

**Prace i Materiały
Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego**

4/2

2011

**ŹRÓDŁA
SUKCESU ORGANIZACJI**

**Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego
Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego**

Sopot 2011

Monika Kwiecińska*

Fundacja korporacyjna jako narzędzie sukcesu w realizacji strategii społecznego zaangażowania przedsiębiorstw

Wstęp

Wzrost zamożności zachodnich społeczeństw i niezdolność władz państwowych do zaspokajania potrzeb społecznych i socjalnych spowodowały wzrost zainteresowania społeczeństwa tym co robią przedsiębiorstwa, oprócz produkcji, dystrybucji wyrobów i świadczenia usług, z których korzystają członkowie społeczeństwa – szczególnie chodzi o negatywne efekty zewnętrzne dla środowiska i nieetyczne praktyki handlowe.

Dlatego ludzie – zewnętrzni interesariusze – podobnie jak klienci, skierowali na przedsiębiorstwa swoje oczekiwania dotyczące jakości, dobrej obsługi rozsądnej ceny i zaczynają podnosić poprzeczkę stawianych wymagań. Pragną rozliczać firmy nie tylko za wyniki finansowe decydujące o wartości akcji lub udziałów, lecz również nakładają na przedsiębiorstwo odpowiedzialność za wyniki społeczne, a przynajmniej za unikanie uczestniczenia w działaniach szkodliwych społecznie [Parston 1997].

Zdaniem P. Kotlera, „różnicowanie siebie i swoich wyrobów staje się dla przedsiębiorstw coraz większym problemem. Każdy zauważalny element przewagi konkurencyjnej natychmiast powoduje naśladownictwo. Tradycyjne metody marketingu tracą powoli na znaczeniu, przechodząc ewolucję od orientacji marketingowej do orientacji społecznej i humanistycznej” [Kotler 1998, s. 180].

Przedsiębiorstwa zaczynają inwestować w image poza „światem biznesu”. Jedną z form wyróżniania swojej działalności jest budowanie społecznego wizerunku przedsiębiorstwa poprzez m.in. zainteresowanie problemami społecznymi. Oznacza to realizację tzw. strategii społecznej odpowiedzialności, która zakłada m.in. dbałość o to, aby wkład firmy w rozwój lokalnej społeczności był odczuwalny przez jak największą liczbę jego mieszkańców.

Przykładowe formy działań, na których koncentrują się firmy realizujące strategię społecznej odpowiedzialności w obszarze odpowiedzialności wobec społeczności lokalnej, to m.in.:

- 1) podejmowanie przedsięwzięć komercyjnych generujących pozytywne zmiany strukturalne w regionie;

* Dr, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Wydział Nauk Ekonomicznych UE we Wrocławiu, monika.kwiecinska@ue.wroc.pl

- 2) podejmowanie długoterminowych inwestycji na rzecz wspólnoty lokalnej kreujących przychylność otoczenia społecznego;
- 3) realizacja przedsięwzięć charytatywnych dla dobra wspólnego [Rok 2001, s. 52].

Wyżej wymienione obszary są związane z dobrowolnym zaangażowaniem przedsiębiorstwa i określane społeczną odpowiedzialnością (*social responsibility*) stanowią swego rodzaju dopełnienie przedsięwzięć komercyjnych, które obejmują wszelkie działania mające na celu wspieranie rozwoju przedsiębiorstwa, jego sukces komercyjny, np. poprzez obniżanie kosztów działania, czy promocję wizerunku przedsiębiorstwa,

Do realizacji tych działań, w celu zapewnienia sukcesu przedsiębiorstwu, powoływane są fundacje korporacyjne. Znaczący wzrost liczby fundacji korporacyjnych w ostatnich latach może wiązać się z coraz powszechniejszym uznaniem roli, jaką przedsiębiorstwa odgrywają w procesie zmian społecznych. Tworzenie fundacji korporacyjnych jest wyrazem przyjęcia przez firmę bardziej strategicznego podejścia do działań społecznych i filantropijnych, nadania im ram instytucjonalnych i zapewnienia sukcesu przedsiębiorstwu.

Celem artykułu jest zaprezentowanie dotychczasowych wyników badań literaturowych autorki na temat fundacji korporacyjnych.

1. Fundacja korporacyjna – definicja, cechy i znaczenie w świecie

Fundacja korporacyjna to odrębny podmiot ustanowiony przez przedsiębiorstwo i przez nie finansowany, którego celem jest realizacja działań społecznie użytecznych. Wydają się najbardziej dojrzałą formą realizacji społecznej aktywności biznesu, a dzięki zapewnieniu przez firmę stabilnego źródła finansowania, najbliższe są klasycznej formule fundacji (określanej jako instytucja wyposażona przez fundatora w majątek przeznaczony do realizacji wyznaczonego przez niego celu).

Dysponują stabilnym i niezależnym źródłem finansowania, umożliwiającym rozwijanie długofalowych programów społecznego zaangażowania. Ta cecha czyni je ważnym źródłem wspierania inicjatyw społecznych.

Pierwsza fundacja korporacyjna w Ameryce [Leś 2001] została założona w 1917 r. przez firmę Sears i Roebuck z inicjatywy Juliusa Rosenwalda, który poza tym osobiście ufundował ponad 5 tys. szkół dla Afroamerykanów z południa Stanów Zjednoczonych. Wraz z rewolucją industrialną, filantropia, dotychczas zarezerwowana dla możnych i arystokratów, stała się również domeną wielkich przedsiębiorców.

Dalszy rozwój biznesu, w tym rozproszenie akcjonariatu, doprowadził do sytuacji, w której, aby zapewnić ciągłość działań dobroczynnych, konieczne stało się zinstytucjonalizowanie korporacyjnego podejścia do kwestii charytatywnych czy społecznych. Fundacje korporacyjne stały się swoistym uosobieniem postawy obywatelskiej biznesu.

Brytyjskie źródła [Revealing the foundations, 2007] wskazują następujące powody zakładania fundacji korporacyjnych, które są również zbieżne z motywami amerykańskich i francuskich przedsiębiorców.

Po pierwsze, założenie fundacji korporacyjnej pozwala na stworzenie osobnej struktury zarządzającej dobroczynnością firmy i tym samym nie obciąża pracowników, a jednocześnie pozwala na swoistą „kontrolowaną niezależność” od właściwej działalności firmy.

Po drugie, pozwala to na bardziej konsekwentną strategię zaangażowania społecznego.

Trzecim powodem są osobiste motywacje właściciela, czy też fundatora.

Wreszcie czwarta przyczyna, to korzyści reputacyjne. Zdarza się także, że fundacje korporacyjne są zakładane, aby uczcić wyjątkowe okazje, ważne dla firmy – mogą to być rocznice, istotne osiągnięcia, upamiętnienie założyciela firmy lub jego rodziny.

We Francji [Panorama 2004, 2005] deklarowanym powodem jest także chęć nadania instytucjonalnej formy, dominującemu w korporacyjnej kulturze niektórych przedsiębiorstw, poczuciu odpowiedzialności firmy nie tylko za wyniki ekonomiczne, ale także za wpływ na otoczenie społeczne i naturalne oraz zapewnienia sprawnego narzędzia do realizacji tak postrzeganego zobowiązania firmy wobec społeczności.

W USA fundacje korporacyjne przekazują 29% wszystkich darowizn z biznesu, a biorąc pod uwagę darowizny rzeczowe fundacji firm farmaceutycznych – niemal połowę. W Wielkiej Brytanii 18% darowizn biznesu przekazywanych jest za pośrednictwem fundacji korporacyjnych.

Fundacje korporacyjne w krajach Europy Środkowej i Wschodniej pojawiły się niemal ze stuletnim opóźnieniem w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi. Nietrudno zrozumieć, dlaczego. Lata reżimu komunistycznego, brak normalnie rozwijającego się sektora prywatnego, karykaturalne nadużycia postaw i aktywności obywatelskiej sprawiły, że dopiero po zmianie ustroju i wielu nieodzownych reformach powstała nie tylko możliwość, ale i potrzeba tworzenia tego typu instytucji.

Zdaniem analityków sektor biznesu w Europie Środkowej i Wschodniej przekazuje coraz więcej środków na cele dobroczynne. Badania CERGE-EI [Svitkova 2006] wskazują na pewne prawidłowości wspólne dla państw regionu, a mianowicie: głównymi darczyńcami korporacyjnymi są firmy zagraniczne inwestujące w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, one też jako pierwsze instytucjonalizują swoją dobroczynność, zakładając fundacje.

O wyborze fundacji korporacyjnej jako sposobu zinstytucjonalizowania działalności filantropijnej firmy decydują zazwyczaj czynniki prawne. Tam, gdzie prawo sprzyja zakładaniu fundacji, powstaje ich więcej, niż tam, gdzie prawo jest restrykcyjne. Przykładem może tu być Chorwacja [Foundations and..., 2003], gdzie rozwiązania legislacyjne nakładają na fundacje wiele trudnych i ograniczających obowiązków. W roku 2003 w Chorwacji działało w sumie 14 fundacji, z czego 2 fundacje korporacyjne – Fundacja Sim-Bex i Fundacja Podravki.

Regulacje prawne i klimat polityczny z pewnością mają też wpływ na darczyńców korporacyjnych w Rosji. W badaniu przeprowadzonym tam przez UNDP [UNDP 2006] wśród ludzi biznesu, przedstawicieli rządu, 75% respondentów wskazało, że „presja ze strony władz i administracji” jest czynnikiem silnie wpływającym na aktywność rosyjskich firm w sferze społecznego zaangażowania. Choć rynek rosyjski jest rynkiem najmniej zbadanym, dane, które są dostępne, robią duże wrażenie. Fundacja Charytatywna Vladimira Potanina wydała w 2005 roku ponad 8 milionów dolarów na cele edukacyjne, zaś Fundacja Dynastia, założona przez Dymitra Zimina – założyciela firmy VimpelCom świadczącej usługi z zakresu telefonii cyfrowej przeznaczyła niemal 3,5 miliona dolarów na projekty dotyczące nauki i edukacji.

Problematyka fundacji korporacyjnych jest głównie obecna w piśmiennictwie amerykańskim. Poza przywoływanymi już wcześniej, badaniami SMART Company dla CAF z 2006 i lipca 2007, nieznane są żadne poważne badania na ich temat. Przeprowadzenie dalszych badań środowiska fundacji korporacyjnych mogłoby przyczynić się do propagowania dobrych praktyk biznesu w sferze społecznego zaangażowania oraz wzmocnić rozwój fundacji korporacyjnych i zwiększyć ich prestiż.

2. Fundacje korporacyjne jako narzędzie realizacji celów społecznych przedsiębiorstwa

Fundacje korporacyjne postrzegane są jako narzędzie realizacji idei strategicznej filantropii. Idea ta zakłada, że możliwe jest, a wręcz konieczne z punktu widzenia długofalowości projektu, wspieranie inicjatyw społecznych w sposób, który łączy dobroczynność z biznesowymi celami firmy, takimi jak budowa marki, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie reputacją etc.

Tymczasem wyznawcy społecznej odpowiedzialności biznesu uważają strategiczną filantropię za spadkobierczynię dziewiętnastowiecznego sposobu postrzegania przedsiębiorstw i przedsiębiorców. Ich zdaniem firmy nie mogą ograniczać się jedynie do filantropii, ignorując pozostałe sposoby oddziaływania na społeczność wokół firmy, jak choćby technologie produkcji, źródła surowców, prawa pracowników, etyczny marketing itp.

W takim ewolucyjnym ujęciu, strategiczna filantropia jest etapem poprzedzającym podejście zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju. Zgodnie z tą koncepcją, biznes prowadzony jest w porozumieniu z otoczeniem firmy tak, aby ograniczać wpływy negatywne i poszukiwać na drodze dialogu możliwości obopólnie korzystnych rozwiązań. Forma społecznego zaangażowania firm musi odpowiadać lokalnym realiom i przede wszystkim potrzebom, postawom i oczekiwaniom lokalnej społeczności, czy społeczeństwa.

Budowa reputacji firmy wrażliwej społecznie staje się więc istotnym wyzwaniem, a komunikowanie o społecznym zaangażowaniu, budzącym jednoznacznie pozytywne skojarzenia, świetnie może służyć temu celowi. Jednym ze

sposobów na systematyczne i efektywne prowadzenie takich działań jest utworzenie przez firmę osobnego bytu prawnego – fundacji korporacyjnej – i przekazanie jej odpowiedzialności za aktywność charytatywną firmy.

Jak wynika z raportu Unii Europejskiej i UNDP [*Baseline study on CSR...*, 2007] opublikowanego w „Rzeczpospolitej”, zaangażowanie polskich firm w działania z zakresu społecznej odpowiedzialności ocenione zostało najgorzej spośród ośmiu krajów Europy Środkowej i Południowej, a elementy Corporate Social Responsibility rzadko włączane są do strategii korporacyjnych. Sytuacja wygląda w ten sposób, ponieważ większość czynników, które wpłynęły na rozwój społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Europie Zachodniej i USA, nie zaszła równoległe w Polsce: ruchy ekologiczne i konsumenckie są stosunkowo młode i nie mają dużej siły oddziaływania, w środowisku polskich przedsiębiorstw nie miały miejsca „wielkie afery”, które wpływałyby na konieczność poprawy wizerunku firmy tak, jak to miało miejsce w innych krajach.

Osobiście zaskakuje mnie jednak szybko rosnąca popularność fundacji korporacyjnych w Polsce, wyrażająca się choćby ich liczbą i dynamiką powstawania w ostatnich latach. Obecnie w Polsce funkcjonuje, według szacunków bazujących na badaniach Klon/Jawor z 2006 roku, około 2% wszystkich fundacji znajdujących się w rejestrze REGON, czyli ok. 150–200 fundacji korporacyjnych.

Dla porównania weźmy Wielką Brytanię, która uchodzi za jeden z najbardziej rozwiniętych krajów pod względem rozwoju praktyk społecznej odpowiedzialności i zaangażowania społecznego, według raportu z 2006 r. [*Revealing the Foundations...*, 2006], funkcjonowało tam 126 takich fundacji. Na tym tle liczba fundacji w Polsce wydaje się znacząca.

Ponadto w ramach badania Indeksu BI-NGO [*Indeks BI-NGO 2007...*, 2007] i stwierdzono, że 34 spośród 500 firm – czyli 6,8% – zdecydowały się założyć fundację. Dlatego uważam, że fundacje korporacyjne stają się w naszym kraju bardzo ważną grupą organizacji, będących efektem woli przemysłanego zaangażowania firm w rozwiązywanie problemów społecznych naszego kraju. Podmioty te pozwalają na budowę wieloletnich strategii, staranny dobór partnerów, pozyskanie dodatkowych źródeł finansowania, pełniejsze wykorzystanie dostępnych ulg podatkowych i korzystnych regulacji prawnych.

Interesujące jest to, jak te podmioty funkcjonują oraz, czy i w jaki sposób realizują strategię zaangażowania społecznego firm fundatorów.

W jedynym dostępnym badaniu polskich fundacji korporacyjnych [*Fundacje korporacyjne w Polsce...*, 2009] czytamy, że stosunkowo rzadko fundacja jest jedynym, bądź kluczowym mechanizmem realizacji strategii zaangażowania społecznego – stan taki potwierdza niecałe 30% badanych fundacji.

Choć utworzone – jak mówią ich przedstawiciele – w celu ukierunkowania i uporządkowania działalności społecznej firmy, w większości przypadków przejmują jedynie fragment tej działalności, pozostawiając w strukturze firmy albo działania z zakresu doraźnej pomocy charytatywnej, albo prowadzenie większych projektów społecznych. I co ciekawe, nie ma tu żadnej reguły. Zdarza się, że fun-

dacje prowadzą działania bardziej skupione i długofalowe, a firmy działalność doraźną, i na odwrót – fundacje zajmują się doraźną działalnością dobroczynną, a firma przekazuje poza tym pokaźne środki na wsparcie nowatorskich programów społecznych.

Może to nieco dziwić w porównaniu z deklaracjami motywacji i korzyści funkcjonowania fundacji firmowych wskazywanymi przez samych badanych, takimi jak ograniczenie rozproszenia i uporządkowanie działań społecznych firmy, czy realizacja misji społecznej firmy w kompleksowy sposób. Można odnieść wrażenie, że czasami nie ma jasnej strategii ich powstania i dopiero po założeniu fundacji firma szuka odpowiedzi na kluczowe zagadnienia z tym związane.

Zdaniem autorki, zbadanie przyczyn tak podzielonych zadań pomiędzy fundację i przedsiębiorstwo, stanowiłoby istotny wkład do aktualnego stanu wiedzy na ten temat.

3. Czynniki sukcesu w strategii społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa

Zainteresowanie firm w Polsce strategicznym podejściem do społecznego zaangażowania rośnie od kilku lat. Według raportu, opracowanego w 2005 roku przez Bank Światowy we współpracy z Komisją Europejską, ponad 80% badanych firm angażuje się w projekty i programy społeczne. Skala i rodzaj tego zaangażowania różnią się oczywiście, ale łączy je jedno – chęć realizacji programów odpowiadających na potrzeby lokalnych społeczności i przynoszących korzyści społeczne.

Coraz częściej firmy szukają takich pomysłów na działania społeczne, które równoległe, obok celów społecznych, wspierają również obszary biznesowe, np. wpływają pozytywnie na reputację firmy, dają dodatkową motywację dla jej pracowników, czy wręcz tworzą nowe szanse biznesowe.

Uwzględnianie korzyści biznesowych w realizacji programów społecznych nadaje temu zaangażowaniu bardziej strategiczny charakter i – jak dowodzą wieloletnie doświadczenia krajów zachodnich w tym obszarze – pozytywnie wpływa na efektywność realizacji celów społecznych.

Nie jest łatwo zbudować efektywną strategię zaangażowania społecznego; w tej dziedzinie firmy sięgają po różne narzędzia i mechanizmy ich realizacji. Założenie własnej fundacji do realizacji programów społecznych jest jednym z takich mechanizmów.

Z doświadczeń innych krajów, między innymi Wielkiej Brytanii, wynika, że stworzenie i efektywne działanie fundacji firmowej prowadzi do lepszego zarządzania działalnością społeczną firmy, co daje większy efekt społeczny i pozwala lepiej wykorzystać potencjał firmy oraz budować jej wizerunek, jako odpowiedzialnej wobec otoczenia.

Warto się zastanowić, jakie atrybuty powinna posiadać fundacja korporacyjna, aby faktycznie tak się działo, i aby można powiedzieć, że fundacja spełnia strategiczną rolę w zakresie realizacji zaangażowania społecznego firmy.

Na podstawie literatury przedmiotu można wyodrębnić następujące czynniki, które jeśli zaistnieją jednocześnie powinny zagwarantować sukces w funkcjonowaniu fundacji korporacyjnej (patrz tablica 1).

Tablica 1. Osiem kluczowych czynników sukcesu – strategiczna rola fundacji firmowej w zakresie realizacji zaangażowania społecznego firmy

Nr	Obszar	Atrybut fundacji korporacyjnej
1	Analiza potrzeb biznesowych i społecznych	Firma zdefiniowała, w jaki sposób realizacja strategii zaangażowania społecznego poprzez fundację będzie wspierać jej obszary biznesowe. Przeprowadzono analizę potrzeb w wybranym obszarze społecznym funkcjonowania fundacji, włącznie z analizą efektywności mechanizmów wsparcia.
2	Wybór strategicznego obszaru działań społecznych w powiązaniu z funkcjonowaniem firmy na rynku	Fundacja działa w oparciu o stworzoną strategię, w ramach której wybrano strategiczny obszar działań społecznych i w tym obszarze koncentruje się działalność programowa fundacji. Optymalnym rozwiązaniem jest wybranie obszarów działań społecznych powiązanych w pewien sposób z funkcjonowaniem firmy na rynku.
3	Mechanizm finansowania	Firma tworzy mechanizm finansowania fundacji w długofalowej perspektywie.
4	Obecność pracowników firmy w ciałach statutowych fundacji	W ciałach statutowych fundacji zasiadają zarówno pracownicy firmy, jak i osoby niezwiązane z firmą (np. eksperci, czy naukowcy).
5	Różnorodność form zaangażowania	Fundacja wykorzystuje różnorodne formy zaangażowania, w zależności od potrzeb prowadzonych programów.
6	Wolontariat pracowniczy	W ramach programów prowadzonych przez fundację, tworzone są mechanizmy angażowania pracowników firmy w wolontariat.
7	Ewaluacja działań	Fundacja dokonuje oceny efektywności prowadzonych programów w perspektywie założonych celów i rezultatów społecznych. Podobnej oceny dokonuje firma w perspektywie wsparcia realizacji celów w obszarach biznesowych.
8	Efektywna komunikacja z otoczeniem	Kluczowi interesariusze firmy mają możliwość zapoznania się z działalnością fundacji (np. raporty z działalności społecznej, sekcja na stronie internetowej firmy poświęcona temu obszarowi).

Źródło: CSR Consulting, na podstawie „Revealing the Foundations – a guide to corporate foundations in England and Wales”, The Smart Company, 2006.

Zanim firma podejmie decyzję o założeniu fundacji, warto rozważyć kluczowe kwestie i dylematy z tym związane, a mianowicie:

1. Czy fundacja będzie w całości prowadzić działalność społeczną firmy?
2. Czy fundacja jest właściwym sposobem realizacji programów społecznych dla firmy?
3. Stopień niezależności fundacji i relacji z firmą (np. udział pracowników w ciałach statutowych fundacji).
4. Długofalowe sposoby finansowania działań fundacji ze strony firmy i/lub pozyskiwanie funduszy ze źródeł zewnętrznych.
5. Strategiczny program działania, w tym wybór problemu społecznego, którym fundacja będzie się zajmować.
6. Przejrzysta i efektywna struktura zarządzania.
7. Regularny monitoring i mierzenie rezultatów prowadzonych programów.
8. Rzetelna weryfikacja zamierzonych efektów w perspektywie społecznej i biznesowej.

Na pewno wśród fundacji firmowych funkcjonujących w Polsce można znaleźć takie, które w bardzo kompleksowy i efektywny sposób realizują programy społeczne i mogą wręcz stanowić dobry przykład dla sektora społecznego.

Dlatego autorka uważa, że wskazanym byłoby opracowanie, na podstawie analizy case study, katalogu dobrych praktyk w obszarze funkcjonowania fundacji korporacyjnych, godnych naśladowania w przyszłości.

Zakończenie

Coraz częściej firmy szukają takich pomysłów na działania społeczne, które równolegle, obok celów społecznych [Rok 2004], wspierają również obszary biznesowe, np. wpływają pozytywnie na reputację firmy, dają dodatkową motywację dla jej pracowników, czy wręcz tworzą nowe szanse biznesowe.

Uwzględnianie korzyści biznesowych w realizacji programów społecznych nadaje temu zaangażowaniu bardziej strategiczny charakter i – jak dowodzą wieloletnie doświadczenia krajów zachodnich w tym obszarze – pozytywnie wpływa na efektywność realizacji celów społecznych.

Nie jest łatwo zbudować efektywną strategię zaangażowania społecznego. W tej dziedzinie firmy sięgają po różne narzędzia i mechanizmy ich realizacji. Założenie własnej fundacji do realizacji programów społecznych jest jednym z takich mechanizmów. Powiększająca się liczba fundacji korporacyjnych w Polsce i na świecie pokazuje, że jest to ciekawy.

Literatura

1. *Foundations and Philanthropy in Croatia* (2003), AED CroNGO.
2. *Foundations facts and figures across the EU* (2005).
3. *Fundacje korporacyjne w Polsce – raport z badań* (2009), Projekt CEENERGI Polska.

4. Greszta M., Kozakiewicz M. (2007), *Indeks BI-NGO 2007 – Komunikacja społecznego zaangażowania firm przez Internet*, Instytut Partnerstwa Biznesu i Organizacji Pozarządowych, Łódź.
5. Kotler P. (1998), *Konkurencyjność a charakter społeczny*, [w:] *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa.
6. Leś E. (2001), *Zarys historii dobroczynności i filantropii w Polsce*, Warszawa.
7. Line M., Braun R. (2007), *Baseline study on CSR practices in the New EU member states and candidate countries, UE, UNDP, 2007*, „Rzeczpospolita” z dn.19 lipca 2007.
8. *Panorama 2004 des fondations d'entreprise: La Loi Aillagon, accelerateur de creation?* (2005), Ernst&Young.
9. Parston G. (1997), *The organization of the Future*, Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard Hardcover, Jossey-Bass, January.
10. *Revealing the Foundations – a guide to corporate foundations in England and Wales* (2006), The Smart Company.
11. *Revealing the foundations – a guide to corporate foundations in England & Wales* (2007), The SMART Company.
12. Rok B. (2001), *System społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
13. Rok B. (2004), *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce; Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
14. Svitkova K. (2006), *Corporate Philanthropy in the Czech and Slovak Republics*, CERGE-EI.
15. UNDP Russia, 2006.

Streszczenie

Znaczący wzrost liczby fundacji korporacyjnych w ostatnich latach może wiązać się z coraz powszechniejszym uznaniem roli jaką przedsiębiorstwa odgrywają w procesie zmian społecznych. Tworzenie fundacji korporacyjnych jest wyrazem przyjęcia przez firmę bardziej strategicznego podejścia do działań społecznych i filantropijnych, nadania im ram instytucjonalnych i zapewnienia sukcesu przedsiębiorstwu. Celem artykułu jest zaprezentowanie dotychczasowych wyników badań literaturowych na temat fundacji korporacyjnych w Polsce i na świecie, ich funkcjonowania i sposobów osiągania sukcesu w realizacji strategii społecznego zaangażowania przedsiębiorstw je tworzących.

Corporate foundation as a tool for success in the implementation of social strategy a firm commitment (Summary)

The purpose of this paper is to present a review of the literature on corporate foundation in the world and in Poland, and to show the need for further research on this subject.