać z tego krótkiego przeglądu, tworzenie fundacji po wejściu w życie ustawy z 1984 roku wiązało się z przekazaniem im znacznych środków na działania. Te pierwsze fundacje posiadają zatem majątki, które pozwalają im finansować działania z przychodów pochodzących z inwestowania tych zasobów. Brak regulacji prawnych nie jest zatem główną przeszkodą w tworzeniu organizacji, które mogłyby podążać tą drogą – jest nią niewielka skłonność Polek i Polaków do przekazywania znaczących kwot na wspieranie działań organizacji.

3. Potrzeby i szanse rozwoju kapitałów żelaznych

Kapitał żelazny to narzędzie, które z pewnością nie ma charakteru masowego, ale w Polsce są organizacje mające wieloletnie doświadczenia w prowadzeniu działalności, osiągające dochody, dzięki którym mogą budować

20 <https://www.ffl.org.pl> (dostęp: 18.09.2026).

21 <https://funduszewieczyste.pl> (dostęp: 18.09.2026).

rezerwy, potrafiące profesjonalnie zarządzać finansami i wykorzystać skutecznie posiadane środki do wspierania aktywności obywatelskiej w różnych sferach życia. Dla takich organizacji kapitał żelazny to instrument pozwalający przede wszystkim na:

- stabilizację prowadzonej działalności i zachowanie jej ciągłości,
- rozwijanie działalności, wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań, w szczególności w tych obszarach, na które trudno pozyskać zewnętrzne finansowanie,
- długofalowe planowanie działalności,
- zwiększanie niezależności finansowej od państwa oraz innych zewnętrznych źródeł finansowania,
- budowanie pozytywnego wizerunku oraz zaufania obecnych i potencjalnych darczyńców i partnerów.

Dzięki temu organizacje z kapitałami żelaznymi mogą skuteczniej i efektywniej pracować na rzecz rozwoju społeczeństwa obywatelskiego oraz zaspokajać potrzeby społeczne zarówno przez bezpośrednie finansowanie prowadzonych działań, jak i wspieranie przedsięwzięć realizowanych przez inne organizacje pozarządowe.

Według danych GUS w 2024 roku działające w Polsce organizacje pozarządowe zrzeszały 7,6 mln osób i tworzyły 169,8 tys. miejsc pracy w przeliczeniu na pełne etaty, czyli 1,5 proc. przeciętnego zatrudnienia w gospodarce narodowej²². Organizacje pozarządowe działają w każdej możliwej do wyobrażenia dziedzinie życia społecznego. Często zajmują się sprawami wyjątkowo trudnymi, np. stały (wraz ze środowiskiem medycznym) u początków ruchu hospicyjnego w Polsce i do tej pory prowadzą znaczną część hospicjów. Jedną z cech odróżniających organizacje od podmiotów z sektora publicznego stanowi ich niezwykle szybka umiejętność podjęcia działań w sytuacji kryzysowej. I właśnie ta cecha, a nie ich liczba czy wielkość budżetów, czyni je niezmiernie istotnymi elementami budowania odporności społecznej. Trudno o lepszą ilustrację tej tezy niż wydarzenia z lutego 2022 roku

22 Działalność organizacji pozarządowych w 2024 r., informacje sygnałne, komunikat GUS, Warszawa 2025.

i z września 2024 roku. Sytuacja masowego napływu uchodźców wojennych, z którą mieliśmy do czynienia po 24 lutego 2022 roku, pokazała, jak bardzo elastyczne i gotowe do natychmiastowego działania są organizacje. Raport Klon/Jawor wskazuje, że w pierwszych miesiącach po rozpoczęciu pełnoskalowej agresji Rosji przeciwko Ukrainie w pomoc uchodźcom wojennym zaangażowało się około 42 proc. polskich organizacji. W działania pomocowe koordynowane przez NGO włączyło się szacunkowo od 1,5 do 2 mln Polek i Polaków oraz wolontariuszy z zagranicy²³. Z kolei Polski Instytut Ekonomiczny oszacował, że łączna wartość prywatnej i pozarządowej pomocy (uwzględniającej wpłaty finansowe od obywateli, pracę wolontariuszy, dary rzeczowe oraz wydatki NGO) w pierwszych trzech miesiącach wojny wyniosła ponad 10 mld zł²⁴. W związku z jesiennymi powodziami na południu Polski w 2024 roku organizacje udzieliły wsparcia 4,3 mln osób, przekazując pomoc rzeczową i finansową o wartości 723,4 mln zł.

Z raportu Klon/Jawor (*Kondycja organizacji pozarządowych 2024*) wynika, że największym problemem organizacji są trudności w zdobywaniu funduszy na działania. Przeciętne przychody organizacji w 2023 roku wyniosły 50 tys. zł, 35 proc. organizacji dysponuje jakkolwiek rezerwą finansową. Tylko 10 proc. organizacji ma roczny budżet powyżej 1 mln zł. Zestawiając dane o skali działań organizacji z tymi o ich zasobach, można śmiało postawić tezę, że organizacje, mimo że dysponują skromnymi zasobami, wykonują olbrzymią pracę.

Organizacje coraz częściej uświadamiają sobie potrzebę tworzenia stabilnych źródeł finansowania, co ma związek zarówno z rosnącą profesjonalizacją części sektora społecznego, jak i z dążeniem do niezależności. Organizacje zadają sobie pytanie, na ile są rzeczywiście niezależne i pozarządowe w sytuacji, kiedy większość ich budżetu to środki publiczne, na których przyznawanie niejednokrotnie mają wpływ politycy zarówno szczebla centralnego, jak i samorządowego.

23 *Kondycja organizacji pozarządowych działających na rzecz uchodźców w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2026.

24 *Pomoc polskiego społeczeństwa dla uchodźców z Ukrainy*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2022.

W kraju, którego PKB rośnie stabilnie od 1990 roku, który w 2026 roku dumnie uplasował się na pozycji 20. gospodarki świata i w którym PKB per capita według parytetu siły nabywczej zwiększył się z 41 proc. średniego PKB państw wchodzących w skład dzisiejszej UE do 81 proc. w 2023 roku²⁵, można by się spodziewać, że te dane będą wyglądały inaczej. Rozwój postaw filantropijnych mógłby być elementem budowy nowoczesnego i zasobnego społeczeństwa. Moda na filantropię, postrzeganą i rozumianą nie tylko powierzchownie, jako element wizerunku, byłaby miarą społecznej i obywatelskiej wrażliwości elit finansowych. Nowoczesna postawa filantropijna to przede wszystkim postawa społecznej odpowiedzialności za dobro wspólnoty, w której został zbudowany indywidualny sukces finansowy, a filantropia trzeciej dekady XXI wieku to filantropia świadoma skali i natury współczesnych wyzwań. Polski sektor społeczny, wspierany przez CRSO NIW, prowadzi działania rzecznicze, które mają na celu rozwój filantropii jako istotnego elementu wspierającego budowanie stabilności i odporności społeczeństwa obywatelskiego.

W sąsiadujących z Polską Czechach obserwujemy prężnie działającą filantropię. Zamożni przedsiębiorcy zarówno przekazują środki np. na działania już istniejącym organizacjom obywatelskim troszczącym się o jakość demokracji²⁶, jak i tworzą własne fundacje realizujące bliskie im cele wsparcia reformy edukacji, rozwoju medycyny czy kultury i sztuki. Fundacje zakładane przez zamożnych czeskich przedsiębiorców koncentrują się na problemach, które wymagają głębokich reform. Starają się wywierać trwały wpływ, a nie tylko rozwiązywać bieżące problemy. Przykładem takiego podejścia jest inicjatywa Měníme osnovy, współzałożona, współfinansowana i współprowadzona przez Fundację Blízkosobě, która stawia sobie za cel reformę systemu powszechnej edukacji przez zmianę systemu kształcenia i wspieranie nauczycieli²⁷.

25 35 lat transformacji polityczno-gospodarczej w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, raport Polskiego Instytutu Ekonomicznego, Warszawa 2024, <https://pie.net.pl/35-lat-europy-srodkowo-wschodniej/> (dostęp: 19.09.2026).

26 <https://www.modernistat.org/en> (dostęp: 19.09.2026).

27 <https://www.blizksobe.cz/en/about-us/> (dostęp: 19.09.2026).

Wydaje się, że i Polska powoli wkracza na tę drogę wraz z pojawianiem się nowych inicjatyw. Jedną z nich jest Konsorcjum Filantropijne, działające z dużym rozmachem, a na skalę międzynarodową zainicjowane przez Omenę Mensah (twórczynię Omenaa Foundation) i Rafała Brzoskę²⁸. Niestety, brakuje publicznie dostępnych danych o skali działania tego przedsięwzięcia.

W polskiej przestrzeni filantropii prywatnej niewątpliwie wyróżnia się inicjatywa Philanthropy for Impact²⁹, stawiająca sobie jako jeden z celów pobudzenie filantropii osób zamożnych na rzecz brania odpowiedzialności za kondycję demokracji w Europie Środkowo-Wschodniej przez finansowanie filantropii systemowej.

Wspólną inicjatywą kilkunastu fundacji filantropijnych w Europie jest utworzony w 2017 roku Fundusz Civitates³⁰. Powstał on w odpowiedzi na ograniczenia wolności prasy i kurczenia się przestrzeni dla niezależnego społeczeństwa obywatelskiego. Początkowo Civitates skupiało się na wspieraniu niezależnych organizacji społeczeństwa obywatelskiego i mediów w krajach, w których presja na nie była najsilniejsza, szczególnie w krajach o autorytarnych rządach w Europie Środkowej i Wschodniej. W miarę narastania polaryzacji w Europie Zachodniej Civitates rozszerzyło swój zasięg geograficzny. Civitates to platforma, dzięki której organizacje ją tworzące łączą zasoby finansowe i wiedzę, by wspierać działania na rzecz powstrzymania upadku demokracji w Europie. Obecnie jest to 40 instytucji, w tym fundacje z Polski – Fundacja im. Stefana Batorego, Fundacja EFC i Fundacja PKO Banku Polskiego.

Dane o skali i obszarach działania organizacji jasno wskazują na to, że sektor ten pełni istotną funkcję społeczną i jego dalszy rozwój jest nam wszystkim potrzebny. Rozwój nie jest możliwy bez budowania solidnych podstaw finansowych. Zdają sobie już z tego sprawę coraz liczniejsze organizacje, które dążą do stabilizowania swoich finansów, rozwijając działania fundraisingowe. Powoli zaczyna to sobie uświadamiać państwo, które przez programy rządowej agendy, jaką jest NIW, stara się wspierać profesjonalizację organizacji, w tym ich zdolności do budowania solidnych fundamentów finanso-

28 <https://omenaafoundation.com/konsorcjum-filantropijne/> (dostęp: 19.09.2026).

29 <https://philanthropyforimpact.com> (dostęp: 19.09.2026).

30 <https://civitates-eu.org> (dostęp: 19.09.2026).

wych. Jednak wydaje się, że bez uruchomienia dodatkowych zachęt podatkowych nie uda się pobudzić filantropii osób zamożnych, a odpowiednie mechanizmy fiskalne mogłyby skutkować tworzeniem kapitałów żelaznych. Niewątpliwie przy obecnym stanie polskiej gospodarki jest w tym rozwiązaniu duży potencjał, który mógłby przyczynić się do znaczącego wzmocnienia sektora społecznego oraz jego uniezależnienia od środków publicznych.

4. Bariery tworzenia kapitałów żelaznych w Polsce

W Polsce jest niewielej niż kilkadziesiąt organizacji pozarządowych, które mają kapitały żelazne czy inwestowane fundusze rezerwowe lub zarządzają kapitałami wieczystymi. Są to głównie duże, ogólnopolskie fundacje oraz kilkanaście funduszy lokalnych prowadzonych w formie fundacji lub stowarzyszeń. Najważniejsze z nich zostały wspomniane w podrozdziale drugim. Uwzględniając dane z ostatniego badania organizacji pozarządowych przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Klon/Jawor, stanowiło to około 0,3 proc. organizacji mających rezerwy finansowe (około 26 tys.) i 1,2 proc. organizacji uzyskujących roczne przychody powyżej 1 mln zł (około 7,5 tys.). Można więc stwierdzić, że kapitały żelazne w polskim trzecim sektorze, choć obecne od ponad 30 lat, to wciąż bardzo rzadko spotykany sposób gospodarowania funduszami.

To, że dotychczas tak niewielki odsetek organizacji zarządza kapitałami żelaznymi, wynika z wielu czynników. Z pewnością ma na to wpływ:

- brak regulacji prawnych dotyczących kapitału żelaznego, co przez część organizacji jest odbierane jako sygnał, że taki instrument jest niedopuszczalny w świetle prawa, a przynajmniej niezwykle ryzykowny;
- brak atrakcyjnych zachęt podatkowych dla darczyńców przekazujących darowizny na kapitał żelazny; wysokość zachęt podatkowych dla darczyńców w Polsce jest dość niska w porównaniu z innymi krajami europejskimi. Przykładowo, w Niemczech wysokość zachęt podatkowych dla darczyńców jest dwukrotnie wyższa (darowizny dla organizacji podlegają odliczeniu do kwoty stanowiącej 20 proc. dochodu darczyńcy, a darowizny przekraczające ten limit

mogą zostać odliczone w kolejnych latach). Doświadczenie reform podatkowych podjętych we Francji i w Niemczech potwierdza, że dzięki podniesieniu wysokości odliczeń więcej środków prywatnych zostaje przekazanych na cele społeczne³¹;

- brak standardów tworzenia kapitałów wieczystych i zarządzania nimi, co powoduje obawy, że wypracowane przez organizacje własne rozwiązania będą kwestionowane przez państwo, inne organizacje pozarządowe lub potencjalnych darczyńców;
- ograniczone polskie doświadczenia w zarządzaniu kapitałami żelaznymi, z których mogłyby korzystać organizacje zainteresowane ich tworzeniem;
- niewielka wiedza na temat doświadczeń zagranicznych, które mogłyby być inspiracją dla polskich organizacji – niniejsza publikacja jest pierwszą, która pokazuje w sposób bardziej pogłębiony, jak działają kapitały żelazne w kilku krajach europejskich.

Z pewnością jednak najpoważniejsze bariery w tworzeniu kapitałów żelaznych są związane z ich finansowaniem. Trzy najważniejsze zostały opisane krótko poniżej.

Niewystarczające środki finansowe posiadane przez organizacje pozarządowe

Dane o przychodach organizacji pozarządowych przytoczone w podrozdziale trzecim jasno pokazują, że co prawda ponad 1/3 organizacji ma rezerwy finansowe, ale w większości wystarczają one na maksymalnie rok finansowania działalności. Rezerwy organizacji nie są zatem na tyle wysokie, by je inwestować, tym bardziej że niestabilność finansowania powoduje, że większość z nich jest zmuszona wykorzystać te środki na pokrycie kosztów bieżącej działalności. Z pewnością część organizacji, która chciałaby utworzyć kapitały żelazne, byłaby w stanie przeznaczyć na nie posiadane

31 M. Supera-Markowska, *Odliczenia darowizn dokonywanych na cele działalności pożytku publicznego w polskim systemie podatkowym – stan obecny i postulowane zmiany*, w: *W poszukiwaniu perpetuum mobile. Dobre prawo dla trzeciego sektora*, red. M. Szafranek, S. Wójcik, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych UW, Warszawa 2023.

rezerwy, ale nie są to środki wystarczające do tego, żeby móc z ich inwestowania osiągnąć zauważalne zyski. Tym bardziej, że stosowane zasady ostrożnościowe oraz wykorzystanie w praktyce tych rodzajów inwestycji, które są zwolnione z podatku CIT, powodują, że kapitały w Polsce są inwestowane najczęściej w instrumenty mniej ryzykowne, a co za tym idzie – mniej rentowne. Wydaje się, że obecnie minimalna kwota, od której można mówić o realnych zyskach, to 10 mln zł, a to pułap niedostępny dla większości organizacji. Kapitały żelazne muszą być zatem budowane w oparciu o zewnętrzne źródła finansowania: prywatne lub publiczne, ale tu także pojawiają się istotne bariery.

Ograniczone możliwości finansowania kapitałów żelaznych ze środków prywatnych

Brak ciągłości tradycji filantropijnych powoduje, że polska filantropia jest wciąż w fazie rozwoju. Jest to z pewnością szansa na przyszłość, ale w chwili obecnej to istotna bariera w tworzeniu kapitałów wieczystych. Z danych przytoczonych w podrozdziale trzecim wynika co prawda, że duża część Polek i Polaków przekazuje darowizny na cele społecznie użyteczne, ale większość robi to akcyjnie, a przekazywane kwoty nie są duże. Potwierdza ją to badania Fundacji Pomagam.pl, z których wynika, że przeciętny Polak przekazał w ciągu ostatnich dwóch lat na cele dobroczynne do 300 zł³².

Według raportu Stowarzyszenia Klon/Jawor tylko 42 proc. organizacji prowadzi działania fundraisingowe inne niż ubieganie się o dotacje. Coraz więcej organizacji pozyskuje darowizny od osób prywatnych i firm. Niestety, według raportu *Filantropia w Polsce*, opublikowanego przez NIW latem 2026 roku, jedynie od 4 proc. do 10 proc. populacji deklaruje, że wspiera organizacje społeczne regularnymi wpłatami³³.

32 D. Gogłóza, K. Pacoń, N. Zdrojewska, J. Dakowski, *Jak i dlaczego pomagam? Portret darczyńców w Polsce, 2025*, Fundacja Pomagam.pl, https://static.pomagam.pl/static/img/fundacja_pomagam/campaigns/why_help/Pomagam.pl_Jak_i_Dlaczego_pomagam_raport.pdf (dostęp: 19.09.2026).

33 B. Charycka, F. Pazderski, *Filantropia w Polsce. Przegląd danych zastanych*; Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Warszawa 2026, <https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2026/05/Filantropia-w-Polsce-Przegląd-danych-zastanych.pdf> (dostęp: 19.09.2026).

W sposób przybliżony sytuację filantropii indywidualnej i korporacyjnej mogą obrazować dane Ministerstwa Finansów o odliczeniach od darowizn przekazanych na działalność pożytku publicznego. Nie są one imponujące, choć należy pamiętać, że część podatników z różnych względów nie korzysta z tego odpisu, więc nie jest to pełny obraz faktycznego zaangażowania ludzi i firm. Z danych ministerialnych wynika, że w 2024 roku z odpisów od darowizn skorzystało nieco ponad 6,6 tys. podmiotów prawnych, co stanowiło niecały 1 proc. wszystkich podatników podatku CIT, a łączna kwota odpisana to prawie 995 mln zł. Przeciętna wysokość odliczonej darowizny to 150 tys. zł³⁴. Z kolei jeśli chodzi o osoby fizyczne, to z odpisów od darowizn skorzystało w 2024 roku prawie 540 tys. osób, co stanowiło 2,2 proc. wszystkich osób, które rozliczały podatek PIT w 2024 roku³⁵. Łączna odpisana kwota to nieco ponad 512 mln zł, a przeciętna przekazana darowizna to 950 zł.

Na niewysoki poziom finansowego zaangażowania nakłada się brak znajomości wśród darczyńców instytucji kapitału żelaznego i rozumienia jego znaczenia dla działalności organizacji pozarządowych. Ze wspomnianych badań Fundacji Pomagam.pl wynika także, że 64 proc. Polek i Polaków woli wspierać organizacje oferujące pomoc bezpośrednią. Darczyńcy chcą szybko widzieć efekty przekazywanego wsparcia. To z pewnością wyzwanie dla organizacji pozarządowych, które powinny edukować darczyńców o kapitałach i tkwiącym w nim potencjale długoterminowego i trwałego wpływu społecznego. W przyszłości może zaowocować wsparciem przez nich kapitałów żelaznych, ale obecnie możliwości pozyskania istotnych środków na utworzenie kapitału żelaznego od prywatnych darczyńców są ograniczone.

Potencjalnym źródłem finansowania kapitałów wieczystych mogą być także przychody z odpisu 1,5 proc. podatku PIT. Organizacje pożytku publicznego, których jest prawie 10 tys., pozyskały z tytułu odpisu 1,5 proc. za 2024 rok kwotę łączną blisko 2,3 mld zł, a przeciętna przekazana kwota wyniosła 140 zł³⁶. Praktyka wskazuje jednak, że podatnicy chętnie przekazują swój

34 www.podatki.gov.pl/media/itin0muf/informacja-cit-za-2024-r.pdf (dostęp: 19.09.2026).

35 www.podatki.gov.pl/media/sj0bmwos/informacja-dotycz%C4%85ca-rozliczenia-pit-za-2024.pdf (dostęp: 19.09.2026).

36 <https://www.gov.pl/web/finanse/1-5-procent-podatku-dla-opp> (dostęp: 19.09.2026).

odpis podatkowy na konkretne cele działalności lub nawet na konkretne osoby będące beneficjentami organizacji, co stanowi ograniczenie przeznaczania odpisu na kapitały żelazne.

Brak wsparcia finansowego kapitałów żelaznych ze strony państwa

Organizacje pozarządowe dotychczas nie mogły liczyć na tworzenie kapitałów żelaznych ze wsparciem środków publicznych. Wynika to przede wszystkim z braku zainteresowania państwa tworzeniem kapitałów żelaznych w niezależnych organizacjach pozarządowych. Co prawda kilka lat temu w ramach rządowego Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich, zarządzanego przez Narodowy Instytut Wolności, zostały stworzone możliwości finansowego wsparcia tworzenia kapitałów żelaznych, ale nie zostały one wykorzystane. W praktyce przyznano kilkadziesiąt dotacji, ale instytut wycofał się z dalszego finansowania takich działań, w tym z planowanego wsparcia samych kapitałów żelaznych.

Można przypuszczać, że jednym z powodów wycofania się NIW ze wspierania kapitałów żelaznych jest bariera systemowa wynikająca z przepisów prawa. Zgodnie z ustawą o finansach publicznych organizacje pozarządowe mogą otrzymać dotacje od rządu czy też samorządów terytorialnych tylko na realizację zadań publicznych, a więc na konkretne działania zakończone konkretnymi efektami. Co więcej, przyznana dotacja powinna być co do zasady rozliczona w roku budżetowym, czyli przynieść w ciągu tego roku zakładane efekty. Takie warunki finansowania uniemożliwiają przeznaczenie środków publicznych na kapitał żelazny. Jedyną możliwością jest dotacja z budżetu państwa w formie ustawy, czego przykład stanowią dwa akty, wspomniane w podrozdziale pierwszym poświęconym regulacjom prawnym. Oczywiście jest to rozwiązanie incydentalne, ale możliwe. Wydaje się jednak, że należałoby poszukać systemowych rozwiązań, które umożliwiłyby wspieranie przez państwo kapitałów żelaznych z zachowaniem niezależności i autonomii działania organizacji.

Dotychczasowe próby znalezienia możliwości finansowania kapitałów żelaznych ze środków publicznych podejmowane przez sektor pozarządowy nie spotkały się jednak z zainteresowaniem ze strony państwa. Dotyczyły one np. przekazywania środków z budżetu państwa i samorządów terytorialnych z wykorzystaniem formuły regrantingu czy też uregulowania możliwości

zasilania kapitałów żelaznych środkami z tzw. rachunków uśpionych, czyli rachunków bankowych, które podlegają wygaszeniu z powodu śmierci lub braku obrotów na rachunku przez określony czas.

Opisane bariery nie uniemożliwiają tworzenia kapitałów żelaznych, o czym świadczą przykłady nielicznych organizacji pozarządowych, które to dotychczas zrobiły, ale w sposób istotny ograniczają krąg podmiotów, które mogłyby korzystać z tego instrumentu finansowego. Wydaje się, że rozwój kapitałów żelaznych w Polsce w największym stopniu jest hamowany przez brak wystarczających środków, pozwalających zbudować kapitały, które przynosiłyby realne zyski służące wspieraniu działalności prowadzonej przez organizacje pozarządowe.

Doświadczenia w tworzeniu kapitałów żelaznych i zarządzaniu nimi na przykładzie siedmiu organizacji pozarządowych

Julia Kluczyńska, Michał Majewski

Nie należy zaczynać od pieniędzy, lecz od celu. Trzeba najpierw odpowiedzieć sobie na pytanie, co chce się wspierać i czy naprawdę chce się budować instytucję na wiele pokoleń.

– Petr Cabák, 3WFoundation

Prezentujemy historie i doświadczenia siedmiu organizacji społecznych. Łączy je to, że mają kapitał, który jest inwestowany, a zyski z niego są reinwestowane lub przeznaczane na działania statutowe organizacji.

W polskim prawie nie ma definicji kapitału żelaznego i każda z przedstawionych organizacji indywidualnie określiła zasady funkcjonowania kapitału oraz sposób zarządzania nim. Różni się też nazewnictwo, którym te

organizacje opisują swój kapitał. Przedstawiciele tych fundacji używali takich określeń, jak „kapitał wieczysty”, „kapitał żelazny”, „kapitał inwestycyjny”. Dla uproszczenia postanowiliśmy używać zwrotu „kapitał żelazny” do opisu wszystkich przedstawionych sytuacji.

Dwie z przedstawionych organizacji mają kapitał o wartości zbliżonej do miliarda złotych, co jest ich ogromnym sukcesem. Jednak to nie sama kwota ma znaczenie, ale to, na ile jest ona adekwatna do wyznaczonych celów społecznych. Z tej perspektywy opisany poniżej przykład kapitału funduszu lokalnego w wysokości 2 mln zł zebrany z darowizn od lokalnej społeczności może być równie inspirujący jak kapitał fundacji dysponujących jego wielokrotnością.

Wszystkie przedstawione organizacje są finansowo niezależne – samodzielnie decydują o tym, jak będą realizować swoje cele i jak zarządzają swoim majątkiem. Są stabilnymi organizacjami, które działają w oparciu o profesjonalne zespoły, przemyślaną strukturę i procedury wewnętrzne. Co równie istotne – działają przejrzysto, tj. publikują sprawozdania i informują o swojej działalności.

Dwie z opisanych organizacji są zarejestrowane za granicą, jednak mają związki z Polską, a ich modele działania i doświadczenia uzupełniają katalog rozwiązań, które mogą być interesujące dla polskich czytelników. Warto również zwrócić uwagę na to, że kapitał czterech opisanych organizacji powstał dzięki darowiźnie od pojedynczego fundatora, a trzy pozostałe zebrały kapitał w drodze kampanii fundraisingowej.

Tekst powstał na podstawie sprawozdań merytorycznych i finansowych oraz wywiadów przeprowadzonych w sierpniu 2026 roku z przedstawicielami następujących organizacji:

- Fundacja Auschwitz-Birkenau – dr Piotr Cywiński
- Fundacja Edukacyjna Jerzego Juzonia – Julia Sierakowska i Sebastian Ryba
- Fundacja Fundusz Lokalny Ziemi Biłgorajskiej – Gabriela Figura
- Fundacja im. Stefana Batorego – Maria Cywińska
- Fundacja na rzecz Nauki Polskiej – dr Tomasz Perkowski
- Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności – Grzegorz Jędrys i Radosław Jasiński
- 3WFoundation – Petr Cabák

Fundacja Auschwitz-Birkenau

Fundacja została powołana w 2009 roku przez Władysława Bartoszewskiego – byłego więźnia Auschwitz, żołnierza Armii Krajowej, wybitnego historyka, polityka i dyplomatę, by zapewnić ciągłość konserwacji Miejsca Pamięci Auschwitz-Birkenau. Finansuje realizowany przez muzeum Globalny Plan Konserwacji, obejmujący zabezpieczanie historycznych baraków, ruin komór gazowych i krematoriów, ogrodzeń oraz pozostałej infrastruktury poobozowej. Wsparcie fundacji umożliwia również konserwację dokumentów archiwalnych i przedmiotów należących do ofiar, takich jak walizki, buty, pasiaki czy listy obozowe, a także ich digitalizację. Dzięki dochodom z kapitału wieczystego prace te mogą być prowadzone systematycznie i planowane w wieloletniej perspektywie.

Wartość kapitału w 2026 roku: 810 mln zł

Łączna kwota dochodów z kapitału przeznaczona na realizację celów statutowych organizacji (od 2010 roku): około 185 mln zł

1. Historie, motywacje fundatorów, cele kapitałów i ich efekty

Przedstawione poniżej przykłady różnią się co do historii powstania, celów czy wysokości posiadanego majątku. Łączy je wiele – przede wszystkim to, że za ich historiami kryją się konkretni ludzie, którzy mieli ambitne plany, wiedzę i umiejętność przekonania innych osób. Żadna z opisanych inicjatyw nie powstałaby bez grupy ludzi, którzy dzielą cele i wartości.

Punktem wspólnym tych wszystkich historii jest chęć budowania stabilnych instytucji na kolejne pokolenia, które dzięki posiadanym środkom będą niezależne. Założyciele przedstawionych niżej organizacji projektowali trwale instytucje, myśląc o ich rozwoju w długiej perspektywie. Fakt, że część z nich ma za sobą już ponad 25 lat i odcisnęły one widoczny ślad w polskiej rzeczywistości, pokazuje, że planowanie działań w długim

horyzoncie czasowym umożliwia osiągnięcie ambitnych celów i realnego wpływu społecznego.

Trzy organizacje – Fundacja im. Stefana Batorego, Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności i Fundacja na rzecz Nauki Polskiej – powstały w okresie transformacji, były instytucjami budowanymi na „nowe czasy”. Osoby reprezentujące te fundacje wskazywały, że tego typu organizacje były w Polsce nowe, nie było gotowych rozwiązań ani dobrych praktyk, a osoby, które brały udział w ich powstaniu, musiały dopasować inspiracje zagraniczne do polskiego kontekstu.

Fundacja Batorego powstała w 1988 roku i została założona przez grupę opozycjonistów, którzy uzyskali wsparcie początkowo od Open Society Institute – instytucji założonej przez George’a Sorosa – a później od innych darczyńców. Fundacja od początku stawiała sobie za cel wspieranie transformacji demokratycznej, budowanie instytucji demokratycznych, a przede wszystkim wspieranie aktywności obywatelskiej. W latach 2001–2010 fundacja w drodze fundraisingu oraz inwestowania środków bieżących i części dochodów z majątku zbudowała kapitał w wysokości 130 mln zł. Celem tego kapitału jest stworzenie zrównoważonego modelu finansowego, w którym zyski z kapitału finansują bieżącą działalność organizacji i jej rozwój. Dzięki temu fundacja jest w pełni niezależna finansowo i merytorycznie.

Fundacja na rzecz Nauki Polskiej powstała w 1991 roku, a jej fundusz pochodził ze środków publicznych i wynosił 95 mln zł. Powołany w 1992 roku wieloletni prezes fundacji, prof. Maciej W. Grabski, miał doświadczenie współpracy z amerykańskimi uniwersytetami i ośrodkami badawczymi finansowanymi z kapitałów żelaznych i dzięki temu widział ogromny potencjał w tym rozwiązaniu. Fundacja powstała, by finansowo wpierać polską naukę. Początkowo w skład Rady Fundacji wchodził reprezentanci administracji centralnej. Po raporcie Naczelnej Izby Kontroli, w którym stwierdzono, że takie rozwiązanie jest niezgodne z ustawą o fundacjach, gdyż zarządy fundacji powinny być niezależne, organizacja stała się samodzielną instytucją. Stopniowo kapitał rósł i w 2025 roku aktywa fundacji wyniosły 281 mln zł. Przez 35 lat fundacja z własnych środków (głównie pochodzących z zysku z kapitału założycielskiego) wydatkowała na cele statutowe blisko 600 mln zł.

Fundacja na rzecz Nauki Polskiej

Fundacja na rzecz Nauki Polskiej (FNP) powstała w 1991 roku, by udzielać wsparcia w prowadzeniu badań naukowych mających znaczenie dla rozwoju Polski i jej międzynarodowego prestiżu, a także działać na rzecz transferu polskich osiągnięć naukowych do praktyki gospodarczej. Misją fundacji jest wspieranie najlepszych naukowców, by mogli stać się jeszcze lepsi. Fundacja pomaga naukowcom na różnych etapach ich kariery zawodowej. Wsparcie wykracza poza aspekt finansowy i obejmuje również mentoring, budowanie społeczności i międzynarodowych sieci kontaktów.

Wartość aktywów finansowych w 2026 roku: około 280 mln zł

Łączna kwota dochodów z kapitału przeznaczona na realizację celów statutowych organizacji (od 1991 roku): 575 mln zł

W przypadku Fundacji na rzecz Nauki Polskiej i Fundacji im. Stefana Batorego kapitał żelazny zadziałał również jako dźwignia umożliwiająca pozyskanie dodatkowych środków zewnętrznych przewyższających wartość kapitału. Fundacja Batorego wspólnie z innymi organizacjami po raz kolejny jest operatorem tzw. środków norweskich (w ramach Mechanizmu Finansowego EOG i Norweskiego Mechanizmu Finansowego) w wysokości około 150 mln euro, które zostały przeznaczone na program dotacyjny dla polskich organizacji społecznych. Z kolei Fundacja na rzecz Nauki Polskiej jest dysponentem części środków z tzw. funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, dzięki czemu mogła 10-krotnie zwiększyć skalę działań. Zarządzanie programami finansowanymi z tych środków nie byłoby możliwe bez zabezpieczenia finansowego w postaci własnego kapitału.

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności (PAFW) jest organizacją zarejestrowaną w Stanach Zjednoczonych w 1999 roku, a w Polsce działa od 2000 roku przez swoje przedstawicielstwo. PAFW została utworzona z podwójną intencją – umacniania efektów przemian społecznych i gospodarczych rozpoczętych w Polsce w 1989 roku ze szczególnym uwzględnieniem wyrównywania szans rozwojowych oraz dzielenia się polskim doświadczeniem w obszarze transformacji z innymi krajami. Założycielem i fundatorem

PAFW był Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości, który w latach 90. wspierał rozwój gospodarki rynkowej w Polsce. Dzięki efektywnej działalności inwestycyjnej fundusz wypracował znaczącą nadwyżkę z powierzonych mu przez Kongres Stanów Zjednoczonych 240 mln dolarów. Połowa z tej pierwotnej kwoty, czyli 120 mln dolarów, została zwrócona rządowi Stanów Zjednoczonych. Pozostałe 120 mln wraz z zyskami wypracowanymi przez Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości było stopniowo, aż do 2011 roku, przekazywane do nowo utworzonej instytucji Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, tworząc jej kapitał w wysokości 250 mln dolarów. Był on inwestowany, dzięki czemu – mimo prowadzenia przez PAFW działalności programowej – wygenerował przez 25 lat prawie 400 mln dolarów zysku, z czego na działania programowe PAFW przekazała 300 mln, a kwota funduszu żelaznego wzrosła do blisko 350 mln dolarów.

W przypadku Fundacji Auschwitz-Birkenau motywacją do jej założenia i budowy kapitału były ogromne potrzeby finansowe Miejsca Pamięci i Muzeum Auschwitz-Birkenau (byłego Niemieckiego Nazistowskiego Obozu Koncentracyjnego i Zagłady) związane z konserwacją. Dostępne środki finansowe i programy publiczne były niewystarczające. Jednocześnie uznano, że trzeba stworzyć fundację – instytucję bezpieczną, stabilną i niezależną politycznie. Fundatorem fundacji był prof. Władysław Bartoszewski. Fundacja zbudowała kapitał żelazny w wysokości 180 mln euro, który pochodzi przede wszystkim z dotacji od rządów 46 państw, a także od darczyńców prywatnych. Ujmując to słowami Piotra Cywińskiego – prezesa fundacji – „darczyńcy włączyli się w finansowanie fundacji jak we wspólne dzieło”. W strukturze fundacji przedstawiciele państw darczyńców zasiadają w Komitecie Międzynarodowym, w którym pełnią funkcję doradczą.

Czeska 3WFoundation i Fundacja Edukacyjna Jerzego Juzonia to przykłady organizacji powstałych dzięki inicjatywie przedsiębiorców. 3WFoundation założyło trzech braci – Adam, Mariusz i Waldemar Wałachowie – wraz z rodzinami. Przekazali fundacji znaczną część swojego majątku o wartości blisko 80 mln dolarów, by zapewnić jej długoterminową podstawę finansową niezbędną do realizacji jej misji. Fundatorzy mieli już doświadczenie

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności (PAFW) jest organizacją zarejestrowaną w Stanach Zjednoczonych w 1999 roku. W Polsce działa od 2000 roku przez swoje przedstawicielstwo. Misją Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności jest działanie na rzecz umacniania demokracji i społeczeństwa obywatelskiego, wyrównywania szans rozwoju indywidualnego i społecznego oraz wspieranie gospodarki rynkowej w Polsce, a także dzielenie się polskim doświadczeniem z innymi krajami Europy Środkowej i Wschodniej.

Wartość aktywów finansowych w 2026 roku: 350 mln dolarów

Łączna kwota dochodów z kapitału przeznaczona na realizację celów statutowych organizacji (od 2000 roku): około 310 mln dolarów

filantropijne, ponieważ tworzyli fundusze³⁷ prowadzone przez inne organizacje. To doświadczenie sprawiło, że dojrzeli do budowy trwałej instytucji, mającej działać w perspektywie kolejnych dekad i wspierać wartości chrześcijańskie, w które wierzą oni jako członkowie Kościoła ewangelickiego. W 2022 roku zarejestrowali fundację, której misją jest wzmacnianie organizacji chrześcijańskich w całej Europie oraz lokalnych społeczności w Czechach. Fundacja dąży do stopniowego przejścia na model, w którym jej działalność będzie finansowana przede wszystkim z zysków z własnych aktywów. Organizacja przyznaje dotacje na projekty, które przyczyniają się do pozytywnych zmian społecznych i budowania poczucia solidarności w społeczeństwie, o łącznej wartości około 3,2 mln dolarów rocznie.

Fundacja Edukacyjna Jerzego Juzonia (FEJJ) została założona przez Jerzego Juzonia – prywatnego przedsiębiorcę, który zanim osiągnął sukces

37 Były to tzw. fundusze powierzone, wzorowane na wywodzących się krajów anglosaskich *donors advised funds*. Ich formuła polega to na tym, że darczyńca przekazuje środki finansowe organizacji społecznej, której ufa, i to ona administruje nimi w sposób uzgodniony z darczyńcą. Dzięki temu można finansować ambitne działania w sposób systematyczny i pod własnym nazwiskiem (fundusz może mieć nazwisko fundatora w swojej nazwie), ale z wykorzystaniem know-how organizacji administrującej funduszem oraz bez obciążenia bieżącymi sprawami administracyjnymi.

ekonomiczny, doświadczył wojny, biedy, ekonomicznych trudności, które mogły uniemożliwić mu kontynuację studiów. Dzięki stypendium udało mu się ukończyć studia na Politechnice Śląskiej i dalej realizować swoje plany, rozwijać talenty, czego efektem było stworzenie potężnej firmy. W 2012 roku założył fundację i przekazał jej swój majątek, który początkowo składał się z udziałów należącej do niego firmy Interchemall. Po jej sprzedaży struktura majątku organizacji została rozbudowana i jest obecnie rozproszona między Polskę, Luksemburg i Szwajcarię, a jego wartość wynosi łącznie około 50 mln zł. Dzięki temu fundacja może wspierać stypendiami około 400 młodych osób rocznie. W zarządzanie fundacją i jej rozwój jest włączona trzypokoleniowa rodzina fundatora.

Myszę, że jest w tym coś pięknego, że wszyscy jesteśmy zaangażowani w fundację – dziadek, moja mama i ja. Rodzice mojego dziadka wychowali go w przekonaniu, że trzeba pomagać innym, moja mama też dorastała w takim duchu i takie nastawienie przekazała mnie.

– Julia Sierakowska, Fundacja Edukacyjna Jerzego Juzonia

Przedsiębiorcy mogą również współpracować z sobą w ramach jednego regionu i ilustracją takiej współpracy jest Lokalny Fundusz Ziemi Biłgorajskiej. Fundusz zgromadził 2 mln zł zebranych z darowizn od mieszkańców tego regionu, w tym od lokalnych przedsiębiorców. Fundusz należy do Fundacji Lokalny Fundusz Ziemi Biłgorajskiej. Inspiracją dla jego założycieli były amerykańskie *community foundations*. Rolą funduszu jest zabezpieczenie stabilności i niezależności tej organizacji, której celem jest działalność na rzecz poprawy życia mieszkańców regionu. Mimo że jest to kwota istotnie mniejsza od innych opisanych tu organizacji, przedstawicielka fundacji ocenia, że jest to kwota wystarczająca dla celu, któremu ma służyć – zapewnia bezpieczeństwo finansowe organizacji na wypadek braku przychodów z innych źródeł.

Fundacja im. Stefana Batorego

Fundacja im. Stefana Batorego została założona w 1988 roku przez George'a Sorosa i grupę przywódców polskiej opozycji demokratycznej. Działa na rzecz otwartego, demokratycznego społeczeństwa, poprawy jakości demokracji, wzmacniania roli obywateli i organizacji społecznych w życiu publicznym oraz współpracy międzynarodowej. Udziela dotacji, prowadzi działania eksperckie, rzecznicze i strażnicze. Obecnie koncentruje się na umacnianiu instytucji demokratycznych i jakości życia publicznego, zwiększaniu sprawczości i odporności społeczeństwa obywatelskiego oraz współkształtowaniu przyszłości Europy, w tym relacji polsko-ukraińskich.

Wartość kapitału w 2026 roku: 235 mln zł

Łączna kwota dochodów z kapitału przeznaczona na realizację celów statutowych organizacji (od 2010 roku): około 37 mln zł

2. Kapitał żelazny to nie jeden uniwersalny model

Kapitał żelazny bywa przedstawiany jako nienaruszalna część majątku, z której organizacja wydaje jedynie dochód z inwestycji. Badane przypadki pokazują szersze spektrum: od nienaruszalnego kapitału wieczystego Fundacji Auschwitz-Birkenau, przez fundusze z chronionym realnym poziomem wartości, po długoterminowe portfele z regułą wydatkową i lokalne rezerwy. Wspólna jest intencja: majątek ma ograniczyć zależność organizacji od pojedynczej dotacji lub darowizny oraz od bieżących zmian gospodarczych, społecznych i politycznych.

Każdy z tych modeli odpowiada na inaczej zdefiniowaną potrzebę. Kapitał może służyć wieczystemu finansowaniu jednego zadania, utrzymaniu wielu programów albo ochronie organizacji na wypadek kryzysu. W zależności od funkcji zmieniają się dopuszczalne ryzyko, płynność, swoboda korzystania z majątku i tempo wydatkowania. Nie istnieje więc jeden

wzorcowy model – zależy on od tego, czy jego struktura i przyjęte reguły odpowiadają rzeczywistym potrzebom organizacji.

Najważniejsze kryterium wyboru modelu stanowi charakter i czas trwania zadania, które ma być finansowane. Jeśli zobowiązanie jest stałe i nie ma daty końcowej, uzasadniony staje się kapitał wieczysty podlegający trwałym zasadom ochrony i wydatkowania. Tak działa Fundacja Auschwitz-Birkenau, której dochody z inwestowania kapitału finansują konserwację zabytków Miejsca Pamięci, a bezpieczeństwo majątku ma pierwszeństwo przed rentownością. Wieczyste zobowiązanie i wieczysty kapitał wzajemnie się uzasadniają, a ograniczona swoboda dysponowania środkami wzmacnia wiarygodność wobec wielu międzynarodowych darczyńców.

Zarejestrowana w Czechach 3WFoundation łączy szeroką misję z założeniem wielopokoleniowej trwałości. Jej fundusz nie finansuje jednego niezmiennego zadania, lecz ma zapewnić środki finansowe dla kilku obszarów działalności – od wspierania organizacji chrześcijańskich w Europie Środkowej i Wschodniej po inicjatywy społeczne w Czechach oraz ochronę dziedzictwa polskiej mniejszości. Fundatorzy świadomie wybrali model mniej elastyczny, ale bardziej długofalowy niż coroczne darowizny, ponieważ zależało im na stworzeniu instytucji działającej także bez ich osobistego zaangażowania.

Trzeba pomyśleć, czego się chce, jaki jest cel fundacji na kolejne dekady. To wcale nie jest proste. A gdy już się coś dobrego zrobi, warto się zastanowić, czy podjęte działania to jest to, czego się naprawdę chciało, i odpowiednio to modyfikować. Wyobrażenie na początku, a doświadczenie nabyte z czasem mogą się różnić.

– Petr Cabák, 3WFoundation

Organizacje prowadzące wiele programów potrzebują większej elastyczności. Fundusz wieczysty Fundacji Batorego wspiera jej cele statutowe. Dochody z jego inwestowania są wykorzystywane zgodnie z rocznym planem działania i budżetem. Fundacja na rzecz Nauki Polskiej i Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności nie opisują swoich aktywów jako nienaruszalnego kapitału żelaznego. Majątek jest dla nich jednocześnie źródłem dochodu, buforem finansowym, narzędziem do budowania niezależnej

Fundacja Fundusz Lokalny Ziemi Biłgorajskiej

Fundacja Fundusz Lokalny Ziemi Biłgorajskiej powstała w 1999 roku jako jeden z pierwszych w Polsce funduszy lokalnych. Jej misją jest poprawa jakości życia mieszkańców przez rozwijanie filantropii, wspieranie aktywności społecznej oraz łączenie zasobów mieszkańców, biznesu i samorządów wokół ważnych potrzeb lokalnych. Fundacja prowadzi programy grantowe, stypendialne i rozwojowe oraz wspiera organizacje społeczne i grupy mieszkańców. Jej kapitał założycielski zgromadzono dzięki zaangażowaniu lokalnych darczyńców.

Wartość kapitału w 2026 roku: 2,1 mln zł

Łączna kwota dochodów z kapitału przeznaczona na realizację celów statutowych organizacji (od 1999 roku): około 380 tys. zł

działalności statutowej. W ich przypadku wprowadzenie rygorystycznych zasad zarządzania kapitałem mogłoby utrudniać reagowanie na nowe potrzeby oraz finansowanie dużych, wieloletnich przedsięwzięć.

Jeszcze inną funkcję pełni majątek Fundacji Edukacyjnej Jerzego Juzonia. Program około 400 stypendiów rocznie nie może mechanicznie zależeć od wyniku inwestycji w danym roku, dlatego w razie potrzeby jest dopuszczalne uszczuplanie aktywów. Ochrona ciągłości programu ma tu pierwszeństwo przed zachowaniem wartości nominalnej kapitału.

W Funduszu Lokalnym Ziemi Biłgorajskiej kapitał jest z kolei przede wszystkim rezerwą pozwalającą utrzymać organizację w przypadku ograniczenia przychodów z innych źródeł. Jego znaczenie wynika nie z bezwzględnej wartości, ale z tego, że zapewnia bezpieczeństwo i stabilność organizacji na czas kryzysu.

Nasz kapitał żelazny nie jest taki do końca żelazny. Nie mamy problemu z tym, żeby go wydatkować, choć nie może to następować zbyt dynamicznie. Może się zdarzyć, że w danym roku fundacja nie zarobi nic z inwestycji. Czy wtedy w ogóle nie prowadzić stałej działalności? U nas to niewykonalne.

– Sebastian Ryba, Fundacja Edukacyjna Jerzego Juzonia

Wniosek jest prosty – im bardziej niezmienny i rozłożony na pokolenia jest cel, tym mocniejsze uzasadnienie dla twardej ochrony kapitału i sztywnych reguł zarządzania. Z kolei im bardziej zmienne są programy i przepływy finansowe, tym większą rolę odgrywa elastyczność.

3. Co właściwie podlega ochronie?

Tam gdzie organizacja wyodrębnia chroniony kapitał, trzeba jeszcze określić, co dokładnie ma podlegać ochronie – jego wartość nominalna, siła nabywcza, wartość wyrażona w walucie darowizny, a może zdolność do finansowania działań w przyszłości (co implikuje możliwość zmniejszenia wartości chronionego kapitału). Każdy z tych celów wymaga nieco innych zasad inwestowania i wydatkowania środków.

Fundacja Batorego przyjmuje jako podstawową zasadę utrzymywanie nominalnej wartości funduszu na poziomie 130 mln zł (wartość funduszu wieczystego momencie jego ustanowienia w 2010 roku), co wpływa na poziom akceptowanego ryzyka inwestycyjnego. Jednocześnie długoterminowym celem inwestycyjnym jest osiągnięcie co roku wyniku przekraczającego inflację o mniej więcej trzy punkty procentowe. Kwota 130 mln zł nie stanowi jednak progu bezwzględnie nienaruszalnego: jeżeli dochody z inwestycji nie wystarczają na finansowanie działalności statutowej, zarząd może zdecydować o wykorzystaniu części kapitału podstawowego w sytuacjach nadzwyczajnych, gdy finansowanie podstawowej działalności statutowej fundacji jest zagrożone. Możliwość ta nie obejmuje środków objętych szczególnymi warunkami darczyńców. Mimo że poziom inflacji + 3 proc. jest benchmarkiem dla inwestycji kapitału, to kwota 130 mln zł nie jest rewaloryzowana i jego osiągnięcie nie powoduje automatycznego podwyższania chronionej wartości funduszu.

FNP chroni przede wszystkim długoterminową zdolność wspierania nauki, nie zaś siłę nabywczą określonej historycznie kwoty funduszu zasadniczego w wysokości 95 mln zł. W momencie pojawienia się nadwyżek finansowych Rada Fundacji podejmuje decyzję o ich przeznaczaniu.

Podlegająca amerykańskim regulacjom PAFW stosuje z kolei regułę wydatkową – roczny budżet fundacji jest zatwierdzany przez Radę Dyrektorów PAFW i odpowiada w przybliżeniu 5 proc. wartości aktywów. Nie należy

3WFoundation

Organizacja 3WFoundation została założona w Czechach w 2022 roku przez trzech braci – Adama, Mariusza i Waldemara Wałachów – wraz z ich rodzinami. Przekazali oni fundacji znaczny majątek, by stworzyć bazę finansową umożliwiającą realizację jej misji przez kolejne pokolenia. 3WFoundation jest czeską fundacją wspierającą przede wszystkim organizacje i inicjatywy chrześcijańskie w całej Europie, a także wybrane cele charytatywne i lokalne w Czechach.

Wartość kapitału w 2026 roku: 78 mln dolarów

Łączna kwota dochodów z kapitału przeznaczona na realizację celów statutowych organizacji: fundacja jest w trakcie budowy kapitału w docelowej wysokości i na tym etapie zyski z kapitału zasilają kapitał. Obecne działania fundacji są finansowane z darowizn od fundatorów.

jednak utożsamiać tej zasady wprost z amerykańskim ustawowym minimum wypłat (*payout*) odnoszącym się do *private foundations*. Oczywiście w takim wypadku roczny budżet działalności jest ściśle powiązany z wartością aktywów będących w posiadaniu fundacji.

Warto pamiętać, że aktywa PAFW, rozliczane w dolarach, są narażone na ryzyko walutowe. Podobnie zresztą jak aktywa Fundacji Auschwitz-Birkenau. Darowizny przekazywano m.in. w euro i dolarach, dlatego wartość portfela wyrażona w złotych może zmieniać się wskutek zmiany wartości kursów. Umocnienie złotego obniża księgową wycenę aktywów walutowych, a jego osłabienie ją podnosi. Z tego powodu nie należy utożsamiać krótkoterminowej zmiany wyceny w złotych z takim samym wzrostem albo spadkiem ekonomicznej wartości kapitału.

Ochrona kapitału wymaga także ochrony jego płynności, czyli dostępu do gotówki wtedy, gdy trzeba wypłacić stypendia, uruchomić program albo pokryć koszty stałe. Portfel może mieć wysoką wartość, a zarazem nie dawać możliwości szybkiego wykorzystania środków bez poniesienia straty. Miarą sukcesu w zarządzaniu kapitałami jest zatem zdolność regulowania

zobowiązań bez wymuszonej sprzedaży długoterminowych aktywów w niekorzystnym momencie. Szczegółowe proporcje między częścią płynną, stabilizującą i wzrostową powinny być pochodną planu wydatków. Dla przykładu Fundacja Edukacyjna Jerzego Juzonia kontroluje przepływy na bieżąco – także w ujęciu miesięcznym – oraz planuje środki potrzebne do finansowania stypendiów w perspektywie roku i dwóch lat.

Jest zatem chroniona nie jedna, niezmienna kwota, lecz zdolność fundacji do kontynuowania działalności przez wiele lat.

– Grzegorz Jędrys, Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności

PAFW utrzymuje około 10 proc. majątku w instrumentach, które można szybko spieniężyć, dzięki czemu nie musi sprzedawać długoterminowych inwestycji w niekorzystnym momencie.

Alokacja aktywów FNP również uwzględnia konieczność utrzymywania stałego strumienia płynnych środków służących finansowaniu działalności. Stosunkowo stałe i przewidywalne wydatki programowe pozwalają jej korzystać również z mało płynnych, lecz mających inne zalety instrumentów finansowych, jak np. fundusze inwestycji zamkniętych czy 10-letnie detaliczne obligacje skarbowe.

3WFoundation również dostrzega potrzebę płynności kapitału. Znaczna część portfela fundacji jest obecnie zainwestowana w aktywa niepłynne. Taka struktura wynika częściowo z charakteru pierwotnych darowizn. Fundacja stopniowo wdraża swoją strategię inwestycyjną, mając na celu poprawę płynności, dywersyfikację oraz dostosowanie portfela do swoich długoterminowych potrzeb finansowych. Dlatego – mimo wysokiej wartości majątku – organizacja nadal otrzymuje od rodziny coroczne środki na granty i koszty operacyjne. W 2025 roku darowizny od założycieli pozostawały głównym źródłem finansowania dotacji i kosztów operacyjnych, podczas gdy zyski z inwestycji stanowiły nadal źródło uzupełniające. Fundacja stopniowo przechodzi od fazy budowania bazy kapitałowej w kierunku systematycznego zarządzania tym kapitałem i większej samowystarczalności finansowej.

Fundacja Edukacyjna Jerzego Juzonia (FEJJ)

Fundacja Edukacyjna Jerzego Juzonia (FEJJ) od 2012 roku przyznaje stypendia dla studentów. Fundator organizacji – Jerzy Juzoń – w trudnych latach 50. dzięki stypendium mógł ukończyć studia, co stało się fundamentem jego późniejszego sukcesu zawodowego. Pamiętając o tych doświadczeniach, postanowił dać innym młodym ludziom taką samą szansę. Dzięki wsparciu fundacji ponad 5800 osób mogło rozpocząć swoją edukacyjną przygodę i zbudować fundamenty dla lepszej przyszłości.

Wartość aktywów finansowych w 2026 roku: 50 mln zł

Łączna kwota dochodów z kapitału przeznaczona na realizację celów statutowych organizacji (od 2012 roku): 38 mln zł

4. Struktura ochrony kapitału

Skuteczna ochrona kapitału opiera się przemyślanej strukturze organizacji i systemie zarządzania kapitałem, który tworzą trzy elementy:

- zapisy statutu, umów z darczyńcami, a w przypadku Fundacji Auschwitz-Birkenau również ustawy,
- wewnętrzne regulaminy i procedury,
- dywersyfikacja, limity ryzyka, reguły wypłat i zarządzanie płynnością.

O rzeczywistej sile ochrony decyduje jednak również to, jak łatwo można zmienić same zasady, na podstawie których dany kapitał działa. Jeżeli regułę zabezpieczającą kapitał można uchylić tak samo łatwo, jak zatwierdzić zwykły roczny wydatek, jej znaczenie jest ograniczone. Dlatego istotne są nie tylko zapisy dotyczące wykorzystania kapitału, lecz także procedura ich zmiany. Im bardziej długoterminowe jest zobowiązanie organizacji, tym trwalsze powinny być reguły chroniące przeznaczony na nie majątek.

Najdalej idący system przyjęła Fundacja Auschwitz-Birkenau. Statut podporządkowuje inwestowanie zasadzie pierwszeństwa bezpieczeństwa, a co najmniej 70 proc. zysku ma służyć konserwacji zabytków w Miejscu Pamięci. Zmiana statutu wymaga większości dwóch trzecich wszystkich

członków rady oraz zasięgnięcia opinii Komitetu Międzynarodowego, dyrektora muzeum i zarządu. Zmiany statutu dotyczące przeznaczenia kapitału wieczystego lub likwidacji fundacji wymagają jednomyślności rady po zasięgnięciu opinii Komitetu Międzynarodowego i dyrektora muzeum. Dla polskiego wkładu dodatkową warstwę ochrony stanowi ustawa z 2011 roku, określająca sposób inwestowania dotacji i przeznaczenie dochodów – zresztą pierwsza i jak do tej pory jedna z dwóch ustaw definiująca fundusz wieczysty.

Największą gwarancją, że system nie zacznie dryfować w złym kierunku, jest dla mnie zasada pełnej transparentności. Audyt jest przeprowadzany co roku, jest rozbudowany i szczegółowy, a jego wyniki, po przedstawieniu Radzie Fundacji, są zawsze upubliczniane na stronie internetowej.

– Piotr Cywiński, Fundacja Auschwitz-Birkenau

Odrębną warstwę ochrony w Fundacji Batorego tworzą zobowiązania wobec darczyńców, których środki posłużyły do zbudowania funduszu wieczystego. Mają one zapobiegać ich wykorzystaniu przez kolejne władze fundacji niezgodnie z ich pierwotnym przeznaczeniem. Dlatego decyzja o wydatkowaniu kwoty wykraczającej poza przyjętą regułę lub o likwidacji funduszu musi respektować warunki uzgodnione z darczyńcami. Sama likwidacja wymaga ponadto akceptacji Rady Fundacji. Ochrona opiera się więc na połączeniu wewnętrznych procedur z zobowiązaniami przyjętymi wobec podmiotów, które współtworzyły fundusz.

Podobna zasada występuje w FNP, choć inaczej rozłożono kompetencje. Statut nie ustanawia nienaruszalnego poziomu kapitału, ale jego zmiana wymaga zgodnych uchwał rady i zarządu oraz nie może prowadzić do istotnej zmiany celów organizacji. Rada uchwała program działania i plan finansowy, ocenia zarządzanie majątkiem oraz wybiera audytora. To ona określa również ogólne granice ryzyka inwestycyjnego – obecnie niemniej niż 50 proc. środków powinny stanowić instrumenty finansowe charakteryzujące się ograniczonym ryzykiem (np. obligacje Skarbu Państwa czy fundusze inwestycyjne dłużne). Zarząd decyduje z kolei o podziale środków między zarządzających i zatwierdza bieżące zmiany. Rozdzielenie

decyzji strategicznych od wykonawczych pozwala zmieniać skład portfela bez każdorazowego naruszania podstawowych zasad bezpieczeństwa.

W PAFW jeszcze wyraźniej widać procedury, które chronią fundusz. Fundacja nie ma nienaruszalnej kwoty, a Rada Dyrektorów zatwierdza politykę inwestycyjną, zasady działania Komitetu Inwestycyjnego oraz regułę wiążącą roczny budżet z wartością aktywów. Komitet, złożony z członków rady i zewnętrznych ekspertów, zarządza portfelem i dwa razy w roku przedstawia wyniki całej radzie. Elastyczność nie oznacza więc, że pojedyncza osoba może swobodnie dysponować majątkiem. Zmiana kierunku wymaga decyzji organu kolegialnego i zmiany przyjętych polityk. Model pozwala dostosowywać inwestycje oraz skalę programów do sytuacji rynkowej, zachowując jednocześnie wieloosobową kontrolę nad decyzjami.

Elastyczność pomaga nam utrzymać stabilność. Dbamy o bezpieczeństwo nie tylko kapitału, lecz także naszych programów, bo to jest niezbędne do kontynuacji naszej misji. Gdyby pojawiły się nowe uwarunkowania ekonomiczne lub geopolityczne, to będziemy się do nich elastycznie dopasowywać. Bycie elastycznym to odpowiedź na niestabilne czasy.

– Grzegorz Jędrzej, Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności

W Funduszu Lokalnym Ziemi Biłgorajskiej podobną funkcję może pełnić przeniesienie decyzji dotyczących kapitału poza zarząd. Reguluje to odrębny dokument, który może zostać zmieniony wyłącznie przez radę, liczącą obecnie 14 osób. To ona zgodziła się na przeznaczenie około 400 tys. zł na zakup i wyposażenie siedziby, a kwota ta w kolejnych latach została „zwrócona” do kapitału. Przypadek ten pokazuje, że kontrolowane wykorzystanie kapitału nie musi oznaczać rezygnacji z jego ochrony, jeżeli decyzja jest kolegialna, świadoma i służy trwałości fundacji. Obecność założycieli organizacji w radzie podtrzymuje ciągłość pierwotnej intencji, ale pamięć konkretnych osób jedynie uzupełnia formalne procedury – nie może ich zastąpić.

5. Profesjonalizm, odpowiedzialność i podział zadań

W badanych organizacjach jest widoczna wspólna tendencja – zarządzanie kapitałem odbywa się kolegialnie z udziałem wielu osób, organów i instytucji zewnętrznych. Ustalanie polityki inwestycyjnej i procedur wewnętrznych, decydowanie o poszczególnych inwestycjach i kontrola wyników są powierzane różnym osobom lub podmiotom. Ogranicza to sytuacje, w których jedna osoba ustanawia reguły, wybiera instrumenty i ocenia własne decyzje. Nie oznacza jednak przeniesienia odpowiedzialności poza fundację. Zewnętrzni zarządzający, doradcy i komitety działają w powierzonych rolach, a formalne decyzje i odpowiedzialność pozostają przy organach określonych przez statut oraz właściwe prawo.

W Fundacji Auschwitz-Birkenau Komisja Finansowa jest eksperckim ciałem doradczym Zarządu Fundacji – przygotowuje założenia strategii, przedstawia je radzie i wspiera zarząd w ocenie realizacji. Zarząd odpowiada za administrowanie majątkiem, a wybrane zewnętrzne firmy inwestycyjne prowadzą powierzone im części portfela.

W Fundacji Batorego Komitet Inwestycyjny, składający się z przedstawicieli zarządu i kierownictwa fundacji oraz niezależnego doradcy finansowego, przygotowuje i ocenia rozwiązania strategiczne. Odpowiedzialność za zawiadywanie aktywami spoczywa na zarządzie fundacji, który składa okresowe sprawozdania Radzie Fundacji. Strategia inwestycyjna i polityka wydatkowania są przygotowywane przez zarząd w oparciu o rekomendacje Komitetu Inwestycyjnego.

W PAFW, działającej według prawa amerykańskiego, Rada Dyrektorów jest najwyższym organem i zatwierdza politykę inwestycyjną, wydatkową oraz zasady działania Komitetu Inwestycyjnego. Członkowie rady i komitetu korzystają z analiz ekspertów oraz firmy konsultingowej. Komitet nadzoruje politykę, alokację środków i wyniki. Czasami, w zależności od typu funduszu, konkretne instrumenty są wybierane przez zewnętrznych zarządzających w granicach określonych przez podpisane z nimi umowy. Taki model odpowiada skali globalnego portfela i liczbie wyspecjalizowanych podmiotów, w które zostały zainwestowane środki fundacji.

Procedury i standardy są niezbędną podstawą, ale najważniejsze jest pozyskanie specjalistycznej wiedzy, której najczęściej nie ma wewnątrz organizacji non profit. Im lepsze kompetencje i większe doświadczenie partnerów uda się pozyskać z rynku, tym większa szansa na długofalowy sukces inwestowania.

– Radosław Jasiński, Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności

3WFoundation pokazuje, jak wykorzystać kompetencje istniejącego biura rodzinnego bez przenoszenia formalnej odpowiedzialności. Komitet Inwestycyjny z udziałem specjalistów związanych z tym biurem spotyka się co miesiąc, analizuje możliwości inwestycyjne i raporty oraz przygotowuje materiały dla rady. Dyrektor wykonawczy odpowiada za sprawy operacyjne, a rada zatwierdza strategię, ramy inwestowania i wybór kluczowych partnerów. Doświadczenie organizacji pokazuje zarazem, że samo przekazanie aktywów nie tworzy jeszcze sprawnej fundacji: równolegle trzeba zbudować zespół, procesy, narzędzia i kulturę podejmowania decyzji.

Fundacja Edukacyjna Jerzego Juzonia przechodzi z kolei proces zmiany od modelu opartego przede wszystkim na decyzjach fundatora do bardziej sformalizowanego systemu. Trzyosobowy Komitet Inwestycyjny przedstawia rekomendacje, ale decyzje dotyczące majątku fundacji formalnie podejmuje zarząd. A jeśli chodzi o aktywa należące do spółki luksemburskiej – jej dyrektorzy. Częścią portfela zarządza zewnętrzny, szwajcarski asset manager, a inna część jest podzielona między fundusze inwestycyjne. Wszystko odbywa się w ramach przyjętej polityki inwestycyjnej. Równolegle fundacja rozbudowała kontroling płynności. Środki potrzebne na stypendia są planowane i monitorowane w perspektywie bieżącej, rocznej oraz dwuletniej. Poza tym są wdrażane procesy korporacyjne. Zmiany służą tu nie tylko uzyskaniu lepszych wyników, lecz także samodzielności organizacji i stopniowym przekazywaniu uprawnień fundatora radzie.

Nie ma jednak obowiązku tworzenia komitetu inwestycyjnego.

W FNP Rada Fundacji określa ogólne granice ryzyka i alokacji, a zarząd wybiera zarządzających i rozdziela między nich środki. Wiedza o sytuacji na rynku inwestycyjnym jest pozyskiwana podczas regularnych rozmów z wieloma podmiotami, co umożliwia porównywanie rekomendacji i budowanie

własnej oceny. Zaletą takiego podejścia jest dysponowanie bieżącą wiedzą rynkową, jednak wymaga ona posiadania wewnątrz organizacji osób z kompetencjami związanymi z rynkami finansowymi.

Wielkość kapitału decyduje o narzędziach służących zarządzaniu nim, ale bez względu na jego wielkość wszystkie organizacje spotykają się z potrzebą posiadania odpowiednich kompetencji. Przy dużym portfelu są uzasadnieni liczni zarządzający, komitet inwestycyjny i niezależny doradca. Przy mniejszej wartości aktywów racjonalnym rozwiązaniem może być samodzielne inwestowanie w stosunkowo proste instrumenty, np. bezpośredni zakup obligacji, jak w przypadku Biłgorajskiego Funduszu Lokalnego. Organizacja może również skorzystać z pomocy zewnętrznych ekspertów i powierzyć im dobór konkretnych instrumentów. Nadal powinna jednak jasno określać swoje potrzeby oraz oceniać niezależność, koszty i jakość świadczonego doradztwa. Powierzenie zarządzania ekspertom nie zwalnia organizacji z odpowiedzialności za podejmowane decyzje.

6. Budowa portfela inwestycyjnego

Punktem wyjścia powinny być potrzeby finansowe organizacji. Najpierw określa ona kwoty i terminy wypłat, np. stypendiów, finansowania programów, prac konserwatorskich oraz wysokość kosztów stałych. Następnie zabezpiecza środki potrzebne w najbliższym czasie, a dopiero pozostałą część wystawia na długoterminowe wahania. Wysoka średnia stopa zwrotu nie rozwiąże problemu, jeżeli spadek nastąpi w roku, w którym trzeba sfinansować duży program. Celem jest takie połączenie dochodu, ryzyka i płynności, które pozwala działać także podczas słabszej koniunktury.

W przypadku fundacji z kapitałem inwestowanie to długoterminowa gra, w której wynik roczny czy nawet dwuletni ma mniejsze znaczenie niż wynik w perspektywie 10 lat.

– dr Tomasz Perkowski, Fundacja na rzecz Nauki Polskiej

Najprostszy sposób myślenia o portfelu prowadzi do zaprojektowania trzech części. Aktywa płynne zapewniają gotówkę na najbliższe wydatki. Instrumenty dłużne, zwłaszcza obligacje, stabilizują wynik i dostarczają

bardziej przewidywalnych płatności, choć także podlegają ryzyku stóp procentowych, inflacji, kursu walut i niewypłacalności emitenta. Aktywa udziałowe, jak np. akcje, zwiększają szansę na wynik wyższy od inflacji, ale ich wartość dynamiczniej się zmienia. Właściwe proporcje poszczególnych składników portfela muszą wynikać z charakteru zobowiązań, a nie z abstrakcyjnego apetytu na zysk.

W Fundacji Auschwitz-Birkenau podstawę portfela stanowią instrumenty dłużne, a udział instrumentów udziałowych jest ograniczony. Dodatkowym zabezpieczeniem części obligacyjnej są wymogi dotyczące wiarygodności kredytowej emitentów. FNP utrzymuje co najmniej 60 proc. aktywów w instrumentach uznawanych za bezpieczne, przede wszystkim w polskich obligacjach skarbowych, a pozostałą część szeroko dywersyfikuje.

Fundacja Batorego rozkłada środki między obligacje, akcje, surowce i inwestycje związane z nieruchomościami. PAFW przyjmuje większą ekspozycję na rynek akcji dzięki długiemu horyzontowi, skali aktywów i regule wydatkowej, ale około 10 proc. majątku utrzymuje w instrumentach płynnościowych. Około 15–20 proc. może trafiać do instrumentów wspierających możliwość uzyskania ponadprzeciętnego zysku, a więc bardziej ryzykownych i wykorzystujących szczególne okazje rynkowe. Pozostałe inwestycje PAFW są lokowane w klasycznych funduszach inwestycyjnych.

Dywersyfikacja obejmuje nie tylko klasy aktywów, lecz także zarządzających, rynki w ujęciu geograficznym, waluty i jurysdykcje. PAFW korzysta z ponad 20 firm zarządzających i inwestuje globalnie. Fundacja Edukacyjna Jerzego Juzonia розміściła aktywa między Polską, strukturą luksemburską i rachunkiem inwestycyjnym w Szwajcarii. Rozproszenie może ograniczać zależność od jednego rynku lub systemu prawnego, ale zwiększa potrzebę kontroli i wiedzy na ich temat. Kilka funduszy może mieć te same spółki, a różne kraje nie eliminują wspólnego ryzyka walutowego. Organizacja musi więc widzieć wszystkie aktywa jako jeden portfel i znać łączną ekspozycję na ryzyko, koszty oraz terminy dostępu do środków.

3WFoundation otrzymała od fundatorów pakiet udziałów w określonym przedsiębiorstwie, dlatego początkowa struktura portfela była skutkiem formy darowizny, a nie samodzielnie zaprojektowanej alokacji.

Dobrze zaprojektowany portfel odpowiada na zobowiązania organizacji. Jego ocena nie powinna zaczynać się od pytania, ile zarobił w najlepszym roku, lecz czy w różnych warunkach pozwala terminowo finansować misję bez sprzedaży aktywów po niekorzystnej cenie.

Z różnych symulacji wynika, że dla fundacji, która ponosi co roku duże i w miarę stałe koszty działalności programowej, największym zagrożeniem jest obsunięcie kapitału. Jego odrobienie jest bardzo długotrwałe i trudne. Z jednej strony chcemy osiągać stopę zwrotu przekraczającą inflację i wyniki bezpiecznych inwestycji, ale z drugiej dużą wagę przykładamy do tego, żeby nie ponieść straty.

– dr Tomasz Perkowski, Fundacja na rzecz Nauki Polskiej

7. Wpływ fundatorów i darczyńców

Przekazanie środków na kapitał wymaga od darczyńcy szczególnego zaufania. Rezultat nie pojawia się od razu, a znaczenie darowizny ma trwać mimo zmian we władzach organizacji i warunków rynkowych. Darczyńca może dodatkowo wprowadzić dodatkowe gwarancje trwałości kapitału przez odpowiednie zapisy w umowie darowizny, określając m.in. cel darowizny, próg ochrony, zasady wykorzystania dochodu, dostęp do informacji lub udział w ciele konsultacyjnym.

Wyraźnie widać to w Fundacji Auschwitz-Birkenau. Wola państw i innych darczyńców została zapisana w statucie, umowach, a dla polskiego wkładu także w ustawie. Przedstawiciele państw-darczyńców uczestniczą w Komitecie Międzynarodowym, otrzymują sprawozdania i mogą oceniać, czy środki służą uzgodnionemu zadaniu. Wzmacnia to przejrzystość, ale nie daje komitetowi prawa zarządzania portfelem. Podobną konstrukcję przyjęła Fundacja Batorego. Darowizny Fundacji Forda i Fundacji Charlesa Stewarta Motta, wynoszące łącznie około 40 mln zł, tworzą szczególnie chronioną część funduszu wieczystego. W razie hipotetycznej likwidacji funduszu lub zmiany jego celu należy uwzględnić zobowiązania wynikające z umów z darczyńcami. Warunki darowizn wyznaczają więc granice działania, lecz ostateczne decyzje pozostają po stronie organów fundacji. Takie rozdzielenie służy obu stronom. Darczyńcy zapewnia gwarancję

trwałości celu, organizacji pozwala reagować na inflację, zmiany stóp procentowych oraz pojawianie się nowych instrumentów. Szczegółowa strategia inwestycyjna ustanowiona na dziesięciolecia mogłaby się dezaktualizować i utrudnić ochronę majątku. Trwałe powinny być przeznaczenie środków, granice ryzyka, obowiązki informacyjne i sposób zmiany podstawowych zasad, jak np. to, że dobór instrumentów i szczegółowa alokacja muszą podlegać okresowej ocenie.

Te pieniądze od samego początku były traktowane jako dobro publiczne i w taki sposób zarządzane – rozsądny i oszczędny. A to, co było możliwe, starano się pomnażać.

– Maria Cywińska, Fundacja im. Stefana Batorego

Inny problem występuje w fundacjach utworzonych przez osoby prywatne. Sam fakt ustanowienia fundacji nie daje fundatorowi prawa do bieżącego zarządzania – dalszy wpływ musi wynikać ze statutu, pełnionej funkcji w organizacji przez fundatora albo praw w podmiotach należących do fundacji. W Fundacji Edukacyjnej Jerzego Juzonia statut pozostawia fundatorowi rozległe uprawnienia, z kolei bieżące decyzje o środkach fundacji podejmuje zarząd, a o aktywach spółki luksemburskiej, której udziałowcem jest fundacja – jej dyrektorzy. Większe inwestycje są nadal konsultowane z fundatorem, lecz równolegle rośnie znaczenie rady, zarządu i Komitetu Inwestycyjnego.

Zaangażowanie fundatora może chronić konsekwencję w prowadzeniu misji, ale oparte wyłącznie na autorytecie i relacjach staje się ryzykiem związanym z sukcesją. Doświadczenie fundacji 3WFoundation pokazuje, jak ważne jest zachowanie równowagi między realizacją zamierzeń założycieli a profesjonalnym zarządzaniem. Po przekazaniu aktywów fundacji przestają one stanowić prywatny majątek rodzinny i muszą być zarządzane zgodnie z celami fundacji. W perspektywie długoterminowej wymaga to jasnych zasad zarządzania, profesjonalnej wiedzy, udokumentowanych procedur oraz przemyślanego podejścia do kwestii sukcesji.

8. Wnioski i rekomendacje z doświadczeń opisanych organizacji

- Kapitał żelazny jest narzędziem wymagającym długiego horyzontu czasowego w planowaniu działań, ale umożliwia osiągnięcie ambitnych celów i realnego wpływu społecznego. Przedstawione historie organizacji, które działają dłużej niż 20 lat, pokazują, że dwie dekady to okres, po którym można wyraźnie zobaczyć efekty swoich działań, choć zazwyczaj trudno jest powiązać pożądane zmiany społeczne z jednym wybranym czynnikiem (problem atrybucji sukcesu).
- Kapitał nie przynosi szybkich ani wysokich zysków. Obostrzenia dotyczące inwestowania zawarte w art. 17 ust. 1e ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych oraz reguły ostrożnościowe wynikające z wewnętrznych dokumentów organizacji sprawiają, że bezpieczeństwo kapitału jest ważniejsze niż zysk.
- Przy optymalnym założeniu, że kapitał żelazny powinien generować zysk w wysokości 4 proc. w skali rocznej (po uwzględnieniu inflacji i kosztów zarządzania kapitałem), oznacza to, że przez 25 lat organizacja z inwestycji zarobi kwotę w wysokości wyjściowego kapitału. Innymi słowy, po 25 latach organizacja nadal ma kapitał żelazny w pierwotnej wysokości i dzięki niemu zarobiła drugie tyle, które mogła wykorzystać na cele statutowe.
- Fundamentem organizacji powinna być wielopoziomowa i stabilna struktura, w której decyzje są podejmowane kolegalnie. Dzięki temu minimalizuje się ryzyko podjęcia błędnych lub kierowanych emocjami decyzji inwestycyjnych.
- Ze względu na ograniczoną rentowność kapitałów żelaznych instytucje, które są ich beneficjentami i mają wysokie stałe koszty programowe, powinny mieć dodatkowe źródła finansowania.
- Inwestowanie wymaga zaangażowania osób z odpowiednimi kompetencjami i specjalistyczną wiedzą. Ważne jest również, by roz-

wijać wiedzę nie tylko liderów i liderek, lecz także innych osób w organizacji zajmujących się zarządzaniem i administrowaniem tymi środkami. Jest to szczególnie ważne ze względu na dynamicznie zmieniającą się sytuację ekonomiczną i geopolityczną, a także z powodu ryzyka pułapek inwestycyjnych czy prób oszustwa, ryzyka działania pod wpływem emocji oraz z racji różnorodności ofert inwestycyjnych. Jeden z przedstawicieli fundacji z kapitałem ujął to tymi słowami: „Im wyższe kompetencje, tym lepsze wyniki”.

- Inwestowanie wymaga zaufania do ekspertów zewnętrznych i firm, z którymi się współpracuje, a także wiedzy pozwalającej weryfikować wyniki inwestycyjne. Nie jest to proste, ponieważ w wielu sytuacjach efekty decyzji inwestycyjnych można oceniać dopiero po latach.
- Budowanie kapitału żelaznego to proces, który składa się z wielu etapów:
 - okresu przygotowań, analiz i konsultacji oraz przede wszystkim namysłu fundatorów o celu organizacji, sposobie działania i wpływie społecznym, jaki chcą osiągnąć,
 - projektowania struktury organizacji i procesów podejmowania decyzji,
 - projektowania systemu przekazania środków finansowych dla organizacji, np. w formie darowizn finansowych, darowizn instrumentów inwestycyjnych lub udziałów w przedsiębiorstwie lub nieruchomości,
 - zarejestrowania organizacji lub dostosowania statutu już istniejącej oraz wniesienia do niej majątku własnego lub przeprowadzenia kampanii fundraisingowej,
 - budowania profesjonalnego zespołu i wiarygodności opartej na strategii, przejrzystych działaniach oraz publikowanych sprawozdaniach,
 - ewaluacji systemu działania fundacji, modyfikowania struktury i stopniowego zapraszania nowych osób do organów fundacji.

- Bardzo ważne są wewnętrzne regulacje, w tym regulaminy komitetu inwestycyjnego i polityka inwestycyjna. Procedury zatwierdza najwyższy organ fundacji i są one realizowane na niższych poziomach struktury danej organizacji przez zarząd lub inne organy, w tym komitet inwestycyjny.
- Budowa organizacji z kapitałem to ogromny nakład inwestycyjny w projektowanie struktur, fundraisingu, komunikacji, wymagający środków finansowych, czasu, wiedzy i wsparcia profesjonalistów. W przypadku osób, które nie mają jeszcze doświadczenia w działalności filantropijnej, warto na początek rozważyć prostsze formy angażowania się, np. tworzenie funduszy powierzonych³⁸ zarządzanych przez organizacje społeczne lub budowanie partnerstw z organizacjami, które mają już zespoły i doświadczenie w wybranym temacie.
- W przypadku gdy organizacja chce zebrać kapitał żelazny od darczyńców, ważna jest przemyślana i profesjonalna strategia komunikacji. Dzięki temu można wykorzystywać każdą okazję, by budować świadomość wokół danego tematu i wiarygodność organizacji oraz zapraszać odbiorców do angażowania się. Bardzo ważna jest profesjonalna współpraca z dziennikarzami.
- Konieczna jest budowa wiarygodności. Organizacje tworzące kapitały powinny działać przejrzysto, nie tylko wywiązując się z obowiązkowych sprawozdań i podając sprawozdania do publicznej wiadomości, ale przede wszystkim w jasny sposób przedstawiając dane o organizacji, w tym o posiadanym kapitale.
- Wyższe zachęty podatkowe dla darczyńców indywidualnych i korporacyjnych, np. dodatkowe zachęty do przekazywania darowizn na kapitał żelazny jak w Niemczech czy Stanach Zjednoczonych, mogłyby sprawić, że ludzie chętniej przekazywaliby darowizny, a osoby, które już je przekazują, mogłyby rozważyć przekazywanie wyższych kwot.

38 Patrz przypis na str. 41.

Kapitały wieczyste w fundacjach pożytku publicznego w wybranych krajach europejskich: Niemczech, Holandii i Czechach

Paweł Kulesza, Ewa Kulik-Bielińska

Kapitał wieczysty to wyodrębniona część majątku fundacji, przeznaczona do trwałego zachowania i inwestowania w celu finansowania działalności statutowej fundacji. Jego wartość nie może być uszczuplona, a fundacja może wykorzystywać wyłącznie dochody z jego inwestowania na realizację celów statutowych. W zamierzeniu kapitał wieczysty ma zapewnić długoterminową stabilność finansową, niezależną od bieżących darowizn i dotacji. Ta forma finansowania działalności pożytku publicznego jest przede wszystkim znana jako narzędzie finansowania angielskich i amerykańskich uczelni, muzeów, szpitali i fundacji. Budowane od dziesięcioleci kapitały największych amerykańskich uczelni, jak Uniwersytet Harvarda,

Yale czy Standforda, wynoszą kilkadziesiąt miliardów dolarów i zapewniają finansowanie nawet do 40 proc. rocznych kosztów tych uczelni. Kapitał wieczysty wpływa znacząco na stabilność i niezależność organizacji oraz jest wyrazem troski i odpowiedzialności za przyszłe pokolenia.

1. Kapitały wieczyste w regulacjach prawnych i praktyce funkcjonowania fundacji w Europie na przykładzie Czech, Niemiec i Holandii

Inspiracją do tworzenia kapitałów wieczystych jest idea kapitału nazywanego w krajach anglosaskich *endowment*. Ze względu na istotne różnice między systemem prawnym Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii a Polski, postanowiliśmy przeanalizować rozwiązania prawne w krajach, w których system prawny jest zbliżony do polskiego i kapitały się rozwijają. Komitet sterujący projektu rozwoju kapitałów żelaznych w Forum Darczyńców wybrał trzy kraje – Niemcy, Holandię i Czechy. Dzięki dotacji z Fundacji im. Stefana Batorego specjaliści z tych krajów przybliżyli nam uwarunkowania dotyczące tworzenia i funkcjonowania tamtejszych fundacji wyposażonych w kapitały wieczyste. Wnioski z tych ekspertyz przedstawiamy w niniejszym artykule. Na potrzeby niniejszej analizy ograniczyliśmy się wyłącznie do fundacji, które są ustanowione dla pożytku publicznego, pomijając inne formy prowadzenia działalności fundacyjnej, takie jak fundacje prywatne, fundacje rodzinne, fundacje związków wyznaniowych, fundusze powiernicze itd.

W systemach prawnych analizowanych państw nie funkcjonuje, tj. nie jest zdefiniowane, pojęcie kapitału wieczystego (*endowment*). Nie jest to jednak termin nieznany. W każdym z tych państw istnieją fundacje wyposażone w fundusze pełniące funkcję kapitału wieczystego, tj. funduszu z założenia nienaruszalnego, z którego dochody są przeznaczane na cele statutowe. Taką funkcję spełnia kapitał założycielski fundacji, który jest ustanawiany bezterminowo – na czas nieokreślony. Rozróżnienie między fundacjami z kapitałem wieczystym (nienaruszalnym) szczególnie wyraźne jest w systemie niemieckim – obok fundacji posiadających kapitał podstawowy (wieczysty), tzw. *Grundstockvermögen*, który zgodnie z prawem powinien być trwale

zachowany w całości, istnieją tam również fundacje ustanowione na czas określony (*Verbrauchsstiftung*), których majątek stanowią aktywa niepodlegające temu obowiązkowi.

Fundacja z kapitałem wieczystym

W Holandii fundacje muszą się zarejestrować w Rejestrze Handlowym, który jest prowadzony przez Holenderską Izbę Handlową. W lutym 2024 roku figurowało w nim 258 170 fundacji. Według badań przeprowadzonych przez Uniwersytet VU około 5910 z tych podmiotów stanowiły fundacje pożytku publicznego z kapitałem wieczystym.

W Niemczech fundacje są rejestrowane w rejestrze fundacji przez władze związkowe sprawujące nad nimi nadzór³⁹. Obecnie w Niemczech jest około 26 tys. fundacji, z czego ponad połowa powstała po 2000 roku, kiedy zostały wprowadzone znaczące ulgi podatkowe od darowizn przeznaczonych na tworzenie fundacji z kapitałem wieczystym bądź powiększenie tego kapitału (patrz podrozdział drugi *Wspieranie powstawania kapitałów wieczystych przez państwo*).

W Czechach fundacje są rejestrowane w rejestrze publicznym prowadzonym przez właściwy sąd rejestrowy. Rejestracja może zostać dokonana na podstawie wniosku złożonego bezpośrednio w sądzie rejestrowym lub przez notariusza, który może dokonać wpisu bezpośrednio w rejestrze publicznym w imieniu wnioskodawcy. Spośród 3200 fundacji działających w Republice Czeskiej około 640 (20 proc.) to fundacje z kapitałem wieczystym.

Wysokość kapitałów wieczystych

W Niemczech, podobnie jak **w Holandii**, prawo nie wymaga dla utworzenia fundacji wniesienia określonej wprost wartości minimalnego kapitału założycielskiego. Jednak w obu tych krajach wysokość kapitału założycielskiego (podstawowego) musi być adekwatna do realizacji jej celów statutowych.

39 Od 2027 roku, zgodnie z reformą prawa fundacyjnego z 2023 roku, będą się również rejestrować w rejestrze ogólnokrajowym.

Spełnienie tego warunku jest brane pod uwagę przy rejestracji fundacji⁴⁰. Organ rejestrujący może odmówić jej rejestracji, jeśli uzna, że kapitał ten jest niewystarczający.

Mimo braku ustawowego określenia minimalnego kapitału założycielskiego w Niemczech poszczególne kraje związkowe wprowadzają własne regulacje w tej kwestii. Niektóre z nich stawiają wymóg przeznaczenia co najmniej 300 tys. euro na realizację celu fundacji, podczas gdy w innych wymagany kapitał założycielski to tylko 25 tys. euro. Uważa się bowiem, że nawet dzięki niewielkim kapitałom wieczystym organizacje mogą skutecznie realizować ograniczone cele, jak choćby wspomaganie lokalnej szkoły czy szpitala.

W Holandii nie ma żadnych wymogów odnośnie do wysokości kapitału przy ustanawianiu fundacji. Sąd może jednak zdecydować o rozwiązaniu fundacji, jeśli uzna, że posiadane przez nią środki nie zapewniają realizacji jej celów statutowych i nie ma perspektyw na ich zwiększenie.

Inaczej sytuacja wygląda **w Czechach**. Tam minimalna wysokość kapitału wymaganego do założenia fundacji (*nadační jistina*) została określona na poziomie 500 tys. korun (około 20 tys. euro). Kapitał założycielski podlega określonym rygorom: nie może być zastawiony lub wykorzystany jako zabezpieczenie. Fundacje w Czechach co do zasady są podmiotami utworzonymi na czas nieokreślony. Prawo czeskie, w odróżnieniu od regulacji niemieckich, nie wprowadza rozróżnienia między fundacjami z kapitałem wieczystym a fundacjami o ograniczonym horyzoncie czasowym. Możliwe jest ustanowienie w dokumentach założycielskich konkretnego okresu ich funkcjonowania (*spend-down foundation*). Wysokość kapitału założycielskiego czeskich fundacji jest podawana w publicznie dostępnych rejestrach.

We wszystkich analizowanych krajach kapitał wieczysty jest wnoszony w momencie tworzenia fundacji i może podlegać podwyższeniu w kolejnych latach jej funkcjonowania. Nie ma praktyki definiowania docelowego pozio-

40 Organ rejestrowy w Niemczech należy do administracji poszczególnych landów związkowych i różni się między landami. Od 2028 roku fundacje będą również wpisywane do rejestru centralnego prowadzonego przez Bundesamt für Justiz. W Holandii fundacja zostaje wpisana do rejestru prowadzonego przez Holenderską Izbę Handlową (Kamer van Koophandel).

mu kapitału wieczystego, który fundacja chce zbudować w drodze kampanii fundraisingowych, pozyskiwania darowizn czy reinwestowania aktywów.

W polskim systemie prawnym brak jest definicji czy pojęć odnoszących się do kapitałów wieczystych czy żelaznych. Nie ma też wymogu wniesienia minimalnego kapitału założycielskiego, chyba że fundacja zamierza prowadzić działalność gospodarczą – wówczas kapitał ten wynosi minimum 1000 zł. W akcie założycielskim fundator wskazuje składniki majątkowe przeznaczone na realizację celów fundacji. Sądy nie oceniają, czy majątek fundacji wystarcza do osiągnięcia zakładanych celów. W Polsce wartość kapitału założycielskiego jest określona na tak niskim poziomie, że wymóg jego nienaruszalności nie ma żadnego przełożenia na funkcjonowanie fundacji. Fundacje w Polsce, podobnie jak w omawianych krajach, są tworzone co do zasady na czas nieokreślony, chyba że akt założycielski stanowi inaczej.

Podsumowanie: W Niemczech, Holandii i Czechach nie istnieje w porządku prawnym pojęcie kapitału wieczystego (*endowment*). We wszystkich tych krajach funkcjonalnie rolę kapitału wieczystego odgrywa kapitał założycielski (w Niemczech – kapitał podstawowy) fundacji. W systemach holenderskim i czeskim co do zasady fundacje są tworzone na czas nieograniczony, chyba że statut stanowi inaczej. System niemiecki na poziomie definicji prawnej wprowadza wyraźne rozróżnienie między fundacjami o nieograniczonym czasie trwania (część kapitału podlega rygorom trwałości) a fundacjami powołanymi na określony czas.

W Holandii nie ma prawnie ustalonego minimum kapitałowego przy zakładaniu fundacji. W Niemczech limity te mogą się różnić znacząco między krajami związkowymi. W Czechach obowiązuje minimalny kapitał założycielski wskazany w ustawie. Wysokość tego kapitału jest określona w publicznie dostępnych rejestrach.

2. Wspieranie powstawania kapitałów wieczystych przez państwo

W każdym z trzech analizowanych krajów państwo wspiera realizację celów statutowych fundacji przez udzielanie przywilejów podatkowych darczyńcom i fundacjom.

W Niemczech podstawowe ulgi dla darczyńców polegają na odliczeniu do 20 proc. przychodu podlegającego opodatkowaniu (zarówno PIT, jak i CIT). W przypadku gdy hojność darczyńcy przekracza ten poziom, może odliczyć kwotę darowizny również w kolejnych latach. Podatnik CIT, jeżeli uzna to za korzystniejsze, może wliczyć przekazane środki darowizny w koszty uzyskania przychodu do poziomu 0,4 proc. rocznych obrotów i wynagrodzeń.

Prawo podatkowe **w Niemczech** szczególnie wyróżnia ulgi od środków wniesionych na kapitał wieczysty. Ulga na wniesienie lub podwyższenie kapitału wieczystego wynosi 1 mln euro. Kwotę tę można odliczyć od podstawy opodatkowania przez 10 lat od jej przekazania. Darowizny te można przekazywać wielokrotnie (co roku lub co kilka lat), pomniejszając podstawę do opodatkowania w kolejnych latach.

W Holandii w sposób szczególny traktuje się darowizny regularne osób indywidualnych, tj. potwierdzone zobowiązanie darczyńcy do przekazywania rocznych wpłat przez minimum pięć lat. Takie darowizny podlegają 100-proc. odliczeniu od podstawy opodatkowania, do wysokości 125 tys. euro. W przypadku przekroczenia tej wartości w danym roku pozostała część darowizny może być odliczona w kolejnym roku. Co charakterystyczne, zwolnienia z podatku PIT darowizn na niektóre, wskazane przez państwo obszary pożytku publicznego mogą przewyższać 100 proc. kwoty darowizny. I tak darowizny na działalność kulturalną podlegają odliczeniu do 125 proc. Darowizny nieregularne podlegają odliczeniu do 10 proc. przychodu, o ile przekraczają 1 proc. przychodu (minimum 60 euro). Darowizny dla organizacji pożytku publicznego podlegają również odliczeniu w przypadku osób prawnych. Ulga przewidziana w CIT wynosi do 50 proc. zysku i nie może przekraczać kwoty 100 tys. euro rocznie. W przypadku darowizn na cele kulturalne wysokość odliczenia jest wyższa i wynosi aż

150 proc., choć odliczenie przekraczające kwotę darowizny maksymalnie może wynosić 2,5 tys. euro⁴¹.

W Czechach darowizny dla organizacji pożytku publicznego można odliczyć od przychodu w wysokości 15 proc. PIT i 10 proc. CIT. Podobnie jak w Holandii istnieje minimalna wartość darowizny umożliwiająca odliczenie i darowizna musi przekraczać 2 proc. przychodu lub wynosić co najmniej 1 tys. koron w przypadku podatników PIT (około 48 euro) lub 2 tys. koron w przypadku podatników CIT (około 96 euro). Wartości te zostały czasowo podwyższone do 30 proc. w latach 2020–2026 z uwagi na, po pierwsze, pandemię COVID-19, a po drugie – kryzys uchodźczy związany z wybuchem wojny w Ukrainie.

Wsparcie podatkowe dla fundacji we wszystkich trzech krajach obejmuje zwolnienia dotyczące wydatkowania środków na cele statutowe. Fundacje nie muszą płacić także podatków od zysków z zainwestowanego kapitału oraz od dochodów uzyskanych z działalności gospodarczej prowadzonej w celu wspierania działalności pożytku publicznego (niekomercyjnej), a także z podatku od otrzymanych darowizn i spadków.

W Polsce dochody podatników realizujących określone cele statutowe (do których są zaliczane cele statutowe organizacji działających na rzecz pożytku publicznego) są zwolnione z opodatkowania⁴². Dodatkowo ustawodawca umożliwia przekazywanie organizacjom pożytku publicznego 1,5 proc. PIT. Darczyńcy mogą korzystać z ulg podatkowych od darowizn w wysokości 6 proc. PIT i 10 proc. CIT. Wysokość tych ulg nie była zmieniana od reformy systemu podatkowego w 2004 roku.

41 Przekazując darowiznę na rzecz organizacji działającej na rzecz kultury, podatnik dokonuje zwiększenia odpisu podatkowego o 50 proc. Na przykład dla darowizny 2 tys. euro odpis ten wynosi 3 tys. euro. Kwota zwiększenia nie może być wyższa niż 2,5 tys. euro. Na przykład dla darowizny 7 tys. euro odpis ten wynosi 9,5 tys. euro (7 tys. + 2,5 tys. euro, a nie 3,5 tys. euro, co stanowi 50 proc. z 7 tys. euro darowizny), https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/winst/vennootschapsbelasting/aftrekbare_giften (dostęp: 17.09.2026).

42 Art. 17 ust. 4 ustawy z 15 lutego 1992 roku o podatku dochodowym od osób prawnych mówi, że wolne od podatku są „dochody podatników, z zastrzeżeniem ust. 1c, których celem statutowym jest działalność naukowa, naukowo-techniczna, oświatowa, w tym również polegająca na kształceniu studentów, kulturalna, w zakresie kultury fizycznej i sportu, ochrony środowiska, wspierania inicjatyw społecznych na rzecz budowy dróg i sieci telekomunikacyjnej na wsi oraz zaopatrzenia wsi w wodę, dobroczynności, ochrony zdrowia i pomocy społecznej, rehabilitacji zawodowej i społecznej inwalidów oraz kultu religijnego – w części przeznaczony na te cele”.

Podsumowanie: We wszystkich analizowanych krajach są standardowo stosowane ulgi podatkowe od środków przekazywanych fundacjom działającym w sferze pożytku publicznego. Najwyższe (procentowo) ulgi tego rodzaju występują w Holandii, gdzie wartość odliczenia może osiągać 100 proc. darowizny w przypadku regularnie przekazywanych darowizn lub nawet 150 proc. w przypadku przekazywania darowizn na cele kulturalne. W Niemczech są stosowane długoterminowe ulgi od darowizn przekazywanych na tworzenie lub zasilanie kapitału wieczystego (ulga do wysokości 1 mln euro). W przypadku Holandii i Czech warunkiem skorzystania z ulgi od darowizn jest przekroczenie minimalnej wartości granicznej przekazywanej darowizny. W Czechach system podatkowy wsparł sektor pomocowy zmagający się z COVID-19 i kryzysem uchodźczym, czasowo zwiększając ulgi podatkowe z 15 proc. PIT i 10 proc. CIT do 30 proc.

3. Zarządzanie kapitałem wieczystym: nienaruszalność kapitału, zasady inwestowania, samoregulacje

Nienaruszalność kapitału

W krajach, w których tworzenie fundacji z kapitałem wieczystym jest popularne (Stany Zjednoczone, Wielka Brytania), przez lata było przyjęte, że kapitał (*endowment*) wniesiony do fundacji powinien być co do zasady nienaruszalny. Obowiązywała zasada ochrony, tzw. *corpus* (oryginalnego kapitału), a jeżeli wartość funduszu wieczystego spadła poniżej jego wartości początkowej, dalsze wydatkowanie było często ograniczone. Jednak w 2006 roku została przyjęta przez 49 stanów i Dystrykt Kolumbii ustawa Uniform Prudent Management of Institutional Funds Act (UPMIFA – ustawa o jednolitym, rozważnym zarządzaniu funduszami instytucjonalnymi⁴³) regulująca inwestowanie, wydatkowanie środków z funduszy wieczystego. Wraz z przyjęciem tego aktu nastąpiło odejście od sztywnej ochrony nominalnego kapitału (*historic dollar value*) na rzecz zasady *prudent spending*, czyli roz-

43 <https://blog.carnegieinvest.com/nonprofit-investment-services-blog/what-every-nonprofit-should-know-about-the-uniform-prudent-management-of-institutional-funds-act> (dostęp: 8.10.2026).

sądowego wydatkowania przy jednoczesnym zachowaniu długoterminowej siły nabywczej funduszu i poszanowaniu woli darczyńcy. Obecnie w Stanach Zjednoczonych organizacje wyposażone w kapitał wieczysty mogą wydatkować środki z kapitału, nawet gdy jego wartość spada poniżej kwoty historycznej, pod warunkiem że decyzja jest rozsądna (*prudent*) i zgodna z celem funduszu. Od 2006 roku zmieniło się podejście do ochrony kapitału wieczystego fundacji: nie chroni się jego wartości nominalnej, ale zdolności fundacji do realizacji celu w długim okresie. Prawo dopuszcza wydatkowanie nawet części funduszu głównego (*corpus*), jeśli jest to rozsądne i nie sprzeczne z wolą fundatora.

Podobnie wygląda sytuacja w trzech analizowanych przez nas krajach: Niemczech, Czechach i Holandii.

W Niemczech przyjmuje się jako ogólną zasadę, że kapitał podstawowy fundacji powinien pozostać nienaruszony (*Grundstockvermögen ist ungeschmälert zu erhalten*), a cele fundacji powinny być finansowane przede wszystkim z dochodów majątku. Takie podejście promuje w swojej publikacji z 2009 roku Stowarzyszenie Fundacji Niemieckich (Bundesverband Deutscher Stiftungen), stwierdzając, że „zasady dobrej praktyki fundacyjnej wymagają zachowania majątku z uwzględnieniem jego zdolności do generowania dochodu. Fundacja powinna zachować ten sam wpływ materialny przez dekady (i stulecia) po swoim założeniu co na początku swojej działalności”⁴⁴. Stowarzyszenie nie precyzuje jednak, czy wartość kapitału ma być realna, czy nominalna, pozostawiając to decyzji władz fundacji.

Konsekwencją zasady nienaruszalności kapitału wieczystego jest konieczność jego uzupełnienia w sytuacji, gdy dochodzi do jego obniżenia na skutek spadku wycen rynkowych jego aktywów lub uszczuplenia z powodu zbyt dużych wypłat. W Niemczech prawo dopuszcza okresowe obniżenie kapitału wieczystego nie tylko z powodów niezależnych od fundacji, lecz także na mocy decyzji jej władz. Władze fundacji mogą zapisać w swoich dokumentach wewnętrznych (takich jak statut, polityka inwestycyjna)

44 Publikacja *Zasady dobrej praktyki fundacyjnej. Wyjaśnienia, wskazówki i praktyczne przykłady z codziennej praktyki fundacyjnej* (*Die Grundsätze guter Stiftungspraxis: Erläuterungen, Hinweise und Anwendungsbeispiele aus dem Stiftungsalltag*) – wydany przez Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin 2014, komentarz do zasady nienaruszalności kapitału (*Vermögenshalt*).

możliwość naruszenia kapitału podstawowego i zdecydować o czasowym wykorzystaniu jego części na wydatki bieżące pod warunkiem uzupełnienia go w rozsądnym okresie⁴⁵. Jeśli z powodów finansowych (np. utrzymującej się dekoniunktury), organizacyjnych lub innych uzupełnienie kapitału staje się niemożliwe, fundacja z kapitałem wieczystym może zostać przekształcona w fundację o określonym czasie trwania⁴⁶, co jest równoznaczne z likwidacją jej kapitału wieczystego.

W Holandii co do zasady fundacje z kapitałem wieczystym mają obowiązek zachować kapitał i wydawać na swoją działalność jedynie dochody z jego inwestowania. Zarząd fundacji może podjąć uzasadnioną decyzję o czasowym naruszeniu funduszu wieczystego, jeśli wymaga tego interes fundacji. Jednakże oczekuje się, że w odpowiednim czasie podejmie działania mające na celu przywrócenie jego pierwotnej wysokości. Jeśli statut stanowi, że fundusz wieczysty pozostaje nienaruszalny, zarząd nie może wydatkować środków z niego bez zmiany statutu, a to może wymagać postanowienia sądu.

Nienaruszalność kapitału wieczystego fundacji jest podstawową, choć nie absolutną, zasadą **w czeskim prawie**. Ogólnie nie pozwala ona na uszczuplenie funduszu wieczystego. Fundacja musi utrzymać wartość nominalną funduszu co najmniej na poziomie kapitału podstawowego wpisanego w rejestrze. Działania statutowe mogą być finansowane jedynie z przychodów od kapitału. Są dopuszczane pewne ograniczone wyjątki. Jeśli wartość kapitału spadnie (np. z powodu strat), fundacja musi bez zbędnej zwłoki przywrócić ją przynajmniej do poziomu kapitału wpisanego w rejestrze. Zarząd może dokonywać zmian w składzie i strukturze funduszu wieczystego, ale zgodnie z przepisami prawa i bez naruszania jego minimalnego

45 Art. 83c ust. 3 niemieckiego Kodeksu cywilnego mówi, iż „fundusz podstawowy fundacji (*Grundstockvermögen*) musi być zachowany w nienaruszonym stanie”. Ustęp 3 tego samego artykułu przyznaje prawo do wnioskowania o czasowe zwolnienie ze stosowania się do tego wymogu. W publikacji z 2014 roku *Zasady dobrej praktyki fundacyjnej. Wyjaśnienia, wskazówki i praktyczne przykłady z codziennej praktyki fundacyjnej* autorzy odnoszą się do rekomendacji Stowarzyszenia Fundacji Niemieckich i proponują siedmioletni okres na uzupełnienie strat: „Aktywa muszą być trwale zabezpieczone pod względem ich zdolności do generowania zysków (rzeczywiste zachowanie wartości). Cel ten uznaje się za osiągnięty, jeżeli w ciągu siedmiu lat deprecjacja pieniądza (mierzona według odpowiednio dobranego oficjalnego wskaźnika) zostanie co najmniej zrównoważona przez odpowiedni wzrost wartości rynkowej aktywów lub przez przeznaczenie odpowiedniej kwoty na aktywa fundacji lub jej wolne rezerwy”.

46 Wynika to z art. 86 niemieckiego Kodeksu cywilnego.

poziomu. Każde naruszenie tych zasad może skutkować odpowiedzialnością osobistą członków organów zarządzających, interwencją sądową, a w poważnych przypadkach – rozwiązaniem fundacji.

Zarządzanie kapitałem

W żadnym z trzech analizowanych krajów nie ma wymogów formalnych, przepisów prawnych czy wytycznych odnoszących się wprost do zarządzania kapitałem wieczystym oraz określających sposoby inwestowania jego aktywów i wydatkowania dochodów. Inaczej niż w Stanach Zjednoczonych, gdzie UPMIFA określa zasady dotyczące decyzji inwestycyjnych, polityki wydatkowej oraz zarządzania funduszami wieczystymi⁴⁷. W większości analizowanych państw przepisy ograniczają się do kilku ogólnych wskazań i zaleceń, w tym gospodarności, należytej staranności, zasady ostrożnego zarządzania majątkiem.

W Holandii przepisy podatkowe wymagają od organizacji mających status pożytku publicznego (ANBI) posiadania aktualnej polityki obejmującej m.in. zarządzanie aktywami fundacji oraz ich wydatkowanie. Zgodnie z orzecznictwem polityka lub strategia inwestycyjna fundacji ze statusem pożytku publicznego (ANBI) musi zapewnić równowagę między akceptowalnym poziomem ryzyka a generowaniem akceptowalnego strumienia przychodów, by zrekompensować inflację i umożliwić realizację celów fundacji.

Prawo nie ogranicza swobody inwestycyjnej holenderskich fundacji. Mogą inwestować bez ograniczeń we wszystkie instrumenty na rynku finansowym. Ogólna zasada mówi, że zawiadując majątkiem fundacji, zarząd powinien podejmować rozważne decyzje inwestycyjne i unikać podejmowania zbyt dużego ryzyka.

W Czechach ramy prawne opierają się bardziej na zasadach niż na przepisach szczegółowych. Głównym źródłem zaleceń jest czeski Kodeks cywilny, który nie reguluje samej strategii inwestycyjnej, ale ustanawia dwie kluczowe zasady: (i) obowiązek należytej staranności członków organów zarządzających oraz (ii) wymóg zachowania wartości funduszu.

47 *What Every Nonprofit Should Know About UPMIFA (Uniform Prudent Management of Institutional Funds Act)*, <https://blog.carnegieinvest.com/nonprofit-investment-services-blog/what-every-nonprofit-should-know-about-the-uniform-prudent-management-of-institutional-funds-act> (dostęp: 17.09.2026).

Jeśli wartość funduszu spadnie poniżej kwoty w rejestrze, fundacja jest zobowiązana do jej niezwłocznego uzupełnienia. Prawo dopuszcza możliwość wystąpienia strat, wynikających z ostrożnej działalności inwestycyjnej, o ile władze fundacji działały z należytą starannością, w sposób poinformowany, sumienny i w dobrej wierze, biorąc pod uwagę długoterminowe cele fundacji i profil ryzyka. Z kolei nieostrożne lub spekulacyjne działania mogą rodzić osobistą odpowiedzialność członków zarządu. Połączenie obowiązku należytej staranności i obowiązku przywrócenia funduszu wymaga, by fundacje traktowały straty jako dopuszczalne tylko wtedy, gdy wynikają z rozważnego zarządzania i są poprzedzone odpowiednimi działaniami naprawczymi.

Fundacje **w Czechach** mogą inwestować w papiery wartościowe, nieruchomości, ruchomości oraz inne prawa majątkowe zdolne przynosić dochód. Fundacje mogą inwestować w firmy, ale prowadzenie działalności gospodarczej nie może stać się głównym celem ich istnienia. Biorąc pod uwagę zasadę zachowania kapitału, ogólna filozofia inwestycyjna zwykle jest ostrożna, skoncentrowana na ochronie kapitału i ograniczaniu ryzyka.

W Niemczech wszystkie rodzaje aktywów mogą wchodzić w skład funduszu wieczystego: pieniądze, wszelkiego rodzaju ruchomości (np. kolekcje sztuki), nieruchomości, prawa (patenty, znaki towarowe, udziały) itd. Darczyńca może zdecydować, czy niektóre części funduszu powinny być zachowane „w naturze” (np. konkretne dzieło sztuki, określony zabytkowy budynek), czy tylko pod względem ich wartości (tak by możliwe były przemieszczenia inwestycji, tzw. *Umschichtungen*). Fundator może dodatkowo w statucie zdecydować, czy „pełne zachowanie” oznacza wartość nominalną aktywów, czy też ma brać pod uwagę rzeczywistą siłę nabywczą (uwzględniając inflację).

Prawo niemieckie nie nakłada na fundacje obowiązku stosowania konkretnej strategii inwestycyjnej. Istnieją jednak pewne ograniczenia prawne, na które fundacje muszą mieć wzgląd, w tym orzecznictwo sądów oraz różne praktyki oceny tego, jakie inwestycje są uważane za ryzykowne przez organa nadzoru fundacji w poszczególnych krajach związkowych. W jednym z krajów związkowych urząd nadzoru nad fundacjami uznał portfel fundacji o udziale akcji ponad 50 proc. za zbyt ryzykowny i fundacja musia-

ła zmienić strukturę swoich inwestycji. Niemieckie fundacje muszą też zachować równowagę między różnymi celami inwestycyjnymi (takimi jak bezpieczeństwo, wysokie dochody, zrównoważony rozwój), a wymaganym przez prawo „pełnym zachowaniem” kapitału fundacji.

Około 70 proc. niemieckich fundacji z kapitałami wieczystymi opracowało politykę inwestycyjną posiadanych aktywów. Wśród małych fundacji, których kapitał podstawowy wynosi mniej niż 1 mln euro, odsetek ten wynosi 60 proc., podczas gdy w przypadku większych fundacji, których kapitał wynosi 1 mln euro lub więcej, wynosi on 84 proc. Dodatkowo niemieckie banki stworzyły wiele funduszy i strategii inwestycyjnych dostosowanych do potrzeb fundacji i umożliwiających inwestowanie w określonym kierunku.

Wymóg payoutu

W żadnym z trzech opisywanych krajów nie ma formalnie (prawnie) ustalonego wymogu payoutu, czyli obowiązku wydawania określonego procentu dochodów fundacji na cele statutowe.

W Holandii zasady dotyczące polityki wydatkowania środków z kapitału wieczystego może określić fundator lub darczyńca, zastrzegając, jaki procent przychodów lub jaka kwota środków ma być przeznaczana na działalność statutową w umowie darowizny lub akcie ustanowienia fundacji. Organizacje pożytku publicznego są zobowiązane do przeznaczenia środków z darowizn w terminie dwóch lat od ich otrzymania, ale możliwe są odstępstwa od tej zasady, jeśli organizacja ma uzasadnione powody, żeby akumulować środki przez dłuższy czas na późniejsze wydatki. Wymóg ten nie odnosi się oczywiście do darowizn przeznaczonych na kapitał wieczysty oraz wypłat z kapitału, które są ustalane przez organy fundacji zgodnie z wolą darczyńców/fundatora.

W Czechach Kodeks cywilny nie określa sztywnej zasady wydatkowania środków fundacji na cele statutowe (takiej jak zasada 5-proc. wypłaty stosowana w przypadku prywatnych fundacji w Stanach Zjednoczonych). Zamiast tego nakłada obowiązek wpisania do statutu celów i sposobu ich realizacji, w tym określenia sposobu dystrybucji środków na cele fundacji. Jeśli fundacja nie dokona żadnych wypłat przez okres dłuższy niż dwa lata bez uzasadnionego powodu, może zostać rozwiązana i skierowana do likwidacji przez sąd.

W Niemczech również nie ma wymogu określonego minimum wydatkowania środków na cele statutowe. Prawo cywilne oraz Kodeks podatkowy i *Wytyczne dotyczące stosowania Kodeksu podatkowego* stanowią, że wszystkie środki finansowe muszą być przeznaczone na cele pożytku publicznego fundacji, ale nie wymagają, by wypłaty były dokonywane co roku. Fundacje mogą akumulować środki na tworzenie rezerwy pod planowane projekty lub wydatki w dalszym horyzoncie czasowym pod warunkiem opisanego celu i sposobu ich wydatkowania w planach działań. Prawo podatkowe ustala też górny limit środków przeznaczonych na koszty ogólne i administracyjne na poziomie maksymalnie 50 proc.

W Polsce katalog instrumentów finansowych, w jakie może inwestować fundacja, jeśli nie chce utracić prawa do zwolnienia podatkowego, reguluje ustawa podatkowa (art. 17 ust. 1e o podatku dochodowym od osób prawnych). Określa też, jakie z tych instrumentów organizacja może nabywać samodzielnie, a jakie w ramach zarządzania aktywami przez uprawniony podmiot.

Prawo **w Polsce** nie zakazuje naruszenia kapitału wieczystego na sfinansowanie działań statutowych, nie wymaga też, by fundacje przeznaczały określony procent przychodów z inwestowania na działania statutowe w danym roku.

Samoregulacja

We wszystkich trzech krajach organizacje zrzeszające fundacje opracowały standardy lub kodeksy dobrych praktyk zarządzania aktywami. Pozostają one jednak na dość ogólnym poziomie szczegółowości, zalecając rozsądne i ostrożne inwestowanie odpowiadające na cele i potrzeby organizacji.

W Czechach środowisko fundacji opracowało *Czeski kodeks fundacyjny*⁴⁸. Dokument ten obejmuje m.in. dobre praktyki i rekomendacje dotyczące inwestowania aktywami fundacji, w tym zaleca przygotowanie i przyjęcie przez organy fundacji strategii i polityki inwestycyjnej, ustalających jasne zasady i cele zarządzania portfelem inwestycyjnym oraz procedury podejmowania decyzji inwestycyjnych. W sytuacji nieposiadania przez władze fundacji wystarczającej wiedzy i doświadczenia pozwalającego na podejmowanie decyzji inwestycyjnych standardy zalecają powierzenie zarządzania majątkiem profesjonalnemu administratorowi.

48 <https://nadacnikodex.cz/> (dostęp: 18.09.2026).

W Holandii *Kodeks dobrego zarządzania Związku Fundacji Holenderskich (FIN)*⁴⁹ również zaleca opracowanie polityki inwestycyjnej oraz podejścia do ryzyka. Wytyczne te są dość ogólne: wymagają, by zarząd stworzył politykę odpowiadającą wyznaczonym celom dotyczącym inwestycji, zarządzania ryzykiem, zobowiązań finansowych i kosztów ogólnych.

W Niemczech w środowisku fundacji również zostały określone główne zasady dobrej praktyki zarządzania finansami⁵⁰. Jedna z nich mówi: „Majątek fundacji powinien zachować trwałą zdolność do generowania dochodów. Fundacje określają pisemne zasady inwestowania majątku z uwzględnieniem rentowności, zachowania wartości oraz zrównoważonego rozwoju”. Większość (70 proc.) niemieckich fundacji z kapitałami wieczystymi zgodnie z tymi zaleceniami opracowała swoje polityki inwestycyjne. Stowarzyszenie Fundacji Niemieckich postuluje również gromadzenie rezerw w okresach dobrej koniunktury na rzecz ochrony kapitału, a także odpowiedzialne etycznie inwestowanie⁵¹.

Dobre praktyki zarządzania aktywami są również promowane przez organizacje zrzeszone w Europejskim Stowarzyszeniu Organizacji Filantropijnych „Philea” (Philanthropy Europe Association). W *Zasadach dobrej praktyki. Samoregulujące narzędzie dla fundacji* zwracają uwagę m.in. na wymóg posiadania przez zarząd wiedzy inwestycyjnej oraz stworzenia i implementacji strategii i polityki inwestycyjnej⁵².

49 <https://fondseninederland.nl/over-fin> (dostęp: 18.09.2026).

50 <https://www.stiftungen.org/stiftungen/stiftungsgruendung/grundsaeetze-guter-stiftungspraxis/selbstverpflichtung.html> (dostęp: 18.09.2026).

51 *Zasady dobrej praktyki fundacyjnej. Wyjaśnienia, wskazówki i praktyczne przykłady z codziennej praktyki fundacyjnej*. Stowarzyszenie Fundacji Niemieckich postuluje objęcie praktyką tworzenia rezerw również fundacje posiadające aktywa w postaci nieruchomości, w przypadku gdy rezerwy mają na celu zapewnienie środków na konserwację i modernizację, a nawet budowę nowych obiektów. Jest również postulowane uwzględnienie w inwestycjach czynników etycznych: „Ze względu na zaangażowanie w dobro wspólne fundacja charytatywna dąży do poprawy kondycji społeczeństwa (i środowiska) oraz zapobiegania jego degradacji” (str. 30)

52 *Principles of Good Practice. A Self-Regulatory Tool for Foundations*, Philanthropy Europe Association, <https://philea.eu/wp-content/uploads/2022/07/Principles-of-Good-Practice-2022.pdf> (dostęp: 18.09.2026).

Philea propaguje również publiczny dostęp do informacji na temat polityki inwestycyjnej, strategii inwestycyjnych i alokacji aktywów.

Środowisko fundacji w Polsce nie wypracowało kodeksu dobrych praktyk inwestowania aktywami fundacji, jednak aspekty obejmujące działalność inwestycyjną fundacji znalazły się w opracowanych przez Forum Darczyńców w Polsce *Standardach działania fundacji korporacyjnych*⁵³. Mimo że standardy te dotyczą fundacji korporacyjnych, można odnieść je również do ogółu fundacji w Polsce. Wiodące fundacje i stowarzyszenia z kapitałem wieczystym zrzeszone w Forum Darczyńców posiadają strategię inwestycyjną przyjętą przez swoje władze (często i zarząd, i radę), a w sprawozdaniach rocznych przedstawiają informację o efektach inwestowania. Część z nich (np. Fundacja na rzecz Nauki Polskiej) upublicznia swoją strategię na stronie internetowej. W większości polskie fundacje inwestują w instrumenty dłużne i papiery wartościowe w następujący sposób: minimum 60 proc. kapitału w obligacje oraz maksymalnie 40 proc. w akcje i inne instrumenty podwyższonego ryzyka.

Podsumowanie: W analizowanych przez nas krajach choć prawo co do zasady chroni kapitał wieczysty, to dopuszcza – uzasadnioną interesem fundacji – możliwość jego czasowego uszczuplenia w celu prowadzenia działalności statutowej. W Niemczech możliwe jest nawet – za zgodą organu nadzoru – przekształcenie fundacji wieczystej w fundację o określonym czasie trwania. Nie do końca jest jasne, czy zachowanie kapitału odnosi się do aktywów netto (w wartości nominalnej), czy brutto (w wartości nabywczej), czy raczej utrzymania stałego potencjału dochodowego na poziomie służącym realizacji celów, co do których został ustanowiony. Tendencja, w tym ta w Stanach Zjednoczonych, wskazuje bardziej na tę drugą interpretację.

W żadnym z analizowanych krajów wymogi dotyczące zarządzania kapitałem wieczystym nie zostały unormowane w prawie, a od zarządzających fundacjami i ich kapitałem jest wymagane jedynie zachowanie należytej staranności.

We wszystkich trzech krajach obserwuje się dążność do samoregulacji sektora przez przyjmowanie standardów zarządzania fundacjami, w tym standardów działalności inwestycyjnej.

53 <https://forumdarczyncow.pl/uploads/media/655769c04de5f-standardy-dzialania-fundacji-korporacyjnych-2023.pdf> (dostęp: 17.09.2026).

4. System kontroli i nadzoru, sprawozdawczość i przejrzystość

W krajach objętych badaniem nie ma obowiązku prawnego podawania do wiadomości publicznej polityki inwestycyjnej i składu portfela, choć niektóre z fundacji publikują takie dane. Z kolei dane o wysokości kapitałów wieczystych (formalnie odnoszące się do kapitałów założycielskich) są publicznie dostępne. We wszystkich trzech krajach regulacje podatkowe nakładają na fundacje szczególne obowiązki sprawozdawcze.

W Holandii przepisy podatkowe dotyczące fundacji pożytku publicznego (ANBI) nakładają na nie obowiązek publikowania na swojej stronie internetowej, stronie organizacji parasolowej, do której należą, lub innej stronie internetowej informacji według urzędowego formularza, obejmujących przychody brutto z inwestycji oraz koszty związane z inwestycjami. Tylko fundacje prowadzące (znaczną) działalność gospodarczą muszą składać swoje roczne sprawozdania w rejestrze handlowym. W Holandii fundacje z kapitałem wieczystym nie mają specjalnych dodatkowych obowiązków. Nie mają też obowiązku przedstawiać swojej strategii inwestycyjnej.

Nadzór nad fundacjami **w Holandii** jest sprawowany głównie przez prokuraturę. Może ona wnioskować do sądu o rozwiązanie fundacji w określonych przez prawo przypadkach, o zmianę statutu fundacji, żądać wyjaśnień czy też odwołania członków zarządu. Wniosek o rozwiązanie fundacji może zostać sformułowany np. w przypadku, gdy fundacja nie posiada środków na realizację swojego celu ani nie ma perspektyw na uzyskanie wystarczających środków w przewidywalnym czasie lub gdy cele fundacji zostały osiągnięte, a zmiana celu nie jest dopuszczalna. Co istotne, prawo do kierowania takich wniosków do sądu nie jest ograniczone wyłącznie do prokuratury. Mogą je składać również fundator, członkowie zarządu czy innych organów fundacji oraz inni interesariusze.

W Niemczech w każdym z krajów związkowych jest wyznaczony urząd pełniący funkcję nadzorczą nad fundacjami. Drugim organem nadzorującym fundacje jest urząd skarbowy. Oba organy wymagają rocznych sprawozdań finansowych odnoszących się do zachowania kapitału wieczystego, a także przychodów i kosztów. Oprócz danych finansowych fundacje są również zobowiązane przedstawiać obu organom raport roczny ze swojej działalności.

Organy nadzoru sprawdzają nie tylko przestrzeganie zapisów prawa przez fundacje, lecz także oceniają m.in., czy posiadane przez nie aktywa pozwalają na wypełnienie ich celów. Organy nadzoru mogą żądać informacji i wyjaśnień, są też uprawnione do unieważniania niektórych podjętych przez zarząd decyzji oraz do odwoływania członków zarządu i kierownictwa. Zakres nadzoru różni się między krajami związkowymi i niektóre z nich patrzą uważniej na kwestie zarządzania aktywami, wymagając wcześniejszej zgody na podjęcie określonych decyzji inwestycyjnych czy zmian alokacji.

Fundacje niemieckie nie są prawnie zobowiązane do ujawniania swoich aktywów, zysków finansowych i inwestycji opinii publicznej. Niektóre z nich udostępniają te informacje dobrowolnie.

W Czechach, podobnie jak w Holandii, nie funkcjonuje oddzielny wyspecjalizowany organ administracyjny sprawujący nadzór nad fundacjami. Jest on zdecentralizowany i reaktywny. Opiera się na połączeniu kontroli sądowej, przejrzystości publicznej oraz ogólnych mechanizmów regulacyjnych, określonych przez czeski Kodeks cywilny, przepisy rachunkowe, podatkowe oraz rejestrów publicznych. W Czechach duży nacisk jest położony na rozliczalność, przejrzystość i identyfikowalność aktywów, zwłaszcza w przypadku funduszy wieczystych.

Ważnym elementem nadzoru jest obowiązek składania przez fundacje w dostępnym publicznie rejestrze swoich sprawozdań rocznych (merytorycznych i finansowych), zawierających m.in. informacje o darowiznach i darczyńcach, wysokości funduszu wieczystego (założycielskiego), przychodach z inwestycji oraz o ponoszonych wydatkach. Ramy sprawozdawczości odnoszące się do fundacji wyposażonych w kapitał wieczysty mają na celu zapewnienie, że fundusz ten jest właściwie zarządzany, a wszelkie dochody z niego uzyskane są wykorzystywane zgodnie z celem statutowym fundacji.

Nadzór merytoryczny dotyczący zarządzania i utrzymania kapitału wieczystego jest głównie sprawowany przez interwencję sądową *ex post*, uruchamianą zazwyczaj w przypadku sporów, skarg lub widocznych nieprawidłowości, a nie w wyniku rutynowego monitorowania. Sądy mogą kontrolować postępowanie organów zarządzających fundacją, zwłaszcza w przypadku podejrzeń o niewłaściwe wykorzystanie majątku, odejście od celu fundacji lub niewypełnianie obowiązków ustawowych, takich jak

zachowanie majątku fundacji. W takich przypadkach sądy dysponują wieloma różnorodnymi uprawnieniami, w tym do stwierdzania nieważności wewnętrznych uchwał, nakazywania przywrócenia majątku fundacji, pociągania członków organów zarządzających do odpowiedzialności za naruszenie obowiązku zachowania należytej staranności, a w skrajnych przypadkach do rozwiązania fundacji i nakazania jej likwidacji.

Odpowiedzialność zarządu

W krajach objętych badaniem członkowie zarządu odpowiedzialni za gospodarowanie środkami funduszu wieczystego są zobowiązani do postępowania z należytą starannością. Termin ten nie jest ściśle zdefiniowany, lecz można go wywieść z przytoczonych powyżej standardów zarządzania fundacjami. Decyzje inwestycyjne powinny być świadome i umotywowane, a procedury wewnętrzne opisane i przestrzegane. Naczelnymi dokumentami są strategia i polityka inwestycyjna. Strategia określa koncepcję działalności inwestycyjnej i odnosi się do długoterminowych celów inwestycyjnych. Stara się odpowiedzieć na pytanie, co i w jaki sposób dana organizacja zamierza osiągnąć. Odnosi się do tolerancji na ryzyko, oczekiwanej stopy zwrotu czy ograniczeń inwestycyjnych. Polityka inwestycyjna zaś reguluje zasady prowadzenia działalności inwestycyjnej i odnosi się do zarządzania inwestycjami, planowania właściwej alokacji aktywów, monitorowania rezultatów, zarządzania ryzykiem⁵⁴. Zarząd, a także – jeżeli istnieją – organy nadzoru wewnętrznego, takie jak rada fundacji, są więc odpowiedzialne za działania *ex ante*, podejmowanie właściwie umotywowanych decyzji w oparciu o dokumenty identyfikujących cele inwestycyjne fundacji oraz aktualne i istotne informacje⁵⁵.

54 *Elements of an investment policy statement for individual investors*, CFA Institute, <https://rpc.cfainstitute.org/policy/positions/elements-of-an-investment-policy-statement-for-individual-investors> (dostęp: 18.09.2026).

55 „Praktyki zarządzania aktywami Fundacji Bertelsmanna obejmują: cotygodniowe wewnętrzne przeglądy portfela, miesięczne raporty (w tym komentarze dotyczące wyników portfela w ciągu roku i wydarzeń na rynku kapitałowym) dla organów zarządzających fundacji, co najmniej raz w roku spotkania rady doradczej ds. inwestycji, organizowane, by omówić strategiczne cele zarządzania aktywami, oraz stałą komunikację z wyznaczonymi przedstawicielami (zarządzającymi portfelami, doradcami klientów itp.). Ponadto udział w wybranych warsztatach, seminariach i spotkaniach informacyjnych organizowanych przez banki jest częścią procesu gromadzenia informacji”, *Zasady dobrej praktyki fundacyjnej Wyjaśnienia, wskazówki i praktyczne przykłady z codziennej praktyki fundacyjnej*, Bundesverband Deutscher Stiftungen.

W Czechach obowiązek należytej staranności nałożony na członków organów zarządzających fundacją oznacza, że muszą oni zarządzać majątkiem fundacji w sposób roztropny, w dobrej wierze i zgodny z celem fundacji oraz zasadą zachowania kapitału. W praktyce oznacza to, że decyzje inwestycyjne muszą opierać się na przemyślanych i rozsądnych założeniach, nawet jeśli te założenia nie są formalnie udokumentowane ani ujawnione.

W Holandii prawo stanowi jedynie, że członkowie zarządu muszą należyście wykonywać swoje obowiązki. Zarządzanie finansami fundacji jest uważane za nierozdzielne, zbiorowe zadanie zarządu. W orzecznictwie przyjmuje się, że zarządzanie podmiotami prawnymi wiąże się z koniecznością akceptowania ryzyka. To, jaki jego poziom jest dopuszczalny, w dużej mierze zależy jednak od okoliczności danej sprawy. Zgodnie z tym orzecznictwem polityka inwestycyjna lub strategia fundacji o statusie organizacji pożytku publicznego (ANBI) musiałaby znaleźć równowagę między dopuszczalnym poziomem ryzyka a generowaniem akceptowalnego przepływu dochodów, by zrekompensować inflację i umożliwić realizację celów fundacji.

W Niemczech członkowie zarządu mają obowiązek dochowania należytej staranności wobec fundacji, w tym jeśli chodzi o zarządzanie kapitałem wieczystym. Przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych obowiązuje zapisana w Kodeksie cywilnym reguła słusznej oceny biznesowej⁵⁶. Oznacza to, że członkowie zarządu mogą zostać pociągnięci do odpowiedzialności za zaniedbanie w momencie podejmowania konkretnej decyzji inwestycyjnej (*ex ante*), a nie jedynie na podstawie złych wyników inwestycji (nie *ex post*). Członkowie zarządu są zobowiązani do podejmowania decyzji inwestycyjnych w oparciu o odpowiednie informacje. Odpowiedzialność zarządu może być ograniczona w statucie fundacji.

W Polsce fundacje są rejestrowane w publicznie dostępnym krajowym rejestrze sądowym. Nadzór merytoryczny nad fundacjami, obejmujący ocenę zgodności z przepisami prawa, statutem i celami fundacji sprawuje minister właściwy ze względu na jej cele statutowe. Fundacje są zobowiązane do składania na urzędowym wzorze właściwemu ministrowi corocznego sprawozdania ze swojej działalności, które jest publikowane

56 Par. 84a ust. 2 niemieckiego Kodeksu cywilnego.

w Biuletynie Informacji Publicznej. Obowiązek ten nie obejmuje fundacji będących organizacjami pożytku publicznego, które są zobowiązane do zamieszczania sprawozdania sporządzonego według urzędowego wzoru na stronach Narodowego Instytutu Wolności. Oprócz ministra właściwego nadzór pełni właściwy miejscowo starosta oraz sąd rejestrowy. Warto zaznaczyć, iż sądy nie podejmują się rozstrzygania, czy kapitał fundacji umożliwia realizację jej celów⁵⁷. Oddzielnie uprawnienia nadzorcze realizuje organ podatkowy. Sprawozdanie finansowe fundacji zawiera dane pozwalające ocenić wysokość kapitału organizacji, dochody inwestycyjne oraz koszty związane z zarządzaniem kapitałem. Odpowiedzialność zarządu za efekty gospodarowania majątkiem jest w Polsce w zasadzie tożsama jak w omawianych krajach.

Podsumowanie: Spośród krajów objętych badaniem tylko w Niemczech istnieją specjalne organy nadzoru nad fundacjami. W Czechach i Holandii nadzór ogranicza się do nadzoru sądowego i prokuratorskiego, a także – przez wymóg publikowania sprawozdań finansowych – kontroli społecznej. We wszystkich omawianych krajach organy podatkowe mają uprawnienia nadzorcze nad fundacjami, głównie w kwestii udzielonych zwolnień podatkowych.

Odpowiedzialność zarządu za wyniki inwestycyjne sprowadza się do zachowania należytej staranności, przez co rozumie się, że decyzje dotyczące zarządzania kapitałem wieczystym są podejmowane w oparciu o wiedzę ekspercką, w sposób świadomy i uzasadniony, zgodnie z zapisaną i przyjętą przez władze fundacji strategią i polityką inwestycyjną oraz przestrzeganiem wewnętrznych procedur.

Choć nie jest konieczne upowszechnianie informacji o prowadzonych inwestycjach, informacje takie często są publikowane przez fundacje.

57 Wyrok Sądu Najwyższego z 12 lutego 2002 roku, I CKN 1388/99: „Jeżeli w akcie fundacyjnym i statucie wskazano konkretną wartość środków majątkowych fundacji, a ustawodawca nie określił minimalnego pułapu początkowego majątku fundacji, stąd też poza zakresem kognicji Sądu rejestrowego pozostaje oczywiście ocena, czy jest to suma wystarczająca do osiągnięcia zakładanego celu fundacji”.

O autorkach i autorach



JUSTYNA DURIASZ-BUŁHAK

Członkini Zarządu Fundacji Wspomagania Wsi, z którą jest związana od 2000 roku. W fundacji zarządza m.in. jej kapitałem żelaznym. W latach 2019–2023 przewodnicząca Zarządu Forum Darczyńców w Polsce. Jej główne zainteresowania to obywatelski aktywizm oddolny oraz rola liderów społecznych i ich potencjał we wspieraniu zmian społecznych w społecznościach wiejskich, a także rola dziedzictwa kulturowego w budowaniu tożsamości lokalnej. Jest członkinią Komitetu ds. Prawnych w Forum Darczyńców.



JULIA KLUCZYŃSKA

Prawniczka specjalizująca się w tematyce fundacji, stowarzyszeń i filantropii. Liderka programu rzeczniczego w Forum Darczyńców. Współprzewodnicząca komitetu prawnego w europejskiej sieci Philea – Philanthropy Europe Association oraz członkini zespołu ds. uproszczeń prawnych dla organizacji społecznych w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Jako ekspertka uczestniczy m.in. w pracach grupy roboczej przygotowującej krajową strategię rozwoju filantropii, współtworzyła Manifest i Rekomendacje dobrego prawa dla fundacji oraz opracowywała rozdział o Polsce w publikacji *Comparative Highlights of Foundation Law*. Doradzała również w procesach tworzenia i rozwoju wielu instytucji zajmujących się kulturą, sztuką i nowoczesnymi technologiami.



PAWEŁ KULESZA

Specjalista ds. inwestycji kapitałowych i analiz finansowych w Fundacji na rzecz Nauki Polskiej. Makler papierów wartościowych z uprawnieniami do zasiadania w radach nadzorczych spółek Skarbu Państwa. Doświadczenie w dziedzinie finansów zdobywał również w sektorze publicznym, zajmował się także wdrażaniem programów współfinansowanych z Funduszy Europejskich. Współuczestniczy w zarządzaniu kapitałem Fundacji na rzecz Nauki Polskiej i kontaktami tej organizacji z instytucjami rynku kapitałowego. Jest członkiem grupy roboczej ds. finansów w Forum Darczyńców.



EWA KULIK-BIELIŃSKA

Działaczka społeczna, menedżerka organizacji pozarządowych, od 25 lat zaangażowana w działania na rzecz rozwoju filantropii i aktywności obywatelskiej w Polsce i w Europie. W latach 2000–2025 dyrektorka Fundacji im. Stefana Batorego i liderka procesu budowania kapitału wieczystego fundacji. Inicjatorka i uczestniczka skutecznych kampanii rzeczniczych na rzecz m.in. liberalizacji ustawy o zbiorcach publicznych oraz ustanowienia unijnego instrumentu na rzecz upowszechniania praw i wartości (program CERV). Inicjatorka ustanowienia Funduszu Civitates na rzecz wzmocnienia demokracji w Europie. W latach 2014–2017 przewodnicząca Europejskiego Centrum Fundacji (obecnie Philea). Członkini Komitetu ds. Umowy Partnerstwa na lata 2021–2027 i Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w kadencji 2025–2030. Ekspertka Forum Darczyńców w Polsce.



MICHAŁ MAJEWSKI

Ekspert w temacie dialogu międzykulturowego, filantropii oraz zarządzania organizacjami i ich zasobami. Od 2018 roku pełni funkcję dyrektora operacyjnego Stowarzyszenia Żydowski Instytut Historyczny w Polsce i odpowiada za kwestie finansowe i administracyjne. Lider procesu projektowania i budowania kapitału żelaznego stowarzyszenia oraz menedżer odpowiedzialny za zarządzenie jego aktywami. Jako ekspert uczestniczył w powstaniu wielu inicjatyw, w tym Fundacji JCC Warszawa oraz procesu budowy kapitału żelaznego Fundacji Rozwoju Akademii Leona Koźmińskiego. W latach 2019–2025 był członkiem Zarządu Forum Darczyńców. Od 2026 roku pełni funkcję członka Komisji Rewizyjnej oraz Komitetu ds. Prawnych w Forum Darczyńców.



TOMASZ SCHIMANEK

Polityk społeczny związany ze środowiskiem organizacji pozarządowych, ekspert ds. programów społecznych Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce. Działa na rzecz rozwoju współpracy administracji publicznej oraz biznesu z organizacjami pozarządowymi. Trener, doradca, autor badań, analiz i publikacji o współpracy administracji publicznej, biznesu i sektora obywatelskiego. Ekspert ds. społecznych zamówień publicznych. Propaguje i wspiera tworzenie kapitałów żelaznych oraz wykorzystywanie przez organizacje pozarządowe innych instrumentów gospodarowania funduszami. Działa także na rzecz budowy przyjaznego środowiska prawnego dla działań obywatelskich.

U źródeł tej publikacji leży przekonanie, że kapitał żelazny umożliwia budowanie stabilnych instytucji, które będą mogły odpowiadać na potrzeby i wyzwania współczesnego świata. Założyciele i fundatorzy kapitałów żelaznych zapewniają organizacjom społecznym trwałe finansowanie, dzięki któremu przez dekady będą realizować swoją misję w sposób efektywny i niezależny. W skali makro zaś kapitał żelazny to szansa na długoterminowe inwestycje i kumulację kapitału w sferze działań społecznych.

W tekście posługujemy się głównie zwrotem „kapitał żelazny”, rozumianym jako wyodrębniony kapitał, który jest inwestowany, a z którego zyski przeznacza się na bieżące działania statutowe organizacji lub dalej reinwestuje. Niezależnie od tego pojawia się zwrot „kapitał wieczysty” w sytuacjach, gdy będzie podkreślana jego trwałość lub nienaruszalność. Zarówno kapitał żelazny, jak i kapitał wieczysty wprost nawiązują do idei kapitału nazywanego w krajach anglosaskich *endowment*, który ma długą tradycję i z powodzeniem jest wykorzystywany m.in. przez uczelnie, szpitale, muzea i fundacje.

Publikacja została wydana przez Forum Darczyńców w Polsce – organizację, która od 20 lat pomaga nawigować w świecie filantropii i zrzesza ponad 40 fundacji i stowarzyszeń. Część z nich posiada kapitały żelazne i w Forum wymieniają się doświadczeniami oraz dobrymi praktykami. W niniejszym opracowaniu dzielimy się wiedzą o kapitałach żelaznych, tak by służyła jak najszerszej grupie osób i merytorycznie wspierała debatę publiczną na ich temat. Oprócz doświadczeń polskich opisaliśmy, jak kapitały żelazne działają w Czechach, Niemczech i Holandii. Zebrany materiał posłuży do dalszych analiz oraz działań legislacyjnych mających na celu rozwój tego rozwiązania.



FORUM
DARCZYŃCÓW



Fundacja