



# STANDARDY DZIAŁANIA FUNDACJI KORPORACYJNYCH

---

**PODRECZNIK FORUM DARZYŃCÓW DLA OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH  
I PRACOWNIKÓW FUNDACJI KORPORACYJNYCH**



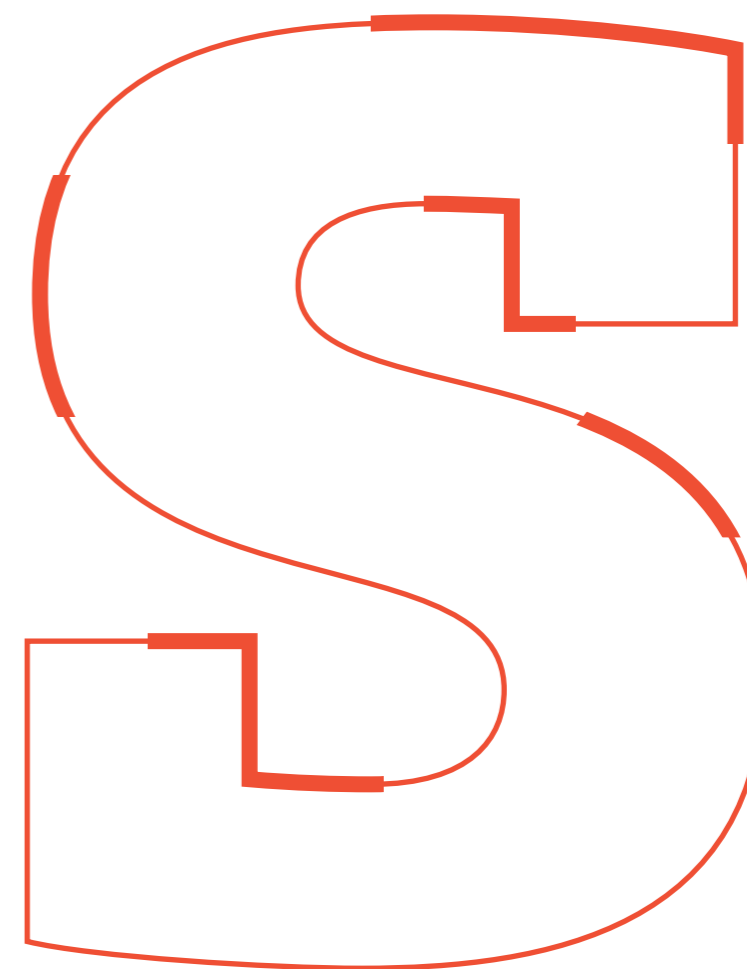
**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**FORUM**  
DARZYŃCÓW

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





STANDARDY  
DZIAŁANIA FUNDACJI  
KORPORACYJNYCH

# 1

## WSTĘP

Słowo wstępne – EWA KRUPA > 4

Ważna rola standardów i mechanizmów samoregulacji – GERRY SALOLE > 6

O Forum Darczyńców > 8

Jak powstawały standardy i w jaki sposób z nich korzystać > 10

Jak prowadzić autoweryfikację > 12

# 2

## STANDARDY

Odpowiedzialność, jawność, przejrzystość i legalność działań fundacji korporacyjnej > 17

STANDARD I: Misja i cele strategiczne fundacji korporacyjnej > 18

STANDARD II: Wybór obszarów wsparcia > 20

STANDARD III: Relacje z beneficjentami > 22

STANDARD IV: Polityka i procedury wsparcia > 24

STANDARD V: Finansowanie fundacji korporacyjnej > 28

STANDARD VI: Zarządzanie finansami > 30

STANDARD VII: Relacje fundacji korporacyjnej z fundatorem > 32

STANDARD VIII: Organy fundacji korporacyjnej > 34

STANDARD IX: Pracownicy i wolontariusze fundacji korporacyjnej > 36

STANDARD X: Relacje fundacji korporacyjnej z otoczeniem > 38

STANDARD XI: Ocena działań fundacji korporacyjnej > 40

# 3

## PRZYDATNE ŹRÓDŁA

Wybrane źródła dotyczące różnych aspektów funkcjonowania fundacji korporacyjnych > 44



WSTĘP

# Słowo wstępne

**EWA KRUPA**



„Składam podziękowania i gratulacje przedstawicielom fundacji, które wspólnie wypracowały zbiór 12 standardów. Dziękuję Wam za otwartość, aktywność na warsztatach, dzielenie się swoimi doświadczeniami i wątpliwościami, prezentowanie dobrych praktyk.

Szanowni Państwo, z wielką przyjemnością oddajemy w Państwa ręce podręcznik „Standardy działania fundacji korporacyjnych”. To zbiór wytycznych mających pomóc w efektywnym zarządzaniu działaniami fundacji powołanych przez firmy. Jest on efektem blisko trzyletniej wspólnej pracy 45 fundacji korporacyjnych, realizowanej przy wsparciu Forum Darczyńców w Polsce. Standardy są narzędziem samoregulacji. A jego wartość jest tym większa, że pokazuje dążenie tych fundacji do doskonalenia swojej działalności, do ustawiania wysoko poprzeczki i działania w oparciu o zasady, które wykraczają poza obowiązujące ramy prawne.

Cieszy nas fakt, że to fundacje korporacyjne zrzeszone w Forum Darczyńców zaprosiły do współpracy przy tworzeniu zbioru wytycznych całe środowisko fundacji założonych przez biznes w Polsce. Wspólnie, w toku spotkań i dyskusji, wypracowane zostały – w naszym przekonaniu – najlepsze rozwiązania w 12 obszarach, bazujące na dobrych praktykach z Polski i z zagranicy, a ich skuteczność została już zweryfikowana w działaniu uczestników projektu. Rozwiązania te są rekomendowane do stosowania wszystkim fundacjom korporacyjnym.

Dlaczego zależało nam na stworzeniu standardów? Misją Forum Darczyńców jest rozwijanie zinstytucjonalizowanej filantropii

w Polsce. Fundacje korporacyjne należą do instytucji filantropijnych jako niezależne podmioty, z których większość prowadzi działalność grantodawczą lub stypendialną. Są one zatem darczyńcami. Forum, od samego powstania – w 2004 roku, upowszechnia wysokie standardy działania organizacji pozarządowych, w szczególności będących darczyńcami. Żeby zostać członkiem naszego stowarzyszenia, należy spełnić zapisane w Statucie Forum wymogi w zakresie jawności, przejrzystości, efektywności i partnerskiego traktowania beneficjentów.

Jak dowodzą doświadczenia Forum Darczyńców i innych organizacji w Polsce i za granicą, samoregulacja jest bardzo skuteczną formą podnoszenia jakości działań organizacji. W przeciwieństwie do nadmiernego regulowania wzorów postępowania na gruncie prawa, samoregulacja motywuje i wspiera organizacje w rozwoju. Formułując wspólnie standardy działania, fundacje miały świadomość, że będą musiały sprostać zdefiniowanym przez siebie ambitnym wyzwaniom. Jednak celem nadrzędnym, który przyświecał organizacjom, była profesjonalizacja i zwiększanie efektywności prowadzonych przez siebie działań. Tak wyznaczona misja projektu była źródłem motywacji dla jego uczestników, a efekty w postaci konieczności dostosowania swoich działań do wytycznych odczują najmocniej oni sami.

Co fundacjom korporacyjnym, oprócz stworzenia zbioru zasad i wskazówek, dał ten projekt? Przede wszystkim pozwolił zbudować wspólną tożsamość środowiska fundacji korporacyjnych. To bardzo zróżnicowana zbiorowość – organizacje te różnią się pod względem obszarów zaangażowania, geograficznego zasięgu oddziaływania, sposobów udzielania wsparcia, wielkości zespołów, budżetów oraz stopnia powiązania z fundatorem. W tej różnorodności tkwi jednak ogromna wartość. Podczas pracy widoczna była mnogość opinii i doświadczeń, a dzięki poznaniu i przedyskutowaniu różnych perspektyw, mamy pewność, że stworzone standardy są uniwersalne i mogą być stosowane przez bardzo różne organizacje. Wspólna tożsamość powstała dzięki zaangażowaniu uczestników, ich otwartości na rozmowy, na dzielenie się doświadczeniami i uwagami, również w kwestiach trudnych i wrażliwych. Nie byłoby to możliwe, gdyby nie demokratyczny charakter całego procesu – każdy jego uczestnik miał takie samo prawo wyrażania opinii, a wypracowane standardy przyjmowane były w drodze głosowania.

Bardzo się cieszę, że Forum Darczyńców, które mam przyjemność reprezentować, zaproponowało fundacjom korporacyjnym podjęcie wyzwania stworzenia standardów i pokazało wiele wartościowych działań tych organizacji. Niezwykle ważnym doświadczeniem był dla mnie aktywny udział w formułowaniu standardów, poznanie praktyk innych fundacji i podzielenie się z Państwem własnymi. Nie do przecenienia jest też nawiązanie nowych znajomości w trakcie realizowania projektu. Dzięki nim mamy wszyscy większą wiedzę o działaniach fundacji korporacyjnych w Polsce, możemy się porównywać, wzajemnie inspirować i zapraszać do współpracy. W razie wątpliwości i dylematów możemy też zasięgnąć opinii i poradzić się osób z innych, znanych już teraz nam dobrze, fundacji.

W publikacji znajdą Państwo pełny zapis 12 wypracowanych standardów wraz z objaśnieniami, dobrymi przykładami ich stosowania przez fundacje oraz pytaniami sprawdzającymi spełnienie danego standardu. Zawarliśmy też opis projektu, w ramach którego wypracowane zostały wytyczne, sposób pracy nad nimi, a także listę zaangażowanych w ich tworzenie fundacji. O komentarz poprosiliśmy szefa European Foundation Centre, największego związku fundacji europejskich, który zrzesza m.in. fundacje korporacyjne i promuje wysokie standardy ich działania. Dołączyliśmy również przydatne źródła pomocne w działalności fundacji.

Składam podziękowania i gratulacje przedstawicielom fundacji, które wspólnie wypracowały zbiór 12 standardów. Dziękuję Wam za otwartość, aktywność na warsztatach, dzielenie się swoimi doświadczeniami i wątpliwościami, prezentowanie dobrych praktyk.

Dziękuję i gratuluję trenerom. Wasze zaangażowanie w pracę nad standardami pomogło przez ten długi okres spotkań i warsztatów utrzymać motywację i zaangażowanie uczestników projektu. Szczególne podziękowania kieruję do Lidii Kuczmierowskiej, która była głównym trenerem moderującym i prowadzącym warsztaty. Dziękuję również coachom pracującym z poszczególnymi fundacjami: Natalii Ćwik-Obębrowskiej, Joannie Gabrysiak-Wadowskiej, Tomaszowi Schimankowi oraz Rafałowi Świeżakowi i Alicji Zajączkowskiej. Jesteśmy wdzięczni kwartalnikowi „Trzeci Sektor” za zamieszczanie relacji z seminariów i otwartość na upowszechnianie efektów projektu.

Specjalne podziękowania kieruję do zespołu Forum: Agaty Tomaszewskiej, Kamili Woźniak i Magdaleny Pękackiej, za odpowiedzialne i profesjonalne prowadzenie projektu, za wkład merytoryczny i ogromną pracę włożoną w przygotowywanie poszczególnych seminariów, warsztatów i zapisów standardów, a także opracowanie niniejszej publikacji. Dziękuję Wam przede wszystkim za stworzenie atmosfery, w której praca nad standardami była wielką przyjemnością.

Stosowanie zasad promowanych w tym podręczniku ma charakter dobrowolny. W imieniu Forum Darczyńców gorąco Państwa zachęcamy do korzystania z nich przy tworzeniu i rozwijaniu swoich fundacji. Zapraszamy też do kontaktowania się z nami i informowania, w jakim stopniu standardy są użyteczne w Państwa pracy. W razie wątpliwości w rozumieniu poszczególnych zapisów zespół Forum Darczyńców służy wsparciem. Liczymy też na Państwa pomoc w upowszechnianiu standardów i zachęcaniu innych organizacji do ich wdrażania.

Mamy nadzieję, że podręcznik będzie wartościową lekturą dla osób zarządzających fundacjami korporacyjnymi i w nich pracujących. Jesteśmy przekonani, że będzie dużym wsparciem także dla fundatorów i osób odpowiedzialnych za tworzenie fundacji w firmach, warto po niego sięgnąć już na etapie podejmowania decyzji o jej założeniu. Do zapoznania się z podręcznikiem zachęcamy również akademików i studentów zainteresowanych tematyką zarządzania organizacjami pozarządowymi, etyką w organizacjach i społecznie odpowiedzialnym biznesem. Zapraszamy do lektury dziennikarzy i wszystkie osoby pragnące pogłębić swoją wiedzę o fundacjach korporacyjnych. W tym celu warto również sięgnąć po raport z badania fundacji korporacyjnych wydany przez Forum Darczyńców w 2012 roku.

Życzę Państwu inspirującej lektury i owocnego wdrażania standardów w fundacjach!

**Ewa Krupa**

Przewodnicząca Zarządu Forum Darczyńców



# Ważna rola standardów i mechanizmów samoregulacji

**GERRY SALOLE**



„Regulacje prawne i samoregulacje należy uznać za narzędzia wzajemnie się uzupełniające w dążeniu do osiągnięcia optymalnego poziomu odpowiedzialności i przejrzystości.

Europejskie Centrum Fundacji (EFC) z ogromnym zadowoleniem przyjęło opracowane przez Forum Darczyńców w Polsce „Standardy działania fundacji korporacyjnych”, które znakomicie wpisują się w kontekst coraz większego znaczenia i roli samoregulacji oraz tzw. miękkiego prawa w Europie.

Początki funkcjonowania mechanizmów samoregulacji sięgają lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Są one narzędziami, dzięki którym można zoptymalizować działalność oraz zwiększyć odpowiedzialność i przejrzystość organizacji działających na rzecz publicznego – w tym przede wszystkim fundacji – poprzez dobrowolne stosowanie przyjętych standardów. Inicjatywy dotyczące samoregulacji stały się w Europie zjawiskiem powszechnym, a w niektórych krajach można spotkać kilka narzędzi tego typu przeznaczonych dla różnych kategorii organizacji. W ciągu ostatnich lat wiele środowisk związanych z fundacjami o charakterze publicznego zgłasza potrzebę uregulowania kwestii odpowiedzialności i przejrzystości działań. Przesłanką większości podejmowanych obecnie inicjatyw samoregulacyjnych

i legislacyjnych jest wyraźnie rosnące znaczenie ekonomiczne tego sektora, a co za tym idzie – również konieczność uwzględnienia tego zjawiska w rozwiązaniach systemowych poszczególnych krajów oraz na szczeblu unijnym.

Samoregulacja ma do odegrania szczególnie ważną rolę. Ze względu na elastyczność i dynamikę narzędzi samoregulacji można dostosowywać je do potrzeb określonych typów organizacji (w tym przypadku fundacji korporacyjnych), z czasem mogą one także ewoluować w odpowiedzi na zmieniające się warunki. Fakt, iż fundacje nie tylko stosują się do obowiązujących przepisów prawa, lecz dodatkowo opracowują, uzgadniają między sobą, a następnie ogłaszają publicznie katalog własnych zasad i praktyk, którym również podporządkowują swoją działalność, oznacza, iż przykładają ogromną wagę do najwyższych standardów działania w takich obszarach, jak zarządzanie i nadzór oraz przejrzystość i odpowiedzialność. Przejęcie przez fundacje inicjatywy w tej mierze pozwala wysłać wyraźny sygnał do ustawodawcy, iż pewne kwestie można lepiej uregulować, stosując miękkie podejście zamiast twardego prawa.

Warto mieć również na względzie jeden z głównych wniosków z opublikowanego w 2011 roku wspólnego opracowania EFC oraz europejskiej sieci DAFNE (Donors and Foundations Networks in Europe), w którym stwierdza się, iż wzajemne oddziaływanie regulacji i samoregulacji nie jest w przypadku przejrzystości i odpowiedzialności fundacji „grą o sumie zerowej”. Innymi słowy, nieprawdziwa jest teza mówiąca, że tam, gdzie więcej samoregulacji, tam mniejsza potrzeba regulacji ze strony państwa, i odwrotnie. Regulację i samoregulację należy raczej uznać za narzędzia wzajemnie się uzupełniające w dążeniu do osiągnięcia optymalnego poziomu odpowiedzialności i przejrzystości. Trzeba mieć też świadomość, iż istnieją w Europie spore różnice, jeśli chodzi o wzajemne relacje pomiędzy miękkim i twardym prawem. Tym bardziej nie należy się spodziewać, iż sprawdzi się w praktyce koncepcja „uniwersalnej samoregulacji”. Rozwiązaniem skutecznym jest natomiast stworzenie precyzyjnie dopasowanych zasad i narzędzi, które będą tworzyły nową wartość zarówno dla fundacji, jak i ich interesariuszy.

Również w EFC podjęliśmy ostatnio inicjatywę weryfikacji naszych „Zasad dobrej praktyki” (*Principles of Good Practice*). Wypracowywanie i stosowanie „Zasad” to proces ciągły, stąd tak ważne jest dokonywanie regularnego przeglądu norm zapewniającego ich aktualność i skuteczność. Celem ostatniej rewizji było wzmocnienie i ożywienie treści tego dokumentu oraz skłonienie naszych członków do nieustannego podnoszenia sobie poprzeczki i stałego dostosowywania „Zasad” do własnej specyfiki i potrzeb. Podobnie jak w przypadku działań podjętych w Polsce, przegląd miał charakter uczestniczący i wynikał z inicjatywy naszych członków, którzy powołali w tym celu specjalny zespół zadaniowy.

„Na uznanie zasługuje rzetelne i partycypacyjne podejście Forum Darczyńców do projektu opracowania „Standardów działania fundacji korporacyjnych” w Polsce.

Śledziliśmy z zainteresowaniem podjęty ponad trzy lata temu przez Forum Darczyńców w Polsce projekt opracowania „Standardów działania fundacji korporacyjnych”. Członkowie EFC oraz zespół naszej organizacji także czynnie uczestniczyli w tym procesie poprzez udział w seminariach tematycznych

i konferencjach oraz wymianę poglądów z koleżankami i kolegami w Polsce. Na uznanie zasługuje rzetelne i partycypacyjne podejście Forum Darczyńców do tego zadania. Oparcie szczegółowych standardów przeznaczonych dla polskich fundacji korporacyjnych na wynikach badań dotyczących tego obszaru, a także zaproszenie do dyskusji specjalistów oraz partnerów nie tylko polskich, ale i z innych krajów europejskich oraz ze Stanów Zjednoczonych pozwoliło uwzględnić różne perspektywy i podejścia. Mamy głęboką nadzieję, iż tak wypracowane standardy umożliwią fundacjom korporacyjnym w Polsce poprawę jakości działalności operacyjnej i grantodawczej.

Wierzmy ponadto, iż fundacje i fundatorów należy zachęcać do otwartej dyskusji na temat sprawdzonych rozwiązań oraz mechanizmów samoregulacji. Towarzyszyć temu powinien ożywczy dialog z przedstawicielami rządów i parlamentów na szczeblu krajowym i europejskim w celu kształtowania debaty politycznej na temat roli fundacji, a także ich skuteczności w rozwiązaniu wielu systemowych problemów społecznych.

**Gerry Salole**

*Dyrektor Zarządzający, Europejskie Centrum Fundacji*

# O Forum Darczyńców

**F**orum Darczyńców w Polsce powstało, aby rozwijać strategiczną filantropię instytucjonalną poprzez wzmacnianie współpracy między organizacjami grantodawczymi oraz zachęcanie nowych podmiotów do angażowania się w działalność filantropijną. Forum ma również za zadanie tworzenie i propagowanie wśród polskich organizacji standardów dobrego działania, przede wszystkim jawności i przejrzystości.

Od 2004 roku nieprzerwanie prowadzimy działalność edukacyjną i badawczą, budujemy sieci relacji między organizacjami w Polsce i za granicą, wspieramy swoich członków, ale także systematycznie organizujemy otwarte konferencje i seminaria, na których prezentujemy szerokiej publiczności dobre praktyki grantodawcze, a także nowe i innowacyjne rozwiązania z różnych krajów. Promujemy mądrą i efektywną filantropię instytucjonalną oraz zaangażowanie społeczne firm, m.in. w corocznym konkursie Liderzy Filantropii.

Jednym z przedsięwzięć Forum o szczególnym znaczeniu dla fundacji był cykl spotkań i konferencji pod nazwą „Rola i modele fundacji w Polsce i w Europie”, odbywających się w latach 2008–2009. Przedsięwzięcie to zaowocowało analizą istniejących rozwiązań prawnych dotyczących fundacji oraz debatą o tym, na ile prawo obowiązujące w Polsce i w Europie sprzyja podejmowaniu inicjatyw społecznych oraz powstawaniu nowych prywatnych źródeł finansowania działalności społecznie użytecznej. Forum od początku swojego istnienia systematycznie monitoruje prawo, konsultuje projekty zmian oraz wnosi własne propozycje lepszych rozwiązań legislacyjnych dla aktywności społecznej i filantropii. A poprzez swoje działania edukacyjno-promocyjne upowszechnia

mechanizmy samoregulacji organizacji pozarządowych i wysokie standardy zarządzania.

Forum Darczyńców to jedyna taka organizacja reprezentująca polskie prywatne instytucje grantodawcze, również na arenie międzynarodowej. Od początku swojego istnienia angażuje się w prace europejskiej sieci DAFNE (Donors and Foundations Networks in Europe), której jest członkiem. Do DAFNE należą obecnie 24 krajowe związki darczyńców – siostrzane organizacje Forum z krajów Unii Europejskiej oraz z Rosji, Ukrainy i Turcji. Forum współpracuje również z Europejskim Centrum Fundacji z Brukseli.

Do grona Forum Darczyńców w Polsce aktualnie należy 26 organizacji: 23 fundacje, w tym 15 fundacji korporacyjnych, i 3 stowarzyszenia, w tym 2 fundusze lokalne. Członkami zwykłymi Forum mogą zostać organizacje, które udzielają co najmniej od trzech lat dotacji, grantów, darowizn, stypendiów, nagród lub innych form wsparcia nie mniej niż 10 podmiotom rocznie, przeznaczając na swoją działalność grantodawczą przynajmniej 300 000 zł i 20% rocznego budżetu działalności programowej, a w przypadku funduszy lokalnych – przynajmniej 100 000 zł. Przystępując do Forum, każda organizacja zobowiązuje się do przestrzegania Statutu i przyjętych przez Forum Darczyńców standardów działania. Organizacje członkowskie działają na zasadach non profit i są apolityczne.

Forum to grono otwarte na nowych członków, którzy są gotowi przestrzegać wysokich standardów działania, dbać o swój rozwój i wymianę doświadczeń z innymi, troszczyć się o przyszłość filantropii i sektora pozarządowego w Polsce.

10-lecie Forum Darczyńców w Polsce, 17 października 2014 r.



## FUNDACJA KORPORACYJNA

to fundacja,  
której założycielem  
(lub jednym z założycieli)  
jest firma bądź kilka firm,  
a także fundacja założona  
przez osobę (osoby) ściśle  
z firmą związaną, o ile istnieją obecnie  
związki między fundacją  
a tą firmą.



# Jak powstawały standardy i w jaki sposób z nich korzystać

**P**o pięciu latach od pierwszego badania fundacji korporacyjnych, które Forum Darczyńców przeprowadziło w 2007 roku<sup>1</sup>, kolejne firmy powołały do życia swoje fundacje, a popularność tej formy zaangażowania społecznego biznesu z roku na rok rosła<sup>2</sup>. Badanie Forum Darczyńców z 2012 roku<sup>3</sup> potwierdziło ten trend. Fundacje korporacyjne zaczęły nabierać coraz większego znaczenia w polskiej filantropii instytucjonalnej. Często jednak organizacje te, szczególnie nowe, nie miały kontaktów z już działającymi fundacjami korporacyjnymi, a tym samym możliwości wymiany wiedzy, doświadczeń, porównania swoich działań i nawiązania ewentualnej współpracy. Zasady i praktyka zarządzania fundacją opierały się na standardach biznesowych lub organizacji pozarządowych (NGO), zależnie od doświadczeń zawodowych osób nią kierujących. Istniała ogromna potrzeba, aby fundacje korporacyjne, które wyróżnia działanie na styku sektora pozarządowego i biznesu, poznały się wzajemnie, wymieniły doświadczeniami i wypracowały wspólne standardy działania uwzględniające specyfikę ich organizacji.

Forum Darczyńców, wychodząc naprzeciw tej potrzebie, zaprosiło fundacje korporacyjne do udziału w projekcie, którego założenia i zakres tematyczny zostały oparte na wynikach badania fundacji korporacyjnych z 2012 roku; doświadczeniach własnych Forum – zarówno jego członków, jak i współpracujących z organizacją zewnętrznych ekspertów; oraz, co najważniejsze, na potrzebach zgłoszonych przez same zainteresowane fundacje. W latach 2012–2015 przedstawiciele 45 fundacji z całej Polski co trzy miesiące spotykali się w Warszawie, aby podczas seminariów podnosić swoją wiedzę o fundacjach w Polsce i na świecie. Tematy seminariów dotyczyły zarówno zarządzania organizacją, jak i prowadzenia działalności grantodawczej. Eksperti oraz reprezentanci różnych fundacji z Polski i z zagranicy opowiadali o tym, jak doszli do pewnych procedur i rozwiązań, a także jak przełożyło się to na efektywność prowadzonych działań oraz budowanie wiarygodności ich organizacji. Po każdym takim seminarium, następnego dnia uczestnicy projektu

w formie warsztatów wspólnie wypracowywali standard dla danego obszaru. Zajęcia te były okazją do przedyskutowania różnych aspektów działania fundacji, porównania stosowanych rozwiązań, refleksji nad stanem obecnym i zastanowienia się, co przeszkadza, a co ułatwia rozwijanie działań fundacji oraz jak powinna wyglądać najbardziej pożądana sytuacja. Osoby działające w różnych fundacjach, często wywodzących się z konkurencyjnych firm, coraz lepiej się poznawały, coraz bardziej otwierały i chętniej wymieniały różnymi doświadczeniami.

Dzisiaj uczestnicy warsztatów podkreślają, jak wiele nauczyli się od siebie, a także zainspirowali do dalszych działań, również we współpracy z poznanymi w projekcie fundacjami. Dzięki tej otwartości i gotowości do zmiany wspólnie ustalono 12 podstawowych standardów, do których można się odnieść, oceniając działania swojej organizacji lub wprowadzając w niej modyfikacje, niezwykle pomocnych także w formowaniu nowo powstających fundacji. Normy te wskazują, jak fundacja ma definiować swoją misję i cele strategiczne; jak ma wybrać obszary wsparcia; jak sprawdzić, czy prowadzone działania przynoszą efekt. Przedstawiciele fundacji uzgodnili optymalne reguły udzielania wsparcia zarówno innym organizacjom, jak i osobom indywidualnym oraz budowania relacji z beneficjentami i innymi interesariuszami fundacji. Ważnym elementem pracy było uzgodnienie zasad dotyczących finansowania fundacji korporacyjnych i zarządzania finansami oraz – co w tej grupie szczególnie istotne – budowania partnerskich relacji z fundatorem, które jednocześnie nie podważą niezależności fundacji. Ustalono też, jakie organy powinny funkcjonować w fundacji korporacyjnej i jaki powinien być ich skład, jak budować oraz utrzymać zespół pracowników i wolontariuszy. Wszystkim tym standardom przyświecają nadrzędne zasady odpowiedzialności, jawności i przejrzystości.

Standardy były tworzone partycypacyjnie i oddolnie. Formuływały je osoby, które odpowiadają za ich wdrożenie w swoich fundacjach. Zapisy standardów były definiowane przez zespół Forum Darczyńców i trenera na podstawie postulatów zgłaszanych

na warsztatach, następnie przedstawiane uczestnikom do konsultacji, ewentualnie korygowane, a następnie przyjmowane przez fundacje w drodze głosowania. Dzięki temu procesowi fundacje korporacyjne faktycznie są autorami standardów. W bieżącym ich wdrażaniu każda fundacja mogła skorzystać z indywidualnego wsparcia coacha-doradcy. Dlatego udało się nie tylko stworzyć normy, ale przede wszystkim uruchomić proces przyglądania się własnym praktykom, analizy tego, co i jak jest robione, w jaki sposób codzienne działania fundacji przyczyniają się do wypełniania celów, dla których zostały powołane, jak działania te, a także ich przebieg i procedury można usprawnić.

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

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



**FIONA ELLIS**  
Autorka "The Good Practice Guide for Corporate Foundations" i Członkini Rady Nationwide Foundation, Wielka Brytania

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



**JAVIER MARTÍN CAVANNA**  
Założyciel i Dyrektor Wykonawczy Fundación Compromiso y Transparencia, Hiszpania

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

<sup>1</sup> „Fundacje korporacyjne w Polsce – raport z badań 2007”, Forum Darczyńców w Polsce, [http://www.forumdarczynow.pl/docs/download/raport\\_fundacje\\_korporacyjne\\_w\\_polsce\\_2.pdf](http://www.forumdarczynow.pl/docs/download/raport_fundacje_korporacyjne_w_polsce_2.pdf)

<sup>2</sup> Każdego roku coraz więcej firm biorących udział w konkursie Liderzy Filantropii ma swoje fundacje.

<sup>3</sup> „Fundacje korporacyjne w Polsce – raport z badania 2012”, Forum Darczyńców w Polsce, [http://www.forumdarczynow.pl/docs/download/forum\\_darczynow\\_raport\\_fundacje\\_korporacyjne.www.pdf](http://www.forumdarczynow.pl/docs/download/forum_darczynow_raport_fundacje_korporacyjne.www.pdf)

# Jak prowadzić autoweryfikację

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

## METODA

### Zespołowość procesu autoweryfikacji

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

### Oparcie oceny na dialogu

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

### Jednoznaczność oceny

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

### Regularność ocen

Autoweryfikację należy powtarzać minimum raz na dwa lata.

## ZASADY

### Uczciwość i rzetelność

Autoweryfikacja opiera się na zasadach uczciwości i zaufania. Osoby przeprowadzające autoweryfikację dokładają wszelkich starań, żeby udzielać odpowiedzi na pytania autoweryfikacyjne rzetelnie i odpowiedzialnie. Osoby te są gotowe do wskazania obszarów wymagających zmiany, w pełni korzystając ze swojej wiedzy i doświadczenia pracy w fundacji. Do listy sprawdzającej (check-listy) wypełnianie standardów dostarczają pełnych, rzetelnych i wiarygodnych dowodów.

### Otwartość

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



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

# 10

WARSZTATÓW

# 45

FUNDACJI  
UCZESTNICZĄCYCH  
W PROJEKCIE

# 55

ZBADANYCH  
FUNDACJI  
KORPORACYJNYCH

# 2

KONFERENCJE

# 98

PRZEDSTAWICIELI  
FUNDACJI  
UCZESTNICZĄCYCH  
W PROJEKCIE

# 8

SEMINARIÓW

# 83

PRELEGENTÓW  
Z 11 KRAJÓW

# 333

INDYWIDUALNE  
SPOTKANIA  
COACHINGOWO-DORADCZE





## STANDARDY

**W** ciągu 25 lat niepodległej Polski powstało ponad 100 fundacji założonych przez firmy. Fundacje korporacyjne powołane zostały przez firmy jako wyraz ich solidarności i zaangażowania społecznego. Są ich narzędziem do działań filantropijnych, filantropii rozumianej w sposób nowoczesny, czyli mającej na celu realną zmianę społeczną.

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

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

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

## FUNDACJA KORPORACYJNA

- 1 Ma spisana, publicznie dostępną **misję**, którą rzetelnie realizuje w oparciu o odpowiednio wyznaczone cele strategiczne.
- 2 Wybiera obszary, które będzie wspierać, na podstawie dogłębnej **analizy potrzeb** społecznych oraz odpowiednio do swoich zasobów i kompetencji.
- 3 Dbą o **partnerskie relacje z beneficjentami**, ma klarowne, kompleksowe, spisane i jawne zasady oraz kryteria udzielania wsparcia.
- 4 Dąży do tego, aby głównym źródłem jej finansowania były **środki od fundatora** i z należytą ostrożnością podchodzi do środków z innych źródeł.
- 5 Rzetelnie i efektywnie zarządza finansami. Informacje o swoich przychodach i kosztach podaje **w czytelny sposób do wiadomości publicznej**.
- 6 Dbą o **partnerskie relacje z fundatorem**.
- 7 Nie wspiera bezpośrednio działalności biznesowej swojego fundatora.
- 8 Posiada kolegialny **zarząd i ciało nadzorcze**, a członkowie tych organów wykazują się odpowiednimi kwalifikacjami i postawą etyczną.
- 9 Posiada **własny zespół kompetentnych pracowników**.
- 10 Dbą o przejrzyste, oparte na dialogu oraz zrozumieniu wzajemnych potrzeb i obowiązków **relacje z otoczeniem**.
- 11 Regularnie **dokonyuje oceny jakości i skuteczności swoich działań**, a zebrane wnioski wykorzystuje do ich doskonalenia.

## Odpowiedzialność, jawność, przejrzystość i legalność działań fundacji korporacyjnej

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

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



**JOANNA LUBERADZKA-GRUCA**  
Wiceprezes Zarządu,  
Fundacja Przyjaciółka

„ Fundacje korporacyjne funkcjonują na styku biznesu i organizacji pozarządowych, dlatego szczególnie ważną rolę odgrywa w naszym przypadku przejrzystość działania i wysokie standardy. Moim zdaniem rolą fundacji korporacyjnych jest przyczynianie się do rozwiązywania problemów społecznych, ale również wspieranie lokalnie działających organizacji i osób. Z mojej perspektywy najważniejsze przesłanie znajduje się w standardzie dotyczącym odpowiedzialności, jawności, przejrzystości i legalności działań fundacji korporacyjnej. Wszystkie standardy są istotne, uważam jednak, że na szczególną uwagę każdej fundacji korporacyjnej zasługuje wybór obszarów wsparcia, który powinien odpowiadać na realne potrzeby i być poprzedzony rzetelną analizą.

# I. Misja i cele strategiczne fundacji korporacyjnej

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

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

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

## PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

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

## DOBRE PRZYKŁADY

### Fundacja Orange

Fundacja Orange została powołana w 2005 roku przez Orange Polska S.A. Intencją fundatora było profesjonalizowanie działań społecznych i oddzielenie ich od biznesu – fundacja miała umożliwić prowadzenie w sposób profesjonalny i przejrzysty projektów edukacyjnych z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. Była to m.in. odpowiedź na brak podobnych inicjatyw w Polsce – fundator dostrzegł potencjał w wykorzystaniu technologii jako twórczego, interaktywnego narzędzia edukacji, co w dalszej perspektywie miało przyczynić się do rozwoju

społecznego. Oparcie misji fundacji i jej działań na nowych technologiach, takich jak m.in. Internet, pozwoliło na efektywne wykorzystanie zasobów fundatora i jego *know-how*. Cele działania fundacji zostały określone w Statucie dostępnym na stronie [www.fundacja.orange.pl](http://www.fundacja.orange.pl) – są to m.in. rozwój społeczeństwa informacyjnego, wspieranie nauki, oświaty, kultury, sztuki, działania na rzecz dzieci i młodzieży.

Fundacja kieruje swoje programy do dzieci i młodzieży oraz lokalnych społeczności, zachęca do aktywności społecznej i kulturalnej, inicjuje programy nastawione na rozwój wiedzy i nowoczesnej edukacji. Jej cele realizowane są w ramach takich programów, jak np. „Akademia Orange” (program grantowy dla organizacji pozarządowych realizujących nowoczesne projekty edukacyjne), „Pracownie Orange” (wsparcie dla lokalnych społeczności, pomoc w tworzeniu ośrodków integracji i edukacji wykorzystujących najnowsze technologie), „Orange dla Bibliotek” (technologiczne i merytoryczne wsparcie dla bibliotek, pomoc bibliotekom w przekształcaniu się w nowoczesne ośrodki wiedzy i kultury).

### Fundacja PwC

Fundacja PwC powstała w 2005 roku. To fundacja pracownicza. Jej misją jest systemowe i innowacyjne rozwiązywanie ważnych problemów społecznych. Dlatego łączy różne formy wsparcia dla organizacji i liderów społecznych. Fundacja PwC buduje i rozwija programy zaangażowania społecznego, które łączą wiedzę i umiejętności pracowników firmy PwC z potrzebami organizacji pozarządowych oraz przedsiębiorstw społecznych.

Misja fundacji, a tym samym prowadzone przez nią działania ewoluowały w ciągu ostatnich 10 lat. Zanim powstała fundacja, pracownicy podejmowali szereg działań o charakterze

filantropijnym i wolontariackim. W 2005 roku, z ich inicjatywy, podjęto decyzję o usystematyzowaniu działań zaangażowania społecznego i powołaniu do ich prowadzenia fundacji. W wyniku wewnętrznych konsultacji fundacja skupiła swoje działania w obszarze przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu. Po kilku latach wraz z rozwojem obszaru odpowiedzialnego biznesu i w wyniku dialogu oraz analizy potrzeb organizacji społecznych misja Fundacji PwC została przeformułowana. Obecnie skupia ona swoje działania na strategicznym wsparciu organizacji pozarządowych i ich liderów. Misja i cele fundacji zostały zapisane w Statucie. Są częścią strategii odpowiedzialnego biznesu fundatora.

## PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

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

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

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

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

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

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

Weryfikacja zapisu misji służy ocenie jej adekwatności do sytuacji społecznej. Warto raz na jakiś czas przyrzeć się misji swojej fundacji i w razie potrzeby ją zmodyfikować.

Pierwszy zjazd uczestników projektu,  
11 grudnia 2012 r.





## II. Wybór obszarów wsparcia

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

### PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

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

### DOBRE PRZYKŁADY

#### Fundacja MSD dla Zdrowia Kobiet

Fundacja MSD dla Zdrowia Kobiet została powołana w 2009 roku. Misją organizacji jest działanie na rzecz zwiększenia świadomości zdrowotnej Polek i ich rodzin oraz inicjowanie zmian systemowych prowadzących do poprawy jakości opieki zdrowotnej dla kobiet.

Do wyboru obszarów wsparcia i planowania projektów fundacja wykorzystuje badania własne lub istniejące opracowania. Działając w obszarze zdrowia, korzysta z danych statystycznych, badań społecznych, opracowań dotyczących stanu zdrowia populacji oraz innych dokumentów przygotowywanych przez kompetentne i merytorycznie adekwatne podmioty (np. administrację, organizacje pozarządowe, instytuty badawcze).

W 2013 roku z inicjatywy fundacji powstał raport „Polki 2013 – zdrowie i jego zagrożenia”. Publikacja przygotowana została we współpracy z Narodowym Instytutem Zdrowia Publicznego – Państwowym Zakładem Higieny. W celu diagnozy sytuacji zdrowotnej Polek wykorzystano wiedzę ekspertów

z dziedzin epidemiologii, socjologii, medycyny i zdrowia publicznego. Opracowanie zawiera rekomendacje działań, jakie powinny być podjęte dla poprawy stanu zdrowia kobiet w Polsce. Dane i rekomendacje z raportu wykorzystywane są przez fundację na bieżąco jako podstawa realizacji programów i kampanii profilaktycznych oraz prozdrowotnych, takich jak np. debata nad zdrowiem Polek „Vital Forum” i kampania „Witalna Polka”.

#### Fundacja GÓRAŹDŹE – Aktywni w Regionie

Fundacja GÓRAŹDŹE – Aktywni w Regionie została powołana w 2012 roku. Misja i zasięg jej aktywności są ściśle powiązane z potrzebami mieszkańców regionu, w którym działa fundator. Tym samym wybór obszarów wsparcia dokonywany jest na podstawie bieżącej analizy sytuacji w województwie opolskim. Wsparcie dotyczy takich dziedzin, jak np. edukacja, ochrona środowiska, ochrona oraz promocja zdrowia i aktywności fizycznej, kultura i sztuka. Fundacja angażuje w swoje działania pracowników fundatora, wykorzystując jego i własne zasoby oraz kompetencje (wolontariat). Misja, cele strategiczne, a także informacje o obszarach wsparcia dostępne są na stronie fundacji ([www.aktywniwregionie.pl](http://www.aktywniwregionie.pl)).

Planowanie działań fundacji, w tym projektowanie konkretnych programów pomocowych, poprzedzone jest analizą danych, badaniami własnymi (m.in. w terenie), oceną dotychczasowych działań innych podmiotów w danej dziedzinie i w danym regionie. Przykładowo, w 2014 roku fundacja zainicjowała program „Pokolenie Plus”, dedykowany aktywizacji osób po 60. roku życia na terenach wiejskich województwa opolskiego. Analiza danych z regionu wskazała na rosnącą depopulację i szybkie starzenie się społeczności na tym obszarze. Przygotowanie programu poprzedzone było serią spotkań z beneficjentami, podczas których ustalono, że potrzebują oni przede wszystkim integracji oraz wiedzy z zakresu zdrowego trybu życia, bezpieczeństwa i obsługi komputera. Na etapie przygotowań fundacja korzystała ze wsparcia ekspertów z Fundacji Wspomagania Wsi. W efekcie powstał program szkoleń i animowanych spotkań dla seniorów, w których udział wzięło 130 osób, oraz Klub Pokolenia Plus.



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



**AGNIESZKA PALKA**  
Koordynator ds. Projektów,  
Fundacja EY

„Korporacje – oprócz celów biznesowych – coraz częściej angażują się w realizację celów społecznych. W imię uznawanych wartości i dla dobra pożytku publicznego powołują one fundacje charytatywne, w tym głównie grantodawcze. Projekt Forum Darczyńców stworzył obszar do dzielenia się wiedzą z zakresu rozwiązań zarządzania organizacją, efektywnego udzielania wsparcia oraz autoewaluacji procedur. Dzięki projektowi możliwe było jasne określenie celu funkcjonowania fundacji korporacyjnych, ścieżki samodoskonalenia przy jednoczesnym zachowaniu zasad przejrzystości, jawności i poczucia odpowiedzialności.

### PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

— Planowanie swoich działań w oparciu o diagnozę potrzeb jest podstawą prawidłowego wyboru obszarów wsparcia. Fundacja zawsze musi wiedzieć, dlaczego podejmuje jakieś działanie, żeby wyznaczyć sobie właściwe cele, a następnie móc sprawdzić, co się zmieniło dzięki zaangażowaniu fundacji.

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

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

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

— Dobrą praktyką jest zlecenie badań własnych. Ich wyniki warto upubliczniać – mogą być cenną wskazówką dla innych podmiotów działających w danym obszarze.

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

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



## III. Relacje z beneficjentami

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

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

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

Jakość relacji z beneficjentami jest wartością, którą fundacja uwzględnia na etapie planowania i wdrażania różnych form wsparcia.

### PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

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

### DOBRE PRZYKŁADY

**Fundacja PZU**  
Fundacja PZU działa od 2004 roku. Jej misją jest propagowanie i wsparcie innowacyjnych inicjatyw edukacyjnych, wspieranie młodych talentów oraz wyrównywanie szans osób w trudnej sytuacji, a także zwiększanie dostępu do dóbr kultury i życia społecznego. Do beneficjentów fundacji zaliczają się organizacje pozarządowe, instytucje publiczne oraz osoby indywidualne.  
Fundacja traktuje beneficjentów w sposób partnerski – stara się na bieżąco reagować na ich potrzeby i sugestie, a także dba o to, aby współpraca przynosiła korzyści dla obu stron. Przykładowo, jeśli organizacja pozarządowa, która otrzymała grant na realizację projektu, zgłasza uzasadnioną potrzebę dokonania zmian w jego formule, Fundacja PZU nie tylko dopuszcza taką możliwość, ale też oferuje w tej kwestii wsparcie merytoryczne. Ponadto dba o rozwój kompetencji wspieranych organizacji, m.in. poprzez przygotowywanie profesjonalnych szkoleń przed realizacją projektów dofinansowanych przez fundację w ramach konkursów dotacyjnych. Szkolenia to dla organizacji także okazja do poszerzenia wiedzy i networkingu, co długofalowo wzmacnia ich samodzielność. Ewaluacja działań fundacji wykazała, że 64% beneficjentów konkursów dotacyjnych uznaje, iż dzięki współpracy z Fundacją PZU ich organizacja zdobyła doświadczenie w realizacji projektów, a zdaniami 26% pracowników grantobiorców zyskali nowe kompetencje.

### Fundacja BGŻ

Fundacja BGŻ została powołana w 2006 roku. Wspiera ona rozwój lokalnych środowisk, przede wszystkim zaś wywodzące się z nich młode, uzdolnione osoby. Flagowy program organizacji to program stypendialny „Klasa BGŻ” (realizowany przez bank BGŻ od 2003 roku), którego celem jest umożliwienie nauki w renomowanych liceach absolwentom gimnazjów znajdującym się w trudnej sytuacji materialnej, mieszkającym na wsi lub w małych miastach.

Fundacja gwarantuje beneficjentom przejrzystą komunikację – na stronie [www.fundacja.bgz.pl](http://www.fundacja.bgz.pl) znajdują się szczegółowe wskazówki dla kandydatów, informacje o procedurze aplikacyjnej, wygodny system aplikacji on-line, szczegółowy regulamin programu, w tym informacja o kryteriach przyznawania stypendiów oraz dane kontaktowe fundacji w razie pytań.

Aby ułatwić start nowym uczestnikom programu, fundacja organizuje 10-dniowy obóz integracyjny z nauką języka angielskiego dla uczniów ze wszystkich szkół partnerskich. Wspiera podopiecznych w kluczowych momentach ich edukacji, np. organizując spotkania studiujących alumnów z maturzystami biorącymi udział w programie, podczas których uczniowie mogą dowiedzieć się m.in., jak radzić sobie na początku studiów, jak znaleźć mieszkanie, pracę. Fundacja wymaga, aby beneficjenci wykazywali się postępami w edukacji i aktywnością społeczną w trakcie trwania programu oraz monitoruje ich osiągnięcia naukowe – dąży tym samym do usamodzielniania beneficjentów, zachęca ich do rozwoju oraz do pomagania innym. Fundacja buduje relacje ze stypendystami w trakcie i po zakończeniu współpracy – dba m.in. o integrację bieżących i byłych uczestników programu. W 2008 roku absolwenci założyli Stowarzyszenie Absolwentów Klasy BGŻ, by pomagać innym, i chętnie dzielą się doświadczeniami z młodszymi uczestnikami programu. Fundacja wspomaga stowarzyszenie w jego aktywnościach.

### PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

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

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

Dobrą praktyką jest organizowanie spotkań, szkoleń lub warsztatów dla organizacji, które otrzymały granty od fundacji. Przybliżenie zasad monitoringu i raportowania podczas spotkania lub warsztatu pozwoli na uniknięcie zbędnych pytań. Dodatkowym walorem takich działań jest wzmocnienie kompetencji



**AGNIESZKA GAJEK**  
Dyrektorka,  
Fundacja BGK

Przystąpiliśmy do projektu tworzenia standardów dla fundacji korporacyjnych, ponieważ zależy nam na wymianie doświadczeń i dobrych praktyk, chcemy podnosić efektywność prowadzonych działań i budować wiarygodność. Szczególnie interesujące dla nas tematy to zasady dobrego grantodawstwa, budowanie relacji z beneficjentami oraz ewaluacja i mierzenie efektów działań społecznych. Warsztaty i dyskusje podczas spotkań były bardzo inspirujące, dużo dowiedzieliśmy się od siebie nawzajem.

i integracja grantobiorców, która może zaowocować wymianą doświadczeń pomiędzy nimi oraz zawiązaniem współpracy.

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

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

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

## IV. Polityka i procedury wsparcia

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

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

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

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

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

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

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

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

### PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

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

### DOBRE PRZYKŁADY

#### Fundacja „Dbam o Zdrowie”

Fundacja „Dbam o Zdrowie” działa od 2007 roku. Jej celem jest niwelowanie barier w dostępie do leków w Polsce. Fundacja współpracuje w tym zakresie z szerokim gronem partnerów – jest otwarta na współdziałanie z innymi organizacjami pozarządowymi, biznesem, administracją.

Jednym z głównych projektów fundacji jest obecnie Konkurs Grantowy „Razem Możemy Więcej!”, skierowany do organizacji związanych z sektorem zdrowia i opieki społecznej. Celem konkursu jest wsparcie organizacji, których działania przyczynią się do niwelowania barier w dostępie do leków – to kontynuacja idei propagowanej przez fundację w ramach programu „Podaruj Zdrowie”. Procedura konkursowa jest kilkuetapowa – fundacja przyjmuje wnioski, które następnie są oceniane przez jej pracowników (wedle kryteriów określonych w regulaminie programu, dostępnym na stronie fundacji) i weryfikowane pod kątem merytorycznym przez Komisję Konkursową. W skład Komisji wchodzi niezależni eksperci – specjaliści w takich dziedzinach, jak: medycyna, farmacja, prawo, opieka socjalna, a także wolontariat i audyt. W pracach Komisji udział bierze również członek Rady Fundacji. Wyniki konkursu wraz z listą grantobiorców są ogłaszane na stronie WWW fundacji.

Projekty dotowane grantami przez fundację prowadzone są przez rok; istnieje możliwość kontynuowania działań w kolejnych edycjach konkursu. Co warto podkreślić, całość budżetu projektu grantowego przekazywana jest beneficjentom końcowym jako konkretne finansowe wsparcie z przeznaczeniem na kontynuowanie lub rozpoczęcie kompleksowej terapii farmakologicznej.

#### Fundacja Przyjaciółka

Fundacja Przyjaciółka została powołana w 2000 roku przez wydawnictwo Edipresse. Wspiera ona osoby indywidualne – dzieci chore i niepełnosprawne oraz podopiecznych domów dziecka, świetlic środowiskowych, rodzin zastępczych i rodzinnych domów dziecka, jak również inne organizacje pozarządowe.

Osoby zainteresowane otrzymaniem pomocy mogą wnioskować o wsparcie tylko poprzez formularz on-line na stronie [www.fundacja.przyjaciolka.pl](http://www.fundacja.przyjaciolka.pl) (w uzasadnionych przypadkach fundacja przyjmuje na tym etapie dokumenty pocztą). W ten sposób fundacja otrzymuje ujednolicone w formie i treści, czytelne informacje. Ta metoda wnioskowania jest też wygodna dla beneficjentów – fundacja chce, aby procedura aplikowania była dla nich przyjazna, niewymagająca przesyłania wielu dokumentów. Aplikujący w konkursie grantowym mają także możliwość skorzystania z wideoaplikacji.

Osoby odwiedzające stronę fundacji mogą w łatwy sposób dotrzeć do informacji o tym, jak ubiegać się o wsparcie. W zakładce „Szukam pomocy” znajdują się szczegółowo opisane zasady dofinansowania, kryteria i tryb podejmowania decyzji. Ułatwieniem dla beneficjentów jest podział menu na poszczególne grupy – osobno dzieci chore i niepełnosprawne, rodziny zastępcze, świetlice, stypendiści i domy dziecka.

#### Fundacja TVN „nie jesteś sam”

Fundacja TVN istnieje od 2001 roku. Pomaga osobom indywidualnym, które znajdują się w szczególnie trudnej sytuacji życiowej i zdrowotnej, w zakresie finansowania leczenia,



**GABRIELA KWESTARZ-BICZYSKO**  
Koordynator Projektów Społecznych, Fundacja „Dbam o Zdrowie”

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

rehabilitacji, zakupu niezbędnego sprzętu medycznego i rehabilitacyjnego. Wspiera też szpitale i inne placówki medyczne. Fundacja ma klarowne procedury dotyczące udzielania wsparcia – są one komunikowane w przejrzysty sposób na stronie internetowej [www.fundacja.tvn.pl](http://www.fundacja.tvn.pl). Dzięki wskazówkom na stronie, osoby zainteresowane otrzymaniem pomocy mogą łatwo dotrzeć do informacji o procedurze postępowania, w tym: kryteriach przyznania pomocy, trybie komunikacji z beneficjentami, wymaganych dokumentach. Procedury i tryb wsparcia dokładnie opisano w Regulaminie dostępnym na stronie fundacji – jest to jeden dokument zawierający wszystkie niezbędne informacje. W Regulaminie wyraźnie zaznaczono również, komu i w jaki sposób organizacja nie udziela wsparcia. Fundacja przyjmuje wnioski wyłącznie drogą pisemną. Każda prośba jest czytana i analizowana przez dokumentalistów – specjalnie przygotowanych pracowników fundacji, którzy także weryfikują, czy dana usługa bądź lek nie są już zapewniane przez Narodowy Fundusz Zdrowia. Następnie przygotowywane jest krótkie streszczenie dotyczące sytuacji materialnej i zdrowotnej aplikującego i na tej podstawie Zarząd fundacji podejmuje wstępną decyzję o przyznaniu wsparcia. Aplikujący otrzymują informację o tej decyzji, niezależnie od tego, czy jest ona pozytywna, czy odmowna.



Jeżeli jest pozytywna, w drugim etapie fundacja prosi o przesłanie wniosku na specjalnym formularzu zgłoszeniowym oraz stosownych dokumentów poświadczających sytuację aplikującego. Pracownicy fundacji nie kontaktują się bezpośrednio z beneficjentami, a przyznane środki nie są przelewane na ich konta, lecz przekazywane aptekom lub sklepom medycznym. Fundacja na bieżąco kontroluje sposób wydatkowania dotacji – pracownicy sprawdzają otrzymane faktury i interweniują w razie wykrycia nieprawidłowości.

### PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

— Czytelny i jawny regulamin udzielania wsparcia oraz wewnętrzne procedury podejmowania decyzji przez fundację pomagają w podnoszeniu efektywności działalności grantodawczej bądź wspieraniu osób indywidualnych: im lepiej opisane zasady i kryteria udzielania wsparcia, tym trafniejsze wnioski kierowane do fundacji.

— Fundacja powinna zwrócić szczególną uwagę na formę komunikowania procedur wsparcia – czytelna, łatwa w nawigacji strona internetowa, umożliwiająca szybkie dotarcie do regulaminów i innych kluczowych dokumentów to podstawa rzetelnej komunikacji z beneficjentami. Strona taka może być dodatkowo dostosowana do potrzeb osób z dysfunkcjami. Fundacja powinna również przeanalizować, czy wszyscy jej beneficjenci bez przeszkód mogą korzystać z Internetu i, w razie potrzeby, zaprobować także inne formy kontaktu.

— Publikowanie na stronie internetowej listy przyznanych organizacjom dotacji zwiększa przejrzystość działań fundacji.

— Dobrą praktyką jest informowanie beneficjentów od razu, czy otrzymają informację zwrotną (uzasadnienie) w razie odmowy przyznania dotacji.

— W przypadku programów grantowych warto zastosować dwuetapową procedurę wnioskowania – w pierwszym etapie przyjmować krótkie listy intencyjne lub uproszczone wnioski, a do złożenia pełnego wniosku zapraszać tylko tych aplikujących, którzy przeszli pierwszą selekcję. Taka praktyka oszczędza czas zarówno aplikującym, jak i prowadzącym program grantowy.

— Aby uniknąć niepotrzebnej biurokracji, można zrezygnować z obowiązku dostarczania przez aplikujących na etapie wniosku takich dokumentów, jak statut organizacji, sprawozdania czy odpis z KRS. Wszystkie te dokumenty mogą być załącznikami do umowy o dotację, jeżeli wniosek zostanie rozpatrzony pozytywnie. Należy też ograniczać się do wersji elektronicznych dokumentów, szczególnie w przypadku odpisów z KRS, które są dostępne w Internecie.

Drugi zjazd uczestników projektu,  
12 lutego 2015 r.



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

## V. Finansowanie fundacji korporacyjnej

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

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

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

### PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

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

### DOBRE PRZYKŁADY

- Fundacja BGK**  
Fundacja BGK im. J.K. Steczkowskiego od 10 lat działa na rzecz wyrównywania szans edukacyjnych dzieci i młodzieży, budowy kapitału społecznego oraz popularyzacji idei wolontariatu.  
Wyłącznym fundatorem fundacji jest Bank Gospodarstwa Krajowego, który jako państwowy bank działający na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego wybrał model fundacji korporacyjnej jako jeden ze skutecznych sposobów wspierania rozwoju społeczności lokalnych. Co roku Zarząd fundacji, w oparciu o wieloletnie cele strategiczne, przygotowuje plan finansowy na kolejny rok, który zatwierdza Rada Fundacji. Następnie Zarząd fundacji przedstawia plan fundatorowi i wnioskuje o darowiznę. Fundacja przedstawia fundatorowi roczne sprawozdanie z działalności wraz z wykonaniem planu finansowego.  
Przychody finansowe fundacji to odsetki z lokat bankowych. Kwoty te przeznaczone są na pokrycie kosztów działalności statutowej, w szczególności administracyjnych.
- Fundacja Tesco Dzieciom**  
Fundacja Tesco Dzieciom działa od 2012 roku, wspierając dzieci i młodzież w obszarze edukacji, pomocy społecznej oraz promocji i ochrony zdrowia. Organizacja utrzymuje się z darowizn od fundatora (70%) oraz ze środków pozyskiwanych od jego pracowników, kontrahentów i klientów (12%), a także ze zbiorów publicznych (18%). Źródłem finansowania działalności fundacji jest m.in. fundusz założycielski (120 000 zł) oraz darowizny od fundatora, m.in. pochodzące z zysku ze sprzedaży toreb foliowych w sklepach Tesco (mechanizm ten gwarantuje stabilność przychodów).  
Fundacja świadomie nie korzysta z dotacji rządowych, samorządowych ani nie ubiega się o dotacje w ramach programów

unijnych. Choć ma status OPP (od 2014 roku) i jest uprawniona do pozyskiwania środków z 1% podatku, swoją kampanię kieruje głównie do pracowników i klientów fundatora, a zgromadzone w ten sposób środki przekazuje na wsparcie rodzinnych domów dziecka.

Fundacja skrupulatnie rozlicza się z pozyskanych środków. Na stronie internetowej [www.fundacjatesco.pl](http://www.fundacjatesco.pl) dostępne są roczne sprawozdania finansowe, sprawozdania z działalności oraz informacje o źródłach finansowania fundacji. Rozliczenia zbiorów publicznych publikowane są na stronie fundacji i w ogólnopolskich dziennikach.

### Fundacja EY

Fundacja EY (wcześniej: Fundacja Ernst & Young) działa od 2002 roku. Wspiera rozwój rodzicielstwa zastępczego w Polsce poprzez różne formy pomocy: finansową, rzeczową, edukacyjną, psychologiczną oraz promocję rodzicielstwa zastępczego. Organizacja finansowana jest głównie z darowizn od pracowników fundatora (ok. 70% środków); prowadzi wewnętrzne zbiórki rzeczowe i finansowe oraz okazjonalnie otrzymuje darowizny od innych podmiotów. Jest typową fundacją pracowniczą. Pozyskuje ona 1% podatku PIT od pracowników fundatora, niekiedy również od ich rodzin i znajomych. Nie wychodzi na zewnątrz z komunikacją o zbieraniu środków, tj. nie prowadzi żadnych zewnętrznych kampanii mających na celu pozyskanie środków od osób spoza firmy. Informacje o zbiórce przekazywane są pracownikom podczas szkoleń oraz wewnętrznie, np. drogą elektroniczną.

Na stronie fundacji ([www.ey.com/PL/pl/About-us/Corporate-Responsibility/Fundacja](http://www.ey.com/PL/pl/About-us/Corporate-Responsibility/Fundacja)) dostępne są roczne sprawozdania finansowe organizacji. Pracownicy otrzymują informacje zwrotne na temat zebranych środków i sposobu ich wydatkowania.

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



**DR EKKEHARD WINTER**  
Dyrektor Wykonawczy,  
Fundacja Deutsche Telekom, Niemcy

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

### PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

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

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

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

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

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



## VI. Zarządzanie finansami

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

Zarządzanie finansami w fundacji korporacyjnej opiera się na następujących zasadach:

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

### PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

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

Pytanie wypełniane, jeśli fundacja ma tzw. wolne środki:

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

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

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

### DOBRY PRZYKŁAD

#### Fundacja Kronenberga przy Citi Handlowy

Fundacja Kronenberga przy Citi Handlowy została powołana w 1996 roku i jest jedną z najstarszych i najbardziej rozpoznawalnych fundacji korporacyjnych w Polsce. Jej działania obejmują trzy obszary: edukację finansową i przedsiębiorczość, wolontariat pracowniczy oraz ochronę dziedzictwa kulturowego. Fundacja prowadzi także program dotacji, w ramach którego dofinansowuje przedsięwzięcia organizacji non profit.

Działalność programową zapewniają jej środki otrzymane od Banku Handlowego w Warszawie (fundatora) oraz Citi Foundation. Zarządzanie finansami prowadzone jest z zachowaniem najwyższych standardów przejrzystości. Ich gwarantem są jasno zdefiniowane role i uprawnienia pracowników fundacji zajmujących się sprawami finansowymi. Prezes Zarządu odpowiada za zarządzanie środkami finansowymi, dyrektor programowy oraz koordynator ds. administracyjnych posiadają nadane przez Zarząd fundacji uprawnienia pozwalające na bieżącą działalność operacyjną. Dodatkowo fundację wspierają zewnętrzni profesjonaliści: biuro rachunkowe oraz firma zarządzająca aktywami.

Jakość i poprawność zarządzania finansami na bieżąco monitorują organy kontrolne i doradcze. Nadzór nad zgodnością działań fundacji z celami statutowymi i zasadami rachunkowości prowadzi Komisja Rewizyjna. Czuwa ona także nad sposobem realizowania przez Zarząd i biuro fundacji budżetu przyjętego na dany rok oraz sprawdza rezultaty kontroli wykorzystania dotacji, które przeprowadza kontroler merytoryczno-finansowy. Co roku działalność fundacji poddawana jest ocenie niezależnej, audytorskiej firmy zewnętrznej. Dodatkowo w ramach doradztwa inwestycyjnego fundację wspiera Komitet Inwestycyjny, organ składający się z ekspertów – pracowników banku – którzy dwa razy do roku oceniają politykę i strategię inwestycyjną fundacji.

Co roku fundacja ubiega się o dofinansowanie jej działań przez fundatora – Bank Handlowy w Warszawie. W tym celu przedstawia Zarządowi banku sprawozdanie finansowe zaopiniowane przez audytora zewnętrznego oraz Komisję Rewizyjną, a także plan działań zatwierdzony uprzednio przez Radę Fundacji. Za przygotowanie obu dokumentów odpowiada Zarząd fundacji, wspomagany przez dyrektora programowego oraz koordynatora ds. administracyjnych. Są one zatwierdzane przez Zarząd banku i na tej podstawie fundacja otrzymuje określone kwoty przeznaczone na jej działalność.

Fundacja finansowana jest także przez Citi Foundation. Proces ubiegania się o środki finansowe polega na sporządzeniu

wniosków, w których szczegółowo opisane są cele, odbiorcy i zasady spożytkowania otrzymanych dotacji. Przygotowaniem dokumentów zajmują się koordynatorzy poszczególnych programów przy współpracy z dyrektorem programowym. Całość zatwierdza prezes Zarządu fundacji.

### PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

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

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

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



**IZABELA RAKUĆ-KOCHANIAK**  
Dyrektor Biura,  
Fundacja PZU

„Standardy działania dla fundacji korporacyjnych są niezwykle ważnym elementem gwarantującym przede wszystkim transparentność i przejrzystość procedur przyznawania grantów. Ale nie tylko. Regulują one bowiem wiele innych kwestii, takich jak rozliczenia finansowe czy relacje pomiędzy fundacją a jej fundatorem. Standardy fundacji pozwalają tworzyć i upowszechniać modelowe rozwiązania, ale także wskazują kierunki, w jakich same fundacje powinny się rozwijać.

## VII. Relacje fundacji korporacyjnej z fundatorem

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

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

Fundacja nie wspiera bezpośrednio działalności biznesowej fundatora.

### PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

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

### DOBRY PRZYKŁAD

#### Fundacja NUTRICIA

Fundacja NUTRICIA powstała w 1996 roku. Jej misją jest ochrona, promocja i zapewnienie zdrowia poprzez odpowiednie żywienie. Działania organizacji skupiają się na trzech obszarach: badaniach naukowych z zakresu żywienia człowieka, edukacji związanej z żywieniem oraz partnerstwie dla zmiany społecznej w obszarze żywienia.

Fundacja funkcjonuje w ramach struktur fundatora, który udostępnia jej swoją infrastrukturę oraz *know-how*. Biuro fundacji znajduje się w siedzibie fundatora – fundacja wynajmuje je od fundatora na podstawie stosownej umowy, a koszty te wykazuje w swoim sprawozdaniu finansowym. Fundator i fundacja działają na zasadzie partnerstwa – wspierają się i dbają nawzajem o swój wizerunek, oddzielając jednocześnie działalność fundacji od działalności biznesowej fundatora. Fundacja nie przekazuje w ramach wsparcia dla organizacji pozarządowych (darowizny rzeczowe) produktów fundatora ani w żaden sposób ich nie promuje, co zostało podkreślone w informacjach dla aplikujących o wsparcie na stronie [www.fundacjanutricia.pl](http://www.fundacjanutricia.pl). Przy finansowaniu grantów naukowych nie wymaga, aby badania prowadzone były z zastosowaniem produktów fundatora.

Nutricia Polska Sp. z o.o. w 2005 roku zobowiązała się do wspierania działalności statutowej fundacji poprzez zawarcie stosownej umowy o współpracy z Fundacją NUTRICIA. Umowa przewiduje przekazywanie przez spółkę środków na rzecz fundacji w formie powtarzalnych darowizn, po zgłoszeniu przez Fundację zapotrzebowania na wydatki zgodne z jej celami statutowymi.

Strategia i działania fundacji są omawiane z fundatorem, a także uwzględniane w jego strategii. Fundator stale i planowo wspiera fundację finansowo, gwarantując jej 100% środków na działalność.

### PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

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

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

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

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



**AGNIESZKA DOLNA**  
Koordynator ds. Projektów,  
Fundacja NUTRICIA

” Udział w projekcie tworzenia standardów pozwolił spojrzeć na naszą fundację trochę z innej perspektywy i bardziej obiektywnie ocenić jej funkcjonowanie. Wdrożenie standardów przez fundacje korporacyjne z pewnością może poprawić ich organizację, pomóc usprawnić relacje zarówno z beneficjentami, jak i fundatorem, a co za tym idzie: zwiększyć ich wiarygodność i transparentność.

Warsztat pt. „Relacje z fundatorem. Organy fundacji i ich skład”, 13 grudnia 2013 r.





## VIII. Organy fundacji korporacyjnej

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

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

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

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

### PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

- |   |   |
|---|---|
| <p>1 Czy fundacja ma organ nadzoru?<br/>DOWÓD: informacja ze statutu o nazwie organu, jego kompetencjach nadzorczych</p>                                      | <p>6 Czy w skład organu nadzoru wchodzi osoba (osoby) niezwiązana z fundatorem?<br/>DOWÓD: wskazanie takiej osoby (takich osób)</p>                                   |
| <p>2 Czy w statucie fundacji zawarty jest zapis o tym, że członkowie ciała nadzoru nie podlegają służbowo członkom zarządu?<br/>DOWÓD: statut</p>             | <p>7 Czy zarząd fundacji przynajmniej raz w roku spotyka się z organem nadzoru i przekazuje mu informacje o swojej działalności?<br/>DOWÓD: protokół ze spotkania</p> |
| <p>3 Czy w statucie zawarty jest zapis o tym, że między członkami zarządu a członkami organu nadzoru nie występują zależności osobiste?<br/>DOWÓD: statut</p> | <p>8 Czy fundacja publikuje w Internecie skład swoich organów?<br/>DOWÓD: link do WWW</p>   |

### DOBRE PRZYKŁADY

#### Fundacja BGK

Fundacja BGK ma trzyosobowy Zarząd powołany przez fundatora na dwa lata. W jego skład wchodzi przedstawiciele fundatora – osoby kompetentne, posiadające doświadczenie odpowiednie do powierzonej funkcji i korespondujące z misją fundacji. Prezesem Zarządu jest osoba odpowiedzialna za departament komunikacji fundatora, mająca doświadczenie w dziedzinie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz filantropii, a także w pracy w organizacji pozarządowej. Do reprezentowania fundacji upoważnionych jest dwóch członków Zarządu działających łącznie.



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



**WADE JONES**  
Skarbnik i Dyrektor ds. Operacyjnych, Fundacja Medtronic, Stany Zjednoczone

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

### PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

Organem nadzorczym jest Rada Fundacji, również powoływana przez fundatora, na trzy lata. Członkowie Rady nie są pracownikami fundatora i nie podlegają służbowo członkom Zarządu – Rada jest zatem niezależna. W skład Rady wchodzi osoba z bogatym dorobkiem naukowym oraz doświadczeniem zawodowym, eksperci w zakresie ekonomii, zarządzania, nauki, administracji państwowej i polityki społecznej.

Zarząd i Rada Fundacji pełnią swoje funkcje społecznie. Kadencyjność, zadania, tryb powoływania oraz sposoby zakończenia członkostwa w Zarządzie i w Radzie określone są w Statucie fundacji, dostępnym na stronie ([www.fundacja.bgk.pl](http://www.fundacja.bgk.pl)).

#### Fundacja Banku Ochrony Środowiska

Rada Fundacji BOŚ jest organem kolegialnym, złożonym z przedstawicieli różnych środowisk. Nadzoruje ona działalność fundacji i wspiera ją w realizacji celów strategicznych. W jej skład wchodzi eksperci z doświadczeniem w dziedzinach związanych z obszarem działania fundacji i fundatora, głównie z ochroną środowiska i ekologią. Członkami Rady są: dziennikarka, profesor, reprezentanci Ministerstwa Środowiska i Państwowej Rady Ochrony Przyrody.

Przewodniczącą Rady to przedstawicielka fundatora – zatrudniona jest na stanowisku głównego ekologa w BOŚ, ale nie zasiada w Zarządzie banku. Dzięki wiedzy i kompetencjom członków Rady pełni ona również funkcję doradczą w sprawach merytorycznych związanych z realizowanymi przez fundację projektami. Rekomendacja Rady ma duże znaczenie przy akceptowaniu przez fundatora (Zarząd banku) planu działań organizacji na konkretny rok oraz wysokości środków potrzebnych do realizacji planu. Zakres obowiązków i zasady funkcjonowania Rady ujęte zostały w Statucie fundacji.

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

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

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

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

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

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

# IX. Pracownicy i wolontariusze fundacji korporacyjnej

## STANDARD Pracownicy

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

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

### Wolontariusze\*

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

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

## PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

1 Czy do prowadzenia bieżącej działalności fundacja zatrudnia własnych pracowników?

DOWÓD: lista płac / ewidencja umów

2 Czy każdy pracownik i wolontariusz fundacji ma jasny zakres obowiązków i odpowiedzialności?

DOWÓD: spisane zakresy obowiązków

3 Czy fundacja organizuje szkolenia dla członków swojego zespołu / umożliwia im udział w szkoleniach wewnętrznych?

DOWÓD: lista szkoleń, w których w ubiegłym roku wzięli udział członkowie zespołu fundacji

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

4 Czy wartość pracy osoby (osób) oddelegowanej przez firmę do wykonywania zadań w fundacji jest wyceniona i ujęta w księgach rachunkowych jako przychód fundacji?

DOWÓD: księgi rachunkowe

lub

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

DOWÓD: księgi rachunkowe

Pytanie wypełniane, jeśli w skład zespołu fundacji wchodzi wolontariusze:

6 Czy z każdym wolontariuszem zawierane jest indywidualne porozumienie, określające zakres, sposób i okres wykonywania świadczeń oraz sposób rozwiązania umowy?

DOWÓD: ewidencja porozumień oraz wzór porozumienia

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

## DOBRE PRZYKŁADY

### Fundacja Banku Ochrony Środowiska

Fundacja Banku Ochrony Środowiska została powołana w 2009 roku przez Bank Ochrony Środowiska. Jej misją jest działanie na rzecz ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju. Fundacja działa poprzez kampanie społeczne, programy edukacyjne i towarzyszące im konkursy.

Do prowadzenia bieżącej działalności na stałe zatrudnia autonomiczny zespół sześciu pracowników. W skład tej grupy wchodzi prezes i wiceprezes fundacji, którzy wykonują na jej rzecz pracę odpłatną, pełniąc przy tym określone funkcje – wdrażają projekty i programy lub nadzorują ich wykonanie, odpowiadają za komunikację z otoczeniem i relacje z fundatorem, opracowują lub weryfikują plany roczne. Dodatkowo zespół ma czterech koordynatorów – każdy z nich dedykowany jest innemu projektowi fundacji, z czego jedna osoba odpowiada za organizację wolontariatu pracowniczego i innych działań na rzecz pracowników i klientów fundatora. Pracownicy fundacji mają doświadczenie w zarządzaniu organizacjami pozarządowymi. Opis ich obowiązków dostępny jest na stronie [www.fundacjabos.pl](http://www.fundacjabos.pl).

### Fundacja LOTTO Milion Marzeń

Fundacja LOTTO Milion Marzeń powstała w 2009 roku. Prowadzi działania w takich obszarach, jak: sport, kultura, filantropia, wolontariat pracowniczy i bezpieczna rozrywka.

Początkowo, przez dwa lata, za jej działania odpowiadał wyłącznie pracownicy fundatora. W 2011 roku fundacja zaczęła zatrudniać pracowników etatowych, dedykowanych wyłącznie pracy w fundacji. W 2013 roku do grona stałych pracowników fundacji dołączył również prezes. Decyzja o stworzeniu autonomicznego zespołu związana była z rozszerzeniem działalności fundacji, wprowadzeniem długofalowej strategii oraz nowych programów. Stały zespół gwarantuje jej sprawną realizację celów. Obecnie fundacja zatrudnia sześć osób, w tym prezesa, koordynatorów programów, koordynatora ds. komunikacji oraz specjalistę ds. administracyjnych. Wynagrodzenia pracowników merytorycznych zaliczane są do kosztów programowych, pozostałych zaś – do kosztów administracyjnych.

Fundacja korzysta również z usług pracowników fundatora – dotyczy to m.in. obsługi informatycznej, prawnej, kadrowo-płacowej, księgowej, finansowej i kancelaryjnej. Usługi te świadczone są odpłatnie (stawki rynkowe) na podstawie umów pomiędzy fundacją a spółką fundatora, a ich koszty wykazywane w sprawozdaniach finansowych.

### Fundacja BGŻ

Fundacja BGŻ regularnie angażuje w wolontariat stypendystów i absolwentów programu stypendialnego „Klasa BGŻ”. Uczestnicy projektu włączają się w organizowane przez fundację akcje w ramach programu „Możesz na mnie polegać”, a także pomagają wolontariacko w swoich miejscowościach kandydatom do kolejnych edycji programu stypendialnego. Działanie pro bono wpisane jest w system wartości promowany w ramach programu, a hasło „Możesz na mnie polegać” przyświeca społecznemu zaangażowaniu stypendystów, do którego zobowiązują się, przystępując do „Klasy BGŻ”.

W ramach współpracy z fundacją wolontariusze wykonują zadania związane z organizacją wydarzeń, logistyką, promocją. Przykładem takiego zaangażowania jest wsparcie przy organizacji

Dni Krwiodawstwa (akcja skierowana do pracowników fundatora), a także promowanie rekrutacji do programu „Klasa BGŻ”. Wolontariusze współpracują również z organizacjami pozarządowymi, z którymi ma okazję współdziałać Fundacja BGŻ.

W przypadku długofalowej współpracy wolontariuszy z inną organizacją, przy pośrednictwie Fundacji BGŻ, między wolontariuszami a wspieraną bezpośrednio organizacją podpisywane są stosowne porozumienia.

## PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

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

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

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

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

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



**ANDRZEJ PIETRUCHA**  
Prezes Zarządu,  
Fundacja Banku  
Ochrony Środowiska

” Aby zbudować wiarygodność specyficznej instytucji, jaką jest fundacja korporacyjna, nie wystarczą wysokie kompetencje poszczególnych członków zespołu. Konieczna jest także autonomia w stosunku do struktury firmy-matki. Ideę autonomii odnajdujemy właśnie w standardzie dotyczącym pracowników i wolontariuszy fundacji korporacyjnych.



# X. Relacje fundacji korporacyjnej z otoczeniem

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

Jako podmiot działający na rzecz pożytku publicznego, inicjuje przedsięwzięcia skierowane na rozwiązanie problemów zidentyfikowanych na podstawie zbadanych potrzeb społecznych. Stara się integrować wokół wspieranych przez siebie idei różne podmioty i środowiska. Dąży do budowania własnego eksperckiego potencjału w dziedzinie, którą się zajmuje.

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

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

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

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

## PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

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

## DOBRE PRZYKŁADY

### Fundacja „Dbam o Zdrowie”

Jednym z flagowych projektów Fundacji „Dbam o Zdrowie” jest program „Podaruj Zdrowie” – fundacja zakłada w różnych miastach Polski tymczasowe biura, które przyjmują wnioski o dofinansowanie zakupu leków od osób indywidualnych. Akcję wspiera lokalna administracja: władze miast, powiatów i gmin, MOPS-y, parafie, PCPR-y. Fundacja współpracuje również z lokalnymi organizacjami pozarządowymi. Szeroko zakrojone partnerstwo pomaga wzmocnić efekt przedsięwzięcia: oprócz niesienia bezpośredniej pomocy, fundacja nagłaśnia – m.in. poprzez media lokalne – problem społeczny, jakim jest trudna sytuacja osób starszych, niepełnosprawnych, ubogich, oraz zachęca do niesienia pomocy. W ramach akcji beneficjenci otrzymują specjalne karty o określonym nominale, dzięki którym mogą zakupić leki w aptekach. Warto zaznaczyć, że fundacja współpracuje z różnymi aptekami, a podczas akcji w wypełnianiu wniosków beneficjentom pomagają wolontariusze.

Fundacja zmodyfikowała swoją stronę internetową [www.fundacja.doz.pl](http://www.fundacja.doz.pl) w kierunku większej przejrzystości oraz zaakcentowania działalności grantodawczej. Odświeżona strona zawiera przejrzysty układ treści, jest łatwa do nawigowania dla osób szukających informacji o zasadach udzielania wsparcia.

### Fundacja Przyjaciółka i Fundacja Oriflame Dzieciom

Fundacje korporacyjne Przyjaciółka oraz Oriflame Dzieciom, wspólnie z innymi organizacjami, współtworzą Koalicję na Rzecz Opieki Zastępczej. Koalicja powstała między innymi z inicjatywy Fundacji Przyjaciółka, która do dzisiaj prowadzi jej biuro i użycza pomieszczeń. Wiceprezes Zarządu Fundacji Przyjaciółka przez wiele lat wchodziła w skład władz Koalicji – aktywnie działała na jej rzecz, współpracuje z administracją państwową i zabiera głos w debacie publicznej na temat rodzicielstwa zastępczego.

Zadaniem Koalicji jest szeroko rozumiane rzecznictwo w kwestii rodzicielstwa zastępczego – przełamywanie stereotypów na ten temat, zwiększanie świadomości społecznej, współpraca z administracją i uczestniczenie w debacie publicznej na temat form opieki nad dziećmi. Obydwie organizacje angażują się w działania Koalicji z racji swojej misji i celów strategicznych. Koalicja

zajmuje aktywne stanowiska w sprawach związanych z obszarem jej działania – przykładowo w 2013 roku wydała oficjalny protest wobec doniesień medialnych, które zawierały nieprawdziwe dane statystyczne dotyczące rodzin zastępczych i rodzinnych domów dziecka, mogące niesłusznie sugerować spadek liczby dzieci będących pod opieką tych jednostek. W treści stanowiska Koalicja podała właściwe, jej zdaniem, liczby i wyjaśniła możliwe przyczyny nieścisłości, apelując przy tym o rzetelność dziennikarską.

## PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

— Podjęwając decyzję o wyborze partnerów do współpracy, należy kierować się takimi kryteriami, jak: zbieżność misji, działanie w podobnych obszarach, posiadanie komplementarnych kompetencji. Przykładem synergicznej współpracy mogą być partnerstwa branżowe. Wartością będzie różnorodność zaangażowanych podmiotów: organizacje pozarządowe, uczelnie wyższe, administracja publiczna, biznes.

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

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

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



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

# XI. Ocena działań fundacji korporacyjnej

**STANDARD** Fundacja korporacyjna regularnie poddaje ocenie swoje działania. Wyniki oceny wykorzystuje do celów doskonalenia działalności statutowej i zarządzania, informowania interesariuszy o efektach realizowanych przedsięwzięć, a także do podejmowania decyzji służących efektywnej alokacji posiadanych zasobów.

W ocenie uwzględniane są perspektywy różnych interesariuszy, zarówno na etapie ustalania celów i zakresu badania, jak i gromadzenia informacji oraz formułowania wniosków. Partycypacyjność procesu oceny służy zwiększeniu jego użyteczności i obiektywizmu. Decydując o wyborze metod i form oceny, fundacja korporacyjna zwraca uwagę na możliwość włączenia kluczowych interesariuszy, zapewnienia niezależnych od siebie źródeł informacji, pozyskania ilościowych i jakościowych danych.

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

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

## PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

- 1 Czy fundacja choć raz w ciągu ostatnich 5 lat przeprowadziła ewaluację zewnętrzną swoich działań (przez podmiot zewnętrzny)?  
DOWÓD: raport z wynikami ewaluacji
- 2 Czy fundacja choć raz w ciągu ostatnich 5 lat przeprowadziła ewaluację wewnętrzną swoich działań (przez osoby z zespołu fundacji)?  
DOWÓD: raport z wynikami ewaluacji
- 3 Czy fundacja ewaluuje swoją politykę i procedury wsparcia?  
DOWÓD: raport z wynikami ewaluacji
- 4 Czy fundacja ma określone mierniki efektywności swoich działań?  
DOWÓD: lista mierników
- 5 Czy fundacja włącza interesariuszy w proces oceny?  
DOWÓD: dokument zawierający metodologię ewaluacji

- 6 Czy raporty z ewaluacji zawierają rekomendacje, wskazówki do zmiany?  
DOWÓD: raport z ewaluacji

## DOBRE PRZYKŁADY

### Fundacja Orange

Program „Pracownie Orange” dedykowany jest mieszkańcom małych miejscowości w Polsce. W jego ramach fundacja pomogła w remoncie i wyposażeniu 50 sal (komputery, Internet, telewizory, konsole do gier) pełniących rolę miejsca spotkań i integracji, będących przestrzenią do realizacji różnego rodzaju przedsięwzięć społecznych. Pracownie zarządzane są przez wolontariuszy oraz liderów lokalnych. Fundacja wspiera pracownie również merytorycznie, np. poprzez szkolenia z zakresu umiejętności liderkich, animacji, pracy z wolontariuszami oraz przez specjalną platformę internetową (baza wiedzy).

Ewaluacja programu zaprojektowana została w odniesieniu do celu programu – było nim stworzenie samodzielnych (a więc z czasem niezależnych od fundacji) centrów aktywności oraz sieci współpracujących ze sobą lokalnych liderów,



Drugi zjazd uczestników projektu, 13 lutego 2015 r.

długofalowo zaś zmniejszenie wykluczenia cyfrowego i zwiększenie aktywności społecznej w objętych programem miejscowościach. Ewaluacja prowadzona była w sposób ciągły od momentu rozpoczęcia programu – przykładowo, opinie liderów badano co sześć miesięcy za pomocą ankiet.

W toku ewaluacji wykorzystano następujące narzędzia: wywiady pogłębione z liderami pracowni, ankiety on-line, badania fokusowe (liderzy, osoby korzystające z pracowni, władze lokalne). Weryfikacji poddano takie kwestie, jak: poziom kompetencji (czy wzrosły dzięki pracowniom), ocena szkoleń, platformy, aktywności i inne elementy projektu, potrzeby uczestników, networking. Wyniki badań posłużyły i nadal służą fundacji do usprawniania i unowocześniania programu. Przykładowo, w odpowiedzi na wyniki ewaluacji fundacja wprowadziła dla lokalnych organizacji pozarządowych szkolenia z fundraisingu.

### Fundacja PZU

Pod koniec 2014 roku Fundacja PZU zrealizowała kompleksowe badania podsumowujące 10 lat organizowanych przez nią konkursów dotacyjnych. Raport zawiera szczegółowe wyniki ewaluacji przeprowadzonej przez podmiot zewnętrzny – specjalizującą się m.in. w ewaluacji projektów Pracownię Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”. Ewaluacji poddano trzy konkursy dotacyjne: „Z PZU po lekcjach”, „Młodzi niepełnosprawni – sprawni z PZU” oraz „PZU z Kulturą”. Badanie ewaluacyjne prowadzono od czerwca do września 2014 roku w pięciu modułach. Podczas pierwszego etapu stworzono bazę danych na podstawie wszystkich sprawozdań merytorycznych, przedstawionych przez organizacje grantobiorcze w okresie 2005–2013 – wyniki posłużyły do statystycznej analizy danych. Następnie za pomocą wywiadów pogłębionych oraz ankiet internetowych (badania jakościowe) zweryfikowano opinie grantobiorców. Ewaluacja objęła badanie wpływu społecznych projektów grantowych (zbadano m.in. losy uczestników projektów wspieranych przez fundację), jak również badanie wizerunku fundacji (na podstawie analizy materiałów prasowych i informacji w Internecie).

Całościowe wyniki ewaluacji przedstawiono w raporcie „10 lat działalności Fundacji PZU” dostępnym na stronie [www.fundacjapzu.pl](http://www.fundacjapzu.pl) i rozesłanym do beneficjentów oraz

partnerów fundacji. Zawarte w opracowaniu rekomendacje – uwzględniające również uwagi grantobiorców – są aktywnie wdrażane przez fundację od 2015 roku.

## PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

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



---

PRZYDATNE  
ŹRÓDŁA



# Wybrane źródła dotyczące różnych aspektów funkcjonowania fundacji korporacyjnych

## WYBRANE USTAWY ZWIĄZANE Z PROWADZENIEM FUNDACJI

Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie

Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości

Ustawa z dnia 16 listopada 2000 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu

Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych

Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych

Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych

Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych

Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych

## ŹRÓDŁA INTERNETOWE

Wszystkie materiały z konferencji i seminariów na temat standardów działania fundacji korporacyjnych: [www.forumdarczynow.pl](http://www.forumdarczynow.pl)

Bieżące informacje o organizacjach pozarządowych, zmianach prawnych, wydarzeniach: [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl)

Baza organizacji pozarządowych: <http://bazy.ngo.pl/>

Raporty, analizy i wnioski z badań dotyczących społeczeństwa obywatelskiego: <http://civicpedia.ngo.pl/>

Aktywność mieszkańców wsi i małych miast: <http://witrynowiejska.org.pl>

Spółeczno-ekonomiczna kondycja gmin, powiatów i województw oraz mapa dotacji dla organizacji pozarządowych: <http://www.mojapolis.pl/>

Trenerzy organizacji pozarządowych: <http://www.stowarzyszeniestop.pl/trenerzy.php>

Wolontariat: <http://wolontariat.org.pl/>

## PUBLIKACJE

### O sektorze organizacji pozarządowych:

Forum Darczyńców w Polsce: <http://www.forumdarczynow.pl/>

» » » „Fundacje korporacyjne w Polsce” Raporty z badań 2007 i 2012  
» » » „Rola i modele fundacji w Polsce i w Europie”

Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce: <http://www.filantropia.org.pl/publikacje-arfp>

Stowarzyszenie Klon/Jawor: <http://www.klon.org.pl/>

Poradniki z serii ABC III SEKTORA

3w\* Broszury opisujące podstawowe zagadnienia ważne dla stowarzyszeń i fundacji

Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego: <http://frso.pl/ksiegarnia-czytelnia>

Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”: <http://stocznia.org.pl/publikacje-stocznia/>

Instytut Spraw Publicznych: <http://www.isp.org.pl>

Kwartalnik „Trzeci Sektor”: <http://www.isp.org.pl/kwartalnik/ksiegarnia,26.html>

### O ewaluacji:

„Ewaluacja. Jak to się robi?” Poradnik dla Programów PAFW, Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”, 2013: <http://stocznia.w1.laboratorium.ee/publikacje-stocznia/>

„Foundation Evaluation Handbook”, W.K. Kellogg, 2004: <http://www.wkkf.org/resource-directory/resource/2010/w-k-kellogg-foundation-evaluation-handbook>

Katalog Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego: <http://www.pte.org.pl/index.php/nasze-projekty/katalog-pte>

„Mierzenie efektywności i wpływu społecznego działań CSR”, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2012: [http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Mierzenie%20efektywnosci%20dzialan%20CSR\\_FOB\\_2012.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Mierzenie%20efektywnosci%20dzialan%20CSR_FOB_2012.pdf)

„Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego”, Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2008: <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Biblioteka/2008.28.pdf>

## STANDARDY I ZASADY

Publikacja „Etyka w organizacjach pozarządowych. Standardy w praktyce funkcjonowania organizacji pozarządowych”, Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych, 2005 r.: [http://ofop.eu/sites/ofop.eu/files/images/stories/Etyka\\_w\\_ngo.pdf](http://ofop.eu/sites/ofop.eu/files/images/stories/Etyka_w_ngo.pdf)

Standardy formalnoprawne dla stowarzyszeń i fundacji – narzędzie samooceny przygotowane przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w partnerstwie z Federacją Organizacji Pozarządowych Centrum Szpitalna: <http://standardy.ngo.pl>

Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych przyjęta przez Walne Zebranie Ogólnopolskiej Federacji Organizacji Pozarządowych, 28 maja 2010 r.: <http://ofop.eu/node/155>

Badanie „Diagnoza działalności organizacji pozarządowych pod kątem istnienia standardów działania” Raport końcowy, SMG/KRC Poland Media S.A., sierpień 2010: [http://www.pozYTEK.gov.pl/files/Biblioteka/raport\\_finalny\\_SMGKRC.pdf](http://www.pozYTEK.gov.pl/files/Biblioteka/raport_finalny_SMGKRC.pdf)

Standardy Federacji Funduszy Lokalnych w Polsce: [http://www.ffl.org.pl/pl/standardy\\_fl](http://www.ffl.org.pl/pl/standardy_fl)

European Foundation Centre Principles of Good Practice: A Self-Regulatory Tool for Foundations: <http://www.efc.be/about/Pages/Code-of-Practice.aspx>

“Transparency and Accountability. Regulation of Public-Benefit Foundations in Europe” EFC, DAFNE: [http://www.efc.be/programmes\\_services/resources/Documents/ExploringTransparencyAndAccountabilityRegulationOfPublicBenefitFoundationsInEurope\\_FINAL.pdf](http://www.efc.be/programmes_services/resources/Documents/ExploringTransparencyAndAccountabilityRegulationOfPublicBenefitFoundationsInEurope_FINAL.pdf)

"Good Practice for Corporate Foundations", Association of Charitable Foundations:

<http://www.acf.org.uk/publicationsandresources/?id=136>

Glasspockets – narzędzie do weryfikowania przejrzystości w fundacjach, stworzone przez amerykańskie Centrum Fundacji:

<http://glasspockets.org/>

## **PORADNICTWO I SZKOLENIA**

Akademia Organizacji Obywatelskich – szkolenia i kursy dla kadry kierowniczej organizacji pozarządowych i innych instytucji non profit:

<http://faoo.pl>

Doradztwo, konsultacje i szkolenia dotyczące zarządzania organizacją pozarządową, prowadzone przez fundację Rozwoju

Spoleczeństwa Obywatelskiego: <http://frso.pl/>

Informacje bieżące o dostępnych szkoleniach: [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl)

Informatorium – pomoc dotycząca prowadzenia organizacji pozarządowych udzielana przez Stowarzyszenie Klon/Jawor i Federację

Centrum Szpitalna: <http://szpitalna.ngo.pl/informatorium>, infolinia: 801 646 719

Poradnik dla organizacji pozarządowych: <http://poradnik.ngo.pl/>

## **FUNDACJE I GRANTODAWSTWO ZA GRANICĄ**

Badania i publikacje na temat fundacji w Stanach Zjednoczonych: <http://foundationcenter.org/knowledgeservices/>

Charities Aid Foundation w Wielkiej Brytanii – badania i trendy w filantropii: <https://www.cafonline.org/about-us/publications.aspx>

Europejskie Centrum Fundacji: <http://www.efc.be/>

Serwis GrantCraft – inicjatywa European Foundation Centre i amerykańskiej organizacji Foundation Center na rzecz doskonalenia sztuki

grantodawstwa, źródło wiedzy, wsparcia oraz platforma łącząca praktyków i ekspertów filantropii: <http://www.grantcraft.org/>

## **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU**

Business in the Community – stowarzyszenie firm na rzecz odpowiedzialnego biznesu w Wielkiej Brytanii:

<http://www.bitc.org.uk/our-resources/research-reports>

Forum Odpowiedzialnego Biznesu: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/typ-publicacji/publikacje-fob/>

## **STANDARDY DZIAŁANIA FUNDACJI KORPORACYJNYCH WSPÓLNIE STWORZYŁY:**

Amicus Fundacja Wsparcia

Fundacja Agory

Fundacja Aviva

Fundacja Banku Ochrony Środowiska

Fundacja BGK

Fundacja BGŻ

Fundacja BNP Paribas

Fundacja CEMEX „Budujemy Przyszłość”

Fundacja „Dbam o Zdrowie”

Fundacja Delphinus – na rzecz rehabilitacji medycznej i społecznej

Fundacja Dobroczynności ATLAS

Fundacja Dorastaj z Nami

Fundacja EY

Fundacja GÓRAŹDŹE – Aktywni w Regionie

Fundacja Grupy Ergo Hestia na rzecz integracji zawodowej osób niepełnosprawnych Integralia

Fundacja Helios na rzecz sportu, współpracy biznesu i społeczności

Fundacja Jesteśmy Blisko

Fundacja Kronenberga przy Citi Handlowy

Fundacja Leroy Merlin

Fundacja LOTTO Milion Marzeń

Fundacja Medcover

Fundacja MSD dla Zdrowia Kobiet

Fundacja Nasze Dzieci

Fundacja Nauki Śląskiej

Fundacja NUTRICIA

Fundacja Orange

Fundacja Oriflame Dzieciom

Fundacja ORLEN – DAR SERCA

Fundacja PBS Pomagam

Fundacja PGE – Energia z Serca

Fundacja PGNiG SA im. Ignacego Łukasiewicza

Fundacja Piotr i Paweł „Radość Dzieciom”

Fundacja PKO Banku Polskiego

Fundacja „Pocztowy Dar”

Fundacja Polsat

Fundacja Przyjaciółka

Fundacja PwC

Fundacja PZU

Fundacja Radia Zet

Fundacja Rejs Odkrywców

Fundacja Tesco Dzieciom

Fundacja TVN „nie jesteś sam”

Fundacja VIVE Serce Dzieciom

Fundusz Grantowy dla Płocka

Naukowa Fundacja Polpharmy

**Wydawca:**

Forum Darczyńców w Polsce  
www.forumdarczyncow.pl  
e-mail: poczta@forumdarczyncow.pl

**Autorki:**

Natalia Ćwik-Obrębowska, Magdalena Pękacka, Agata Tomaszewska

**Projekt graficzny i skład:**

 RZECZYOBRAZKOWE.PL

Nakład: 500 egz.

ISBN 978-83-929843-1-3

*Publikacja jest rozpowszechniana bezpłatnie.*

Wszelkie prawa zastrzeżone © 2015 Forum Darczyńców w Polsce  
Niniejsza publikacja powstała w ramach projektu pt. „Podwyższenie jakości realizacji zadań publicznych przez fundacje korporacyjne w Polsce” współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY







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