

**Finansowanie kultury w ramach społecznej  
odpowiedzialności biznesu**



KATARZYNA DOROTA KOPEĆ

## **Finansowanie kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu**

© Copyright by Katarzyna Dorota Kopeć  
Kraków 2014

ISBN 978-83-64275-60-9

Recenzja: dr hab. Dorota Ilczuk, prof. SWPS

Redakcja: Piotr Budny  
Korekta: Marcin Piątek  
Projekt okładki, skład: Joanna Bizior

Na okładce wykorzystano fragment obrazu Kazimierza Malewicza *Portret Michaiła Matiuszyna*, 1913 r.

Publikację sfinansowano ze środków Wyższej Szkoły Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera w Krakowie oraz środków własnych autorki



Wydawnictwo LIBRON – Filip Lohner  
al. Daszyńskiego 21/13  
31-537 Kraków  
tel. 12 628 05 12  
e-mail: [office@libron.pl](mailto:office@libron.pl)  
[www.libron.pl](http://www.libron.pl)

## SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	7
<b>ROZDZIAŁ 1</b>	
Spółeczna odpowiedzialność biznesu	13
1.1. Geneza pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu	14
1.2. Definicje CSR w ujęciu historycznym	19
1.3. Krytyczne ujęcie społecznej odpowiedzialności biznesu	38
1.4. Motywy podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych	45
1.5. Wpływ społecznej odpowiedzialności na działalność przedsiębiorstw	47
1.6. Zaangażowanie biznesu w sferze kultury ( <i>corporate cultural involvement</i> – CCI) jako kategoria działań w ramach CSR	51
<b>ROZDZIAŁ 2</b>	
Narzędzia pozabudżetowego finansowania kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu	57
2.1. Instytucjonalne narzędzia finansowania kultury	66
2.2. Finansowe narzędzia finansowania kultury	85
2.3. Marketingowe narzędzia finansowania kultury	99
2.4. Społeczne narzędzia finansowania kultury	120
<b>ROZDZIAŁ 3</b>	
Prokulturalne zaangażowanie przedsiębiorstw – wyniki badań	135
3.1. Analiza zawartości stron internetowych badanych podmiotów	138
3.2. Działania prokulturalne podejmowane przez badane podmioty	164
<b>ROZDZIAŁ 4</b>	
Narzędzia pozabudżetowego finansowania kultury – studia przypadków	183
4.1. Działalność własna firmy jako przykład instytucjonalnego narzędzia finansowania kultury. Studium przypadku Galerii YES	183

4.2. Fundacja korporacyjna jako przykład instytucjonalnego narzędzia finansowania kultury. Studium przypadku Fundacji Sztuki Polskiej ING	190
4.3. Sponsoring jako przykład marketingowego narzędzia finansowania kultury. Studium przypadku firmy Kärcher sp. z o.o.	205
4.4. Wolontariat pracowniczy jako przykład społecznego narzędzia finansowania kultury. Studium przypadku firmy IBM sp. z o.o.	217
<b>ZAKOŃCZENIE</b>	229
<b>SPIS TABEL, WYKRESÓW I RYSUNKÓW</b>	233
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	235
<b>SUMMARY</b> Culture Funding within Corporate Social Responsibility	253

## WPROWADZENIE

Po 1989 roku sfera kultury w Polsce poddana została – w konsekwencji transformacji ustrojowej – wielu zmianom: zwiększyła się wolność artystyczna, a sam sektor kultury uległ głębokiemu przeobrażeniu. W jego ramach zaczęły działać oprócz publicznych instytucji kultury organizacje pozarządowe oraz podmioty prywatne. Co ważne, modyfikacjom uległ model zarządzania kulturą, w tym mechanizmy jej finansowania. Obszar kultury był wprawdzie nadal objęty dominującym wsparciem państwa, realizowanym w coraz większym stopniu przez władze szczebla samorządowego, ale swoistym novum w warunkach gospodarki wolnorynkowej stało się otwarcie na możliwości finansowania kultury ze środków pozabudżetowych (w tym m.in. przedsiębiorstw czy osób prywatnych).

Cezurę roku 1989 można więc rozpatrywać z punktu widzenia interesu sfery kultury jako swego rodzaju wyzwanie (organizacyjne, legislacyjne, artystyczne, edukacyjne, cywilizacyjne itd.), z którym musiały się zmierzyć wszystkie podmioty kultury, ucząc się zasad organizowania i prowadzenia działań w zupełnie odmiennej rzeczywistości. Jednym z kluczowych warunkowań działalności w sferze kultury jest jej finansowanie. Podmioty kultury po 1989 roku poszukują komplementarnych – wobec finansowania publicznego – czy też alternatywnych źródeł finansowania.

Dążenia te spotykają się z wysiłkami podmiotów biznesowych, które eksplorują nowe nisze, mające umożliwić im osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Zaangażowanie się w działalność prospołeczną w sferze kultury może stano-

wić narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej, wyróżnienia się spośród innych podmiotów o podobnym profilu. Stwarza to przestrzeń współpracy, która może przynosić korzyści obu stronom. Z punktu widzenia podmiotów kultury sytuacja jest oczywista: ze względu na niewystarczające finansowanie publiczne każda forma wsparcia (bo chodzi tu nie tylko o wsparcie finansowe) ze strony podmiotów gospodarczych ma ogromne znaczenie. Ciekawsza jednak wydaje się perspektywa biznesu. W jakim celu przedsiębiorstwa angażują swoje środki w przedsięwzięcia sytuujące się poza zasadniczym sektorem ich działalności, a co więcej – w działania, które nie są ukierunkowane na osiąganie bezpośrednich korzyści o charakterze ekonomicznym?

Analiza perspektywy biznesu, w szczególności zaś kwestii motywacji przedsiębiorstw do wspierania podmiotów kultury, jest jednym z podstawowych celów niniejszej pracy. Jako perspektywę teoretyczną wykorzystano koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR)<sup>1</sup>. Termin ten, robiący w ostatnich latach zawrotną karierę, pozwala w adekwatny sposób spojrzeć na przedsiębiorstwa jako na podmioty nie tylko wytwarzające dane dobro (towar czy usługę), ale również osadzone w określonej przestrzeni społeczno-kulturalnej i mające na nią wpływ. Perspektywa CSR jest z punktu widzenia tej analizy kluczowa, dlatego zjawisku społecznej odpowiedzialności biznesu, jego istocie, korzeniom, ewolucji, a także kontrowersjom z nim związanym poświęcono wiele uwagi. Eksplozja zainteresowania społeczną odpowiedzialnością połączona jest bowiem z entuzjastycznym spojrzeniem na tę tematykę, zakładającym a priori istnienie jednoznacznie pozytywnych efektów zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla jego otoczenia zewnętrznego. Pogłębiona analiza zjawiska CSR miała na celu uniknięcie tej pułapki zbyt jednostronnego, uproszczonego, bardziej marketingowego niż naukowego podejścia do zagadnienia.

Zapewne zestawienie pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu z problematyką finansowania kultury może budzić pewne zdziwienie. Działania z zakresu CSR koncentrują się bowiem przede wszystkim na szeroko pojętej sferze społecznej, a także na kwestiach związanych ze środowiskiem naturalnym. Włączenie w obręb CSR sfery kultury nie jest oczywiste. Dotychczas brakuje bowiem w literaturze przedmiotu wyraźnego wskazania roli kultury

---

<sup>1</sup> W niniejszej pracy używane są dwa terminy będące polskimi odpowiednikami pojęcia *corporate social responsibility* (CSR): „społeczna odpowiedzialność biznesu” i „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw”, oraz angielski skrót CSR (ze względu na jego szeroką rozpoznawalność w Polsce).



w realizacji prospołecznych działań przedsiębiorstw. Działania takie – chociaż nie stanowią głównego nurtu w ramach CSR – są jednak podejmowane. Pytanie o zakres działań prokulturalnych możliwych do realizowania przez podmioty biznesowe, a także o ich znaczenie zarówno z punktu widzenia biznesu, jak i podmiotów kultury, wydaje się więc w pełni zasadne. Problematyka ta nie jest jeszcze dokładnie rozpoznana, przynajmniej na gruncie polskim, a i w skali międzynarodowej badania nad przedsięwzięciami kulturalnymi rozpatrywanymi w ramach CSR oraz nad współpracą biznesu z organizacjami kultury mają charakter prekursorski. Fakt ten nadaje niniejszej pracy wymiar pionierski.

Efektom współdziałania organizacji kultury z sektorem prywatnym może być wypracowanie spójnych narzędzi wspierania kultury oraz spopularyzowanie idei włączania celów kulturalnych do strategii społecznej odpowiedzialności biznesu. W ramach tak sformułowanego pola rozważań analizowano kwestię, czy obszar kultury wliczany jest przez przedsiębiorstwa do katalogu działań społecznie odpowiedzialnych. Specyfika związku społecznej odpowiedzialności biznesu i kultury sprawia bowiem, że aparat pojęciowy nie jest jeszcze precyzyjnie zdefiniowany i jednoznacznie rozumiany.

Zasadniczym celem pracy jest identyfikacja narzędzi finansowania kultury stosowanych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. Przeprowadzono przegląd tego typu narzędzi, z uwzględnieniem zarówno tych szeroko stosowanych, jak i tych, które mają dotychczas znaczenie marginalne (przynajmniej z perspektywy naszego kraju). Przegląd ten dokonany został na podstawie autorskiej typologii narzędzi pozabudżetowego finansowania kultury. Następnie ten katalog możliwości skonfrontowano z rzeczywistością współpracy biznesu i kultury w Polsce.

Badania empiryczne prowadzone na potrzeby niniejszej publikacji miały charakter jakościowy. Posłużono się analizą zawartości stron internetowych badanych podmiotów, analizą danych źródłowych oraz wywiadami pogłębionymi, za każdym razem eksplorując dwa kluczowe dla pracy zagadnienia: społeczną odpowiedzialność biznesu oraz działalność prokulturalną. W ramach postępowania badawczego opracowano studia przypadków, które prezentują efektywne – i zarazem efektowne – rozwiązania w zakresie stosowania narzędzi finansowania kultury wpisującego się w ramy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Podejście prezentowane w pracy opiera się bowiem na założeniu, że opisane konkretne działania firm mogą stanowić pewien wzór dla działań innych organizacji oraz są swego rodzaju katalizatorem innowacji organizacyjnych.

W pracy zrezygnowano z uzupełnienia badań jakościowych badaniami ilościowymi, co podyktowane było następującymi względami:

- prowadzone badanie miało charakter eksploracyjno-opisowy ze względu na niski poziom znajomości wdrażania narzędzi finansowania kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu wśród przedsiębiorstw w Polsce;
- z punktu widzenia badania ważną kwestią było wysondowanie cech i tendencji rozwoju wspierania kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, a nie skoncentrowanie się na kwantyfikowalności tego zjawiska w kategoriach ilości, częstotliwości czy intensywności;
- badanie nie było poszukiwaniem odpowiedzi na konkretne pytanie, lecz przybrało postać badań kontekstowych, w których podjęto próbę zrozumienia szerszego obszaru, tj. podejmowania działań prokulturalnych w ramach społecznej odpowiedzialności poprzez analizę narzędzi finansowania kultury.

Prowadzenie badań empirycznych napotykało oczywiście pewne bariery, znaczne obszary nie zostały więc zgłębione w sposób satysfakcjonujący i tym samym mogą stanowić pole dalszej eksploracji. Ze względu na niemożność ujawnienia informacji o charakterze poufnym zasadniczo bez odpowiedzi pozostało pytanie o wysokości kwot, jakie przedsiębiorstwa przeznaczają na wspieranie działań kulturalnych. Także zagadnienie precyzyjnego oszacowania korzyści dla biznesu płynących ze wspierania kultury okazało się jednym z trudniejszych aspektów badania. Generalnie w firmach istnieje subiektywne przekonanie o pozytywnym wpływie działań z zakresu CSR na ogólne wyniki firmy, jednakże weryfikacja tego przekonania – w sytuacji, w której wiele czynników wpływa na wyniki przedsiębiorstwa – jest niezmiernie trudna.

Praca składa się z czterech rozdziałów. Punktem wyjścia rozdziału pierwszego, zatytułowanego *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, jest założenie, iż adaptowanie nowych obszarów do koncepcji CSR wiąże się z ewolucją potrzeb społeczeństwa. W rozdziale tym omówiono genezę i ewolucję CSR oraz definicje społecznej odpowiedzialności biznesu na podstawie literatury amerykańskiej (od pierwszej połowy XX w.) oraz europejskiej (od lat 90. XX w.). Znajdują się w nim ponadto rozważania na temat motywów, jakimi kierują się przedsiębiorstwa, inicjując działania społecznie odpowiedzialne. Poruszono też wątek wpływu CSR na działalność przedsiębiorstw, jak również przeprowadzono analizę poświęconą kontrowersjom definicyjnym wokół CSR. Część tę uzupełnia krytyczny opis pojęcia „odpowiedzialność biznesu za kulturę” (*corporate cultural responsibility*), odnoszącego się do działalności

w sferze kultury. W zakończeniu rozdziału przedstawiono autorskie pojęcie „zaangażowanie biznesu w sferze kultury” (*corporate cultural involvement* – CCI) jako kategorię badawczą określającą działania prokulturalne firm.

Tłem rozważań w rozdziale drugim – *Narzędzia pozabudżetowego finansowania kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu* – jest prezentacja budżetowych oraz pozabudżetowych źródeł finansowania kultury wraz z zarysowaniem problemów związanych m.in. z dominacją finansowania publicznego w zakresie kultury. Główną część rozdziału stanowi omówienie opracowanej w ramach badań, autorskiej typologii narzędzi pozabudżetowego finansowania kultury – instytucjonalnych, finansowych, marketingowych oraz społecznych.

Osnową rozdziału trzeciego, zatytułowanego *Prokulturalne zaangażowanie przedsiębiorstw – wyniki badań*, jest analiza wspierania kultury przez firmy, dokonana na podstawie przeprowadzonych wywiadów. Zaprezentowano wyniki analizy zawartości stron internetowych badanych podmiotów pod kątem komunikowania o społecznej odpowiedzialności oraz działalności na rzecz kultury, jak i przeprowadzono analizę działań w sferze kultury podejmowanych przez badane firmy. W badaniu skupiono się na motywach podejmowania działań prokulturalnych, stosowanych narzędziach finansowania kultury, postrzeganiu współpracy z organizacjami kultury, ewaluacji działań prokulturalnych, korzyściach płynących z zaangażowania się w tę sferę oraz barierach hamujących takie działania.

W rozdziale czwartym, noszącym tytuł *Narzędzia pozabudżetowego finansowania kultury – studia przypadków*, zaprezentowano wybrane narzędzia pozabudżetowego finansowania kultury. Przedstawione zostały studia przypadku Galerii YES (przykład działalności własnej firmy w sferze kultury), Fundacji Sztuki Polskiej ING (przykład fundacji korporacyjnej działającej w obszarze sztuk wizualnych), firmy Kärcher sp. z o.o. (przykład sponsoringu kultury) oraz IBM sp. z o.o. (przykład wolontariatu pracowniczego w kulturze).

Tłem pracy badawczej jest podbudowa teoretyczna z zakresu wspólnego zarządzania organizacjami, finansowania kultury i społecznej odpowiedzialności biznesu. Główna linia badawcza opiera się na literaturze polskiej i zagranicznej (głównie anglojęzycznej, lecz także niemieckojęzycznej) dotyczącej omawianej problematyki, jak również na analizach i raportach opublikowanych przez czołowe instytucje badawcze w Polsce i za granicą zajmujące się kwestiami zarządzania kulturą oraz społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Niniejsza książka powstała na kanwie rozprawy doktorskiej, obronionej w listopadzie 2012 r. na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej

## WPROWADZENIE

Uniwersytetu Jagiellońskiego. Dysertacja ta została napisana pod kierunkiem Profesora Emila Orzechowskiego, promotora, któremu chciałabym złożyć specjalne podziękowania – z jednej strony za szerokie spojrzenie na badaną problematykę i wsparcie merytoryczne, a z drugiej – za wyrozumiałość i nieustanne mobilizowanie mnie do ukończenia pracy.

Dziękuję recenzentom mojej pracy doktorskiej – Profesor Dorocie Ilczuk oraz Profesorowi Markowi Bugdolowi – za cenne wskazówki pozwalające udoskonalić tekst. Serdecznie dziękuję również władzom Wyższej Szkoły Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera w Krakowie za finansowe wsparcie publikacji.

Książkę tę dedykuję Mężowi Rafałowi oraz Dzieciom – Grecie i Brunowi.

## ROZDZIAŁ 1

# Spółeczna odpowiedzialność biznesu

Spółeczna odpowiedzialność biznesu<sup>1</sup> jest koncepcją wyrosłą na gruncie badań współzależności między społeczeństwem a biznesem. Wynika stąd jedna z kluczowych cech charakteryzujących tę koncepcję – interdyscyplinarność. Idea ta bowiem inspiruje badaczy reprezentujących różne dziedziny i dyscypliny nauki zarówno w Polsce, jak i na świecie. O CSR zaczęto pisać już w pierwszej połowie XX w. i były to głównie prace autorów amerykańskich. Analizy te dały początek badaniom poświęconym szeroko rozumianemu zagadnieniu społecznej odpowiedzialności biznesu podejmowanym przez autorów europejskich, w tym polskich<sup>2</sup>.

Odpowiedzialność społeczna w zarządzaniu nie pojawiła się samoistnie, jej inicjatorami nie byli przedsiębiorcy mający potrzebę czynienia dobra, lecz uczestnicy rynku, którzy poszukiwali odpowiedzi na pytania dotyczące sposobu traktowania pracowników, praktyk korupcyjnych, podejścia

---

<sup>1</sup> W niniejszym rozdziale zamieszczono przekłady tekstów źródłowych zaczerpniętych z literatury obcojęzycznej dokonane w większości przez autorkę. W przypadkach, w których opierała się ona na fragmentach tekstów dostępnych w polskiej literaturze przedmiotu, podani zostali autorzy tłumaczenia.

<sup>2</sup> Polscy autorzy badający tę tematykę skupieni są wokół kilku głównych ośrodków naukowych: Centrum Etyki Biznesu Akademii Leona Koźmińskiego, Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Centrum Przywództwa i Społecznej Odpowiedzialności Biznesu Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Zakładu Etyki Gospodarczej Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz Katedry Socjologii i Polityki Społecznej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

przedsiębiorstw do kwestii ekologii, problemów społeczności lokalnej itd. Społeczna odpowiedzialność ma na względzie zapewnienie trwałej wartości wszystkim interesariuszom<sup>3</sup>. Dla przedsiębiorstwa stanowi nowy instrument oddziaływania na rynek, pozwala bowiem nie tylko na kształtowanie pozytywnych relacji z grupami otoczenia, lecz również – co istotne – na zwiększenie spektrum możliwości ich modelowania zgodnie z potrzebami przedsiębiorstwa<sup>4</sup>. Z kolei interesariuszom CSR stwarza szansę wpływania na kreowanie otoczenia przedsiębiorstwa zgodnie z ich oczekiwaniami oraz uczestniczenia w dialogu z przedstawicielami przedsiębiorstw.

W literaturze przedmiotu rozważania na temat społecznej odpowiedzialności koncentrują się najczęściej wokół trzech grup zagadnień:

- 1) definicji społecznej odpowiedzialności biznesu,
- 2) motywów podejmowania przez przedsiębiorstwa działań na rzecz osiągnięcia celów społecznie odpowiedzialnych,
- 3) wpływu wdrażania CSR na działalność przedsiębiorstw.

### 1.1. Geneza pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu

W literaturze przedmiotu można wyszczególnić następujące źródła koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>5</sup>:

<sup>3</sup> Ang. *stakeholder* – termin ten ma w języku polskim kilka odpowiedników, m.in.: „nosiciele ryzyka”, „osoby/grupy/strony zainteresowane”, „strategiczni kibice”, jednak jeden z najczęściej używanych to „interesariusze”. Oznacza on „osobę lub grupę, która może wywierać wpływ na daną organizację, lub na którą ta organizacja wywiera wpływ” – zob. R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984, cyt. za: A. Witek-Crabb, *Partnerskie relacje z interesariuszami strategicznym zasobem przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, Euro Export, Warszawa 2002, s. 252–261. Określenie to jako drugi element tworzący parę z terminem „akcjonariusze” zaproponował prof. Stefan Kwiatkowski, chcąc zachować zarówno analogię do angielskich sformułowań *shareholders* i *stakeholders*, jak i rdzeń „interes” (ang. *to have a stake in sth.* – mieć w czymś interes). Zob. M. Kachniewska, *Funkcja turystyczna jako determinanta jakości życia na wsi*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica” 2011, nr 288(64), s. 53–72, <http://www.zut.edu.pl/fileadmin/pliki/wydawnictwo/Folia/Oeconomica/288/Kachniewska.pdf> (dostęp: 25.02.2014).

<sup>4</sup> K. Kopeć, *Obstacles and Perspectives of the Development of Cultural Sponsorship within the Framework of the Corporate Social Responsibility Strategy*, [w:] *Enterprise in Highly Competitive Environment*, red. A. P. Balcerzak, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010, s. 94–95.

<sup>5</sup> Opracowano na podstawie: J. Filek, *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarującego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 158–159; eadem,

- 1) teoretyczno-filozoficzne. W literaturze przedmiotu jako źródło społecznej odpowiedzialności biznesu często wskazuje się na ideę odpowiedzialności i jej związek z wolnością oraz na ideę dialogu. Zgodnie z założeniem idei odpowiedzialności konsekwencją przypisania człowiekowi wolności jest nałożenie na niego odpowiedzialności. W sferze stosunków ekonomicznych oznacza to, że przedsiębiorca korzystający z wolności gospodarczej jest również zobowiązany do odpowiedzialnego zachowania wobec innych i ta odpowiedzialność wyznacza granice jego wolności. Wykładnia ta sugeruje, że gospodarka stanowi integralną część życia społecznego, a rozwój warunkowany jest przez wskaźniki gospodarcze, ekologiczne i społeczne;
- 2) rozwój etyki biznesu. Uważa się, że zapoczątkowały ją: encyklika *Rerum Novarum* dotycząca kwestii robotniczej, ogłoszona przez papieża Leona XIII w 1891 r.<sup>6</sup>, oraz wydana w 1926 r. w Stanach Zjednoczonych publikacja Everetta W. Lorda *The Fundamentals of Business Ethics*<sup>7</sup>. Rozkwit etyki biznesu przypadł na lata 60. XX w. w Stanach Zjednoczonych. Etyka biznesu wywarła silny wpływ na ekonomię i zarządzanie, co z kolei zaowocowało licznymi modyfikacjami podejścia do działalności gospodarczej jako nastawionej wyłącznie na zysk. Podstawą tego podejścia jest założenie, że zysk winien stanowić główny cel działań przedsiębiorców, lecz powinien on być wypracowany zgodnie z zasadami etycznymi;

---

*Społeczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności biznesowej*, UOKiK, Warszawa 2006; M. Bernatt,  *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 23; B. Rok,  *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, ARF w Polsce, FOB, Warszawa 2004; E. Filipp,  *Społeczna odpowiedzialność organizacji*, [w:]  *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. nauk. M. Kostera Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 453.

- <sup>6</sup> W encyklice tej została sformułowana zasada pomocniczości (subsydiarności) jako odpowiedź Kościoła na problemy społeczne i ekonomiczne z końca XIX w.: „Prawo wymaga, żeby ani jednostka, ani rodzina nie była pochłaniana przez państwo; jest więc rzeczą słuszną, by i jednostka, i rodzina miała swobodę działania, jak długo nie zagraża dobru powszechnemu lub nie wyrządza krzywdy bliźniemu” – *Rerum Novarum*, rozdz. 28:  *Działalność państwa jest ograniczona*, <http://www.mop.pl/doc/html/encykliki/Rerum%20novarum.htm> (dostęp: 29.01.2014). Zasada pomocniczości, zapewniająca podejmowanie decyzji na szczeblu jak najbliższym obywateli, odegrała ważną rolę w kształtowaniu się współczesnej demokracji. Wpisana jest do prawodawstwa Unii Europejskiej.
- <sup>7</sup> E.W. Lord, *The Fundamentals of Business Ethics*, The Ronald Press Company, New York 1926.

- 3) rozwój społeczeństwa obywatelskiego<sup>8</sup> i demokracji. Rozwój świadomości obywatelskiej i wzrost uczestnictwa w życiu publicznym, w tym m.in. zwiększenie znaczenia ruchu na rzecz praw człowieka, równouprawnienia, ochrony konsumentów itd.;
- 4) samoregulacja biznesu, rozumiana jako dobrowolne inicjatywy wewnątrz środowisk biznesu – ruch w kierunku zwiększenia przejrzystości działalności gospodarczej, stosowania dobrych praktyk w relacjach z zainteresowanymi stronami.

Wielu badaczy wskazuje na uwarunkowania kulturowe społecznej odpowiedzialności biznesu, wyprowadzając historię tego zagadnienia od płaszczyzny biblijnej, co w uproszczeniu oznacza, iż bogaci powinni świadczyć na rzecz potrzebujących zgodnie z ewangeliczną zasadą braterstwa. Biznes w tym rozumieniu powinien włączać się w rozwiązywanie narastających problemów społecznych w duchu biblijnej zasady miłosierdzia (*charity principle*) i władarstwa/powiernictwa (*stewardship principle*). Na tej podstawie oparte były poglądy Andrew Carnegiego, zawarte w eseju *The Gospel of Wealth* z 1889 r.<sup>9</sup> W publikacji tej zamieścił on klasyczne określenie odpowiedzialności społecznej korporacji, mające w tym przypadku wydźwięk paternalistyczny<sup>10</sup>. Zasada miłosierdzia, nawiązująca do reguły bycia stróżem swego brata<sup>11</sup>, mówi o świadczeniu dobra na rzecz osób biednych i potrzebujących przez bogatszych członków społeczeństwa, co na początku XX w., w okresie braku sformalizowanego systemu państwowej opieki społecznej w Stanach Zjednoczonych, stało się wyrazem troski o poprawę warunków

<sup>8</sup> Społeczeństwo obywatelskie – koncepcja oparta na arystotelesowskiej teorii wspólnoty miasta-państwa (*koinonia politike*) lub na wzorowanej na niej cyceronijskiej *societas civilis*. „W obu teoriach społeczeństwo obywatelskie lub społeczeństwo polityczne reprezentowało najwyższy etap rozwoju moralnego społeczeństwa, państwo zaś było produktem naturalnego instynktu społecznego ludzi” – zob. M. Wałdoch, *Krótką historia idei społeczeństwa obywatelskiego*, s. 1, <http://arcanahistorii.prv.pl/slowo/pdf4/3krotk.pdf> (dostęp: 15.01.2014). Renesans terminu „społeczeństwo obywatelskie” związany jest z ruchami demokratycznymi Jesieni Narodów pod koniec 1989 r.

<sup>9</sup> A. Carnegie, *The Gospel of Wealth and Other Timely Essays*, Century, New York 1901. Esej ten składa się z dwu części: pierwszej, zatytułowanej *The Wealth*, oraz drugiej, noszącej tytuł *The Best Fields of Philanthropy* (pierwotnie opublikowane w „North American Review” w czerwcu i grudniu 1889 r.).

<sup>10</sup> T. Gabrusewicz, *Rachunkowość odpowiedzialności społecznej w kształtowaniu zasad nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 29.

<sup>11</sup> Kain w Biblii: „Wtedy Bóg zapytał Kaina: Gdzie jest brat twój, Abel? On odpowiedział: Nie wiem. Czyż jestem stróżem brata mego?”, Rdz 4,9, [w:] *Biblia Tysiąclecia*, red. K. Dynarski i in., Wydawnictwo Pallottinum, Poznań – Warszawa 1980.



życia społeczeństwa. Pomocy tej można było udzielać bezpośrednio (zwykle dobroczyńcami były osoby indywidualne oraz bogate rody) lub pośrednio (poprzez kościoły, domy pomocy społecznej, a od lat 20. XX w. również poprzez lokalne fundusze zapomogowe, tzw. *community chest*<sup>12</sup>). Z kolei zasada włodarstwa/powiernictwa wyraża przekonanie, że osoby zamożne stają się włodarzami zarządzającymi dobrami w imieniu innych ludzi. Według Carnegiego społeczeństwo powierzyło bogatym ich majątek, dlatego też powinni oni wykorzystywać swoje bogactwo w sposób społecznie akceptowany. Zasada ta oznacza, że należy podejmować działania w ogólnym interesie publicznym oraz opierając się na zaufaniu społecznym. Ważną kwestią jest przyzwolenie społeczne na pomnażanie majątku społeczeństwa poprzez racjonalne zarządzanie zasobami.

Archie Carroll zwraca uwagę, że korzenie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw sięgają okresu rewolucji przemysłowej. Kluczową rolę w rozdającym się przemyśle odgrywało skoncentrowanie się na ciągłym zwiększa-

---

<sup>12</sup> Lokalne fundusze zapomogowe („miejskowe skarbanki”, *community chest, united fund*) to rodzaj organizacji lokalnej, która zasadniczo zajmuje się zdobywaniem funduszy na różne cele, ważne dla danej społeczności, poprzez organizowanie dorocznych zbiórek pieniężnych na cele filantropijne oraz dystrybucją zgromadzonych środków. Funkcjonowanie tych organizacji opiera się na zasadzie, że gromadzenie funduszy dla wybranych podmiotów społeczności lokalnej poprzez prowadzenie skoncentrowanych i intensywnych kampanii społecznych jest działaniem bardziej efektywnym niż organizowanie nieskoordynowanych, rozproszonych akcji społecznych dla podmiotów indywidualnych. Początki idei wspólnego uzyskiwania funduszy (*cooperative fundraising*) sięgają końca XIX w. i okresu wzmożonych poszukiwań szlachetnych kruszców (tzw. gorączka złota) w amerykańskim stanie Kolorado. W 1887 r. w Denver, stolicy stanu Kolorado, podjęto wspólne wysiłki na rzecz niesienia pomocy ofiarom gorączki złota – osobom biednym, osieroconym dzieciom itd. Zob. *History of United Way of Greater Milwaukee*, <http://www.unitedwaymilwaukee.org/History.htm> (dostęp: 1.02.2014). W okresie I wojny światowej organizacje typu *community chest* działały bardzo aktywnie, zyskując coraz większą popularność w czasach wielkiego kryzysu. W 1939 r. w USA istniało 518 takich organizacji. W amerykańskich miastach powyżej 25 000 mieszkańców szeroko rozpowszechnione było finansowanie przez nie prywatnych usług społecznych, a jedynie w pięciu miastach powyżej 100 000 mieszkańców nie odnotowano organizacji typu *community chest*. Zob. *Community Chest History*, <http://www.portchest.org/about-the-chest/chest-history.html> (dostęp: 1.02.2014). Obecnie najpopularniejszą tego typu organizacją w Stanach Zjednoczonych jest United Way of America (w 1974 r. powołano również organizację międzynarodową United Way International). Wraz z powstaniem ruchu *community chest* (od lat 20. XX w.) przedsiębiorcy na coraz większą skalę współpracowali z grupami reprezentującymi lokalne społeczności. Organizacje typu *community chest*, które pomogły uformować wkład biznesu w społeczności lokalne, są symbolem przejścia od tzw. filantropii indywidualnej do filantropii korporacyjnej.

niu produktywności pracowników. Temu dążeniu towarzyszyły coraz popularniejsze ruchy na rzecz polepszenia warunków życia (*welfare movement*), o których historyk zarządzania Daniel A. Wren pisze, że były mieszanką „humanitaryzmu, filantropii i wycucia biznesowego”<sup>13</sup>. Przyczyniły się one do rozwoju ruchów społecznych postulujących poprawę warunków pracy. Okres rewolucji przemysłowej wiązał się również z intensywnym rozwojem działań filantropijnych (do najbardziej znanych filantropów z tego okresu zaliczani są m.in.: Cornelius Vanderbilt<sup>14</sup>, John D. Rockefeller<sup>15</sup>, Andrew Carnegie<sup>16</sup>, George Pullman<sup>17</sup>). Aspekt działań filantropijnych wzbudza jednakże wiele

---

<sup>13</sup> A. Carroll, *A History of Corporate Social Responsibility. Concepts and Practices*, [w:] A. Crane i in., *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, New York 2008, s. 21.

<sup>14</sup> Cornelius Vanderbilt (1794–1877) swoją pozycję przedsiębiorcy zbudował na transporcie morskim i kolejowym. Przyczynił się do rozwoju połączenia między Staten Island a Manhattanem oraz skonsolidował linie kolejowe New York Central i Hudson Railroads. Oba przedsięwzięcia przyniosły mu wielomilionowy dochód. Ufundował m.in. Vanderbilt University w Nashville w stanie Tennessee (USA).

<sup>15</sup> John D. Rockefeller (1839–1937) był założycielem spółki naftowej Standard Oil Company. Jako filantrop wsparł finansowo uniwersytet w Chicago, powołał do życia Instytut Badań Medycznych i Radę Edukacyjną pomagającą w tworzeniu szkół w najbardziej niebezpiecznych dzielnicach Nowego Jorku, założył też Fundację Rockefellera.

<sup>16</sup> Andrew Carnegie (1835–1919), założyciel Carnegie Steel Company. Jako społecznik uważał, że bogaci powinni wspierać cele społeczne, głównie poprzez ułatwianie zdobywania wiedzy. Ufundował ponad 2500 bibliotek publicznych (*Carnegie libraries*) w USA oraz innych krajach anglosaskich – dane za: *Philanthropy of Andrew Carnegie*, <http://library.columbia.edu/indiv/rbml/units/carnegie/andrew.html> (dostęp: 18.01.2014). Ponadto angażował się w działalność społeczną poprzez wspieranie bądź fundowanie różnego rodzaju organizacji i instytucji (m.in. sali koncertowej w Nowym Jorku, tzw. Carnegie Hall, Carnegie-Melon University w Pittsburgu, Instytutu Carnegiego w Waszyngtonie promującego wiedzę z zakresu nauk przyrodniczych i fizyki, funduszu Carnegie Hero Fund przyznającego nagrody za męstwo, fundacji Carnegie Foundation promującej rozwój procesu nauczania, organizacji Endowment for International Peace walczącej o pokój na świecie).

<sup>17</sup> George Pullman (1831–1897), konstruktor, twórca Pullman Palace Car Company produkującej luksusowe wagony kolejowe. Znany również jako inicjator i budowniczy miasteczka przemysłowego Pullman, które powstało na południe od Chicago pod koniec XIX w. W literaturze przedsięwzięcie to określane jest jako eksperyment Pullmana. Wizją autora projektu było zbudowanie miasta zarządzanego jednoosobowo przez Pullmana, przyległego do kompleksu fabrycznego, gdzie mieszkaliby pracownicy. Taka koncepcja miasta miała służyć zwalczaniu bezrobocia i biedy poprzez zatrudnienie wszystkich mieszkańców w fabryce Pullmana. Miasteczko było przykładem nowoczesnej jak na owe czasy polityki prospołecznej, wyrażającej się troską o byt pracowników firmy. Morrell Heald uważa miasteczko Pullmana za przykład paternalizmu, który może uchodzić za pewien

kontrowersji, bowiem wsparcie udzielane było często przez biznesmenów potocznie nazywanych wówczas wyzyskiwaczami (*robber barons*). Z jednej strony wykorzystywali oni swoją pozycję biznesową, a z drugiej oferowali szczerze wsparcie, wzorując się na dawnych mecenasach sztuki, fundatorach kościołów czy instytucjach edukacyjnych. Tego typu działania filantropijne dały początek filantropii korporacyjnej (darowiznom korporacyjnym)<sup>18</sup>, uchodzącej za fundament społecznej odpowiedzialności biznesu.

## 1.2. Definicje CSR w ujęciu historycznym

Mimo iż termin „społeczna odpowiedzialność biznesu” obecny jest w literaturze od ponad pół wieku, nie istnieje jedna, spójna definicja tego pojęcia. Piśmiennictwo na ten temat jest niezwykle obszerne i zawiera różnorodne podejścia, koncepcje i perspektywy w odniesieniu do poszczególnych słów konstytuujących omawiany termin, tj. „społeczna”, „odpowiedzialność” oraz „biznes/przedsiębiorstwo”<sup>19</sup>. Różnorodność ujęcia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw analizuje Alexander Dahlsrud, zestawiając 37 definicji społecznej odpowiedzialności biznesu, sformułowanych pomiędzy 1980 a 2003 r.<sup>20</sup> W wyniku jego analizy wyszczególnionych zostało pięć elementów wspólnych tych definicji:

- aspekt prowadzenia dialogu z interesariuszami (*stakeholder aspect*),
- aspekt społeczny (*social aspect*),

---

rodzaj społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa – zob.: A. Carroll, *A History of Corporate Social Responsibility...*, op. cit., s. 22; E. Pierce, *George Pullman's company town a social experiment that derailed*, [http://www.signonsandiego.com/uniontrib/20050515/news\\_1h15pullman.html](http://www.signonsandiego.com/uniontrib/20050515/news_1h15pullman.html) (dostęp: 19.01.2014).

<sup>18</sup> Należy jednak zauważyć, iż określenie „korporacyjny” nie jest tożsame z jego dzisiejszym rozumieniem. Współcześnie w języku potocznym „korporacja” oznacza firmę o zasięgu najczęściej globalnym, o skomplikowanej strukturze własnościowej (a więc rozproszonym akcjonariacie). W owych czasach przemysłowcy i właściciele mogli podejmować decyzje samodzielnie, ponieważ akcjonariat nie był tak rozproszony jak obecnie.

<sup>19</sup> Zob. m.in.: A. B. Carroll, *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, „Business and Society” 1999, t. 38, nr 3, [http://uga.academia.edu/httpwwwterryugaeduprofilespersonid443/Papers/398629/Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Evolution\\_of\\_a\\_Definitional\\_Construct](http://uga.academia.edu/httpwwwterryugaeduprofilespersonid443/Papers/398629/Corporate_Social_Responsibility_Evolution_of_a_Definitional_Construct), s. 268–295 (dostęp: 1.02.2014); M. van Marrewijk, *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, „Journal of Business Ethics” 2003, t. 44, nr 2, s. 95–105; A. Dahlsrud, *How Corporate Social Responsibility is Defined an Analysis of 37 Definitions*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2008, nr 15, s. 1–13.

<sup>20</sup> Dahlsrud A., *How Corporate Social Responsibility...*, op. cit., s. 1–13.

- aspekt ekonomiczny (*economic aspect*),
- dobrowolność inicjatyw w zakresie CSR podejmowanych przez środowiska biznesu (*voluntariness*),
- aspekt środowiskowy (*environmental aspect*).

Badacze zajmujący się kwestią społecznej odpowiedzialności wyróżniają różne fazy rozwoju tej koncepcji, odnosząc się do rozmaitych aspektów CSR. Robert Hay i Ed Gray starali się uchwycić moment formowania się społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, wyszczególniając dwie fazy<sup>21</sup>:

- 1) fazę maksymalizacji zysku w zarządzaniu firmami (*profit maximizing management phase*) – okres do wielkiego kryzysu i masowego bezrobocia na przełomie lat 20. i 30. XX w. W tym czasie priorytetowym celem przedsiębiorstwa było dążenie do maksymalizacji zysku, stąd i pogląd negujący działalność filantropijną czy udzielanie darowizn przez przedsiębiorstwa. Zgodnie z przeważającą ówczesnie opinią powyższe działania określano jako marnowanie majątku akcjonariuszy bez ich zgody;
- 2) fazę zarządzania opierającego się na powiernictwie (*trusteeship management phase*) od lat 30. XX w. W fazie powiernictwa menedżerowie brali odpowiedzialność zarówno za maksymalizację zysków firmy w imieniu akcjonariuszy, jak i za kreowanie i utrzymywanie odpowiedniej harmonii między koniecznością spełniania konkurujących postulatów innych podmiotów i środowisk, w tym konsumentów, pracowników i społeczności lokalnej.

Z kolei Patrick Murphy wyróżnia cztery „ery” rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>22</sup>:

- 1) erę filantropii (*philanthropic era*) – kiedy to przedsiębiorstwa angażowały się we wspieranie organizacji dobroczynnych (okres do lat 50. XX w.);
- 2) erę świadomości (*awareness era*) – w jej trakcie zwiększył się poziom uznania odpowiedzialności biznesu i jego zaangażowania w sprawy danej społeczności (lata 1953–1967);
- 3) erę zagadnień (*issue era*) – przedsiębiorstwa zaczęły wówczas koncentrować swoją uwagę na takich kwestiach jak dyskryminacja rasowa czy zanieczyszczenie środowiska (lata 1968–1973);
- 4) erę reakcji (*responsiveness era*) – przedsiębiorstwa profesjonalizują proces zarządzania oraz podejmują konkretne działania organizacyjne (np. zmieniają zarządy, kontrolują etykę korporacyjną) w celu urzeczywistnienia

<sup>21</sup> A. Carroll, *A History of Corporate Social Responsibility...*, op. cit., s. 23.

<sup>22</sup> P. Murphy, *An Evolution: Corporate Social Responsiveness*, „University of Michigan Business Review” 1978, t. 30, nr 6, s. 19–25.

zasad odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw (od lat 1974–1978 do dzisiaj).

Poniżej zaprezentowano przegląd definicji omawiających podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu w ujęciu chronologicznym.

#### Pierwsza połowa XX w.

W okresie tym można wyróżnić elementy, które dały początek rozwijającej się dopiero idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Przełomowe były lata 30. XX w., kiedy to w Stanach Zjednoczonych wprowadzono zwiększony interwencjonizm państwowy w ramach polityki nowego ładu, prowadzonej przez prezydenta Franklina D. Roosevelta w odpowiedzi na skutki wielkiego kryzysu. Opinia publiczna obciążała przedsiębiorstwa winą za kryzys ekonomiczny, a państwowa regulacja działalności gospodarczej miała zapobiec podobnym problemom w przyszłości. W konsekwencji przedsiębiorcy podjęli na większą skalę współpracę z grupami społecznymi dla wspólnego dobrobytu, opierając się na materialnych i niematerialnych zasobach firm<sup>23</sup>. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu wyrażała się w tym okresie głównie w działaniach na rzecz poprawy sytuacji pracowników (pensje, zabezpieczenia, bezpieczeństwo pracy, programy emerytalne).

Archie Carroll wymienia następujące publikacje z lat 30. i 40. nawiązujące do idei CSR<sup>24</sup>: Chestera I. Barnarda *The Functions of the Executive* (1938 r.), Johna Maurice'a Clarka *Social Control of Business* (1939 r.) oraz Theodore'a Johna Krepsa *Measurement of the Social Performance of Business* (1940 r.).

Jednym z pionierskich badań w zakresie odpowiedzialności społecznej było badanie ankietowe magazynu „Fortune”, przeprowadzone w 1946 r. wśród menedżerów firm. Celem było zdiagnozowanie świadomości menedżerów w zakresie postrzegania odpowiedzialności społecznej. Jedno z pytań ankiety brzmiało: „Czy twoim zdaniem businessmen powinien brać taką odpowie-

<sup>23</sup> M. Heald, *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900–1960*, Case Western Reserve University Press, Cleveland 1970, s. 119, cyt. za: U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, s. 43–44.

<sup>24</sup> A. Carroll, *A History of Corporate Social Responsibility...*, op. cit., s. 24. Zob. też: C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge 1938; J. M. Clark, *Social Control of Business*, McGraw-Hill, New York 1939; T. J. Kreps, *Measurement of the Social Performance of Business. In an Investigation of Concentration of Economic Power for the Temporary National Economic Committee*, Monograph No. 7, Government Printing Office, Washington 1940.

działność [społeczną – przyp. K.D.K.] pod uwagę i uczynić wszystko, by ją ponosić?”<sup>25</sup>. 93,5% respondentów odpowiedziało pozytywnie<sup>26</sup>. Wynik ten pokazuje, że odpowiedzialność społeczna – w tym czasie realizowana głównie jako zasada powiernictwa – stawała się coraz bardziej popularna w środowisku biznesu.

Lata 50. XX w.

Literatura traktująca o społecznej odpowiedzialności biznesu w jej dzisiejszym rozumieniu pojawiła się w latach 50. XX w. Archie Carroll zwraca uwagę, że w publikacjach z tego wczesnego okresu częściej posługiwano się terminem „społeczna odpowiedzialność” (*social responsibility*) niż „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw” (*corporate social responsibility*)<sup>27</sup>. Stąd też tytuł publikacji uważanej za początek literatury poświęconej kwestiom społecznej odpowiedzialności: *Social Responsibilities of the Businessman* z 1953 r., autorstwa Howarda R. Bowena, nazywanego przez Carrolla ojcem CSR. W książce tej Bowen jako jeden z pierwszych badaczy zdefiniował społeczną odpowiedzialność biznesmena jako „odnoszącą się do jego obowiązków w zakresie prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji bądź przyjmowania takiej linii działania, które są pożądane z punktu widzenia celów i wartości społeczeństwa”<sup>28</sup>. Zauważył on, iż odpowiedzialność społeczna nie jest lekarstwem na wszystkie problemy społeczne, powinna jednak stać się motywem przewodnim biznesu w przeszłości. W publikacji wskazał na korzyści płynące z działalności społecznie odpowiedzialnej, a mianowicie na „poprawę publicznego wizerunku firmy i usprawiedliwienia dla długookresowej maksymalizacji zysku oraz pozytywne skutki społeczne”<sup>29</sup>. W celu efektywniejszego reagowania biznesu na rosnące potrzeby społeczne Bowen proponował wdrażanie zmian organizacyjnych (takich jak zmiany w składzie rady dyrektorów, częstsze podejmowanie kwestii społecznych, audyt społeczny, społeczna edukacja menedżerów, stosowanie kodeksu etycznego przez firmy)<sup>30</sup>.

<sup>25</sup> H. R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York 1953, s. 44.

<sup>26</sup> A. Carroll, *Corporate Social Responsibility: Evolution...*, op. cit., s. 270.

<sup>27</sup> Ibidem, s. 269.

<sup>28</sup> A. Carroll, *A History of Corporate Social Responsibility...*, op. cit., s. 25.

<sup>29</sup> H. R. Bowen, *Social Responsibilities...*, op. cit., cyt. za: B. Klimczak, *Społeczna odpowiedzialność globalnych firm*, [w:] *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2002, s. 372.

<sup>30</sup> A. Carroll, *A History of Corporate Social Responsibility...*, op. cit., s. 27.

Wśród innych źródeł traktujących o społecznej odpowiedzialności biznesu z tego okresu można wymienić następujące publikacje<sup>31</sup>: Benjamin M. Selekmana *A Moral Philosophy for Management* (1959 r.), Morrella Healda *Management's Responsibility to Society. The Growth of an Idea* (1957 r.) oraz Richarda Eelsa *Corporate Giving in a Free Society* (1956 r.).

William C. Frederick – jeden z pionierów badań społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw – wyróżnił trzy główne idee z lat 50.<sup>32</sup>:

- 1) menedżerowie korporacyjni jako powiernicy społeczeństwa,
- 2) równoważenie konkurencyjnych żądań wobec zasobów korporacyjnych,
- 3) akceptacja filantropii jako rodzaju wsparcia udzielanego przez biznes.

Do rozwoju idei społecznej odpowiedzialności przyczyniły się w tym okresie przemiany społeczne, zmiany obyczajowości, w tym m.in. popularyzacja ruchów na rzecz praw człowieka, ochrony środowiska, dóbr kultury. Tego typu ruchy wzmagały społeczne roszczenia o podejmowanie przez przedsiębiorstwa działań prospołecznych<sup>33</sup>.

Lata 60. XX w.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw stawała się coraz bardziej znaczącym przedmiotem badań w latach 60. Badacze podejmowali liczne próby redefinicji bądź innego ujęcia tego zagadnienia. Z kolei praktyka w zakresie działań społecznie odpowiedzialnych z końca lat 60. owocowała głównie podejmowaniem akcji filantropijnych, dążeniem do poprawy warunków pracy zatrudnionych oraz budowaniem relacji z klientami i akcjonariuszami.

Keith Davis definiuje społeczną odpowiedzialność jako „decyzje oraz działania biznesmenów podejmowane z powodów leżących co najmniej w części poza głównymi ekonomicznymi [...] interesami przedsiębiorstwa”<sup>34</sup>. W opinii Davisa idea społecznej odpowiedzialności jest niejasna, mimo to powinno się podjąć próbę dokonania jej analizy w kontekście zarządzania.

---

<sup>31</sup> B. M. Selekman, *A Moral Philosophy for Management*, McGraw-Hill, New York 1959; M. Heald, *Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea*, „Business History Review” 1957, nr 31, s. 375–384; R. Eels, *Corporate Giving in a Free Society*, Harper, New York 1956.

<sup>32</sup> W. C. Frederick, *Corporation Be Good: The Story of Corporate Social Responsibility*, Dog Ear Publishing, Indianapolis 2006, cyt. za: A. Carroll, *A History of Corporate Social Responsibility...*, op. cit., s. 26.

<sup>33</sup> U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 44.

<sup>34</sup> K. Davis, *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, „California Management Review” 1960, nr 2, s. 70.

Niektóre decyzje przedsiębiorstw dotyczące społecznie odpowiedzialnych działań mogą bowiem okazać się uzasadnione, gdyż mogą stwarzać duże szanse uzyskania ekonomicznego zysku w dłuższej perspektywie.

William Frederick uważa, że „społeczna odpowiedzialność zdecydowanie implikuje publiczną postawę wobec ekonomicznych i ludzkich zasobów społeczeństwa oraz gotowość rozumienia, że te zasoby wykorzystywane są do celów społecznych w szerokim rozumieniu, a nie po prostu do wąsko pojętych interesów prywatnych osób i firm”<sup>35</sup>.

Lata 70. XX w.

W tym okresie zaczęły pojawiać się publikacje, w których podkreślano znaczenie podejścia menedżerskiego do kwestii społecznej odpowiedzialności. Działania społecznie odpowiedzialne stają się częścią procesu zarządzania organizacją, podlegają zasadom planowania, organizowania i kontroli, podejmowane są ponadto próby instytucjonalizacji polityki i strategii społecznej odpowiedzialności.

W latach 70. coraz wyraźniej słyszalna stała się debata między dwiema głównymi grupami: przeciwnikami oraz zwolennikami koncepcji CSR<sup>36</sup>.

Harold Johnson w publikacji *Business in Contemporary Society: Framework and Issues* (1971 r.) wyróżnia cztery główne aspekty CSR<sup>37</sup>:

- 1) szeroki krąg interesariuszy (*multiplicity of interests*). „Firma społecznie odpowiedzialna to taka, której menedżerowie równoważą interesy wielu stron. Zamiast wyłącznego dążenia do zwiększenia zysków akcjonariuszy firma społecznie odpowiedzialna bierze pod uwagę pracowników, dostawców, pośredników, społeczność lokalną oraz naród”<sup>38</sup>;
- 2) maksymalizację zysków w długiej perspektywie (*long-run profit maximization*) – odpowiedzialność społeczna oznacza, że biznes realizuje programy społeczne dla osiągnięcia korzyści;

<sup>35</sup> Cyt. za: A. Carroll, *A History of Corporate Social Responsibility...*, op. cit., s. 27.

<sup>36</sup> Zob. m.in.: F. A. Hayek, *The Corporation in a Democratic Society: In Whose Interests Ought It and Will It Be Run?*, [w:] H. I. Ansoff, *Business Strategy*, Penguin, Harmondsworth 1969; M. Friedman, *Kapitalizm i wolność*, tłum. M. Lasota, A. Kondratowicz, Wydawnictwo Centrum im. Adama Smitha, Rzeczpospolita, Warszawa 1993; G. Dessler, *Management Fundamentals*, Reston Publishing, Reston 1985; N. R. Farmer, W. Dickerson Hogue, *Corporate Social Responsibility*, Science Research Associates, Chicago 1973.

<sup>37</sup> H. Johnson, *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, Wadsworth Publishing Co., Belmont 1971, s. 54, 59, 75.

<sup>38</sup> Cyt. za: A. Crane i in., *The Oxford Handbook...*, op. cit., s. 28.



- 3) maksymalizację użyteczności (*utility maximization*) – głównym motywatorem biznesu jest maksymalizacja użyteczności; przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia wielorakich celów, a nie tylko do uzyskania maksymalnych korzyści;
- 4) podejście leksykograficzne (*lexicographic view of social responsibility*), zgodnie z którym cele, jakie stawiają sobie przedsiębiorstwa (podobnie jak konsumenci), uporządkowane są hierarchicznie według ważności. Hierarchia ta warunkowana jest m.in. doświadczeniem firmy oraz podmiotów podobnie sprofilowanych w zakresie osiągania wyznaczonego celu. Zdaniem Johnsona zarówno osoby, jak i organizacje dążą do tego, by uzyskiwać rezultaty podobne do tych, jakie są osiągane przez innych w porównywalnych okolicznościach<sup>39</sup>.

Ważnym etapem na drodze rozwoju idei społecznej odpowiedzialności biznesu stała się publikacja *Social Responsibility of Business Corporations*, wydana przez Komisję Rozwoju Gospodarczego (Committee for Economic Development) w 1971 r. W opracowaniu tym podkreślono, że biznes działa za przyzwoleniem społeczeństwa, dlatego też jego podstawowym celem jest służenie potrzebom społecznym w sposób konstruktywny. Innymi słowy, biznesu nie należy sprowadzać wyłącznie do generowania zysków, ale powinien on również służyć interesariuszom firmy<sup>40</sup>. Komisja przedstawiła ponadto model społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw mający postać trzech koncentrycznych „okręgów”, odpowiadających trzem głównym oczekiwaniom społeczeństwa wobec biznesu<sup>41</sup>:

- 1) okrąg wewnętrzny (*inner circle*) – tzw. okrąg ekonomiczny, oznaczający odpowiedzialność za efektywne spełnianie funkcji ekonomicznej (produkcja, praca, wzrost gospodarczy);
- 2) okrąg środkowy (*intermediate circle*) – tzw. okrąg etyczny, który oznacza odpowiedzialność w zakresie pełnienia funkcji ekonomicznej, uświadamianie sobie podstawowych wartości etycznych i zmieniających się priorytetów społecznych oraz gotowość ich uwzględniania we własnej

---

<sup>39</sup> A. Carroll, *Corporate Social Responsibility...*, op. cit., s. 274.

<sup>40</sup> *Social Responsibilities of Business Corporations*, Committee for Economic Development (CED), New York 1971, s. 11, za: G. A. Steiner, J. F. Steiner, *Business, Government and Society. A Managerial Perspective. Text and Cases*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1991, s. 123.

<sup>41</sup> A. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons”, July–August 1991, s. 40, [http://www.academia.edu/419278/The\\_Pyramid\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Toward\\_the\\_Moral\\_Management\\_of\\_Organizational\\_Stakeholders](http://www.academia.edu/419278/The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders) (dostęp: 1.02.2014).

działalności (np. transparentna polityka informacyjna i kadrowa firmy, ochrona środowiska);

- 3) okrąg zewnętrzny (*outer circle*) – zawierający nowe potencjalne obszary odpowiedzialności, którymi biznes powinien się zająć w celu poprawy jakości życia społeczeństwa (np. walka z ubóstwem i wykluczeniem społecznym, rewitalizacja obszarów miejskich).

Znaczenie tej publikacji było tym większe, iż wśród członków wspomnianej komisji znajdowali się przedstawiciele środowisk biznesu i nauki, którzy kładli duży nacisk na aspekt praktyczny ewoluujących relacji między biznesem a społeczeństwem, w tym przede wszystkim społecznej odpowiedzialności biznesu. Wydanie tego opracowania zbiegło się w czasie ze wzrostem aktywności ruchów społecznych z przełomu lat 60. i 70. walczących m.in. o odpowiednie zapisy na szczeblu rządowym na rzecz środowiska, bezpieczeństwa pracowników, ochrony praw konsumentów<sup>42</sup>.

Według Keitha Davisa „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw odnosi się do postępowania firmy oraz do jej odpowiedzi na kwestie mieszczące się poza wąsko pomyślanymi ekonomicznymi, technicznymi i prawnymi wymaganiami firmy”<sup>43</sup>. Richard Eels i Clarence Walton zaznaczają, że „w szerokim rozumieniu tego pojęcia społeczna odpowiedzialność oznacza potrzeby i cele społeczeństwa wykraczające poza wyłącznie ekonomiczne. Jeśli system gospodarczy w jego obecnej postaci może przetrwać jedynie w ramach efektywnie funkcjonującego, wolnego społeczeństwa, ruch na rzecz CSR jest szeroko pojętym rozważaniem na temat roli biznesu we wspieraniu i doskonaleniu tego porządku społecznego”<sup>44</sup>.

W latach 70. coraz częściej w literaturze przedmiotu pojawiały się dwa określenia: *corporate social responsiveness*<sup>45</sup> (społeczne reagowanie firmy) oraz *corporate social performance*<sup>46</sup> (społeczne efekty działalności firmy). Jednym

<sup>42</sup> A. Carroll, *A History of Corporate Social Responsibility...*, op. cit., s. 29.

<sup>43</sup> Ibidem.

<sup>44</sup> R. Eels, C. Walton, *Conceptual Foundations of Business*, Richard D. Irwin Inc., Homewood 1974, cyt. za: A. Carroll, *A History of Corporate Social Responsibility...*, op. cit., s. 30.

<sup>45</sup> W. R. Ackerman, *How Companies Respond to Social Demands*, „Harvard Business Review” 1973, nr 51(4), s. 88–98; W. R. Ackerman, R. A. Bauer, *Corporate Social Responsiveness – the Modern Dilemma*, Reston Publishing, Reston 1976.

<sup>46</sup> P. S. Sethi, *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytic Framework*, „California Management Review” 1975, nr 17, s. 58–64; *Research in Corporate Social Performance and Policy*, red. L. E. Preston, J. E. Post, t. 1, JAI Press, Greenwich 1978; A. Carroll, *A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review” 1979, nr 4, s. 497–505.

z czołowych badaczy podkreślających terminologiczną różnicę między tradycyjnym pojęciem *corporate social responsibility* a *corporate social performance* był Prakash Sethi. W ramach *corporate social performance* wyróżnił on następujące podejścia przedsiębiorstw do działań społecznych<sup>47</sup>:

- społeczny obowiązek (*social obligation*) – oznacza, że przedsiębiorstwa działają w zgodzie z prawem, ale nie podejmują działań, które nie są wymagane prawem; ich działalność spełnia więc kryteria ekonomiczne i prawne (podejście to ma charakter proskryptywny);
- społeczna odpowiedzialność (*social responsibility*) – oznacza dostrzeganie przez przedsiębiorstwa szerszego kręgu społecznych relacji oraz współdziałanie z grupami interesariuszy; zachowanie korporacyjne jest zgodne wówczas z dominującymi normami społecznymi, wartościami i oczekiwaniami (podejście to ma charakter preskryptywny);
- wrażliwość społeczna<sup>48</sup> (*social responsiveness*) – oznacza otwartość przedsiębiorstw na komunikację z grupami zewnętrznymi oraz współpracę z grupami interesariuszy, dzięki czemu przedsiębiorstwa mogą z wyprzedzeniem reagować na problemy społeczne; Sethi uważa ten element za adaptację zachowania korporacyjnego do potrzeb społecznych (podejście to ma charakter antycypacyjny i prewencyjny).

Lee E. Preston i James E. Post podjęli próbę odwrócenia uwagi od terminu „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw”, proponując w zamian termin „odpowiedzialność publiczna” (*public responsibility*), ponieważ wyraża on aspekt zarządzania organizacyjnego w ramach specyficznego kontekstu życia publicznego. Badacze ci przyznają, że w koncepcji *public responsibility* „zakres odpowiedzialności menedżerskiej nie jest nieograniczony, jak mogłaby to sugerować popularna koncepcja CSR, lecz jest zdefiniowany w ramach pierwszo- i drugorzędnych obszarów działalności”<sup>49</sup>. Preferują oni w tym przypadku określenie „publiczny” zamiast „społeczny”, ponieważ ich zdaniem oddaje lepiej sens procesu, w ramach którego prowadzona jest polityka publiczna.

<sup>47</sup> P. S. Sethi, *Dimensions of Corporate Social Performance...*, op. cit., s. 58–64. Zob. też W. C. Frederick, K. Davis, J. E. Post, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill Publishing Company, New York – Toronto 1988, s. 31.

<sup>48</sup> Tłumaczenie za Magdaleną Rojek-Nowosielską – zob. M. Rojek-Nowosielska, *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 40.

<sup>49</sup> L. E. Preston, J. E. Post, *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1975, s. 95.

## W swojej pracy Preston i Post przytoczyli również komentarz Dowa Votawa dotyczący znaczenia idei społecznej odpowiedzialności biznesu:

Termin ten [odpowiedzialność społeczna – przyp. K.D.K.] oznacza coś, ale nie zawsze tę samą rzecz dla wszystkich. Dla niektórych termin ten przekazuje ideę odpowiedzialności prawnej, dla innych oznacza zachowanie społecznie odpowiedzialne w sensie etycznym, dla jeszcze innych jego znaczenie to „odpowiedzialny za” w trybie przyczynowym; wiele osób po prostu traktuje go na równi ze wsparciem dobroczynnym, inni zaś przypisują mu znaczenie społecznej świadomości. Wielu z tych, którzy akceptują go najbardziej gorliwie, widzi w nim synonim słowa „legalność”, w kontekście „przynależenia” lub bycia właściwym lub uzasadnionym. Wielu postrzega go jako rodzaj obowiązku należytego reprezentowania cudzych interesów, nakładającego wyższe standardy zachowania na biznesmena niż na obywateli”<sup>50</sup>.

### Kontynuując myśl Votawa, Preston i Post skonstruowali:

W obliczu ogromnej liczby odmiennych, choć nie zawsze spójnych definicji zawężamy użycie przez nas terminu społecznej odpowiedzialności do ogólnego i generalnego rozumienia kwestii społecznych stających się tłem różnego rodzaju polityki i praktyk, które menedżerowie realizują ad hoc. Większość tych postaw i działań wynika z dobrych intencji i mają one nawet charakter dobroczynny, lecz niektóre z nich są ewidentnie szkodliwe. Brak im jednak spójnego powiązania z wewnętrznymi działaniami podejmowanymi przez działy firm lub z fundamentalną więzią z pierwotnym środowiskiem<sup>51</sup>.

Jedną z definicji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, najczęściej przytaczanych w literaturze, zaproponował w 1979 r. Archie Carroll: „Społeczna odpowiedzialność biznesu obejmuje ekonomiczne, prawne, etyczne i fakultatywne zobowiązania”<sup>52</sup>. Według niego odpowiedzialna firma zarządza czterema odpowiedzialnościami: ekonomiczną (rentowność firmy), prawną (działa zgodnie z prawem), etyczną (działa w sposób etyczny) oraz fakultatywną (wspiera rozwój społeczeństwa, dzieląc się zyskiem wypracowanym przez siebie w odpowiedzialny sposób)<sup>53</sup>.

<sup>50</sup> D. Votaw, *The Corporate Dilemma*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1973, s. 11.

<sup>51</sup> L. E. Preston, J. E. Post, *Private Management and Public Policy...*, op. cit., s. 9.

<sup>52</sup> A. Carroll, *A History of Corporate Social Responsibility...*, op. cit., s. 33.

<sup>53</sup> *Za: Analiza instytucjonalnych modeli promocji CSR w wybranych krajach*, analiza przygotowana dla Ministerstwa Gospodarki przez CSRinfo, s. 9, [http://www.mg.gov.pl/files/upload/10901/Analiza\\_instytucjonalna\\_modeli\\_promocji\\_CSR.pdf](http://www.mg.gov.pl/files/upload/10901/Analiza_instytucjonalna_modeli_promocji_CSR.pdf) (dostęp: 1.02.2014).

Tabela 1. Obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw według Archiego Carrola

Rodzaj odpowiedzialności	Wyjaśnienie	Problemy
Ekonomiczna (wymagana przez społeczeństwo)	Wymóg zyskowności. Maksymalizacja zysków, minimalizacja kosztów. Podejmowanie decyzji strategicznych celem osiągnięcia jak największych zysków przez inwestorów. Podstawa, na której opierają się inne elementy	Na przykład kontrowersje wokół włączania zasad społecznej odpowiedzialności do działalności firm
Prawna (wymagana przez społeczeństwo)	Wypełnianie obowiązujących regulacji prawnych (regulacje środowiskowe, konsumenckie, pracownicze, podatkowe, gwarancje) w dążeniu do osiągnięcia zysku. Prawo jest kodyfikacją tego, co społeczeństwo uważa za dobre i złe. Zachowywanie reguł gry	Na przykład uregulowania prawne dotyczące dopuszczalnego poziomu zanieczyszczeń emitowanych przez przedsiębiorstwo, przeciwstawiane presji społecznej, by te zanieczyszczenia zredukować mimo nieprzekraczania określonych prawem poziomów
Etyczna (oczekiwana przez społeczeństwo)	Unikanie wątpliwych/kontrowersyjnych praktyk – wyrządzania szkód. Przestrzeganie prawa jest podstawą działalności zgodnie z duchem i literą prawa. Podejmowanie sprawiedliwych działań. Etyczne przywództwo	Na przykład subiektywizm w definiowaniu działań etycznych
Fakultatywna <sup>54</sup>	Związana z poświęceniem części zasobów przedsiębiorstwa na rzecz społeczeństwa w celu poprawy jakości życia czy rozwiązywania problemów społecznych. Bycie dobrym <i>corporate citizen</i> , dzielenie się zasobami ze społecznością lokalną. Finansowe wspieranie społeczności. Realizowanie programów wspierających społeczność (edukacja, zdrowie, kultura, społeczeństwo obywatelskie). Wspieranie procesu polepszania warunków i jakości życia mieszkańców czy społeczności. Angażowanie się w wolontariat	Na przykład czy podejmowanie działań dodatkowych na rzecz społeczności przynosi wymierne korzyści? Jakie są przesłanki podejmowania tego typu działań?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Carroll, A. Buchholtz, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cengage Learning, Mason 2008, s. 44; M. Rojek-Nowosielska, *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Łangego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 41–42.

<sup>54</sup> W wersji oryginalnej termin ten brzmi *discretionary (philanthropic) responsibilities*. W literaturze polskiej jego tłumaczenie napotyka pewną trudność, gdyż dosłowny przekład jako „dyskrecjonalny” nie wydaje się wystarczająco zrozumiały i przez polskich badaczy nie jest stosowany. Generalnie termin ten jest tożsamy z działaniami w ramach trzeciego okręgu

Carroll argumentował, iż aby menedżerowie lub firmy włączały się w działania społecznie odpowiedzialne, konieczne jest zrozumienie<sup>55</sup>:

- definicji społecznej odpowiedzialności identyfikującej różne obszary CSR, w które włącza się biznes,
- kwestii związanych ze społeczną odpowiedzialnością (lub z interesariuszami, wobec których firma jest odpowiedzialna lub od których jest zależna),
- strategii reagowania na potrzeby grup interesariuszy.

Współcześnie komponent ekonomiczny jest tłumaczony jako coś, co firma robi dla siebie (*What the firm does for itself?*), a z kolei pozostałe komponenty (prawny, etyczny, fakultatywny) – jako coś, co biznes robi dla innych (*What business does for others?*)<sup>56</sup>. W późniejszym czasie czteroelementowa definicja Carrola została przedstawiona jako piramida CSR, z odpowiedzialnością ekonomiczną tworzącą fundament piramidy<sup>57</sup> i będącą priorytetowym zobowiązaniem warunkującym realizację społecznej odpowiedzialności (zob. rys. 1), co stało

---

według Komisji Rozwoju Gospodarczego (tj. działania na rzecz społeczności). Carroll proponował również stosowanie terminu *philanthropic*, gdyż najtrafniejszymi przykładami tego obszaru odpowiedzialności były jego zdaniem działania właśnie natury filantropijnej. W polskim piśmiennictwie najczęściej pojawiają się dwa tłumaczenia: 1) odpowiedzialność społeczna (zob. m.in. M. Rojek-Nowosielska, *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności...*, op. cit., s. 40), które wydaje się jednak zbyt ogólne, a ponadto utrudnia rozróżnienie pojęć „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw” (CSR) i „odpowiedzialność społeczna” jako jedna z odpowiedzialności wchodzących w skład koncepcji CSR; 2) odpowiedzialność filantropijna (zob. m.in. J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 41) – semantycznie tłumaczenie to należy uznać za wyraźnie zawężone do filantropii. W niniejszej pracy autorka używa terminu „odpowiedzialność fakultatywna”, gdyż odzwierciedla on sens działań podejmowanych przez menedżerów dobrowolnie w różnych obszarach poza obowiązkową odpowiedzialnością ekonomiczną, prawną i etyczną. Działania te wychodzą poza obszar odpowiedzialności etycznej i są podejmowane na podstawie indywidualnej decyzji kadry zarządzającej.

<sup>55</sup> Opracowano na podstawie: A. Carroll, *A Three-Dimensional Conceptual Model...*, op. cit., s. 499.

<sup>56</sup> A. Carroll, *A History of Corporate Social Responsibility...*, op. cit., s. 33.

<sup>57</sup> Odpowiedzialność prawna oznacza stosowanie się do obowiązujących regulacji prawnych w dążeniu do osiągnięcia zysku. Odpowiedzialność etyczna obejmuje te działania i praktyki, których oczekuje społeczeństwo lub które są przez nie piętnowane, nawet jeśli nie zostały skodyfikowane w systemie prawnym. Odpowiedzialność fakultatywna „wiąże się z poświęceniem części zasobów przedsiębiorstwa (środków finansowych, czasu pracowników) na rzecz społeczeństwa celem udzielenia konkretnej pomocy, poprawy warunków życia czy rozwiązania problemów społecznych” – zob. M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 31.

się również przyczynkiem do określania tego ujęcia CSR mianem modelu *after profit obligation*.

Model *after profit obligation* uznaje za priorytet dążenie do realizacji celów ekonomicznych, co jest fundamentem działalności przedsiębiorstwa, bowiem osiągnięty zysk staje się podstawą jego funkcjonowania, a to w konsekwencji umożliwia podejmowanie działań w ramach społecznej odpowiedzialności. Nie oznacza to jednak następstwa w czasie, tzn., że odpowiedzialność prawna, etyczna i fakultatywna może być ponoszona dopiero po spełnieniu warunku osiągnięcia zysku. Osiągnięcie zyskowności jest tu postrzegane jako potrzeba „niższego rzędu” – na podobieństwo piramidy Abrahama Maslowa, w której zaspokojenie tych potrzeb stanowi podstawę funkcjonowania i źródło motywacji do wypełniania zadań w ramach społecznej odpowiedzialności. Twórca modelu konstatuje bowiem, iż „społeczna odpowiedzialność biznesu oznacza jednoczesne wypełnianie ekonomicznych, prawnych, etycznych i filantropijnych odpowiedzialności firmy. [...] Firma powinna więc dążyć do maksymalizacji zysku, przestrzegać prawa, działać etycznie oraz być »dobrym obywatelem«”<sup>58</sup>.

Z kolei Young-Chul Kang oraz Donna J. Wood proponują podejście oparte na modelu *before profit obligation*, w którym uznaje się pierwszeństwo wartości moralnych przed innymi wartościami i akcentuje włączanie społecznie odpowiedzialnych zasad do zarządzania przedsiębiorstwami. W modelu tym podkreśla się dążenie do zharmonizowania interesów przedsiębiorstwa z interesami wszystkich interesariuszy, a więc stawia się szeroko pojętą odpowiedzialność prospołeczną na pierwszym miejscu na drodze do osiągania celów ekonomicznych. Twórcy modelu zakładają, że „dzisiejsze społeczeństwa składają się z funkcjonalnie współzależnych i płynnych struktur społecznych, a nie trwale wyodrębnionych jednostek, których działanie opiera się na funkcjach wynikających ze sztywnego podziału pracy”<sup>59</sup>. Zgodnie z tą wykładnią „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa można interpretować jako odpowiedzialność za zobowiązania przyjmowane w wyniku jego społecznego współlistnienia. Zatem tego rodzaju odpowiedzialność powstaje w wyniku woli społecznej, aby przedsiębiorstwa działały w określony sposób”<sup>60</sup>. Dlatego też zadaniem instytucji gospodarczych działających w danych strukturach społecznych

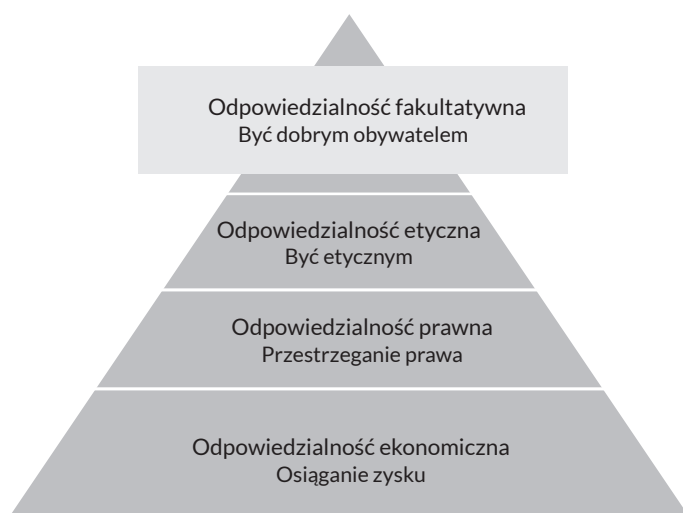
<sup>58</sup> A. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility...*, op. cit., s. 43.

<sup>59</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op. cit., s. 32.

<sup>60</sup> J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 43.

jest osiąganie podstawowego celu ekonomicznego – maksymalizacji zysku, a jednocześnie przestrzeganie obowiązujących w danym społeczeństwie reguł moralnych podtrzymujących ład społeczno-gospodarczy<sup>61</sup>. Zdaniem twórców modelu takie podejście pozwala na uzyskanie trwałego rozwoju społeczno-gospodarczego poprzez współdziałanie przedsiębiorstwa z wszystkimi grupami otoczenia, co przyczynia się do budowania trwałych więzi między interesariuszami a organizacją.

Rysunek 1. Piramida CSR według Archiego Carrola



Źródło: A. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons”, July–August 1991, s. 40–43, [http://www.academia.edu/419278/The\\_Pyramid\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Toward\\_the\\_Moral\\_Management\\_of\\_Organizational\\_Stakeholders](http://www.academia.edu/419278/The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders) (dostęp: 1.02.2014).

Henry C. Wallich i Henry G. Manne zwracają uwagę, iż zachowanie się przedsiębiorstwa można nazwać społecznie odpowiedzialnym wtedy, gdy jest ono całkowicie niewymuszone, dobrowolne. Ta dobrowolność była często podkreślana we wczesnych definicjach CSR. Czy rzeczywiście działania CSR są dobrowolne? Liczne przykłady podawane jako wzór nowego podejścia biznesu do odpowiedzialności wobec społeczności nie mogą zostać określone

<sup>61</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op. cit., s. 32.



jako dobrowolne, czego dowodem jest np. wymiana nośników freonowych w opakowaniach aerozoli w latach 90. XX w.<sup>62</sup> Mimo że producenci uznali tę wymianę za przykład swego uwrażliwienia na kwestie ochrony środowiska naturalnego, to jednak krok ten był wymuszony wdrożeniem międzynarodowych regulacji, które ze względu na konieczność ochrony ozonosfery zmierzały do zredukowania i w dalszej kolejności do wyeliminowania produktów zawierających nośniki freonowe. Stąd też w interesie producentów – dla utrzymania rentowności – leżało dokonanie wymiany na nośniki bezfreonowe.

Manne uważa, że niezwykle trudnym zadaniem jest odróżnienie wydatków firmy poniesionych pozornie na rzecz dobra publicznego od wydatków, jakie firmy ponoszą faktycznie na cele charytatywne<sup>63</sup>. Badacze zwracają uwagę na to, że wydatki firm są motywowane wieloma czynnikami, stąd kryterium altruizmu nie można uznać za właściwy miernik oceny społecznej odpowiedzialności. Aspekt ten stanowi element współczesnych definicji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, choć jest on również trudno weryfikowalnym wskaźnikiem<sup>64</sup>. Wallich wskazuje na trzy podstawowe elementy prowadzenia działań społecznie odpowiedzialnych. Są to: „wytaczanie celów, decyzja, czy dane cele osiągnąć, oraz finansowanie tych celów”<sup>65</sup>.

Lata 80. XX w.

W latach 80. badacze podjęli na nowo próbę redefinicji koncepcji CSR oraz kontynuowali badania nad koncepcjami alternatywnymi<sup>66</sup>. Podejście to było uwarunkowane zmianami w zarządzaniu przedsiębiorstwem na przełomie lat 70. i 80., związanymi ze zwiększonymi oczekiwaniami, jakie opinia publiczna miała wobec firm. Do rozwoju tej tendencji przyczyniła się teoria interesariuszy (*stakeholder theory*) Edwarda Freemana, uważana za zasadniczy element idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Teoria ta mówi, że kluczową kwestią jest wyjście poza działanie ukierunkowane stricte na

<sup>62</sup> H. C. Wallich, H. G. Manne, *The Modern Corporation and Social Responsibility*, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington 1972, s. 5, cyt. za: B. McCabe, *Are Corporations Socially Responsible? Is Corporate Social Responsibility Desirable?*, „Bond Law Review”, t. 4, nr 1, art. 1, s. 2, <http://epublications.bond.edu.au/blr/vol4/iss1/1/> (dostęp: 2.02.2014).

<sup>63</sup> A. Carroll, *Corporate Social Responsibility...*, op. cit., s. 276.

<sup>64</sup> Ibidem, s. 9.

<sup>65</sup> Ibidem, s. 277.

<sup>66</sup> M.in. etyka w biznesie, teoria interesariuszy (*stakeholder theory*), *corporate social performance*, *triple bottom line* itd.

udziałowców firmy i skoncentrowanie się na istocie współzależności między organizacją a interesariuszami. Freeman zaproponował model przedsiębiorstwa odpowiedzialnego za sytuację swoich interesariuszy, czyli „wszystkich grup lub jednostek, które mogą wpływać na działalność przedsiębiorstwa albo na które ta działalność ma wpływ”<sup>67</sup>.

Thomas M. Jones podkreślał, że przedsiębiorstwa zobligowane są do funkcjonowania w ramach grup akcjonariuszy czy innych grup narzuconych umową prawną. Jednak przedsiębiorstwa powinny również współdziałać w ramach szerokich grup społecznych, lecz zadanie to muszą podjąć dobrowolnie, nie zaś pod wpływem nakazu<sup>68</sup>. Jones zwrócił uwagę, że odpowiedzialność społeczna powinna być postrzegana jako proces, a nie jako katalog wyników, co stanowi przyczynek do redefinicji tej koncepcji.

Frank Tuzzolino i Barry Armandi, dążąc do skonstruowania ulepszego mechanizmu oceny społecznej odpowiedzialności, zaproponowali hierarchię potrzeb organizacji (*need-hierarchy framework*) na wzór piramidy potrzeb Abrahama Masłowa. Autorzy zaadaptowali do swych potrzeb definicję Carrola z 1979 r. i na jej podstawie dokonali operacjonalizacji pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu. Ich piramida potrzeb organizacyjnych pokazała, iż organizacje, podobnie jak ludzie, mają potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, uznania oraz samorealizacji<sup>69</sup>.

Lata 90. XX w.

W latach 90. kontynuowano badania nad koncepcjami nawiązującymi do społecznej odpowiedzialności biznesu bądź wywodzącymi się z niej.

W 1992 r. powołano międzynarodową organizację non profit Business for Social Responsibility – BSR<sup>70</sup> – zrzeszającą ponad 250 firm-członków, której celem jest rozwijanie zrównoważonych strategii biznesowych i rozwiązań poprzez doradztwo, badania i współpracę międzysektorową.

Ważnym wydarzeniem w latach 90. było zainaugurowanie inicjatywy Global Compact, zaproponowanej na Światowym Forum Ekonomicznym w Davos 31 stycznia 1999 r. przez Kofiego Annana. Zaapelował on do przedstawicieli świata biznesu, by stosowali we wszystkich sferach ich działalności

<sup>67</sup> R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984, s. 46.

<sup>68</sup> T. M. Jones *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*, „California Management Review”, Spring 1980, s. 59–67.

<sup>69</sup> F. Tuzzolino, B. R. Armandi, *A Need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility*, „Academy of Management Review” 1981, nr 6, s. 21–28.

<sup>70</sup> www.bsr.org (dostęp: 28.01.2014).

10 fundamentalnych reguł dotyczących praw człowieka, standardów pracy i środowiska naturalnego<sup>71</sup>.

Również w latach 90. popularyzowała się w Europie idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Początkowo była ona wyrażana głównie poprzez działania zmierzające do podniesienia jakości pracy (zarobki, warunki pracy, bezpieczeństwo zatrudnienia). W tym czasie przyjęto wiele dokumentów na szczeblu międzynarodowym oraz europejskim mających na celu wzmocnienie działań służących promowaniu społecznej odpowiedzialności wśród firm<sup>72</sup>.

Od 2000 r.

Od 2000 r. następuje zauważalny wzrost zainteresowania problematyką społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw nie tylko teoretyków, ale i praktyków. Przedsiębiorstwa przykładają szczególną wagę do budowania wizerunku, a społeczeństwo oczekuje od firm jawności i przejrzystości podejmowanych przez nie działań. Przyczyniło się do tego m.in. coraz częstsze nagłaśnianie przypadków nieetycznego postępowania firm (takich jak Enron, Arthur Andersen, Merck, Xerox czy WorldCom<sup>73</sup>).

Philip Kotler i Nancy Lee przeprowadzili w 2005 r. analizę najlepszych działań podejmowanych w ramach społecznej odpowiedzialności, podkreślając nowe podejście do biznesu, które łączy kreowanie wartości z proaktywnym nastawieniem do interesariuszy. Na podstawie przeprowadzonych obserwacji dokonali kategoryzacji działań społecznie odpowiedzialnych, dzieląc je na sześć grup<sup>74</sup>:

- 1) promocja kwestii społecznych (zwiększanie świadomości i zainteresowania kwestiami społecznymi);

---

<sup>71</sup> *Corporate Sustainability in the World Economy*, UN Global Compact, [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/GC\\_brochure\\_FINAL.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf), s. 6, (dostęp: 28.01.2014).

<sup>72</sup> Okrągły Stół w Caux (1994 r.); Zielona Księga CSR Komisji Europejskiej (*Corporate Social Responsibility Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*) z 2001 r.; Biała Księga (*White Paper: Communication on CSR*) z 2002 r.; Europejskie Forum Interesariuszy (*The European MultiStakeholder Forum on Corporate Social Responsibility CSR EMS Forum*) w 2002 r.

<sup>73</sup> Firmy amerykańskie uwikłane w skandale związane z fałszowaniem dokumentacji finansowej.

<sup>74</sup> P.Kotler, N.Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons, Hoboken 2005; opracowano na podstawie: A. Carroll, *A History of Corporate Social Responsibility...*, op. cit., s. 41.

- 2) marketing zaangażowany społecznie – *cause-related marketing* (wspieranie celów społecznych w zależności od dochodu ze sprzedaży danego produktu);
- 3) korporacyjny marketing społeczny (inicjatywy mające na celu zmianę zachowania);
- 4) filantropia korporacyjna (bezpośrednie wspieranie celów społecznych);
- 5) wolontariat pracowniczy (pracownicy poświęcają czas i talent, pracując dla społeczności);
- 6) społecznie odpowiedzialne działania biznesu (działania filantropijne i inwestowanie w celu wspierania danych celów społecznych).

Komisja Europejska (KE) definiuje społeczną odpowiedzialność jako „konceptę dobrowolnego uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami”<sup>75</sup>. Zdaniem KE firmy „są coraz bardziej świadome tego, że odpowiedzialne zachowanie prowadzi do stabilnego sukcesu biznesowego”<sup>76</sup>.

Jedną z ostatnich definicji proponuje Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna w ramach przyjętej w 2010 r. normy ISO 26 000. Zgodnie z nią społeczna odpowiedzialność to „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko”<sup>77</sup> poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa,
- bierze pod uwagę oczekiwania interesariuszy,
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania,
- zostaje wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w jej działaniach w obrębie strefy wpływu.

<sup>75</sup> *Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels 2001, cyt. za: P. Hąbek, P. Szewczyk, *Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 11.

<sup>76</sup> Ibidem.

<sup>77</sup> Cyt. za: Ł. Makuch, *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Przewodnik po kluczowych standardach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz relacjach i współzależnościach pomiędzy nimi zachodzących*, <http://spolecznieodpowiedzialni.pl/files/file/vs6y70yawb8g8tthdifwzajn4jlkof.pdf>, s. 20 (dostęp: 23.01.2014).

## 1.2. Definicje CSR w ujęciu historycznym

Tabela 2. Definicje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w ujęciu wybranych autorów

Autor	Rok	Publikacja	Definicja
Lata 50. Nieliczne próby zdefiniowania koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw			
Howard Bowen	1953	<i>Social Responsibilities of the Businessman</i>	Odnosi się do obowiązków biznesmena w zakresie prowadzenia polityki, podejmowania decyzji bądź przyjmowania linii działania, pożądaných z punktu widzenia celów i wartości społeczeństwa
Lata 60. Widoczny wzrost liczby opracowań na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz definicji tej koncepcji, wciąż jednak obserwuje się wąskie postrzeganie tego zagadnienia			
Keith Davis	1960	<i>Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?</i>	Decyzje oraz działania biznesmenów podejmowane z powodów będących co najmniej częściowo poza bezpośrednim ekonomicznym czy instrumentalnym interesem przedsiębiorstwa
William Frederick	1960	<i>The Growing Concern over Business Responsibility</i>	Spółeczna odpowiedzialność implikuje publiczną postawę wobec ekonomicznych i ludzkich zasobów społeczeństwa oraz rozumienie, że te zasoby wykorzystywane są do celów społecznych w szerokim rozumieniu, a nie po prostu dla wąsko pojętych interesów prywatnych osób i firm
Lata 70. Widoczne jest doprecyzowanie terminu społecznej odpowiedzialności; uwagę kieruje się również na uwzględnianie interesów wielu partnerów (później, od lat 80., definiowanych jako interesariusze w ujęciu Freemana) oraz wieloaspektowość zachowań przedsiębiorstw (tj. obowiązek społeczny, odpowiedzialność społeczna i wrażliwość społeczna według Sethiego)			
Harold Johnson	1971	<i>Business in Contemporary Society: Framework and Issues</i>	Firma społecznie odpowiedzialna to taka, której menadżerowie równoważą interesy wielu stron. Zamiast wyłącznego dążenia do zwiększenia zysków akcjonariuszy firma społecznie odpowiedzialna bierze pod uwagę pracowników, dostawców, pośredników, społeczność lokalną oraz naród
Richard Eels, Clarence Walton	1974	<i>Conceptual Foundations of Business</i>	W szerokim rozumieniu tego pojęcia CSR oznacza potrzeby i cele społeczeństwa wykraczające poza wyłącznie ekonomiczne. Jeśli system gospodarczy w jego obecnej postaci może przetrwać jedynie w ramach efektywnie funkcjonującego, wolnego społeczeństwa, to ruch na rzecz CSR jest szeroko pojętym rozważaniem na temat roli biznesu we wspieraniu i doskonaleniu tego porządku społecznego
Archie Carroll	1979	<i>Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance</i>	Spółeczna odpowiedzialność biznesu obejmuje odpowiedzialności: ekonomiczne, prawne, etyczne i społeczne
Lata 80. Coraz częściej poruszonym aspektem w badaniach nad społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw staje się korelacja między CSR a wynikami ekonomicznymi firmy			
Peter Drucker	1984	<i>The Meaning of Corporate Social Responsibility</i>	„Przekształcenie problemu społecznego w ekonomiczną szansę i korzyść [...], w ludzką kompetencję, w dobrze płatną pracę oraz w zdrowie”.

Od lat 90. widoczne jest rosnące zainteresowanie tematyką społecznej odpowiedzialności, również na szczeblach rządowych w Polsce oraz w krajach Unii Europejskiej; literatura przedmiotu z tego okresu wyraźnie odwołuje się do wcześniej wypracowanych definicji i stanowisk, choć innowacyjne podejście do tej tematyki wyraża się w proponowanych koncepcjach pokrewnych (np. zrównoważony rozwój, nadzór korporacyjny itd.); podkreślane są trzy czynniki w podejmowaniu działań społecznie odpowiedzialnych: społeczne, środowiskowe i ekonomiczne			
Komisja Europejska	2001	Zielona Księga	Koncepcja dobrowolnego uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami
Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna	2010	ISO 26 000	Odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Carroll, *A History of Corporate Social Responsibility. Concepts and Practices*, [w:] A. Crane i in., *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, New York 2008, s. 25, 27, 28, 30, 33; *Corporate Social Responsibility. The Shape of History, 1945–2004*, Center for Ethical Business Cultures, [http://www.cebcglobal.org/uploaded\\_files/CSR\\_The\\_Shape\\_of\\_a\\_History,\\_1945-2004.pdf](http://www.cebcglobal.org/uploaded_files/CSR_The_Shape_of_a_History,_1945-2004.pdf), s. 37 (dostęp: 23.01.2014); *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper*, Brussels 2001; Ł. Makuch, *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Przewodnik po kluczowych standardach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz relacjach i współzależnościach pomiędzy nimi zachodzących*, <http://spolecznieodpowiedzialni.pl/files/file/vs6y70yawb8g8tthd1fwzajn4jlxof.pdf>, s. 20 (dostęp: 23.01.2014); M. Rojek-Nowosielska, *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 34–43.

### 1.3. Krytyczne ujęcie społecznej odpowiedzialności biznesu

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu jest niezwykle złożona, wieloaspektowa, niejednorodna i trudna do zdefiniowania. Sytuacja ta ma swoje wady, lecz i zalety. Wśród wad należy wymienić trudność porównywania wyników licznych badań w obszarze społecznej odpowiedzialności, bowiem każde badanie ujmuje nieco inne aspekty CSR. Do zalet należy zaliczyć znaczną elastyczność pojęcia CSR, a co za tym idzie – możliwość analizowania tego zjawiska w sposób interdyscyplinarny. Ponadto adaptowanie nowych obszarów do społecznej odpowiedzialności biznesu wiąże się z ewolucją potrzeb społeczeństwa i przyczynia do coraz szerszego wykorzystania tego podejścia w działalności strategicznej przedsiębiorstwa.

CSR bezsprzecznie stanowi przedmiot wielu opracowań teoretycznych i jest intensywnie wdrażana do praktyki biznesowej. Ta fala popularności wiąże się z dwoma zjawiskami. Po pierwsze, przybywa wiele koncepcji pokrewnych, o profilach znaczeniowych bardzo zbliżonych do CSR (np.:

społeczne reagowanie korporacji – *corporate social responsiveness*, nadzór korporacyjny – *corporate governance*, korporacyjny zrównoważony rozwój – *corporate sustainability*, potrójna linia przewodnia – *triple bottom line*). Po drugie, kariera tej idei przyczyniła się do stworzenia tzw. paramentów CSR, tj. miar służących pomiarowi i ewaluacji działań społecznie odpowiedzialnych. „Parametryzacja” pod kątem działań społecznie odpowiedzialnych staje się obecnie częścią oceny przedsiębiorstwa: te podmioty, które wykażą się wyższymi notami w rankingach CSR oraz mają dokumenty opracowane zgodnie z wytycznymi CSR itd., otrzymują pozytywną ocenę swej działalności. Zatem koncepcja, która w założeniach ma służyć czynieniu dobra i opiera się na zasadzie dobrowolności, ewoluuje w kierunku przekształcenia się w osobną branżę w gospodarce, czego potwierdzeniem jest funkcjonowanie ogromu organizacji zajmujących się certyfikacją w zakresie CSR, audytem społecznym czy tworzeniem rankingów firm społecznie odpowiedzialnych.

Dotychczas brakuje zgody wśród badaczy co do istoty i zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Urszula Gołaszewska-Kaczan zauważa jednak znamiennej tendencję: „najnowsze definicje odchodzą od definiowania społecznej odpowiedzialności przez wskazywanie, za co firma jest odpowiedzialna (co jest wyraźnie widoczne w »tradycyjnych« definicjach), a zwracają się w kierunku patrzenia na tę ideę poprzez pryzmat komunikacji, współpracy czy wywierania wpływu na otoczenie”<sup>78</sup>. Zdaniem Gołaszewskiej-Kaczan tradycyjne definiowanie opiera się na określeniu zakresu odpowiedzialności firmy, z kolei w definicjach współczesnych odchodzi się od tego podejścia, podkreślając, iż firmy są częścią środowiska, w którym funkcjonują. Ten argument oznacza, że firmy muszą nawiązywać określone relacje z otoczeniem, z tego więc względu ich jakość jest istotą nowoczesnego ujęcia społecznej odpowiedzialności. We współczesnych definicjach podkreślane są terminy: „dialog”, „współpraca”, „relacje”, „partnerstwo”, które świadczą o istocie zaangażowania obu stron w dynamiczne formułowanie zakresu i form społecznej odpowiedzialności. Jak zauważa Keith Davis, „firma powinna działać jak dwukierunkowy otwarty system, odbierający sygnały ze strony społeczeństwa i otwarcie ujawniający swoje działania”<sup>79</sup>.

W rozważaniach na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw pojawiają się głosy dotyczące modyfikacji terminologii w tym zakresie. Część

<sup>78</sup> U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 49.

<sup>79</sup> K. Davis, *Five Propositions for Social Responsibility*, „Business Horizons”, June 1975, s. 9–24, cyt. za: U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 51.

badaczy opowiada się za odejściem od terminu CSR i zastąpieniem go terminem CR (*corporate responsibility* – odpowiedzialność przedsiębiorstw), argumentując to szerszym rozumieniem tego pojęcia w aspekcie odpowiedzialności natury biznesowej. Proponuje się również inne tłumaczenie skrótu CSR – jako *corporate stakeholder responsibility* – ze względu na rozumienie tej idei jako odpowiedzialności wobec wszystkich grup interesariuszy.

W literaturze można często spotkać artykuły pozytywnie oceniające stosowanie zasad CSR w praktyce. Jednak niezwykle rzadko podejmowane są obecnie próby krytycznego spojrzenia na społeczną odpowiedzialność i pojęcie celu społecznego. Wśród przeciwników tej koncepcji warto wymienić: Adolfa Berlego, Friedricha von Hayeka, Milтона Friedmana, Gary'ego Desslera, Richarda N. Farmera czy Waltera Dickersona Hogue'a<sup>80</sup>, jednak współcześnie krytyczne głosy nie przenikają do debaty publicznej. Według teoretyków z tzw. szkoły chicagowskiej jedyny istniejący rodzaj społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa to odpowiedzialność wobec akcjonariuszy, wyrażająca się w dążeniu do maksymalizacji wartości firmy, z zachowaniem jednak reguł gry ustanowionych przez przepisy prawne oraz obyczaje etyczne. W tym ujęciu zabezpieczenie interesów pozostałych grup związanych w jakikolwiek sposób z działalnością firmy (m.in. pracowników, klientów, dostawców, społeczeństwa) odbywa się za pośrednictwem odpowiednich przepisów bądź umów. Podejmowanie przez przedsiębiorstwo działań wykraczających poza tak pojmowaną odpowiedzialność społeczną (czyli polegającą na przedkładaniu dobra otoczenia nad interes ekonomiczny) może być postrzegane nawet jako działanie na szkodę firmy, a w każdym razie stanowi element kosztotwórczy. Twierdzenie, że działalność społecznie odpowiedzialna wiąże się tylko z korzyściami dla firmy, i zapominanie, iż generuje ona określone koszty (przy trudnej do jednoznacznej oceny relacji kosztów do efektów) jest więc co najmniej wysoce jednostronnym spojrzeniem na omawiane zagadnienie.

Podstawą przytaczanych w literaturze przedmiotu argumentów za społeczną odpowiedzialnością i przeciw niej są rozważania dotyczące niejednoznaczności definicyjnej terminu CSR, związanej z dwiema interpretacjami

---

<sup>80</sup> A. Berle, *Corporate Powers as Powers in Trust*, „Harvard Law Review”, May 1931, t. 44, nr 7; idem, *For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note*, „Harvard Law Review”, June 1932, t. 45, nr 8; A. Berle G. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers, Piscataway 1932; F. A. Hayek, *The Corporation in a Democratic Society...*, op. cit.; M. Friedman, *Kapitalizm i wolność...*, op. cit.; G. Dessler, *Management Fundamentals...*, op. cit.; R. N. Farmer, W. Dickerson Hogue, *Corporate Social Responsibility...*, op. cit.



tego terminu – instrumentalną oraz normatywną<sup>81</sup>, które wyrosły na gruncie przeciwstawiania – od lat 80. XX w. – zarządzania społecznie odpowiedzialnego motywowi zysku, interpretowanemu często jako maksymalizacja zysku poza prawem i moralnością.

Instrumentalne wersje teorii wyjaśniających CSR nadają społecznej odpowiedzialności charakter wspomagający. Zgodnie z tym założeniem CSR pomaga minimalizować ryzyko zewnętrzne poprzez dostosowanie działania przedsiębiorstwa do sytuacji, w której poszczególne grupy społeczne odgrywają ważną rolę (m.in. coraz większy potencjał wpływu na działalność firmy poprzez np. dostęp do mediów).

W teoriach o wydzwiku normatywnym podkreśla się z kolei zasadność etyczną odpowiedzialności społecznej wyrażającej się w integrowaniu oczekiwań różnych grup interesariuszy w funkcję celów przedsiębiorstwa. Krytyka tego rozumienia CSR związana jest ze zbyt idealistycznym podejściem do zarządzania przedsiębiorstwem, faworyzowaniem interesariuszy kosztem akcjonariuszy<sup>82</sup>.

Analiza powyższych teorii wskazuje na źródło problemu, a mianowicie na percepcję oraz stosowanie społecznej odpowiedzialności w praktyce biznesowej. W popularnych definicjach CSR termin ten jest interpretowany zgodnie z wykładnią normatywną, co wyjaśnia poczucie rozmycia się właściwego celu, do którego dąży przedsiębiorstwo – czy jest nim maksymalizacja zysku dla przedsiębiorstwa, czy maksymalizacja wartości dla interesariuszy? Cele przedsiębiorstwa i cele jego otoczenia mogą być bowiem rozbieżne – czy włączanie celów interesariuszy do celów przedsiębiorstwa nie jest wewnętrznie sprzeczne?

W instrumentalnych interpretacjach CSR działania społecznie odpowiedzialne są określane jako element dążenia do maksymalizacji zysku, jednak prowokuje to do zadania ważnych pytań, np. czy jest uprawniona ocena skuteczności działań społecznie odpowiedzialnych tylko na podstawie efektu ekonomicznego?

Według autorki niniejszej pracy ideę społecznej odpowiedzialności biznesu można analizować z uwzględnieniem kryterium przedmiotowego lub podmiotowego:

- kryterium przedmiotowe opisuje, co jest przedmiotem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Mogą nim być np. środowisko naturalne, kultura, obszar społeczny;

---

<sup>81</sup> D. Stanny, *Odpowiedzialność społeczna w zarządzaniu*, [w:] *Odpowiedzialność społeczna w innowacyjnej gospodarce. Skrypt dla studentów Międzywydziałowych Interdyscyplinarnych Studiów Doktoranckich*, red. P. Kawalec, A. Błachut, Wydawnictwo KUL, Lublin 2011, s. 271.

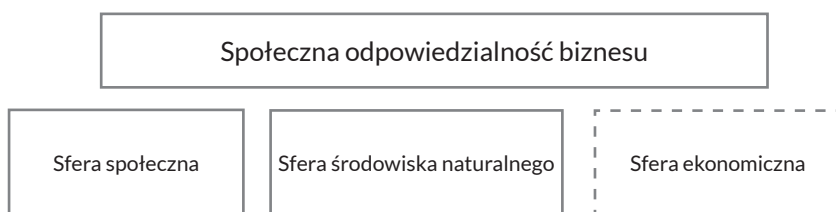
<sup>82</sup> Ibidem.

- kryterium podmiotowe opisuje, czym jest CSR i jakie są jego przejawy/natura. Podmiotem może być np. stosowanie zasad etycznych (podejście normatywne), stosowanie przepisów prawa (podejście legalistyczne), realizacja projektów społecznie odpowiedzialnych (zaangażowanie).

W ramach kryterium przedmiotowego zwraca się w niniejszej pracy uwagę na samo pojęcie czy raczej na zjawisko społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, które jest źródłem wielu niespójności definicyjnych. Często podkreśla się odpowiedzialność firm w wymiarach społecznym i środowiskowym (m.in. definicja UE *Green Paper*, ISO 26 000), w niektórych definicjach wymienia się jako trzeci jeszcze wymiar ekonomiczny (m.in. wytyczne *Global Reporting Initiative*). Należy zauważyć, że przymiotnik „społeczny” występuje tutaj na dwóch poziomach, co jest dużą semantyczną niedoskonałością:

- na poziomie wyższym, jako ogólna idea (poziom kategorii szerszej) obejmująca wszystkie sfery odpowiedzialności przedsiębiorstw,
- na poziomie niższym (poziom kategorii węższej) przymiotnik „społeczny” określa podzbiór przedsięwzięć o charakterze społecznym. Jest postrzegany – w zależności od przyjętej definicji – jako jedna z dwóch lub trzech kategorii CSR, tzn. jako działanie ściśle ukierunkowane na sferę społeczną, występujące obok działań ukierunkowanych na sferę środowiska naturalnego i na sferę ekonomiczną, które są wyróżniane i podejmowane w ramach tej koncepcji.

Rysunek 2. Wielowymiarowość przymiotnika „społeczny” w definiowanych obszarach społecznej odpowiedzialności biznesu



Źródło: opracowanie własne.

O ile spójność definicyjna przymiotnika „środowiskowy” nie budzi większych kontrowersji, bowiem jednoznacznie wiąże się z dążeniami na rzecz ochrony środowiska naturalnego z wykorzystaniem dostępnych narzędzi, o tyle, zdaniem autorki, przymiotnik „społeczny” pozostawia znaczną dowolność w warstwie interpretacyjnej. Ze względu na rozległe rozumienie przymiotnika „społeczny”

### 1.3. Krytyczne ujęcie społecznej odpowiedzialności biznesu

w ujęciu subiektywnym można wpisać w ramy działań tego typu wiele konkretnych przedsięwzięć w obszarach np. edukacji, pomocy społecznej, ochrony zdrowia, sportu czy wreszcie kultury. Według autorki niniejszej pracy nie jest to skończony zbiór zagadnień, które mogą być zaklasyfikowane do działań społecznych podejmowanych w ramach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Dla zaprowadzenia pewnego porządku w tej problematyce oraz bardziej precyzyjnego ujęcia badanego obszaru sugeruje się robocze wyróżnienie kilku subkategorii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (zob. tab. 3). W tym celu oparto się na wyróżnionych przez Williama Fredericka obszarach działań społecznie odpowiedzialnych podejmowanych przez biznes i na tym fundamencie zaproponowano prawdopodobne subkategorie społecznej odpowiedzialności biznesu (zasugerowano nazwy w języku angielskim i polskim).

Tabela 3. Prawdopodobne subkategorie społecznej odpowiedzialności biznesu

<b>Sugerowana nazwa w języku angielskim</b>	<b>Sugerowana nazwa w języku polskim</b>
Corporate responsibility in the domain of economic growth	odpowiedzialność przedsiębiorstw w sferze wzrostu gospodarczego
Corporate educational responsibility	odpowiedzialność przedsiębiorstw w sferze edukacji
Corporate employment responsibility	odpowiedzialność przedsiębiorstw w sferze polityki zatrudnienia
Corporate human rights and equity responsibility	odpowiedzialność przedsiębiorstw w sferze praw człowieka i sprawiedliwości
Corporate infrastructural responsibility	odpowiedzialność przedsiębiorstw w sferze rozwoju infrastruktury
Corporate transportation responsibility	odpowiedzialność przedsiębiorstw w sferze usprawniania systemu transportu
Corporate environmental responsibility	odpowiedzialność przedsiębiorstw w sferze ochrony środowiska
Corporate cultural responsibility	odpowiedzialność przedsiębiorstw w sferze kultury
Corporate health responsibility	odpowiedzialność przedsiębiorstw w sferze ochrony zdrowia

Źródło: robocze opracowanie własne terminów w języku polskim i angielskim na podstawie obszarów działań społecznie odpowiedzialnych wyróżnionych przez W. C. Fredericka w 1975 r. – zob. W. C. Frederick, K. Davis, J. E. Post, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill Publishing Company, New York – Toronto 1988, s. 33.

Autorka pragnie zwrócić uwagę na dwie wątpliwości nasuwające się podczas analizy tabeli 3:

- 1) czy w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw można w ogóle mówić o aspekcie wzrostu gospodarczego? Wydaje się to alogiczne, gdyż jedyną możliwością wpływania przedsiębiorstwa na wzrost gospodarczy jest prowadzenie zwykłej, podstawowej działalności ekonomicznej nastawionej na zysk. Sfera odpowiedzialności sugeruje, że aspekt ten wykracza poza podstawową działalność przedsiębiorstwa. Jeśli przyjmiemy, że działania ukierunkowane na wzrost gospodarczy mieszczą się w sferze podstawowej działalności przedsiębiorstwa, to przypisanie ich do sfery odpowiedzialności jest błędne. Jeżeli natomiast wzrost gospodarczy przypiszemy do katalogu odpowiedzialności przedsiębiorstwa, to wówczas trudno wskazać działanie, które mogłoby się przyczynić do osiągnięcia tego celu. W świetle tych spostrzeżeń kategoria *corporate responsibility in the domain of economic growth* jest wysoce dyskusyjna;
- 2) formułą bardziej adekwatną do niektórych wymienionych sfer (takich jak transport, kultura, zdrowie, infrastruktura) byłoby określenie „zaangażowanie” (*involvement*), a nie termin „odpowiedzialność” (*responsibility*). W ramach kryterium podmiotowego przedsiębiorstwo może brać odpowiedzialność za sferę środowiska czy sferę społeczną (nie za całość, lecz za pewien wycinek czy obszar, w którym funkcjonują relacje przedsiębiorstwo – interesariusze, w tym przypadku dotyczy to np. wpływu działalności firmy na środowisko naturalne czy prowadzonej przez przedsiębiorstwo polityki zatrudnienia). Odpowiedzialność za sferę środowiska i sferę społeczną jest związana z dwoma elementarnymi rodzajami działalności: podejmowaniem działań pożądaných oraz powstrzymaniem się od działań szkodliwych. Można bowiem założyć, że istnieje prawdopodobieństwo negatywnego wpływu przedsiębiorstwa na te sfery, z tego względu powinno się więc ono powstrzymać od takich zachowań. Wymóg powstrzymywania się od działań szkodliwych – np. nieetycznych w sferze społecznej czy destrukcyjnych dla środowiska naturalnego – powoduje, że w przypadku sfery środowiska naturalnego czy sfery społeczeństwa kategoria odpowiedzialności jest adekwatna. Odpowiedzialność w przypadku kategorii środowiskowej czy społecznej jest więc relewantna. Nie dotyczy to jednak sfery kultury. Nie można mówić o wzięciu odpowiedzialności w przypadku kultury, ponieważ nie występuje tu element możliwości wystąpienia działań szkodliwych dla kultury. W tym przypadku zostaje tylko pierwsza sfera, czyli wykonywanie działań „dobrych” – pozytywnych,

pożądanych. Co więcej, działania te są dobrowolne, przedsiębiorstwo nie może więc wziąć odpowiedzialności za kulturę, może jedynie, poprzez swoje zaangażowanie, przyczynić się do jej rozwoju. Dlatego bardziej stosownym terminem jest tutaj kategoria węższa, tj. „zaangażowanie” (*involvement*), a nie „odpowiedzialność”.

W ujęciu proponowanym przez autorkę niniejszej publikacji CSR to podejście organizacyjne polegające na wykazywaniu łącznie dwóch lub jednej z niżej wymienionych fundamentalnych postaw:

- postawy odpowiedzialności za wpływ prowadzonych przez przedsiębiorstwo działań na otoczenie (tj. społeczeństwo i środowisko) poprzez zintegrowanie celów społecznych i środowiskowych z celami własnej działalności,
- postawy dobrowolnego zaangażowania (włączania się) w rozwijanie współpracy z różnymi grupami interesariuszy w zakresie szeroko rozumianej sfery społecznej, w tym w kulturze.

#### 1.4. Motywy podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych

Za Ernestem Gellnerem można wyróżnić dwa modele racjonalności leżącej u podstaw każdego działania: instrumentalną (zastosowanie dostępnych środków do osiągnięcia wyznaczonego celu) i koherencyjną (zgodność z regułami, spistość, traktowanie w zbliżony sposób tożsamyh przypadków)<sup>83</sup>. Cechą konstytutywną racjonalności instrumentalnej jest optymalizacja działań, celowo-racjonalne dążenie, w którym podmiot dobiera najbardziej efektywne środki do osiągnięcia wyznaczonych celów. Gellner twierdzi, że ludzie znacznie częściej kierują się dążeniem do unikania błędów niż racjonalnością instrumentalną<sup>84</sup>. Grzegorz Baran dodaje, że: „Uczą się ról społecznych, aby nie wyróżniać się negatywnie, co mogłoby ich narażać na nieprzychylnie uwagi”<sup>85</sup>. W przypadku racjonalności koherencyjnej istotną rolę odgrywa rytuał rozumiany jako „chęć dostosowania się do reguł w celu unikania błędów”<sup>86</sup>. Ta

<sup>83</sup> M. Flis, *W poszukiwaniu kryterium kultury symbolicznej*, „Alma Mater” 2001, nr 29, <http://www3.uj.edu.pl/alma/alma/29/01/04.html> (dostęp: 1.06.2011).

<sup>84</sup> E. Gellner, *Relativism and the Social Sciences*, Cambridge University Press, Cambridge 1985, s. 72.

<sup>85</sup> G. Baran, *Motywacja do podejmowania społecznie odpowiedzialnych działań w sektorze MŚP*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/publikacje/artykuly.html?id=4737> (dostęp: 21.01.2014).

<sup>86</sup> Ibidem.

racjonalność opiera się na szczególnego rodzaju roszczeniu podmiotu, który dąży do przestrzegania określonych norm tak, aby jego działania były zbieżne z tym, czego oczekują od niego inni<sup>87</sup>.

W 2006 r. Grzegorz Baran dokonał analizy<sup>88</sup> motywacji podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych przez małe i średnie przedsiębiorstwa, z punktu widzenia racjonalności instrumentalnej i koherencyjnej. Badania wykazały, że firmy te kierują się w podejmowaniu decyzji głównie racjonalnością instrumentalną. Dla blisko 80% przedsiębiorstw ważny okazał się motyw korzyści dla firmy bądź korzyści indywidualnych dla właściciela<sup>89</sup>. Wywiady pokazały również, że 35% badanych przedsiębiorców zależy także na opinii społeczności, w której żyją, i że przedsiębiorcy ci dążą do dopasowania się do wspólnoty, w której funkcjonują, co jest egzemplifikacją racjonalności koherencyjnej. Również większe firmy wpisują się w ten model, adresując działania społecznie odpowiedzialne do szerokiej publiczności, której duża część stanowi ich rynek docelowy. Motywacją takiego postępowania jest jednak dla firmy określona korzyść biznesowa w postaci promocji, polepszenia wizerunku, nawiązania korzystnych kontaktów. Te przedsiębiorstwa uświadamiają sobie również korzyści z utrzymywania dobrych relacji w lokalnej społeczności, opłacalnych w długim okresie. Wniosek z badań był jednoznaczny:

przedsiębiorcy poza wąskim obszarem celów społecznych, które realizują rzeczywistość z potrzeby serca, we wszystkich innych działaniach, wpisujących się w koncepcję społecznej odpowiedzialności, są skłonni uczestniczyć głównie wówczas, jeżeli będzie to korzystne dla przedsiębiorstwa lub dla nich samych jako właścicieli. Zwracanie większej uwagi na korzyści indywidualne przedsiębiorcy dotyczy szczególnie najmniejszych firm, które nie myślą o społecznej odpowiedzialności w sposób strategiczny, a sam właściciel utożsamia się ze swoją firmą<sup>90</sup>.

Podjęcie przez przedsiębiorstwa działań w ramach społecznej odpowiedzialności może wynikać z wielu przesłanek. Leland Campbell, Charles S. Gulas i Thomas S. Gruca wyróżniają dwie grupy tych przesłanek<sup>91</sup>:

<sup>87</sup> Ibidem.

<sup>88</sup> Badania na próbie 60 przedsiębiorstw wskazanych przez otoczenie społeczne jako społecznie odpowiedzialne. Zob. G. Baran, *Motywacja do podejmowania...*, op. cit.

<sup>89</sup> Ibidem.

<sup>90</sup> Ibidem.

<sup>91</sup> L. Campbell, Ch. S. Gulas, T. S. Gruca, *Corporate Giving Behaviour and Decision-Maker Social Consciousness*, „Journal of Business Ethics” 1999, nr 19, s. 376, cyt. za: U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 121.

- 1) motywów biznesowych (podmioty gospodarcze działają społecznie, oczekując wymiernych korzyści),
- 2) życzliwość, dobry uczynek ze strony firmy (działalność, której motorem jest poczucie moralnej odpowiedzialności za tworzenie zdrowego społeczeństwa, co w długiej perspektywie przyniesie firmie korzyść).

### 1.5. Wpływ społecznej odpowiedzialności na działalność przedsiębiorstw

Mierzalność wpływu działań społecznie odpowiedzialnych na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa nadal stanowi ogromne wyzwanie. Wątpliwości w tej materii jest wiele, o czym świadczą opisane w literaturze przedmiotu, od dawna podejmowane badania zależności między stosowaniem zasad społecznej odpowiedzialności a osiąganiem wyników ekonomicznych<sup>92</sup>.

Jedno ze wczesnych badań w tym obszarze przeprowadzili Edward H. Bowman i Mason Haire w 1975 r. Miało ono na celu pomiar jakości społecznej odpowiedzialności, a także zbadanie zakresu, w jakim przedsię-

---

<sup>92</sup> Zob. m.in.: *Social and Economic Impact: Measurement, Evaluation and Reporting*, Ethical Corporation, September 2010, <http://reports.ethicalcorp.com/eci/docs/ImpactReport-SummaryNEW.PDF> (dostęp: 28.01.2014); M. Orlitzky, F. L. Schmidt, S. L. Rynes, *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis*, „Organization Studies” 2003, nr 24; P. Raynard, M. Forstater, *Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*, UNIDO, Vienna 2002; S. Webley, E. More, *Does Business Ethics Pay? Ethics and Financial Performance*, Institute of Business Ethics, London 2003; C. Verschoor, *More Evidence of Better Financial Performance*, „Strategic Finance” 2003, t. 85, nr 5; *Investing in Responsible Business: Survey of European Fund Managers, Financial Analysts and Investor Relations Officers*, CSR Europe, Deloitte, Euronext, 2003 [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Belgium/Local%20Assets/Documents/CSREInvestinginresponsiblebusiness1\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Belgium/Local%20Assets/Documents/CSREInvestinginresponsiblebusiness1(1).pdf) (dostęp: 15.01.2014); M. R. Moskowitz, *Choosing Socially Responsible Stocks*, „Business and Society Review” 1972, nr 1, s. 71–75; idem, *Profiles in Corporate Responsibility*, „Business and Society Review” 1975, nr 13, s. 29–42; M. L. Pava, J. Krausz, *The Association between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost*, „Journal of Business Ethics” 1996, nr 15, s. 321–357; P. L. Cochran, R. A. Wood, *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*, „Academy of Management Journal” 1984, nr 27, s. 42–56; S. A. Waddock, J. F. Mahon, *Corporate Social Performance Revisited: Dimensions of Efficacy, Effectiveness, and Efficiency*, [w:] *Research in Corporate Social Performance and Policy*, red. J. E. Post, JAI Press, Greenwich 1991, s. 231–262; E. Sz wajkowski, *Evaluating Corporate Performance: a Comparison of the Fortune Reputation Survey and the Socrates Social Rating Database*, „Journal of Managerial Issues”, Summer 1999, <http://www.questia.com/library/journal/1G1-55208487/evaluating-corporate-performance-a-comparison-of> (dostęp: 1.02.2014).

biorstwa angażowały się w działania CSR. Metodą wykorzystaną w tym badaniu była analiza udziału tematyki dotyczącej społecznej odpowiedzialności w opracowywanych przez firmy raportach rocznych, które zdaniem badaczy reprezentują cele i motywy działania przedsiębiorstw. Na podstawie liczby wzmianek na temat odpowiedzialności społecznej w tych raportach Bowman i Haire sporządzili listę firm o wysokim i niskim poziomie odpowiedzialności społecznej. Badacze ci wykorzystywali zazwyczaj nagłówki lub śródtytuły danych części sprawozdań, np.: *corporate responsibility*, *social responsibility*, *social action*, *public service*, *corporate citizenship*, *public responsibility*, *social responsiveness*. Próbką w ich badaniu liczyła 82 firmy rozpatrywane w trzech kategoriach: wysoka (13 firm), średnia (18 firm) i niska (51 firm) ocena odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. Kryterium finansowym był pięcioletni zwrot z kapitału własnego. Wyniki badania wskazywały, że firmy należące do kategorii średnie radzą sobie na rynku najlepiej. Taką zależność Bowman i Haire przedstawili graficznie w kształcie litery „U” – w odróżnieniu od zależności liniowych proponowanych przez innych badaczy przedmiotu. Wspomnianego badania nie cytuje się jednak w literaturze zbyt często, ponieważ niejasne jest kryterium oceny tego, które zdanie z raportu dotyczy społecznej odpowiedzialności, a które nie odnosi się do niej. Zarzuca się mu ponadto brak zależności między objętością tekstu poświęconego tematyce CSR a jakością systemu CSR w organizacji oraz nieprzeprowadzenie testu istotności otrzymanych wyników<sup>93</sup>.

Z kolei w badaniu przeprowadzonym dwa lata wcześniej (w 1973 r.) jego autorzy – Henry Eilbirt i Robert I. Parket – zastosowali odmienne podejście do tematu. W ramach tego badania wysłano listy do kilkuset firm z zestawienia *Forbes Annual Directory*, zawierające pytanie o opinię menedżerów na temat tego, jakie obszary społecznej odpowiedzialności są ich zdaniem istotne. Firmy, które odpowiedziały (80 spółek), uznane zostały za społecznie odpowiedzialne. Kolejna faza badania polegała na ich porównaniu z przedsiębiorstwami z listy *Fortune 500* pod względem dochodu netto, marży zysku, zwrotu z kapitału własnego (ROE) oraz zysku przypadającego na akcję (EPS). Analiza wykazała, iż 80 spółek uznanych za społecznie odpowiedzialne osiągnęło lepsze rezultaty niż pozostałe firmy. Wspomniane badanie również może zostać podważone z powodu nieprzeprowadzenia przez jego

<sup>93</sup> *CSR i jego odbiór przez rynki finansowe – studia empiryczne*, <http://www.greentaxes.pl/index.php/csr/39-csr-i-jego-odbior-przez-rynki-finansowe-cz-3.html?start=1> (dostęp: 1.03.2011).



autorów testu statystycznej istotności, a także kontrowersyjności doboru próby badawczej na podstawie tego, czy firma odpowiedziała na list, czy też nie udzieliła odpowiedzi. Wynikiem badania było jednak stworzenie listy ukazującej zarówno obszary, w których przedsiębiorstwa podejmują działania CSR, jak i odsetek dużych firm zaangażowanych w daną działalność<sup>94</sup>.

Tabela 4. Istotne kwestie podejmowane przez firmy w ramach CSR

Wyszczególnienie		Zaangażowanie firm
1.	Zatrudnianie przedstawicieli mniejszości	100% firm
2.	Ekologia	95% firm
3.	Wspieranie edukacji	91% firm
4.	Wspieranie sztuki	83% firm
5.	Prawa człowieka	58% firm

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Carroll, *A History of Corporate Social Responsibility. Concepts and Practices*, [w:] A. Crane i in., *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, New York 2008, s. 33.

Jednym z pierwszych badań w Polsce podejmujących kwestię wpływu CSR na wyniki finansowe firm jest analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich przedsiębiorstwach przeprowadzona w 2007 r. przez zespół z Instytutu Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym oraz z Uniwersytetu Gdańskiego. Porównano dwie grupy firm – laureatów konkursu Przedsiębiorstwo Fair Play (programu Krajowej Izby Gospodarczej promującego etyczne zachowania biznesu i społeczną odpowiedzialność) z wyselekcjonowaną grupą z bazy GUS. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, iż „stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu przynosi wymierne korzyści dla przedsiębiorstw, pracowników i społeczeństwa jako całości. Korzyści te posiadają swój wymiar nie tylko jakościowy, co potwierdzają różne dotychczasowe badania, ale również ilościowy”<sup>95</sup>. W trakcie badań zidentyfikowano wiele korzyści

<sup>94</sup> Ibidem.

<sup>95</sup> P. Kulawczuk i in., *Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, red. P. Kulawczuk, A. Poszewiecki, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Uni-

z wdrażania CSR, m.in. wzrost zaangażowania pracowników, budowę prestiżu działalności gospodarczej, osiąganie lepszych wyników ekonomicznych oraz łatwiejsze i bardziej efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim i całym przedsiębiorstwem<sup>96</sup>. Zauważono również, że firmy stosujące zasady społecznej odpowiedzialności „reprezentują inny model biznesowy niż przedsiębiorstwa z grupy GUS. Oparty jest on na znacznie większym wykorzystaniu kapitału ludzkiego, a nie dóbr kapitałowych, jak ma to miejsce w modelu tradycyjnym. Wszystkie mierniki związane z kapitałem ludzkim kształtowały się w grupie CSR korzystniej niż w grupie GUS. Przedsiębiorstwa grupy CSR mają więc inną filozofię gospodarowania i osiągania zysku”<sup>97</sup>.

Działalność społecznie odpowiedzialna zyskuje coraz większą popularność i akceptację zarówno przedsiębiorstw, jak i grup społecznych. Jej rozwój związany jest z ewolucją związków między gospodarką a społeczeństwem. W literaturze przedmiotu wymienia się wiele korzyści, które mogą motywować podmioty gospodarcze do wprowadzenia zasad społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>98</sup>, w tym m.in. „zwiększone zyski, lepszy dostęp do kapitału, ograniczenie kosztów operacyjnych, wzmocnienie marki firmy i reputacji, wzrost sprzedaży i lojalności klientów, powiększenie wydajności i jakości pracy, zwiększona możliwość przyciągania i utrzymania pracowników, zmniejszenie potrzeby zarządzania formalnego, ograniczenie ryzyka oraz skuteczne konkurowanie z konkurentami”<sup>99</sup>. Czy jednak wpływ działań z zakresu CSR na wyniki firmy jest w każdym przypadku jednoznacznie pozytywny?

Joshua D. Margolis, Hillary A. Elfenbein i James P. Welsh przeprowadzili analizę wyników 167 badań z lat 1972–2007 dotyczących wpływu społecznej odpowiedzialności na rezultaty finansowe. Analiza ta wykazała niewielką

---

wersytet Gdański, Warszawa 2007, [http://www.iped.pl/publikacje/podrecznik\\_zfp\\_2007.pdf](http://www.iped.pl/publikacje/podrecznik_zfp_2007.pdf), s. 110–111 (dostęp: 8.02.2014).

<sup>96</sup> T. Gasiński, G. Piskalski, *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2007, [http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/580AE0A6-1882-4288-B719-D7F16E658D6A/53568/Podrecznik\\_zrownowazonybiznes.pdf](http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/580AE0A6-1882-4288-B719-D7F16E658D6A/53568/Podrecznik_zrownowazonybiznes.pdf), s. 18 (dostęp: 14.01.2014).

<sup>97</sup> P. Kulawczuk i in., *Analiza korzyści ekonomicznych...*, op. cit., s. 109.

<sup>98</sup> Zob. m.in.: *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport z badań*, red. B. Plawgo, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. Stanisława Staszica w Białymstoku, Białystok 2009; A. Brzozowski, *Przewodnik wdrażania CSR*, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. S. Staszica w Białymstoku, Białystok 2009; P. Hąbek, P. Szewczyk, *Społeczna odpowiedzialność...*, op. cit.

<sup>99</sup> P. Kulawczuk i in., *Analiza korzyści ekonomicznych...*, op. cit., s. 55.

zależność między tymi obszarami<sup>100</sup>. Zdaniem badaczy ciągłe analizowanie zależności między odpowiedzialnością społeczną a wynikami finansowymi przedsiębiorstw może odzwierciedlać głębszą potrzebę poszukiwania innego znaczenia dla funkcjonowania podmiotów gospodarczych niż tylko osiągnięcie zysku. Wskazują oni, że może być to próba udowodnienia, iż w działalności biznesowej nie chodzi tylko o to, aby dobrze prosperować, ale też żeby czynić dobro<sup>101</sup>. Robert Merton zauważa, że działania na rzecz poszukiwania tego znaczenia stają się coraz intensywniejsze, gdyż społeczeństwa osiągnęły pewien poziom zabezpieczenia materialnego, a od przedsiębiorstw oczekuje się, by dostarczały czegoś więcej niż tylko materialnego bogactwa<sup>102</sup>.

Wiara w istnienie korelacji między CSR a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw wciąż nie znajduje poparcia w nauce. Potwierdzonym rezultatem tego typu badań jest jedynie konstatacja, że działania społecznie odpowiedzialne oraz ich wpływ na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych stanowią wartość trudno mierzalną. Kazimierz Banasiewicz zwraca uwagę, że „badania na temat społecznej odpowiedzialności biznesu są przeprowadzane przez osoby, które wierzą, że CSR pozytywnie wpływa na rozwój zarówno przedsiębiorstw, jak i całego społeczeństwa”<sup>103</sup>. Taka sytuacja powinna wymuszać daleko posuniętą ostrożność w prowadzonych badaniach, tak aby ich wyniki nie były „skażone wiarą czy też jej brakiem w przedmiot badania”<sup>104</sup>.

### 1.6. Zaangażowanie biznesu w sferze kultury (*corporate cultural involvement* – CCI) jako kategoria działań w ramach CSR

W niniejszej pracy autorka dokonała szczególnego zawężenia obszaru działań społecznie odpowiedzialnych podejmowanych przez przedsiębior-

<sup>100</sup> J. D. Margolis, H. A. Elfenbein, J. P. Welsh, *Does it Pay to be Good? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance 2007*, s. 2, <http://stakeholder.bu.edu/Docs/Walsh,%20Jim%20Does%20It%20Pay%20to%20Be%20Good.pdf> (dostęp: 2.02.2014).

<sup>101</sup> Ibidem, s. 33.

<sup>102</sup> R. K. Merton, *The Ambivalence of Organizational Leaders*, [w:] R. K. Merton, *Sociological Ambivalence and Other Essays*, The Free Press, New York 1976, s. 73–89, cyt. za: J. D. Margolis, H. A. Elfenbein, J. P. Welsh, *Does it Pay to be Good?...*, op. cit., s. 32.

<sup>103</sup> K. Banasiewicz, *Rola interesariuszy prywatnych i instytucjonalnych w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności organizacji*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 42, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2009, s. 99.

<sup>104</sup> Ibidem.

stwa, ograniczając się do sfery kultury. Zaangażowanie w sferze kultury rozumiane jest w badaniu bardzo szeroko, dotyczy bowiem zarówno działań stricte artystycznych (sztuki wizualne, performatywne, literatura itd.), jak i edukacyjnych (np. edukacja artystyczna) czy też współpracy biznesu z organizacjami kultury. Badana była sfera stosowania przez przedsiębiorstwa narzędzi pozabudżetowego finansowania kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu.

Jakie są uwarunkowania zaangażowania sektora prywatnego w finansowanie kultury, a także podejmowania inicjatyw kulturalnych? Finansowanie kultury jest niewątpliwie inwestycją długoterminową, która przynosi realne korzyści nie tylko społeczeństwu (nowe miejsca pracy czy dodatkowe źródła finansowania działalności o dużym znaczeniu ze społecznego punktu widzenia), ale także prywatnym przedsiębiorcom. Stąd też widoczna jest zmiana podejścia firm do prowadzonych działań społecznych i kulturalnych. Jednorazowa, niesystematyczna pomoc ustępuje miejsca podejściu strategicznemu. Firmy coraz częściej wyodrębniają ze swych struktur działalność prowadzoną w ramach tzw. społecznej odpowiedzialności, poświęcając część lub całość tych działań wspieraniu bądź realizacji projektów z zakresu kultury i sztuki.

Początkowo nie utożsamiano odpowiedzialności społecznej z działaniami ukierunkowanymi na wspieranie kultury i sztuki – nie mieszczą się one w obszarze ogólnie rozumianej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Jednak w 1975 r. William Frederick w tomie *Business and Society. Public Strategy, Public Policy, Ethics* wyróżnił sferę kultury w ramach następujących obszarów działań społecznie odpowiedzialnych podejmowanych przez podmioty biznesowe: wzrost gospodarczy, edukacja, zatrudnienie i szkolenia, prawa człowieka i zasada równych szans, rozwój infrastruktury, usprawnianie systemu transportu, ochrona środowiska, kultura i sztuka (wsparcie dla instytucji kultury), ochrona zdrowia<sup>105</sup>.

Potrzeba zaakcentowania elementu troski o kulturę w ramach społecznej odpowiedzialności została dostrzeżona przez zachodnie środowiska naukowe związane z badaniami nad interakcjami biznesu i kultury. Punktem wyjścia do podjętych w niniejszej pracy rozważań badawczych był termin *corporate cultural responsibility* (CCR) autorstwa Beate Hentschel i Michaela Huttera. To pojęcie, które podkreśla element troski o kulturę i stanowi część szerszej definiowanej społecznej odpowiedzialności biznesu. W języku polskim nie

---

<sup>105</sup> W. C. Frederick, K. Davis, J. E. Post, *Business and Society...*, op. cit., s. 33.

istnieje jeszcze jego oficjalne tłumaczenie, choć w pracy Agaty Podczaskiej i Kamili Kujawskiej-Krakowiak termin ten został przetłumaczony jako „odpowiedzialność biznesu za kulturę”<sup>106</sup>. Wyodrębniono go w trakcie badań naukowych nad interakcjami biznesu i kultury, prowadzonymi przez dwa ośrodki: Siemens Arts Program oraz Uniwersytet Witten/Herdecke w Niemczech w latach 2002–2006<sup>107</sup>. Hentschel i Hutter podkreślają, iż ta koncepcja jest innowacyjnym sposobem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Zdaniem autorów badania zarówno społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w szerszym kontekście, jak i odpowiedzialność biznesu za kulturę pozytywnie wpływają na proces budowania długookresowej konkurencyjności na rynku, oddziałują na innowacyjność biznesu i na zrównoważony rozwój gospodarczy. W badaniu przeanalizowano działalność niemieckich przedsiębiorstw pod kątem wspierania i realizowania przez nie projektów kulturalnych oraz stan adaptacji społecznej odpowiedzialności w ramach strategii przedsiębiorstwa. Analiza pozwoliła na wyodrębnienie subkategorii strategii społecznej odpowiedzialności, jaką jest odpowiedzialność biznesu za kulturę (CCR)<sup>108</sup>.

Nie ma jednak zbyt wielu przykładów badań empirycznych dotyczących wykorzystania programów z zakresu kultury w ramach strategii społecznej odpowiedzialności biznesu. W literaturze podkreśla się, iż społeczna odpowiedzialność stawia przed przedsiębiorstwem zadanie odegrania ważnej roli w gospodarce, polegającej nie tylko na zaspokajaniu potrzeb materialnych, lecz i na uczestnictwie w rozwoju cywilizacyjnym i kulturowym społeczeństwa. Zdaniem Podczaskiej i Kujawskiej-Krakowiak odpowiedzialność biznesu za kulturę „przejawia się w świadomości istoty inwestycji w kulturę, sztukę i edukację oraz poczuciu zbiorowej odpowiedzialności za dziedzictwo kulturowe”<sup>109</sup>.

Kierunek podjętych badań w wyżej wymienionym zakresie jest interesujący, brakuje jednak w literaturze kontynuacji tego ujęcia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Wynikiem tego jest niski stopień identyfikacji czynnika kultury jako części CSR zarówno przez przedsiębiorstwa, jak

<sup>106</sup> A. Podczaska, K. Kujawska-Krakowiak, *Sponsoring kultury i sztuki w praktyce. Istota sponsoringu, aspekty prawne, case studies*, Commitment to Europe – Arts & Business, Warszawa 2007, s. 65–67.

<sup>107</sup> *Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V.*, <http://www.corporate-cultural-responsibility.de/> (dostęp: 10.01.2014).

<sup>108</sup> Ibidem.

<sup>109</sup> A. Podczaska, K. Kujawska-Krakowiak, *Sponsoring kultury i sztuki w praktyce...*, op. cit., s. 65.

i organizacje kultury oraz społeczeństwo. Co więcej, tłumaczenie terminu CCR jako odpowiedzialności biznesu za kulturę zawiera nieścisłość związaną ze słowem „odpowiedzialność”. Wydźwięk przekładu określenia „odpowiedzialność za” niewłaściwie sugeruje, jakoby podmioty biznesowe miały być odpowiedzialne za sferę kultury. W świetle przytoczonej wcześniej szerokiej definicji społecznej odpowiedzialności warto podkreślić znaczenie dobrowolności działań podejmowanych w tym i każdym innym obszarze. Ponadto podmioty biznesowe nie są odpowiedzialne za kulturę, ich celem bowiem jest wypracowywanie zysku, którego część mogą dobrowolnie przeznaczyć np. na cele związane z kulturą. Nie są one w żaden sposób odpowiedzialne za kształtowanie polityki kulturalnej czy za wpływanie w sposób strategiczny i kompleksowy na edukację kulturalną, percepcję projektów kulturalnych, kreowanie oferty kulturalnej itd. Dlatego też zdaniem autorki dosłowne tłumaczenie pierwszego członu omawianego terminu jako „odpowiedzialność” nie jest dobrym rozwiązaniem, gdyż sugeruje:

- branie bądź niebranie odpowiedzialności za coś albo w danej sferze,
- wywiązywanie się lub niewywiązywanie z nałożonej (przez kogo?) odpowiedzialności.

Ponadto, uwzględniając definicję CSR zawartą w dokumencie normy ISO 26 000, warto przypomnieć, iż CSR to „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko”<sup>110</sup>. W jaki sposób przedsiębiorstwo odpowiada za wpływ swoich decyzji i działań na sferę kultury? Czy rzeczywiście może wywierać bezpośredni wpływ na ten czynnik? Oczywiście, pośrednio można doszukać się dalekich powiązań, np. wpływu polityki wynagrodzeń pracowników na kształtowanie ich uczestnictwa w kulturze. Taki sposób rozumowania budzi jednak wiele wątpliwości o charakterze terminologicznym.

W tym miejscu proponuje się autorskie podejście do obszaru semantycznie zakreślonego jako *corporate cultural responsibility*. Słowem, które lepiej niż „odpowiedzialność” oddaje sens działań przedsiębiorstw w sferze kultury, jest „zaangażowanie”, także w świetle wcześniejszych rozważań o nieadekwatności terminu „odpowiedzialność” do działań przedsiębiorstw względem niektórych sfer (takich jak transport, zdrowie, infrastruktura, a także kultura). Autorka proponuje więc modyfikację terminu *corporate cultural responsibility* na adekwatniejszy *corporate cultural involvement* (CCI), którego brzmienie również w języku polskim będzie bardziej klarownie oddawać sens działań

<sup>110</sup> Cyt. za: Ł. Makuch, *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu...*, op. cit., s. 20.

przedsiębiorstw podejmowanych na rzecz kultury, tj. „zaangażowanie biznesu w sferze kultury”. Ujęcie takie nie będzie obciążone wieloznacznością semantyczną, jak miało to miejsce w przypadku terminu *corporate cultural responsibility*.

Termin CCI określa podejście organizacyjne polegające na zarządzaniu programami i/lub projektami kulturalnymi w ramach przedsiębiorstwa. W dalszej części pracy dokonana zostanie analiza działań wpisujących się w ideę zaangażowania biznesu w sferze kultury. W wąskim ujęciu badaniu zostanie poddana kwestia wykorzystania narzędzi pozabudżetowego finansowania kultury w ramach CSR.





## ROZDZIAŁ 2

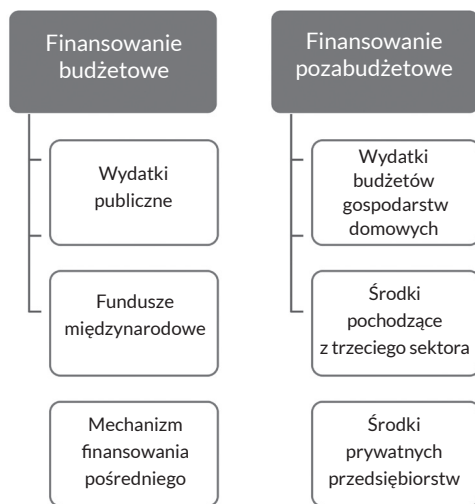
### Narzędzia pozabudżetowego finansowania kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu

Na źródła finansowania działalności kulturalnej w Polsce składają się – w znacznym uogólnieniu – finansowanie budżetowe oraz finansowanie pozabudżetowe (zob. rys. 3). Dla wyjaśnienia należy dodać, że budżetowe finansowanie kultury nie jest równoznaczne wyłącznie z wydatkami publicznymi na kulturę (tj. wydatkami budżetu państwa oraz budżetów jednostek samorządu terytorialnego). Zaliczyć tu bowiem można jeszcze środki finansowe pochodzące z funduszy organizacji międzynarodowych, których budżet zasila państwo lub grupa państw (są to m.in. fundusze strukturalne i programy wspólnotowe Unii Europejskiej, środki Międzynarodowego Funduszu Wyszehradzkiego, bezzwrotna pomoc zagraniczna w formie Mechanizmu Finansowego EOG oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego, przyznana przez Norwegię, Islandię i Liechtenstein, jak i pomoc zagraniczna w formie Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy). Również środki pochodzące z mechanizmu finansowania pośredniego stanowią znaczące źródło publicznego finansowania kultury. Chodzi tu o system rozwiązań głównie o charakterze fiskalnym, których celem jest zachęcanie do finansowania kultury m.in. poprzez przywileje podatkowe (w tym koszty uzyskania przychodu na poziomie 50%, obniżony w stosunku do stawki standardowej podatek od towarów i usług VAT na dobra i usługi kulturalne, ulgi i zwolnienia dla darczyńców, mechanizm 1%) oraz loterie państwowe.

Do pozabudżetowych źródeł finansowania kultury zalicza się m.in. wydatki z budżetów gospodarstw domowych oraz środki pochodzące z trzeciego sektora, który pełni funkcję pośredniczącą między sektorem prywatnym a publicznym jako producent dóbr prywatnych przeznaczanych na wykonywanie zadań służących dobru publicznemu. Specyfiką polskiego trzeciego sektora jest jednak mocne oparcie budżetu na środkach publicznych (badania Stowarzyszenia Klon/Jawor pokazują, że prawie połowa – 49% – organizacji uzyskuje finansowanie ze środków samorządowych. Co więcej, środki te stanowią przeciętnie ponad połowę budżetu korzystających z nich organizacji)<sup>1</sup>.

Trzecim strumieniem finansowania pozabudżetowego są środki prywatne przedsiębiorstw, w tym m.in. wszelkie inwestycje, darowizny lub wydatki na rzecz kultury ponoszone przez podmioty prawne. Na tym właśnie źródle finansowania kultury koncentruje się tematyka niniejszej pracy.

Rysunek 3. Źródła finansowania kultury



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Kultura w 2012 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013, s. 19–20, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/KTS\\_kultura\\_w\\_2012.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/KTS_kultura_w_2012.pdf) (dostęp: 8.02.2014); D. Ilczuk, *Ekonomika kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012; J. Przewłocka, *Polskie organizacje pozarządowe 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013, s. 10, [http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/FaktyNGO\\_broszura\\_full.pdf](http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/FaktyNGO_broszura_full.pdf) (dostęp: 2.02.2014).

<sup>1</sup> Warto podkreślić, że np. w krajach anglosaskich (Wielka Brytania, Irlandia) popularnością cieszy się model finansowania organizacji trzeciego sektora ze środków publicznych (tzw. *quangos – quasi-nongovernmental organizations*), nie jest on jednak tożsamy z modelem

Współczesna polityka kulturalna państwa musi wobec tego uwzględniać fakt, iż sektor kultury współtworzą zarówno instytucje kultury finansowane ze środków publicznych, jak i przedsięwzięcia kulturalne organizowane według zasad rynkowych (m.in. przemysł kultury) oraz organizacje pozarządowe działające na polu kultury. Stanowią one pewien system wzajemnie powiązanych instytucji i działań, a wywieranie wpływu na jeden dowolny element tego systemu odbija się na funkcjonowaniu całego sektora<sup>2</sup>.

Jak jednak państwo postrzega swą rolę w zakresie prowadzenia i organizowania działalności kulturalnej? W *Narodowej strategii rozwoju kultury na lata 2004–2013* można przeczytać, że:

niezwykle ważną funkcją państwa jest prowadzenie, nawet w czasach prosperity, mecenatu<sup>3</sup> nad kulturą. Państwo, prowadząc odpowiednią politykę kulturalną, może utrzymać ciągłość i nie dopuścić do utraty dziedzictwa kulturowego. Sektor komercyjny z reguły nie jest w stanie pełnić analogicznej roli z uwagi na częste i gwałtowne wahania koniunkturalne nawet najbardziej rozwiniętych gospodarek Europy. Sektor komercyjny ma również odmienne oczekiwania co do zakresu i charakteru zaangażowania w finansowanie kultury, przede wszystkim ze względu na zmienną politykę marketingową. Ponadto tylko państwo posiada

---

finansowania organizacji pozarządowych w Polsce ze środków publicznych. Podstawą modelu brytyjskiego jest bowiem Keynesowska zasada przedłużonego ramienia (lub na odległość ramienia – ang. *arm's length principle*). Charakterystyczne dla niej jest funkcjonowanie pośredniczących niezależnych podmiotów kultury (organizacji sytuujących się między ministerstwem kultury a publiczną instytucją kultury), dokonujących podziału środków publicznych (co oznacza wykluczenie rządu z bezpośredniego udziału w podziale pieniędzy na kulturę). Organizacje te dysponują pełną autonomią w zakresie dystrybucji środków publicznych. Zob.: D. Ilczuk, *Ekonomika kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 164; eadem, *Sektor non-profit w kulturze. Analiza instytucjonalno-finansowa fundacji i stowarzyszeń*, Instytut Kultury, Warszawa 1995, s. 56.

<sup>2</sup> G. Praweńska-Skrzypek, *Polityka kulturalna polskich samorządów. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2003, s. 22.

<sup>3</sup> Warto zwrócić uwagę na ogromną częstotliwość, z jaką używa się pojęcia „mecenat” na określenie działalności prowadzonej przez urzędników dysponujących środkami publicznymi na kulturę. Sformułowanie o sprawowaniu przez państwo mecenatu nad działalnością kulturalną wpisane jest ponadto do Ustawy z dnia 25 października 1991 o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Należy w tym miejscu doprecyzować, iż jest to co prawda nagminnie stosowana praktyka, ale budżący ze względów historycznych pozytywne skojarzenia termin „mecenat” oznacza pełnię dysponowania własnymi środkami przeznaczanymi na dany cel kulturalny, co podyktowane może być indywidualnymi przesłankami. Środki, którymi dysponuje minister właściwy do spraw kultury, przeznaczając je na ważne z punktu widzenia państwa cele kulturalne, nie są jego własnymi środkami, lecz pochodzą z budżetu państwa.

skuteczne i długoterminowe narzędzia do tworzenia z pomocą kultury systemu identyfikacji i promocji na arenie międzynarodowej<sup>4</sup>.

Państwo prezentuje więc dość stanowczą wizję swojego wkładu w opiekę nad kulturą. Z drugiej zaś strony ograniczony poziom nakładów publicznych na kulturę jest przyczyną wzrostu zainteresowania państwa rozwiązaniami zachęcającymi do przekazywania na ten cel środków pochodzących ze źródeł prywatnych (bezpośrednich oraz pośrednich). Dlatego, mimo że finansowanie kultury ze środków publicznych jest strumieniem dominującym, gestorzy środków publicznych na kulturę w Polsce podkreślają znaczenie łączenia środków publicznych i prywatnych oraz sprzyjania rozwojowi pozapaństwowych struktur instytucjonalnych (m.in. poprzez zlecanie zadań publicznych w sferze kultury organizacjom pozarządowym, udzielanie dotacji celowych na przedsięwzięcia kulturalne realizowane przez podmioty prywatne, wdrażanie ulg i zachęt podatkowych dla sponsorów i darczyńców)<sup>5</sup>.

Środki uzyskiwane przez podmioty kultury od przedsięwzięć prywatnych są niezwykle istotne i niemarginalizowane, również przez państwo, które jest świadome znaczenia tego typu finansowania. Według *Narodowej strategii rozwoju kultury na lata 2004–2013* „polski model finansowania kultury zakłada, że sektor publiczny jest głównym, ale nie jedynym mecenasem kultury. Mecenat prywatny jest uzupełnieniem, a nie alternatywą publicznego finansowania kultury. Łączenie środków publicznych z prywatnymi jest także swoistym docelowym elementem systemu”<sup>6</sup>. Podejście to uwidoczniło się ponadto w *Uzupełnieniu narodowej strategii rozwoju kultury na lata 2004–2020*, w którym podkreślono co prawda dominację finansowania publicznego, ale zauważono też potrzebę włączania sektora prywatnego we wspieranie kultury. W strategii tej wskazano m.in., iż brak efektywnych instrumentów motywujących przedstawicieli sektora prywatnego do inwestowania w kulturę jest podstawową słabością włączania tego sektora w działalność prokulturalną. Wśród instrumentów realizacji *Narodowej strategii rozwoju kultury na lata 2004–2020* wymienione zostały projekty rozwiązań ustawowych o charakterze fiskalnym (ulgi, zwolnienia) oraz finansowym (możliwość otrzymania

<sup>4</sup> *Narodowa strategia rozwoju kultury na lata 2004–2013*, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego RP, Warszawa 2004, [http://bip.mkidn.gov.pl/media/docs/Narodowa\\_Strategia\\_Rozwoju\\_Kultury.pdf](http://bip.mkidn.gov.pl/media/docs/Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury.pdf), s. 14 (dostęp: 1.02.2014).

<sup>5</sup> D. Ilczuk, W. Misiąg, *Finansowanie i organizacja kultury w gospodarce rynkowej*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2003, s. 50.

<sup>6</sup> *Narodowa strategia rozwoju kultury na lata 2004–2013*, op. cit., s. 82.

dotacji, grantu, nagrody, gwarancji kredytu, będących dla instytucji prywatnych impulsem do partycypowania w finansowaniu sfery kultury), które mają zachęcać podmioty prywatne do wspierania kultury<sup>7</sup>.

Stworzenie kompleksowego obrazu finansowania kultury (publicznego i prywatnego) w Polsce (a także w innych krajach) nie jest jednak możliwe z powodu niewystarczającego poziomu danych statystycznych<sup>8</sup> – częściowo jest to konsekwencją niezwykle szerokiego rozumienia pojęcia „kultura”. Stanowi to niebagatelne wyzwanie przy podejmowaniu badań (przede wszystkim ilościowych), które w istocie nie są porównywalne. Prowadzenie rzetelnych analiz komparatywnych na podstawie różnych źródeł staje się w znacznej mierze utrudnione. Coraz częściej publikowane są cykliczne badania statystyczne oraz prace naukowe poświęcone temu tematowi, które nie tylko pozwalają na szacunkowy wgląd w sferę kultury i jej analizę, lecz również podejmują wyzwanie ukazania skali finansowania i ogólnych trendów w tej dziedzinie zarówno w Polsce<sup>9</sup>,

<sup>7</sup> *Uzupełnienie narodowej strategii rozwoju kultury na lata 2004–2020*, <http://bip.mkidn.gov.pl/media/docs/050617nsrk-uzupelnienie.pdf>, s. 69, 76 (dostęp: 01.02.2014).

<sup>8</sup> Brak systemu gromadzenia informacji i statystyk dotyczących podkreśla również m.in. Carla Bodo w artykule przedstawiającym próbę ilościowego ujęcia wydatków na kulturę na szczeblu krajowym i międzynarodowym. Co ciekawe, badaczka ta wyjaśnia również powody nierzetelności takich statystyk (takie jak brak jednolitej międzynarodowej nomenklatury służącej gromadzeniu statystyk w dziedzinie kultury czy fragmentacja szczebli administracyjnych). Zob. C. Bodo, *Kto się boi monitoringu wydatków na kulturę?*, [w:] *Ekonomika kultury. Od teorii do praktyki*, red. nauk. B. Jung, Narodowe Centrum Kultury, Instytut Adama Mickiewicza, Warszawa 2011, s. 101–110.

<sup>9</sup> Na gruncie polskim ważną rolę odgrywa działalność naukowa dwóch badaczek – Stanisławy Golinowskiej oraz Doroty Ilczuk. Zob. m.in.: S. Golinowska, *Komercjalizacja w kulturze: szanse i zagrożenia*, Instytut Kultury, Warszawa 1992; eadem, *Rynek w kulturze*, Instytut Kultury, Warszawa 1993; eadem, *Podział środków publicznych na kulturę przez organa administracji państwowej: zasady, formy, kryteria*, Instytut Kultury, Warszawa 1994; D. Ilczuk, W. Misiąg, *Polityka kulturalna w społeczeństwie obywatelskim*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2002; D. Ilczuk, W. Misiąg, *Finansowanie i organizacja kultury...*, op. cit.; D. Ilczuk, *Ile państwa w kulturze? Kultura w dyskusjach wokół trzeciej drogi*, „Kultura Współczesna” 2002, nr 1–2; eadem, *Ekonomika kultury jako dziedzina badawcza*, [w:] *Edukacja poprzez kulturę. Kreatywność i innowacyjność*, red. nauk. D. Ilczuk, S. Ratajski, Polski Komitet ds. UNESCO, Warszawa 2011, <http://www.unesco.pl/sourcesedu/index-164.html> (dostęp: 1.02.2014); D. Ilczuk, A. Wieczorek, *Finansowanie kultury w III Rzeczypospolitej*, [w:] *Z dziejów mecenatu kulturalnego w Polsce*, red. J. Kostecki, Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga, Biblioteka Narodowa, Warszawa 1999. Ponadto cennym źródłem informacji są opracowania statystyczne publikowane przez Ośrodek Statystyki Kultury – [http://www.stat.gov.pl/krak/69\\_734\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/krak/69_734_PLK_HTML.htm) (dostęp: 1.02.2014). Główny Urząd Statystyczny od 2003 r. wydaje roczne opracowania poświęcone kulturze (np. *Kultura w 2012 r.*, GUS, Warszawa 2013). Ministerstwo Kultury publikuje od 2007 r. sprawozdania

jak i w państwach Unii Europejskiej<sup>10</sup>. Niemniej jednak tak w skali kraju, jak i Europy są to głównie źródła danych ukazujące obraz wydatków o charakterze publicznym na finansowanie kultury, a także odsłaniające mechanizm zarządzania polityką kulturalną danego kraju.

Największa trudność w ujęciu skali finansowania prywatnego<sup>11</sup> polega na niedostępności danych na ten temat oraz na ogromnym zróżnicowaniu narzędzi finansowania, jakimi mogą posłużyć się osoby indywidualne oraz przedsiębiorcy wspierający kulturę. Autorzy dostępnych (nielicznych) opracowań podejmujący próbę uchwycenia skali tego źródła finansowania w większości przypadków analizują narzędzie sponsoringu kultury, czasami wskazując jedynie na inne możliwości w tym zakresie.

---

z wykonania budżetu cz. 24 i dz. 921 – kultura i ochrona dziedzictwa narodowego, zob. <http://www.mkidn.gov.pl/pages/strona-glowna/ministerstwo/budzet-ministerstwa.php> (dostęp: 1.02.2014).

- <sup>10</sup> Warto wymienić tu opracowania analizujące kompleksowo sytuację kultury/przemysłu kultury/finansowania kultury w krajach UE, takie jak: *Encouraging Private Investment in the Cultural Sector*, Directorate General for Internal Policies, Brussels 2011, <http://www.europarl.europa.eu/committees/en/studiesdownload.html?languageDocument=EN&file=54391> (dostęp: 1.02.2014); *The Economy of Culture in Europe*, KEA European Affairs, October 2006, [http://www.keanet.eu/ecoculture/executive\\_summary\\_en.pdf](http://www.keanet.eu/ecoculture/executive_summary_en.pdf) (dostęp: 1.02.2014). Dane statystyczne dotyczące kultury uzyskać można też na stronach Europejskiego Urzędu Statystycznego (Eurostat), <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/> (dostęp: 1.02.2014) oraz w *Compendium. Cultural Policies and Trends in Europe*, <http://www.culturalpolicies.net/web/index.php> (dostęp: 1.02.2014). Ponadto cennym źródłem wiedzy są prace m.in.: Petera Bendixena (*Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, tłum. K. D. Gocyk, Wydawnictwo UJ, Kraków 2001), J. Marka Schustera (*Informacja w polityce kulturalnej*, tłum. M. Król, Wydawnictwo UJ, Kraków 2007), Ruth Towse (*Ekonomia kultury. Kompendium*, tłum. H. Dębowski, K. L. Pogorzelski, Ł. M. Skrok, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2011) oraz Davida Throsby'ego (*Ekonomia i kultura*, tłum. O. Siara, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010).
- <sup>11</sup> W Polsce są dostępne opracowania podejmujące próbę przedstawienia finansowania prywatnego w ujęciu problemowym, a nie ilościowym, przeważnie dotyczące sponsoringu. Zob.: A. Podczaska, K. Kujawska-Krakowiak, *Sponsoring kultury i sztuki w praktyce...*, op. cit.; *Sponsoring kultury*, „Polskie Regiony w Europejskiej Przestrzeni Kulturowej” 2006, nr 1(9); M. Lewicki, *Współpraca sektora prywatnego z instytucjami kultury*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, [http://kulturasieliczy.nck.pl/wp-content/uploads//2011/05/Raport-porownawczy\\_sponsoring-kultury\\_oprac.-Mikolaj-Lewicki.pdf](http://kulturasieliczy.nck.pl/wp-content/uploads//2011/05/Raport-porownawczy_sponsoring-kultury_oprac.-Mikolaj-Lewicki.pdf) (dostęp: 1.02.2014); *Diagnoza stanu kultury w Województwie Małopolskim i analiza SWOT*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2011, <http://www.platformakultury.pl/files/2012-01-30/diagnozastanukulturywojewodztwiemalopolskim1.pdf> (dostęp: 1.02.2014).

Jedną z ciekawych prac dotyczących finansowania kultury ze środków przedsiębiorstw jest analiza badań jakościowych zatytułowana *Współpraca sektora prywatnego z instytucjami kultury*<sup>12</sup>. Dokument ten potwierdza, że finansowanie ze źródeł prywatnych to uzupełniająca, lecz nie marginalna część w strukturze budżetów instytucji kultury – obok dominującej, publicznej formy finansowania – mimo że środki pozabudżetowe od podmiotów biznesowych stanowią niewielki procent przychodów instytucji (28% instytucji wskazało, że środki prywatne stanowią 0–1% ich przychodu, a tylko 4% instytucji traktuje środki prywatne jako poważną część budżetu, tj. 76–100%).

Podmioty z sektora prywatnego wspierają kulturę, wykorzystując różne sposoby podejmowania współpracy z podmiotami kultury. Dane pokazują, że wsparcie finansowe należy do dominujących form współpracy (badane podmioty wskazały na stosowanie tej formy na poziomie 74%), wsparcie rzeczowe występuje na poziomie 22%, a ponadto istnieje niewielki udział oparty na wsparciu organizacyjnym (usługi prawne, logistyka, udostępnianie pomieszczeń, promocja działań, doradztwo – 3%)<sup>13</sup>.

Wspomniany raport *Współpraca sektora prywatnego z instytucjami kultury* wskazuje, że środki prywatnych przedsiębiorstw odgrywają największą rolę w przypadku instytucji kultury średniej wielkości, mających budżet oscylujący między 100–500 tys. zł (11,9%) – widoczna staje się wtedy tendencja niższego poziomu finansowania ze źródeł publicznych. Udział finansowania prywatnych przedsiębiorstw w budżecie dużych instytucji (500 tys.–5 mln zł) jest stosunkowo niewielki (3,6%) – te w większości

<sup>12</sup> Raport jest podsumowaniem ogólnopolskich badań instytucji kultury (próba 400 instytucji) oraz badań przedsiębiorstw (analogicznie – próba 400 przedsiębiorstw) wraz z odniesieniami do opracowania *Sponsoring kultury. Raport TNS OBOP*, dotyczącego konsultacji społecznych w sprawie projektu karty sponsoringu kultury. Badania te przeprowadzone zostały jesienią 2010 r. przez TNS OBOP na zlecenie Narodowego Centrum Kultury oraz PKPP Lewiatan. Należy podkreślić, że w omawianym badaniu przez instytucje kultury są rozumiane zarówno podmioty publiczne, jak i instytucje zajmujące się kulturą, np. oparte na własności samorządowej lub organizacje pozarządowe. Autor raportu uzasadnia: „Przy świadomości prawnej konotacji »instytucji kultury« zwiększony został zakres tego pojęcia, by ułatwić lekturę oraz analizę raportu. Badanie obejmuje tak szerokie spektrum instytucji zajmujących się kulturą ze względu na ich różnorodność w Polsce oraz dlatego, że dla sektora prywatnego forma prawna instytucji mogła mieć wtórne znaczenie wobec innych kryteriów podejmowania współpracy i zaangażowania”. Zob. M. Lewicki, *Współpraca sektora prywatnego...*, op. cit., s. 2.

<sup>13</sup> Odpowiedzi „nie wiem” udzieliło 1% respondentów. Zob. ibidem, s. 8.

dotowane są ze środków publicznych, choć w przypadku instytucji o budżecie powyżej 5 mln zł finansowanie ze środków prywatnych przedsiębiorstw wzrasta do 6,3%<sup>14</sup>.

Instytucje mające niski budżet są mniej atrakcyjne dla sponsorów, z kolei instytucje o wysokim i bardzo wysokim budżecie są mniej od nich uzależnione. W ich przypadku poziom finansowania publicznego (z budżetu państwa oraz jednostek samorządu terytorialnego) jest wysoki. Finansowanie ze środków prywatnych przedsiębiorstw ma największe znaczenie dla instytucji o średnim budżecie, co potwierdza najwyższy procentowy poziom finansowania z tego źródła.

Instytucje kultury często korzystają ze wsparcia więcej niż jednego darczyńcy prywatnego – ponad 40% instytucji współpracuje z przynajmniej 10 partnerami biznesowymi, a jedynie 25% instytucji z trzema lub mniejszą liczbą partnerów<sup>15</sup>.

Analiza form wspierania instytucji kultury wykazała, że finansowanie kultury przez biznes oparte jest w znacznej mierze na sponsoringu (49,9%), przekazywaniu darowizn – 49,6% (najczęściej w przypadku organizacji pozarządowych), ponadto na barterze (36,7%) oraz mecenacie (36,1%)<sup>16</sup>.

Inne badanie – *Diagnoza stanu kultury w Województwie Małopolskim i analiza SWOT*<sup>17</sup> – potwierdza wyżej wymienione wyniki, pokazując na przykładzie małopolskich instytucji kultury, że rozbieżności w zakresie finansowania ze źródeł prywatnych przedsiębiorstw są bardzo duże. Przykładowo, instytucje artystyczne otrzymują środki od podmiotów prywatnych w wysokości od 0% do 1,6% całościowego budżetu, w tym instytucje muzyczne od 0,3% do 1,6% (Opera Krakowska) i teatry od 0% do 3,5% (Teatr im. S. I. Witkiewicza w Zakopanem). Centra kultury uzyskują finansowanie

<sup>14</sup> Ibidem, s. 4.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 3.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 6.

<sup>17</sup> Dane te obliczono na podstawie odpowiedzi udzielonych na jedno z podpytań dotyczących procentowego udziału różnych źródeł przychodów (z darowizn, sponsoringu i mecenatu), w kategorii pozostałych przychodów deklarowanych przez instytucje kultury. Wartość ta została następnie odniesiona do całkowitego udziału przychodów z pozostałych źródeł, w przychodach ogółem. Wspomniany raport stanowi podsumowanie badania pt. *Diagnoza stanu kultury w Województwie Małopolskim i analiza SWOT*, przeprowadzonego w okresie od sierpnia do września 2011 r. przez Instytut Badań Strukturalnych na zlecenie Departamentu Edukacji, Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego – zob. *Diagnoza stanu kultury w Województwie Małopolskim...*, op. cit., s. 39.



ze źródeł prywatnych do wysokości 1% budżetu (Cricoteka), z kolei wśród muzeów liderami są: Muzeum Lotnictwa Polskiego (aż 4,07%)<sup>18</sup>, Muzeum Nadwiślański Park Etnograficzny w Wygiełzowie i Zamek Lipowiec (ok. 1,4% budżetu) oraz Muzeum Etnograficzne w Krakowie (0,8% budżetu). Autorzy badania konkludują na podstawie tych przybliżonych danych, że „dla współpracy z podmiotami prywatnymi mniejsze znaczenie, z wyjątkiem może centrów kultury, ma typ instytucji, kluczowa jest jej rozpoznawalność na arenie krajowej i międzynarodowej. Wśród liderów dominują właśnie takie flagowe instytucje”<sup>19</sup>.

W strukturze budżetów instytucji kultury zwraca uwagę fakt, iż pod względem wysokości środki ze źródeł prywatnych znajdują się pomiędzy środkami pochodzącymi ze źródeł publicznych a środkami uzyskanymi z funduszy unijnych. Sugeruje to, iż mimo niewielkiego udziału środków z tego źródła jest ono jednak znaczące w przychodach instytucji kultury.

Podsumowując powyższe badania w zakresie finansowania prywatnego, należy podkreślić, iż widoczna staje się podejmowana coraz częściej współpraca instytucji kultury z podmiotami biznesowymi. Finansowanie kultury przez biznes z reguły nie stanowi głównego źródła przychodów publicznych instytucji kultury, jest jednak przez nie postrzegane jako strumień istotny. Można postawić tezę, iż odmienność motywów prywatnego finansowania kultury od tych, jakie ma sektor publiczny, wpływa na wspieranie przez podmioty prywatne innych przedsięwzięć kulturalnych niż te, które są promowane w narodowych strategiach rozwoju. W pewnym stopniu finansowanie prywatne wypełnia również lukę obejmującą sfery kultury niezauważane lub niedoceniane przez państwo.

W niniejszej publikacji za centralny wątek rozważań przyjęto strumień finansowania ze środków prywatnych przedsiębiorstw i z tej perspektywy prowadzono dalszą analizę, mającą na celu wyodrębnienie pewnych typów narzędzi pozabudżetowego finansowania kultury (zob. tab. 5), które mogą być wykorzystywane przez podmioty biznesowe do podejmowania działań prokulturalnych w ramach CSR.

<sup>18</sup> Pewnym wyjaśnieniem tak wysokiego udziału środków prywatnych w budżecie jednostki jest fakt sprzedaży nieruchomości przez Muzeum Lotnictwa Polskiego w 2010 r. Termin „środki prywatne” nie został tu jednak odpowiednio sklasyfikowany przez instytucję prowadzącą badania, prawdopodobnie oznacza tu pozostałe źródła. Ibidem, s. 39, 73–97.

<sup>19</sup> Ibidem, s. 40.

Tabela 5. Narzędzia pozabudżetowego finansowania kultury

Narzędzia pozabudżetowego finansowania kultury	
Narzędzia instytucjonalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fundacja (korporacyjna/pracownicza)</li> <li>- działalność własna długofalowa/jednorazowa</li> </ul>
Narzędzia finansowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- darowizny</li> <li>- odpisy z pensji pracowników (<i>payrolling</i>) uzupełniane przez system <i>matching funding</i></li> <li>- pozapłaćcowe świadczenia pracownicze</li> </ul>
Narzędzia marketingowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- marketing zaangażowany społecznie (<i>cause related marketing</i> – CRM)</li> <li>- sponsoring</li> </ul>
Narzędzia społeczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wolontariat pracowniczy (korporacyjny)</li> </ul>

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu staje się powszechnie wymaganą postawą firmy wobec otoczenia. Takie podejście wymaga nie tylko kształtowania pozytywnych relacji z grupami otoczenia, lecz również zwiększenia spektrum możliwości ich kształtowania w myśl potrzeb przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia analizy była teza, że przedsiębiorstwa stosują różnorodne podejścia do prowadzenia działań społecznie odpowiedzialnych i w tym obszarze sytuują również swoje zaangażowanie na rzecz kultury. Chociaż sponsoring kultury jest najczęściej spotykanym i najpopularniejszym narzędziem, to jednak warto zwrócić uwagę na wiele możliwości, na które składają się inne, nie mniej ciekawe rozwiązania z zakresu działań prokulturalnych. Takie podejście oznacza, że istnieje duży potencjał rozwojowy, jeśli chodzi o wykorzystanie opisanych narzędzi w praktyce.

## 2.1. Instytucjonalne narzędzia finansowania kultury

### 2.1.1. Fundacje korporacyjne (fundacje firmowe)

Pojęcie „fundacja” oznacza ofiarowanie, zbudowanie czegoś własnym kosztem do użytku ogółu<sup>20</sup>. Według Europejskiego Centrum Fundacji (*European Foundation Centre*) fundacje

są oparte na majątku i kierują się celem. Nie mają członków ani udziałowców i stanowią odrębnie ukonstytuowane jednostki nieosiągające zysków. Fundacje skupiają się na różnorodnych obszarach – od środowiska, pomocy społecznej,

<sup>20</sup> P. Suski, *Stowarzyszenia i fundacje*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2005, s. 293.

zdrowia i edukacji, po naukę, badania, kulturę i sztukę. Każda z nich ma ustanowione i pewne źródło dochodu, które pozwala im planować i przeprowadzać działania na przestrzeni dłuższego czasu niż wiele innych instytucji rządowych czy firm<sup>21</sup>.

Mirosław Wawrzyński wyróżnia następujące cechy charakteryzujące fundacje<sup>22</sup>:

- osobowość prawna,
- niekorporacyjna struktura organizacyjna (brak członkostwa),
- majątek przeznaczony na osiągnięcie celów statutowych,
- trwałość osiągniętych celów,
- działalność związana z użytecznością społeczną lub gospodarczą (m.in. ochrona zdrowia, rozwój gospodarki i nauki, oświata i wychowanie, kultura, sztuka, opieka i pomoc społeczna, ochrona środowiska i zabytków).

Szczególną formą fundacji z punktu widzenia wykonywania zadań wynikających ze społecznej odpowiedzialności biznesu są fundacje korporacyjne. Podobnie jak inne fundacje w Polsce także fundacje korporacyjne działają na podstawie przepisów Ustawy z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, a te fundacje korporacyjne, które mają status organizacji pożytku publicznego, podlegają dodatkowo Ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Fundacje korporacyjne są obecne w większości krajów europejskich. Europejskie Centrum Fundacji (EFC) wyróżnia trzy typy fundacji korporacyjnych (*corporate-related foundations*)<sup>23</sup>:

- 1) fundacje powoływane przez przedsiębiorstwa (*company-established foundations*), które regularnie (np. rokrocznie) otrzymują środki na działalność od fundatora instytucjonalnego – ich funkcjonowanie opiera się na tym głównym źródle finansowania; we władzach fundacji zasiadają w większości pracownicy (obecni albo emerytowani) lub członkowie zarządu firmy;

---

<sup>21</sup> G. Salole, *Ogólny przegląd zakresu działania fundacji w Europie – granice typologii*, [w:] M. Arczewska, *Rola i modele fundacji w Polsce i w Europie*, Forum Darczyńców w Polsce, Warszawa 2009, [http://www.forumdarczyncow.pl/docs/publikacja\\_ebook\\_rola\\_i\\_modele\\_fundacji\\_w\\_polsce\\_i\\_w\\_europie.pdf](http://www.forumdarczyncow.pl/docs/publikacja_ebook_rola_i_modele_fundacji_w_polsce_i_w_europie.pdf), s. 29 (dostęp: 20.01.2014).

<sup>22</sup> M. Wawrzyński, *Fundacje w Polsce*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa 1997, [http://osektorze.ngo.pl/files/osektorze.ngo.pl/public/pdf/Fundacje/fund\\_pol.pdf](http://osektorze.ngo.pl/files/osektorze.ngo.pl/public/pdf/Fundacje/fund_pol.pdf), s. 6 (dostęp: 18.01.2014).

<sup>23</sup> Opracowano na podstawie: *Foundations in the European Union, Facts and Figures*, European Foundation Centre, Brussels 2008, [http://www.efc.be/programmes\\_services/resources/Documents/EFC-RTF\\_EU%20Foundations-Facts%20and%20Figures\\_2008.pdf](http://www.efc.be/programmes_services/resources/Documents/EFC-RTF_EU%20Foundations-Facts%20and%20Figures_2008.pdf), s. 11–12 (dostęp: 29.01.2014); *Typology of Foundations in Europe*, European Foundation Centre, Brussels 2003, <http://www.efc.be/NewsKnowledge/Documents/EFCtypology.pdf>, s. 1–6 (dostęp: 29.12.2011).

- 2) niezależne fundacje korporacyjne (*independent corporate foundations*), w których większość władz stanowią niezależne osoby z sektora publicznego lub prywatnego, chociaż mniejszość może mieć związki z przedsiębiorstwem będącym darczyńcą. Fundatorem jest przedsiębiorstwo, które przekazuje na cele fundacji darowiznę jednorazowo bądź nieregularnie, np. z okazji uczczenia ważnego jubileuszu firmy – stałe wsparcie ze strony firmy nie jest w tym przypadku gwarantowane, działalność fundacji opiera się ponadto na innych źródłach finansowania;
- 3) fundacje będące właścicielem danego przedsiębiorstwa lub większości jego udziałów (*foundation with corporate interests*) – takie fundacje mają do osiągnięcia podwójny cel: po pierwsze: zachowanie, wzmacnianie i zapewnienie ciągłości zarządzania przedsiębiorstwa, a po drugie służenie interesowi publicznemu<sup>24</sup>.

Badania poświęcone stricte fundacjom korporacyjnym w Polsce należą do rzadkości. Tak wąsko sformułowanej tematyki dotyczą dwa badania, które stanowią główne źródło wiedzy o fundacjach korporacyjnych w Polsce<sup>25</sup>. Są to:

<sup>24</sup> Przykładem takiej fundacji jest niemiecka fundacja Carl-Zeiss Stiftung, założona w 1889 r. Posiada ona 100% udziałów w spółkach Carl Zeiss AG i Schott AG. Fundacje tego typu wywołują również wiele kontrowersji w związku z korzystaniem przez nie z preferencji podatkowych. Zob. E. Zawadzki, *Fundacje: działalność statutowa i gospodarcza*, Kancelaria Sejmu, Biuro Studiów i Ekspertyz, Wydział Analiz Ekonomicznych i Społecznych, informacja nr 441, styczeń 1997, s. 7–8, [http://biurose.sejm.gov.pl/teksty\\_pdf\\_97/i-441.pdf](http://biurose.sejm.gov.pl/teksty_pdf_97/i-441.pdf) (dostęp: 1.02.2014).

<sup>25</sup> Wyniki przywołanych badań należy traktować jako ciekawe poznawczo, nasuwają się jednak wątpliwości co do następujących zagadnień: 1) doboru próby badawczej – listę fundacji korporacyjnych w Polsce opracowano na podstawie danych Forum Darczyńców, uzupełnionych dzięki porównaniu danych o działających w Polsce firmach (ranking 500 największych polskich firm tygodnika „Polityka”, ranking *Firmy rodzinne roku* „Newsweeka”, *Lista 500 największych firm* „Rzeczpospolitej”) z danymi o fundacjach zawartymi w serwisie bazy.ngo.pl. Listę uzupełniono dzięki informacjom uzyskanym od Forum Odpowiedzialnego Biznesu; 2) liczebności fundacji – uwagę czytelnika może zwrócić mała liczba fundacji korporacyjnych w zestawieniu fundacji w Polsce oraz dwukrotny wzrost liczby fundacji w 2012 r. w stosunku do 2008 r., kiedy to przeprowadzono pierwszą edycję badania. Niestety, wyjaśnienie tego zjawiska nie zostało zawarte w żadnym z raportów. Intuicja podpowiada, że tych fundacji może być więcej, o czym mogą świadczyć chociażby takie fundacje jak: Fundacja Rozwoju Kina (założona przez Apollo Film sp. z o.o.) czy Fundacja Znak (utworzona przez Społeczny Instytut Wydawniczy Znak sp. z o.o.), czy np. fundacje zakładane przez prywatne szkoły wyższe (np. Fundacja Humanitas) – są to fundacje wpisujące się w definicje obu wymienionych raportów, nie zostały one jednak uwzględnione w badaniach. Dlatego prawdopodobnie zmiana sposobu definiowania fun-

- 1) badanie *Fundacje korporacyjne w Polsce. Raport z badań 2008*, przeprowadzone w ramach regionalnego projektu CEENERGI (*Central Eastern European Network for Responsible Giving*) w latach 2006–2007. Celem projektu realizowanego przez fora darczyńców w ośmiu krajach Europy Środkowej i Wschodniej była promocja społecznego zaangażowania biznesu i filantropii korporacyjnej w Europie Środkowo-Wschodniej oraz stworzenie regionalnego forum wymiany doświadczeń i informacji na temat skali zaangażowania firm w regionie, popularyzacji dobrych praktyk i ciekawych form prowadzonej przez nie działalności społecznej. W naszym kraju badanie prowadzone było na zlecenie Forum Darczyńców w Polsce przez Inwestycje Społeczne sp. z o.o.<sup>26</sup>;

---

dacji korporacyjnych miała wpływ na wzrost liczby zidentyfikowanych fundacji korporacyjnych; 3) definicji fundacji korporacyjnej – w badaniu z 2008 r. zaproponowano następującą roboczą definicję fundacji korporacyjnej: „odrębny podmiot ustanowiony przez firmę i przez nią finansowany, którego celem jest realizacja działań społecznie użytecznych. Poza ścisłym związkiem z firmą fundacja korporacyjna ma wszystkie cechy fundacji określone w ustawie o fundacjach z 1984 roku” (s. 27). Co zatem oznacza „ścisły związek z firmą”? Raport wyjaśnia, że jest to stopień niezależności fundacji od firmy macierzystej, który jest bardzo zróżnicowany. Część z fundacji stanowi bowiem odrębną, autonomiczną instytucję samodzielnie zatrudniającą pracowników, a część – mimo osobnego bytu prawnego – jest włączona w strukturę firmy, która albo oddelegowuje do niej pracowników, albo wpisuje prowadzenie fundacji w obowiązki któregoś z działów czy pracowników. Czynnikiem wspólnym w każdym przypadku jest jednak zasiadanie przedstawicieli firm w organach wykonawczych i nadzorczych fundacji korporacyjnych (s. 10).

Co ciekawe, w badaniu kontynuowanym w 2012 r. dokonano modyfikacji definicji fundacji korporacyjnej. Według tego badania fundacje korporacyjne to takie fundacje, których „założycielem (lub jednym z założycieli) była firma lub kilka firm, oraz fundacje założone przez osoby ściśle z firmami związane, o ile istnieją obecnie związki między fundacją a firmą” (s. 14). Głównymi cechami różnicującymi dwie definicje w raportach z 2008 r. i z 2012 r. są: 1) kwestia finansowania fundacji przez firmę założycielską (zapis ten pojawia się jedynie w definicji z 2008 r.), 2) niejasny zapis w definicji z 2012 r., mówiący o tym, że do fundacji korporacyjnych zalicza się również te założone przez „osoby ściśle z firmami związane, o ile istnieją obecnie związki między fundacją a firmą” (s. 14). Nie jest jednak jasne, dlaczego w badaniu zastosowano taką wykładnię i co takie sformułowanie ma w rzeczywistości oznaczać – można jedynie przypuszczać, że nawiązuje ono do definicji fundacji w ujęciu Europejskiego Centrum Fundacji.

<sup>26</sup> *Fundacje korporacyjne w Polsce. Raport z badań*, red. H. Palska, Forum Darczyńców w Polsce, Warszawa 2008, <http://www.forumdarczyncow.pl/docs/raport-fundacje-korporacyjne-w-polsce.pdf> (dostęp: 1.02.2014).

W literaturze anglojęzycznej można znaleźć badania poświęcone fundacjom korporacyjnym opublikowane w 2006 i 2007 r. przez SMART Company z Wielkiej Brytanii (*The Changing Nature of Corporate Responsibility: What Role for Corporate Foundations?*, 2007,

- 2) kontynuacja powyższego badania realizowana przez Forum Darczyńców w Polsce (*Fundacje korporacyjne w Polsce. Raport z badania 2012*) w ramach projektu „Podwyższenie jakości realizacji zadań publicznych przez fundacje korporacyjne w Polsce”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki<sup>27</sup>. Jak wobec tego odróżnić – w polskich warunkach – fundację korporacyjną (firmową) od fundacji niekorporacyjnej? Na podstawie przywołanych badań oraz wniosków własnych można wskazać trzy konstytutywne cechy różnicujące te dwa typy fundacji oraz jedną cechę charakteryzującą – jeśli chodzi o zasadę – większość, ale nie wszystkie fundacje korporacyjne (cecha warunkowa):
- fundacje korporacyjne są powoływane z inicjatywy osoby prawnej (w imieniu której działa zarząd czy dyrektor itd.),
  - we władzach fundacji korporacyjnych zasiadają przedstawiciele założyciela,
  - celem fundacji korporacyjnych jest wykonywanie zadań prospołecznych zgodnych z realizowaną strategią społecznej odpowiedzialności (instytucjonalizacja idei społecznej odpowiedzialności w firmie),
  - cecha warunkowa: fundacje korporacyjne otrzymują środki finansowe od fundatora korporacyjnego, np. regularnie (rocznie) czy nieregularnie (darowizna jednorazowa), jednak nie muszą one stanowić wyłącznego źródła finansowania celów statutowych fundacji.

#### Fundacje korporacyjne w Polsce

W 2012 r. w Polsce było w sumie zarejestrowanych 11 tys. fundacji<sup>28</sup>. W ramach projektu CEENERGI w 2008 r. wskazano jedynie 50 aktywnych fundacji korporacyjnych, jednak już w 2012 r. badanie Forum Darczyńców wykazało, iż

---

<http://www.cafonline.org/publications/2010-publications/corporate-foundations.aspx> – dostęp: 1.02.2014; *Revealing the Foundations – a Guide to Corporate Foundations in England and Wales*, <https://www.cafonline.org/pdf/RevealingTheFoundations2.pdf> – dostęp: 1.02.2014), jak również amerykańskie dane statystyczne publikowane na stronie *The Foundation Center* (<http://foundationcenter.org/about/>). W niniejszej pracy nie powoływano się na wyniki tych badań ze względu na odmienną funkcjonowanie trzeciego sektora w każdym z tych krajów. To silne zróżnicowanie regionalne uniemożliwia wyciągnięcie generalizujących wniosków w odniesieniu do sytuacji fundacji korporacyjnych w Polsce.

<sup>27</sup> Zob. M. Pękacka, A. Tomaszewska, *Fundacje korporacyjne w Polsce. Raport z badania 2012*, Forum Darczyńców w Polsce, Warszawa 2012, [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) (dostęp: 20.01.2014).

<sup>28</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013, <http://www.ngo.pl/>

w naszym kraju działa 117 fundacji korporacyjnych<sup>29</sup>. Według innych danych (uzyskanych na podstawie badania w ramach *Indeksu BI-NGO*, które dotyczyło liczby fundacji firmowych w odniesieniu do listy 500 największych polskich firm) 34 firmy spośród 500 (6,8%) założyły fundację korporacyjną<sup>30</sup>. Z kolei badanie przeprowadzone przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w październiku 2006 r. pozwoliło oszacować liczbę fundacji korporacyjnych na ok. 150–200 (tj. 2% wszystkich istniejących fundacji)<sup>31</sup>.

Najwięcej fundacji korporacyjnych w Polsce tworzonych jest przez instytucje z dwóch branż: finansów, bankowości i ubezpieczeń (36%) oraz medialnej i wydawniczej (15%). Mniejsza liczba tego typu fundacji ma związek z sektorami: FMCG (9%), energetycznym, paliwowym, surowców naturalnych (9%), konsultingowym (8%) oraz chemicznym (8%). Należy zauważyć, że głównymi, choć niejedynymi fundatorami są duże firmy, przeważnie zagraniczne, inwestujące w Polsce. Małe i średnie firmy są mniej aktywne na polu instytucjonalizowania działalności prospołecznej<sup>32</sup>.

Fundacje korporacyjne mogą prowadzić działalność grantodawczą i/lub operacyjną. Fundacje dokonują zazwyczaj priorytetyzacji obszarów wsparcia oraz polityki własnej działalności operacyjnej/grantodawczej. Cele fundacji są nierzadko bliskie obszarom zainteresowania przedsiębiorstwa, jednak istnieją również fundacje wspierające działania niezwiązane bezpośrednio z profilem działalności firmy.

W opracowaniu *Fundacje korporacyjne w Polsce. Raport z badania 2012* można przeczytać, że większość fundacji korporacyjnych prowadzi swą działalność w skali ogólnokrajowej (76%). Fundacje prowadzą często róż-

---

PodstawoweFakty\_2012\_raport/ebook/content/PodstawoweFaktyNGO\_2012\_KlonJawor\_raport.pdf, s. 15 (dostęp: 12.01.2014).

<sup>29</sup> Omówienie tej kwestii zob. przypis 25, pkt 2.

<sup>30</sup> M. Greszta, M. Kozakiewicz, *Indeks BI-NGO 2007 – Komunikacja społecznego zaangażowania firm przez Internet*, Instytut Partnerstwa Biznesu i Organizacji Pozarządowych, Łódź, czerwiec 2007, [http://www.csrinfo.org/images/stories/publikacje2008/indeks\\_bi-ngo\\_2007\\_raport.pdf](http://www.csrinfo.org/images/stories/publikacje2008/indeks_bi-ngo_2007_raport.pdf), s. 6 (dostęp: 1.02.2014).

<sup>31</sup> Badanie na reprezentatywnej próbie ponad 1000 stowarzyszeń i fundacji wykazało jedynie kilkanaście fundacji założonych przez firmy komercyjne. Po przeszacowaniu tego wyniku na całą populację fundacji w Polsce (ponad 7,5 tys. w momencie badania) można przypuścić, że liczebność całej grupy fundacji korporacyjnych najprawdopodobniej nie przekracza w Polsce 200 podmiotów. Nawet tak ostrożne szacunki należy jednak uznać za bardzo przybliżone. Zob. *Fundacje korporacyjne w Polsce...*, op. cit., s. 91.

<sup>32</sup> M. Pękacka, A. Tomaszewska, *Fundacje korporacyjne w Polsce. Raport z badania 2012...*, op. cit., s. 16, 20.

norodną działalność w wielu obszarach jednocześnie – najczęstszymi obszarami działalności polskich fundacji korporacyjnych są: wspieranie edukacji i wychowania (69%) oraz ochrona zdrowia i pomoc niepełnosprawnym (62%). Znacznie rzadziej fundacje korporacyjne jako cel swoich działań wskazywały wspieranie kultury i sztuki (36%), a także sportu, turystyki, rekreacji i hobby (31%)<sup>33</sup>.

Zdecydowana większość badanych fundacji korporacyjnych (90%) udziela beneficjentom wsparcia o charakterze pomocy finansowej (może ona mieć formę doraźną, tj. wypłaty środków na zaspokojenie określonej potrzeby beneficjenta, lub formę stypendiów/grantów). Ponad połowa (52%) fundacji korporacyjnych udziela ponadto wsparcia rzeczowego (takiego jak fundowanie sprzętu medycznego czy leków, remont budynku lub przekazanie paczek świątecznych potrzebującym)<sup>34</sup>.

Badanie fundacji korporacyjnych z 2012 roku pokazuje dwa modele funkcjonowania fundacji: w pierwszym modelu działania są one podporządkowane wypracowanej strategii, w modelu drugim (tzw. nieustrukturyzowanym) fundacja podejmując działania prospołeczne, odwołuje się do celów statutowych lub realizuje bieżące projekty odpowiadające na zapotrzebowanie społeczne<sup>35</sup>.

Związki między firmami założycielskimi a fundacjami korporacyjnymi w Polsce wyrażane są najczęściej poprzez angażowanie przedstawicieli firmy w organach fundacji. W przypadku wszystkich fundacji uwzględnionych w badaniu Forum Darczyńców można zaobserwować stałe wspieranie fundacji przez firmę: finansowe (85% fundacji otrzymuje od firmy założycielskiej środki, których wysokość najczęściej ustalana jest przez zarząd firmy) lub pozafinansowe (transfer wiedzy i kadr, wsparcie rzeczowe – lokal, sprzęt biurowy – oraz umożliwianie korzystania z kanałów komunikacyjnych i kontaktów z partnerami firmy)<sup>36</sup>.

#### Finansowanie działalności fundacji korporacyjnych

Średnie przychody fundacji korporacyjnych wyniosły w 2011 r. 1,25 mln zł, a 22% fundacji miało budżet w wysokości ponad 5 mln zł. W całym sektorze organizacji pozarządowych są to kwoty przewyższające środki, którymi dys-

---

<sup>33</sup> Ibidem, s. 19.

<sup>34</sup> Ibidem, s. 63.

<sup>35</sup> Ibidem, s. 20.

<sup>36</sup> Ibidem, s. 21–22.



ponują statystyczne organizacje sektora pozarządowego – typowa fundacja lub stowarzyszenie dysponowały w 2011 r. przychodami w wysokości prawie 18 tys. zł. Jedynie 5% najzamożniejszych organizacji pozarządowych (łącznie fundacji i stowarzyszeń w Polsce) wykazuje przychody przekraczające 1 mln zł (te organizacje kumulują 2/3 wszystkich przychodów generowanych przez sektor pozarządowy)<sup>37</sup>.

Środki od firmy założycielskiej są najważniejszą częścią budżetu fundacji korporacyjnych w Polsce. Nie dla wszystkich fundacji środki te stanowią główne źródło finansowania, bowiem mniej niż połowa fundacji uzyskuje od firmy założycielskiej więcej niż 90% swojego budżetu (ok. 50% fundacji otrzymało w 2011 r. do 400 tys. zł od firmy założycielskiej, 36% fundacji dostało ponad 1 mln zł), a jedna piąta fundacji nie jest wspierana finansowo przez firmę założycielską<sup>38</sup>.

Pozostałe źródła przychodów fundacji to: odsetki bankowe, lokaty, udziały i akcje (68% fundacji wskazało to źródło), darowizny od osób indywidualnych niebędących pracownikami firmy oraz od firm innych niż założycielska (po ok. 50% fundacji). Jedna trzecia fundacji korzysta z wpłat od pracowników (w tym uwzględniony jest *payroll*). Połowa badanych fundacji korporacyjnych ma status organizacji pożytku publicznego i uzyskuje wpłaty z 1% podatku dochodowego od osób fizycznych (dla jednej trzeciej fundacji dochody z tego źródła stanowią aż 30% lub więcej ich rocznych przychodów). Ze środków publicznych korzysta 12% badanych fundacji. Co ciekawe, jedynie 2% fundacji wskazało jako źródło finansowania zyski z kapitału żelaznego, co zdecydowanie odróżnia polskie fundacje od fundacji w Stanach Zjednoczonych czy w Europie Zachodniej. Wskazane źródła finansowania nie przekładają się wprost na ich znaczenie dla budżetów fundacji<sup>39</sup>.

#### Dlaczego firmy zakładają fundacje?

Motywy zakładania przez przedsiębiorstwa własnych fundacji korporacyjnych są różne. Dominują względy pragmatyczne: chęć oddzielenia działalności społecznej od biznesowej, dążenie do ocieplenia wizerunku przedsiębiorstwa czy opracowanie spójnej strategii odpowiedzialności społecznej. Na podstawie

<sup>37</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych...*, op. cit., s. 93.

<sup>38</sup> M. Pękacka, A. Tomaszewska, *Fundacje korporacyjne w Polsce. Raport z badania 2012...*, op. cit., s. 35.

<sup>39</sup> Ibidem, s. 34–36.

dostępnych danych można wskazać następujące cele, w jakich firmy powołują do życia fundacje korporacyjne<sup>40</sup>:

- reorganizacja wydatków korporacyjnych na cele społeczne (działanie takie pozwala na stworzenie odrębnej struktury zarządzającej programami CSR firmy);
- umożliwienie realizacji bardziej konsekwentnej, długofalowej strategii zaangażowania społecznego;
- urzeczywistnienie osobistych motywacji/zamierzeń właściciela lub fundatora;
- osiągnięcie korzyści reputacyjnych/wizerunkowych wynikających z kreowania prospołecznego wizerunku i reputacji jako podmiotu odpowiedzialnego za wyniki finansowe, ale również za rozwiązywanie palących problemów (poprzez zwiększenie efektywności działań podejmowanych w społecznościach, w których funkcjonują przedsiębiorstwa – takie działanie ma na celu przede wszystkim rozwinięcie wewnętrznego i zewnętrznego narzędzia komunikacji);
- uczczenie wydarzeń ważnych dla firmy (rocznice, istotne osiągnięcia, np. wejście na giełdę, albo upamiętnienie założyciela firmy lub jego rodziny);
- ograniczenie liczby próśb o wsparcie kierowanych przez osoby/organizacje do przedsiębiorstwa (poprzez założenie fundacji przedsiębiorstwo szczegółowo definiuje misję i obszary udzielanego wsparcia);
- uzyskanie korzyści podatkowych (jest to jednak argument rzadko wymieniany przez przedsiębiorstwa);
- czerpanie większych korzyści z faktu powołania własnej fundacji niż prowadzenia działań w zakresie CSR wewnątrz firmy dzięki wyraźnemu oddzieleniu zadań gospodarczych i społecznych;
- budowanie wizerunku i przygotowanie ekspansji rynkowej, dlatego też podjęcie działań nie tylko w danej społeczności, lecz również w obrębie szerszego geograficznie obszaru może umocnić wizerunek firmy i utrwalić rozpoznawanie jej nazwy na rynkach docelowych;
- włączanie pracowników (zasobów ludzkich przedsiębiorstwa) w planowanie i wdrażanie programów społecznych.

---

<sup>40</sup> *Foundations in the European Union...*, op. cit., s. 11, 15; *Fundacje korporacyjne w Polsce...*, op. cit., s. 17, 70–72, 79–8; M. Rak, *Fundacje korporacyjne – forma społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, *Społeczna odpowiedzialność biznesu...*, op. cit., s. 189–190.

Oprócz wskazywania licznych korzyści płynących z powołania fundacji korporacyjnej firmy wymieniają również pewne czynniki hamujące bądź ograniczające rozwój działalności tego typu podmiotów, jednak wydaje się, iż w porównaniu z dużą liczbą zalet powołania fundacji firmowej przytoczone przeszkody odgrywają rolę marginalną. W tabeli 6 wyszczególniono zalety tego typu podmiotów oraz bariery hamujące rozwój ich działalności.

Tabela 6. Korzyści z powołania fundacji korporacyjnej<sup>41</sup>

<b>1. Grupa czynników wizerunkowych</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększenie medialnej i publicznej ekspozycji zewnętrznej fundacji, a pośrednio firmy-fundatora, w tym:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– ujednoczenie przekazu na temat działań społecznych firmy</li> <li>– zwiększenie transparentności i wiarygodności działań prospołecznych (ułatwia to również komunikowanie o nich)</li> <li>– budowanie pozytywnego wizerunku korporacji w społeczeństwie, co przyczynia się do umocnienia zaufania do firmy</li> </ul> </li> <li>• budowanie pozycji eksperckiej fundacji (a pośrednio firmy będącej fundatorem)               <ul style="list-style-type: none"> <li>– prowadzenie fundacji wzmacnia postrzeganie firmy jako odpowiedzialnej i zainteresowanej otoczeniem, w którym funkcjonuje, a jej działalność – nie tylko społeczna – spotyka się z pozytywnym odbiorem</li> <li>– fundacja dzięki swoim zasobom (unikatowej wiedzy, wykształceniu i umiejętnościom pracowników) jest łącznikiem/tłumaczem między światem organizacji społecznych a biznesem</li> <li>– działania społeczne fundacji kształtują pozytywną opinię o niej wśród interesariuszy</li> </ul> </li> </ul>
<b>2. Grupa czynników strategicznych</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nadanie działaniom prospołecznym charakteru długofalowego – buduje to wizerunek solidnego partnera, z którym warto współpracować na wielu polach</li> <li>• koncentracja działań fundacji na wybranych obszarach pomocy przyczynia się do postrzegania fundacji (oraz pośrednio firmy-fundatora) jako lidera w rozwiązywaniu danego problemu społecznego</li> </ul>
<b>3. Grupa czynników organizacyjnych</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wydzielenie jednostki odpowiedzialnej w firmie za działalność społeczną jest korzystne organizacyjnie<sup>41</sup></li> <li>• założenie fundacji przez firmę stanowi ułatwienie w kształtowaniu własnego portfolio programowego</li> </ul>

<sup>41</sup> Marek Bugdol zauważył, że wydzielenie osobnej jednostki w firmie zajmującej się CSR może być też postrzegane negatywnie: „W znacznej części organizacji ustanowiono nowe komórki organizacyjne, których celem stało się wdrażanie i utrzymywanie społecznej odpowiedzialności biznesu. Jak twierdzi J. Curtis (2006), działy marketingu i CSR nie potrafią ze sobą współpracować, brakuje nie tyle woli współpracy, ile umiejętności komunikacyjnych. Dla pracowników zajmujących się marketingiem inne osoby, które chcą kreować strategię marketingową, są poważnym zagrożeniem”. Zob. M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2010, s. 181–182.

- forma fundacji ułatwia uzyskiwanie funduszy zewnętrznych (publicznych, europejskich)
- fundacja „otwiera o wiele więcej drzwi”, umożliwia łatwiejsze zdobycie kontaktów, niezbędnych również w prowadzeniu działalności gospodarczej firmy będącej fundatorem

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych (zob. rozdziały 3 i 4) oraz *Fundacje korporacyjne w Polsce. Raport z badań*, red. H. Palska, Forum Darczyńców w Polsce, Warszawa 2008, <http://www.forumdarczyncow.pl/docs/raport-fundacje-korporacyjne-w-polsce.pdf>, s. 85, 92 (dostęp: 1.02.2014).

Za jedną z głównych przeszkód w działalności fundacji korporacyjnych uznano w badaniach fakt, że inne organizacje często postrzegają je jako bogate i mające ściśle związki z firmą będącą fundatorem. Takie podejście generuje przekonanie, iż są to podmioty, którym z tego względu nie trzeba przekazywać żadnych pieniędzy<sup>42</sup>. Konsekwencją takiego stanowiska jest ponadto trudność podjęcia efektywnej współpracy fundacji korporacyjnej z innymi podmiotami, np. z sektora pozarządowego, które mogą prezentować postawę roszczeniową wobec fundacji korporacyjnej.

#### Wnioski końcowe

Pośród organizacji trzeciego sektora fundacje korporacyjne mimo małej liczebności stanowią grupę znaczącą, ponieważ dysponują – w odróżnieniu od większości fundacji – (zasadniczo) stałym źródłem finansowania.

Fundacje korporacyjne są tworzone z inicjatywy prywatnych przedsiębiorstw w celu realizacji społecznej strategii/misji tych firm. Funkcjonują zazwyczaj pod marką firmy (fundatora), a źródłem ich finansowania jest przeważnie kapitał firmy. Michał Dżoga podkreśla, że fundacja powinna być narzędziem profesjonalnego zarządzania obszarem społecznej odpowiedzialności firmy, związanym ze wsparciem społeczności lokalnych. Zdaniem tego badacza „nie należy zapominać ani tego ukrywać, że fundacja korporacyjna (poprzez swoją aktywność) ma pozytywnie wpłynąć na postrzeganie marki jej fundatora. Dzięki dobrze ukierunkowanym i zaplanowanym działaniom łatwiej też osiągnąć pozytywny efekt wizerunkowy dla firmy, co jest podstawą do dalszego rozwoju tej działalności”<sup>43</sup>.

<sup>42</sup> *Fundacje korporacyjne w Polsce...*, op. cit., s. 44.

<sup>43</sup> M. Dżoga, *Wiele fundacji korporacyjnych służy do wydawania firmowych pieniędzy*, „Gazeta Prawna” 2008, nr 200, <http://edgp.gazetaprawna.pl/index.php?act=mprasa&sub=article-&cid=208216> (dostęp: 2.02.2014).

Tworzenie fundacji korporacyjnych jest wyrazem nadania działalności prospołecznej przedsiębiorstwa ram instytucjonalnych, a co za tym idzie – zagwarantowania większej niezależności od firmy<sup>44</sup>. Warto zwrócić uwagę, że fundacje często mają na celu „uporządkowanie” działalności społecznej firmy. Konsekwentne oddzielenie działalności społecznej firmy od samej firmy i powierzenie tych obowiązków fundacji jest jednak niezwykle trudnym przedsięwzięciem. Fundacje często przejmują jedynie fragment tej działalności, pozostawiając w strukturze firmy pewien wycinek działań prospołecznych, które w korporacjach prowadzone są zazwyczaj poprzez departamenty marketingu, promocji lub komunikacji<sup>45</sup>.

Podsumowując, należy podkreślić, iż fundacje korporacyjne są postrzegane jako pomost między przestrzenią biznesu (ze względu na stałość finansowania i współpracę z wieloma komercyjnymi podmiotami) a sferą działań prospołecznych (funkcjonują jak organizacje pozarządowe – dotyczą ich podobne problemy). Zdaniem Jana Herbsta fundacje korporacyjne

ukierunkowują i usprawniają społeczną działalność przedsiębiorstw, ale także „przenoszą” w nie logikę funkcjonowania organizacji społecznych, pozwalają przedsiębiorcom lepiej rozumieć organizacje pozarządowe. Wreszcie, przyczyniają się do popularyzacji tej działalności w społeczeństwie, z uwagi na olbrzymie możliwości medialne części korporacji, wykorzystywane dla nagłośnienia ich własnych programów społecznych<sup>46</sup>.

### 2.1.2. Fundacje pracownicze

Fundacje pracownicze, podobnie jak inne fundacje w Polsce, działają na podstawie przepisów Ustawy z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, a fundacje pracownicze mające status organizacji pożytku publicznego podlegają dodatkowo Ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Jakie są cechy charakterystyczne, różniące fundacje pracownicze od innych fundacji? Termin „fundacja pracownicza” nie jest jednoznaczny – rzadko bywa on analizowany w literaturze przedmiotu. Można wyróżnić dwa sposoby podejścia do rozumienia fundacji pracowniczych:

- fundacje utworzone z własnej inicjatywy pracowników danej firmy (lub też z inicjatywy firmy), w przypadku których środki wpłacane przez

<sup>44</sup> *Fundacje korporacyjne w Polsce...*, op. cit., s. 11.

<sup>45</sup> *Ibidem*, s. 11–12.

<sup>46</sup> 17 spośród 20 przedstawicieli fundacji korporacyjnych badanych w ramach projektu CEENERGI deklarowało większą identyfikację z biznesem niż z trzecim sektorem. Zob. *ibidem*, s. 86, 91.

pracowników stanowią główne źródło utrzymania fundacji. Często wykorzystywanym, choć niejedynym narzędziem finansowania jest tu mechanizm odpisów od pensji (*payrolling*). Przykładami fundacji tego typu są m.in. działające w Stanach Zjednoczonych Yahoo Employee Foundation czy Lazydays Employee Foundation, polska Fundacja EY (firmy Ernst&Young) czy Fundacja PwC Podaruj siebie<sup>47</sup> (to rozumienie stanowi podstawę analizy w tym podrozdziale);

- fundacje zakładane w Polsce w okresie transformacji przez prywatyzowane zakłady, które umożliwiały pracownikom zakup akcji firmy. Jest to kwestia związana z zagadnieniem akcjonariatu pracowniczego<sup>48</sup>.

Fundacje pracownicze nie są tak popularne jak fundacje korporacyjne – stosunkowo rzadko spotyka się je wśród organizacji trzeciego sektora w Polsce, a motyw utworzenia fundacji z inicjatywy pracowników danej firmy czy z inicjatywy samej firmy wydaje się nieistotny (lub mało wyraźny) z punktu widzenia podmiotów będących ich założycielami (stąd zapewne brak informacji o takim typie fundacji na oficjalnych stronach fundacji). W literaturze nie ma badań czy też danych statystycznych dotyczących stricte fundacji pracowniczych w naszym kraju. Pod wieloma względami mają one cechy charakteryzujące również fundacje korporacyjne, ponieważ są formalnie zakładane przez firmę, lecz ich powołanie następuje z inicjatywy samych pracowników. Firma zazwyczaj użycza fundacjom swojej nazwy, również częściowo finansuje ich działalność, stosując m.in. podwajanie wpłat i darowizn pracowników (*matching funding*).

Zdaniem Ewy Kulik-Bielińskiej fundacje pracownicze są raczej „zinstytucjonalizowaną formą dobroczynności i aktywności społecznej pracowników niż tradycyjną fundacją korporacyjną”<sup>49</sup>. Badaczka ta wskazuje ponadto, iż tego typu fundacje zakładane są szczególnie przez firmy audytorskie i consultingowe i coraz częściej wykorzystuje się je jako narzędzie realizacji strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, łączące filantropię korporacyjną z programami angażowania pracowników firmy<sup>50</sup>.

<sup>47</sup> Na stronach internetowych tych fundacji nie ma jednoznacznej informacji o tym, że są to fundacje stricte pracownicze, jednak taki wniosek wyciągnięto na podstawie opisu sposobu ich funkcjonowania.

<sup>48</sup> Więcej zob. P. Frączak, *Bitwa na fundacje*, [http://ofop.eu/sites/ofop.eu/files/biblioteka-pliki/bitwa-na-fundacje\\_0.html](http://ofop.eu/sites/ofop.eu/files/biblioteka-pliki/bitwa-na-fundacje_0.html) (dostęp: 1.02.2014).

<sup>49</sup> *Fundacje korporacyjne w Polsce...*, op. cit., s. 10.

<sup>50</sup> *Ibidem*, s. 10.

Oszacowanie liczby fundacji pracowniczych w Polsce nie jest możliwe, ponieważ dane na ten temat nie są dostępne. Autorka niniejszej pracy podjęła próbę zidentyfikowania takich fundacji, badając informacje na stronach internetowych dotyczące występowania fundacji pracowniczych<sup>51</sup>. Na tej podstawie wyodrębniono 11 tego typu podmiotów (zob. tab. 7).

Tabela 7. Przegląd fundacji pracowniczych w Polsce, dokonany na podstawie stron internetowych

Lp.	Nazwa fundacji	Charakterystyka	OPP	Finansowanie	Branża
1.	Fundacja Ernst&Young	Fundacja aktywna, jej misją jest wspieranie rodzicielstwa zastępczego poprzez udzielanie wszechstronnej pomocy zastępczym rodzicom oraz dzieciom	tak	Wpłaty 1% dokonywane przez partnerów firmy, jej pracowników oraz przez osoby z zewnątrz	firma doradcza
2.	Fundacja Pracownicza Elekrowni „Łagisza” w Będzinie	Brak danych na temat fundacji; ze wskazań na różnych stronach internetowych wynika, że prawdopodobnie jest ona podmiotem oferującym usługi medyczne, prowadzącym Niepubliczny Samodzielny ZOZ EŁ-MED	tak	brak danych (ze względu na status OPP jednym ze źródeł finansowania jest 1%)	energetyka
3.	Fundacja Pracownicza Eltor-Warszawa w Wołominie	brak danych	nie	brak danych	instalacje elektryczne
4.	Fundacja Pracownicza FSO	Brak danych na temat fundacji; ze wskazań na różnych stronach internetowych wynika, że prawdopodobnie jest podmiotem prowadzącym centrum medyczne w Warszawie	nie	brak danych	motoryzacja

<sup>51</sup> Analizie poddano 200 pierwszych stron internetowych wskazanych przez wyszukiwarkę Google po wpisaniu hasła „fundacja pracownicza” w dniu 22.02.2012 r. Kryterium wyszukiwania było występowanie przymiotnika „pracownicza” w nazwie fundacji lub w jej opisie. Interpretując wskazania, należy mieć na uwadze fakt, iż nie wszystkie fundacje pracownicze można zidentyfikować na tej podstawie, nie jest to więc analiza w żaden sposób reprezentatywna. Podjęte rozważania na temat liczebności fundacji pracowniczych w Polsce, opierające się na informacjach z odpowiednich stron internetowych, miały na celu wstępne poznanie skali tego zjawiska w Polsce.

5.	Fundacja Pracownicza Kombinatu Górniczo-Hutniczego Miedzi (KGHM) w Lubinie	Brak dokładnych danych na temat fundacji; z informacji dostępnych na stronach internetowych wynika, że fundacja powstała w 1991 r., działała 12 lat (czyli do 2002 r.) i jest w stanie likwidacji; celem fundacji było wspomaganie procesów prywatyzacyjnych, rozwoju i kredytowania drobnej przedsiębiorczości – zob. <a href="http://www.kghm.pl/kanada/CSR_in_KGHM.pdf">http://www.kghm.pl/kanada/CSR_in_KGHM.pdf</a> , s. 3 (dostęp: 22.02.2012). Jednak z innego źródła wiadomo, że fundacja zajmowała się np. „pomocą dla ofiar wypadków przy pracy w Kombinacie, szkoleniem pracowników, szkoleniem działaczy związkowych, kupowaniem sprzętu medycznego dla szpitali i poradni służących pracownikom Kombinatu. Finansowała wykłady z zakresu prawa pracy, przepisów ZUS, opłacała kursy społecznych inspektorów pracy. Wydatki fundacji były pod społeczną kontrolą, w radzie fundatorów znajdowało się bowiem kilku reprezentantów związków zawodowych” – zob. <a href="http://www.nie.com.pl/art2215.htm">http://www.nie.com.pl/art2215.htm</a> (dostęp: 22.02.2012)	nie	brak danych	górnictwo
6.	Fundacja Pracownicza Pomoc	brak danych	nie	brak danych	brak danych
7.	Fundacja Pracownicza Pro-Eko przy Elektrowni Łaziska w Łaziskach Górnych	Fundacja aktywna; jej działania są bardzo szeroko sformułowane: ochrona zdrowia (pomoc publicznej służbie zdrowia – główny cel) i pomoc społeczna, działalność oświatowa, podnoszenie kwalifikacji zawodowych, wypoczynek, sport i rekreacja, ochrona środowiska oraz szeroko rozumiana działalność kulturalna. Założona przez Niezależny Samorządny Związek Zawodowy „Solidarność”, Międzyzakładową Komisję Związkową przy Elektrowni Łaziska. Ma swoją stronę internetową	tak	dochody z działalności gospodarczej, dochody ze zbiórek i imprez publicznych, dotacje, subwencje, darowizny, spadki i zapisy, dochody z praw majątkowych przekazanych fundacji odpłatnie bądź nieodpłatnie, dochody z udziałów i akcji w spółkach prawa handlowego, inne wpływy (m.in. 1%)	energetyka



## 2.1. Instytucjonalne narzędzia finansowania kultury

8.	Fundacja Pracownicza Zakładów Przemysłowych w Radomsku	Brak danych na temat fundacji; ze wskazań na różnych stronach internetowych wynika, że prawdopodobnie prowadzi dom wypoczynkowy (w Żłockiem)	nie	brak danych	brak danych
9.	Fundacja PWC „Podaruj siebie”	Fundacja aktywna; jej celem jest przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu; ma stronę internetową, ponadto prowadzony jest blog, na którym umieszczone są informacje na temat aktualnej działalności fundacji	tak	1% (od pracowników i osób fizycznych spoza firmy); odliczenia od pensji	firma doradcza
10.	Fundacja Własności Pracowniczej w Krakowie	Fundacja aktywna od 1990 r., prowadzi działalność szkoleniową, językową i oświatową; założona przez: Hutę im. T. Sendzimira w Krakowie, Komisję Robotniczą Hutników NSZZ „Solidarność” HTS oraz NSZZ Pracowników HTS SA.	nie	brak danych	hutnictwo
11.	Pracownicza Fundacja Socjalna przy MPWiK w Lublinie	brak danych	nie	brak danych	wodociągi

Źródło: opracowanie własne na podstawie m.in. następujących stron internetowych: *O Fundacji PwC Podaruj Siebie*, <http://www.pwc.pl/pl/fundacja/o-fundacji.jhtml>; *Fundacja Pracownicza PRO-EKO*, <http://www.pro-eko.win.pl/?strona-glowna.6>; *Fundacja Pracownicza Elektryczna Łągisza w Będzinie*, <http://bazy.ngo.pl/search/info.asp?id=64335>; *Fundacja Pracownicza Zakładów Przemysłowych w Radomsku*, <http://www.krs-online.com.pl/fundacja-pracownicza-zakladow-krs-107193.html>; *Fundacja Pracownicza FSO*, <http://www.krs-online.com.pl/fundacja-pracownicza-fso-krs-144078.html>; *KGHM. Nasza droga do zrównoważonego rozwoju*, KGHM Polska Miedź, [http://www.kghm.pl/kanada/CSR\\_in\\_KGHM.pdf](http://www.kghm.pl/kanada/CSR_in_KGHM.pdf), s. 3, 10, 13; M. Cieślak, *Miedziokraki*, „Nie”, <http://www.nie.com.pl/art2215.htm>; *Fundacja pracownicza Eltor-Warszawa w Wołominie*, <http://www.krs-online.com.pl/fundacja-pracownicza-eltor-warszawa-w-krs-163854.html>; *Fundacja Własności Pracowniczej*, <http://www.szkolnictwo.pl/index.php?id=B02189> oraz <http://www.fvp.com.pl/fundacja/index.htm>; *Pracownicza Fundacja Socjalna przy MPWiK w Lublinie*, <http://www.krs-online.com.pl/pracownicza-fundacja-socjalna-przy-mpwik-krs-97794.html>; *Fundacja Ernst&Young* <http://www.ey.com/PL/pl/About-us/Corporate-Responsibility> (w przypadku wszystkich stron internetowych dostęp: 22.02.2012).

Z tej wstępnej analizy wynika, że fundacje pracownicze mogą być często powoływane przez pracowników firm konsultingowych, co potwierdza opinię Ewy Kulik-Bielińskiej. To grupa fundacji, którą można zaliczyć do kategorii pierwszej (fundacje utworzone z własnej inicjatywy pracowników danej firmy). Grupa ta (dwie fundacje w zaprezentowanej analizie) jest

generalnie trudna do zidentyfikowania jako fundacje pracownicze, ponieważ nazwie fundacji nie towarzyszy przymiotnik „pracownicza”. Takie wyjaśnienie statusu fundacji następuje w opisie jej działalności zamieszczonym na stronie internetowej danego podmiotu lub na dalszych stronach udostępniających, gdzie znajdują się wywiady z przedstawicielami fundacji itd. Można wyciągnąć wniosek, iż fakt, że są to fundacje pracownicze, jest drugorzędny, a fundacje nie uznają za konieczne, by dodatkowo eksponować tę informację w samej nazwie. Można domniemywać, że pracownicy tych firm są doskonale poinformowani o funkcjonowaniu fundacji, ponieważ przekazują m.in. 1% podatku na jej działalność. Fundacje należące do tej grupy informują o swoich działaniach na stronach internetowych, co więcej, działania te nie są ukierunkowane na pracowników, lecz na beneficjentów zewnętrznych określonych w statucie (dzieci, grupy defaworyzowane itd.). Pracownicy firmy włączają się aktywnie w działania fundacji poprzez jej finansowanie oraz podejmowanie określonych zadań np. w ramach wolontariatu pracowniczego, wspierając grupy lokalne swoimi kompetencjami i wiedzą – aspekt dzielenia się kapitałem intelektualnym personelu jest tu niezwykle istotny.

Kolejna dająca się wyszczególnić grupa fundacji pracowniczych obejmuje fundacje założone z inicjatywy pracowników firm państwowych (lub dawniej państwowych, a obecnie sprywatyzowanych). Należy do niej dziewięć fundacji. Ta grupa przypomina drugą wskazaną na początku tego rozdziału kategorię fundacji, tj. fundacje w Polsce okresu transformacji, powoływane do życia przez prywatyzowane zakłady. Fundacje te akcentują w swoich nazwach przymiotnik „pracownicza”. Powodem tego może być fakt, iż większość z nich powołano prawdopodobnie z inicjatywy działających w danej firmie związków zawodowych, które poprzez użycie przymiotnika „pracownicza” podkreślają rolę pracowników/związków zawodowych w tym zakresie, przeciwstawianą inicjatywie wychodzącej od władz firmy, tj. odgórnie. Mogą to być również organizacje o charakterze fundacji własności pracowniczej, na rzecz których były przekazywane środki w wysokości do 10% nieopodatkowanych dochodów przedsiębiorstwa, co miało stanowić element tworzenia programu akcjonariatu pracowniczego<sup>52</sup>. Nierzadko są to jednak fundacje w likwidacji bądź nieaktywne – spośród dziewięciu fundacji w tej grupie tylko jedna ma swą stronę internetową. Dlatego też nie wiadomo, jaki jest zakres ich działalności i czy pracownicy firmy są

---

<sup>52</sup> P.Frączak, *Bitwa na fundacje...*, op. cit.

świadomości istnienia takiej fundacji w ramach zakładu pracy. Informacje na temat tych fundacji są nieprecyzyjne. Z bardzo fragmentarycznych wskazań na stronach internetowych można wywnioskować, iż działania tych fundacji skierowane są do pracowników ich zakładów, a nie do beneficjentów zewnętrznych – kilkakrotnie bowiem natrafiono na informacje sugerujące prowadzenie przez te fundacje działalności świadczącej usługi (medyczne, związane z wypoczynkiem) na rzecz pracowników. Aspekt dzielenia się wiedzą i kompetencjami pracowników ze społecznością lokalną nie jest tu wymieniany.

Ze statusu organizacji pożytku publicznego korzysta cztery z jedenastu fundacji – wpływy z 1% od podatku przekazywanego przez pracowników i osoby zewnętrzne są ich głównym źródłem finansowania. Pozostałe źródła finansowania obejmują często odliczenia od pensji pracowników, wpływy z działalności gospodarczej i darowizny.

Większość badanych podmiotów prowadzi programy/projekty w obszarze społecznym – tylko jedna fundacja (Pro-Eko) wskazała w swoim statucie na szeroko rozumianą działalność kulturalną, pozostałe fundacje – jeśli tylko udostępniają takie dane – włączają się w pomoc o charakterze społecznym.

### Wnioski końcowe

W trakcie badania wyodrębniono dwa typy fundacji pracowniczych. Pierwszym z nich są fundacje utworzone z własnej inicjatywy pracowników danej firmy. Te fundacje mogą być ważnym instrumentem podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych w firmie, głównie dlatego, że odzwierciedlają pewien sygnał „oddolny” płynący od samych pracowników. Są ciekawą i ważną inicjatywą zatrudnionych, którzy włączają się w działania społeczne, przynosząc korzyści (głównie wizerunkowe) również firmie. Z punktu widzenia firmy jest to niezwykle cenne przedsięwzięcie, ponieważ – czysto teoretycznie – albo nie wymaga w ogóle zaangażowania finansowego firmy, albo nie jest ono zbyt duże. Fundacje pracownicze są często zakładane przez pracowników przedsiębiorstw m.in. w Stanach Zjednoczonych. W Polsce nie można wskazać zbyt wielu fundacji tego typu – wstępnie zidentyfikowano tylko dwa takie podmioty, które funkcjonują w ramach firm o zasięgu globalnym, a zatem można przypuszczać, że nie jest to typ organizacji popularny w naszym kraju.

Fundacje w Polsce okresu transformacji zakładane przez prywatyzowane zakłady nie mogą jednak zostać zaliczone do działań oddolnych pracowników, ponieważ powoływanie takich podmiotów było podyktowane innymi

warunkami gospodarczymi. Istniejące obecnie tego typu fundacje mogą pochodzić z początku lat 90. XX w.

### 2.1.3. Działalność własna przedsiębiorstw w sferze kultury

Działając w ramach społecznej odpowiedzialności, firmy realizują różne przedsięwzięcia, również w sferze kultury. Niektóre podmioty podejmują decyzję o zainicjowaniu danego programu/projektu kulturalnego w dłuższej lub krótszej perspektywie, najczęściej – choć nie zawsze – we współpracy z organizacją kultury. W trakcie badania zidentyfikowano m.in. następujące formy zaangażowania przedsiębiorstw na rzecz kultury, podejmowane jednorazowo lub w długofalowo:

- konkurs (np. Galeria Plakatu AMS, konkurs „Spojrzenia”),
- kolekcja korporacyjna (np. Fundacja Sztuki Polskiej ING)<sup>53</sup>,
- galeria (np. galeria bankowa Krakowskiego Banku Spółdzielczego),
- muzeum firmowe (np. Kärcher GmbH),
- współpraca firmy z artystami (np. Kärcher Polska sp. z o.o., Galeria YES),
- kampania społeczna (np. działania AMS S.A.).

Należy podkreślić, iż nie jest to skończony katalog możliwych form działania.

Siłą napędową przedsiębiorstw podejmujących własną działalność prokulturalną jest uświadomienie sobie korzyści biznesowych oraz wizerunkowych płynących z tego typu zaangażowania. Powiązanie podstawowej działalności danego podmiotu z wybraną dziedziną kultury czy sztuki może się przyczynić do wyróżnienia na rynku, gdzie produkty stają się coraz bardziej homogeniczne.

Wymienione wyżej formy działań prokulturalnych są bardzo zróżnicowane, jeśli chodzi o stopień trudności ich realizacji, jednak elementem wspólnym dla wszystkich tych programów/projektów wydaje się umiejętność sprawnego zarządzania i promocji marki. Nierzadko są to przedsięwzięcia niezwykle elitarne i luksusowe (np. korporacyjna kolekcja sztuki), co sygnalizuje grupom interesariuszy określoną postawę firmy.

<sup>53</sup> Warto w tym miejscu wspomnieć o ciekawej książce poświęconej największym zbiorom sztuki zgromadzonym przez prywatne przedsiębiorstwa, zatytułowanej *Kunstsammlungen privater Unternehmen. Vom Sponsoring zur Kulturvermittlung* (Zbiory sztuki prywatnych przedsiębiorstw. Od sponsoringu do pośrednictwa kultury), red. A. Türk, KulturKontakt Austria, Wien 2007. Powstanie tej pracy poprzedziła dyskusja na ten sam temat podczas sympozjum zorganizowanego przez KulturKontakt Austria w marcu 2007 r.

Poszczególne wątki odnoszące się do programów własnych zostaną poruszone w następnej części niniejszej publikacji.

## 2.2. Finansowe narzędzia finansowania kultury

### 2.2.1. Darowizny

Darowizny (finansowe, rzeczowe) są jedną z popularniejszych form prospołecznej działalności przedsiębiorstw. Zgodnie z art. 888 §1 Kodeksu cywilnego przez umowę darowizny rozumie się taką umowę, na podstawie której darczyńca zobowiązuje się do bezpłatnego świadczenia na rzecz obdarowanego kosztem swego majątku. Bezpłatny charakter darowizny, a więc sytuacja, w której darczyńca nie uzyskuje żadnego ekwiwalentu za przekazaną darowiznę, jest tu kryterium kluczowym dla odróżnienia umowy darowizny od np. umowy sponsoringu, której istota polega na wzajemności zobowiązań umawiających się stron, tj. sponsora i sponsorowanego<sup>54</sup>.

W przypadku zawarcia umowy darowizny polskie prawodawstwo przewiduje generalnie dwie preferencje podatkowe dla osób prawnych:

- 1) darowizna finansowa jest poza zakresem opodatkowania podatkiem od towarów i usług VAT (inaczej jest w przypadku darowizny rzeczowej czy darowizny usług, podlegającym opodatkowaniu)<sup>55</sup>;

<sup>54</sup> Umowa sponsoringu należy do tzw. umów nienazwanych – niewystępujących w polskim prawie cywilnym, lecz funkcjonujących zgodnie z zasadą swobody kontraktowej, która mówi, że uczestnicy stosunków cywilnoprawnych mogą ułożyć je według własnego uznania, o ile ich treść lub cel nie sprzeciwiają się naturze tego stosunku, ustawie ani regułom współżycia społecznego (za: R. Kowalski, *Sponsoring a podatek od towarów i usług*, [http://www.podatki.biz/artykuly/8\\_8445.htm](http://www.podatki.biz/artykuly/8_8445.htm) – dostęp: 28.01.2014). Świadczenia, do których zobowiązuje się podmiot sponsorowany, mają zazwyczaj charakter reklamowy. W praktyce przybierają one: 1) formę umowy barterowej – w ramach której po obu stronach występują świadczenia: świadczenie po stronie sponsora i usługa reklamowa wykonywana przez sponsorowanego; 2) formę nabycia przez sponsora usługi reklamowej wykonywanej przez sponsorowanego – gdy sponsor przekazuje sponsorowanemu pieniądze (za: ibidem). Umowa sponsoringowa podlega opodatkowaniu (zgodnie z art. 5 ust. 1 pkt 1 Ustawy o podatku od towarów i usług opodatkowaniu podlega odpłatne świadczenie usług na terytorium kraju. Stawką właściwą w tym przypadku jest podstawowa stawka podatku 23% – art. 41 ust. 1 wymienionej ustawy) – za: K. Gierszewska, *Darowizna a sponsoring – rozróżnienie i skutki, jakie wywołuje w zakresie podatku VAT*, <http://biznes.interia.pl/news/darowizna-a-sponsoring-rozroznienie-i-skutki-jakie>,1406108 (dostęp: 28.01.2014).

<sup>55</sup> Od października 2013 r. obowiązują nowe regulacje dotyczące odprowadzania podatku VAT za darowizny produktów spożywczych na cele charytatywne (art. 43 ust. 1 pkt 16 ustawy o VAT). Przedsiębiorcy sprzedający żywność mogą skorzystać ze zwolnienia

- 2) zgodnie z art. 18 ust. 1 pkt 1 Ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych osoby prawne mogą skorzystać z możliwości odliczenia darowizny (pieniężnej lub rzeczowej) od dochodu będącego podstawą opodatkowania. Odliczenie to obwarowano jednak limitami, do których darowizna będzie mogła pomniejszyć podstawę opodatkowania – jest to wysokość nieprzekraczająca 10% w przypadku osób prawnych. Darowizna powinna zostać przekazana organizacjom pozarządowym (co ważne, darowizna odliczana od podatku nie musi być dokonana na rzecz organizacji mającej status organizacji pożytku publicznego) na cele określone w art. 4 ust. 1 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Cele, które mogą dotyczyć szeroko rozumianej działalności kulturalnej i artystycznej, bezpośrednio sformułowano w dwóch punktach<sup>56</sup>:

- podtrzymywanie i upowszechnianie tradycji narodowej, pielęgnowanie polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej (pkt 4),
- kultura, sztuka, ochrona dóbr kultury i dziedzictwa narodowego (pkt 16).

---

z podatku VAT, którym objęte są produkty spożywcze, z wyjątkiem napojów alkoholowych. Zob. *Darowizna produktów spożywczych na cele charytatywne*, <http://www.gofin.pl/17,1,62,167948,darowizna-produktow-spozywczych-na-cele-charytatywne.html> (dostęp: 10.02.2014).

<sup>56</sup> Niektóre z punktów wymienionych w tym ustępie odnoszą się w sposób pośredni do kultury i sztuki, jak np. działalność na rzecz mniejszości narodowych i etnicznych oraz języka regionalnego (pkt 5) czy promocja Rzeczypospolitej Polskiej za granicą (pkt 30).

Tabela 8. Podstawowe cechy odróżniające umowę darowizny od umowy sponsoringowej

Cechy	Darowizna	Sponsoring
Ekwiwalentność świadczeń	nie	tak
Podatek od towarów i usług	darowizna finansowa – nie darowizna rzeczowa/usług – tak	tak
Koszty uzyskania przychodu	darowizna nie wlicza się do kosztów uzyskania przychodu <sup>57</sup>	sponsor ma prawo do zaliczenia w koszty uzyskania przychodów całości wydatków na sponsoring (zgodnie z art. 15 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych) <sup>58</sup>
Preferencje podatkowe	tak – odliczenie darowizny od dochodu będącego podstawą opodatkowania	nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: art. 3 i 4 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie; Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych.

Nie istnieje jednoznaczne przesłanie wskazujące, która z form prawnych – darowizna czy sponsoring – ma większe zalety. Analiza badawcza, zatytułowana *Współpraca sektora prywatnego z instytucjami kultury*, dowiodła, że forma prawna umowy darowizny jest atrakcyjna dla obu stron umowy. Formę tę częściej wybierają mniejsze instytucje kultury – i to przy mniejszym wsparciu finansowym ze strony firm – wtedy, gdy zasada ekwiwalentności usług jest trudna do zachowania, a regulacje prawne stoją na przeszkodzie realizacji umowy o sponsoringu<sup>59</sup>.

Analiza tekstu *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2012* wskazuje, że w organizacjach sektora pozarządowego występuje ogólna tendencja zmniejszania się popularności darowizn od

<sup>57</sup> Zgodnie z art. 16, ust. 1 pkt 14 Ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych wyjątkiem są darowizny dokonywane między spółkami tworzącymi podatkową grupę kapitałową, a także wpłaty na rzecz Polskiej Organizacji Turystycznej, z tym że kosztem uzyskania przychodów są koszty wytworzenia lub cena nabycia produktów spożywczych, o których mowa w art. 43 ust. 1 pkt 16 ustawy o podatku od towarów i usług, przekazanych na rzecz organizacji pożytku publicznego w rozumieniu przepisów Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, z przeznaczeniem wyłącznie na cele działalności charytatywnej prowadzonej przez te organizacje.

<sup>58</sup> O ile wydatki w ramach sponsoringu nie są wymienione wśród wydatków nieuznawanych za koszty (w art. 16 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych).

<sup>59</sup> M. Lewicki, *Współpraca sektora prywatnego...*, op. cit., s. 9.

firm i instytucji na rzecz organizacji non profit (z 34% w 2009 r. do 30% w 2011 r.)<sup>60</sup>. Co ciekawe, korzystanie ze wsparcia finansowego firm jest typowe dla organizacji działających na dużą skalę: wśród tych, które są aktywne co najmniej w całym województwie, ponad jedna trzecia finansuje część swoich działań ze środków biznesu, z kolei w grupie organizacji pozarządowych działających lokalnie – tylko jedna dziesiąta. Same organizacje pozarządowe deklarują co najwyżej średnie zainteresowanie uzyskiwaniem tego typu wsparcia. Mniej niż 50% z nich próbowało aktywnie uzyskać finansowe lub rzeczowe wsparcie od firm, a blisko połowa tych organizacji deklaruje, że wcale nie interesowała się takimi możliwościami<sup>61</sup>.

Ponadto cytowany raport dowiódł, że darowizny mają z reguły marginalne znaczenie w budżetach organizacji trzeciego sektora. Choć wpływ z tego tytułu deklaruje 30% stowarzyszeń i fundacji w Polsce, to jednak tylko 6% z nich czerpie z darowizn największą część swoich przychodów<sup>62</sup>.

#### Wnioski końcowe

Firmy zazwyczaj przekazują określoną kwotę na rzecz danego beneficjenta, z określeniem lub bez określenia sposobu spożytkowania darowizny. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest to działanie najprostsze, jednocześnie stwarzające podmiotowi biznesowemu możliwość skorzystania z określonych preferencji podatkowych. Firmy często wpisują to narzędzie w zakres działań podejmowanych w ramach społecznej odpowiedzialności. Z kolei z punktu widzenia beneficjenta (najczęściej organizacji pozarządowej) darowizna stanowi również najchętniej poszukiwaną formę wsparcia, gdyż daje dużą dozę swobody w zakresie wyboru sposobu i czasu wykorzystania uzyskanych funduszy. Tego typu wsparcie jest ponadto dla podmiotu obdarowywanego najwygodniejsze ze względu na stosunkowo niski stopień uzależnienia od darczyńcy, co sprowadza się zazwyczaj do przeznaczenia darowizny na wcześniej ustalony cel.

<sup>60</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych...*, op. cit., s. 104. Autorka niniejszej pracy pragnie podkreślić, że podane dane nie odzwierciedlają dokładnego poziomu wysokości darowizn przeznaczanych na cele kulturalne. Badanie *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych* uwzględnia w analizach jedynie organizacje kultury mające formę organizacji pozarządowej. Nie ujęto w nim – ze względu na cel badania – prywatnych i publicznych instytucji kultury. Dane opisujące perspektywę finansowania kultury ze środków prywatnych nie są w Polsce dostępne.

<sup>61</sup> Ibidem, s. 142.

<sup>62</sup> Ibidem, s. 110.



2.2.1. Odpisy z pensji pracowników (*payroll giving*)

Termin *payroll*<sup>63</sup> ma dwa odmienne znaczenia<sup>64</sup>:

- 1) w przekładzie z języka angielskiego oznacza listę płac, czyli wykaz, w którym podano wszystkie osoby pobierające wynagrodzenie w formie pieniężnej w danej firmie oraz wysokość tego wynagrodzenia. *Payroll* jest usługą polegającą na naliczaniu płac i prowadzeniu dokumentacji kadrowej (w tym m.in.: naliczanie premii, wynagrodzeń za czas choroby, zasiłków, świadczeń urlopowych, należnych składek ubezpieczeniowych ZUS i podatków, prowadzenie dokumentacji związanej z rozpoczęciem i ustaniem stosunku pracy, administrowanie dokumentacją pracowniczą, ewidencjonowanie badań lekarskich, szkoleń BHP, urlopów, wystawianie zaświadczeń na potrzeby pracowników);
- 2) jest to także praktyka automatycznego potrącania z pensji pracownika określonej kwoty na cele społeczne. Zgodę na potrącenie z pensji wyraża pracownik poprzez pisemną deklarację o przeznaczeniu i wysokości dotacji, którą można określić kwotowo, procentowo lub np. jako „końcówkę” wypłaty (w niniejszym podrozdziale zostaną przeanalizowane odpisy z pensji pracowników zgodnie z podaną w tym punkcie wykładnią).

Składka potrącana z wynagrodzenia daje pracownikom możliwość finansowego wspierania wybranych inicjatyw poprzez regularne przekazywanie określonej kwoty z pensji na wybrany cel społeczny (lub organizację pozarządową). Za zgodą pracowników, wyrażoną pisemnie, deklarowana kwota (zazwyczaj „końcówka” wypłaty) jest co miesiąc potrącana z wynagrodzenia, a dodatkowo często zwiększana przez przedsiębiorcę z jego własnych środków, np. poprzez jej podwojenie (*matching funding*). Zebrane środki finansowe przekazywane są przez przedsiębiorcę w formie darowizny na dwa sposoby:

- (bezpośrednio) na konto określonej uprzednio organizacji pozarządowej<sup>65</sup>,

<sup>63</sup> W niniejszym podrozdziale autorka posługuje się zamiennie terminami *payroll giving* oraz „odpisy z pensji pracowników” – znaczenie tego terminu wyjaśniono w punkcie 2. W języku polskim stosuje się również określenia „składka pracownicza” oraz „składka potrącana z wynagrodzenia pracownika”. W języku angielskim znane są następujące synonimy narzędzia *payroll* w rozumieniu „odpisy” (zob. punkt 2): *payrolling, workplace giving, charity payroll, give as you earn, payroll deduction*.

<sup>64</sup> *Payroll*, [http://www.hrk.pl/pl/home/slowniki/slownik\\_hr/payroll.aspx](http://www.hrk.pl/pl/home/slowniki/slownik_hr/payroll.aspx) (dostęp: 21.01.2014).

<sup>65</sup> P. Komosa, D. Dorska, *Wybrane aspekty prawne wolontariatu pracowniczego*, Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, Warszawa 2008, [http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/aspekty\\_prawne\\_WP.pdf](http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/aspekty_prawne_WP.pdf), s. 11–15 (dostęp: 2.02.2014).

- (pośrednio) na konto organizacji (*payroll giving agency*), która rozdysponuje darowizny wśród innych potrzebujących organizacji pozarządowych<sup>66</sup>.

Odpisy z pensji pracowników są według polskiego prawa darowizną, którą można odliczyć od dochodu na cele pożytku publicznego (6% od dochodu w przypadku osób fizycznych i 10% w przypadku osób prawnych).

Początku idei odpisów z pensji można się doszukać w historii lokalnych funduszy zapomogowych, tzw. *community chest (united fund)*, działających od lat 20. XX stulecia w Stanach Zjednoczonych<sup>67</sup>. Jedną z najstarszych na świecie organizacji charytatywnych tego typu jest United Way, funkcjonująca w ramach 1800 społeczności w 45 krajach<sup>68</sup>. Zajmuje się ona m.in. przekazywaniem darowizn *payroll* na rzecz organizacji potrzebujących. W Polsce od 1996 r. również działa Fundacja Wspólna Droga<sup>69</sup>, która wspiera – finansowo i rzeczowo – projekty społeczne realizowane przez ponad 100 wybranych polskich organizacji pozarządowych. Środki finansowe i rzeczowe uzyskuje głównie dzięki współpracy z firmami (w 2012 r. – 60 partnerów biznesowych). Fundacja realizuje m.in. program składki pracowniczej (*payroll giving*)<sup>70</sup>, funkcjonujący w 43 krajach na świecie. W Polsce w programie udział biorą 44 firmy,

<sup>66</sup> Na przykład w Wielkiej Brytanii większość organizacji tego typu pobiera również niewielką opłatę administracyjną (0–4%) od darowizny pracownika przed przekazaniem jej docelowej organizacji charytatywnej. W niektórych przypadkach koszt ten pokrywany jest przez pracodawcę, aby zagwarantować pracownikowi przekazanie całej jego darowizny danej organizacji. Zob. *Payroll Giving*, <http://www.payrollgivingcentre.com/questions.htm#2d> (dostęp: 22.01.2014).

<sup>67</sup> Zob. przypis 12.

<sup>68</sup> *About United Way Worldwide*, <http://www.unitedway.org/pages/about-united-way-worldwide/> (dostęp: 2.02.2014).

<sup>69</sup> Fundacja Wspólna Droga jest organizacją pożytku publicznego i niezależnym członkiem United Way. „Misją Fundacji jest inicjowanie i współtworzenie w Polsce ruchu partnerskiej współpracy ludzi wszystkich środowisk społecznych na rzecz poprawy życia osób w trudnej sytuacji”. Zob. <http://www.unitedway.org.pl/news/fundacja/> (dostęp: 1.02.2014).

<sup>70</sup> Partnerzy biznesowi wspierają działania Fundacji Wspólna Droga także poprzez dotacje celowe, dary rzeczowe (dary desygnowane i korporacyjne) i usługi w ramach jednorazowych, wieloletnich czy strategicznych umów. Dodatkowo fundacja oferuje firmom usługi Poradni Wspólnej Drogi, w ramach której fundacja m.in. odpowiada na korespondencję zawierającą prośby osób indywidualnych i organizacji o wsparcie firmy. Zob. *Współpraca z firmami*, <http://www.unitedway.org.pl/firmy/77,lista/> (dostęp: 22.01.2014).

w tym ok. 2 tys. pracowników przekazujących na działania w zakresie pomocy ok. 1 mln zł rocznie<sup>71</sup>.

Raport z *I Ogólnopolskich badań wolontariatu pracowniczego*<sup>72</sup> z 2008 r. pokazał skalę stosowania odpisów z pensji pracowników przez firmy w Polsce. Mimo że pomoc finansowa należy do najbardziej znanych form aktywności prospołecznej firm (85% respondentów odpowiedziało, że ich firma udziela pomocy finansowej<sup>73</sup>), to jednak badanie wykazało, że najmniej znaną i najrzadziej stosowaną formą społecznej działalności firm jest *payroll giving* – słyszało o niej 37% decydentów, a jedynie 6% potwierdziło, że taki rodzaj wsparcia jest realizowany w ich spółce<sup>74</sup>.

Idea odpisów z pensji pracowników jest niezwykle popularna w krajach anglosaskich<sup>75</sup>. Przykładowo w Wielkiej Brytanii możliwość dokonywania przez pracowników regularnych wpłat na rzecz organizacji charytatywnej w formie

<sup>71</sup> Na stronie internetowej Fundacji Wspólna Droga zamieszczono informację o 10 najhojniejszych firmach w programie składki pracowniczego. Pierwsze miejsce w 2008 r. (132 290 zł) oraz w 2009 r. (140 700 zł) zajęła Hewlett-Packard Polska sp. z o.o. Zob. *Składka pracownicza*, <http://www.wspolnadroga.pl/odpowiedzialny-biznes/skladka-pracownicza> (dostęp: 22.02.2012).

<sup>72</sup> Badaniem objęto 207 przedsiębiorstw z listy 600 największych firm w Polsce wybranych w cyklicznym rankingu „Rzeczpospolitej”. Analizy przedstawiono w ujęciu dwóch grup przedsiębiorstw: 14 firm realizujących program wolontariatu pracowniczego oraz 193 przedsiębiorstw nieprowadzących działań w tym zakresie. Z tego względu wyniki badań oddają pewien stan wolontariatu pracowniczego, należy jednak pamiętać, iż badaniem objęto duże międzynarodowe korporacje, których specyfika często odbiega od specyfiki innych przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce (np. w każdej z badanych firm istnieje stanowisko osoby koordynującej program wolontariatu pracowniczego, co świadczy o dużej profesjonalizacji tego typu działań podejmowanych przez firmę). Zob. *I Ogólnopolskie badania wolontariatu pracowniczego – raport*, realizator badania Kinoulty Research, wydawca Centrum Wolontariatu, Warszawa 2008, [http://wolontariatpracowniczy.org.pl/var/resources/publications/BADANIA\\_www.pdf](http://wolontariatpracowniczy.org.pl/var/resources/publications/BADANIA_www.pdf) (dostęp: 7.01.2014).

<sup>73</sup> Tendencję tę, dotyczącą popularności wsparcia finansowego, potwierdzają również wyniki brytyjskiego badania przeprowadzonego w 2007 r. Zob. N. Low i in., *Helping Out. A National Survey of Volunteering and Charitable Giving*, Institute of Volunteering Research, 2007, [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/third\\_sector/assets/helping\\_out\\_national\\_survey\\_2007.pdf](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/third_sector/assets/helping_out_national_survey_2007.pdf), s. 72 (dostęp: 22.01.2014).

<sup>74</sup> *I Ogólnopolskie badania wolontariatu pracowniczego...*, op. cit., s. 20.

<sup>75</sup> Funkcjonowanie programu w Wielkiej Brytanii i USA różni się: w USA wszystkie odpisy od wynagrodzenia przekazuje się na konto funduszu centralnego organizacji United Way, skąd środki są dystrybuowane do organizacji potrzebujących. Z kolei w Wielkiej Brytanii środki od pracowników przekazywane są do agencji zajmującej się dystrybucją środków (*payroll giving agency*), która ma odpowiednie pozwolenie brytyjskiego Urzędu Podatkowego i Celnego (HM Revenue and Customs). Zob. *Payroll Giving. A Guide for Fundraisers*,

odpisów od wynagrodzenia wprowadzono w budżecie państwa uchwalonym w kwietniu 1987 r.<sup>76</sup> Tak więc państwo aktywnie wspiera to rozwiązanie, aby umożliwić organizacjom działającym na rzecz pożytku publicznego efektywniejsze otrzymywanie dotacji<sup>77</sup>. W ciągu 20 lat (1987–2007) funkcjonowania programu *payroll giving* w Wielkiej Brytanii zebrano ponad 700 mln GBP na cele dobroczynne – w pierwszym roku realizacji programu uzyskano ponad 1mln GBP, a obecnie kwota zbieranych rokrocznie środków oscyluje wokół

---

Institute of Fundraising, London 2008, [http://www.payrollgivingcentre.com/attachments/Payroll\\_Giving\\_a\\_Guide\\_for\\_Fundraisers\\_05\\_08.pdf](http://www.payrollgivingcentre.com/attachments/Payroll_Giving_a_Guide_for_Fundraisers_05_08.pdf), s. 3, (dostęp: 2.02.2014).

<sup>76</sup> Przed 1987 r. również istniała możliwość odpisywania przez pracowników części wynagrodzenia na rzecz organizacji charytatywnych, jednak dotyczyło to kwoty wynagrodzenia po opodatkowaniu (*post-tax donation scheme*). W budżecie na rok 1987 wprowadzono po raz pierwszy możliwość przekazywania odpisów od wynagrodzenia przed opodatkowaniem (*pre-tax donation scheme*). Przekazywanie odpisów od wynagrodzenia po opodatkowaniu nadal jest praktykowane przez niektóre firmy – wybór drugiego modelu przekazywania środków odbywa się na podstawie umowy podpisywanej z licencjonowaną agencją zajmującą się dystrybucją środków uzyskanych z odpisów (*payroll giving agency*). Więcej – zob. *Payroll Giving. A Guide...*, op. cit., s. 33.

<sup>77</sup> Ingerencja państwa w promocję systemu *payroll* w Wielkiej Brytanii wydaje się duża, wystarczy wymienić kilka zmian legislacyjnych zachęcających do dokonywania odpisów od wynagrodzenia wprowadzonych od 1987 r. Pierwotnie pracownicy mogli dokonywać odpisów od pensji w wysokości do 1200 GBP rocznie. Limit ten zniesiono w 2000 r. W tym samym roku wprowadzono czteroletni plan polegający na dodawaniu przez rząd 10% do dotacji *payroll*. W 2005 r. wprowadzono program dopłat do *payroll* w małych i średnich przedsiębiorstwach w celu zwiększenia udziału tych firm w programie *payroll* (w tym: *SME Employer Grants* – jednorazowe granty od rządu dla firmy podpisującej kontrakt dotyczący przekazywania *payroll*; *Matched giving* – rząd dopłacał kwotę do wysokości 10 GBP miesięcznie za okres pierwszych sześciu miesięcy przekazywania dotacji przez pracownika; *Quality Mark Awards for Employers* – przyznawanie wyróżnień i nagród pracodawcom umożliwiającym pracownikom udział w systemie odpisów od pensji pracownika). W raporcie *SME Grants Programme Report. A Review of the Payroll Giving SME Grants Programme* z 2008 r. napisano, że wiele czynników zewnętrznych zahamowało faktyczną popularyzację programu *payroll*, m.in. wprowadzenie udogodnień podatkowych w formie pomocy *gift aid*. Jest to pomoc finansowa państwa brytyjskiego dla organizacji charytatywnych, które otrzymują od urzędu podatkowego zwrot podatku zapłaconego przez ofiarodawcę – za 1 GBP przekazany jako *gift aid* urząd podatkowy zwraca organizacji 28 pensów (od 2008 r. 25 pensów). Odbywa się to na podstawie podpisanej przez ofiarodawcę deklaracji, która potwierdza, że przekazane pieniądze powinny być traktowane jako pomoc *gift aid*. Więcej – zob. T. Steele, *SME Grants Programme Report. A Review of the Payroll Giving SME Grants Programme*, Institute of Fundraising, 2008, [http://www.payrollgivingcentre.com/attachments/SME\\_Grants\\_Programme\\_Report\\_20508.pdf](http://www.payrollgivingcentre.com/attachments/SME_Grants_Programme_Report_20508.pdf), s. 4–5 (dostęp: 22.01.2014).

89 mln GBP (w 2005 r. 8,5 tys. pracodawców w Wielkiej Brytanii oferowało pracownikom możliwość włączenia się do programu *payroll giving*)<sup>78</sup>.

Wśród korzyści ze stosowania rozwiązania typu *payroll giving* brytyjski Instytut Fundraisingu (*Institute of Fundraising*) wymienia korzyści płynące z uczestnictwa w programie odpisów od wynagrodzenia dla trzech stron: pracowników, pracodawcy i organizacji charytatywnej (beneficjenta docelowego):

Tabela 9. Korzyści dla trzech stron wynikające z uczestnictwa w programie odpisów od wynagrodzenia

Grupa docelowa	Wyszczególnienie korzyści
Korzyści dla pracowników (darczyńców)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ulga podatkowa</li> <li>- prosta forma pomocy (nie obciąża za bardzo budżetu darczyńcy, ponieważ zazwyczaj co miesiąc są przekazywane niewielkie kwoty; obsługę administracyjną prowadzą pracodawca i agencja zajmująca się dystrybucją <i>payroll</i>)</li> <li>- gwarancja anonimowości</li> <li>- satysfakcja z niesienia pomocy potrzebującym (poczucie zaangażowania w rozwiązywanie ważnych problemów społecznych)</li> </ul>
Korzyści dla pracodawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- włączenie się do programu składek pracowniczych, <i>payroll</i> buduje pozytywny wizerunek firmy i pracowników w społeczności lokalnej, pokazuje zaangażowanie firmy</li> <li>- system jest łatwy do wdrożenia, przy minimalnych procedurach administracyjnych (pisemna deklaracja pracownika o przekazaniu danej kwoty na określony cel)</li> <li>- możliwość skorzystania z preferencji podatkowych;</li> <li>- przedsięwzięcia takie integrują pracowników ze sobą oraz z firmą i mobilizują do wspólnego działania na społecznie użyteczny cel</li> </ul>
Korzyści dla organizacji (beneficjenta)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stabilne źródło dochodów (regularne wpłaty)</li> <li>- znaczna swoboda wyboru sposobu i czasu wykorzystania uzyskanych funduszy</li> <li>- krok na drodze do budowania długotrwałej relacji z przedsiębiorstwem i uzyskania innego rodzaju wsparcia</li> <li>- wielu pracodawców podejmuje decyzję o zwiększeniu, a czasem nawet podwojeniu darowizny przekazywanej przez pracownika;</li> <li>- uzyskanie takiego rodzaju wsparcia jest najwygodniejsze ze względu na stosunkowo niski stopień uzależnienia od sponsora, sprowadzający się zazwyczaj do przeznaczenia darowizny na wcześniej ustalony cel</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Payroll Giving. A Guide for Fundraisers*, Institute of Fundraising, London 2008, [http://www.payrollgivingcentre.com/attachments/Payroll\\_Giving\\_a\\_Guide\\_for\\_Fundraisers\\_05\\_08.pdf](http://www.payrollgivingcentre.com/attachments/Payroll_Giving_a_Guide_for_Fundraisers_05_08.pdf), s. 9–11 (dostęp: 2.02.2014); U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, s. 105.

<sup>78</sup> *Analysis of UK payroll giving, CAF briefing paper*, Charities Aid Foundation, 2005, <https://www.cafonline.org/pdf/PayrollGiving2005.pdf>, s. 3 (dostęp: 22.01.2014).

System *matching funding*

Zaangażowanie społeczne pracowników może wesprzeć firma, pomnażając przekazywane przez nich środki finansowe w formie odpisów od wynagrodzenia na cele realizowane przez daną organizację działającą na rzecz pożytku publicznego. Ten mechanizm jest ogólnie określany jako *matching funding*<sup>79</sup>. Zazwyczaj firma stosuje rozwiązanie pomnażania darowizny pracownika w stosunku 1:1, co oznacza, że do przekazanych przez darczyńcę 100 zł zostanie dodane kolejne 100 zł, a więc beneficjent otrzyma łącznie 200 zł. Takie proporcje nie zawsze są jednak zachowywane, nie ma tu bowiem sztywnych regulacji wymuszających przyjęcie konkretnej strategii – praktykowane jest również pomnażanie darowizny w stosunku 0,5:1 (firma przekazuje 50 zł za każde 100 zł ofiarowane przez darczyńcę) czy 3:1 (firma przekazuje 300 zł za każde 100 zł ofiarowane przez darczyńcę).

Na zasadzie *matching funding* oparto analogiczne finansowe narzędzia prospołeczne stosowane przez firmy w celu zachęcania pracowników do włączania się we wspierania organizacji społecznych<sup>80</sup>, np.:

- *matching time* – polegające na wycenie przez firmę czasu przepracowanego przez pracownika na rzecz organizacji społecznej lub przy realizacji określonego celu społecznego. Na tej podstawie firma przekazuje ten ekwiwalent pieniężny danej organizacji lub na dany cel. Zdaniem Urszuli Gołaszewskiej-Kaczan firma włącza się tutaj w działania prospołeczne podwójnie – za sprawą pracy swoich pracowników i dzięki konkretnej pomocy finansowej<sup>81</sup>;
- *matching effort* – polegające na pomnażaniu przez firmę środków finansowych zebranych indywidualnie/grupowo przez danego pracownika/danych pracowników dla określonej organizacji działającej na rzecz pożytku publicznego w ramach konkretnego przedsięwzięcia (np. sponsorowany maraton, jazda na rowerze itp.)<sup>82</sup>.

## Wnioski końcowe

Pomoc finansowa należy do najpopularniejszych form aktywności prospołecznej firm. U podstaw tej popularności leży względna prostota stosowania

<sup>79</sup> W literaturze anglosaskiej spotyka się ponadto terminy: *matching fund*, *matching gift*, *matching donation*. W języku polskim nie ma oficjalnie przyjętego odpowiednika tego terminu.

<sup>80</sup> *The BP Employee Matching Fund*, <http://www.multnomah.edu/Common/pdf/Contributors/Employers/BP.pdf> (dostęp: 22.01.2014).

<sup>81</sup> U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 105.

<sup>82</sup> Rozwiązanie to stosowane jest przez firmę BP. Zob. *The BP Employee Matching Fund...*, op. cit.

narzędzi finansowych w celu udzielania wsparcia. Czynienie „dobra” poprzez przekazanie środków finansowych jest stosunkowo szybkim i prostym rozwiązaniem, nieangażującym zaledwie darczyńcy, który jednak czerpie satysfakcję z pomagania w ten właśnie sposób. Trzeba pamiętać, że w tym przypadku niesienie pomocy wydaje się bardzo anonimowe: darczyńca może nie znać osoby/organizacji, do której kierowana jest pomoc, jej historii itd. Między darczyńcą a obdarowanym znajduje się pośrednik – agencja zajmująca się przekazywaniem składek pracowniczych, która z pewnością komunikuje darczyńcy, na jaki cel zostały przekazane datki, jednak nie odbywa się to drogą bezpośredniego kontaktu, lecz niejako jest to informacja z drugiej ręki.

### 2.2.3. Pozapłatcowe świadczenia pracownicze

Świadczenia pracownicze stanowią element wynagrodzenia pracownika. Mogą mieć charakter obligatoryjny lub dobrowolny, w zależności od pracodawcy, co wynika<sup>83</sup>:

- ze sformalizowanych programów lub innych sformalizowanych ustaleń między pracodawcą a jego pracownikami,
- z wymogów prawnych lub ustaleń branżowych, na podstawie których jednostki są zobowiązane do wpłacania składek na rzecz państwowych, branżowych i innych wielozakładowych programów,
- z niesformalizowanych praktyk, które powodują powstanie zwyczajowo oczekiwanego zobowiązania wobec pracowników.

Wyróżnia się następujące rodzaje świadczeń pracowniczych<sup>84</sup>:

- krótkoterminowe świadczenia pracownicze (w tym świadczenia pieniężne, np. wynagrodzenia, oraz świadczenia niepieniężne/pozapłatcowe – nieodpłatnie przekazane lub subsydiowane przedmioty lub usługi dla aktualnie zatrudnionych pracowników, takie jak telefony, samochody służbowe, kursy językowe itd.);
- długoterminowe świadczenia pracownicze (obejmują świadczenia po okresie zatrudnienia, związane z wycofaniem się z życia zawodowego, np. emerytury oraz inne długoterminowe świadczenia pracownicze,

---

<sup>83</sup> Na podstawie: M. Bukowiński, *Świadczenia pracownicze w MSR nr 19 i w polskim prawie bilansowym*, <http://ksiegowosc.infor.pl/vademecum/standardy-rachunkowosci/97096,Swiadczenia-pracownicze-w-MSR-nr-19-i-w-polskim-prawie-bilansowym.html> (dostęp: 28.01.2014).

<sup>84</sup> Ibidem.

takie jak urlopy z tytułu długiego stażu pracy, urlopy naukowe, nagrody jubileuszowe i inne świadczenia z tytułu długiego stażu pracy),

- świadczenia z tytułu rozwiązania stosunku pracy.

W świetle badanego przypadku działań prospołecznych i prokulturalnych przedsiębiorstw w ramach społecznej odpowiedzialności ciekawym elementem takiej działalności firm jest aspekt krótkoterminowych niepieniężnych świadczeń pracowniczych, zwanych często świadczeniami pozapłacowymi lub pakietem socjalnym<sup>85</sup>, np. bilety wstępu do instytucji kultury (kin, teatrów, na festiwalach muzyczne). Mogą one być finansowane przez pracodawcę z dwóch źródeł:

- 1) środków obrotowych pracodawcy,
- 2) zakładowego funduszu świadczeń socjalnych.

Ustawa z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych określa zasady tworzenia takiego funduszu przez pracodawców i zasady gospodarowania jego środkami, które mogą być przeznaczane m.in. na finansowanie działalności socjalnej organizowanej na rzecz osób uprawnionych do korzystania z funduszu (w tym m.in. wejściówki do kina, teatru itd.) oraz dofinansowanie zakładowych obiektów socjalnych<sup>86</sup>. W artykule 2 wspomnianej ustawy wyjaśniono bliżej następujące pojęcia:

- działalność społeczna – są to usługi świadczone przez pracodawców na rzecz różnych form wypoczynku, działalności kulturalno-oświatowej, sportowo-rekreacyjnej itd.,
- zakładowe obiekty socjalne – są to m.in. obiekty sportowo-rekreacyjne i obiekty służące działalności kulturalnej.

Zgodnie z przepisami ustawy fundusz tworzą pracodawcy zatrudniający według stanu na dzień 1 stycznia danego roku co najmniej 20 pracowników w przeliczeniu na pełne etaty.

Rynek świadczeń pozapłacowych w Polsce rozwija się bardzo dynamicznie<sup>87</sup>. Portal HRstandard.pl określa jego wartość na 8 mld złotych, powołując się na dane wskazujące, iż prawie 95% firm oferuje pracownikom przynaj-

<sup>85</sup> W polskim języku potocznym, ale i branżowym, coraz częściej używane są terminy „benefity pracownicze” i „benefity socjalne”. Jest to kalka angielskiego słowa *benefit(-s)* oznaczającego korzyść lub zasiłek.

<sup>86</sup> Art. 1 Ustawy z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych (Dz. U. 1996 nr 70 poz. 335).

<sup>87</sup> *Wynagrodzenia i świadczenia pozapłacowe specjalistów*, Advisory Group TEST Human Resources, [http://www.paiz.gov.pl/files/?id\\_plik=16167](http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=16167), s. 10 (dostęp: 28.01.2014).



mniej jedną formę wynagrodzenia inną niż płaca zasadnicza<sup>88</sup>. Mercer – firma konsultingowa specjalizująca się w dziedzinie świadczeń pracowniczych – szacuje w badaniu *Total Remuneration Survey 2010 (Przegląd łącznych wynagrodzeń 2010)*, że wartość świadczeń w Polsce stanowi od 4% (specjaliści z zakresu finansów) do 12% (kierownicy sprzedaży) całkowitego wynagrodzenia pracownika, w zależności od stanowiska zajmowanego w firmie. Według tego samego badania wartość świadczeń w pakiecie wynagrodzenia waha się na świecie od 2% w Finlandii do 25% na Węgrzech (przykład dla stanowiska kierownik finansowy)<sup>89</sup>.

Niestety nie są dostępne badania dotyczące finansowania przez pracodawców świadczeń niepieniężnych o charakterze kulturalnym dla pracowników. Do najpopularniejszych świadczeń pozafinansowych należą: opieka medyczna (81% badanych firm), ubezpieczenie osobowe (ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków lub ubezpieczenie na życie, 66% firm) oraz plan emerytalny (według *Total Remuneration Survey 2010* taki plan oferuje jedna czwarta z 275 polskich firm poddanych badaniu)<sup>90</sup>. Nie można jednak powiedzieć, że niepieniężne świadczenia o charakterze kulturalnym są zupełnie nieobecne w katalogu świadczeń dla pracowników. Na polskim rynku dostępnych jest co najmniej kilka rozwiązań w obszarze pozapłacowych świadczeń pracowniczych z zakresu kultury<sup>91</sup>:

- karta podarunkowa Flexi Pass firmy Sodexo Benefits and Reward Services, będąca kartą przedpłaconą, która umożliwia korzystanie z oferty kulturalnej (m.in. wejściówki do teatru, kina czy muzeum) oraz oferty w zakresie rekreacji i sportu,
- systemy premiowe oferowane przez spółkę BenefitSystems: MultiBilet (kupon biletowy umożliwiający wstęp do ponad 130 kin w 75 miastach polskich) i Multiteatr (oferta biletów na spektakle teatralne wystawiane w najpopularniejszych teatrach).

Według badania *Wynagrodzenia i świadczenia pozapłacowe specjalistów w 2011 roku*, przeprowadzonego przez Advisory Group TEST Human

<sup>88</sup> *Pracodawca bliższy pracownikowi*, <http://hrstandard.pl/2011/10/26/pracodawca-blizszy-pracownikowi/> (dostęp: 28.01.2014).

<sup>89</sup> M. Szymczak-Stępień, *Komunikacja świadczeń pracowniczych*, <http://hrstandard.pl/2011/12/14/komunikacja-swiadczen-z-pracownikami/> (dostęp: 28.01.2014).

<sup>90</sup> Ibidem.

<sup>91</sup> Na podstawie: <https://dlaciebie.sodexo.pl/flexipass/info>, [www.multibilet.com.pl](http://www.multibilet.com.pl), [www.multiteatr.pl](http://www.multiteatr.pl) (dostęp: 28.04.2014).

Resources, znacząco wzrosły nakłady na sport i rekreację jako świadczenia niepieniężne (z 35% w 2010 r. do 46% w 2011 r.). Dla porównania wzrost nakładów na najpopularniejszą kategorię, tj. dodatkowe świadczenia zdrowotne, wyniósł 20% (z 23% w 2010 r. do 43% w 2011 r.)<sup>92</sup>. Uznając, że kategoria sport i rekreacja prawdopodobnie zawiera również element oferty kulturalnej, można na tej podstawie zaobserwować wzrost udziału programów o profilu kulturalnym w katalogu niepieniężnych świadczeń pracowniczych.

Jak wobec tego pracownicy oceniają atrakcyjność programów świadczeń pozapłacowych? Badanie takie zostało przeprowadzone przez amerykańską firmę Univers Workplace Benefits. Wykazało ono, że pracownicy otrzymujący świadczenia pozapłacowe częściej udzielają odpowiedzi (86% wskazań), iż świadczenia takie mają pozytywny wpływ na rekrutację przyszłych pracowników oraz zatrzymanie ich w firmie (rotacja pracowników w tych firmach kształtuje się na poziomie poniżej 20%)<sup>93</sup>. Nawet odnosząc te wyniki do realiów polskich, można pokusić się o uproszczenie, że dla przyszłych pracowników świadczenia pozapłacowe odgrywają coraz większą rolę w strukturze wynagrodzenia, nawet jeśli ich popularność jest dużo mniejsza niż we wspomnianym badaniu.

Taki punkt widzenia potwierdza najnowsze badanie *Potencjał rynku świadczeń pozapłacowych*, przeprowadzone przez ARC Rynek i Opinia w styczniu 2014 r. na zlecenie Sodexo Benefits and Rewards Services. Pokazuje ono rosnący trend w zakresie kwot przeznaczanych na świadczenia pozapłacowe dla pracowników w ciągu roku (w 2013 r. było to 726 zł rocznie na osobę, a rok wcześniej – 709 zł) oraz liczbę świadczeń (firmy oferują średnio 4,8 różnego rodzaju motywujących rozwiązań niepieniężnych na osobę). To samo badanie określa, że co druga firma w Polsce oferuje dofinansowanie kultury, rekreacji i sportu (48% firm)<sup>94</sup>.

#### Wnioski końcowe

Świadczenia socjalne oferowane przez przedsiębiorstwa postrzega się jako pewien standard rynkowy, nie są one jednak traktowane przez firmy jako

<sup>92</sup> *Wynagrodzenia i świadczenia pozapłacowe specjalistów...*, op. cit., s. 10.

<sup>93</sup> L. C. Shepherd, *Benefits Knowledge Leads to Retention and Benefits Satisfaction*, „Employee Benefit News” 2009, t. 23, nr 1, s. 16, <http://eba.benefitnews.com/news/benefits-knowledge-leads-retention-and-benefits-2651411-1.html> (dostęp: 28.01.2014).

<sup>94</sup> *Coraz więcej pracowników dostaje od pracodawców świadczenia pozapłacowe. Także na Wielkanoc*, [http://www.biznes.newseria.pl/news/coraz\\_wiecej\\_pracownikow,p1758399604](http://www.biznes.newseria.pl/news/coraz_wiecej_pracownikow,p1758399604) (dostęp: 28.04.2014); P. Łojewski, *Nowe trendy – promocja zdrowia w miejscu pracy*, [http://www.motywacja.sodexo.pl/motywacja-pracownikow/nowe\\_trendy\\_promocja\\_zdrowia\\_w\\_miejscu\\_pracy.php](http://www.motywacja.sodexo.pl/motywacja-pracownikow/nowe_trendy_promocja_zdrowia_w_miejscu_pracy.php) (dostęp: 28.04.2014).

unikatowy element budowania przewagi konkurencyjnej. Jest to rodzaj zmian poddyktowanych ogólnoswiatowymi tendencjami w zakresie polityki płacowej firm z wykorzystaniem innowacyjnych narzędzi motywacyjnych (m.in. promocja zdrowia w miejscu pracy, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym – *work and life balance*).

Narzędzie finansowe, jakim jest oferowanie pracownikom świadczeń pozapłacowych o charakterze kulturalnym, stanowi pewien margines kompleksowej oferty tego typu świadczeń w ogóle, widać jednak, że programy świadczeń pozapłacowych są uzupełniane o aspekt kulturalny, co pokazuje nową jakość oraz kierunek zmian społecznych. Niewątpliwie aspekt ten warto przywołać w kontekście omawianego zagadnienia wspierania kultury w ramach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Według opinii pracodawców zachęcanie pracowników do partycypowania w działalności kulturalnej budzi ich duże zainteresowanie. Taki rodzaj zaangażowania prokulturalnego firm nie tylko pełni funkcję finansowego wspierania kultury, lecz również – co ważne – ma wydźwięk edukacyjny, bowiem kształtuje wśród pracowników nawyk częstszego uczestniczenia w wydarzeniach kulturalnych.

## 2.3. Marketingowe narzędzia finansowania kultury

### 2.3.1. Marketing zaangażowany społecznie

Marketing zaangażowany społecznie<sup>95</sup> nie jest – jak podkreślają Dominika Maison i Norbert Maliszewski – zjawiskiem nowym. „To, co wykorzystuje w swoich działaniach, to klasyczne narzędzia marketingowe: reklama, sponsoring, promocja sprzedaży, PR, marketing bezpośredni”<sup>96</sup>.

Termin *cause-related marketing* (CRM) został ukuty przez Jerry'ego Welsha z American Express, byłego wicedyrektora wykonawczego ds. marketingu

---

<sup>95</sup> W języku angielskim: *cause-related marketing* (CRM), *cause marketing* lub *quid pro quo philanthropy*. Angielski rzeczownik *cause* oznacza cel (lub zasadę), do którego dąży się gorliwie i z poświęceniem (według *The Free Dictionary by Farlex*, <http://www.thefreedictionary.com/cause> – dostęp: 22.01.2014), lub zasadę, przekonanie albo cel, który się wspiera (według *The Concise Oxford Dictionary of Current English*, wyd. IX, Clarendon Press, Oxford 1995). Skrót CRM (*cause-related marketing*) może budzić pewne niezrozumienie, ponieważ ma już utrwalone i odmienne znaczenie w praktyce marketingowej przedsiębiorstw, tzn. *customer relationship management* – zarządzanie relacjami z klientem.

<sup>96</sup> D. Maison, N. Maliszewski, *Cause related marketing – marketing zaangażowany społecznie*, [w:] *Propaganda dobrych serc – czyli rzecz o reklamie społecznej*, red. D. Maison, P. Wasilewski, Agencja Wasilewski, Kraków 2002, s. 121.

i komunikacji zewnętrznej, który właśnie w ten sposób nazwał słynną kampanię mającą na celu wsparcie prac renowacyjnych przy Statui Wolności w Nowym Jorku w 1983 r. Firma American Express za każde użycie karty kredytowej przekazywała jeden cent na odrestaurowanie tego monumentu oraz jeden USD za każdą nowo wydaną kartę. Kampania zakończyła się spektakularnym sukcesem, ponieważ po czterech miesiącach zebrano 1,7 mln USD na remont Statui Wolności, a ponadto wzrosła liczba transakcji bezgotówkowych (o 28%) oraz liczba posiadaczy nowych kart (o 45%)<sup>97</sup>.

W marketingu społecznie zaangażowanym firmy wspierają określony cel społeczny, jednocześnie przyczyniając się do poprawy własnej sytuacji rynkowej oraz polepszenia wizerunku poprzez przeznaczanie określonej części zysku ze sprzedaży danego towaru na wybrany cel prospołeczny. Należy podkreślić, że CRM nie można utożsamiać z reklamą społeczną czy marketingiem społecznym. Reklama społeczna to komunikat perswazyjny, którego głównym celem jest wywołanie pożądanych społecznie postaw lub zachowań poprzez namawianie do prospołecznych zachowań (np. pomaganie potrzebującym) czy skłanianie do zaniechania zachowań niepożądanych (takich jak nałogowe palenie papierosów). Z kolei marketing społeczny wykorzystuje doświadczenia marketingowe w rozwiązywaniu problemów społecznych, a dany problem społeczny jest jedynym celem akcji. Natomiast w przypadku CRM sprzedaż produktu jest równie ważna co działanie na rzecz danej sprawy. Co więcej, bez sprzedaży produktu nie można mówić o pomocy i działaniu prospołecznym – im większy sukces komercyjny, tym większe wsparcie dla organizacji społecznej<sup>98</sup>.

Maison i Maliszewski wskazują na aspekt współdziałania trzech stron w marketingu społecznie zaangażowanym, tj. organizacji społecznej, podmiotu biznesowego oraz konsumenta, tworzących trójkątny układ wymiany korzyści. Wierzchołkiem trójkąta jest organizacja społeczna uzyskująca środki finansowe dzięki CRM, co pozwala jej na osiąganie wyznaczonych celów pożytku publicznego. Z kolei jej darczyńcami są zarówno podmiot biznesowy, jak i konsument. Z dobrze zaplanowanych działań CRM podmiot biznesowy czerpie korzyści o charakterze materialnym i niematerialnym: zwiększa obroty, wzmacnia swój wizerunek, sprawia, że jego produkty są

---

<sup>97</sup> *Cause-Related Marketing, An Interview with Cause-Related Marketing Pioneer Jerry Welsh*, <http://www.causemarketing.biz/2009/02/an-interview-with-cause-related-marketing-pioneer-jerry-welsh/> (dostęp: 20.01.2014).

<sup>98</sup> Zob. D. Maison, N. Maliszewski, *Cause related marketing...*, op. cit., s. 9.

odróżniane od produktów konkurencji, i w konsekwencji poszerza grono lojalnych konsumentów. Dla konsumenta korzyścią jest gratyfikacja z powodu altruistycznego zachowania<sup>99</sup> oraz – zapewne – spowodowana nabyciem produktu wysokiej jakości.

Uważa się, że w Polsce pierwszym działaniem typu CRM, polegającym na przeznaczaniu określonej części zysku ze sprzedaży danego towaru na wybrany cel prospołeczny, była zorganizowana w 1997 r. przez firmę Goplana akcja przekazania Centrum Zdrowia Dziecka części pieniędzy ze sprzedaży czekolad Goplana. Najbardziej rozpoznawalnym przedsięwzięciem tego rodzaju było przeznaczanie części dochodów ze sprzedaży proszku Persil na prowadzoną przez Polską Agencję Humanitarną kampanię dożywiania dzieci „Pajacyk”<sup>100</sup>. Inne znane przykłady to akcje „Podaruj dzieciom słońce” firmy Procter&Gamble i Fundacji Polsat czy „Podziel się posiłkiem” firmy Danone.

Prowadzone w różnych krajach zachodnich badania opinii publicznej pokazały, że konsumenci postrzegają CRM jako zjawisko pozytywne i potrzebne. Z badań przeprowadzonych przez brytyjską firmę Research International wynika, że aż 61% osób jest skłonnych zapłacić więcej za ten sam produkt, jeżeli wytwarzające go przedsiębiorstwo działa na rzecz „dobrej sprawy”. Bardzo ważnym czynnikiem dla osób podejmujących decyzję o zakupie jest to, czy działania firmy mają charakter etyczny. W Polsce, gdzie tradycje działalności charytatywnej są dużo mniejsze, a przede wszystkim stosunkowo słabo rozwinięty jest system przekazywania niewielkich kwot przez osoby fizyczne, tego typu akcje cały czas budzą wiele wątpliwości<sup>101</sup>.

Zdaniem Magdaleny Dolhasz istota marketingu zaangażowanego społecznie powinna się wiązać ze „zwiększeniem wolumenu sprzedaży produktów czy usług firmy, która wykorzystuje tę koncepcję w swojej działalności marketingowej”<sup>102</sup>. Marketing zaangażowany społecznie oznacza, że dane przedsiębiorstwo używa swoich zasobów (finanse, techniki i strategie marketingowe) do wspierania spraw ważnych społecznie, wzmacniając jednocześnie własny biznes firmy. Istotną rolę odgrywa stworzenie efektywnego partnerstwa w ramach działań podejmowanych w zakresie marketingu zaangażowanego społecznie, które przynosi firmie korzyści nawet w perspektywie długofalowej.

<sup>99</sup> Ibidem, s. 121.

<sup>100</sup> Ibidem, s. 120.

<sup>101</sup> Ibidem, s. 126.

<sup>102</sup> M. Dolhasz, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu – nowy kierunek w komunikacji marketingowej współczesnego przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 677, Kraków 2005, s. 107.

W ten sposób przedsiębiorstwa promują swój wizerunek w powiązaniu ze wspieraniem wybranej kwestii społecznej, co<sup>103</sup>:

- przekłada się na zwiększenie sprzedaży oraz wzrost środków finansowych zbieranych na dany cel;
- wpływa na utrwalenie pozytywnego wizerunku firmy i wzmocnienie lojalności konsumentów (np. za pomocą kart typu *affinity* budowane są stałe, długotrwałe relacje);
- wywiera wpływ na podkreślenie specyfiki produktu oraz zróżnicowanie produktu na rynku (działania CRM często w alternatywny sposób promują dany produkt czy markę, ponadto CRM może pozytywnie wpłynąć na wyróżnienie danego podmiotu z katalogu innych o podobnym profilu poprzez zaoferowanie konsumentowi czegoś więcej niż sam produkt, którego sprzedaż przynosi zysk przedsiębiorstwu – korzyści funkcjonalne i symboliczne<sup>104</sup>. Z kolei marki o zasięgu narodowym czy międzynarodowym mogą efektywniej utożsamiać się z lokalnymi rynkami poprzez nawiązanie współpracy z organizacjami działającymi na szczeblu lokalnym, regionalnym czy z organizacjami pozarządowymi).

Karty partnerskie (karty *affinity*<sup>105</sup>, *charity affinity cards*)

Karty partnerskie (typu *affinity*) stanowią rodzaj narzędzia marketingu społecznie zaangażowanego wykorzystywanego przez instytucje bankowe. Są to karty płatnicze lub kredytowe wydawane przez banki we współpracy z organizacjami społecznymi, które otrzymują określone kwoty za każdorazowe użycie karty przez jej posiadacza. Ich unikalność polega na ściślejszym związaniu klientów z bankiem – karty tego typu zapewniają klientom banków uczestnictwo w programach prospołecznych, z kolei bankom pozwalają dotrzeć do grup klientów o podobnych zainteresowaniach czy też należących do określonych organizacji.

<sup>103</sup> Ibidem; *Cause-related Marketing. A Conceptual Paradigm*, Rajeswari S.P., <http://dspace.iimk.ac.in/bitstream/2259/367/1/215-218.pdf>, s. 2 (dostęp: 20.09.2010).

<sup>104</sup> Maison i Maliszewski piszą o problemie wyróżnienia się marek w percepcji konsumentów. W krajach zachodnich 20 lat temu, kiedy jakość wielu produktów – pierwotny wyróżnik marki – była na tyle zbliżona, że konsumenci nie odróżniali produktów w tzw. testach ślepych, duże znaczenie miały emocje związane z marką i jej wizerunek. Obecnie większość marek upodabnia się również pod względem wizerunku emocjonalnego, dlatego konsumenci potrzebują innych argumentów wspierających decyzje zakupu. Autorzy wskazują, że tym czymś może być „dusza” marki (*brand spirit*) – rodzaj nowej wartości dodanej, tworzonej dzięki zaangażowaniu firmy w działania społeczne. Zob. D.Maison, N.Maliszewski, *Cause Related Marketing...*, op. cit., s. 122–123.

<sup>105</sup> Ang. *to have affinity with* – darzyć kogoś sympatią.

Każda instytucja bankowa w inny sposób konstruuje wydawane przez siebie karty partnerskie, odmiennie wspierając działalność dobroczynną. Regułą jest, że bank wydający kartę doбира partnera, którym zazwyczaj jest organizacja non profit działająca na rzecz danego celu społecznego. Różne natomiast są umowy łączące bank i partnera oraz sposoby jego wspierania. W przypadku większości kart tego typu przekazywana jest na cel dobroczynny część prowizji od transakcji bezgotówkowych płaconych przez sprzedawców akceptujących karty. Niektóre banki przeznaczają na ten cel także część opłaty za wydanie karty<sup>106</sup>.

Expander.pl wyróżnia dwa modele kart partnerskich dostępnych na polskim rynku – karty wspierające działalność prospołeczną „przy okazji” oraz karty stworzone z myślą o wspieraniu działalności prospołecznej. W tym podziale zwrócono uwagę na cztery główne aspekty różniące te modele: stopień niezależności karty partnerskiej od innych kart banku, zakres informacji w wyciągu przesyłanym posiadaczowi karty, stopień świadomego wspierania danego celu przez posiadacza karty oraz podejście do dodatkowych opłat.

Tabela 10. Dwa modele kart partnerskich na polskim rynku

<b>Karty <i>affinity</i> wspierające działalność prospołeczną „przy okazji”</b>	<b>Karty <i>affinity</i> stworzone z myślą o wspieraniu działalności charytatywnej</b>
Karta taka stanowi jedną z wielu kart proponowanych przez banki. Klient w każdej chwili może wymienić np. kartę kredytową na produkt <i>affinity</i> i odwrotnie	Karty <i>affinity</i> stanowią autonomiczny produkt oferowany przez bank, zostały zaprojektowane wyłącznie jako karty typu <i>affinity</i>
Comiesięczny wyciąg do karty nie zawiera zwykle informacji o kwocie przekazanej przez bank na rzecz organizacji społecznej, klient nie otrzymuje też zbiorczych informacji na ten temat	Comiesięczny wyciąg do karty zawiera zazwyczaj informację, jaką kwotę z prowizji od transakcji, którą zapłaciły sklepy, przekazano partnerskiej organizacji
Tego rodzaju karty są oferowane z myślą o osobach, którym wystarczy świadomość, że korzystając z danej karty, pomagają innym	Właściciel karty uświadamia sobie w pełni, w jakim zakresie udziela wsparcia

<sup>106</sup> Bank przekazuje na konto organizacji niekomercyjnej część dochodów, które czerpie z wydania karty oraz z prowizji pobieranej od każdej transakcji kartą (*interchange fee*). Z tytułu tej opłaty do banku trafia zazwyczaj 1–2% wartości każdej transakcji. Tak więc jeśli bank przekazuje na rzecz organizacji 1% wartości transakcji, a dany klient co miesiąc wydaje 2 tys. zł, płacąc kartą, to w ciągu roku na działalność charytatywną przekazywana jest kwota 240 zł. Dodatkowo posiadacz karty może być obciążony pewną kwotą, którą wspiera działalność prospołeczną.

Od właścicieli tego typu kart nie pobiera się dodatkowych opłat i prowizji za używanie karty. Zazwyczaj karty te są wydawane za darmo, na warunkach promocyjnych	Posiadacze tego typu kart zazwyczaj ponoszą dodatkowe koszty z tytułu ich używania (np. bank Pekao SA za każdą transakcję kartą pobiera opłatę w wysokości 1 zł, dodając do tego 1 zł od siebie i przekazując tę sumę Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy. WOŚP otrzymuje także 50% opłaty za wydanie karty)
--	--

Źródło: *Expander.pl*, <http://kartyonline.pl/artyp.php?id=201> (dostęp: 25.01.2014).

W Polsce karty partnerskie stopniowo zyskują coraz większą popularność. Są wydawane na mocy odpowiednich porozumień zawieranych przez banki m.in. z wyższymi uczelniami (np. Uniwersytem Jagiellońskim, Akademią Górniczo-Hutniczą) i organizacjami pozarządowymi (np. Wielką Orkiestrą Świątecznej Pomocy, Fundacją Rozwoju Kardiochirurgii, Polską Akcją Humanitarną). Karty partnerskie umożliwiają wspomaganie organizacji społecznych stale i systematycznie, stanowią również instrument promowania wizerunku banków jako instytucji wrażliwych na ludzkie problemy.

Tabela 11. Wyszczególnienie kart *affinity* dostępnych na polskim rynku

Nazwa karty	Charakterystyka karty
Karta InvestBank MasterCard Affinity Charge	– karta kredytowa wydawana we współpracy z Fundacją Polsat – bank ze swojej prowizji przekazuje na konto Fundacji Polsat w imieniu posiadacza karty kwotę stanowiącą 0,5% wartości każdej transakcji
Karta kredytowa Banku BPH – Na ratunek dzieciom	– karta kredytowa wydawana we współpracy z Fundacją Na Ratunek Dzieciom z Chorobą Nowotworową – bank od każdej bezgotówkowej transakcji dokonywanej za pomocą karty kredytowej przekazuje środki finansowe na rzecz tej fundacji, nie obciążając przy tym posiadacza karty
Karta DnB Nord – Stowarzyszenie Przyjaciół Integracja	– karta kredytowa wydawana we współpracy ze Stowarzyszeniem Przyjaciół Integracja, wspiera akcję Pierwszy Krok – bank przekazuje połowę przychodu z transakcji bezgotówkowych na fundusz Pierwszy Krok zarządzany przez to stowarzyszenie, posiadacz karty nie ponosi dodatkowych kosztów z tytułu przekazania części opłat z transakcji kartą na rzecz funduszu, ponosi jednak koszty opłat za wydanie karty i jej roczne użytkowanie
Karta partnerska Visa Gold Unicef	– karta kredytowa wydawana we współpracy Getin Noble Bank z UNICEF – bank przekazuje od każdej transakcji kartą kwotę równą 0,65% jej wartości na rzecz UNICEF – bank przekazuje UNICEF 50% kwoty opłaty rocznej za obsługę karty
Pekao MasterCard Fundacja na Ratunek Dzieciom	– karta kredytowa wydawana we współpracy z Fundacją Na Ratunek Dzieciom z Chorobą Nowotworową – bank przekazuje część zysków z każdej dokonanej operacji bezgotówkowej na konto fundacji



### 2.3. Marketingowe narzędzia finansowania kultury

Pekao MasterCard Maltańska	<ul style="list-style-type: none"> <li>- karta kredytowa wydawana we współpracy z Fundacją Polskich Kawalerów Maltańskich „Pomoc Maltańska”</li> <li>- bank przekazuje na konto fundacji część zysków z tytułu opłaty rocznej za kartę oraz część zysków z operacji bezgotówkowych dokonanych kartą</li> </ul>
Karta kredytowa Pekao/Orkiestra (oraz złota karta kredytowa Pekao/Orkiestra)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- karta kredytowa wydawana we współpracy z Fundacją Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy</li> <li>- bank za każdą operację dokonaną kartą przekazuje na konto fundacji 1 PLN od posiadacza karty i 1 PLN od siebie. Ponadto na konto fundacji przekazywana jest połowa opłaty rocznej za każdą wydaną kartę</li> </ul>
Karta kredytowa Akcja Pajacyk BZ WBK (srebrna i złota)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- karta kredytowa wydawana we współpracy Banku Zachodniego WBK i Polskiej Akcji Humanitarnej celem wsparcia Programu Pajacyk – dożywianie dzieci w szkołach</li> <li>- bank przekazuje środki za wydanie karty na rzecz Programu Pajacyk oraz część wpływów z opłat, które uzyskuje w wyniku codziennego używania kart przez ich posiadaczy. Klient nie jest obciążany żadnymi dodatkowymi kosztami</li> <li>- raz w roku klienci BZ WBK otrzymują informację o wysokości kwoty przekazanej na rzecz Programu Pajacyk, dzięki czemu mają świadomość współuczestniczenia w rozwiązywaniu ważnego problemu społecznego, jakim jest niedożywienie polskich dzieci (łącznie od 2002 r. bank przekazał kwotę 517 tys. zł na wsparcie Programu Pajacyk)</li> </ul>
Inteligo Visa Electron z Sercem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- karta kredytowa wydawana we współpracy PKO Bank Polski z Programem Budowy Polskiego Sztucznego Serca;</li> <li>- bank przekazuje na rzecz programu 25% swojego przychodu z każdej transakcji bezgotówkowej. Kwota ta jest przekazywana zbiorczo, raz w miesiącu. Średnia wysokość transakcji dokonywanych kartą to 106 zł. Spośród nowo wydawanych kart ponad 60% stanowią karty z Sercem. Codziennie dokonywano przy użyciu tych kart ok. 1000 operacji o wartości ponad 100 tys. zł<sup>107</sup></li> </ul>
Karty kredytowe: Visa Classic BZ WBK Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Visa Classic BZ WBK 300 lat Uniwersytetu Wrocławskiego, Visa Classic BZ WBK Uniwersytet Jagielloński Karty przedpłacone (prepaid): Karta Kresy-Syberia dla Wirtualnego Muzeum Kresy-Syberia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- karty kredytowe wydawane we współpracy z czołowymi uniwersytetami w Polsce oraz karta prepaid wydana we współpracy z Fundacją Kresy-Syberia</li> <li>- bank przekazuje część opłaty za wydanie i wznowienie kart kredytowych na konta wyżej wymienionych szkół wyższych. W przypadku nabycia karty prepaid i dokonywania za jej pomocą zakupów klienci wspierają budowę Wirtualnego Muzeum Kresy-Syberia (www.kresy-syberia.org). Muzeum to dokumentuje losy obywateli II RP z terenów zagarniętych we wrześniu 1939 r. przez Sowieców i deportowanych w głąb ZSRS oraz osób, które ewakuowały się i uciekły, a także tych, które wyszły z „nieludzkiej ziemi” z armią Andersa. Koszt zakupu karty wynosi 65 zł, w tym 50 zł to kwota zasilająca konto karty do dyspozycji kupującego. Pozostałe środki są przeznaczane na budowę muzeum oraz na pokrycie kosztów produkcji karty</li> </ul>

<sup>107</sup> Są to dane z 2003 r., opublikowane na stronie: <http://mojeinteligo.pl/odpowiedz/?a-id=31> (dostęp: 2.08.2011). Obecnie ani na stronie banku, ani na portalach branżowych nie ma żadnych informacji dotyczących liczby i wartości operacji dokonywanych przy użyciu tych kart.

Karta Polbank Dzieciom	<ul style="list-style-type: none"> <li>- karta kredytowa wydawana we współpracy z Fundacją Spełnionych Marzeń;</li> <li>- posiadacze karty mogą wspierać fundację na dwa sposoby:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) płacąc kartą za zakupy i usługi. Pod koniec miesiąca wszystkie transakcje dokonane kartą zostaną zsumowane, a za każde 150 zł wydane przez posiadacza karty bank przeleje ze swoich środków 1 zł na konto fundacji</li> <li>2) osoby, które chcą dodatkowo wesprzeć chore dzieci, mogą kupić trzy cegiełki: małą (2 zł), średnią (5 zł) lub dużą (10 zł), a bank co miesiąc przelewa wybraną kwotę z rachunku posiadacza</li> </ol> </li> </ul>
Karta kredytowa WWF Millennium MasterCard	<ul style="list-style-type: none"> <li>- karta kredytowa wydawana przez Bank Millenium oraz WWF Polska na rzecz ochrony środowiska naturalnego w Polsce</li> <li>- bank przekazuje na konto WWF Polska połowę opłaty rocznej za kartę oraz część każdej transakcji bezgotówkowej. Ponadto karta wykonana jest z niezanieczyszczającego środowiska poliestru PETG, który ulega utylizacji</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (stan na wrzesień 2011 r.): *Karty Affinity*, <http://www.mastercard.com/plp/personal/pl/affinity.html>; *Affinity Charge. Karta z Sercem*, [http://www.invest-bank.pl/Dla\\_Ciebie,3508/Karty\\_Platnicze,3512/Affinity\\_Charge\\_Karta\\_Z\\_Sercem,3930/index.html](http://www.invest-bank.pl/Dla_Ciebie,3508/Karty_Platnicze,3512/Affinity_Charge_Karta_Z_Sercem,3930/index.html); *Mastercard na ratunek dzieciom*, [http://www.bph.pl/pl/klienci\\_indywidualni/karty/partnerskie/na\\_ratunek\\_dzieciom](http://www.bph.pl/pl/klienci_indywidualni/karty/partnerskie/na_ratunek_dzieciom); *Karty charytatywne Integracja*, <http://www.dnbnord.pl/pl/finanse-osobiste/karty-platnicze/karty-affinity/>; *Karta Partnerska Visa Gold UNICEF*, [http://www.getinbank.pl/dla-ciebie/karty/karta-partnerska-visa-gold-unicef\\_poznaj-szczegoly.html](http://www.getinbank.pl/dla-ciebie/karty/karta-partnerska-visa-gold-unicef_poznaj-szczegoly.html); *PEKAO Mastercard na ratunek dzieciom*, [http://www.pekao.com.pl/indywidualni/kredytowe/karty\\_partnerskie/Na\\_Ratunek](http://www.pekao.com.pl/indywidualni/kredytowe/karty_partnerskie/Na_Ratunek); *PEKAO Mastercard Maltańska*, [http://www.pekao.com.pl/premium/codzienne\\_finance/karty\\_kredytowe/karty\\_partnerskie\\_i\\_wspierajace/Pekao\\_Maltanska](http://www.pekao.com.pl/premium/codzienne_finance/karty_kredytowe/karty_partnerskie_i_wspierajace/Pekao_Maltanska); *Karta kredytowa Pekao/Orkiestra*, [http://www.pekao.com.pl/indywidualni/kredytowe/karty\\_partnerskie/Pekao\\_Orkiestra](http://www.pekao.com.pl/indywidualni/kredytowe/karty_partnerskie/Pekao_Orkiestra); *Bank Zachodni WBK*, <http://indywidualni.bzwbk.pl/o-nas/dzialalnoscspoleczna/dzialalnosc-spoleczna.html>; *Visa Silver BZ WBK Akcja Pajacyk*, <http://indywidualni.bzwbk.pl/karty/kredytowe/srebrne/visa-silver-pajacyk/karta-kredytowa-visa-silver-akcja-pajacyk.html>; *Karta debetowa Inteligo Visa Electron*, [http://inteligo.pl/menu/karty/karty-debetowe/karty-do-konta-prywatnego/visa\\_electron/](http://inteligo.pl/menu/karty/karty-debetowe/karty-do-konta-prywatnego/visa_electron/); *Karta kredytowa BZ WBK Uniwersytet Mikołaja Kopernika*, [http://absolwent.umk.pl/mod.php?mod=userpage&page\\_id=8](http://absolwent.umk.pl/mod.php?mod=userpage&page_id=8); *Srebrne karty kredytowe*, <http://indywidualni.bzwbk.pl/karty/kredytowe/srebrne/srebrne-karty-kredytowe.html>; *Karta Kresy-Syberia dla Wirtualnego Muzeum Kresy-Syberia*, <http://indywidualni.bzwbk.pl/karty/przedplacone-pre-paid/partnerskie/kresy-syberia/karta-kresy-syberia-dla-wirtualnego-muzeum-kresy-syberia.html>; *Polbank Dzieciom*, <http://www.polbank.pl/karty-kredytowe/karta-polbank-dzieciom.html>; *Charytatywna karta kredytowa WWF Millennium MasterCard*, [http://www.wwfpl.panda.org/mozesz\\_pomoc/karta\\_kredytowa/](http://www.wwfpl.panda.org/mozesz_pomoc/karta_kredytowa/) (dostęp do wszystkich stron: 2.08.2011).

Badanie *Affinity Credit Cards as Relationship Marketing Tools. A Conjoint Analytic Exploration of Combined Product Attributes*<sup>108</sup>, przeprowadzone przez

<sup>108</sup> S. A. Jones, T. A. Suter, E. Koch, *Affinity Credit Cards as Relationship Marketing Tools. A Conjoint Analytic Exploration of Combined Product Attributes*, „Sport Marketing Quarterly. West Virginia University” 2006, nr 15, s. 138–146, [http://business.nmsu.edu/~mhyman/M454\\_Articles/\(RM\)%20Jones\\_SMQ\\_2006.pdf](http://business.nmsu.edu/~mhyman/M454_Articles/(RM)%20Jones_SMQ_2006.pdf) (dostęp: 23.01.2014).

amerykańskich naukowców Scotta A. Jonesa, Tracy A. Suter i Erica Kocha, wskazało na istotne konsekwencje korzystania z kart partnerskich dla trzech stron. Co ciekawe, wydaje się, że wymienione przez tych badaczy aspekty mają zastosowanie nie tylko w przypadku kart partnerskich, ale także dotyczą generalnie istoty marketingu zaangażowanego społecznie. Zdaniem Jonesa, Suter i Kocha korzyściami dla instytucji wydających karty partnerskie są: wzrost lojalności klientów oraz zwiększenie możliwości związanych z technikami sprzedaży klientowi produktu lub usługi powiązanej z innym zakupem (*cross-selling*). Z punktu widzenia instytucji partnerskiej karty *affinity* przyczyniają się do wzbogacenia sposobów uzyskiwania środków finansowych, jak i budują świadomość danej organizacji społecznej poprzez narzędzia marketingu komercyjnego. Ustalenie efektywnych dla obu stron warunków współpracy wydaje się bardzo trudne. Przykładowo wydawcy kart muszą w pierwszej kolejności mieć na uwadze ich zysk wynikający z oferowanego produktu. Tak sformułowany cel stanowi sedno negocjacji prowadzonych przez współwydawców kart, dotyczących warunków i wysokości opłat przekazywanych przez bank na rzecz instytucji non profit<sup>109</sup>.

Przywołane badania wskazują, że konsumenci poszukują czegoś więcej niż rodzaju korzyści funkcjonalnych wynikających z zalet produktu. Jedną z grup korzyści jest określana jako korzyści natury symbolicznej, jakie daje karta *affinity* dzięki zamieszczeniu symbolu/znaku organizacji partnerskiej na karcie oraz przekazywaniu finansowego wsparcia organizacji. Znaczenie tego typu korzyści wiąże się z przynależnością do grupy (dążenie do identyfikowania się z określonymi aspiracjami grupy) i tożsamością społeczną. Identyfikacja przez skojarzenia grupowe może wpłynąć na poprawę oceny własnej<sup>110</sup>. Ważną rolę odgrywają również takie elementy jak waga, jaką konsument przywiązuje do partnera karty (partnera społecznego), oraz motywacje o charakterze altruistycznym wynikające z używania karty *affinity*, co wyraża się w postawie „zrobić właściwą rzecz” oraz w postrzeganiu siebie jako człowieka dobrego. Konkluzja ta pozwoliła autorom badania na wyciągnięcie wniosku, iż konsumenci korzystają z kart *affinity* w celu poprawienia swojej samooceny dzięki udzielaniu pomocy organizacji będącej częścią ich tożsamości. Ciekawe jest również spostrzeżenie badaczy, odmienne od pierwotnie zakładanego, iż konsumenci przypisują stosunkowo niewielkie znaczenie wizerunkowi na karcie kredytowej.

---

<sup>109</sup> Ibidem, s. 139.

<sup>110</sup> Ibidem, s. 139–140.

*Cause branding*

Koncepcja *cause branding* powstała w efekcie rozwoju i popularyzacji marketingu zaangażowanego społecznie. Popularyzatorką tego terminu jest Carol Cone, założycielka i była dyrektor wykonawcza amerykańskiej agencji konsultingowej Cone, zajmującej się budowaniem strategicznego zaufania do marki. Zdaniem Kristiana Darigana z firmy Cone *cause branding* to „strategia biznesowa polegająca na zespoleniu danej kwestii społecznej z wartością marki (*brand equity*) lub tożsamością organizacyjną (*organizational identity*) w celu osiągnięcia zysku oraz wpływu na poprawę życia danej społeczności”<sup>111</sup>.

Według Henry’ego Frechette’a definicje *cause branding* oraz marketingu zaangażowanego społecznie w większości się pokrywają. Oba narzędzia są inicjatywami przedsiębiorstwa lub danej marki mającymi przynieść potencjalny zysk firmie i służyć zwiększeniu świadomości, zebraniu środków finansowych lub wzrostowi zaangażowania klientów w kwestie społeczne lub kulturę. Z punktu widzenia konsumenta *cause branding* dodatkowo jednak dąży do zbudowania trwałej więzi między przedsiębiorstwem lub marką a daną kwestią. Dzięki *cause branding* dana marka lub przedsiębiorstwo stają się synonimem działań na rzecz określonego celu społecznego lub na rzecz kultury<sup>112</sup>.

W artykule *Cause Branding and Its Impact on Corporate Reputation*<sup>113</sup> zdefiniowane zostały następujące różnice między *cause branding* a marketingiem zaangażowanym społecznie:

- niektóre działania w obszarze marketingu zaangażowanego społecznie mogą być ograniczone w czasie (miesiąc, rok itd.), natomiast *cause branding* jest działaniem ciągłym, regularnym,
- *cause branding* jest z reguły skoncentrowany na jednej, wybranej kwestii prospołecznej czy też dotyczącej kultury, podczas gdy marketing zaangażowany społecznie to określenie obejmujące znacznie większy zakres kwestii społeczno-kulturalnych,
- *cause branding* jest sposobem na trwałe utożsamianie przedsiębiorstwa/marki z daną kwestią prospołeczną.

<sup>111</sup> *Cause Branding and Social Marketing*, K. Darigan, [http://www.lutheranservices.org/PDF/CauseBranding\\_LSApresentation042308.pdf](http://www.lutheranservices.org/PDF/CauseBranding_LSApresentation042308.pdf) (dostęp: 20.01.2014).

<sup>112</sup> H. Frechette, *Defining Cause Branding*, <http://citizenpolity.com/2010/07/21/544/> (dostęp: 20.01.2014).

<sup>113</sup> *Cause Branding and Its Impact on Corporate Reputation*, [http://www.brandchannel.com/papers\\_review.asp?sp\\_id=1231](http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=1231) (dostęp: 20.01.2014).

## Wnioski końcowe

Marketing zaangażowany społecznie jest instrumentem niezwykle ciekawym pod względem badawczym. Z jednej strony zawiera element prospołeczny, z drugiej otwarcie informuje o znaczeniu dążenia do osiągnięcia zysku z danego przedsięwzięcia. Czy można go zatem wpisać w działania prowadzone w ramach społecznej odpowiedzialności? Jest to jeden z najbardziej interesujących instrumentów, które mogą być wykorzystywane w ramach działań społecznie odpowiedzialnych prowadzonych przez firmy. Chociaż łączy cel prospołeczny i biznesowy, to jednak otwarty komunikat o mariażu tych pozornie sprzecznych celów zyskuje aprobatę konsumentów. Na uznanie zasługuje prostota tego instrumentu oraz szeroki wachlarz możliwości jego zastosowań, w tym w sferze kultury, która dotychczas bardzo sporadycznie włączała się w tego typu partnerstwa. Jednak warto również spojrzeć na drugą stronę medalu, którą jest częsta słabość systemu informowania o wysokości wpłat przeznaczonych na organizację charytatywną w momencie zakupu danego produktu (np. jogurtu Danone sygnowanego logotypem akcji „Podziel się posiłkiem”) czy też zasadniczy brak informacji o wysokości opłat pobieranych w ramach transakcji bezgotówkowych (w przypadku płatności kartą).

## 2.3.2. Sponsoring

Sponsoring (finansowy, rzeczowy) jest jednym z popularniejszych instrumentów finansowania kultury przez firmy. Marek Datko przytacza definicję sponsoringu<sup>114</sup> jako środka „promocji, który wykorzystuje powiązanie firmy czy marki ze społecznym, kulturalnym lub sportowym wydarzeniem w taki sposób, aby osiągnąć korzyści z eksploatacji potencjału handlowego połączonego z tym wydarzeniem i tą działalnością”<sup>115</sup>.

<sup>114</sup> Łaciński źródłosłów terminu „sponsor” to poręczyciel (*a surety, guarantee*), od czasownika *spondere* – przyrzec, uroczyście obiecać. Zgodnie ze słownikiem etymologicznym czasownik ten w sensie „popierać/wspierać” (*to favour/support*) znany jest od 1884 r. Zob. *Online Etymology Dictionary*, <http://www.etymonline.com/index.php?search=spondee> (dostęp: 22.01.2014). W języku polskim termin „sponsor” jest bardzo rozpowszechniony, również w znaczeniu potocznym, o negatywnym zabarwieniu. Stąd wielość bliskich znaczeniowo wyrazów, np.: filantrop, mecenas, donator, dobroczyńca, fundator, darczyńca, opiekun, patron itd. – są to jednak terminy różniące się nacechowaniem stylistycznym lub zakresem użycia.

<sup>115</sup> M. Datko, *Sponsoring. Strategia, promocja, komunikacja*, Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2003, s. 14.

Istotę sponsorowania stanowi celowe postawienie (przez stronę zwaną sponsorem) do dyspozycji drugiej osoby (osób fizycznych, organizacji, akcji itd., zwanych sponsorowanymi) pieniędzy, dóbr rzeczowych czy usług, w tym *know-how*, dla osiągnięcia jakichś celów i korzyści, czego warunkiem jest zasada odwzajemnienia się strony przyjmującej świadczenia<sup>116</sup>.

Na podstawie publikacji Marka Datki i Tomasza Redwana można wymienić następujące cechy klasycznego sponsoringu<sup>117</sup>:

- wzajemne świadczenie o charakterze finansowym, rzeczowym lub usługowym (sponsor oferuje swoje zasoby podmiotowi sponsorowanemu w zamian za wykonanie określonych działań przyczyniających się do osiągnięcia celów marketingowych sponsora),
- działanie inspirowane motywacją komercyjną, prowadzone zazwyczaj w innej dziedzinie niż główna sfera działalności sponsora,
- instrument promocji sponsora lub danego produktu m.in. za pośrednictwem relacji medialnych, co pomaga w kreacji wizerunku i osiągnięciu efektów ekonomicznych przez sponsora,
- systematyczne, najczęściej długookresowe działanie wpisane w proces profesjonalnego zarządzania firmą (można tu wyróżnić fazy: planowania, organizacji, realizacji, kontroli sponsorowanego, ewaluacji podjętych działań),
- działanie opierające się na wypracowanej ogólnej strategii realizacji sponsoringu zgodnej ze strategią marketingową firmy.

Autorzy zajmujący się zagadnieniem typologii sponsoringu wskazują liczne kryteria podziału, które można zastosować w przypadku analizy sponsoringu. W tabeli 12 przedstawiono wybrane podziały charakteryzujące zagadnienie sponsoringu w kulturze oraz przykłady takich działań. Należy jednak mieć na uwadze, że nie jest to katalog zamknięty, bowiem wybór ostatecznej formy działania objętego sponsoringiem zależy od wyłącznej decyzji sponsora i podmiotu sponsorowanego. Nie jest zatem możliwe wyszczególnienie wszystkich możliwych działań sponsoringowych – w tabeli zaprezentowano jedynie najczęściej spotykane w praktyce sponsoringu.

<sup>116</sup> A. Mazur, *Sponsoring szansą dla kultury*, Attyka, Kraków 2011, s. 10.

<sup>117</sup> M. Datko, *Sponsoring...*, op. cit., s. 15–16; T. Redwan, *Dzisiaj i jutro sponsoringu w Polsce – punkt widzenia agencji*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH” 1998, nr 5, s. 160.

Tabela 12. Rodzaje sponsoringu

<b>Rodzaje sponsoringu</b>	
<b>1. Podział ze względu na podmiot sponsorowany</b>	
Sponsoring osobowy	Świadczenia na rzecz jednej osoby bądź grupy osób polegające na wzajemnym zezwoleniu na korzystanie z wielu praw osobistych lub praw własności intelektualnej: <ul style="list-style-type: none"> <li>- wspomaganie artystów (finansowe, rzeczowe)</li> <li>- fundowanie artystom stypendiów i udziału w warsztatach</li> </ul>
Sponsoring instytucjonalny	Różne formy świadczeń wzajemnych między sponsorem a instytucją: <ul style="list-style-type: none"> <li>- finansowanie szkolnictwa artystycznego</li> <li>- wspieranie organizacji kultury (instytucji publicznych, np. chórów, orkiestr, teatrów, organizacji pozarządowych działających w sferze kultury, prywatnych podmiotów kultury, np. galerii, teatrów)</li> <li>- wspieranie wydawnictw (publikacje, czasopisma ciągłe) z dziedziny kultury</li> </ul>
Sponsoring projektowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wsparciem sponsora objęte jest dane wydarzenie/projekt</li> <li>- wspieranie różnych jednorazowych lub cyklicznych przedsięwzięć kulturalnych (w tym m.in. fundowanie nagród, np. w konkursach tematycznych, za działalność w dziedzinie kultury, organizowanie i wspieranie wystaw i wernisaży, konkursów, sponsorowanie koncertów i festiwali muzycznych, przedstawień, np. operowych, baletowych, teatralnych)</li> <li>- renowacja i utrzymanie zabytków, budowa i remonty pomników, renowacja dzieł sztuki</li> <li>- wzbogacanie zbiorów kultury (zdobywanie dzieł sztuki, fundowanie eksponatów np. do muzeów)</li> <li>- pokrywanie kosztów ubezpieczenia eksponatów wypożyczonych do celów wystawowych (np. z zagranicy)</li> <li>- wspieranie wydawnictw z dziedziny kultury</li> <li>- sponsorowanie produkcji filmowych</li> <li>- zakupy i zamówienia wytworów kultury</li> <li>- akcje kompetencyjne (zob. studium przypadku firmy Kärcher Polska sp. z o.o., podrozdział 5.3.)</li> <li>- patronat medialny/współpraca barterowa (np. przy organizacji danego wydarzenia kulturalnego)</li> <li>- mecenat kulturalny</li> <li>- współpraca przy organizacji wydarzenia kulturalnego (sponsoring organizacyjny)</li> </ul>
<b>2. Podział ze względu na rodzaj udzielonego wsparcia</b>	
Sponsoring finansowy	sponsor udziela wsparcia pieniężnego
Sponsoring rzeczowy	sponsor wspiera podmiot sponsorowany, przekazując swoje zasoby rzeczowe, np. sprzęt multimedialny; do tej kategorii są zaliczani ponadto np. producenci artykułów sportowych, samochodów, stodyczy, napojów itd., którzy traktują działalność sponsoringową jako możliwość reklamy swoich produktów poprzez kojarzenie ich z imprezami czy też podmiotami sponsorowanymi (np. BMW Jazz Club)
Sponsoring usługowy	sponsor wspiera podmiot sponsorowany, oferując np. obsługę księgową instytucji/wydarzenia (np. doradztwo podatkowe PwC)

Patronat medialny	szczególny rodzaj sponsoringu usługowego polegający na udostępnianiu przestrzeni reklamowej lub informacyjnej na cele promocji podmiotu sponsorowanego/wydarzenia
Sponsoring merytoryczny (partnerstwo merytoryczne)	sponsor udziela wsparcia merytorycznego
Sponsoring organizacyjny (partnerstwo organizacyjne)	zaangażowanie organizacyjne w realizację wydarzenia/projektu
Sponsoring mieszany	stosowanie przez sponsora różnych form wsparcia
<b>c) podział ze względu na sposób ujawnienia opinii publicznej nazwy sponsora</b>	
Sponsoring imienny	podmiot sponsorowany uprawniony jest do zamieszczenia nazwy sponsora w ramach promocji danego wydarzenia
Sponsoring emblematowy	sponsor/podmiot sponsorowany uzyskuje prawo do posługiwania się emblematem lub logotypem podmiotu sponsorowanego/sponsora (np. logo sponsora umieszczane jest jako element scenografii lub na wszelkich materiałach promocyjnych projektu)
Sponsoring tytułarny	nazwa wydarzenia sponsorowanego zawiera nazwę sponsora lub marki sponsora, np. Era Nowe Horyzonty, Heineken Open'er Festival
Sponsoring licencyjny	w ramach umowy sponsor udziela licencji na korzystanie przez sponsorowanego z jego nazwy, znaku towarowego czy wzoru użytkowego w celu uwiarygodnienia lub podniesienia prestiżu wydarzenia (lub odwrotnie)
<b>d) podział ze względu na kryterium intensywności działań sponsoringowych</b>	
Sponsoring sporadyczny	sponsor angażuje się w działania sponsoringowe sporadycznie, mogą to być również działania sponsoringowe podejmowane w ramach jednorazowej akcji; skupiając się zazwyczaj na działaniach w ramach jednego obszaru, udziela raczej niewielkiego wsparcia
Sponsoring intensywny	sponsor koncentruje się na działaniach sponsoringowych w ramach jednego lub niewielu obszarów; prowadzi intensywne działania sponsoringowe w długim okresie, przeznaczając na ten cel większe nakłady (np. systematyczne wspieranie kolejnych edycji festiwalu)
Sponsoring systemowy	sponsoring stanowi ważny element polityki promocyjnej sponsora, dlatego też włącza się on w działania sponsoringowe w ramach różnych obszarów; widoczny jest znaczny udział wydatków na sponsoring w budżecie promocyjnym
<b>3. Podział ze względu na liczbę sponsorów</b>	
Sponsoring wyłączny (ekskluzywny)	tylko jeden sponsor wydarzenia
Współsponsoring (ko-sponsoring)	wielu sponsorów z różnych branż



Współsponsor- ing z klauzulą wyłącznie- ści branżowej	wielu sponsorów, z zapewnieniem wyłączności w danej branży
Współsp- on- ing z określe- niem „drabinki sponsorskiej”	przyznanie tytułu sponsora w zależności od wysokości nakładów przeznaczo- nych na wsparcie projektu/podmiotu sponsorowanego, np. w ramach jednego projektu: sponsor główny, wspierający, złoty itd.

Źródło: opracowanie na podstawie: M. Datko, *Sponsoring. Strategia, promocja, komunikacja*, Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2003, s. 39–42, 51; K. Wójcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2005, s. 717–718.

### Sponsoring a mecenat

Ponieważ w literaturze przedmiotu stosuje się z dużą dozą dowolności interpretacyjnej semantycznie podobne terminy, tj. sponsoring/sponsor i mecenat/mecenas, w podrozdziale tym w pierwszej kolejności zostanie podjęty temat różnic między tymi powszechnie stosowanymi pojęciami.

Rozpowszechniony jest pogląd, iż czynnikiem różnicującym mecenat od sponsoringu jest motyw podjęcia takich działań: „Jako cecha mecenatu akcentowana jest bezinteresowność, wsparta konstytucyjną odpowiedzialnością państwa za sztuki piękne i kulturę. Jeśli chodzi o sponsoring – wskazywana jest złożoność motywów i korzyści leżących u podstaw decyzji o finansowaniu wybranych przedsięwzięć”<sup>118</sup>. W tym cytacie dodatkowo wskazuje się na rolę państwa jako mecenasa kultury, co jest nagminnie stosowanym zabiegiem, niezgodnym ze znaczeniem terminu „mecenat” (zob. przypis 3). Na podstawie przeprowadzonych badań, a także dokładnej analizy literatury dotyczącej historii mecenatu nie można jednak zgodzić się z tak uproszczonym stwierdzeniem. Jest to niestety podejście szeroko rozpowszechnione, lecz zdecydowanie nieprawidłowe. Zarówno bowiem mecenas, jak i sponsor oczekiwali/oczekują określonej korzyści w zamian za wsparcie. Potwierdzają to atrybuty mecenatu, niezwykle ciekawie przedstawione w artykule Krzysztofa M. Dmitruka *Wokół teorii i historii mecenatu*<sup>119</sup>. Autor ten pisze, iż „semantycznie pogmatwane i niejasne wydają się także rozmaite racjona-

<sup>118</sup> M. Koczyńska, *Kulturowe uwarunkowania sponsoringu*, [w:] *Sponsoring kultury*, „Polskie Regiony w Europejskiej Przestrzeni Kulturowej” 2006, nr 1(9), s. 2.

<sup>119</sup> K. M. Dmitruk, *Wokół teorii i historii mecenatu*, [w:] *Z dziejów mecenatu kulturalnego w Polsce*, red. J. Kostecki, Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga, Biblioteka Narodowa, Warszawa 1999, s. 11–31.

lizacje przedstawiane przez podmioty uwikłane w związki patronackie [...]. Nierzadko owe wieloznaczności motywacyjne są szczególnie intrygujące. Przypomnijmy, że chodzi tu nie tylko o sprawy transmisji ekonomicznej i prawnie określonych własności, ale też o wielowymiarowe i odwracalne relacje społeczne<sup>120</sup>.

Dlaczego jednak mecenat jest określeniem tak chętnie przywoływanym w kontekście wspierania kultury przez biznes? Niezwykle celne odpowiedzi na to pytanie daje Dmitruk. Wymienia on cechy mecenatu, które można traktować jako powody preferowania terminu „mecenat” przez przedsiębiorców<sup>121</sup>:

- mecenat stanowi względnie stabilną instytucję społeczną, nieraz tylko w nazwie odwołującą się do określonej tradycji historycznej, zatem termin ten wydaje się bardziej szlachetny, ma bowiem długą tradycję;
- „przyzwyczajiliśmy się niejako automatycznie przypisywać osobie i poczynaniom mecenasa pozytywne znaczenie”, co oznacza, że termin „mecenas/mecenat” budzi pozytywne konotacje;
- wyraz „opieka” bywa w „mecenatologii” interpretowany tak, aby wypuścić jego sensy bezkonfliktowe, wielkoduszne, solidarnościowe i filantropijne, tzn. termin ten przywodzi na myśl i podkreśla bardzo szlachetne znaczenia;
- „funkcję mediacyjną między mecenasem i jego klientem pełnił zwykle określony przedmiot – dzieło. Z reguły miało ono nie tylko symboliczną, ale i rynkową wartość” – czy rzeczywiście mecenas działał bezinteresownie, skoro miał jednak świadomość wartości rynkowej danego artysty i jego dzieła?;
- „mecenat zdaje się należeć do »klasy zjawisk nierównych wymian«. Brak tu symetrii potencjałów, istnieje niewspółmierność daru i rewanżu, który zazwyczaj jest już zupełnie inną wartością, chociaż nadal odnoszoną do wspólnego systemu aksjologicznego. Utrzymana zostaje jednak naczelną zasadą »obopólnej gratyfikacji«, zapewniająca elementarny stan trwania układu. Partnerzy, choć nierówni, mają wobec siebie określone uprawnienia i zobowiązania” – w badaniach własnych autorki aspekt ten był podkreślany – podmiot biznesowy i organizacja kultury otrzymują coś w zamian za współpracę, jednak nie jest to wymiana odbywająca się na zasadzie „po równo”;

<sup>120</sup> Ibidem, s. 19.

<sup>121</sup> Na podstawie: ibidem, s. 16, 18, 22, 28, 29.

- „mecenat to rodzaj związku społecznego »sam w sobie nagradzający«: nie tylko podnosi prestiż patrona, ale jest też źródłem jego rozlicznych satysfakcji. Dar wraca stale do darczyńcy w postaci przetworzonej w reputację i władzę” – również w badaniu własnym autorka niniejszej pracy podkreśla aspekt korzyści wizerunkowych w przypadku mecenatu kulturalnego.

Sponsoring kultury w ramach działań społecznej odpowiedzialności biznesu

Z uwagi na charakter sponsoringu, określający go jako wzajemne świadczenie dwóch stron, dyskusyjną staje się kwestia postrzegania sponsoringu jako narzędzia, które może być stosowane w ramach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Jednak za Jadwigą Adamczyk warto zwrócić uwagę na fakt, iż adaptowanie sponsoringu do nowych dziedzin – w tym przypadku do idei CSR – związane jest z „ewolucją zainteresowań społeczeństwa i jego hierarchii wartości, z modą na dobroczynność oraz ze stylem życia i jego zmianami”<sup>122</sup>. Marek Datko zauważa również, że „głównym celem sponsoringu jest osiągnięcie korzyści przez firmę poprzez wspieranie różnych sfer życia”<sup>123</sup>.

*Raport z ilościowych badań sponsoringu kultury i sztuki* przeprowadzonych przez Fundację Commitment to Europe arts&business w okresie od lipca do grudnia 2008 r. pokazuje, że 56% ankietowanych uważa, iż zaangażowanie w działalność sponsoringową stanowi o odpowiedzialności społecznej firmy. Znaczna większość (70% ankietowanych) postrzega działania w sferze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jako element działalności promocyjnej firmy. Według 74% respondentów sponsoring można uznać za element działań związanych z odpowiedzialnością społeczną firm, a przeciwnego zdania jest 13% badanych. Generalnie działania sponsoringowe cieszą się uznaniem społeczeństwa – tak uważa 65% ankietowanych. Zdaniem 93% badanych sponsoring jest pożyteczny i potrzebny. Jako główne powody podejmowania działalności odpowiedzialnej społecznie wskazano: wyróżnienie się na tle konkurencji (81%), wrażliwość na potrzeby społeczne (72%), potrzebę pogodzenia działalności komercyjnej z charytatywną (46%). Zdaniem ankietowanych firmy zaangażowane w działalność odpowiedzialną społecznie są postrzegane jako wspierające ważne cele społeczne (94%) oraz jako troskliwe (63%)<sup>124</sup>.

<sup>122</sup> J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 152.

<sup>123</sup> M. Datko, *Sponsoring...*, op. cit., s. 11.

<sup>124</sup> *Raport z ilościowych badań sponsoringu kultury i sztuki*, Commitment to Europe – arts & business, Warszawa 2009, <http://www.cte.org.pl/pliki/raporti.pdf>, s. 11–23 (dostęp: 31.01.2014).

Agata Podczaska i Kamila Kujawska-Krakowiak uważają, że informowanie o sponsoringu kultury jako o elemencie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw wydaje się ważne dla firm, które bazują nie tyle na pozycjach marek swoich produktów, ile na swym wizerunku. Przypadek ten dotyczy większości firm z sektora usług: banków, instytucji finansowych, firm ubezpieczeniowych, konsultingowych czy prawniczych. Ponadto firmy, sponsorując kulturę, włączają do swej strategii aspekty społecznej odpowiedzialności, co w efekcie stwarza im możliwość alternatywnego wobec reklamy tradycyjnej promowania produktów<sup>125</sup>.

Powyższa argumentacja sugeruje zatem, że sponsoring można uznać za działanie wpisujące się w działania CSR, m.in. ze względu na:

- proveniencję sponsoringu, wskazującą jego korzenie w instytucji klasycznego mecenatu,
- pełnienie przez sponsoring funkcji komunikacyjnej między sferą biznesu a grupami interesariuszy,
- pozytywną ocenę tego narzędzia przez społeczeństwo,
- elastyczność sponsoringu jako narzędzia marketingowego,
- możliwość jego zastosowania w systemie zarządzania przedsiębiorstwem (możliwość opracowania strategii marketingowej z uwzględnieniem działań sponsoringowych, doboru wskaźników pomiaru efektywności sponsoringu, współdziałania z innymi instrumentami mieszanki marketingowej, w tym szczególnie w ramach promocji)<sup>126</sup>.

<sup>125</sup> A. Podczaska, K. Kujawska-Krakowiak, *Sponsoring kultury...*, op. cit., s. 44, 58.

<sup>126</sup> Jest to bardzo ważny aspekt, zwłaszcza wtedy, gdy dynamiczny rozwój rynku zmusza przedsiębiorstwa do działania w warunkach nasilającej się konkurencji. Producenci poszukują nowych metod promocji i komunikacji z konsumentem oraz budowania lojalności klientów wobec marki czy firmy, sięgając m.in. po narzędzie sponsoringu. „Dzisiejszy model sponsoringu działa prosprzedażowo i wzmacnia lojalność klientów” (A. Mazur, *Sponsoring szansą dla kultury...*, op. cit., s. 37). Badania przeprowadzone przez Instytut Badawczy ARC Rynek i Opinia potwierdzają, że jedna trzecia ankietowanych deklaruje spontanicznie chęć zakupu produktów firm sponsorujących – zob. A. Łobanowski, *Sponsoring nowej generacji – skuteczny instrument sprzedaży*, <http://www.sponsoring.pl/publikacje.php?raport=2> (dostęp: 26.01.2014). Dla przedsiębiorstw ważna jest mierzalność sponsoringu, możliwa dzięki badaniom:

- 1) ekwiwalentu reklamowego (ang. *Advertising Value Equivalent* – AVE), który jest stosowany jako indeks oceny efektywności projektów PR; wartość reklamy w danym medium w porównaniu z powierzchnią materiałów na dany temat w mediach drukowanych lub czasem trwania w mediach elektronicznych (za: *Ekwiwalent reklamowy*, <http://www.wirtualnemedial.pl/slownik/ekwiwalent-reklamowy#> – dostęp: 28.01.2014);
- 2) wartości medialnej ekspozycji marki (tzw. dochód sponsorski – ang. *Incremental Value Added*), umożliwiającej zmierzenie stopy zwrotu zainwestowanych w sponsoring bu-

Raport *Współpraca sektora prywatnego z instytucjami kultury* wskazuje, że organizacje kultury są najczęściej sponsorowane przez branżę energetyczną, gazowniczą, usług hotelarskich, produkcji mediów, bankowości i finansów. Największą popularnością wśród firm (45% ankietowanych) cieszą się wydarzenia kulturalne z zakresu sztuk performatywnych (koncerty, festiwale muzyczne, spektakle teatralne)<sup>127</sup>.

Przegląd budżetów sponsoringowych przedsiębiorstw, z podziałem na ich wielkość (według liczby zatrudnionych), pokazuje, że nawet duże firmy nie dysponują pokaźnymi budżetami na ten cel – ich wysokość na ogół nie przekracza 50 tys. zł. Współpraca oparta na sponsoringu to mechanizm często spotykany – tendencja ta jest widoczna zwłaszcza w przypadku dużych firm. W okresie od 2006 do 2010 r. 64% badanych przedsiębiorstw wspierało kulturę w ramach prowadzonej działalności sponsoringowej, z kolei przeciętna wysokość finansowania projektów związanych z kulturą nie przekraczała 10 tys. zł – przeznaczano je najczęściej na rzecz wybranych projektów (tzw. sponsoring projektowy), rzadszy zaś był np. sponsoring instytucjonalny<sup>128</sup>.

Na podstawie wyżej przytaczanych przykładów można wnioskować, iż działalność sponsoringowa zyskuje dużą popularność i akceptację zarówno wśród przedsiębiorstw, jak i grup społecznych. Jednakże działalność sponsoringowa postrzegana jako element społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw napotyka liczne przeszkody, które mogą hamować rozwój tego instrumentu. Bariery rozwoju sponsoringu kultury scharakteryzowano w tabeli 13.

Tabela 13. Bariery rozwoju sponsoringu kultury

Nazwa	Charakterystyka zidentyfikowanych barier
Bariery z perspektywy podmiotu sponsorującego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trudna sytuacja ekonomiczna wielu firm, a więc brak wystarczających środków na długofalowe prowadzenie działań sponsoringowych</li> <li>- brak praktyki formułowania spójnej długofalowej strategii sponsoringowej</li> <li>- trudności związane z metodami pomiaru efektywności działań sponsoringowych, a tym samym określenia potencjalnych korzyści dla firmy</li> <li>- niewystarczająca profesjonalizacja w podejściu do stosowania instrumentu, jakim jest sponsoring kultury w promowaniu strategii społecznej odpowiedzialności</li> </ul>

dżetów w porównaniu z oczekiwanymi zyskami (za: A. Łobanowski, *Sponsoring nowej generacji...*, op. cit.).

<sup>127</sup> M. Lewicki, *Współpraca sektora prywatnego...*, op. cit., s. 6.

<sup>128</sup> Ibidem, s. 7.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak wiedzy o stosowaniu narzędzi społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw – przekonanie, wypływające z tradycyjnej edukacji ekonomicznej, iż jedynym celem przedsiębiorstwa jest osiąganie wąsko pojmowanych celów ekonomicznych – a także niewystarczające znaczenie przypisywane rozwojowi sfery wizerunku, kształtowaniu percepcji marki itd.</li> <li>- konieczność przezwyciężenia wewnętrznej przeciwstawności celu ekonomicznego i celu społecznego przedsięwzięcia</li> <li>- mała atrakcyjność sfery kultury dla działań sponsoringowych z perspektywy części podmiotów gospodarczych (wiele firm za bardziej atrakcyjną uważa np. sferę sportu)</li> <li>- konieczność zapewnienia zgodności wizerunku sponsorowanego artysty/ wydarzenia/dzieła z wizerunkiem firmy</li> <li>- problemy z dotarciem przekazu do końcowego odbiorcy (np. konieczność przeznaczenia nie tylko znacznych środków na sponsoring, ale także na nagłośnienie tego faktu w mediach)</li> <li>- postrzeganie instytucji kultury jako podmiotów trudnych we współpracy, nieprzystosowanych do funkcjonowania w nowoczesnym środowisku społeczno-ekonomicznym, cechujących się niewystarczającą profesjonalizacją, przejawiających postawy roszczeniowe</li> </ul>
Bariery z perspektywy podmiotu sponsorowanego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podejmowanie przez sponsorów jednorazowych działań sponsoringowych zamiast realizowania długofalowej strategii</li> <li>- obawa podmiotów kultury o utratę niezależności w momencie realizacji wydarzenia sponsorowanego, związana z potencjalnym dążeniem sponsora do ingerencji w przekaz artystyczny, wynikająca po części z niezrozumienia różnicy między sponsoringiem a mecenatem</li> <li>- niektóre sfery kultury, w których tożsamość wpisane są niezależność, „offowość”, „undergroundowość”, z trudem poddają się wymogom sponsoringu, stanowią jednak – ze względu na specyficzny, „niepokorny” wizerunek – łakomy kasek dla firm zainteresowanych tego typu kreacją. Tworzy to swoiste błędne koło: spełniając wymogi sponsoringu, sfery te tracą niezależność, a tym samym swój wizerunek w oczach części odbiorców, przez co maleje ich atrakcyjność dla sponsorów</li> </ul>
Bariery obiektywne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dysfunkcjonalne otoczenie prawne</li> <li>- brak tradycji stosowania sponsoringu kultury jako instrumentu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw</li> <li>- niewiedza związana z niezrozumieniem zasad koncepcji społecznej odpowiedzialności</li> <li>- niski poziom partycypacji kulturalnej Polaków, niewykształcony model poświęcania czasu wolnego na obcowanie za sztuką, co wpływa hamująco na skuteczne dotarcie z komunikatem sponsoringowym do grupy docelowej</li> <li>- złożoność zmian społecznych i polityczno-prawnych zachodzących w sferze kultury, które powodują większą niepewność w prowadzeniu działalności w nowej sytuacji rynkowej</li> </ul>

Źródło: K. Kopeć, *Obstacles and Perspectives of the Development of Cultural Sponsorship within the Framework of the Corporate Social Responsibility Strategy*, [w:] *Enterprise in Highly Competitive Environment*, red. A. P. Balcerzak, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010, s. 91–93.

#### Wnioski końcowe

Podsumowując, warto zaznaczyć, że sponsoring jest bardzo prężnie rozwijającym się narzędziem, wzbudzającym największe zainteresowanie zarówno przedsiębiorców, jak i organizacji kultury. Dowodzi tego m.in. Kodeks sponsoringu kultury, przyjęty w czerwcu 2011 r. z inicjatywy Narodowego Centrum

Kultury oraz Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan. Ma on usprawnić budowanie relacji partnerskich między kulturą a biznesem oraz zaprezentować dobre praktyki w tym obszarze. Kodeks porusza m.in. kwestie komunikowania wspólnych działań, równowagi wzajemnych świadczeń, wolności artystycznej, transparentności oraz nieograniczonego dostępu do projektów kulturalnych<sup>129</sup>. Angażowanie się instytucji publicznych w działania promujące wspieranie kultury przez biznes jest nierzadkie w krajach UE. W Europie instytucje publiczne są często inicjatorem programów zachęcających firmy do inwestowania w kulturę i dynamizujących współpracę międzysektorową, m.in. poprzez dostarczanie wiedzy o dobrych praktykach w tym zakresie. Deklaracja sektora prywatnego o włączeniu się w sposób strategiczny w tego typu działania jest swego rodzaju nowością, zwłaszcza w Polsce.

Mimo kontrowersji dotyczących zaliczenia sponsoringu do działań społecznie odpowiedzialnych bądź wyłączenia go z nich autorka przychyliła się do konstatacji, że sponsoring z powodzeniem może być stosowany w ramach strategii CSR – podobnie jak w przypadku marketingu społecznie zaangażowanego sprzega cel prospołeczny z celem osiągnięcia zysku.

Sponsoring kultury jest często wykorzystywany do łagodzenia negatywnej percepcji marki lub budowania pozytywnego nastawienia oraz kreowania pożądanych wartości w umysłach klientów docelowych. Dzięki zastosowaniu sponsoringu w komunikacji marketingowej możliwe jest m.in. budowanie marki poprzez skojarzenie jej z wartościami utożsamianymi z kulturą i sztuką – dla większości społeczeństwa kultura i sztuka to synonim zaufania, tradycji, prestiżu czy elitarności. Firmy reprezentujące takie branże jak ubezpieczenia czy bankowość zabiegają o wizerunek instytucji godnych zaufania, prestiżowych, z tradycjami. Z kolei sektor motoryzacyjny większą wagę przykładają do takich cech jak wyjątkowość, kreatywność, doskonałość. Sponsoring kultury może również być sposobem na kształtowanie wizerunku, odmiennego od tego, jaki ma konkurencja – innowacyjnego, otwartego na współtworzenie wartości z konsumentami, gościnnego, rozumiejącego potrzeby różnych środowisk, wrażliwego itd. Sponsoring kultury, poza aspektem komunikacji promocyjnej, daje przedstawicielom sponsorów możliwość integracji środowiskowej, często skutkującej rozpoczęciem wspólnych działań gospodarczych, akcji promocyjnych czy handlowych.

---

<sup>129</sup> *Kodeks sponsoringu kultury*, Narodowe Centrum Kultury, PKPP Lewiatan, Warszawa 2011, <http://kulturasieliczy.nck.pl/wp-content/uploads//2011/06/Kodeks-Sponsoringu-Kultury.pdf> (dostęp: 27.01.2014).

Zaangażowanie biznesu w kulturę może w perspektywie długofalowej uwiarygodniać w oczach opinii publicznej działalność firmy i budować jej pozytywny wizerunek na zewnątrz. Dla organizacji kultury istotną kwestią staje się możliwość wykorzystania zasobów biznesu (finansowych, materialnych, wiedzy lub umiejętności i czasu pracowników) w prowadzonej przez nie działalności. Ponadto duże znaczenie ma ukazanie możliwości rozwoju przedsięwzięć kulturalnych z wykorzystaniem alternatywnego źródła finansowania, jakim jest wspieranie projektów kulturalnych przez sektor prywatny.

Sponsoring kultury może być stosowany jako innowacyjne i kreatywne podejście w dziedzinie zarządzania kulturą, stanowiące nieodłączny atrybut gospodarki opartej na wiedzy.

## 2.4. Społeczne narzędzia finansowania kultury

### 2.4.1. Wolontariat pracowniczy (korporacyjny)

Przejawem współpracy organizacji kultury z podmiotami biznesowymi może być wolontariat pracowniczy<sup>130</sup>. To narzędzie, które można wykorzystywać w ramach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Wolontariat angażuje osoby indywidualne do aktywności służącej ich własnym społecz-

<sup>130</sup> Celem uporządkowania terminologii należy zaznaczyć, że w rozdziale tym autorka będzie stosować przymiotnik „wolontaryjny”. Słowniki języka polskiego nie podają żadnej formy przymiotnika od rzeczownika „wolontariat”, dlatego też obserwuje się dużą dowolność w użyciu form przymiotnikowych tego wyrazu. W literaturze można spotkać następujące przymiotniki: 1) „wolontariacki” (najwięcej wskazań w Internecie, jednak przymiotnik ten nie może być stosowany w sposób uniwersalny w niektórych kontekstach, np. w sformułowaniu „pracuję po wolontariacku”, bowiem nie jest on w tym przypadku najtrafniejszym wyborem); 2) „wolontarystyczny” (zdaniem językoznawców nie jest to forma poprawna, ponadto może być dodatkowo mylona z przymiotnikiem „wolontarystyczny”, który odnosi się do wolontaryzmu jako doktryny filozoficznej); 3) „wolontaryjny” – według językoznawcy, prof. Mirosława Bańki, przymiotnik od „wolontariat” może brzmieć „wolontariacki” (na wzór proletariat – proletariacki) albo „wolontaryjny” (na wzór impresariat – impresaryjny), a teoretycznie też „wolontaryczny” (na wzór antykwariat – antykwaryczny), ta ostatnia forma nie jest jednak w ogóle stosowana w literaturze. Maciej Malinowski zaznacza, że od wyrazów o brzmieniu podobnym do wolontariusz – wolontariat, np. notariusz – notariat, ordynariusz – ordynariat, nie tworzy się form przymiotnikowych. Zob.: *Poradnia językowa PWN*, <http://poradnia.pwn.pl/lista.php?id=11688>; <http://poradnia.pwn.pl/lista.php?szukaj=ba%F1ko&kat=15&od=150>; *Obcy język polski*, <http://obcyjezykpolski.interia.pl/?md=archive&id=168> (dostęp: 30.01.2014).



nościom, jest „jednym ze sposobów praktycznej realizacji przekonania, że współpracując z innymi, można przysłużyć się swojej społeczności lokalnej, sąsiedzkiej czy osobom potrzebującym pomocy”<sup>131</sup>. Dlatego też wyróżnikiem wolontariatu jest dobrowolność i nieodpłatność.

Według Centrum Studiów nad Społeczeństwem Obywatelskim, funkcjonującego w ramach Uniwersytetu Johna Hopkinsa w Stanach Zjednoczonych, wolontariat to „nieodpłatna, dobrowolna praca na rzecz osób nieznanym (spoza rodziny lub najbliższego grona przyjaciół, sąsiadów), środowiska naturalnego, społeczeństwa lub społeczności lokalnej, podejmowana indywidualnie lub w ramach organizacji albo instytucji publicznej”<sup>132</sup>.

Wolontariat pracowniczy (rzadziej określane jako korporacyjny<sup>133</sup>, ang. *corporate volunteering, employee volunteering, employee-supported volunteering*<sup>134</sup>)

<sup>131</sup> G. Makowski, *Młody, bogaty, wykształcony, religijny – mit polskiego wolontariusza. Komunikat z badań*, CBOS, Warszawa 2011, s. 5, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K\\_063\\_11.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_063_11.PDF) (dostęp: 31.01.2014).

<sup>132</sup> Ibidem.

<sup>133</sup> Kazimierz Banasiewicz nie uważa obu tych pojęć za tożsame. W jego opinii wolontariat pracowniczy jest terminem węższym niż wolontariat korporacyjny: „o wolontariacie pracowniczym mówimy wówczas, gdy firma, przychylając się do działań prospołecznych swoich pracowników, udziela im dnia wolnego od pracy, ponosząc, co prawda, koszty alternatywne braku w danym momencie określonych zasobów ludzkich, ale nie ponosi kosztów wynikających ze zużycia zasobów rzeczowych czy finansowych, nie mówiąc o logistyce związanej z organizowaniem przedsięwzięć o charakterze wolontaryjnym. Wolontariat korporacyjny to – w przeciwieństwie do pasywnej postawy charakteryzującej firmę, w której zaistniał wolontariat pracowniczy – aktywna działalność organizacji, z użyciem wszystkich koniecznych zasobów” (K. Banasiewicz, *Wolontariat korporacyjny jako jeden z przejawów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2011, nr 156, s. 162). Różnica między wolontariatem pracowniczym a korporacyjnym polega, w ujęciu tego badacza, na wyborze jednej z dwóch strategii działania: pasywnym delegowaniu pracownika lub aktywnym wspieraniu pracownika. Mimo to Banasiewicz używa w swoim artykule terminu „wolontariat korporacyjny”, wychodząc z założenia, iż odrębność obu typów wolontariatu nie jest na tyle istotna w kontekście jego dysertacji. Autorka opiera się jednak będzie w niniejszej pracy na określeniu „wolontariat pracowniczy”. Pojęcie to zakorzenione jest już w polskiej terminologii, a ponadto – co ważniejsze – w jego warstwie semantycznej został położony nacisk na pracownika jako na jednostkę podejmującą wyzwanie pracy wolontaryjnej. Wydaje się, że termin „wolontariat korporacyjny” podkreśla, iż w podjęciu wolontariatu ważniejszą rolę odgrywa korporacja, a nie pracownik. Ponadto w języku polskim termin „korporacja” może być nieco mylący, bowiem nie każde przedsiębiorstwo można nazwać korporacją.

<sup>134</sup> Termin ten, sugerujący działania podjęte z inicjatywy pracodawcy, za jego pełną wiedzą i aprobatą, był właściwy dla początkowego okresu wdrażania wolontariatu pracowniczego

stanowi szczególny rodzaj wolontariatu i jest zjawiskiem stosunkowo nowym w polskiej przedsiębiorczości. Według opinii Centrum Wolontariatu wolontariat pracowniczy polega na inicjowaniu przez firmy działań na rzecz rozwoju społeczności lokalnej poprzez realizację programów wolontariatu pracowniczego w instytucjach publicznych czy organizacjach pozarządowych<sup>135</sup>.

W obowiązującym w Polsce ustawodawstwie nie ma aktów prawnych regulujących wprost kwestie wolontariatu pracowniczego. Ustawą, której przepisy stosowane są w kwestiach związanych z wolontariatem pracowniczym, jest Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Ponadto w przypadku wolontariatu pracowniczego mają również zastosowanie przepisy Kodeksu cywilnego z dnia 23 kwietnia 1964 r. oraz Kodeksu pracy z dnia 26 czerwca 1974 r. Wolontariat pracowniczy różni się od podstawowej formy wolontariatu tym, że oprócz wolontariusza-pracownika oraz korzystającego występuje też podmiot trzeci, tj. przedsiębiorca pracodawca, który zapewnia finansowo-organizacyjne wsparcie działań wolontaryjnych swoich pracowników<sup>136</sup>.

Firmy w Polsce niezbyt często wpisują wolontariat pracowniczy do zakresu działań proponowanych pracownikom – najwięcej przykładów wolontariatu pracowniczego można znaleźć w organizacjach międzynarodowych działających na terenie naszego kraju. Są co najmniej dwie przyczyny takiego stanu rzeczy. Po pierwsze jest to pokłosie głęboko zakorzenionej niechęci Polaków do tzw. czynów społecznych z okresu PRL-u (wywodzących się z sowieckiej tradycji *subotnika*). Była to obowiązkowo świadczona praca w czasie wolnym, bez wynagrodzenia, skąd wzięło swój początek popularne sformułowanie z czasów PRL-u, że coś zostało zrobione w czynie społecznym<sup>137</sup>. Po drugie, analizując to zagadnienie w szerszym kontekście, należy zauważyć, że okres socjalizmu

---

go w latach 80. XX w. Obecnie jednak w literaturze anglosaskiej preferuje się neutralnie brzmiące określenie *employee volunteering*, ponieważ pracownicy często wychodzą z propozycją włączenia się w działania tego typu. Zob. P. Lukka, *Employee Volunteering: A Literature Review*, Institute for Volunteering Research, August 2000, s. 4, [http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/Migrated-Resources/Documents/E/Employee\\_Volunteering\\_literature\\_review-.pdf](http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/Migrated-Resources/Documents/E/Employee_Volunteering_literature_review-.pdf) (dostęp: 15.01.2014).

<sup>135</sup> [www.wolontariat.org.pl](http://www.wolontariat.org.pl) (dostęp: 3.02.2014).

<sup>136</sup> P. Komosa, D. Dorska, *Wybrane aspekty prawne wolontariatu pracowniczego...*, op. cit., s. 8, 16.

<sup>137</sup> Więcej o kontrowersjach terminologicznych i paraleli między wolontariatem i czynem społecznym zob. K. Banasiewicz, *Wolontariat korporacyjny...*, op. cit., s. 160–161.

nie przyczynił się do popularyzacji idei społeczeństwa obywatelskiego. Dopiero w latach 90. został zapoczątkowany proces jego intensywnego kształtowania się, dzięki czemu Polacy coraz lepiej rozumieją i doceniają znaczenie m.in. wolontariatu.

Część osób podejmujących dobrowolną, nieodpłatną pracę społeczną nie utożsamia się z pojęciem wolontariusza lub tego pojęcia nie rozumie. Określenie „wolontariat” jest często mylone z działalnością o charakterze prospołecznym, a nawet filantropijnym, bowiem zaliczane są do niego następujące działania: wysłanie dobrotycznego SMS-a (26%), wrzucenie pieniędzy do puszek w trakcie zbiórki publicznej (49%), podjęcie nieodpłatnej pracy na rzecz swojej rodziny i najbliższych przyjaciół (24%), odbywanie stażu lub praktyki (16%)<sup>138</sup>.

Warto przytoczyć w tym miejscu dane statystyczne pokazujące skalę i popularność wolontariatu w Polsce. Ostatnie badanie przeprowadzone przez Stowarzyszenie Klon/Jawor, dotyczące zaangażowania społecznego Polaków, potwierdziło, że pracę jako wolontariusze wykonuje ok. 20% Polaków<sup>139</sup>. W badaniu tym nie ujmowano osobno zjawiska, jakim jest wolontariat pracowniczy. Zwrócono jednak uwagę, że ludzie czynni zawodowo stanowią 18% wszystkich wolontariuszy, a największą grupę tworzą osoby między 36 a 45 rokiem życia (19%)<sup>140</sup>. Poziom tego zaangażowania wśród osób pracujących jest więc spory – na tej podstawie można wysnuć wniosek, że programy wolontariatu pracowniczego mogą cieszyć się powodzeniem.

Ogólnopolskie badanie poświęcone analizie samego zjawiska wolontariatu pracowniczego przeprowadzone zostało przez Centrum Wolontariatu w 2008 r. (I edycja<sup>141</sup>) oraz w 2013 r. (II edycja)<sup>142</sup>. Wyniki II edycji po-

<sup>138</sup> G. Makowski, *Młody, bogaty, wykształcony, religijny...*, op. cit., s. 3.

<sup>139</sup> Wynik ten nie odbiegał znacząco od poziomu z lat 2004 i 2006. Zob. J. Przewłocka, *Zaangażowanie społeczne Polaków w roku 2010: wolontariat, filantropia, 1%. Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2011, s. 10, <http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/zaangazowanie2010.pdf> (dostęp 20.09.2013).

<sup>140</sup> Ibidem, s. 15.

<sup>141</sup> *I Ogólnopolskie badania wolontariatu pracowniczego*, Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu w Warszawie, Warszawa 2008, [http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/badania\\_WP.pdf](http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/badania_WP.pdf) (dostęp 20.01.2014).

<sup>142</sup> *II Ogólnopolskie badania wolontariatu pracowniczego. Wolontariat pracowniczy w największych firmach w Polsce*, Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu w Warszawie, Warszawa 2013, [http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/II\\_badania\\_wolontariatu\\_pracowniczego.pdf](http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/II_badania_wolontariatu_pracowniczego.pdf) (dostęp 20.09.2013).

kazują, że około 5–7% największych firm realizuje obecnie program wolontariatu pracowniczego. Jest to trzykrotny wzrost poziomu uczestnictwa w porównaniu ze wskazaniami z 2008 r.<sup>143</sup> Autorzy badania prognozują utrzymanie się tego trendu wzrostowego. Podstawą tak sformułowanej prognozy jest fakt, że co piąta firma (18%) spośród tych, które nie realizują obecnie programu wolontariatu pracowniczego, rozważa jego wprowadzenie w przyszłości, z kolei 70% firm biorących pod uwagę wprowadzenie programu wolontariatu pracowniczego chce dokonać tego w okresie najbliższych trzech lat<sup>144</sup>.

Wyniki wspomnianego badania pokazują również, że w program wolontariatu pracowniczego angażuje się przeciętnie 21% wszystkich pracowników firmy (reprezentujących różne szczeble organizacji), a wolontariusz poświęca na działalność w ramach programu wolontariatu pracowniczego średnio 12 godzin rocznie<sup>145</sup>. Wśród wolontariuszy dominują osoby w przedziale wiekowym 30–40 lat (43%). W programy wolontariatu częściej włączają się kobiety (przeważają w strukturze wolontariuszy w 47% badanych firm, a mężczyźni jedynie w 9%)<sup>146</sup>.

---

<sup>143</sup> Ibidem, s. 12.

<sup>144</sup> Ibidem.

<sup>145</sup> Ibidem, s. 24.

<sup>146</sup> Ibidem.

Tabela 14. Charakterystyka zjawiska wolontariatu pracowniczego

<b>Wolontariat pracowniczy</b>	
Cele wolontariatu pracowniczego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cel społeczny polegający na budowaniu lokalnego partnerstwa środowiska przedsiębiorców z podmiotami trzecimi,</li> <li>- budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorcy jako uczestnika życia społecznego, włączającego się w działania na rzecz innych podmiotów,</li> <li>- rozwijanie dobrych relacji między pracownikami poprzez kształtowanie kreatywności, zdobywanie umiejętności interpersonalnych i zdolności organizacyjnych</li> </ul>
Podziały wolontariatu pracowniczego	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) podział ze względu na sposób zorganizowania wolontariatu: <ul style="list-style-type: none"> <li>- programy formalne</li> <li>- programy nieformalne</li> </ul> </li> <li>2) podział ze względu na czas trwania programu wolontariatu: <ul style="list-style-type: none"> <li>- wolontariat krótkoterminowy</li> <li>- wolontariat długoterminowy</li> </ul> </li> <li>3) podział ze względu na zasięg programu wolontariatu: <ul style="list-style-type: none"> <li>- wolontariat lokalny</li> <li>- wolontariat międzynarodowy</li> </ul> </li> <li>4) podział ze względu na rodzaj beneficjenta: <ul style="list-style-type: none"> <li>- wolontariat na rzecz danego wydarzenia</li> <li>- wolontariat na rzecz danej organizacji (krótko- lub długoterminowy)</li> </ul> </li> <li>5) podział ze względu na liczbę pracowników zaangażowanych w dany program wolontariatu: <ul style="list-style-type: none"> <li>- programy realizowane indywidualnie</li> <li>- programy realizowane grupowo</li> <li>- programy realizowane zespołowo</li> </ul> </li> <li>6) podział ze względu na czas podejmowania działań wolontaryjnych; świadczenia w ramach wolontariatu pracowniczego mogą być realizowane przez pracownika: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) w czasie pracy,</li> <li>b) w czasie wolnym od pracy<sup>147</sup>; należą tu m.in.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- niepłatny wolontariat po godzinach pracy</li> <li>- wolontariat po godzinach pracy, płatny do określonego maksimum lub bez określonego maksimum</li> <li>- wolontariat w elastycznym wymiarze czasu</li> <li>- wolontariat, w przypadku którego pracownik otrzymuje za okres wykonywania pracy wolontaryjnej równoważny mu czas wolny – wolontariat wykonywany w specjalnie na to przeznaczonym dniu wolnym od pracy</li> <li>- wolontariat w okresie urlopu bezpłatnego</li> <li>- nieodpłatne oddelegowanie pracowników przez pracodawcę do organizacji pozarządowej<sup>148</sup> (możliwa forma pośrednia)</li> </ul> </li> </ol> </li> </ol>

<sup>147</sup> Należy dodać, że wolontariat nie wpływa na przyszłe uprawnienia pracownicze, np. na długość urlopu wypoczynkowego, na uzyskanie prawa do renty lub emerytury oraz na wysokość tych świadczeń (por. P. Komosa, D. Dorska, *Wybrane aspekty prawne wolontariatu pracowniczego...*, op. cit., s. 24).

<sup>148</sup> Zgodnie z art. 42 §4 Kodeksu pracy pracodawca w sytuacjach uzasadnionych może powierzyć pracownikowi inną pracę niż określona w jego umowie o pracę (do trzech miesięcy w roku kalendarzowym), jeżeli nie powoduje to obniżenia wynagrodzenia i odpowiada kwalifikacjom pracownika. Komosa i Dorska podkreślają jednak, że jest to forma zbliżona do wolontariatu pracowniczego; jej realizacja polegać może na współpracy przedsiębiorcy pracodawcy z organizacjami pozarządowymi (ibidem, s. 27).

	7) podział ze względu na rodzaj prac podejmowanych w ramach wolontariatu: <ul style="list-style-type: none"> <li>- prace o charakterze ogólnym</li> <li>- prace o charakterze szczegółowym</li> </ul>
Przykłady wolontariatu pracowniczego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- udział w ogólnokrajowych akcjach społeczno-charytatywnych organizowanych przez podmioty trzecie</li> <li>- autorskie programy społeczne przedsiębiorców</li> <li>- autorskie lokalne projekty pracownicze, polegające na przygotowaniu przez pracowników planów niesienia pomocy podmiotom potrzebującym</li> <li>- zbiórki pracownicze na dany cel społeczny</li> <li>- zbiórki darów od wolontariuszy-pracowników</li> <li>- akcje krwiodawstwa pracowników</li> </ul>
Relacje faktycznoprawne występujące w ramach wolontariatu pracowniczego	<p>W ramach wolontariatu pracowniczego można wyróżnić następujące relacje faktycznoprawne między trzema podmiotami:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wolontariuszem-pracownikiem a przedsiębiorcą (stosunek pracy, stosunek cywilnoprawny)</li> <li>- wolontariuszem-pracownikiem a korzystającym (relacje właściwe dla stosunku cywilnoprawnego)</li> <li>- przedsiębiorcą pracodawcą a korzystającym (ta relacja może sprowadzać się wyłącznie do relacji faktycznej, nieuregulowanej przez obowiązujące przepisy prawa, zaistniałej w danej sytuacji, w zależności od woli stron)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Komosa, D. Dorska, *Wybrane aspekty prawne wolontariatu pracowniczego*, Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, Warszawa 2008, [http://biblioteka-wolontariatu.pl/wp-content/uploads/aspekty\\_prawne\\_WP.pdf](http://biblioteka-wolontariatu.pl/wp-content/uploads/aspekty_prawne_WP.pdf), s. 10, 11–17, 24, 26–27 (dostęp: 2.02.2014); A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa 2007, s. 148; U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, s. 107–108; G. Hills, A. Mahmud, *Volunteering for Impact. Best Practices in International Corporate Volunteering*, FSG Social Impact Adviser, September 2007, s. 11, [http://www.brookings.edu/~media/Files/rc/papers/2007/09volunteering/Volunteering\\_for\\_Impact.pdf](http://www.brookings.edu/~media/Files/rc/papers/2007/09volunteering/Volunteering_for_Impact.pdf) (dostęp: 12.01.2014); N. Low, S. Butt, A. E. Paine, J. D. Smith, *Helping Out. A National Survey of Volunteering and Charitable Giving*, Institute of Volunteering Research, 2007, s. 73, [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/third\\_sector/assets/helping\\_out\\_national\\_survey\\_2007.pdf](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/third_sector/assets/helping_out_national_survey_2007.pdf) (dostęp: 22.01.2014).

#### Programy wolontariatu pracowniczego

Wolontariat pracowniczy może być realizowany w bardzo wielu formach (np. wolontariat krótko- i długoterminowy, lokalny lub międzynarodowy, indywidualny, zespołowy, na rzecz danej organizacji czy danego wydarzenia, akcyjny albo systemowy). Świadczenia w ramach wolontariatu pracowniczego mogą być wykonywane przez pracownika w czasie pracy lub w czasie wolnym od pracy (pracownik może np. otrzymać równoważny czas wolny za pracę jako wolontariusz, dzień wolny od pracy z przeznaczeniem na wolontariat lub też urlop bezpłatny).

Wśród przykładów wolontariatu pracowniczego można wskazać<sup>149</sup> m.in.:

- 1) autorskie projekty pracownicze polegające na realizacji własnych pomysłów (mogą to być np. zbiórki pieniędzy/darów rzeczowych dla osoby potrzebującej czy znajdującej się w trudnej sytuacji losowej lub akcje pobierania krwi – są to zazwyczaj działania podejmowane pod wpływem impulsu, prowadzone z inicjatywy pracowników, a firma albo tylko biernie obserwuje dane wydarzenie, albo też włącza się, przekazując jakąś kwotę czy dar rzeczowy, np. wózek inwalidzki);
- 2) autorskie programy wolontariatu firm:
  - zyskującą na popularności formą wolontariatu pracowniczego są organizowane przez firmy, krótkoterminowe wyjazdy integracyjne pracowników połączone z wolontariatem, np. malowanie szkoły, sadzenie drzew, oczyszczanie określonego terenu. Intencją tego rodzaju programu wolontariatu jest integracja zespołu poprzez wykonywanie przez pracowników wszystkich szczebli wspólnej dobrowolnej pracy na rzecz potrzebujących oraz promowanie postaw prospołecznych wśród pracowników,
  - wolontariat może być stałym elementem programu społecznej odpowiedzialności firmy, jeśli np. firma regularnie ogłasza wewnętrzne konkursy grantowe, których celem jest wyróżnienie pomysłów pracowników na wolontariat. Przedsiębiorstwo może też realizować wieloletnie programy wolontariatu, do udziału w których zachęceni są pracownicy. Firmy mogą proponować im wyjazdy w ramach wolontariatu zagranicznego, oddelegowanie do pracy w organizacji pozarządowej czy też udział w różnych przedsięwzięciach, np. w ogólnokrajowych akcjach społeczno-charytatywnych organizowanych przez podmioty trzecie. Częstym elementem zachęty do podjęcia wolontariatu przez pracowników jest możliwość skorzystania z 1–2 dni wolnych, z przeznaczeniem na wolontariat (pracownicy mogą podjąć taką pracę w dowolnej organizacji lub też skorzystać z bazy projektów wolontariatu, którymi dysponują firmy).

Realizacja programu wolontariatu pracowniczego wymaga właściwego zarządzania nim w firmie. Niezwykle ciekawy model zarządzania wolontariatem

---

<sup>149</sup> Opracowano na podstawie: *Wolontariat pracowniczy – między emocjami a racjonalnością. Raport z badań jakościowych poświęconych pracowniczemu wolontariatowi kompetencji*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, wrzesień 2011, s. 9–10, <http://konkordia.org.pl/wp-content/uploads/2012/11/821175093.pdf> (dostęp 20.09.2013); P. Lukka, *Employee Volunteering...*, op. cit., s. 4.

pracowniczym wprowadził Citibank Handlowy – lider wielu prestiżowych konkursów promujących ideę wolontariatu w Polsce. W firmie tej wdrożono np. system wspomaganie wolontariatu (*Volunteer Management System*), dzięki któremu wolontariusze, korzystając z internetu, mogą wyszukiwać preferowane projekty w bazie projektów wolontaryjnych czy też poznawać inicjatywy społeczne wspierane przez własną fundację korporacyjną, czyli Fundację Bankową im. Leopolda Kronenberga. System pozwala m.in. na sprofilowanie oferty wolontariatu zgodnie z zainteresowaniami pracownika, jak i na promowanie wolontariatu poprzez wykorzystanie różnych narzędzi motywujących pracowników do jego podjęcia (w tym SMS, wlepki, wygaszacze ekranów, komiksy). Innym rozwiązaniem stosowanym przez Citibank Handlowy jest zachęta finansowa – pracownik po przepracowaniu jako wolontariusz 50 godzin w ciągu roku ma prawo do przekazania jej dofinansowania ze środków firmy w wysokości 1500 zł<sup>150</sup>.

Krzysztof Kaczmar wspomina:

Po rozpoczęciu programu wolontariatu odnieśliśmy wiele porażek. Wolontariat nie działa bowiem w ten sposób, że kiedy ktoś potrzebuje pomocy, skrzykuje się kilku pracowników i sprawa załatwiona. Do tego trzeba podejść strukturalnie. Dlatego zaprojektowaliśmy specjalny system informatyczny do zarządzania wolontariatem. Najpierw zbadaliśmy potrzeby pracowników, aby móc wyodrębnić obszary działania: edukacja, pomoc osobom starszym, opieka nad zwierzętami itp. Dopiero po ich określeniu można było zaprojektować system między wolontariuszem a organizacją. Oferty z organizacji spływają do tego systemu, sprofilowane pod kątem potrzebnych do pomocy ludzi, i rozsyłane są do osób dopasowanych do profilu. To spowodowało, że nie było tzw. spamu wolontariackiego i całość zaczęła funkcjonować<sup>151</sup>.

Dla podkreślenia znaczenia programów wolontariatu pracowniczego firmy coraz częściej wpisują obowiązki związane z zarządzaniem wolontariatem do zadań menedżerów/specjalistów ds. społecznej odpowiedzialności, promocji czy też zasobów ludzkich. Rzadziej powoływane jest odrębne stanowisko zarządzającego programem wolontariatu w firmie. Do zadań menedżerów zajmujących się w przedsiębiorstwach programem wolontariatu należy – oprócz obowiązków związanych z przygotowaniem, realizacją i ewaluacją oferty wolontariatu – efektywne komunikowanie pracownikom ofert wolontariatu (elektroniczna baza ofert wolontariatu), jak i motywowanie ich

<sup>150</sup> Zob. *Program wolontariatu pracowniczego w Citi Handlowy*, <http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/6151.htm> (dostęp 20.01.2014).

<sup>151</sup> Fragment przeprowadzonego przez autorkę wywiadu z Krzysztofem Kaczmarem, dyrektorem Fundacji Bankowej im. Leopolda Kronenberga.



do podjęcia wolontariatu (zachęty pozafinansowe, w tym m.in. dni wolne od pracy, oraz zachęty finansowe).

Firma realizująca program wolontariatu pracowniczego musi dbać o szczególność, dopracowując taką ofertę dla pracowników. Dużym błędem jest dopuszczenie do tego, aby firma wysyłała wolontariusza do danej organizacji bez sprawdzenia jej, jeśli bowiem będzie to organizacja, w której zostanie zmarnowany czas poświęcony przez pracownika, to nie zaangażuje się on już więcej w wolontariat.

Co jest celem wolontariatu pracowniczego?

Obecnie wolontariat służy nie tylko niesieniu pomocy potrzebującym, lecz także jest popularnym pozafinansowym narzędziem motywacyjnym. Może być także sposobem na realizowanie własnych pasji czy zdobycie dodatkowego doświadczenia zawodowego. Z punktu widzenia firmy wolontariat pracowniczy jest coraz częściej jednym z elementów strategii społecznej odpowiedzialności.

Wolontariat pracowniczy przyczynia się do budowania lokalnego partnerstwa między środowiskiem przedsiębiorców a podmiotami trzecimi. Może pełnić również istotną funkcję w kreowaniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorcy jako uczestnika życia społecznego, włączającego się w działania na rzecz innych podmiotów. Warto zauważyć, że wolontariat wpływa pozytywnie na kształtowanie dobrych relacji między pracownikami poprzez stymulowanie kreatywności, zdobywanie umiejętności interpersonalnych i zdolności organizacyjnych.

Uczestnicy badań przeprowadzonych przez Centrum Wolontariatu podkreślali, iż najważniejszymi celami programu wolontariatu pracowniczego są: przyczynienie się do poprawy sytuacji osób potrzebujących dzięki wykorzystaniu w słusznej sprawie możliwości i zasobów firmy (92%) oraz zbudowanie/wzmocnienie wizerunku firmy odpowiedzialnej i zaangażowanej społecznie (86%)<sup>152</sup>. Kolejne cele dotyczą pracowników i kwestii postrzegania przez nich firmy<sup>153</sup>:

- propagowanie idei wolontariatu pracowniczego (75%),
- integracja pracowników i zwiększenie ich zadowolenia czy satysfakcji z pracy (75%),
- wzrost zaangażowania i motywacji oraz zmiana podejścia do firmy jako miejsca nie tylko zarobkowania, ale również osiągnięcia innych celów życiowych (75%),

<sup>152</sup> *II Ogólnopolskie badania wolontariatu pracowniczego...*, op. cit., s. 14.

<sup>153</sup> *Ibidem*, s. 15.

- umożliwienie pracownikom realizowania ich zainteresowań (72%),
- wzmocnienie więzi emocjonalnej pracowników z firmą (64%).

Wolontariat pracowniczy może być postrzegany jako jeden ze sposobów radzenia sobie ze stresem lub wypaleniem zawodowym. Dużą wartością tego typu programów jest ponadto możliwość rozwijania wielu umiejętności, takich jak: zdolność do współpracy, motywowanie samego siebie, dobre komunikowanie, skuteczność oraz umiejętność zarządzania projektem.

Czy wolontariat pracowniczy w kulturze jest możliwy?

Nawet jeśli przedsiębiorstwa realizują program wolontariatu pracowniczego, nie zawsze oferują możliwość podjęcia takich działań w sferze kultury<sup>154</sup>. Często wynika to z braku zainteresowania pracowników tego typu pracą, gdyż chętniej angażują się oni w działania o charakterze społecznym – zazwyczaj są to jednorazowe akcje mające na celu zbiórkę pieniędzy czy darów rzeczowych dla osoby w trudnej sytuacji. Bariery ograniczające rozwój tego typu wolontariatu napotyka się już na etapie konstruowania oferty programu wolontariatu pracowniczego.

Jeżeli firmy realizują programy wolontariatu pracowniczego, tworzą bazę ofert wolontariatu we współpracy z organizacjami, które korzystają z pracy wolontariuszy (są to zazwyczaj organizacje społeczne o bardzo szerokim profilu: domy dziecka, przedszkola, szpitale, ośrodki zdrowia, instytucje kultury itd.). Gromadzenie ofert jest bardzo istotnym etapem. Odbywa się ono np.

<sup>154</sup> W Polsce nie ma dostępnych danych ilościowych czy jakościowych na temat stanu wykorzystania pracy wolontariuszy przez polskie instytucje kultury. Jedyne badania w tym zakresie, *Wolontariat w kulturze*, przeprowadzone przez Instytut Spraw Publicznych, potwierdziły, iż korzystanie z wolontariatu w polskich instytucjach kultury nie jest zjawiskiem często spotykanym, aczkolwiek staje się ono coraz popularniejsze. Niestety nierzadko ma to charakter „robienia czegoś bardziej dla prestiżu i nie idzie w parze z głębszym przemyśleniem roli, jaką wolontariusze mieliby w danej instytucji sprawować” (F. Pazderski, J. Urmański, G. Makowski, *Wolontariat w kulturze. Ekspertyza poświęcona polskim oraz europejskim rozwiązaniom systemowym dotyczącym wykorzystania wolontariatu w instytucjach kultury*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2010, s. 32, <http://konkordia.org.pl/wp-content/uploads/2012/11/591822330.pdf> – dostęp: 20.01.2014). Konsekwencją takiego postępowania jest powierzanie wolontariuszom najprostszych czynności, które nie pozwalają na docenienie czy też rozwijanie posiadanego przez nich potencjału. Tego typu podejście wpływa na nich demotywująco, gdyż nie stwarza możliwości zdobywania nowych kompetencji i ciekawych doświadczeń (ibidem, s. 33). Zdaniem autorów badania wprowadzenie programu wolontariatu do strategii działania instytucji kultury przynieść może pozytywny skutek w pracy samych instytucji, dzięki dywersyfikacji oferty oraz nawiązaniu bliższych relacji ze społecznością.

poprzez ogłaszanie konkursów na program wolontariatu lub rozsyłanie zapytania do różnych organizacji, mające na celu zebranie różnych opcji wolontariatu, w który mogą się zaangażować pracownicy firm. Jak już wspomniano, działania jednorazowe o charakterze prospołecznym cieszą się dużo większą popularnością niż zaangażowanie w wolontariat w kulturze – prym wiodą tu takie akcje jak odbudowa stodoły czy malowanie płotu wokół domu dziecka. Dlatego też instytucjom kultury trudno jest zaproponować wolontariuszom korporacyjnym takie działania, które będą dla nich atrakcyjne. Wynika to częściowo z faktu, że instytucje kultury oczekują od wolontariuszy najczęściej stałej obecności, a nie jednorazowego zaangażowania.

Nie oznacza to jednak, że wolontariat pracowniczy w kulturze jest niemożliwy. Wśród badanych podmiotów sześć firm realizuje programy wolontariatu pracowniczego, a cztery z nich proponują swoim pracownikom programy wolontariatu w sferze kultury. Są to:

- ING Bank Śląski – działalność zespołu muzycznego Singers<sup>155</sup>;
- Citi Handlowy, poprzez Fundację Bankową im. Leopolda Kronenberga, która zarządza programami wolontariatu; wśród nich pojawiają się projekty związane z edukacją kulturalną czy ofertą wolontariatu w Muzeum Powstania Warszawskiego<sup>156</sup>;
- TP S.A. realizuje programy wolontariatu pracowniczego z elementami edukacji kulturalnej (np. lekcje tematyczne o Chopinie) poprzez Fundację Orange;
- IBM Polska sp. z o.o., poprzez ofertę wolontariatu kompetencyjnego w Muzeum Powstania Warszawskiego (projekt w fazie pilotażu) – zob. rozdział 4.4.

#### Wnioski końcowe

Idea wolontariatu sięga początków ludzkości – najpierw wolontariat pozbawiony był ram instytucjonalnych, z czasem jednak stał się jednym z narzędzi pracy

<sup>155</sup> Singers powstał w 2007 r. Członkami zespołu są pracownicy różnych komórek organizacyjnych ING Banku Śląskiego, którzy działają na zasadzie wolontariatu. Największym dotychczas przedsięwzięciem zespołu Singers było przygotowanie i zaprezentowanie spektaklu muzycznego *Lucjan Lew, jakiego nie było*, którego premiera odbyła się w grudniu 2008 r. w Katowicach. Do tej pory spektakl został wystawiony siedem razy. Zespół występuje ponadto na firmowych spotkaniach świątecznych zarządu z pracownikami. Planowane jest też ponowne włączenie się zespołu w inicjatywy charytatywne.

<sup>156</sup> Citi Handlowy jest liderem wolontariatu pracowniczego w Polsce. Wśród realizowanych przez bank projektów są również te z zakresu kultury. Dotyczą one dbałości o dziedzictwo kulturowe, a także remontów lokalnych placówek kultury czy szeroko pojętej sztuki.

wielu organizacji niosących wsparcie. W tego typu organizacjach największą popularnością cieszył się wolontariat świadczony na rzecz organizacji czy inicjatyw kościelnych (np. w szpitalach, szkołach prowadzonych przez siostry zakonne). W latach 90. XX w. nastąpił w Polsce rozkwit różnego rodzaju organizacji pozarządowych, które swoją działalność w dużym stopniu opierają na świadczonej nieodpłatnie pracy wolontariuszy.

Polacy niechętnie angażują się w pracę jako wolontariusze. U źródeł małej aktywności Polaków w sferze wolontariatu leży głęboko zakorzeniona w świadomości społecznej niechęć do czynów społecznych z czasów PRL-u.

Niewielkie jest zaufanie wzajemne oraz do instytucji publicznych, brak jest przekonania o sensowności i skuteczności wspólnego działania. Cały ten zestaw wskaźników określany jest mianem kapitału społecznego, zaś jego deficyt w społeczeństwie polskim wskazywany jest przez socjologów jako jeden z poważnych problemów i jedna z barier rozwoju społecznego oraz gospodarczego w naszym kraju<sup>157</sup>.

Wolontariat pracowniczy jest integralnym elementem społecznego zaangażowania przedsiębiorstw. Staje się on coraz bardziej popularny w Polsce. Zainteresowanie takim wolontariatem w Stanach Zjednoczonych widoczne jest od lat 90. XX w. Według Points of Light Foundation już w 1992 r. 31% amerykańskich przedsiębiorstw włączyło programy wolontariatu do swoich strategii biznesowych, a w 1999 r. było już 81% takich firm<sup>158</sup>. W 2006 r. ponad 90% przedsiębiorstw z listy *Fortune 500* realizowało programy z tego zakresu w Stanach Zjednoczonych<sup>159</sup>.

Wdrożenie programu wolontariatu pracowniczego w firmie jest bardzo złożonym projektem. Nie każde przedsiębiorstwo może sobie pozwolić na stworzenie formalnych programów wolontariatu pracowniczego oraz wyodrębnienie specjalnego budżetu na działania w tym zakresie. Zwykle jest to domeną dużych międzynarodowych firm<sup>160</sup>, którym z jednej strony łatwiej

<sup>157</sup> J. Przewłocka, *Zaangażowanie społeczne Polaków w roku 2010...*, op. cit., s. 12.

<sup>158</sup> I. Oleniuch, *Korzyści z wolontariatu pracowniczego w dobie wzrostu konkurencyjności i niepewności otoczenia*, [w:] *Problemy gospodarowania w dobie globalizacji – materiały konferencyjne*, red. M. Kunaś, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, [http://mikroekonomia.net/system/publication\\_files/743/original/6.pdf?1315213995](http://mikroekonomia.net/system/publication_files/743/original/6.pdf?1315213995) (dostęp: 11.01.2014).

<sup>159</sup> *Standard for Employee Volunteer Programmes Developed*, [www.worldvolunteeweb.org](http://www.worldvolunteeweb.org) (dostęp: 28.11.2007), za: U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 107.

<sup>160</sup> Pracownicy pracujący w dużych firmach (zatrudniających ponad 250 osób) częściej wskazywali, iż u ich pracodawców są realizowane programy wolontariatu lub inne projekty z zakresu odpowiedzialności społecznej. Co ciekawe, pracownicy zatrudnieni w sektorze publicznym częściej niż respondenci z sektora prywatnego potwierdzali funkcjonowanie programów wolontariatu w swoim zakładzie pracy. Pracownicy sektora prywatnego często

jest przygotować osobne stanowisko dla osoby zarządzającej wolontariatem pracowniczym w firmie, z drugiej zaś trudniej orientować się w lokalnym środowisku i dotrzeć do podmiotów potrzebujących takiego wsparcia z ich strony.

---

informowali również, iż ich pracodawcy nie realizują żadnych programów w tym zakresie. Zob. *Helping Out...*, op. cit., s. 72.



## ROZDZIAŁ 3

### Prokulturalne zaangażowanie przedsiębiorstw – wyniki badań

Jednostkami analizy w badaniu<sup>1</sup> były organizacje formalne. Na podstawie wcześniejszego rozpoznania problematyki wybrano podmioty wykorzystujące w swojej działalności CSR narzędzia pozabudżetowego finansowania kultury, które wstępnie zidentyfikowano w ramach badania pilotażowego oraz studiów literaturowych. W badaniu nie dążono do uzyskania reprezentatywnej próby badawczej przedsiębiorstw w Polsce<sup>2</sup>. Zastosowano dobór oparty na dostępności badanych oraz dobór celowy (arbitralny) – na podstawie analizy danych, własnej wiedzy o badanej populacji i zgodności z przyjętymi założeniami badawczymi.

Na podstawie danych uzyskanych w trakcie badań opracowano w formie studiów przypadków przykłady stosowania wybranych narzędzi pozabudżetowego finansowania kultury. Opracowując studia przypadku, posłużono się:

---

<sup>1</sup> Badania sfinansowano ze środków na działalność statutową Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, służących rozwojowi młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich (temat projektu badawczego: *Wspieranie kultury w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*).

<sup>2</sup> Autorka oparła się na argumentacji następujących badaczy: E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 204; R. E. Stake, *Jakościowe studium przypadku*, [w:] *Metody badań jakościowych*, red. N. K. Denzin, Y. S. Lincoln, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, t. 1, s. 635; D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 172; D. Maison, *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 101.

- analizą zawartości stron internetowych badanych podmiotów zgodnie z obszarami tematycznymi prowadzonych badań (tj. pod kątem następujących zagadnień: społeczna odpowiedzialność/zrównoważony rozwój oraz działalność w sferze kultury);
- analizą danych źródłowych udostępnionych przez badane przedsiębiorstwa, dotyczących społecznej odpowiedzialności oraz działań prokulturalnych;
- techniką wywiadu – w celu uzyskania pełniejszego wglądu w badane zagadnienie wybrani obserwatorzy w trakcie wywiadów pogłębionych poproszeni zostali o szczegółowe zrelacjonowanie działań podejmowanych w ramach społecznej odpowiedzialności. Zastosowano wywiad niestandardowy i niestrukturalizowany (wywiad otwarty<sup>3</sup>), pozwalający na swobodne reagowanie na ciekawe badawczo wątki poruszone przez respondenta w rozmowie. Respondentami byli przedstawiciele organizacji zajmujący różne stanowiska, ale odpowiedzialni za sferę decyzji dotyczących działań prokulturalnych firmy.

Badania zostały przeprowadzone w okresie od sierpnia do grudnia 2011 r. Do zbadania wytypowano 14 podmiotów, do których zostało skierowane zapytanie o zgodę na przeprowadzenie wywiadu jakościowego.

Wywiady przeprowadzone zostały z podmiotami przodującymi w obszarze wspierania kultury oraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (byli to m.in. laureaci konkursu Mecenas Kultury Krakowa oraz Mecenas Kultury Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego). Podejście to współgrało z założeniem, iż takie przedsiębiorstwa stanowią pewien wzorzec dla działań innych organizacji oraz są swego rodzaju katalizatorem innowacji organizacyjnych.

Dodatkowo – na prośbę dwóch firm – zwrócono się z pytaniem o zgodę na przeprowadzenie uzupełniających wywiadów z dwiema organizacjami kultury. Ostatecznie uzyskano zgodę na przeprowadzenie wywiadów z 10 podmiotami biznesowymi oraz dwiema organizacjami kultury, które były rekomendowane przez przedsiębiorstwa. Cztery podmioty odmówiły zgody na udzielenie wywiadu, powołując się na:

- niemożność wytypowania właściwej osoby, która mogłaby w imieniu organizacji odpowiedzieć na pytania dla potrzeb zewnętrznego badania (dwa wskazania),

<sup>3</sup> M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 125.



- długotrwałą chorobę osoby odpowiedzialnej (jedno wskazanie),
- bez wyjaśnienia przyczyn (jedno wskazanie).

Tabela 15. Wyszczególnienie podmiotów biorących udział w badaniu

Lp.	Nazwa podmiotu	Nazwa stanowiska rozmówcy	Rodzaj przeprowadzonego wywiadu	Data
1.	AMS S.A.	dyrektor działu komunikacji marketingowej (jedna osoba)	indywidualny wywiad pogłębiony	13.10.2011
2.	ArcelorMittal Poland S.A.	rzecznik prasowa (jedna osoba)	telefoniczny wywiad pogłębiony	14.10.2011
3.	Deutsche Bank Polska S.A.	PR manager (jedna osoba)	telefoniczny wywiad pogłębiony, wywiad pisemny	28.11.2011
4.	Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga przy Citi Handlowy	dyrektor Fundacji Bankowej im. Leopolda Kronenberga (jedna osoba)	indywidualny wywiad pogłębiony	3.11.2011
5.	Fundacja Orange	koordynator ds. komunikacji i wydarzeń specjalnych, koordynatorka Akademii Orange (dwie osoby)	diada	3.11.2011
6.	Grupa ING	prezes Fundacji Sztuki Polskiej ING (jedna osoba), starszy specjalista ds. komunikacji w ING Banku Śląskim, zastępca rzecznika prasowego (dwie osoby)	telefoniczny wywiad pogłębiony wywiad pisemny	4.11.2011 10.11.2011
7.	Grupa PZU	dyrektorka Zarządu Fundacji PZU, prezes Zarządu Fundacji PZU (dwie osoby), szef zespołu doradców, dyrektor biura komunikacji korporacyjnej PZU S.A./PZU Życie S.A. (jedna osoba)	diada telefoniczny wywiad pogłębiony	13.10.2011 24.10.2011
8.	IBM Polska sp. z o.o.	koordynatorka programów społecznej odpowiedzialności biznesu (jedna osoba)	indywidualny wywiad pogłębiony	11.10.2011
9.	Kärcher sp. z o.o.	dyrektorka marketingu (jedna osoba)	indywidualny wywiad pogłębiony	14.10.2011
10.	Krakowskie Biuro Festiwalowe	dyrektorka marketingu, kierowniczką działu sponsoringu i sprzedaży (dwie osoby)	diada	11.10.2011

11.	Muzeum Powstania Warszawskiego	kierowniczka Centrum Woltariatu (jedna osoba)	indywidualny wywiad pogłębiony	11.10.2011
12.	YES Bizuteria sp. z o.o.	przedstawiciel działu marketingu (jedna osoba)	wywiad pisemny	6.12.2011
		łącznie 18 osób	łącznie 15 wywiadów	

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzono łącznie 15 wywiadów, w tym:

- pięć klasycznych indywidualnych wywiadów pogłębionych,
- trzy diady,
- cztery telefoniczne wywiady pogłębione,
- trzy wywiady pisemne (wywiady te miały charakter uzupełniający).

Wywiadów udzieliły następujące osoby:

- przedstawiciele szeroko rozumianych działów komunikacji zewnętrznej (rzecznik prasowy, Public Relations, komunikacja marketingowa, marketing, komunikacja korporacyjna, sponsoring) – 11 osób,
- koordynator programów społecznej odpowiedzialności biznesu – jedna osoba,
- przedstawiciele fundacji korporacyjnych – cztery osoby,
- koordynatorzy projektów – dwie osoby.

### 3.1. Analiza zawartości stron internetowych badanych podmiotów

Analizę zawartości stron internetowych badanych podmiotów<sup>4</sup> przeprowadzono zgodnie z obszarami tematycznymi prowadzonych badań, tj. pod kątem następujących zagadnień: społeczna odpowiedzialność/zrównoważony rozwój<sup>5</sup> oraz działalność w sferze kultury. W badaniu celowo jednak nie dążono do wypracowania homogenicznego porównania zawartości i treści stron internetowych.

<sup>4</sup> Analiza odzwierciedla stan na grudzień 2011 r.

<sup>5</sup> Badane firmy używają różnych terminów: „pro bono”, „społeczna odpowiedzialność”, „społeczna odpowiedzialność biznesu” (mają one wydźwięk ogólny, są częściej stosowane przez różne podmioty) oraz „zrównoważony rozwój” (charakterystyczne dla firm, dla których – ze względu na działalność opartą na intensywnym wykorzystywaniu zasobów środowiska – ważne jest akcentowanie działań zmniejszających negatywny wpływ ich działalności na środowisko). Ponieważ badane podmioty stosują bardzo różnorodną terminologię, w wynikach podsumowujących działania badawcze posłużono się generalnym, nadrzędnym sformułowaniem „społeczna odpowiedzialność”.

towych wybranych podmiotów we wskazanych obszarach, ponieważ nie stanowią one materiału kompatybilnego. Celem badania nie było wartościowanie żadnej z witryn, lecz wskazanie różnic i interesujących tendencji czy wzorców w zakresie komunikowania o społecznej odpowiedzialności i działalności na rzecz kultury.

Wzięto pod uwagę przede wszystkim aspekt występowania informacji na temat społecznej odpowiedzialności oraz działalności prokulturalnej, tzn.: strukturę zamieszczania informacji, rozkład w menu głównym oraz zakładkach tematycznych, fakt definiowania i kategoryzowania obszaru społecznej odpowiedzialności, publikowanie strategii społecznej odpowiedzialności firmy lub innych dokumentów z zakresu CSR, szczegóły dotyczące polityki zaangażowania na rzecz kultury, opracowane standardy wspierania kultury, formę upubliczniania informacji na ten temat.

Niebagatelną trudnością w podjętej analizie zawartości było ściśle powiązanie niektórych podmiotów z centralami firm za granicą – badane podmioty mają osobowość prawną zarejestrowaną w Polsce, lecz stanowią część grupy kapitałowej polskiej lub międzynarodowej albo też są przedstawicielstwem firmy zagranicznej na polskim rynku<sup>6</sup>. Ich strony internetowe odzwierciedlają układ informacji i politykę informowania przyjęte przez centralę, jednak na polskich stronach zakres informacji o firmie jest zazwyczaj mniejszy niż na globalnej stronie internetowej, gdyż m.in. dokumenty o charakterze strategicznym opracowane na szczeblu centralnym są tłumaczone na język polski wybiórczo lub firmy publikują na stronie globalnej linki do informacji dotyczących CSR. W takich przypadkach odwoływano się do źródeł internetowych centrali i podawano informację o zastosowaniu takiego rozwiązania badawczego.

Główne cechy charakterystyczne dotyczące informowania o społecznej odpowiedzialności i wspieraniu kultury przez badane podmioty przedstawione zostały w tabelach zamieszczonych w podrozdziałach omawiających poszczególne firmy. Wyniki analizy zaprezentowane w tabelach podzielono na trzy części:

- filozofia firmy (analizie poddano aspekt komunikowania o misji, zasadach i motcie firmy),

---

<sup>6</sup> Np. Kärcher sp. z o.o. jest przedstawicielstwem niemieckiej Alfred Kärcher GmbH, IBM Polska sp. z o.o. to polski oddział firmy IBM, ArcelorMittal Poland S.A. stanowi część Grupy ArcelorMittal, AMS S.A. – grupy kapitałowej Agora S.A., Deutsche Bank Polska S.A. należy do Grupy Deutsche Bank.

- społeczna odpowiedzialność (badane były m.in. informacje dotyczące wyróżnianych obszarów społecznej odpowiedzialności firmy, zasady, kodeks etyczny, strategia CSR itd.),
- wspieranie kultury (analiza informacji na temat działań prokulturalnych).

AMS S.A.

Tabela 16. Analiza zawartości strony internetowej AMS S.A. pod kątem komunikowania o CSR i wspieraniu kultury

Filozofia firmy	Społeczna odpowiedzialność	Działalność prokulturalna
brak informacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak definicji CSR</li> <li>– firma posługuje się terminem „Pro Bono” – jest to nazwa jednej z czterech zakładek w menu głównym, podkategorie w niej zawarte dotyczą trzech programów własnych w zakresie odpowiedzialności społecznej:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) AMS dla Integracji</li> <li>2) Bramy Kraju</li> <li>3) Galeria Plakatu AMS</li> </ol> </li> <li>– stopka widoczna na każdej podstronie zawiera logotyp kampanii „Reklamuję etycznie”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– strona zawiera zakładkę „O nas”, która m.in. informuje o osiągnięciach firmy, w tym w zakresie kultury. Zakładka ta ma charakter stały, widoczna jest po rozwinięciu każdej z kategorii menu głównego</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: AMS, <http://www.ams.com.pl/>; AMS Pro Bono, <http://www.ams.com.pl/odpowiedzialnosc.html>; Kodeks Etyki Reklamy, <http://www.radareklamy.org/kodeks-etyki-reklamy.htm> (dostęp: 1.12.2011).

## Uwagi

1. Firma na swojej stronie internetowej nie wyróżnia definicji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), nie zamieszcza informacji opisowych mających na celu przekonanie odbiorcy o słuszności i wadze podejmowanej działalności CSR. Strona jest zbudowana w sposób niezwykle planowy, logiczny, eksponuje jedynie konkretne informacje dotyczące realizowanych przez firmę programów w obszarze CSR. Zindywidualizowane podejście firmy do działalności społecznej widoczne jest w warstwie terminologii, za pomocą której firma komunikuje o zaangażowaniu w sferę CSR. AMS S.A.

wykorzystuje termin „Pro Bono” jako nazwę zakładki na swojej witrynie informującej o podejmowanych działaniach społecznie odpowiedzialnych (wynika to najprawdopodobniej z analogicznej terminologii stosowanej przez firmę Agora S.A., do której należy AMS S.A.). Strukturę zakładki „Pro Bono” można określić jako niezwykle przejrzystą – jasno komunikuje o trzech długofalowych programach własnych firmy realizowanych w zakresie odpowiedzialności społecznej.

2. Strona internetowa zbudowana przejrzysto, nie zawiera nadmiaru informacji o spółce, które trudno sklasyfikować. Strona jest niezwykle oszczędna pod względem treści, natomiast eksponuje przekaz wizualny.
3. Logotyp „Reklamuję etycznie” stanowi uzupełnienie informacji na temat odpowiedzialności społecznej firmy. AMS S.A., podobnie jak cała grupa kapitałowa Agory, jest sygnatariuszem Kodeksu etyki reklamy, ogłoszonego przez Radę Reklamy i Komisję Etyki Reklamy. Kodeks określa zasady etyki przekazu reklamowego, reguluje wszystkie aspekty komunikacji reklamowej z uwzględnieniem specyfiki różnych mediów. Informacja „Reklamuję etycznie” jest ważnym komunikatem o przestrzeganiu zasad etyki w odniesieniu do danej branży.
4. Strona nie zawiera informacji poświęconych stricte wspieraniu kultury. W sekcji „Osiągnięcia” znajdują się jedynie informacje dotyczące nagród przyznanych za działalność w sferze kultury (np. Mecenasy Kultury Krakowa). Firma na swojej stronie nie eksponuje informacji o patronatach sprawowanych nad wydarzeniami kulturalnymi.

## ArcelorMittal Poland S.A.

Tabela 17. Analiza zawartości strony internetowej ArcelorMittal Poland S.A. pod kątem komunikowania o CSR i wspieraniu kultury

Filozofia firmy	Społeczna odpowiedzialność	Działalność prokulturalna
<p>Z poziomu menu głównego (zakładka „Kim jesteśmy?”) widoczna jest podkategoria „Filozofia i wartości”, w której przytacza się ważne dla firmy hasła dotyczące trzech obszarów:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) zrównoważonego rozwoju</li> <li>2) jakości</li> <li>3) przywództwa.</li> </ol> <p>Firma opiera swoją działalność na programie zgodności (wdrożonym w ArcelorMittal Poland S.A. i w spółkach zależnych w 2007 r., wydanie poprawione programu pochodzi z października 2008 r.), na który składają się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kodeks etyki biznesu,</li> <li>- zasady dotyczące informacji poufnych,</li> <li>- polityka w zakresie zgodności z przepisami antymonopolowymi,</li> <li>- procedura zgłaszania niewłaściwego postępowania,</li> <li>- niezapowiedziane kontrole,</li> <li>- wytyczne co do zapobiegania korupcji (od 2009 r.),</li> <li>- polityka praw człowieka (od 2010 r.).</li> </ul> <p>Firma na stronie internetowej komunikuje o przyjętych zasadach działania zawartych w programie zgodności. Według niego każdy pracownik powinien co trzy lata szkolić się w zakresie Kodeksu etyki biznesu, procedury zgłaszania niewłaściwego postępowania i polityk HR, jak również zapoznać się z pozostałymi częściami składowymi programu zgodności</p>	<p>Firma nie wyjaśnia na swej stronie internetowej przyjętej definicji społecznej odpowiedzialności. Informuje o posiadaniu strategii odpowiedzialności społecznej, jednak jej treść nie jest udostępniona. Wiadomo jedynie, że skupia się ona na czterech głównych obszarach:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zrównoważona produkcja stali,</li> <li>- inwestowanie w pracowników,</li> <li>- ład korporacyjny,</li> <li>- wzbogacanie społeczności lokalnych (zakładka „Odpowiedzialność społeczna”, widoczna w głównym menu, zawiera wyżej wymienione podkategorie, poszerzone o podkategorie „Wizja i zaangażowanie”, „Interesariusze” oraz „Raport 2010”).</li> </ul> <p>W podkategorii „Inwestujemy w społeczności lokalne” zostały wyróżnione następujące obszary włączania się w działania społecznie odpowiedzialne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- edukacja,</li> <li>- zdrowie,</li> <li>- ekologia,</li> <li>- kultura i sztuka,</li> <li>- sport,</li> <li>- wolontariat pracowniczy.</li> </ul> <p>Zakładka „Kim jesteśmy?” zawiera również podkategorie „Nagrody i wyróżnienia”, w której zamieszczono informacje na temat wyróżnień przyznanych firmie, w tym w sferze odpowiedzialności społecznej (np. Lider Społecznej Odpowiedzialności – Dobry Pracodawca 2011).</p> <p>Raporty „Odpowiedzialność biznesu” publikowane są na stronie internetowej od 2010 r., kiedy to opracowano wymagania „ArcelorMittal Community Engagement Standard”.</p>	<p>Obszar „Kultura i sztuka” przypisano do zakładki „Inwestujemy w społeczności lokalne”; w szczególności tam informację na temat Festiwalu Sacrum Profanum i Festiwalu Muzyki Filmowej.</p>

### 3.1. Analiza zawartości stron internetowych badanych podmiotów

	<p>W firmie powołano Radę Odpowiedzialności Biznesu ArcelorMittal Poland, która ma zagwarantować spójność podejmowanych działań z globalną polityką firmy, zasadami zrównoważonego rozwoju oraz transparentności. Rada wspiera rozwój strategii „Odpowiedzialność biznesu”, uczestniczy w wytyczaniu kierunków działalności firmy, monitoruje projekty oraz pomaga wzmocnić relacje z interesariuszami firmy.</p> <p>Firma założyła Fundację ArcelorMittal</p>	
--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Kodeks Etyki Biznesu*, [http://www.arcelormittal.com/poland/fileadmin/content/03\\_odpowiedzialnosc/03\\_odpowiedzialnosc/projekty\\_spoleczne/Program\\_zgodnosc/Kodeks\\_Etyki\\_Biznesu\\_ArcelorMittal.pdf](http://www.arcelormittal.com/poland/fileadmin/content/03_odpowiedzialnosc/03_odpowiedzialnosc/projekty_spoleczne/Program_zgodnosc/Kodeks_Etyki_Biznesu_ArcelorMittal.pdf); *Program Zgodności*, [http://www.arcelormittal.com/poland/index.php?id=255&no\\_cache=1&L=0&type=98;ArcelorMittal.Poland.Odpowiedzialnosc\\_biznesu.Raport.2010](http://www.arcelormittal.com/poland/index.php?id=255&no_cache=1&L=0&type=98;ArcelorMittal.Poland.Odpowiedzialnosc_biznesu.Raport.2010), [http://www.arcelormittal.com/poland/fileadmin/content/03\\_odpowiedzialnosc/03\\_odpowiedzialnosc/projekty\\_spoleczne/Raport\\_CR/raport-pl3082011.pdf](http://www.arcelormittal.com/poland/fileadmin/content/03_odpowiedzialnosc/03_odpowiedzialnosc/projekty_spoleczne/Raport_CR/raport-pl3082011.pdf), s. 23, 36–37; *ArcelorMittal, Achieving safe sustainable steel. Corporate responsibility quarterly update*, <http://www.arcelormittal.com/corporate/documents/Achievingsafesustainablesteel2011.pdf> (dostęp do wszystkich wymienionych stron: 1.12.2011).

#### Uwagi

1. Polska wersja firmowej strony internetowej<sup>7</sup> informuje o podejściu ArcelorMittal do społecznej odpowiedzialności. Strona zawiera wiele informacji na temat społecznej odpowiedzialności w wybranych sferach, są to jednak informacje o wysokim stopniu ogólności. W badaniu skoncentrowano się na aspektach związanych z obszarem odpowiedzialności społecznej rozumianej ogólnie oraz z obszarem kultury, nie analizowano np. sfery środowiska itd., w której firma podejmuje gros działań CSR. Komunikowanie o podejściu firmy do CSR jest w wielu przypadkach wielowątkowe, informacje na ten temat są rozproszone

<sup>7</sup> Ze względu na to, iż dla celów badania ważna jest analiza działalności firm w Polsce, posłużono się przykładem firmy ArcelorMittal Poland S.A. wchodzącej w skład międzynarodowej grupy kapitałowej ArcelorMittal. Firma ma globalną stronę internetową, jak i samodzielnie funkcjonującą stronę w wersji polskiej, która częściowo odwzorowuje strukturę i informacje zawarte na stronie globalnej. Dlatego w badaniu skoncentrowano się – poza pogłębionym wywiadem jakościowym z przedstawicielem firmy ArcelorMittal Poland S.A. – na analizie polskiej wersji strony internetowej, uzupełnionej jednak danymi dotyczącymi społecznej odpowiedzialności (głównie informacje dotyczące strategicznego podejścia do CSR), pobranymi ze strony globalnej, ponieważ nie występują one na stronie polskiej.

w ramach strony internetowej. Biorąc pod uwagę sferę kultury, odbiorcy brakuje konkretnych informacji o podejmowanych przez firmę działaniach prokulturalnych. Wynika to z jednej strony z faktu, iż ArcelorMittal jest globalną firmą o profilu niekonsumenckim. Z tego względu strona nie jest skierowana na promowanie usług firmy wśród konsumentów indywidualnych. Ci są dla firmy ważni jako członkowie społeczności, w których funkcjonuje zakład produkcyjny firmy i którym firma pragnie „zrekompensować” ewentualny negatywny wpływ swojej działalności na daną społeczność.

2. Główne informacje na temat CSR zamieszczone są w zakładce „Odpowiedzialność biznesu”, która stanowi jedną z sześciu głównych zakładek w witrynie. Należy zwrócić uwagę na centralne położenie tej zakładki, które w warstwie ukrytej komunikuje interesariuszom znaczenie tego obszaru dla firmy. Zabieg ten jest odwzorowaniem układu tematycznego na głównej stronie korporacyjnej firmy <http://www.arcelormittal.com/corporate/cr.html>. Jednak na stronie międzynarodowej wyróżniono siedem obszarów, w tym obszar „Odpowiedzialność społeczna” („Corporate Responsibility”), który umieszczony został dokładnie w punkcie centralnym linii, w której znajdują się główne zakładki. Polska strona zawiera jedynie sześć obszarów (zakładek), w związku z tym odnośna zakładka zamieszczona została jako trzecia od lewej strony. Na stronie internetowej ArcelorMittal występuje jednak duże rozproszenie informacji na temat odpowiedzialności społecznej. Elementy tych informacji rozmieszczone są również w innych zakładkach, co sprawia wrażenie nieuporządkowania.
3. Program zgodności jest dokumentem bardzo złożonym, to pewnego rodzaju „kompedium” proceduralnych dokumentów korporacyjnych. Warto podkreślić, iż wszystkie składowe programu są dostępne na stronie internetowej.
4. Informacje na temat włączania się firmy w wydarzenia kulturalne są eksponowane w niewielkim wymiarze. Zakładka „Odpowiedzialność społeczna” w menu głównym zawiera listę wszystkich obszarów wsparcia przez firmę, w tym m.in. obszar „Inwestujemy w społeczności lokalne”. Obszar ten również jest podzielony na kilka sfer, w tym m.in. sferę obejmującą kulturę i sztukę. W tej sekcji poświęconej informowaniu o wspieraniu kultury znajduje się krótki opis dwu festiwali cyklicznie odbywających się w dawnej hali ocynowni, tj. Festiwalu Sacrum Profanum oraz Festiwalu Muzyki Filmowej. Brak jest wyszczególnienia konkretnych



edycji czy linków do stron zewnętrznych prezentujących kolejne odsłony wymienionych festiwali. Na stronie nie można odnaleźć wzmianek na temat innych wydarzeń kulturalnych wspieranych przez ArcelorMittal Poland S.A. Informacje w tym obszarze znajdują się w polskiej wersji raportu „Odpowiedzialny biznes” za rok 2010, gdzie wyszczególniono kilka notek dotyczących wspierania wydarzeń kulturalnych (konkurs na najpiękniejszą kartkę świąteczno-noworoczną prowadzony wśród dzieci pracowników wszystkich oddziałów firmy na świecie przez Fundację Arcelor Mittal, NHpedia – encyklopedia online poświęcona Nowej Hucie – [www.nhpedia.pl](http://www.nhpedia.pl)). Raport zawiera jedynie ogólne stwierdzenia, takie jak: „W ramach działalności prospołecznej ArcelorMittal Poland rokrocznie jest partnerem takich akcji jak koncerty charytatywne...”, brakuje jednakże konkretnych przykładów projektów.

5. Fundacja ArcelorMittal – dane na temat tej fundacji są niepełne. Na polskich stronach pojawiają się informacje dotyczące włączania się przez fundację w konkretne przedsięwzięcia. Jednak niedostępna jest informacja na temat fundacji, nie ma też hiperłącza do strony lub podstrony fundacji. W raporcie „Odpowiedzialny biznes” pojawia się nazwa polska: Fundacja ArcelorMittal oraz angielska ArcelorMittal Foundation, co sugeruje, że jest to podmiot funkcjonujący poza Polską. Szukając tych samych informacji na stronie globalnej, również nie można odnaleźć danych o fundacji. Co ciekawe, krótki opis fundacji znajduje się w wersji angielskiej chińskiej strony internetowej firmy<sup>8</sup>. Wyodrębniono tam tę kategorię w ramach zakładki „Corporate Responsibility”. Jednak dane teled adresowe i dokładniejsze informacje nie są dostępne publicznie. Dane teled adresowe wyszukać można w bazie European Foundation Centre, gdzie zamieszczono informację, że siedziba fundacji znajduje się w Luksemburgu<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Zob. *Corporate Responsibility Communities The ArcelorMittal Foundation*, [http://www.arcelormittal.com/china/inner.asp?lang=en&tpid=20&secondid=64&thirdid=145&menu\\_id=145](http://www.arcelormittal.com/china/inner.asp?lang=en&tpid=20&secondid=64&thirdid=145&menu_id=145) (dostęp: 1.12.2012)

<sup>9</sup> Zob. *ArcelorMittal Foundation*, <http://www.efc.be/Membership/Pages/Profiles.aspx?id=88f83715-8561-df11-aea0-00188b804fcd> (dostęp: 1.12.2012).

## Deutsche Bank Polska S.A.

Tabela 18. Analiza zawartości strony internetowej Deutsche Bank Polska S.A. pod kątem komunikowania o CSR i wspieraniu kultury

Filozofia firmy	Społeczna odpowiedzialność	Działalność prokulturalna
<p>Wchodząc z menu głównego „O Banku”, znajdujemy zakładkę „Misja i wartości”. Opisuje ona misję całej Grupy Deutsche Bank („świadczenie najwyższej jakości usług finansowych skierowanych do wymagających Klientów indywidualnych i biznesowych oraz kreowanie trwałej wartości zarówno dla naszych Udziałowców, Pracowników oraz społeczności, w których działamy”).</p> <p>Strona ta zawiera ponadto informację o marce grupy, osobowości Grupy Deutsche Bank („Jesteśmy zaangażowani, dokładni, pewni, otwarci na innowacje i budowanie kapitału społecznego”).</p>	<p>Wchodząc z poziomu menu głównego „O Banku”, znajdziemy zakładkę „Misja i wartości”, gdzie firma definiuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako „inwestycję w otoczenie i w naszą własną przyszłość”. Dalej opisuje swój cel jako odpowiedzialnego przedsiębiorcy – „tworzenie kapitału społecznego”. Ponadto informuje, że swe podstawowe kompetencje Grupa Deutsche Bank wykorzystuje w pięciu obszarach:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- trwały i zrównoważony rozwój</li> <li>- działalność dobroczynna</li> <li>- inwestycje społeczne</li> <li>- sztuka i muzyka</li> <li>- edukacja – odpowiedzialność społeczna</li> </ul>	<p>Działalność prokulturalna jest ważna dla grupy ze względu na budowanie kapitału społecznego – zawiąza się nawet tę sferę do obszaru sztuki i muzyki.</p> <p>W menu głównym istnieje ponadto zakładka „Działalność społeczna”, gdzie widnieje informacja o wspieraniu następujących projektów kulturalnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- konkursu „Spojrzenia” dla młodych artystów, z zakresu sztuk wizualnych (Deutsche Bank Polska S.A. jest współorganizatorem tego konkursu wraz z Zachętą)</li> <li>- współpracy z instytucjami kultury (Teatr Wielki</li> <li>- Opera Narodowa, Filharmonia Narodowa, Muzeum Historii Żydów Polskich)</li> <li>- Fundacji Deutsche Bank (założonej w 1995 r. we Frankfurcie nad Menem, promującej kulturę i sztukę oraz edukację kulturalną dzieci i młodzieży; priorytetem fundacji jest wspieranie młodych artystów; fundacja zgromadziła też jedną z największych w Europie kolekcję dzieł sztuki współczesnej, zawierającą ponad 56 tys. prac; Deutsche Bank wraz z Fundacją Solomona R. Guggenheima jest założycielem muzeum Deutsche Guggenheim w Berlinie).</li> </ul> <p>Na swej stronie bank wskazuje wyróżnienia otrzymane za zaangażowanie w sferze kultury (w 2006 r. przyznano firmie Nagrodę Mecenasza Kultury)</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Deutsche Bank Polska S.A., <http://www.db-polska.pl/content/pl/769.html>; Deutsche Bank Stiftung, [www.deutsche-bank-stiftung.de](http://www.deutsche-bank-stiftung.de) (dostęp: 1.12.2011).

Uwagi

1. Na stronie Deutsche Bank Polska S.A., w dziale „O Banku” zamieszczone są informacje tożsame z informacjami na korporacyjnej stronie głównej Grupy Deutsche Bank. Oznacza to, że Deutsche Bank Polska S.A. jako podmiot należący do Grupy Deutsche Bank wyznaje te same wartości i realizuje tę samą misję.
2. Niejasne wydają się cele Grupy Deutsche Bank – a zatem i Deutsche Bank Polska S.A. – jako odpowiedzialnego przedsiębiorcy, powstaje bowiem pytanie, dlaczego firma wykorzystuje swoje podstawowe kompetencje tylko w pięciu obszarach pozabranżowych. Dlaczego nie wykorzystuje ich celem wypełniania misji, czyli świadczenia najwyższej jakości usług finansowych? Sformułowania są zbyt sztuczne, nie zawierają przykładów.
3. Na stronie Grupy Deutsche Bank dostępne jest hiperłącze do globalnej strony CSR. Stąd też na polskiej stronie żadnej ze spółek wchodzących w skład grupy nie zawarto żadnych konkretnych zapisów ani części informacji o społecznym zaangażowaniu.
4. Warto zwrócić uwagę na definicję społecznej odpowiedzialności w ujęciu firmy: „inwestycja w otoczenie i w naszą własną przyszłość”. Jest to ciekawe rozumienie tego pojęcia, ponieważ mocno odbiega od innych proponowanych przez badaczy i różne instytucje. Akcentuje się w nim bowiem zarówno wspieranie rozwoju otoczenia firmy, jak i samej firmy. Podejście to jest bardzo rzeczowe i pokazuje, że celem koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest dążenie do trwałego osiągnięcia zysku.
5. Jeśli chodzi o informowanie o działalności prokulturalnej, dziwi nieutworzenie odrębnej strony dotyczącej popularyzacji konkursu „Spojrzenia”. Przy ciekawej kolorystyce i dopracowanym wyglądzie strony głównej banku poszczególne podstrony dotyczące konkursu nie wyróżniają się – są głęboko ukryte, mało uwypuklone, nie zawierają również żadnej wizualizacji, np. dokumentacji z gal rozdania nagród czy wizualizacji nagrodzonych prac.
6. Firmie zależy na otrzymywaniu nagród, jednak brakuje uaktualnienia tego typu informacji o nagrody/wyróżnienia z zakresu CSR i kultury, które zostały przyznane w ostatnich latach. Ostatni wpis na ten temat zawiera informację o nagrodzie z 2006 r.

## Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga

Tabela 19. Analiza zawartości strony internetowej Fundacji Bankowej im. Leopolda Kronenberga pod kątem komunikowania o CSR i wspieraniu kultury

Filozofia firmy	Spółeczna odpowiedzialność	Działalność prokulturalna
W menu głównym znajduje się zakładka „Fundacja”, po wejściu na nią rozwija się lista, na której pierwsza pozycja to „Misja”: misją fundacji jest wspieranie prac na rzecz dobra publicznego w zakresie edukacji, kultury i sztuki, ochrony zdrowia i opieki socjalnej	Brak definicji CSR. W menu głównym pojawia się podział na obszary główne działalności CSR: edukacja ekonomiczna, ochrona dziedzictwa kulturowego, program wolontariatu, rozwój społeczności lokalnej. W zakładce „Fundacja” znaleźć można raporty roczne z działalności fundacji	Wchodząc przez zakładkę „Ochrona dziedzictwa kulturowego”, rozwinie w menu głównym listę własnych programów prokulturalnych fundacji. Znajdują się na niej: – Nagroda im. Profesora Aleksandra Gieyszтора, – program „Korzenie”, – odzyskiwanie dzieł sztuki, – obraz Wojciecha Gersona, – poszukiwania grobu Mikołaja Kopernika, – gabinet sreber. Fundacja prowadzi ponadto program dotacyjny (zakładka „Dotacje”) dla instytucji non profit na przedsięwzięcia mieszczące się w ramach dwóch głównych obszarów programowych – edukacji i rozwoju lokalnego. W ramach edukacji grantodawca wyróżnia dwa priorytety prokulturalne – „Dziedzictwo kulturowe i tradycje” i „Twórczość artystyczna dzieci i młodzieży”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga*, <http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/index.htm> (dostęp: 1.12.2011).

## Uwagi

1. Na stronie głównej widoczna jest informacja, iż za pośrednictwem fundacji bank Citi Handlowy realizuje ogólnopolskie i lokalne programy będące wyrazem jego społecznej odpowiedzialności. Jest to bardzo wyraźny i przejrzysty sygnał, iż wszelkie działania CSR banku są realizowane poprzez fundację.
2. Na stronie nie pojawia się więcej sformułowań „społeczna odpowiedzialność”, ponieważ wszystkie działania, jakie podejmuje fundacja, są wyrazem zaangażowania CSR banku Citi Handlowego. Firma nie publikuje dokumentów strategicznych poświęconych działalności CSR (strategii

### 3.1. Analiza zawartości stron internetowych badanych podmiotów

CSR, kodeksu etycznego) – zamieszcza na stronie jedynie informacje o konkretnych działaniach oraz raporty roczne.

3. Strona internetowa fundacji została dwukrotnie (w latach 2009 i 2011) wyróżniona pierwszym miejscem w badaniu Indeks BI-NGO (analiza stron internetowych 500 największych firm w Polsce pod kątem komunikowania o zaangażowaniu społecznym) i jako pierwsza w historii rankingu zdobyła komplet punktów. Informacje na stronie są bardzo przejrzyste, ciekawe, konkretne, co niezwykle ułatwia gromadzenie potrzebnych danych. Jedyne zastrzeżenia można mieć do strony graficznej – jest ona bardzo uboga, skromna, mało ciekawa wizualnie.

#### Fundacja Orange

Tabela 20. Analiza zawartości strony internetowej Fundacji Orange pod kątem komunikowania o CSR i wspieraniu kultury

Filozofia firmy	Społeczna odpowiedzialność	Działalność prokulturalna
Fundacja jest wykonawcą działań TP S.A. o charakterze społecznym, edukacyjnym i charytatywnym	Brak informacji	Fundacja realizuje kilka głównych programów o charakterze społecznym oraz kulturalno-edukacyjnym. Programem z zakresu edukacji kulturalnej jest Akademia Orange – program grantowy oparty na formule otwartego konkursu dla organizacji zajmujących się edukacją kulturalną (granty do 50 tys. zł). Drugim programem jest Fundusz Darowizn, w ramach którego fundacja przeznacza dotacje m.in. na obszar kultury i sztuki oraz dziedzictwa narodowego. Pojedynczymi projektami o profilu prokulturalnym były: Quiz Chopin oraz Wirtualne Muzeum Powstania Warszawskiego. Firma TP S.A. włącza się ponadto w mecenat kulturalny – wspiera inicjatywy, które przybliżają ludziom kulturę i historię narodową (była współproducentem filmu <i>Katyni</i> A. Wajdy, współpracuje z Muzeum Powstania Warszawskiego, m.in. przekazała do zbiorów kolekcję polskich pamiątek, tworzyła Wirtualne Muzeum Powstania Warszawskiego)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Fundacja Orange*, <http://www.fundacja.orange.pl/> (dostęp: 1.12.2011).

## Uwagi

1. Fundacja została powołana celem oddzielenia działalności pro bono od działalności biznesowej. W rzeczywistości jednak działalność fundacji nie obejmuje wszystkich przedsięwzięć pro bono firmy TP S.A. W zakładce „O nas” wyróżniono obszar „Działalność społeczna”, który dzieli się z kolei na dwa zagadnienia: programy społeczne i Fundacja Orange. Programy społeczne obejmują kilka mniejszych akcji lub programów, w które angażowała się TP S.A. Jest to pewna niekonsekwencja, jeśli chodzi o deklaracje składane przez firmę.
2. Strona graficzna fundacji jest bardzo ciekawa, zachęcająca do przeglądania treści, innowacyjna.

## Grupa ING

Tabela 21. Analiza zawartości strony internetowej Grupy ING pod kątem komunikowania o CSR i wspieraniu kultury

Filozofia firmy	Spoleczna odpowiedzialność	Działalność prokulturalna
<p>Strona Grupy ING w Polsce zawiera zakładki „Wartości biznesowe” oraz „Strategia i misja”, nawiązujące do zasad CSR (w ramach obszaru „Grupa ING” w menu głównym).</p> <p>Na stronie Banku Śląskiego, w zakładce „O Banku” jako pierwsza informacja pojawia się cel firmy.</p> <p>W zakładce „Odpowiedzialność społeczna i środowiskowa” znajduje się opis wartości ING („1. Działamy w sposób uczciwy. 2. Działamy w sposób otwarty i jasny. 3. Szanujemy się nawzajem. 4. Działamy w sposób odpowiedzialny względem środowiska i społeczeństwa, we wszystkich naszych działaniach kierując się zdrowym rozsądkiem”).</p>	<p>Strona Grupy ING – brak bezpośredniego wskazania na obszar CSR.</p> <p>Na stronie Banku Śląskiego, w zakładce „O Banku” stworzono podkategorię „Odpowiedzialność społeczna i środowiskowa”, która składa się z sześciu pozycji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– biznes</li> <li>– miejsce pracy</li> <li>– relacje z społeczeństwem (ta kategoria zawiera opisy kilku programów banku o charakterze społecznym i kulturalnym)</li> <li>– środowisko</li> <li>– System Zarządzania Środowiskowego 14 001</li> <li>– nagrody i wyróżnienia.</li> </ul> <p>Strona Banku Śląskiego zawiera też wyjaśnienie, że wizja odpowiedzialnego biznesu w banku oparta jest na przyjętych międzynarodowych standardach: Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, Global Compact ONZ, Zasadach Dobrej Praktyki Bankowej (od 1991 r.), a także Zasadach Ładu Korporacyjnego (od 2003 r.)</p>	<p>Strona Grupy ING w Polsce zawiera (w ramach obszaru „Grupa ING”, w menu głównym) zakładki: „Fundacja ING Dzieciom”, „Fundacja Sztuki Polskiej ING”, które to fundacje nawiązują do zasad CSR oraz realizują m.in. projekty kulturalne.</p> <p>Strona Banku Śląskiego, w zakładce „Odpowiedzialność społeczna i środowiskowa”, zawiera punkt „Relacje ze społeczeństwem”, w ramach którego można wyróżnić kilka działań o profilu kulturalnym (Fundacja Sztuki Polskiej ING, W towarzystwie Iwa, wolontariat ING, zespół Singers).</p> <p>Strona Fundacji Sztuki Polskiej ING zawiera informacje na temat działalności kulturalnej</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *O Banku (ING Bank Śląski)*, <http://www.ingbank.pl/o-banku>; *Odpowiedzialność społeczna i środowiskowa*, <http://www.ingbank.pl/o-banku/odpowiedzialnosc-spoeczna>; *Grupa ING*, <http://www.ing.pl>; *Fundacja Sztuki Polskiej ING*, <http://www.ingart.pl/u235/navi/100> (dostęp: 1.12.2011).

Uwagi

1. Warto wspomnieć, że globalna strona internetowa Grupy ING ma wyodrębnioną zakładkę „Zrównoważony rozwój” (*Sustainability*), gdzie bardzo wyczerpująco informuje o swojej działalności w tym zakresie. Mimo to firma stworzyła osobną stronę [www.ingforsomethingbetter.com](http://www.ingforsomethingbetter.com), świadczącą o kompleksowym podejściu do tematyki CSR.
2. Na stronie Grupy ING w Polsce nie pojawia się bezpośrednio odniesienie do społecznej odpowiedzialności. Grupa zastosowała interesujące podejście w tym zakresie. Ze wszystkich spółek Grupy ING funkcjonujących w Polsce tylko na stronie Banku Śląskiego ING oraz ING Lease zamieszczona jest informacja o działaniach CSR.
3. Rozdział dotyczący informowania o aspektach społecznej odpowiedzialności między stroną internetową Grupy ING oraz poszczególnymi spółkami jest duży – wyciągnięcie generalizujących wniosków staje się w tym przypadku niemożliwe. Strony zawierają wiele informacji ogólnych, sformułowanych dokumentów o charakterze strategicznym, brakuje jednak odniesienia do konkretnych działań podejmowanych w zakresie CSR oraz ich aktualizacji. Zauważyć można takie niekonsekwencje jak sformułowania „Wartości biznesowe” (na stronie Grupy ING) oraz „Wartości ING” (na stronie banku) – w obu tych miejscach znajdują się odmienne wyliczenia wyznawanych wartości.
4. Strona internetowa Fundacji Sztuki Polskiej ING zawiera wizualizację prac wchodzących w skład kolekcji – stanowią one najciekawszy element budowy serwisu. Stylistyką nawiązuje on do strony internetowej Grupy ING. Strona zawiera również link do strony głównej Grupy ING oraz usługi ING Art Management, mimo że nie jest ona dostępna w Polsce.

## Grupa PZU

Tabela 22. Analiza zawartości strony internetowej Grupy PZU pod kątem komunikowania o CSR i wspieraniu kultury

Filozofia firmy	Społeczna odpowiedzialność	Działalność prokulturalna
<p>Firma informuje na swojej stronie o postawionym celu i wartościach. W zakładce „Działalność społeczna, prewencja i sponsoring” pierwsza podkategoria – „Etyczna korporacja” – zawiera informacje na temat wartości firmy i marki PZU: mądrość, prostota i wyobraźnia. Cel sformułowano następująco: „Naszym celem jest prowadzenie działalności w sposób, z którego możemy być dumni i który jest zgodny z wizerunkiem i historią PZU. Staramy się być firmą społecznie odpowiedzialną i wносить jak najwięcej pozytywnych wartości do relacji ze wszystkimi interesariuszami – społecznościami, w których żyjemy i pracujemy, z naszymi klientami, dostawcami, pracownikami i akcjonariuszami”</p>	<p>Informacje na temat działalności społecznie odpowiedzialnej zamieszczone są w zakładce „Działalność społeczna, prewencja i sponsoring”, która podzielona została na siedem obszarów:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) etyczna korporacja – zawarta jest tu deklaracja, że firma respektuje reguły ujęte w dokumencie „Zasady Dobrych Praktyk Ubezpieczeniowych” wprowadzonym przez Polską Izbę Ubezpieczeń. Znajduje się tu ponadto informacja o zasadach postępowania pracowników PZU: „Każdy z nas jest ambasadorem marki PZU i powinien służyć dobrym przykładem, promując w ten sposób standardy etycznego postępowania i przestrzegania norm decydujących o naszej reputacji”</li> <li>2) raporty – umieszczono tu raport społeczny za rok 2010, przygotowany na podstawie wytycznych i standardów GRI (Global Reporting Initiative) z wykorzystaniem suplementu sektorowego dla branży finansowej</li> <li>3) budowanie dialogu z interesariuszami – akcentuje się tu m.in. następujące zagadnienia: <ul style="list-style-type: none"> <li>– odpowiadanie na zmieniające się potrzeby interesariuszy,</li> <li>– pracownik PZU dumnym ambasadorem marki PZU,</li> <li>– optymalizacja standardów obsługi klienta,</li> <li>– wspieranie beneficjentów fundacji,</li> <li>– korzyści dla społeczeństwa i akcjonariuszy spółki;</li> </ul> </li> <li>4) sztuka wspierania kultury (zob. rubryka obok)</li> <li>5) edukacja finansowa (nie rozważano tego obszaru w ramach badania)</li> <li>6) fundacja PZU</li> <li>7) zaangażowanie społeczne – PZU utworzył z części własnych dochodów fundusz prewencyjny (zgodnie z art. 149 ust. 2 pkt 1 ustawy o działalności ubezpieczeniowej), współpracuje w tym zakresie z Policją Państwową, Ochotniczą Strażą Pożarną, GOPR i TOPR oraz finansuje kampanie społeczne propagujące bezpieczeństwo na drogach.</li> </ol> <p>Grupa PZU jest założycielem kierowanej przez siebie Fundacji PZU</p>	<p>W zakładce „Sztuka wspierania kultury” pojawia się termin <i>corporate cultural responsibility</i>. W zakładce są informacje o podmiotach, których mecenasem i oficjalnym ubezpieczycielem jest PZU (Muzeum Narodowe w Krakowie, Zamek Królewski w Warszawie). Ponadto firma wspiera: projekt Nowe Sukienice, Stowarzyszenie Willa Decjusza w Krakowie, Festiwal Bratislavia Cantans we Wrocławiu, Festiwal Jazz Jantar w Gdańsku, Teatr Jaracza w Łodzi. Fundacja PZU zgodnie ze swym profilem prowadzi działania również w sferze kultury i sztuki. W opisie na stronie zawarto dwa obszary związane z kulturą i sztuką: 1) działania służące upowszechnianiu wiedzy o kulturze i sztuce polskiej, o artystach, twórcach i uzdolnionej artystycznie młodzieży oraz wydarzeniach artystycznych; 2) mecenat Fundacji PZU – obszar ten jednak nie w każdym roku objęty jest konkursem grantowym (w latach 2011 i 2012 dwa inne obszary społeczne wspierane były grantami przez Fundację PZU)</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Działalność społeczna PZU*, <http://www.pzu.pl/grupa-pzu/dzialalnosc-spoeczna>; *Fundacja PZU*, <http://www.pzu.pl/grupa-pzu/fundacja-pzu> (dostęp: 1.12.2011).



Uwagi

1. Cel sformułowany przez Grupę PZU jest niezwykle obszerny. Zwraca uwagę brak odniesienia do prowadzenia głównej działalności gospodarczej w zakresie ubezpieczeń. Akcent położono na wizerunek i historię PZU, jak również na działalność społecznie odpowiedzialną, choć główna linia działalności nie została nazwana.
2. W sekcji „Grupa PZU” (wejście z głównego menu) znajdują się m.in. dwa obszary interesujące z punktu widzenia badania: „Fundacja PZU” i „Działalność społeczna, prewencja i sponsoring” (w którym również zawarta jest zakładka dotycząca Fundacji PZU).
3. W ramach obszaru „Etyczna korporacja” zwraca uwagę np. fragment: „Grupa PZU posiada także spisany własny zbiór wartości i zasad etycznych [...] oraz postawy [...] pracowników w środowisku pracy. Dokument ten opisuje dobre praktyki biznesowe PZU”. Czy sformułowanie „własny zbiór wartości” oznacza to samo, co wartości firmy i marki PZU – z kontekstu to nie wynika. Jakie są zasady etyczne firmy? Jakie są postawy pracowników w środowisku pracy? Prawdopodobnie chodzi tu o zdefiniowane „Zasady postępowania pracowników PZU”, ale nie jest to jasne. Niestety strona zawiera wiele tego typu myśli i haseł pozbawionych wyjaśnienia, co powoduje uczucie zagubienia. Nawigacja po treściach strony jest bardzo utrudniona.
4. W zakładce „Sztuka wspierania kultury” są informacje o podmiotach, których mecenasem i oficjalnym ubezpieczycielem jest PZU. Co ciekawe, w zakładce tej wyszczególniono termin *corporate cultural responsibility*. Jest to bardzo nietypowe podejście. Termin pojawia się w jednej pozycji w polskiej literaturze przedmiotu<sup>10</sup>. Jego zastosowanie na stronie internetowej może sugerować, iż osoba odpowiadająca za aktualizację strony zetknęła się z tym terminem w języku angielskim. Jest to prawdopodobnie jedyny tego typu przypadek firmy w Polsce stosującej ten termin. Powody jego użycia nie są do końca jasne nawet dla pomysłodawców i kadry kierowniczej, co wynika z wywiadu pogłębionego, przeprowadzonego w ramach badania. W wywiadzie pozytywnie oceniono stosowanie tego terminu, ponieważ intuicyjnie świadczy on o długoterminowym zaangażowaniu na rzecz kultury, warto jednak zauważyć, że warunki tego zaangażowania nie są jasne dla odbiorców zewnętrznych.

---

<sup>10</sup> A. Podczaska, K. Kujawska-Krakowiak, *Sponsoring kultury i sztuki w praktyce...*, op. cit.

5. Strona nie jest jednolita – trudno po niej nawigować, informacje są często niespójne, powtarzają się. Brak jednolitego pomysłu na przedstawienie informacji w tym obszarze.
6. Fundacja PZU nie ma własnej, osobnej strony internetowej. Informacje na jej temat zamieszczane są w zakładce „Fundacja PZU”, dostępnej po rozwinięciu kategorii „Grupa PZU” w menu głównym. Nie są one jednak właściwie uporządkowane. Dopiero w publikowanych rokrocznie sprawozdaniach z działalności można przeczytać nazwy zrealizowanych projektów lub organizacji, którym udzielono wsparcia w konkursie grantowym.

IBM Polska sp. z o.o.

Tabela 23. Analiza zawartości strony internetowej IBM Polska sp. z o.o. pod kątem komunikowania o CSR i wspieraniu kultury

Filozofia firmy	Spoleczna odpowiedzialność	Działalność prokulturalna
Brak informacji	<p>W dolnej części strony firmy umieszczono zakładkę „O IBM”, a w niej kategorię „Spoleczna odpowiedzialność biznesu”. Można tu zapoznać się z prezentacją „Jak przemienić dobre chęci w wymierne korzyści?”, w ramach której firma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– definiuje CSR („odpowiedzialność społeczna – w uproszczeniu – to sposób, w jaki działania gospodarcze, proekologiczne i prospołeczne przedsiębiorstw przynoszą korzyści całemu społeczeństwu”)</li> <li>– wskazuje na korzyści z działalności CSR (przyciąganie i zatrzymywanie najbardziej utalentowanych pracowników, odróżnienie się od konkurencji, zaistnienie na nowych, rozwijających się rynkach)</li> <li>– wlicza sposoby udzielania przez IBM pomocy firmom w osiągnięciu celów związanych z CSR (ocena wielkości emisji CO<sub>2</sub>, ekologiczne centra przetwarzania danych, zarządzanie kontaktami z interesariuszami, wymiana poglądów w Internecie, ekologiczna strategia zaopatrzenia, strategia przejrzystości informacji)</li> <li>– zamieszcza krzywą wartości CSR (przechodzenie od kosztów do zysków).</li> </ul> <p>Na stronie wyszczególniono zakładkę „Spoleczna odpowiedzialność biznesu w IBM Polska”. Po wejściu do tej zakładki widać krótki opis działań CSR, link do strony globalnej oraz logotypy programów CSR wdrażanych w Polsce</p>	Brak informacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Jak przemienić dobre chęci w wymierne korzyści?*, <http://www-05.ibm.com/innovation/pl/ideasfromibm/csr/> (dostęp: 1.12.2011).

Uwagi

1. Na podstronie „Społeczna odpowiedzialność biznesu” znajduje się kilka dokumentów zawierających linki do strony globalnej w języku angielskim (m.in. raport). Mimo powszechności języka angielskiego brakuje jednak polskiej wersji językowej podstawowych dokumentów CSR.
2. Podstrona dotycząca społecznej odpowiedzialności w IBM Polska sp. z o.o. zawiera w kolumnie po lewej stronie katalog programów CSR, na dole strony znajdują się również logotypy programów w Polsce. Są one jednak niespójne z programami wyliczonymi w kolumnie po lewej stronie. Po lewej stronie wypisano również programy globalne (np. Wirtualne Zakazane Miasto). Ponadto aspekt wizualny tej podstrony nie jest satysfakcjonujący. Opisy programów są często nieaktualne, sprzed kilku lat. Nie wiadomo, czy dany projekt jest już zakończony, czy jeszcze trwa, a ponadto zamieszczono jedynie wybiórcze dane statystyczne dotyczące projektu/programu.
3. Na stronie firmy nie ma informacji o wspieraniu projektów kulturalnych, bowiem firma nie prowadzi bezpośrednio takich działań. Omawiane w niniejszej pracy wspieranie projektów kulturalnych firma realizuje m.in. w formie wolontariatu pracowniczego w sferze kultury, o czym jednak nie powiadamia na swojej stronie. Jednak jest to tylko jeden z obszarów wolontariatu, w który pracownicy mogą się zaangażować. W sposób bezpośredni firma nie finansuje kultury – w ostatnich latach włącza się w projekty związane z cyfryzacją zasobów muzeów i bibliotek.

Kärcher sp. z o.o.

Tabela 24. Analiza zawartości strony internetowej Kärcher sp. z o.o. pod kątem komunikowania o CSR i wspieraniu kultury

Filozofia firmy	Spółeczna odpowiedzialność	Działalność prokulturalna
<p>Na polskiej stronie podkreśla się przede wszystkim motto firmy widoczne w logotypie „Kärcher czyni różnicę” (<i>Kärcher makes a difference</i>). Brak bliższych informacji o zasadach i misji firmy<sup>11</sup></p>	<p>Trzy filary zrównoważonego rozwoju:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ekonomia</li> <li>- relacje społeczne</li> <li>- środowisko.</li> </ul> <p>W zakładce „Zrównoważony rozwój”, dostępnej z poziomu głównego menu, zidentyfikowano ponadto następujące podkategorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ochrona środowiska,</li> <li>- odpowiedzialność społeczna</li> <li>- kodeks postępowania Kärcher</li> <li>- raport o zrównoważonym rozwoju.</li> </ul> <p>Kodeks postępowania Kärcher obejmuje dziewięć obszarów: prawa człowieka i zgodność z prawem, dyskryminacja, praca dzieci, praca przymusowa i kara, korupcja, wolność zrzeszania się, godziwy zarobek i czas pracy, zdrowie i bezpieczeństwo w miejscu pracy, ochrona środowiska.</p>	<p>Informacje na temat zaangażowania na rzecz kultury dostępne są w dwóch miejscach:</p> <p>1) w zakładce „Odpowiedzialność społeczna”, gdzie znajduje się obszar „Zaangażowanie kulturalne”,</p> <p>2) w podkategorii „Sponsoring”<sup>12</sup>, w zakładce „O firmie”;</p>

<sup>11</sup> Z kolei na stronie niemieckiej Alfred Kärcher GmbH, w zakładce „O firmie” (menu główne) wyróżniona jest podkategoria: „Tożsamość firmy” (*Selbstverständnis*), która zawiera sformułowanie zasad i misji firmy. Ponadto niemiecka strona zawiera sformułowaną misję: „Usługi najwyższej jakości dla utrzymania czystości” (*Spitzenleistung für Sauberkeit und Werterhaltung*) <http://www.kaercher.de/de/unternehmen/Geschichte.htm>, a także zasady: 1) zorientowanie na klienta, 2) współpracownicy (jako wysoko wykwalifikowani i zmotywowani pracownicy), 3) współpraca (podkreślenie takich wartości jak m.in. zaufanie, lojalność, przejrzystość, szacunek wobec drugiego człowieka), 4) oferta, 5) pozycja firmy na rynku (jest wyznacznikiem w swojej dziedzinie), 6) innowacja (w zakresie technologii, obsługi, designu), 7) marketing (informowanie o wysokiej jakości produktach firmy na świecie), 8) produkcja i zaopatrzenie (spójne z systemem wartości, tzw. łańcuchem wartości), 9) odpowiedzialność społeczna, 10) zarządzanie zasobami (produkty, usługi i procesy są przyjazne dla środowiska), 11) rozwój, finansowanie i sukces, 12) przedsiębiorstwo rodzinne (zob. *Unser Selbstverständnis*, <http://www.kaercher.de/de/unternehmen/Selbstverstaendnis.htm>; *Unser Unternehmensleitbild*, <http://www.kaercher.de/de/unternehmen/Selbstverstaendnis/Unternehmensleitbild.htm> – dostęp: 8.11.2011).

<sup>12</sup> Na niemieckiej stronie internetowej Alfred Kärcher GmbH znajduje się zakładka „Sponsoring” wbudowana w główne menu. Zawiera ona podział na następujące obszary sponsorowania: sponsoring kultury (w tym punkcie zaprezentowane są przykłady akcji kompetencyjnych), partner marketingowy, partner parku off-road „Camp4Fun” (Nürburgring), partner VfB Stuttgart, współpraca z SOS Wioski dziecięce w Niemczech.

### 3.1. Analiza zawartości stron internetowych badanych podmiotów

	<p>Zidentyfikowano następujące obszary społecznej odpowiedzialności:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) zaangażowanie społeczne w firmie</li> <li>2) zaangażowanie kulturalne (w tym:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kärcher dla światowego dziedzictwa kultury</li> <li>- promocja młodych muzyków w Niemczech)</li> </ul> </li> <li>3) nauka i badania naukowe – Fundacja Alfreda Kärchera (cel: promowanie mechanizacji i automatyzacji w czyszczeniu)</li> <li>4) współpraca z organizacjami społecznymi (współpraca z Samariter-Stift w Obersontheim, od 15 lat)</li> <li>5) ochrona zagrożonych gatunków</li> <li>6) porozumienie z Cancún (podpisanie układu z 2010 r., wzywającego do globalnego porozumienia w sprawie zmian klimatycznych)</li> </ol>	<p>w podkategorii tej zastosowano podział na następujące obszary sponsorowania (nazwy zakładek):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- „Akcje kompetencyjne”</li> <li>- „W Polsce” (dalej wyodrębniono obszary sponsoringu w Polsce, tj. kultura i sport – „Rajd Dakar 2012”)</li> </ul>
--	--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Kärcher*, <http://www.kaercher.de/de/Home.htm>; *Kärcher*, <http://www.karcher.pl/pl/startpage.htm>; *Kärcher*, <http://www.kaercher.de/de/Home.htm> (dostęp: 1.12.2011).

#### Uwagi

1. Strona internetowa prezentuje bardzo szczegółowo i przejrzysto zakres działań firmy. Poza informacjami branżowymi, zgodnymi z jej profilem działalności, włączono do nich również bardzo szczegółowe i rozbudowane opisy zaangażowania firmy na rzecz zrównoważonego rozwoju, społecznej odpowiedzialności oraz działań podejmowanych w ramach sponsoringu, w tym sponsoringu kultury.
2. Zwraca uwagę brak misji firmy oraz zasad firmy, tak szczegółowo sformułowanych na stronie oddziału polskiego. Stanowią one bowiem podkreślenie pewnych wartości przyświecających firmie, które korespondują z ogólnymi zasadami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Polska strona promuje przede wszystkim jubileuszowe motto firmy *Kärcher makes a difference*, które wkomponowane jest w logotyp. Dodatkowo w zakładce „O firmie” (menu główne) stworzono podkategorię „Kärcher makes a difference”, podkreślającą myśl przewodnią firmy, którą promowano szczególnie podczas obchodzonego w 2010 r. jubileuszu jej 75-lecia. Zwraca uwagę stosowanie hasła przewodniego w języku angielskim, choć wydaje się, że zostało ono dobrze przyjęte w Polsce; hasło to może również rodzić skojarzenia z globalizującą się firmą.
3. Firma Kärcher postrzega zrównoważony rozwój jako pojęcie nadrzędne, wyróżniając trzy filary zrównoważonego rozwoju: ekonomię, relacje spo-

łeczne oraz środowisko. W ramach relacji społecznych umiejscawia działalność związaną z odpowiedzialnością społeczną. Na stronie wyróżnienie to przedstawiono w formie graficznej. Zabieg ten z pewnością wzbudza u odbiorcy większe zaufanie, co potęguje grafika w formie uproszczonego domu (dach oraz trzy filary), przywołująca kojarzące się z pojęciem „dom” bezpieczeństwo, komfort i równowagę.

4. Warto zwrócić uwagę na zastosowanie filaru „ekonomia”. Bardzo często firmy unikają tego hasła/słowa w kontekście odpowiedzialności społecznej. W tym przypadku wydaje się ono jednak zasadne, bowiem w pewien subtelny sposób firma podkreśla, iż nie podejmą innych działań na rzecz ochrony środowiska czy wspierania relacji społecznych, nie zajmując się dążeniem do osiągnięcia celu ekonomicznego, czyli do maksymalizacji zysku. W krótkim opisie dotyczącym zrównoważonego rozwoju firma podkreśla, iż „sukces gospodarczy jest możliwy tylko wtedy, gdy społeczne aspekty, w tym poszanowanie wartości ludzkich i zaangażowanie na rzecz społeczeństwa, są stałymi elementami działalności zawodowej”.
5. Zastanawia dobór podkategorii w ramach zakładki „Zrównoważony rozwój”, ponieważ w pewnym stopniu pokrywają się one z wymienionymi wcześniej filarami zrównoważonego rozwoju, jednak – co ważne – zastosowano tu inne słownictwo, a ponadto czynnik „ekonomia” został pominięty, nie rozwinięto go bowiem jako osobnej podkategorii w tym miejscu. Zamieszczono jedynie informacje na temat kodeksu postępowania oraz raport dotyczący zrównoważonego rozwoju firmy.
6. Literatura obfituje w różne definicje zrównoważonego rozwoju, jak i odpowiedzialności społecznej. Jednak wedle wiedzy autorki nie istnieje jasne kryterium rozróżniające powyższe terminy, stąd też trudność przedstawiania działań „zrównoważonych” czy „społecznie odpowiedzialnych”. Ta nieprecyzyjność terminologiczna przekłada się na problemy z ujmowaniem przez firmy działań w ramach zrównoważonego rozwoju czy też odpowiedzialności społecznej. Kärcher stosuje jako nadrzędny termin „zrównoważony rozwój”, którego podkategorią jest „odpowiedzialność społeczna”. Nie wiadomo jednak, według jakiego klucza definiowano te obszary, bowiem w ramach odpowiedzialności społecznej określono obszar „ochrona zagrożonych gatunków”, który również wpisywałby się w działania na rzecz środowiska (jednego z filarów zrównoważonego rozwoju).
7. Dziewięć zasad kodeksu postępowania firmy rodzi skojarzenia z zasadami międzynarodowej normy SA8000 (dziewięć obszarów: praca dzieci, praca przymusowa, bhp, wolność zrzeszania się, dyskryminacja, kary dyscypli-

- narne, godziny pracy, wynagrodzenie, systemy zarządzania). Kodeks postępowania oparty jest na zasadach etycznych, dlatego też uwzględnia się aspekty społeczne i etyczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem, co znajduje odzwierciedlenie w spójności z brzmieniem zewnętrznych standardów.
8. Pewne zastrzeżenia można mieć do doboru przykładów działań podejmowanych w ramach obszarów odpowiedzialności społecznej. Konsternację wywołują przykłady działań społecznie odpowiedzialnych podane na stronie firmy polskiej, ponieważ są one kalką przedsięwzięć niemieckich. Takie rozplanowanie informacji w zakładce polskiej może sugerować, że działania społecznie odpowiedzialne podejmowane są przez firmę jedynie w Niemczech. Brakuje polskich przykładów.
  9. Obszar zaangażowania kulturalnego jest określony niejasno. Na stronie firmy informuje się o priorytetach w ramach zaangażowania kulturalnego, tj. o akcji „Kärcher dla światowego dziedzictwa kultury” (akcje czyszczenia pomników) oraz o promocji młodych muzyków w Niemczech. Drugie działanie jest rozbieżne semantycznie z zawartością strony niemieckiej, bowiem Niemcy podkreślają „światową promocję młodych muzyków”, a Polacy „promocję młodych muzyków w Niemczech”, a więc te działania niekoniecznie oznaczają to samo. Niektóre działania w ramach zidentyfikowanych obszarów nakładają się na działania sponsorskie (np. działanie „Kärcher dla światowego dziedzictwa kultury”, czyli podejmowanie akcji kompetencyjnych przez firmę jest zbieżne z akcjami sponsorskimi).
  10. Po analizie informacji na stronie internetowej firmy można skonstatować, iż strukturyzacja informacji w obszarze odpowiedzialności społecznej oraz sponsoringu jest nieczytelna. Wydaje się, że obszary te przenikają się wzajemnie, firmie trudno jest jasno zdefiniować i rozgraniczyć działania podejmowane w ramach powyższych obszarów. Świadczyć to może o tym, że firmy (w tym przypadku Kärcher) traktują sponsoring jako narzędzie odpowiedzialności społecznej, jednak ze względu na dominację tego rodzaju przedsięwzięć zasadne byłoby wyodrębnienie informacji na temat sponsoringu w innym punkcie.
  11. Ciekawe jest spostrzeżenie, iż z punktu widzenia firmy sponsoring kultury oraz sponsorowanie organizacji społecznych mają znamiona działań społecznie odpowiedzialnych, powtarzają się one bowiem w rubryce „Odpowiedzialność społeczna”. Jeśli chodzi o kulturę oraz organizacje społeczne, firmie trudno jest zdefiniować działania, jakie podejmuje na rzecz obu grup podmiotów. Świadczenia na rzecz tych podmiotów postrzegane są w tym kontekście jako działalność społecznie odpowiedzialna firmy, bowiem usługi/ świadczenia z ich strony mogą nie być równoważne z wkładem finansowym

sponsora. Firma postrzega takie działanie jako rodzaj mecenatu kulturalnego. Z kolei sponsorowanie sportu trudno rozpatrywać z perspektywy odpowiedzialności społecznej, bowiem oczekuje się rekompensaty w zamian za wkład sponsora. Układ ten ma charakter bardziej dwustronny.

12. Dobrym pomysłem jest umieszczenie na polskiej stronie informacji dotyczących konkretnych przykładów działań sponsoringowych w Polsce. Takie rozwiązanie byłoby bardziej czytelne również w odniesieniu do działań w obszarze społecznej odpowiedzialności. Informacja o akcjach kompetencyjnych jest niepełna, można przypuszczać, że wybór przykładów jest subiektywny, ponieważ nie wszystkie akcje zostały tu wymienione.

YES Biżuteria sp. z o.o.

Tabela 25. Analiza zawartości strony internetowej YES Biżuteria sp. z o.o. pod kątem komunikowania o CSR i wspieraniu kultury

Filozofia firmy	Spółeczna odpowiedzialność	Działalność prokulturalna
W zakładce „Firma” określone zostały: hasło przewodnie firmy („Biżuteria YES. Dzisiaj, jutro, zawsze”), jak również misja, koncentrująca się na czterech filarach: wzornictwo, wyjątkowość, jakość, tradycja	Firma na swojej stronie internetowej nie ma zakładki ani żadnego bezpośredniego odniesienia do społecznej odpowiedzialności	W zakładce „Firma” umieszczono krótką informację na temat zaangażowania firmy w pozakomercyjną działalność (obszar tematyczny „Wizja i zaangażowanie”) poprzez: a) finansowanie działalności Galerii YES prezentującej dokonania polskich artystów, projektantów i mistrzów sztuki złotniczej b) kreowanie i wspieranie – w roli organizatora i sponsora – wydarzeń artystycznych promujących polską sztukę współczesną. W poziomym menu głównym znajduje się zakładka „Galeria YES” – zaprezentowano tam produkty zaprojektowane przez różnych artystów, które można kupić. W górnej części jest też link do osobnej strony Galerii YES. U dołu strony umieszczono sekcję „O Firmie”, w której jedną z kilku podkategorii jest „Galeria YES”. Z tego poziomu jednak czytelnik jest odsyłany hiperłączem do osobnej strony galerii. Z kolei w tej samej sekcji, wchodząc do podkategorii „Firma”, można zobaczyć rozwijającą się listę kolejnych zagadnień, w tym „Galeria YES”, gdzie znajduje się opis funkcjonowania galerii, archiwum, kontakt, link do blogu galerii, informacja na temat konkursu PearlArt. Firma ma osobną stronę internetową Galerii YES oraz blog firmowy, w ramach którego zamieszczane są m.in. informacje o aktualnych wydarzeniach kulturalnych w galerii

Źródło: opracowanie własne na podstawie: YES Biżuteria sp. z o.o., <http://www.yes.pl/>; Galeria YES, [www.galeriayes.pl](http://www.galeriayes.pl/); Blog YES, <http://blog.yes.pl/> (dostęp: 1.12.2011).



Uwagi

1. Informacje na temat firmy nie są eksponowane na pierwszym miejscu; hasło „Galeria YES” pojawia się na stronie głównej dwukrotnie, jednak za każdym razem osadzone jest w innym kontekście (kontekst sprzedaży i link do osobnej strony galerii). Dopiero po kliknięciu zakładki „O firmie”, a następnie podkategorii „Firma” można odnaleźć bliższe informacje na temat funkcjonowania i działalności galerii. Strona firmy nie jest czytelna – informacje zamieszczone na niej są rozproszone po całym oknie.
2. Strona internetowa galerii ma inny design niż strona firmy, przywołujący na myśl strukturę diamentu. Zabieg ciekawy artystycznie, choć strona nie jest przejrzysta i łatwo czytelna. Niektóre narzędzia zastosowane w budowie strony utrudniają odczytywanie wiadomości (np. ładowanie wiadomości archiwalnych trwa długo, prawdopodobnie ze względu na zastosowanie aplikacji flash – wejście na każdą informację oznacza ponowne włączenie ładowania).
3. Informacje na temat Galerii YES nie są przejrzysto ustrukturyzowane, informacje o wydarzeniach na stronie firmy YES oraz na stronie Galerii YES nie są spójne (np. różny jest przedział czasowy publikowanych informacji, zwraca się też uwagę na inne wydarzenia).
4. Mimo że firma nie publikuje informacji na temat CSR, nie oznacza to jednak, że nie prowadzi takich działań. Swą działalność artystyczno-kulturalną postrzega jako społecznie odpowiedzialną, co podkreślił w wywiadzie Grzegorz Sobierajski z działu marketingu YES Biżuteria.
5. Blog jest ciekawym narzędziem promocji w przypadku działalności galerii. Na bieżąco informuje o nowościach, wydarzeniach, jest bogato ilustrowany zdjęciami i materiałami wizualnymi.

Wnioski końcowe

Wszystkie badane podmioty określają się jako firmy społecznie odpowiedzialne. Nie zawsze ta informacja jest komunikowana bezpośrednio na stronie internetowej podmiotu. Wśród badanych podmiotów dwie organizacje nie używają terminów „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw” lub CSR na swoich stronach internetowych, mimo że podejmowane działania określają jako społecznie odpowiedzialne (AMS S.A., YES Biżuteria sp. z o.o.):

Jesteśmy firmą zorientowaną społecznie. Mówimy, że „nierozzerwalną częścią naszej misji jest zaangażowanie społeczne”. To jest część DNA naszej firmy. Jednak

nazwę CSR stosujemy w prezentacjach marketingowych skierowanych do osób, które tym językiem operują, bo co powie przeciętnemu człowiekowi społeczna odpowiedzialność zwłaszcza w angielskim skrócie? Na stronie internetowej posługujemy się terminem Pro Bono. Działalność kulturalna mieści się w tym zakresie<sup>13</sup>.

Na podstawie analizy zaangażowania firm w działalność społecznie odpowiedzialną można dokonać generalnego podziału na podmioty:

- pośrednio informujące o działaniach CSR, tzn. wyłącznie poprzez przykłady swoich działań, bez stosowania terminu społecznej odpowiedzialności CSR (AMS S.A., Galeria YES),
- bezpośrednio informujące o działaniach CSR poprzez publikowanie różnych dokumentów o charakterze strategicznym na temat społecznej odpowiedzialności (strategia CSR, zasady etyki firmy, sprawozdania CSR itd.) oraz zamieszczanie opisu obszarów zaangażowania i przykładów flagowych programów/projektów w zakresie CSR (ArcelorMittal Poland S.A., Fundacja PZU, IBM Polska sp. z o.o., Deutsche Bank Polska S.A., Grupa ING, Kärcher sp. z o.o., Fundacja Orange, Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga).

W przypadku podmiotów, które bezpośrednio informują o działaniach CSR, występuje jednak znaczne zróżnicowanie. W tej kategorii można wyróżnić dwie subgrupy:

- grupę fundacji korporacyjnych (Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga, Fundacja Orange, Fundacja PZU), które ze względu na to, iż są narzędziem CSR dużych firm i prowadzą działalność stricte społeczną, inaczej formułują treści na stronie internetowej. Strony te informują o aktualnie podejmowanych działaniach prospołecznych, zawierają zapowiedzi dotyczące ogłaszanych konkursów grantowych itd., są też regularnie aktualizowane pod kątem użyteczności treści skierowanych do potencjalnych grantobiorców. W dużym uproszczeniu można powiedzieć, że są to strony o profilu użytecznym, nieeksponujące informacji o działalności komercyjnej firm-założycieli;
- grupę dużych spółek (ArcelorMittal Poland S.A., IBM Polska sp. z o.o., Deutsche Bank Polska S.A., Grupa ING, Kärcher sp. z o.o.), dysponujących dużą liczbą opracowanych materiałów na temat odpowiedzialności społecznej (zasad, kodeksów, certyfikatów, raportów – np. zgodnych ze wskaźnikami GRI, informacji o przynależności do organizacji parasolowych w sferze CSR, informacji na temat wyróżnień

<sup>13</sup> Wywiad z Grażyną Gołębiowską, dyrektorką działu komunikacji marketingowej AMS S.A.

w ogólnopolskich rankingach<sup>14</sup>). Niektóre spółki wyodrębniają w ramach swojej działalności dział/stanowisko/funkcję osoby zajmującej się społeczną odpowiedzialnością w firmie (ArcelorMittal Poland S.A., IBM Polska sp. z o.o.). Powyższe podmioty są ponadto częścią dużych międzynarodowych koncernów, dlatego dokumenty strategiczne zostały opracowane na poziomie globalnym firmy, a spółka w Polsce prezentuje często wyłącznie ich tłumaczenia lub linki odsyłające do informacji na ten temat na stronie globalnej. Należy szczególnie podkreślić, że firmy te kładą bardzo duży nacisk na zdobycie odpowiednich certyfikatów jakości czy zaprezentowanie się w rankingach, konkursach czy indeksie firm społecznie odpowiedzialnych (Respect Index), potwierdzających formalne włączanie się w działalność społecznie odpowiedzialną.

Ciekawa jest argumentacja przemawiająca za certyfikacją w zakresie CSR. Firmy upatrują bowiem w takim podejściu możliwość uszeregowania pewnych działań praktykowanych w firmie od dawna, dzięki czemu łatwiej jest komunikować określone postawy na zewnątrz:

Staranie się o zdobycie certyfikatu szereguje pewne działania, które w tym momencie pozostają intuicyjne, nie są wymagane proceduralnie. Procedury natomiast jasno komunikować będą to, co jest w funkcjonowaniu firmy pożądane: wymagania kodeksu postępowania wewnątrz firmy i, szerzej, wobec interesariuszy zewnętrznych czy to w relacjach ekonomicznych, czy w kontaktach ze społecznością lokalną, czy też w zakresie ochrony naturalnych zasobów. Relacje z interesariuszami powinny być pełne szacunku. Ideału nie osiągniemy, ale efektem certyfikacji powinno być pokazanie takiego lustra, w którym mamy się odbijać. Będzie wtedy łatwiej, zwłaszcza że w świecie obserwuje się swoistą dewaluację wartości<sup>15</sup>.

Podsumowując działania społecznie odpowiedzialne firm, zwrócono uwagę na coraz bardziej złożone i wielowymiarowe środowisko, w którego otoczeniu funkcjonuje biznes. Prowadzenie działalności biznesowej staje się obecnie w wyższym stopniu wielopłaszczyznowe. W miarę jak społeczeństwo staje się bardziej różnorodne i świadome swoich praw, stawia coraz wyższe wymagania biznesowi. Biznes z kolei musi konkurować na zróżnicowanym i szybko rozwijającym się rynku, by spełniać oczekiwania wielu często odmiennych interesariuszy.

<sup>14</sup> Należy zwrócić uwagę, że wiele rankingów dotyczących odpowiedzialności społecznej przeprowadzanych jest wśród największych – według „Rzeczpospolitej” – firm w Polsce.

<sup>15</sup> Wywiad z Jolantą Zacharą, dyrektorką marketingu Kärcher sp. z o.o.

Odpowiedzialność społeczna staje się czynnikiem wyróżniającym firmy w walce konkurencyjnej. Jednak idea CSR nie jest nowością w świecie gospodarki. Pewną innowacją jest jednak obecnie globalne dążenie do kodyfikacji działań nazywanych społecznie odpowiedzialnymi, aby stworzyć uniwersalny „dekalog” norm w zakresie CSR, który niesie jasne przesłanie dla różnych grup społecznych wyznających różne wartości. Taka harmonizacja postępowania i działań społecznie odpowiedzialnych firm powinna budować zaufanie na linii interesariusze – biznes i przyczyniać się do bardziej efektywnej współpracy wśród wysoce zróżnicowanej grupy interesariuszy. Jednak dla firmy najważniejszym działaniem jest dążenie do maksymalizacji zysku – bez tego aspektu wypełnianie zobowiązań CSR nie będzie możliwe.

### 3.2. Działania prokulturalne podejmowane przez badane podmioty

Ewaluację działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa na rzecz kultury przeprowadzono, opierając się w zasadniczej części na wywiadach pogłębionych. Część tę uzupełniono danymi opracowanymi na podstawie dokumentacji przedsiębiorstw oraz informacji opublikowanych na stronach internetowych badanych podmiotów. W badaniu założono, iż uzyskanie porównywalnych danych nie jest możliwe – każdy z badanych podmiotów reprezentuje inną branżę, odmienne są wielkość każdej z firm oraz ich możliwości finansowe i operacyjne, każda charakteryzuje się innym podejściem do realizacji programów kulturalnych itd.

W badaniu wzięto pod uwagę m.in. motywy przemawiające za podjęciem działalności na rzecz kultury, wymiar finansowy zaangażowania w tym obszarze, narzędzia finansowania kultury, postrzeganie współpracy z organizacjami kultury przez biznes, wzajemne oczekiwania organizacji kultury i partnerów biznesowych, monitoring i ewaluację działań na rzecz kultury, korzyści z prowadzenia takich działań dla przedsiębiorstwa, bariery działań biznesu w sferze kultury.

Głównym utrudnieniem w podjętym badaniu była próba uzyskania danych określających wymiar finansowy zaangażowania firm na rzecz kultury. Przedsiębiorstwa bardzo niechętnie udzielały odpowiedzi na pytanie dotyczące poziomu środków przeznaczanych na kulturę, zasłaniając się tajemnicą firmową. Analizowane podmioty można określić jako duże firmy z bardzo rozbudowanym podziałem stanowisk i odpowiedzialności.

### 3.2.1. Motywy angażowania się firm w działalność prokulturalną

Jedno z pytań zadawanych badanym podmiotom dotyczyło kwestii motywów, jakimi kierują się one, podejmując decyzję o włączeniu się w działania na rzecz kultury. Podłoże decyzyjne wydaje się pozornie różnorodne, jednak analizując dokładniej wybrane przykłady, można wyciągnąć wniosek, iż prawdziwa argumentacja za podjęciem działań na rzecz kultury nie jest jednoznaczna i klarownie komunikowana przez firmy. Wskazywane przez badane podmioty powody wspierania kultury mają najczęściej zakorzenienie w historii firmy lub w przyjętej strategii odpowiedzialności społecznej, która wśród obszarów CSR wyróżnia również kulturę. Nie oznacza to, że powody te nie są wiarygodne, lecz są to motywy o charakterze pośrednim. Żaden z badanych podmiotów nie podał bezpośredniego motywu włączania się firmy w działalność prokulturalną. W toku badania wyszczególniono cztery grupy motywów:

- 1) kontynuowanie działań prokulturalnych od czasu założenia firmy,
- 2) motywy strategiczne (związek z przyjętą strategią firmy w zakresie społecznej odpowiedzialności),
- 3) motywy związane z pozycją lidera na rynku (wspieranie kultury jako wyraz przywództwa firmy),
- 4) motywy ideologiczne (wspieranie kultury należy do ważnych aspektów rozwoju społecznego).

### 3.2.2. Wymiar finansowy angażowania się firm na rzecz kultury

Przedsiębiorstwa stosują bardzo indywidualne podejście do kwestii wspierania kultury – niejednokrotnie realizowana przez firmę strategia społecznej odpowiedzialności uwzględnia kulturę jako jeden z obszarów CSR, co oznacza, że budżet na zadania podejmowane w tym obszarze obejmuje również wydatki na ten cel. Jednak możliwa jest również opcja finansowania działań prokulturalnych przez firmę z budżetu na komunikację czy też wyodrębnionego budżetu na sponsoring, co może (lecz nie musi) sugerować nieco inne podejście firmy do kwestii wspierania kultury. Przedsiębiorstwa stosują różnorodne podejścia, nierzadko łącząc wydatki na wspieranie kultury z różnych budżetów (częściej w przypadku większych korporacji), co może być podyktowane wewnętrznymi dyrektywami danego podmiotu.

Zdecydowana większość badanych odmówiła odpowiedzi na pytanie o wymiar finansowy włączania się firm w działalność prokulturalną lub wskazała bardzo ogólnie rząd wielkości wsparcia przeznaczanego na ten cel. Należy jednak podkreślić fakt przeznaczania dodatkowych środków finansowych

na komunikowanie o wspieraniu kultury przez daną firmę, czego źródłem jest dążenie do korzyści wizerunkowych. Przeznaczając środki na wsparcie finansowe instytucji kultury, zakłada się rezerwację części budżetu na koszty związane z komunikowaniem o tym fakcie, co zapewni osiągnięcie wyznaczonego celu promocyjnego – jest to nawet 50% przekazanej kwoty. Zabieg ten odgrywa szczególnie ważną rolę w przypadku realizacji długoterminowych programów wsparcia kultury, strategicznych dla danej firmy.

### 3.2.3. Narzędzia finansowania kultury

Badanie dowiodło, iż firmy stosują bardzo różnorodne narzędzia bezpośredniego i pośredniego finansowania kultury. Podane przykłady nie wyczerpują całego katalogu możliwych form działań prokulturalnych. Wskazane przez badane podmioty narzędzia finansowania kultury są ograniczone do potencjału organizacyjnego badanych podmiotów. Należy zauważyć, iż często firmy stosują właściwą sobie terminologię w omawianym obszarze, np. unikają pojęcia „sponsoring”, a używają określeń „mecenat” bądź „współpraca przy organizacji danego wydarzenia” – wybór odpowiedniego sformułowania jest zazwyczaj przez firmę uzasadniany.

Opierając się na typologii narzędzi pozabudżetowego finansowania kultury (zob. rozdział 2), dokonano weryfikacji stosowania tych narzędzi w praktyce biznesowej firm. Poniżej zostały przedstawione przykłady stosowania tych narzędzi pozabudżetowego finansowania kultury, które zidentyfikowano w ramach badania.

#### 1. Sponsoring (m.in. Kärcher sp. z o.o., Deutsche Bank Polska S.A.).

Jednym z najbardziej rozpowszechnionych i popularnych rodzajów wsparcia kultury przez firmy jest sponsoring. Badane podmioty wyróżniają kilka rodzajów sponsoringu, często wyraźnie je rozgraniczając (sponsoring a mecenat, patronat medialny, współpraca przy realizacji danego wydarzenia kulturalnego).

#### 2. Akcje kompetencyjne (Kärcher sp. z o.o.).

„Firma Kärcher w ramach zaangażowania kulturalnego podejmuje m.in. akcje kompetencyjne (czyszczenia pomników kultury), które są szczególnym rodzajem sponsoringu kultury. Działania te podejmuje centrala w Niemczech – firma w Polsce współpracuje w tym zakresie w przypadku podjęcia przez Kärcher akcji kompetencyjnych w Polsce”<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Wywiad z Jolantą Zacharą, dyrektorką marketingu Kärcher sp. z o.o.

3. Mecenat kulturalny (PZU S.A./PZU Życie S.A.).

Firma stosuje bardzo wyraźne rozgraniczenie między sponsoringiem a mecenatem. Sponsoring jest postrzegany w kategoriach komercyjnych, opiera się na dwustronnej transakcji, w związku z czym mierzy się zwrot tego typu inwestycji w formie ekwiwalentu reklamowego. Mecenat z kolei stanowi dla firmy działanie o znamionach działalności filantropijnej, rodzaj misji i powinności firmy, którego nie przelicza się na korzyść w sposób bezpośredni. Jest to forma zaangażowania firmy w działania społecznie odpowiedzialne (zwłaszcza w kulturę wysoką, narodową), przez co firma może informować o swojej 200-letniej tradycji.

4. Patronat medialny (AMS S.A.).

Patronat medialny to działanie podejmowane przez liczne firmy zajmujące się reklamą zewnętrzną, w tym m.in. przez AMS S.A., gdzie realizowany jest na zasadach wzajemnej wymiany świadczeń.

5. Współpraca przy organizacji wydarzenia kulturalnego/sponsoring organizacyjny (ArcelorMittal Poland S.A.).

Na przykładzie firmy ArcelorMittal Poland S.A. wyszczególniono tę kategorię, ponieważ na mocy Ustawy o restrukturyzacji hutnictwa żelaza i stali z 24 sierpnia 2001 r. firma nie mogła prowadzić działalności sponsoringowej. Z tego względu podejmując współpracę z wybraną organizacją kultury, firma zazwyczaj ponosiła koszty obejmujące stronę logistyczną wydarzenia. W przypadku organizacji dwóch sztandarowych festiwali – Festiwalu Sacrum Profanum oraz Festiwalu Muzyki Filmowej – firma ArcelorMittal Poland S.A. udostępniała halę ocynowni, w której obydwie te wydarzenia miały miejsce. Ponadto firma podejmuje się realizacji innych wydarzeń, np. koncertów charytatywnych, jako współorganizator lub partner.

6. Nabywanie dzieł sztuki (Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga, Grupa PZU, Fundacja Sztuki Polskiej ING).

Wśród badanych podmiotów trzy nabywają dzieła sztuki, m.in. Fundacja Sztuki Polskiej ING, która tworzy własną kolekcję korporacyjną. Działania Fundacji Bankowej im. Leopolda Kronenberga w tym zakresie rozpoczęły się wraz z odzyskaniem w 2010 r. płótna Wojciecha Gersona *Odpozynek w szalasię tatrzańskim*, pochodzącego z kolekcji sztuki polskiej i malarstwa zgromadzonej przez Leopolda Kronenberga, i przekazaniem tego obrazu jako darowizny do zbiorów Zamku Królewskiego w Warszawie. Z kolei Grupa PZU wsparła zakup do zbiorów muzealnych kilku obrazów ważnych dla kultury polskiej (m.in. płótna Aleksandra Gierymskiego *Chłopic*

*ze snopem* dla Muzeum Narodowego we Wrocławiu, zrabowanej podczas II wojny światowej *Pomarańczarki* tego samego malarza dla Muzeum Narodowego w Warszawie; ponadto firma dofinansowała zakup obrazu Józefa Mehoffera *Czerwona parasolka* dla Muzeum Narodowego w Krakowie).

7. Zakładanie fundacji korporacyjnej (Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga, Fundacja Orange, Fundacja PZU).

Generalnie firmy, które podjęły decyzję o utworzeniu fundacji korporacyjnej, podkreślają, iż wydzielenie jednostki odpowiadającej za działalność społecznie odpowiedzialną w firmie jest korzystne organizacyjnie. Ponadto założenie fundacji przez firmę stanowi ułatwienie dla zainicjowania ścieżki grantowej<sup>17</sup>.

Prowadzenie przez fundację wyłącznie programu grantowego pozbawia ją możliwości własnego kształtowania portfolio programowego. Otwarcie ścieżki grantowej jest procesem polegającym na opracowaniu regulaminów, procedur przyznawania grantów i procedur kontroli ich wykorzystania, wdrożeniu systemu on-line, zrekrutowaniu ekspertów itd. Zarządzanie własnym programem jest działaniem trudniejszym niż realizowanie programu grantowego, lecz daje znacznie więcej satysfakcji, zwiększa ekspozycję zewnętrzną – medialną i publiczną, a także buduje pozycję ekspercką fundacji.

Kluczowym elementem sukcesu fundacji korporacyjnej jest dokładna analiza obszarów działania z uwzględnieniem profilu działalności fundatora, a następnie konsekwentne finansowanie inicjatyw ściśle związanych z wybraną ścieżką. Pozwala to uniknąć włączania się w zbyt wiele rodzajów działań rozwiązujących wszystkie problemy społeczne, co uniemożliwia sprofilowanie działań fundacji w jednym bądź kilku obszarach.

Fundacje korporacyjne są narzędziem polityki zaangażowania społecznego firm, rodzajem ogniwa pośredniczącego między światem biznesu a światem organizacji pozarządowych. Istotnym atutem prowadzenia fundacji, podkreślonym przez rozmówców, jest to, że fundacja oprócz korzyści wizerunkowych może wpływać pozytywnie na usprawnienie relacji z różnymi zewnętrznymi interesariuszami firmy (efekt tzw. otwarcia wielu drzwi).

<sup>17</sup> Należy dodać, że mimo to trudno jest firmom konsekwentnie dokonać wydzielenia działań CSR. O ile przypadek Fundacji Kronenberga pokazuje sukces pomyslnego przeprowadzenia takiego rozdziału, o tyle Fundacja Orange i Fundacja PZU – mimo bardzo rozległej działalności – są wyrazem jedynie części działalności w zakresie CSR prowadzonej przez firmy-założycieli.



8. Wolontariat pracowniczy na rzecz kultury (Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga, Fundacja Orange, Bank Śląski ING, ArcelorMittal Poland S.A., IBM sp. z o.o.).

Badane podmioty wskazywały liczne korzyści z wdrażania programów wolontariatu pracowniczego, w tym wolontariatu pracowniczego w sferze kultury (rozwój osobisty pracowników, integracja zespołów, uwrażliwienie na potrzeby społeczności lokalnych, wsparcie wizerunku odpowiedzialnego pracodawcy). Ten rodzaj wolontariatu pracowniczego nie jest jeszcze zbyt popularny, ponieważ gros programów w tym zakresie dotyczy sfery społecznej.

9. Działalność własna długofalowa (Deutsche Bank Polska S.A., AMS S.A., Fundacja Sztuki Polskiej ING, Galeria YES, Fundacja PZU, Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga).

Firmy coraz chętniej podejmują się realizacji własnych programów w obszarze kultury (konkurs, kolekcja korporacyjna, galeria bankowa, muzeum firmowe itd).

10. Działalność własna jednorazowa (IBM Polska sp. z o.o.).

Firmy realizują różne formy współpracy, o ile są one zgodne z celami biznesowymi (np. projekt „Cyfrowa kultura 2013. Uwolnić archiwum”, realizowany przez IBM Polska sp. z o.o. wspólnie z Narodowym Instytutem Audiowizualnym, pozwala z pewnością osiągnąć kilka celów firmy, m.in. promując nauki ścisłe i nowoczesne technologie).

11. Współpraca firmy z artystami (Kärcher sp. z o.o.).

Kärcher sp. z o.o. zaangażowanie na rzecz kultury podkreśla również poprzez podejmowanie współpracy z artystami. Dzięki temu uzyskuje wysokiej jakości produkt sygnowany nazwiskiem uznanego artysty. Działanie takie jest dowodem na możliwość wykorzystania potencjału artysty do celów projektowania przedmiotów czy oferowania usług na zamówienie podmiotu komercyjnego. Firma współpracuje z artystką i graficzką Mirą Skoczek-Wojnicką, która m.in. od 1998 r. – kiedy to powstał kwartalnik firmowy „Tu i Teraz” – odpowiada za stronę graficzną tego periodyku<sup>18</sup>. Kärcher sp. z o.o. współpracuje również z krakowskim artystą plastykiem,

---

<sup>18</sup> Wartością dodaną współpracy z artystami jest możliwość prezentowania ich prac zawierających np. logotyp firmy Kärcher. Przykładem jest wystawa *Sztuka projektowania Kraków '99* poświęcona dorobkowi twórczem Miry Skoczek-Wojnickiej w dziedzinie projektowania sztuki użytkowej. W ramach ekspozycji przedstawiono m.in. dokumentację działań projektowych dla wizualizacji marki i firmy Kärcher. Wystawę w galerii Pryzmat zorganizował krakowski oddział Związku Polskich Artystów Plastyków w dniach 27

malarzem, rzeźbiarzem i rysownikiem Iwonem Birkenmajerem<sup>19</sup>. Kolejnym przykładem potwierdzającym takie podejście jest zaprojektowanie przez artystów logotypu firmy (logotyp Fundacji Sztuki Polskiej ING został zaprojektowany przez grupę Twożywo).

12. Świadczenia socjalne dla pracowników (ArcelorMittal Poland S.A.). Niektóre firmy wspierają kulturę poprzez zachęcanie swoich pracowników do partycypowania w wydarzeniach kulturalnych. Oferowane przez nich tzw. pakiety socjalne zawierają np. dofinansowane bilety na różne wydarzenia kulturalne. Oferta ta budowana jest na podstawie badań oczekiwań pracowników, również w formie badań fokusowych prowadzonych z grupami pracowników.

### 3.2.4. Współpraca biznesu z organizacjami kultury.

#### Perspektywa przedsiębiorstw

W badaniu pytano o jakość współpracy biznesu z partnerami z sektora kultury. Pozwoliło to na dokładniejsze przyjrzenie się analizowanemu zagadnieniu z punktu widzenia przedsiębiorstw. Ocena podejmowanej współpracy jest niezwykle subiektywna, w związku z czym nie poddaje się ona zabiegowi generalizacji. Sukces współpracy zależy od nastawienia i poziomu zaangażowania wszystkich partnerów, w czym istotną rolę odgrywa również umiejętność precyzowania oczekiwań każdej ze stron.

Dokonując wyboru organizacji kultury, z którą będą współpracować, firmy kierują się bardzo różnorodną argumentacją. W większych firmach decyduje o tym kierownictwo (zarząd) po otrzymaniu rekomendacji np. działu zajmującego się w firmie komunikacją zewnętrzną. Często jednak o wspieraniu danej sfery kultury przesądzają indywidualne preferencje osoby decyzyjnej. W procesie rozpatrywania wniosku o wsparcie danego projektu/organizacji kultury często rolę decydującą odgrywają zgodność z polityką danego podmiotu oraz możliwości budżetowe. Ważnym aspektem jest również długofalowość współpracy.

---

kwietnia–24 maja 1999 r. Więcej: „Dziś i jutro”, 1999, nr 3(7), s. 18, [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_7.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_7.pdf) (dostęp: 7.11.2011).

<sup>19</sup> Jest on autorem trzech projektów statuetek z brązu wykonanych na zlecenie firmy: statuetki przyznawanej od 1998 r. dealerom za postępy i osiągnięcia w pracy, statuetki przyznawanej od 1998 r. w ramach konkursu promującego wyniki sprzedaży firm współpracujących z Kärcher sp. z o.o. oraz statuetki w konkursie na odpowiedzialnego sprzedawcę, który ogłaszany jest od 2005 r.

Generalnie współpraca z organizacjami kultury postrzegana jest pozytywnie. Rozmówcy podkreślali nieprawdziwość stereotypowego wizerunku pracowników sektora kultury jako osób żyjących w innym, odmiennym świecie. Dostrzeżono rosnącą profesjonalizację pracowników tego sektora, w tym pracowników publicznych instytucji kultury, którzy coraz częściej posiadają bardzo dobre wykształcenie kierunkowe, doświadczenie w pracy w biznesie, potrafią posługiwać się nowoczesnymi technologiami. Akcentowano wyraźną zmianę pokoleniową wśród pracowników sektora kultury, którzy rozumieją współczesne biznesowe potrzeby przedsiębiorstw, np. w zakresie pozycjonowania marki i relacji z klientami. Rozmówcy wskazywali również na korzyści płynące z dostępności funduszy unijnych – taką korzyścią jest m.in. wyraźnie kształtująca się w przypadku organizacji kultury umiejętność i sprawność aplikowania, zarządzania projektami oraz rozliczania grantów.

Organizacje kultury czerpią też wiele korzyści ze współpracy z biznesem, uczą się, profesjonalizują wiele aspektów zarządzania organizacją i zarządzania projektami, dzięki czemu potrafią efektywniej wykorzystywać swój potencjał.

Zauważa się jednak trudności we współpracy z instytucjami publicznymi, polegające głównie na realizacji zapisów prawa zamówień publicznych z 2004 roku. Ponadto sytuacje konfliktowe pojawiają się w przypadku podjęcia współpracy po raz pierwszy, z nowym partnerem, który dopiero zapoznaje się ze specyfiką pracy firmy z danej branży. Pewne utrudnienia mogą zdarzyć się również w sferze kontaktów personalnych oraz, co ważne, w dopasowaniu cyklu funkcjonowania danego podmiotu biznesowego oraz wspieranej organizacji kultury, bowiem w innych lub w tych samych miesiącach mogą wystąpić pewne kumulacje prac (np. sezon artystyczny oraz sezon zwiększonego zapotrzebowania na usługi danej firmy).

Jeden rozmówca podzielił się, również podczas wywiadu, swoimi obserwacjami dotyczącymi efektu ubocznego profesjonalizacji instytucji kultury. Jego zdaniem profesjonalizacja taka prowadzi do zatracania przez pracowników tego sektora spontaniczności działania (np. podejście urzędnicze organizacji pozarządowych do zwrotu niewykorzystanych środków z grantu).

Pewnym utrudnieniem w komunikowaniu się organizacji kultury z biznesem są inne okresy rozliczeniowe czy cykle pracy instytucji kultury i biznesu, który planuje z wyprzedzeniem rocznym pełną aktywność także w zakresie sponsoringu (np. dla teatru rok oznacza sezon teatralny). Kolejną barierą zauważoną przez rozmówców jest problem dużej rotacji pracowników w or-

ganizacjach kultury, co może powodować niewywiązanie się ze wcześniej podjętych zobowiązań.

Tylko jeden podmiot pytany o ocenę współpracy z organizacjami kultury udzielił odpowiedzi o zabarwieniu negatywnym. Zdaniem rozmówcy instytucje kultury często nie są przygotowane do współpracy z biznesem, co widoczne jest w jakości kontaktu między stronami – organizacje kultury nie potrafią efektywnie budować relacji, nie udzielają informacji zwrotnej w krótkim czasie, nie potrafią negocjować z partnerem biznesowym.

#### Przygotowanie oferty sponsorskiej/partnerskiej

W badaniu zwrócono uwagę na formę prośby kierowanej przez organizację kultury do biznesu o wsparcie danego projektu lub podjęcie współpracy w zakresie jego realizacji. W przypadku podmiotów kultury ubiegających się o takie wsparcie często widoczny jest brak profesjonalnie przygotowanej oferty sponsorskiej (odpowiednio sprofilowanej), zawierającej – oprócz kwestii merytorycznych – ciekawą, szczegółowo opracowaną stronę wizualną, która może wpłynąć na budowanie pozytywnego wizerunku organizacji kultury. Firmy zazwyczaj doceniają konkretnie, zwięźle sformułowane oferty zawierające m.in. nazwę projektu, pakiety sponsorskie itd., jak również uwzględniające potrzeby firmy jako potencjalnego sponsora/partnera. Z kolei prośby o wsparcie o wysokim stopniu ogólności bądź zawierające wyłącznie opis wydarzenia, bez wskazania sposobu wsparcia/współpracy, pozostają zazwyczaj bez odpowiedzi. Istotnym czynnikiem jest ponadto dopasowanie oferty sponsorskiej/partnerskiej do obszarów strategicznej działalności firmy oraz uwzględnienie faktu, że zwracając się o wsparcie do dobrze ugruntowanej firmy z międzynarodowym doświadczeniem, organizacja kultury musi się spodziewać, że oczekiwania takiej firmy będą większe. Kolejną kwestią jest odpowiednie przygotowanie się organizacji kultury do spotkania z podmiotem biznesowym. Rozmówcy podkreślali, że istotna jest postawa, jaką reprezentuje dana instytucja ubiegająca się o wsparcie – np. postawa roszczeniowa może wręcz dyskwalifikować podjęcie efektywnej współpracy. Skierowanie prośby o wsparcie powinno wyjść od instytucji, która jest równorzędnym partnerem, oferującej pewne usługi czy produkty w zamian za rozpoczęcie współpracy na zasadach sponsoringu.

Trudnością w pozyskiwaniu sponsorów jest z pewnością centralna lokalizacja dużych firm, bowiem ich strategie sponsoringowe często obejmują działania prowadzone wyłącznie w Warszawie. Ważna jest również wycena

działań podejmowanych w ramach sponsoringu, ponieważ takie same lub podobne działania są inaczej wyceniane w różnych regionach Polski (np. świadczenia w ramach sponsoringu w Warszawie są droższe niż w Krakowie).

Ważnym aspektem z punktu widzenia biznesu wydaje się również apolityczność wspieranych podmiotów w przypadku sponsoringu kultury. Demonstrowanie sympatii do określonej partii politycznej często dyskwalifikuje podjęcie współpracy biznesu z organizacją kultury. Organizacje biznesowe z reguły nie chcą być utożsamiane z finansowaniem określonych partii politycznych.

Niezwykle ważną wypowiedzią na temat podejmowania współpracy biznesu i sektora kultury było stwierdzenie, że współpracując z organizacją kultury, dany podmiot biznesowy postrzega ją jako równy partner, co jednak nie zawsze jest zbieżne z punktem widzenia danej organizacji kultury. Zdaniem kilku rozmówców dominuje brak zrozumienia reguł biznesu występujący w przypadku niektórych organizacji kultury. Przedsiębiorstwo, decydując się na współpracę z wybraną organizacją z sektora kultury, musi dostrzegać korzyści płynące z takiego partnerstwa, ponieważ celem firmy jest dążenie do wypracowania zysku. Z tego względu organizacja kultury powinna również dostrzegać te korzyści i rozumieć ich istotę – udowodnić, że podmiot biznesowy będzie czerpać konkretne korzyści ze współpracy. Według jednego rozmówcy organizacje kultury często stawiają na grę na emocjach, zwracając się z prośbą o wsparcie, zamiast zrozumieć uwarunkowania biznesu.

#### Oczekiwania organizacji kultury wobec partnerów biznesowych. Perspektywa przedsiębiorstw

Przeprowadzone badanie sondażowe z perspektywy przedsiębiorstw, jakie są oczekiwania organizacji kultury wobec biznesu w zakresie podjęcia współpracy, jak również jakie są oczekiwania podmiotów biznesu wobec organizacji kultury.

Organizacje kultury, zwracając się do sektora biznesu z prośbą o nawiązanie współpracy, najczęściej składają wnioski o instytucjonalne wsparcie finansowe lub wsparcie finansowe danego wydarzenia/projektu. Rzadziej zdarza się, iż organizacja kultury prosi przedsiębiorstwo o doradztwo w branży, w której dany podmiot się specjalizuje.

Istotną rolę odgrywa również jasne komunikowanie potrzeb – nie chodzi dzięki temu do nieporozumień między partnerami oraz możliwe jest współdziałanie na rzecz realizacji podjętego projektu.

### 3.2.5. Ewaluacja działań na rzecz kultury

Nie wszystkie firmy deklarowały w badaniu prowadzenie monitoringu i ewaluacji działań na rzecz kultury, z tego względu w badaniu pytano o to, w jaki sposób firma uzyskuje informacje o istnieniu (bądź nieistnieniu) korzyści ze wspierania kultury. Wyróżniono tu dwa rodzaje odpowiedzi – albo rozmówcy podkreślali w wywiadzie, że na ten temat wypowiadają się intuicyjnie, albo że opierają się na wyliczeniach tzw. ekwiwalentu reklamowego.

Deutsche Bank Polska S.A. nie oczekuje bezpośredniego przełożenia działalności na rzecz kultury na wyniki finansowe, nie podejmuje również badań nad wpływem działań na rzecz kultury na wizerunek firmy. Z takim stanowiskiem kolidowało jednak stwierdzenie rozmówczynie o gromadzeniu informacji medialnych potwierdzających istnienie takich korzyści, ponieważ nawet jeśli bank nie oczekuje rzeczywistego zysku z prowadzenia lub finansowania działalności kulturalnej, to jednak weryfikuje poziom efektywności promocji medialnej uzyskany poprzez tę działalność.

Firma Kärcher sp. z o.o., będąc świadoma utrudnionego dostępu do miarodajnych wyników wpływu podejmowanych działań w sferze kultury na postrzeganie firmy, nie prowadzi badań w tym zakresie. Firma weryfikuje sprawozdania otrzymywane od wspieranych organizacji, które pokazują sposób wykorzystania danego dofinansowania. Co ciekawe, Kärcher sp. z o.o. komunikuje o wspieraniu wydarzeń czy obiektów w firmowym kwartalniku „Dziś i Jutro”, wydawanym od 1998 r. Dzięki temu zabiegowi pracownicy mogą współuczestniczyć w danym wydarzeniu, poznać historię danej organizacji kultury czy zabytku, jak i zapoznać się z relacją na temat danego projektu.

Grupa PZU mimo wieloletniego doświadczenia we wspieraniu kultury nie decyduje się na podsumowanie działań prokulturalnych. Firma w swojej historii podejmowała zazwyczaj działania krótkofalowe, jednorazowe, co spowodowane było brakiem stabilizacji organizacyjnej ubezpieczyciela. Dlatego też o efektach włączania się przez firmę w działania prokulturalne będzie można mówić dopiero za kilka lat, gdy zebrane zostaną doświadczenia długofalowego, konsekwentnego realizowania projektów.

### 3.2.6. Korzyści dla biznesu ze wspierania kultury

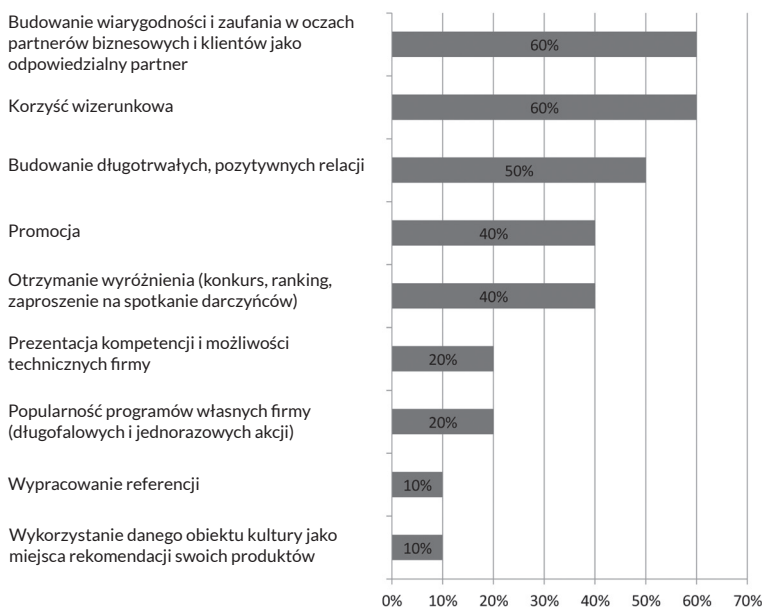
W badaniu poruszono ponadto problematykę wpływu włączania się przedsiębiorstw w działania na rzecz kultury. Zastanawiano się, czy tego typu działalność może powodować negatywne konsekwencje z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Badane podmioty potwierdziły, iż prowadząc działalność

prokulturalną, muszą uwzględniać możliwość wystąpienia sytuacji problemowych. Jednak żadna z firm nie zaobserwowała żadnych negatywnych dla przedsiębiorstwa skutków włączania się w działalność na rzecz kultury.

Pytanie o korzyści ze wspierania kultury okazało się jednym z trudniejszych aspektów badania. Ustalenie jednoznacznej lub dominującej odpowiedzi było niemożliwe, ponieważ badane podmioty wypowiadały się na ten temat niezwykle ogólnikowo. Na podstawie przeprowadzonych wywiadów udało się dokonać dwóch generalizacji charakterystycznych dla większości badanych podmiotów:

- wspieranie kultury nie jest związane z bieżącymi korzyściami biznesowymi (AMS S.A.), nie przekłada się bezpośrednio na wyniki biznesowe (Deutsche Bank Polska S.A.),
- zmierzenie konkretnych zysków ze wspierania kultury jest w zasadzie niemożliwe (Kärcher sp. z o.o.), głównie z powodu braku odpowiednich kryteriów (IBM sp. z o.o.),
- badane przedsiębiorstwa dostrzegają bardzo różnorodne korzyści z angażowania się we wspieranie kultury (zob. wykres 1).

Wykres 1. Korzyści dla biznesu z angażowania się we wspieranie kultury



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zdaniem Jolanty Zachary z Kärcher sp. z o.o. niemożliwe jest zbadanie wpływu wspierania kultury przez firmę na wzrost jej rozpoznawalności – co stanowi często argument za podjęciem przez firmę decyzji o wspieraniu kultury, jednak jest to argument o zabarwieniu subiektywnym. Generalnie wśród firm istnieje subiektywne przekonanie o pozytywnym wpływie działań społecznie odpowiedzialnych na ogólne wyniki firmy, mimo że pewność ta nie została jednoznacznie potwierdzona badaniami naukowymi.

Bezpośrednie korzyści, jakie przynosi firmie wspieranie kultury, to fakt, że firma zostanie dostrzeżona w jakimś prestiżowym konkursie, np. Mecenas Kultury Krakowa. Takie wyróżnienie jest uzasadnieniem podejmowania przez nas tych działań na rzecz kultury. Jest to dla nas również swego rodzaju dowód uznania, którym możemy się pochwalić m.in. przed centralą w Niemczech, gdyż pokazuje on, że nasze starania mają sens. [...] Trudno udokumentować wzrost rozpoznawalności marki odnotowany wyłącznie dzięki podejmowaniu działań na rzecz kultury. Zawsze bowiem równoległe trwają inne działania stymulujące ten wzrost, stąd procentowe wydzielenie tych czynników jest niemożliwe. Wszelkie wskaźniki są umowne. Oczywiście można arytmetycznie dowieść efektywności różnych działań, głównie reklamowych, jeśli podmiot, który przyjmuje pieniądze i emituje przekaz, jest w stanie w sposób naukowy udowodnić swoją oglądalność, czyli zastosować np. badania telemetryczne. Ale czy w przypadku muzeum jest to możliwe? Muzeum może jedynie wyliczyć, ile osób przeszło przez hall w ciągu roku na podstawie zakupionej liczby biletów. Wskaźnik ten jednak nie jest oparty na naukowych zasadach i nie jest przekonujący, bowiem analogicznie można wskazać na osoby przechodzące koło przystanku tramwajowego, na którym umieszczono plakat – nie oznacza to jednak, że one ten plakat widzą, analizują. Wspieranie kultury nie przekłada się na specjalne zyski. Jeśli dane wydarzenie czy obiekt ma ogólnopolskie oddziaływanie – to jest dla nas ważne. Wówczas nasz logotyp eksponowany jest na plakatach, informacjach publikowanych przez sponsorowany podmiot. Ponadto cenne są wyróżnienia utwierdzające decydenta w przekonaniu, że podejmuje właściwe decyzje (w tym m.in. spotkania darczyńców, sponsorów, nagrody itd.). Instytucje kultury z pewną marką i pozycją na rynku, które mieszczą się w obiektach zabytkowych, mogą nam również dobrze służyć jako tzw. miejsca rekomendacji użytkujące urządzenie marki Kärcher. Jest to szczególnie silnym argumentem dla strony niemieckiej. Do takich miejsc rekomendacji należy też Muzeum Narodowe w Krakowie, gdzie firma Kärcher mogła np. robić zdjęcia odkurzania pod obrazami Wyspiańskiego<sup>20</sup>.

Powyzsza argumentacja nasuwa pytanie, skąd firma czerpie pewność, iż podejmowane są właściwe decyzje dotyczące wspierania kultury. Zdaniem Zachary firma nigdy nie ma absolutnej pewności co do tego, czy nie zyskałaby więcej, angażując się we wspieranie innego projektu. Ponadto badania wpływu czynników kulturalnych na funkcjonowanie firmy nie mogą być

<sup>20</sup> Wywiad z Jolantą Zacharą, dyrektorką marketingu Kärcher sp. z o.o.



wiarygodne, gdyż obarczone są błędem związanym z subiektywnym odczuwaniem i rozumieniem kultury.

Jeśli chodzi o społeczną odpowiedzialność w ogóle, z badań Forum Odpowiedzialnego Biznesu dotyczących kwestii opłacalności wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności wynika, że takie przeświadczenie, że się opłaca, istnieje wśród przedsiębiorców, ale jest ono bardzo subiektywne. Gdyby udało się przeprowadzić dokładne badania obejmujące dużą grupę respondentów, ich wyniki zawsze będą obarczone pewnym przekłamaniem. Jest to związane z tym, że w przypadku pytań o uczeństwo w kulturze czy znajomość kultury respondenci zawsze starają się wypaść lepiej. Odpowiedź, że ktoś się kulturą nie interesuje, jest niezręczna, kulturą interesuje się bowiem każdy, bo tak wypada. A na pytanie o to, czy respondent widział dane wydarzenie, najprawdopodobniej otrzymamy pozytywną odpowiedź, co może nie być prawdą. Przykładem zakłamania w sondażowym badaniu opinii publicznej było badanie znajomości marki Kärcher kilkanaście lat temu. Padło tam pytanie o to, gdzie respondent zetknął się z reklamą firmy. Odpowiedź brzmiała: w telewizji, mimo że wtedy jeszcze nie emitowane były żadne telewizyjne reklamy Kärcher. Pierwszym skojarzeniem respondenta była myśl, że przecież musieli widzieć taką reklamę w telewizji. Dlatego trzeba bardzo dokładnie analizować wypowiedzi sondażowe. Analogicznie nie ma dobrej odpowiedzi na pytanie, skąd wiemy, że czynimy dobrze. Mamy jedynie poczucie satysfakcji, że komuś pomagamy<sup>21</sup>.

AMS S.A. stoi na stanowisku, że gdyby działania społecznie odpowiedzialne oraz w sferze kultury nie miały sensu, to kierownictwo firmy nie wydałoby zgody na finansowanie takich działań, zwłaszcza w obliczu kryzysu rynkowego, ponieważ w takiej sytuacji najpierw dokonuje się redukcji wydatków marketingowych czy reprezentacyjnych. Firma ponadto docenia wpływ tego typu działań na budowanie relacji długoterminowych i wiarygodności. Wartością dla firmy jest też korzyść wizerunkowa polegająca na pokazaniu, że angażuje się nie tylko w działania biznesowe, lecz podejmuje również inne wartościowe, społecznie zorientowane działania. Wśród korzyści AMS S.A. wymieniła również rosnącą popularność swoich programów Pro Bono (co widoczne jest w ogromie propozycji tematycznych nadsyłanych do firmy) mimo zastosowania ryzykownego zabiegu polegającego na nieumieszczeniu logotypu firmy w drukach promujących program Bramy Kraju, ponieważ głównym celem jest w tym przypadku debata na temat przestrzeni publicznej, prezentacja dobrych praktyk w tym zakresie czy inspirowanie do zmian.

Grupą korzyści podkreślaną przez pracowników ArcelorMittal Poland S.A. jest budowanie wizerunku, zaufania oraz promocja firmy. Korzyści te są szczególnie cenne dla firmy, bowiem należy wziąć pod uwagę fakt, iż np.

---

<sup>21</sup> Ibidem.

zakład produkcyjny ArcelorMittal w Krakowie funkcjonuje w świadomości mieszkańców jako kombinat lub huta przyczyniająca się w zimie wyłącznie do wytworzenia smogu. Dodatkowo firma, organizując koncerty charytatywne, definiuje korzyść przez pryzmat zebranej sumy środków finansowych.

Jeśli chodzi o współpracę z Krakowskim Biurem Festiwalowym, cenną rzeczą jest fakt, że RMF tydzień przed koncertami i w trakcie ich trwania praktycznie w każdym serwisie informuje, że koncerty odbywają się w hali ocynowni ArcelorMittal. Dla mnie fakt, że podczas koncertów do huty wejdzie publiczność i zobaczy, że jest zielono i czysto, jest niezwykle cenny. Dla nas jest to szansa pokazania, jacy jesteśmy, co się zmieniło, i podkreślenia naszej otwartości<sup>22</sup>.

Korzyści wizerunkowe oraz korzyści związane z budowaniem relacji wskazywali ponadto przedstawiciele Deutsche Bank Polska S.A., Galerii YES, Fundacji Bankowej im. Leopolda Kronenberga, Fundacji Orange oraz Fundacji PZU. Rozmówcy podkreślali, że m.in. dzięki wspieraniu kultury ich firmy są postrzegane jako społecznie odpowiedzialne, również taka działalność uwiarygodnia je w oczach partnerów biznesowych. Profesjonalizacja działań prospołecznych w formie fundacji może mieć wpływ na postrzeganie takiej fundacji jako organizacji opiniotwórczej, odgrywającej ważną rolę społeczną, wypowiadającej się publicznie w istotnych kwestiach. Dodatkowo Fundacja Orange zwróciła uwagę, że dzięki działalności prospołecznej i prokulturalnej jest pozytywnie postrzeganym narzędziem CSR, którym może się pochwalić.

W tym modelu funkcjonowania udało się osiągnąć sytuację, w której fundacja otwiera przed bankiem różne drzwi. Mam tu na myśli relacje z kluczowymi liderami opinii, z którymi fundacja pozostaje w bezpośrednich kontaktach programowych, swoją codzienną pracą budując zaufanie przekładające się później na relacje z nimi naszego fundatora. Nie można powiedzieć, że jest to korzyść wymierna. Ale jest to zysk dla banku, którego w inny sposób – poprzez prowadzenie kampanii reklamowych czy działań PR – nie można by wypracować. [...] Są też pewne szacunkowe wycenienia. Pracownicy Biura Prasowego Banku mówią, że 30–40% pozytywnych relacji o banku dotyczy fundacji i jej działalności<sup>23</sup>.

Mówiąc o tym, że jesteśmy narodowym ubezpieczycielem, przekuwamy to na pewien wizerunek. Wszelkie inwestycje związane ze wspieraniem kultury przekładają się na postrzeganie danej marki, jak i na zmianę nastawienia klientów. Widoczny jest wzrost zaangażowania w sferę kultury na podstawie danych finansowych z raportów dostępnych na www. Instynktownie powiem, że zaangażowanie na

<sup>22</sup> Wywiad z Sylwią Winiarek, rzecznik prasową ArcelorMittal Poland S.A.

<sup>23</sup> Wywiad z Krzysztofem Kaczmarem, dyrektorem Fundacji Bankowej im. Leopolda Kronenberga.

### 3.2. Działania prokulturalne podejmowane przez badane podmioty

rzecz kultury musi się przekładać na zysk firmy. Przecież bardzo ważne jest np. to, że logotyp PZU umieszczony jest np. na Sukiennicach, które są tłumnie odwiedzane przez turystów. A najpopularniejszym sposobem oceny dojścia do klienta jest to, ile razy ten człowiek zobaczy logotyp. Jako PZU jesteśmy w tym szczęśliwym położeniu, że zgodnie z danymi opublikowanymi w prospekcie nasz brand jest naszą siłą, ponieważ cechuje się rozpoznawalnością na poziomie 96%. Nie musimy walczyć o jej zwiększenie. [...] Jesteśmy nowoczesnym podmiotem gospodarczym, który poza podstawowym zadaniem, którym jest wypracowanie zysku dla akcjonariuszy, także zwraca uwagę na pozostałych interesariuszy<sup>24</sup>.

W przypadku takich podmiotów jak Galeria YES włączanie się w działania prokulturalne ma wymiar szczególny, bowiem wywiera „pozytywny wpływ na kształtowanie wizerunku całej firmy jako firmy poszukującej, odważnej, ambitnej, umiejącej docenić talenty twórców i oryginalne, proponowane przez nich propozycje”<sup>25</sup>.

Rozmówczynie z Krakowskiego Biura Festiwalowego dodatkowo zwracają uwagę na bezpośrednie korzyści dla podmiotów wspierających kulturę – mogą one bowiem wykorzystać sponsorowane przedsięwzięcie jako wydarzenie, na które zapraszają swoich kluczowych klientów, co jest rodzajem dodatkowej promocji wydarzenia w środowisku biznesowym. Takie podejście buduje pozytywny wizerunek samej organizacji kultury wśród przedsiębiorstw, co może zaowocować kolejnymi umowami o współpracy z podmiotami biznesowymi. Z kolei dla samej organizacji kultury współpraca z biznesem, która wymaga dokonywania rozliczeń i sporządzania raportów z przedsięwzięcia, umożliwia dokładną analizę podejmowanych działań promocyjnych.

Korzyści ze wspierania kultury mają charakter wizerunkowy, medialny. Dzięki wspieraniu danego wydarzenia sponsor może pokazać się jako firma zaangażowana, dbająca o kulturę. Ale również takie działanie przynosi korzyści dla firmy i jej klientów, których firma może zaprosić na koncert sponsorowany czy na specjalny poczęstunek. Dzięki wspieraniu kultury firma może zaprezentować się również jako nowoczesna, otwarta na młodych ludzi, m.in. poprzez wspieranie wianków czy sylwestra<sup>26</sup>.

Włączając się w działania na rzecz kultury, firmy doceniają fakt uhonorowania ich zaangażowania nagrodą czy prestiżowym wyróżnieniem. Zazwyczaj zależy im na otrzymywaniu tego rodzaju wyróżnień, ponieważ

---

<sup>24</sup> Wywiad z Bogdanem Benczakiem, prezesem Zarządu Fundacji PZU.

<sup>25</sup> Wywiad z Grzegorzem Sobierajskim z działu marketingu YES Biżuteria.

<sup>26</sup> Wywiad z reprezentującymi Krakowskie Biuro Festiwalowe Magdaleną Łukasik, dyrektorką marketingu, i Małgorzatą Tylek, kierowniczką działu sponsoringu i sprzedaży.

uzasadniają one zaangażowanie firm na rzecz kultury, są również swego rodzaju dowodem uznania dla prowadzonych działań.

Zgoła odmienną argumentację przedstawia firma IBM Polska sp. z o.o., postrzegająca społeczną odpowiedzialność biznesu jako narzędzie biznesowe. Z tego względu CSR jest ściśle powiązany z ofertą skierowaną do danej branży. Firma uważa ponadto, iż przeliczenie wpływu jej zaangażowania na uzyskaną korzyść jest kwestią subiektywną. Wśród korzyści IBM wymienia budowanie pozytywnych relacji z wieloma instytucjami, zaprezentowanie kompetencji i możliwości technicznych (digitalizacja i nowoczesne rozwiązania informatyczne), jak również wyróżnienia działań firmy w ogólnopolskich rankingach, np. w rankingu Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Warto przytoczyć także ogólną opinię wyrażoną przez pracownika IBM Polska sp. z o.o.: „Odpowiedzialność społeczna jest rodzajem promocji, marketingu prowadzonego z pożytkiem społecznym. Moglibyśmy bowiem np. wydrukować tysiąc ulotek – ale czy nie lepiej w ramach podobnego budżetu podjąć jakieś działanie z pożytkiem dla innych?”<sup>27</sup>.

### 3.2.7. Bariery podejmowania działań na rzecz kultury

Wśród możliwych barier w realizacji działań prokulturalnych wymieniono:

- 1) bariery organizacyjne:
  - a) ograniczona liczba nośników reklamy zewnętrznej (bariery dla firm reklamowych, które są częstym partnerem medialnym organizacji kultury);
  - b) brak w firmie wewnętrznego ustalenia wytycznych co do rezultatów. Rozmówcy podkreślali, że mimo oparcia się na takich wskaźnikach jak ekwiwalent reklamowy publikacja w mediach informacji na temat wsparcia konkretnego wydarzenia czy organizacji kultury może nie być wystarczająca dla zarządu firmy. Nawet jeśli taka informacja pojawi się na pierwszych stronach czasopism o zasięgu ogólnopolskim, to władze firmy i tak mogą domagać się większych korzyści medialnych. Zdaniem rozmówców trudność angażowania się w sferę kultury polega m.in. na tym, że efekty mogą być widoczne dopiero w perspektywie długoterminowej;
  - c) nieprofesjonalne przygotowanie projektów przez organizacje kultury (z którymi dana firma współpracuje);

<sup>27</sup> Wywiad z Anną Jawor, koordynatorką programów społecznej odpowiedzialności biznesu IBM Polska sp. z o.o.

2) bariery legislacyjne:

a) trudności związane z przepisami wynikającymi z następujących aktów prawnych:

- Ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. prawo zamówień publicznych, w przypadku współpracy przedsiębiorstw z publicznymi instytucjami kultury:

Odnoszę wrażenie, że instytucje kultury mają ograniczenia związane głównie z procedurami. Na pewno ich przedstawiciele chcieliby robić więcej, fajniej, łatwiej, szybciej. Jednak wszyscy przestrzegamy prawa i dlatego stosujemy się do koniecznych procedur. Nawet jak mamy pomysł, żeby podjąć jakieś ciekawe działanie z dnia na dzień, to musimy mieć świadomość, że kwestie formalne zabiorą więcej czasu<sup>28</sup>.

Pracując w publicznej instytucji kultury, napotykałam bardzo wiele problemów natury formalnej, np. Ustawę o zamówieniach publicznych, która nie przystaje do świata sztuki i nie tylko paraliżuje działania artystyczne, ale i często prowadzi do podnoszenia kosztów przy obniżeniu poziomu danej usługi (mam tu na myśli np. wydruki czy inne zlecenia, których nie wykonują sami artyści)<sup>29</sup>;

- Ustawy z dnia 24 sierpnia 2001 r. o restrukturyzacji hutnictwa żelaza i stali, która uniemożliwiła firmom z tej branży prowadzenie działalności sponsoringowej (ArcelorMittal Poland S.A.);
- Ustawy z dnia 26 stycznia 1984 r. o prawie prasowym – kluczowym ograniczeniem rozpowszechniania pozytywnych postaw wspierania kultury są zasady panujące w mediach. Sponsorom i sponsorowanym jest bardzo trudno dotrzeć do mediów z informacją PR o wsparciu udzielanym instytucjom kultury, bowiem media unikają wskazywania sponsorów, bojąc się zarzutu stosowania kryptoreklamy. Kwestia kryptoreklamy uregulowana jest w art. 12 ust. 2 wspomnianej ustawy. Zgodnie z nim dziennikarzowi nie wolno prowadzić ukrytej działalności reklamowej, która wiąże się z uzyskaniem korzyści majątkowej lub osobistej od podmiotu zainteresowanego reklamą. Za kryptoreklamę uważa się także przedstawianie w audycjach np. towarów, usług, nazw firm z zamiarem osiągnięcia skutku reklamowego, czyli promowania ich, a w związku z tym celem takiej reklamy jest wprowadzenie publiczności w błąd co do charakteru przekazu. Prawdziwym wyzwaniem stała się dla rozmówców odpowiedź na pytanie: czy za kryptoreklamę należy uznać relację dziennikarską opowiadającą o wydarzeniu kulturalnym,

---

<sup>28</sup> Wywiad z Grażyną Gołębiowską, dyrektorką działu komunikacji marketingowej AMS S.A.

<sup>29</sup> Wywiad z Marią Ruberszą, prezes Zarządu Fundacji Sztuki Polskiej ING.

które mogło się odbyć tylko dlatego, że pojawił się finansujący to zdarzenie sponsor?

Stacje telewizyjne i nośniki przekazu informacji o wydarzeniach kulturalnych bardzo dbają o to, by w reklamie czy informacji o danym wydarzeniu kulturalnym nie pojawiła się nazwa wspierającego wydarzenia (m.in. istnieje wymóg wniesienia dodatkowej opłaty za wskazanie nazwy sponsora wydarzenia). Rozumiem przypadek mediów komercyjnych. Ale jeśli mówimy o mediach publicznych, misyjnych, uważam, że misja propagowania odpowiedzialnej postawy biznesu wobec lokalnych społeczności powinna być przez nie realizowana<sup>30</sup>.

Dlatego z punktu widzenia przedsiębiorstw wspierających kulturę zmiana tej praktyki ułatwiłaby podejmowanie takiej współpracy i mogłaby zachęcić biznes do włączania się w projekty kulturalne.

Najprostszym kluczem do zwiększenia ekwiwalentu reklamowego jest sponsoring tytułarny, dzięki któremu nazwa sponsora pojawia się wraz z nazwą sponsorowanego wydarzenia. Media unikają cytowania nazw firm komercyjnych, każą sobie za to płacić – za wskazanie sponsora w reklamie trzeba dopłacić. W zależności od konstrukcji umowy patronackiej pewien poziom wskazań podmiotu sponsorującego w reklamie jest dopuszczalny, jednak jeśli jest to np. więcej niż dwa razy, trzeba za to zapłacić jakiś procent kampanii telewizyjnej. Jeżeli zależy nam, by nazwa sponsora pojawiła się w reklamie, jest to kwestia naszych negocjacji ze sponsorem. Jeśli mamy poważnego sponsora, który znacznie wspiera dane wydarzenie, możemy pozwolić sobie na pokazanie nazwy sponsora w reklamie telewizyjnej. Jest to dla podmiotu finansującego dane wydarzenie ważna informacja o zwrocie wkładu. Jednak wydarzenia kulturalne nie mają absolutnie szans konkurowania na tym polu ze sportowymi<sup>31</sup>.

Na pytanie o to, co mogłoby zachęcić dany podmiot do większego zaangażowania w działalność na rzecz kultury, firmy wskazały na poprawę uwarunkowań prawnych, jednak żaden z rozmówców nie potrafił wskazać propozycji konkretnego rozwiązania. Przykładowo wspomniane wyżej trudności w zakresie współpracy z mediami są podawane jako główna bariera działań sponsoringowych na rzecz kultury. Wspierając kulturę, biznes oczekuje przede wszystkim korzyści o charakterze wizerunkowym;

3) bariery finansowe – ograniczony budżet na projekty zewnętrzne.

<sup>30</sup> Wywiad z Jolantą Zacharą, dyrektorką marketingu Kärcher sp. z o.o.

<sup>31</sup> Wywiad z z reprezentującymi Krakowskie Biuro Festiwalowe Magdaleną Łukasik, dyrektorką marketingu, i Małgorzatą Tylek, kierowniczką działu sponsoringu i sprzedaży.

## ROZDZIAŁ 4

### Narzędzia pozabudżetowego finansowania kultury – studia przypadków

W toku badania dokonano ilustracji wybranych narzędzi pozabudżetowego finansowania kultury, kierując się przede wszystkim kryterium oryginalności danego przykładu. W tym rozdziale zaprezentowano cztery studia przypadku:

- 1) działalność własna firmy jako przykład instytucjonalnego narzędzia finansowania kultury. Studium przypadku Galerii YES;
- 2) fundacja korporacyjna jako przykład instytucjonalnego narzędzia finansowania kultury. Studium przypadku Fundacji Sztuki Polskiej ING;
- 3) sponsoring jako przykład marketingowego narzędzia finansowania kultury. Studium przypadku firmy Kärcher sp. z o.o.;
- 4) wolontariat pracowniczy jako przykład społecznego narzędzia finansowania kultury. Studium przypadku firmy IBM sp. z o.o.

#### 4.1. Działalność własna firmy jako przykład instytucjonalnego narzędzia finansowania kultury. Studium przypadku Galerii YES

Galeria YES<sup>1</sup> z siedzibą w Poznaniu jest prywatną galerią biżuterii artystycznej koncentrującą się na promowaniu współczesnej sztuki złotniczej – oferuje unika-

---

<sup>1</sup> Studium przypadku Galerii YES przygotowano na podstawie wywiadu z Grzegorzem Sobierajskim reprezentującym dział marketingu YES Biżuteria sp. z o.o. (wywiad przeprowadzono 6 grudnia 2011 r.). Dane zostały uzupełnione analizą treści zawartych

towe dzieła autorstwa wielu uznanych twórców. Została założona w 1998 r. przez kolekcjonerkę polskiej sztuki złotniczej Magdalenę Kwiatkiewicz – współwłaścicielkę firmy YES Biżuteria sp. z o.o., która finansuje jej działalność<sup>2</sup>. Od chwili założenia Galeria YES funkcjonowała wyłącznie jako galeria niekomercyjna, wykorzystywana w celach wystawienniczych. W ostatnich latach podejście to uległo zmianie i w galerii prowadzona jest sprzedaż biżuterii artystycznej.

Mimo popularności, jaką cieszy się wśród przedsiębiorstw podejmujących działalność społecznie odpowiedzialną forma prawna fundacji, przed utworzeniem galerii nie rozważano w firmie YES zakładania jej. Zdaniem Grzegorza Sobierajskiego forma prywatnej galerii „jest najbardziej funkcjonalna”. Funkcję dyrektora Galerii YES pełni obecnie Małgorzata Lisiecka. Od grudnia 2007 r. galeria mieści się w specjalnie zaaranżowanym wnętrzu, w jednym z najbardziej reprezentacyjnych budynków w Poznaniu, na ul. Paderewskiego 7.

---

na stronach internetowych Galerii YES ([ww.galeriayes.pl](http://ww.galeriayes.pl)) i firmy YES Biżuteria sp. z o.o. ([www.yes.pl](http://www.yes.pl)), jak również informacji zamieszczanych na firmowym blogu (<http://blog.yes.pl/>). Analiza została przeprowadzona w grudniu 2011 r., a zaktualizowano ją w styczniu 2014 r.

<sup>2</sup> Firma YES Biżuteria sp. z o.o. jest firmą rodzinną, powstałą w 1981 r. Współpracując z uznanymi projektantami, tworzy wzory i kolekcje biżuterii. W Polsce działa ponad 100 sklepów jubilerskich YES. Firma włącza się również w pozakomercyjną działalność artystyczną poprzez:

- a) finansowanie działalności Galerii YES prezentującej dokonania polskich artystów, projektantów i mistrzów sztuki złotniczej (działanie te opisano w niniejszym podrozdziale);
- b) kreowanie i wspieranie – w roli organizatora i sponsora – wydarzeń artystycznych promujących polską sztukę współczesną, w tym m.in.:
  - Łódź Biennale – prezentacja twórców sztuki współczesnej z całego świata (sponsor, 2004 r.),
  - instalacja zrealizowana przez malarza Leona Tarasewicza na gmachu Teatru Wielkiego w Poznaniu (sponsor, 2003 r.),
  - wystawa Grupy Krakowskiej w Centrum Kultury Zamek w Poznaniu (patron, współorganizator, 2001 r.),
  - wystawa w Państwowej Galerii Sztuki w Sopocie, zatytułowana *Fijałkowski/Gierowski – wizje malarstwa* (sponsor, 2002 r.),
  - od chwili powstania Galerii Ego w Poznaniu YES Biżuteria sp. z o.o. jest głównym sponsorem organizowanych przez nią wystaw m.in.: L. Tarasewicza, S. Fijałkowskiego, E. Rosensteina, T. Ciecierskiego, W. Ledera, K. Sołowieja,
  - stypendia dla dyplomantów – projektantów biżuterii z Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi oraz studentów malarstwa i grafiki na ASP w Poznaniu (fundator),
  - wsparcie finansowe działalności Galerii Tak promującej sztukę osób niepełnosprawnych intelektualnie.



Firma YES Biżuteria sp. z o.o. prowadzi też blog (<http://blog.yes.pl/>) poświęcony pojmowaniu biżuterii jako obiektu artystycznego. Jest to blog tekstowy z elementami fotografii i wideo. Zamieszczane są na nim opisy najważniejszych wydarzeń w obszarze sztuki złotniczej oraz prezentowane są sylwetki polskich artystów. Na blogu znajdują się ponadto zapowiedzi wydarzeń artystycznych w Galerii YES, a także foto- oraz wideorelacje ze zrealizowanych przedsięwzięć, co znacznie przyczynia się do zwiększenia ekspozycji medialnej wydarzeń w galerii.

Wszelkie działania galerii są w całości finansowane przez firmę YES Biżuteria sp. z o.o. Poziom finansowania jest zróżnicowany w każdym roku i zależy od charakteru programów realizowanych w danym okresie.

Poziom finansowania galerii przez firmę YES oraz sam budżet galerii są zmienne i w różnych latach kształtują się na innym poziomie. Na przykład przez lata Galeria YES była galerią niekomercyjną, wykorzystywaną wyłącznie w celach wystawienniczych; w ostatnich latach w galerii prowadzimy także sprzedaż biżuterii artystycznej. Inny jest jeszcze poziom – bo większe potrzeby – finansowania galerii w latach, kiedy galeria ogłasza konkurs sztuki złotniczej<sup>3</sup>.

#### Profil działalności galerii

Celem działania galerii jest promowanie dokonań twórców i projektantów biżuterii artystycznej oraz tworzenie miejsca do prezentacji ich prac. Intencją jest również umożliwienie publiczności bezpośredniego kontaktu z tą formą sztuki i z jej autorami. Głównym motywem założenia galerii była „promocja współczesnej polskiej sztuki złotniczej, często nieznannej szerszej publiczności, niedocenianej, niesłusznie niszowej. Promowanie dobrego wzornictwa; biżuterii jako sztuki użytkowej”<sup>4</sup>.

Profil Galerii YES wyznaczają prezentacje biżuterii unikatowej, niekonwencjonalnej zarówno pod względem formalnym, jak i warsztatowym, wykonanej z wykorzystaniem nie tylko szlachetnych kruszców i kamieni, ale także innych, niekojarzących się z biżuterią, często zaskakujących tworzyw<sup>5</sup>.

Galeria organizuje, również we współpracy z Muzeum Narodowym w Poznaniu, wystawy monograficzne (m.in. następujących twórców: Agaty Bieleń, Andrzeja Bielaka, Mariusza Pajęczkowskiego, Jarosława Westermarka, Andrzeja Bossa, Marcina Tymińskiego, Ewy Rudowskiej, Esther Knobel,

<sup>3</sup> Wywiad z Grzegorzem Sobierajskim z działu marketingu YES Biżuteria sp. z o.o.

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> *O Galerii*, [http://www.yes.pl/galeria\\_yes](http://www.yes.pl/galeria_yes) (dostęp: 3.02.2014).

Sławomira Fijałkowskiego, Pauliny Jagustyn, Aleksandry Kucińskiej, Harolda O'Connora, Agnieszki Bruzdy, Arkadiusza Wolskiego, Jarosława Strobina, Ryszarda Kulki, Wiesława Napieraty), zbiorowe (m.in. zbiorową wystawę form złotniczych *Retrospektywa*, wystawę zbiorową *Biżuteria z Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi*) oraz prezentacje pokonkursowe (m.in. wystawę pokonkursową Ogólnopolskiego Konkursu Sztuki Złotniczej „Ćwierć” w Teatrze Współczesnym w Warszawie, Międzynarodowy Konkurs Sztuki Złotniczej, Międzynarodowy Przegląd Form Złotniczych, wystawę konkursu Fresh Metal 2011 Kinytyka). W galerii zorganizowano blisko 100 wystaw. Są one okazją do prezentacji różnorodnych postaw artystycznych, stwarzają szansę na zaistnienie w świadomości odbiorców dorobku wielu ciekawych artystów. Założycielce galerii zależy szczególnie na tym, aby ideą organizowanych ekspozycji stało się prowokowanie do nowego postrzegania biżuterii. Bywa ona bowiem dziełem sztuki operującym własnym językiem, symbolem, znakiem, który jest formą dialogu z otoczeniem i ze światem<sup>6</sup>.

W zakres długoterminowych planów galerii wchodzi kontynuacja promocji biżuterii artystycznej i polskiej współczesnej sztuki złotniczej poprzez wystawy, warsztaty i konkursy adresowane zarówno do profesjonalistów, jak i do utalentowanych początkujących artystów i projektantów. Galeria ma również plany otwarcia się na problematykę designu i mody, pragnąc poszerzyć swoją dotychczasową działalność o ten obszar. Oznacza to dla przedstawicieli galerii podejmowanie nowych wyzwań programowych i połączenie dwóch wzajemnie uzupełniających się światów – biżuterii i mody. Nowatorskim pomysłem galerii na eksponowanie współgrania tych dwóch obszarów jest organizowanie spotkań z projektantami mody (m.in. Zekaryasem Solomonem, Tomkiem Olejniczakiem, Tomaszem Jacykowem), połączonych z odpowiednio dobranymi programami muzycznymi (koncerty m.in. Keva Foxa czy Ewy Nawrot). Jak pisze Małgorzata Lisiecka: „Otwarcie Galerii YES na świat mody i uatrakcyjnienie spotkań z ciekawymi projektantami biżuterii [...], jak również »przyciągnięcie« artystów z różnych dziedzin sztuki to nasz pomysł na promowanie biżuterii artystycznej. Chcemy w ten sposób jeszcze precyzyjniej trafić w gust odbiorców, a samą galerię promować jako miejsce spotkań różnych form sztuki. Ale zawsze w kontekście biżuterii”<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> <http://www.amber.com.pl/wiadomosci/opinie/item/1560-malgorzata-lisiecka-zawsze-w-kontekście-bizuterii> (dostęp: 3.02.2014).

Od 2011 r. galeria znacznie rozszerzyła swój program – jest inicjatorem i organizatorem nowej formuły następujących wydarzeń:

- spotkań z projektantami mody, stylistami, trendsetterami, dziennikarzami zajmującymi się modą,
- warsztatów (m.in. warsztaty projektowania biżuterii z materiałów odzyskanych, warsztaty biżuteryjne ozdób świątecznych, warsztaty projektowania biżuterii z surowców naturalnych).

Ponadto galeria była pomysłodawcą i organizatorem konkursu PearlArt (2009–2011) promującego młodych projektantów biżuterii oraz dobry design z uwzględnieniem ewentualnych uwarunkowań produkcyjnych proponowanych wzorów<sup>8</sup>.

Prowadząc działania programowe, galeria podejmuje współpracę z organizacjami kultury, którą ocenia bardzo pozytywnie. Współpracuje zarówno z instytucjami kulturalnymi (Muzeum Narodowym w Poznaniu, Galerią Sztuki w Legnicy – współorganizatorami kilku wystaw w galerii), jak i stowarzyszeniami, organizacjami promującymi sztukę czy zraszającymi twórców (np. Stowarzyszeniem Polskich Twórców Form Złotniczych).

Na pytanie o odbiór galerii przez środowiska twórców oraz przez klientów firmy YES Grzegorz Sobierajski odpowiedział, iż dzięki konsekwentnej działalności wystawienniczej galeria jest uznawana za jedno z ważniejszych miejsc współtworzących rynek sztuki złotniczej w Polsce:

Żadna z wystaw nie byłaby możliwa bez współpracy z twórcami i artystami. Wydaje nam się, że działalność galerii jest dobrze oceniana (i doceniana) przez środowiska twórców. Dzięki działalności galerii klienci naszej firmy kojarzą ją z dobrym, oryginalnym wzornictwem, biżuterią traktowaną nie tylko jako dodatek do stroju, ale także jako autonomiczny „artystyczny obiekt”. Charakteryzujący się dużą wartością estetyczną, nacechowany osobowością i talentem projektanta<sup>9</sup>.

W wywiadzie pytano również o to, czy właściciele galerii dążą do zwiększenia zaangażowania na polu artystycznym i ewentualnie jakie aspekty mogłyby zachęcić galerię, aby tę działalność zintensyfikować. W odpowiedzi wskazano na generalną relację, iż zwiększenie liczby osób zainteresowanych ofertą kulturalną wpłynęłoby na wzrost liczby projektów proponowanych publiczności: „Generalnie – większe zainteresowanie sztuką i kulturą jej potencjalnych odbiorców. Jak bowiem wiadomo, poziom uczestnictwa w kulturze, biorąc pod uwagę odwiedzających galerie, sale koncertowe czy czytelników książek,

<sup>8</sup> Więcej informacji: <http://galeriayes.pl/pearlart/index.html> (dostęp: 3.02.2014).

<sup>9</sup> Wywiad z Grzegorzem Sobierajskim z działu marketingu YES Biżuteria sp. z o.o.

nie jest w naszym kraju zbyt wysoki. W miarę naszych możliwości staramy się ten stan rzeczy zmienić<sup>10</sup>.

#### Ewaluacja działań galerii

Firma YES Biżuteria sp. z o.o. postrzega działalność Galerii YES pozytywnie. Galeria odgrywa bardzo ważną rolę w budowaniu wizerunku firmy i jest uważana za efektywne narzędzie marketingowe przyczyniające się do wzrostu konkurencyjności firmy: „Staramy się, by w optymalny sposób wykorzystywać tkwiący w galerii »potencjał marketingowy«”<sup>11</sup>.

Przekonanie o korzyściach dla firmy z zaangażowania galerii w działalność artystyczną ma charakter subiektywny. Nie jest ono oparte na wynikach badań. Firma nie dysponuje metodami obiektywnego pomiaru wpływu działań na rzecz kultury na wyniki finansowe. Do celów wewnętrznych prowadzi się w ramach ewaluacji działań galerii badania jakościowe dotyczące postrzegania firmy oraz tego, jakie czynniki mają wpływ na jej wizerunek. Wykorzystuje się do tego również dane uzyskiwane przez firmę zewnętrzną zajmującą się monitoringiem mediów.

Są to korzyści niewymierne: pozytywny wpływ na kształtowanie wizerunku całej firmy jako firmy poszukującej, odważnej, ambitnej, umiejącej docenić talenty twórców i oryginalne, proponowane przez nich propozycje. Mecenat sztuki jest, jak się wydaje, pozytywnie postrzegany przez – może co prawda niewielką, ale bardzo wartościową, ceniącą wzornictwo – grupę klientów i partnerów firmy<sup>12</sup>.

Galeria, prowadząc działania proartystyczne, nie identyfikuje barier zagrażających realizowanym wydarzeniom. Najczęściej wymieniane przez podmioty kulturalne problemy finansowe nie dotyczą galerii ze względu na to, że ma ona stałe finansowanie przez firmę YES Biżuteria sp. z o.o. Pewnego rodzaju utrudnieniem jest prowadzenie efektywnej promocji proponowanych programów.

Ponieważ sponsorem galerii jest duża firma – YES Biżuteria – problemy finansowe choć istnieją, nie są może tak bardzo odczuwalne jak w przypadku galerii pozbawionych takiego mecenasa. Niewątpliwym ograniczeniem, z roku na rok coraz większym, jest trudność dotarcia z informacją o wydarzeniu artystycznym do potencjalnych odbiorców – poprzez media. Coraz mniej miejsca media poświęcają kulturze, coraz bardziej zaabsorbowane są poszukiwaniem sensacji, plotek itp.

<sup>10</sup> Ibidem.

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> Ibidem.

#### 4.1. Działalność własna firmy jako przykład instytucjonalnego narzędzia...

Oczywiście internet częściowo rekompensuje tę trudność, ale wydaje się, że bez zaangażowania mediów w sprawy kultury jej charakter niszowy będzie się pogłębiał<sup>13</sup>.

Wspieranie sztuki jako element społecznej odpowiedzialności biznesu

**Prowadzenie galerii firma traktuje jako wyraz włączania się w działania społecznie odpowiedzialne:**

YES to duża firma, która z jednej strony kształtuje swoją ofertę handlową z uwzględnieniem oczekiwań klientów, zaspokajając ich estetyczne potrzeby, ale z drugiej – m.in. poprzez wspieranie sztuki – stara się także współkreować gusta konsumentów. Nie jest nam obojętne, jakie wzorce, jaką wrażliwość estetyczną, jakie kanony piękna są lub stają się dominujące. Oferując tzw. piękne przedmioty, pozuwamy się zarazem do tego, by w sferze kultury i sztuki wspierać dokonania oraz postawy, które są interesujące i wartościowe. Sponsoring kultury, sztuki czy wspieranie młodych twórców są tego wyrazem<sup>14</sup>.

#### Wnioski końcowe

Galeria YES stanowi niezwykle ciekawy przykład prowadzenia długofalowej działalności własnej firmy na polu kultury i sztuki. W ramach badania zdefiniowano tego typu działania jako instrumentalne narzędzie finansowania kultury. Profil galerii został bardzo wąsko sformułowany, bowiem priorytetem jej działalności jest promowanie współczesnej sztuki złotniczej, biżuterii artystycznej, współczesnego wzornictwa oraz umożliwianie publiczności bezpośredniego kontaktu z tą formą sztuki.

Ciekawym zabiegiem jest nietworzenie osobnej formy prawnej, np. fundacji, w celu prowadzenia galerii. Jeśli chodzi o działalność CSR, firma YES Biżuteria, założyciel galerii, nie informuje na swojej stronie internetowej o tym, że jest firmą społecznie odpowiedzialną, nie przekonuje swoich klientów, że stosuje zasady czy standardy CSR, nie publikuje raportów CSR. Uważa, że działalność na rzecz kultury wpisuje się w ramy społecznej odpowiedzialności.

Jednym z czynników, które wpłynęły na decyzję autorki o szczegółowym zaprezentowaniu Galerii YES jako przykładu prospołecznej działalności w sferze kultury, było szczególnie postrzeganie przedmiotu działalności galerii. Chodzi o wytworzenie pozytywnych skojarzeń związanych z biżuterią, tak aby klienci potraktowali ją jako autonomiczny „obiekt artystyczny”, by postrzegali ją w kategoriach sztuki, a nie tylko użyteczności. Takie działanie

---

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> Ibidem.

zostało z pewnością podyktowane spodziewanymi korzyściami dla firmy wynikającymi z tej zmiany percepcji, ale należy je postrzegać również w szerszym kontekście – jako próbę kształtowania wrażliwości artystycznej społeczeństwa oraz włączenia się podmiotu gospodarczego w dyskurs na temat odbioru dzieła artystycznego.

Zainteresowanie działalnością galerii jest zauważalne – z tego względu poszerza ona zakres swojej działalności, dążąc do urozmaicenia oferty programowej. Trzeba jednak zauważyć, iż korzyści wynikające z działania prospołecznego w obszarze kultury w przypadku Galerii YES mają charakter niewymierny. Mimo deklaracji o traktowaniu galerii jako „efektywnego narzędzia marketingowego” oraz prowadzeniu w ramach ewaluacji działań galerii badań jakościowych dotyczących postrzegania firmy YES potencjalne korzyści wpływające z działalności są trudne do precyzyjnego oszacowania.

#### 4.2. Fundacja korporacyjna jako przykład instytucjonalnego narzędzia finansowania kultury. Studium przypadku Fundacji Sztuki Polskiej ING

Kolekcja Fundacji Sztuki Polskiej ING<sup>15</sup> jest jedną z kolekcji Grupy ING<sup>16</sup> wpisującą się w globalną strategię firmy, mającą na celu wspieranie sztuki. Dzieła z kolekcji ING są wypożyczane na wystawy do muzeów na całym świecie. „Jest to jednak niezależna kolekcja, również nie istnieje żadna programowa współzależność między działaniami Fundacji Sztuki Polskiej ING a innymi kolekcjami Grupy ING. Fundacja w Polsce działa zgodnie z programem odpowiadającym lokalnym warunkom”<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> Studium przypadku przygotowano na podstawie niezwykle interesującego wywiadu pogłębionego jakościowego, przeprowadzonego z Marią Rubersz, prezes Zarządu Fundacji Sztuki Polskiej ING, w dniu 4 listopada 2011 r. Uzyskane dane wzbogacono analizą zawartości strony internetowej Fundacji Sztuki Polskiej ING ([www.ingart.pl/u235/navi/100](http://www.ingart.pl/u235/navi/100)), podstrony globalnej Grupy ING poświęconej kolekcjom ING (<http://ingartcollection.com/en/collections>) oraz materiałów promocyjno-informacyjnych firmy (m.in. album *Kolekcja Fundacji Sztuki Polskiej ING 2000–2010*). Analiza została przeprowadzona w listopadzie 2011 r. i zaktualizowana w styczniu 2014 r.

<sup>16</sup> Grupa ING powstała 4 marca 1991 r. w wyniku fuzji NMB Postbank z największą instytucją ubezpieczeniową w Holandii – Nationale-Nederlanden. Było to pierwsze pełne tego rodzaju połączenie działalności w trzech sektorach: bankowości, ubezpieczeń i inwestycji. W Polsce Grupa ING działa od 1991 r. Nazwa ING jest akronimem: „I” (*International*) podkreśla międzynarodowy charakter firmy, „N” (*the Netherlands*) wskazuje na jej holenderskie korzenie, „G” (*Group*) oznacza wspólne działanie firm wchodzących w skład grupy.

<sup>17</sup> Wywiad z Marią Rubersz, prezes Zarządu Fundacji Sztuki Polskiej ING.

#### 4.2. Fundacja korporacyjna jako przykład instytucjonalnego narzędzia...

Tabela 26. Kolekcje ING w liczbach

<b>Liczba dzieł sztuki</b>	<b>15 tys.</b>
Liczba miejsc, w których eksponowane są prace	900
Oddziały	Belgia, Holandia, Polska, Wielka Brytania oraz kolekcja w biurach ING Insurance & Investment Management EurAsia (ING House w Holandii – Delftse Poort, Haagse Poort, Zicht, Hongkongu, Nowym Jorku)
Techniki	malarstwo, rzeźba, szkice, architektura, fotografia, sztuka na szkle, grafika, wideo, animacja

Źródło: *ING Art Collections*, <http://www.ing.com/Our-Company/Sponsorship/Arts-and-Culture/ING-Art-Collection.htm> (dostęp: 1.02.2014).

Fundacja została założona aktem notarialnym w dniu 14 marca 2000 r. przez pięciu przedstawicieli spółek ING działających w Polsce. Rozpoczęła działalność 1 września 2000 r. Fundacja ma siedzibę w Warszawie i działa na terenie całej Polski. Na samym początku funkcjonowania prowadzona była przez wolontariuszy – pracowników Banku ING. Obecnie zatrudnia jednego pracownika – prezesa zarządu, nadal jednak w fundacji aktywnie działają wolontariusze. Są to poza członkami zarządu, którzy pracują bezpośrednio z fundacją i wybierają prace do kolekcji, m.in. prawnik oraz tłumaczka.

Celem fundacji jest wspieranie rozwoju sztuki polskiej, w szczególności promowanie twórczości młodych artystów, m.in. poprzez tworzenie kolekcji dzieł sztuki, organizowanie wystaw młodych polskich artystów oraz innych wydarzeń z zakresu sztuk pięknych (§9 i 10 statutu fundacji<sup>18</sup>).

Organami fundacji są (§16–27 statutu fundacji):

- Rada Darczyńców (w jej skład wchodzi podmioty, które zadeklarowały stałą gotowość przekazywania darowizn na rzecz fundacji),
- Rada Fundacji (ma uprawnienia inicjatywne, opiniodawcze i nadzorcze),
- Zarząd Fundacji (kieruje bieżącą działalnością fundacji).

Fundatorami Fundacji Sztuki Polskiej ING są następujące spółki (§1 statutu):

- ING Bank N.V. z siedzibą w Amsterdamie (Holandia),
- ING Bank Śląski S.A.,

<sup>18</sup> *Statut Fundacji Sztuki Polskiej ING*, <http://ingart.pl/pl/foundation/statut> (dostęp: 20.01.2014).

- ING Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie Polska S.A.,
- ING Lease (Polska) sp. z o.o.,
- ING Investment Management (Polska) S.A.,
- ING Real Estate Development sp. z o.o.

Krzysztof Bielecki pisał: „Założycielami Fundacji były wszystkie podmioty ING istniejące wtedy w Polsce. Budżet Fundacji składał się wyłącznie z dotacji członków grupy ING. Wierzyliśmy, że poprzez stworzenie wartościowej kolekcji będziemy mogli wspierać obiecujących artystów, kupując ich obrazy i umieszczając je w znakomitym towarzystwie”<sup>19</sup>.

#### Finansowanie działalności fundacji

Majątek fundacji stanowi fundusz założycielski w kwocie 9 tys. zł<sup>20</sup>. Fundacja nie może prowadzić działalności gospodarczej (§8 statutu), z tego względu podstawowym źródłem jej finansowania są (§14 statutu):

- darowizny od fundatorów i darczyńców, darowizny oraz spadki i zapisy fizyczne,
- dochody ze zbiorów publicznych,
- odsetki bankowe od lokat,
- prawa majątkowe oraz dochody z tych praw.

Zgodnie z §30 statutu w przypadku osiągnięcia celów fundacji lub wyczerpania środków finansowych ulega ona likwidacji. Ciekawy w statucie jest §32, który stanowi, że majątek po likwidacji fundacji przekazuje się Narodowej Galerii Sztuki Zachęta w Warszawie. W ten sposób podkreślono, iż majątek, jakim dysponuje fundacja, nie należy do Grupy ING: „Majątek fundacji – zgodnie z zapisem w statucie – jest majątkiem fundacji, a nie Grupy ING. Poprzez taki zapis zadbano o to, by kolekcja nie została podzielona czy rozproszona, i podkreślono funkcję fundacji, która jest aktywnością ING w obszarze społecznej odpowiedzialności w biznesie, a nie np. alternatywną formą lokaty kapitału”<sup>21</sup>.

Fundacja stosuje politykę nieinformowania o wartości kolekcji. Ważną przesłanką takiej strategii jest świadome odchodzenie od myślenia w kategoriach finansowych m.in. w celu uniknięcia prób spekulacji co do wartości

<sup>19</sup> Wspomnienia Krzysztofa Bieleckiego, jednego z długoletnich członków Rady Fundacji ING, do 2009 r. prezesa spółki ING Lease Polska. Zob. *Kolekcja Fundacji Sztuki Polskiej 2000–2010*, Fundacja Sztuki Polskiej ING, Warszawa 2010, s. 37.

<sup>20</sup> Statut, §12, <http://www.ingart.pl/u235/navi/32077> (dostęp: 15.11.2011).

<sup>21</sup> Wywiad z Marią Rubersz, prezes Zarządu Fundacji Sztuki Polskiej ING.



prac wchodzących w skład kolekcji: „Nie upubliczniamy informacji o wartości kolekcji, żeby nie rozbudzać wyobraźni. Świadomie odchodzimy od myślenia, że kolekcja jest lokatą kapitału”<sup>22</sup>.

Ciekawa była uwaga, że odpowiednie planowanie i realizowanie programów jest bardzo ważne, umożliwia bowiem dobre wykorzystanie środków, jakimi dysponuje fundacja.

Nie chodzi o to, by zmienić Grupę ING w muzeum. Misją fundacji jest wspieranie sztuki, a nie zastępowanie innych podmiotów wspierających kulturę. Wąski program działalności fundacji (współczesna sztuka polska) wynika ze świadomego budowania profilu fundacji i kolekcji oraz z realnego oszacowania możliwości finansowych i organizacyjnych. Prowadzenie działalności projektowej jest kwestią dobrego planowania i właściwego budowania programu odpowiadającego możliwościom organizacyjnym i finansowym, a nie wysokich nakładów<sup>23</sup>.

Fundacja dokonuje zakupów obrazów, co do których ma dużą pewność. Jeśli pojawiają się wyjątkowe prace danego artysty, tzw. okazje, fundacja stara się pomóc mu w inny sposób, niż kupując jego prace, co nie wyklucza, że trafi ona potem do kolekcji. Fundacja preferuje obecnie podejście projektowe i nie ogranicza swoich działań tylko do zakupu dzieła.

#### Kolekcja Fundacji Sztuki Polskiej ING

Kolekcja polska wpisuje się w światowy program mecenatu Grupy ING<sup>24</sup>. Kluczowym rysem charakterystycznym fundacji jest zespolenie funkcji edukacyjnej i kolekcjonerskiej zbiorów z ideą wspierania sztuki w Polsce<sup>25</sup>. Wszystkie prace są stale ekspozowane w kilku różnych miejscach w Warszawie i Katowicach<sup>26</sup>.

---

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> Trzeba zaznaczyć, że idea stymulowania polskiego obiegu sztuki kiełkowała na długo przed podpisaniem oficjalnych dokumentów. W 1998 r. Narodowa Galeria Sztuki Zachęta zorganizowała wystawę międzynarodowej awangardowej grupy artystycznej Cobra. Kuratorką ekspozycji była Aneta Prasał-Wiśniewska. Grupa ING zaangażowała się w to przedsięwzięcie jako sponsor. Zob. *Kolekcja Fundacji Sztuki Polskiej 2000–2010...*, op. cit., s. 35.

<sup>25</sup> „Prezentacja prac w biurach jest odczytywana bardziej jako edukacja niż dekoracja, w wyborze prac czynnik estetyczny nie ma żadnego znaczenia, bowiem nie jest to kategoria sztuki współczesnej – tych obszarów, które nas interesują” – wypowiedź Marii Rubersz, prezes Zarządu Fundacji Sztuki Polskiej ING, zawarta w korespondencji mejlowej z 6 grudnia 2011 r.

<sup>26</sup> Najwięcej prac z kolekcji znajduje się na placu Trzech Krzyży i na ul. Bema w Warszawie, a ponadto w dwóch innych miejscach w Warszawie i w Katowicach.

Wśród zgromadzonych w kolekcji dzieł znajdują się prace reprezentujące rozmaite nurty sztuki współczesnej i różne techniki artystyczne – malarstwo, rysunek, grafikę, fotografię; są w niej zarówno przykłady sztuki figuratywnej, jak i abstrakcyjnej (instalacje przestrzenne, a po 2009 r. – filmy wideo).

Wchodząc na polski rynek, grupa zainteresowana była nabyciem dzieł sztuki w celu urządzenia wnętrza swej siedziby. Te działania przyspieszyły decyzję o założeniu fundacji, która będzie gromadziła kolekcję, podobnie jak to miało miejsce w Holandii. Później szybko następowała ewolucja w kierunku świadomego rozbudowywania zbiorów i rozszerzania zakresu działań CSR:

Zbiegło się to w czasie z przeprowadzką spółek do budynku Holland Park, w którym brakowało wystroju. ING Lease Polska zakupiła wtedy kilka obrazów do udekorowania siedziby. [...] Oczywiście było, że ING Lease (Polska) nie jest podmiotem, który powinien się zajmować kupowaniem dzieł sztuki. Postanowiliśmy zorganizować fundację i rozpocząć tworzenie kolekcji na wzór tej, którą ING prowadzi w Holandii. Rozmawiając o społecznym aspekcie fundacji, doszliśmy do wniosku, że warto połączyć „dekoracyjno-kolekcjonerski” cel fundacji z działalnością wspierającą rozwój sztuki w Polsce. I tak doszliśmy do celów Fundacji Sztuki Polskiej ING, to jest wspierania rozwoju młodych i obiecujących artystów. Potem uściśliliśmy, że cele Fundacji realizujemy poprzez zakup dzieł sztuki tychże artystów. Założycielami Fundacji były wszystkie podmioty ING istniejące wtedy w Polsce. Budżet Fundacji składał się wyłącznie z dotacji członków grupy ING. Wierzyliśmy, że poprzez stworzenie wartościowej kolekcji będziemy mogli wspierać obiecujących artystów, kupując ich obrazy i umieszczając je w znakomitym towarzystwie<sup>27</sup>.

Podczas konstruowania zarysu programowego fundacji podjęto decyzję, że do zbiorów kolekcji włączane będą wyłącznie prace artystów żyjących, powstałe po 1990 r. Przedział ten jest umowny, wiąże się z datą wejścia Grupy ING na rynek polski. Takie kryterium wygenerowało myśl przewodnią, że jest to kolekcja sztuki współczesnej. Tego typu wąski przedział programowy był bardzo niewygodny i trudny na początku, jednak w perspektywie długofalowej nabrał on niepowtarzalnego charakteru. Wartością dodaną takiego profilu kolekcji stało się też to, iż prace wchodzące w skład kolekcji są swego rodzaju kalendarium kondycji polskiej sztuki.

Punktem wyjścia dla zbiorów stały się dzieła artystów, których uznaje się za klasyków sztuki polskiej, a którzy byliby mistrzami dla młodszych pokoleń. Taki status w kolekcji mają dzieła Stefana Gierowskiego, Jerzego Nowosielskiego, Zbigniewa Makowskiego i Stanisława Fijałkowskiego, które wskazały kilka różnych kierunków

<sup>27</sup> Wspomnienia Krzysztofa Bieleckiego – zob. *Kolekcja Fundacji Sztuki Polskiej 2000–2010...*, op. cit., s. 37.

#### 4.2. Fundacja korporacyjna jako przykład instytucjonalnego narzędzia...

rozwoju kolekcji. Z czasem w zbiorach zaczęły pojawiać się prace przedstawicieli średniego pokolenia, zaczęto przybywać artystów reprezentujących młodsze generacje. Dziś widać, że kolekcja w ramach swojego rozwoju staje się diagnozą, raportem o stanie współczesnej polskiej sztuki<sup>28</sup>.

W kolekcji podziwiać można prace m.in. Wilhelma Sasnała, Rafała Bujnowskiego, Marcina Maciejowskiego, Pauliny Ołowskiej, Grzegorza Sztwiertni i Marty Deskur. W 2008 r. kupiono dzieła artystów 25-letnich (Anny Okrasko, Pawła Śliwińskiego i Tymka Borowskiego, Jakuba Juliana Ziółkowskiego, Tomka Kowalskiego). Prace twórców młodych uzupełniane są pracami artystów nieco starszych, o ugruntowanej pozycji (np. Maurycego Gomulickiego, Jadwigi Sawickiej, Pawła Jarodzkiego, Jarosława Flicieńskiego)<sup>29</sup>. Od 2009 r. do kolekcji kupuje się też filmy wideo (m.in. Oskara Dawickiego, Wojtka Bąkowskiego i Normana Lety).

Tabela 27. Dane liczbowe dotyczące prac znajdujących się w kolekcji Fundacji Sztuki Polskiej ING

Liczba prac	124 sztuki
Liczba artystów	56 osób
Powierzchnia	150 m <sup>2</sup>
Lokalizacja	Katowice, Warszawa

Źródło: *Fundacja 2000–2010*, <http://www.ingart.pl/u235/navi/32375> (dostęp: 15.11.2011) oraz korespondencja mejlowa z Marią Rubersz, prezes Zarządu Fundacji Sztuki Polskiej ING, 2 grudnia 2011 r.

Spośród pierwszych prac kupionych do kolekcji należy wymienić<sup>30</sup>:

- *Notatki o sztuce* oraz pięć prac z cyklu *Dzienniki* Włodzimierza Pawłaka,
- obraz i gwasze Stefana Gierowskiego,
- płótno Stanisława Fijałkowskiego *Dla Walerii*,
- obraz Zbigniewa Makowskiego,
- obraz Jerzego Nowosielskiego,
- obraz Tomasza Tatarczyka.

Krzysztof Bielecki wspominał: „Pierwsze zakupy to były prace artystów ważnych w latach 80., lecz ich prace powstałe po 1989 r. trudno nazywać młodymi. Modzelewski, Sobczyński, Zuzanna Janin – to były podwaliny,

<sup>28</sup> Ibidem.

<sup>29</sup> Ibidem.

<sup>30</sup> Ibidem, s. 36.

potem kolekcja ewoluowała. Decyzje były coraz bardziej odważne, jeśli chodzi o obieg artystów<sup>31</sup>.

Dzieła te na mocy umowy darowizny z 2002 r. weszły w skład kolekcji fundacji. Pierwsze zakupy fundacja konsultowała z kuratorką Anetą Prasał-Wiśniewską.

Rynek galerii nie był jeszcze rozwinięty, więc wiele prac kupowaliśmy bezpośrednio od artystów. [...] Budowa misji Fundacji rozpoczęła się w ścisłym gronie pasjonatów. Spotykaliśmy się zazwyczaj w niewielkim składzie: Beata Kruczek, Eugene Houx i ja – opowiada Aneta Prasał-Wiśniewska. Eugene jako Holender miał duże zrozumienie dla sztuki abstrakcyjnej, Beata wolała sztukę figuratywną. Wspólnie oglądaliśmy i dyskutowaliśmy godzinami, co należy kupić z myślą o zawiązującej się kolekcji. Z czasem zaczął klarować się pomysł na utworzenie specjalnej instytucji – fundacji, która zajęłaby się tworzeniem kolekcji<sup>32</sup>.

Fundacja postrzega gromadzenie zbiorów jako duże wyzwanie, przynoszące jednak wiele satysfakcji i inspiracji, ponieważ wiąże się z poznawaniem świata ludzi kultury i sztuki: „Tworzenie kolekcji sztuki współczesnej to wielka przygoda. Chodzi nie tylko o sam proces planowania i realizowania zakupów, to przede wszystkim liczne spotkania z fascynującymi ludźmi – kuratorami, krytykami, galerzystami i wreszcie artystami – zawsze ciekawe i niezwykle inspirujące”<sup>33</sup>.

Sam kontakt z artystami jest niezbędny, mimo że często pośrednikiem w zakupie jest galeria. W ten sposób fundacja poszukuje klucza uzasadniającego włączenie prac danego artysty do kolekcji: „Trudnością jest to, że nie zdarza się wracać do twórców po kolejne prace – raz kupione dzieło staje się jedynym głosem artysty w kolekcji. Prace, które wchodzą do zbiorów, rejestrują więc określony moment drogi twórczej każdego z artystów”<sup>34</sup>.

Fundacja podkreśla też znaczenie udostępnienia kolekcji w biurach Grupy ING, co umożliwi wielu pracownikom obserwowanie sztuki na co dzień.

To niesamowite, gdy widzi się, jak ludzie niezwiązani ze sztuką reagują na obrazy pojawiające się w przestrzeniach biurowych. Jedne prace się podobają, inne wzbudzają kontrowersje. Dwa płótna Jadwigi Sawickiej specjalnie wybrane zostały tak, aby dotyczyły pracy w biurze, zawieszono je w ogólnie dostępnym miejscu w warszawskiej siedzibie ING Banku na placu Trzech Krzyży. Napisy „Zero przyjemności” i „Pragnienie sukcesu” miały odnosić się do naturalnej huśtawki emocjonalnej, jaką

<sup>31</sup> Ibidem.

<sup>32</sup> Ibidem.

<sup>33</sup> Ibidem, s. 40.

<sup>34</sup> Ibidem.

#### 4.2. Fundacja korporacyjna jako przykład instytucjonalnego narzędzia...

przeżywają pracownicy dużych korporacji, w zależności od dnia tygodnia, czasu dzielącego ich od urlopu, ostatniej pochwały przełożonego czy też porażki zawodowej. Przez pierwsze kilka dni różowe obrazy były żywo komentowane, można było nawet zobaczyć pracowników banku, którzy robili sobie zdjęcia telefonami komórkowymi na tle tego napisu, z którym się akurat identyfikowali<sup>35</sup>.

Kolekcja nie jest przechowywana w magazynach, lecz eksponuje się ją w budynkach firm należących do Grupy ING, co powoduje, że sztuka samoczynnie staje się integralną, stałą częścią życia biurowego – naturalnym środowiskiem pracy.

Obrazy nie są traktowane z namaszczeniem, z czasem stają się czymś zwyczajnym, jak laptop albo szafa na segregatory. Nie ma w tym nic złego. Sztuka najwyższej próby w pełni zintegrowana z życiem codziennym jest fascynującym tematem codziennych obserwacji. Tę symbiozę przestrzeni biurowych i kolekcji sztuki współczesnej pokazują fotografie zrealizowane przez Jana Smagę, które otwierają i zamykają album „Kolekcja Fundacji Sztuki Polskiej ING 2000–2010”, wydany z okazji 10-lecia Fundacji<sup>36</sup>.

Dzieła z kolekcji były wielokrotnie eksponowane w ramach różnych pokazów i wystaw w Polsce i za granicą<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> Ibidem.

<sup>36</sup> Ibidem.

<sup>37</sup> Przykładowe ekspozycje po 2010 r.:

- wystawa monograficzna Jakuba Juliana Ziółkowskiego *Hokaina*, Warszawa 2010 r.,
- wystawa *3 nad ranem – Jakub Czyszczoń i Piotr Łakomy*, zrealizowana przez Galerię Starter i Fundację Sztuki Polskiej ING, Warszawa 2011 r.,
- pracę *Wspaniałość siebie IIIB* Zofii Kulik ze zbiorów fundacji zaprezentowano na wystawie *Warszawa – Moskwa. Moskwa – Warszawa 1900–2000* w Galerii Zachęta w Warszawie i Galerii Trietiańskiej w Moskwie (2004/2005), ponadto na wystawie *Historia w sztuce* w Muzeum Sztuki Współczesnej w Krakowie (2011 r.),
- pracę *Euro* Zbigniewa Rogalskiego wypożyczano siedem razy na wystawy, m.in. w Paryżu, Hadze i Amsterdamie,
- obraz Tomka Kowalskiego prezentowany był w ramach wystawy *Serce to samotny myśliciel* organizowanej przez CSW Zamek Ujazdowski w Lille (2010 r.),
- praca Agaty Bogackiej z kolekcji fundacji zaprezentowana została na wystawie *Pamiętniki* w Zachęcie, Warszawa 2011 r.,
- pracę z kolekcji fundacji, *Młodzi nie chcą się uczyć ani pracować* Marcina Maciejewskiego, eksponowano w Brukseli, w centrum sztuki BOZAR, w ramach wystawy *The Power of Fantasy* organizowanej przez Muzeum Narodowe w Krakowie i Instytut Adama Mickiewicza w Warszawie jako część kulturalna obchodów polskiego przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej. Dodatkowo w katalogu wystawy opublikowano pracę Jakuba Juliana Ziółkowskiego z kolekcji fundacji (2011 r.); pokazy organizowano także w budynku Holland Park na placu Trzech Krzyży w Warszawie, gdzie swoje siedziby mają spółki ING.

## Percepcja działalności fundacji

Działalność fundacji można analizować z perspektywy zarówno jej odbioru przez środowiska twórców, jak i przez klientów Grupy ING. Zdaniem Marii Rubersz „środowiska twórcze doceniają fakt istnienia fundacji o takim profilu. Każda tego typu inicjatywa jest potencjalnie dobra dla twórców. Galerie, czy też osoby prywatne, od których pozyskujemy dzieła, zaznaczają często, że jest to bardzo potrzebna inicjatywa. Działania fundacji są doceniane, stąd i wielu artystom zależy, żeby ich obraz znalazł się w naszej kolekcji. To kolekcja prestiżowa”<sup>38</sup>.

Fundacja nie cieszy się jednak dużą popularnością wśród konsumentów korzystających z usług Grupy ING, jest niszowa, „nie zajmuje się popularną kulturą i sztuką, które mogłyby przysporzyć jej popularności wśród klientów. Sztuka współczesna nie jest obszarem, który można zbyt szeroko wykorzystywać. Wśród klientów Grupy ING jest bardzo wąska grupa osób zwracających uwagę na takie rzeczy. Prawdą jest, że osób, do których przemówi działalność fundacji, nie jest wiele”<sup>39</sup>.

Nie brakuje też głosów krytycznych dotyczących działalności fundacji:

Pojawiają się opinie, że ktoś inaczej prowadziłyby tę fundację bądź w inny sposób tworzyłyby kolekcję. Często też spotykam się z oczekiwaniem, że skoro jest to instytucja przy organizacji finansowej, powinna wykładać ogromne środki na działalność. A my budujemy program w oparciu o środki, którymi dysponujemy. Nie chodzi tu bowiem o wielkość nakładów, tylko o to, by je dobrze wykorzystać<sup>40</sup>.

## Ewaluacja prowadzonych działań

Fundacja przeprowadza ewaluację podejmowanych działań, opierając się głównie na rezultatach i wskaźnikach jakościowych. Pod uwagę bierze się np. jakość współpracy z danym artystą (czy współpracujący artyści są z tej współpracy zadowoleni, czy coś ona im dała, czy artyści mają wystawy w liczących się instytucjach, czy się rozwijają). Maria Rubersz zalicza również do rezultatów jakościowych bardzo dobry stan konserwatorski kolekcji. Jest ona na stałe eksponowana w pomieszczeniach biurowych, w których łatwo o uszkodzenia, a zdaniem Rubersz ma się znacznie lepiej niż wiele kolekcji publicznych: „To ważne, że kolekcja nie jest zaniedbana, że mamy nadzór konserwatorski i możemy bez dokonywania konserwacji wypożyczać prace na wystawy”<sup>41</sup>. Wśród

<sup>38</sup> Wywiad z Marią Rubersz, prezes Zarządu Fundacji Sztuki Polskiej ING, 4 listopada 2011 r.

<sup>39</sup> Ibidem.

<sup>40</sup> Ibidem.

<sup>41</sup> Ibidem.

wskaźników ilościowych podawane są np. wypożyczenia prac z kolekcji na prestiżowe wystawy, a także publikacje w katalogach.

#### Korzyści z prowadzenia fundacji

Grupa ING mocno akcentuje wielowymiarowe znaczenie kolekcji jako części tożsamości korporacyjnej. Ponadto ważnym dla firmy aspektem jest stałe eksponowanie prac w pomieszczeniach biurowych oraz umożliwienie pracownikom ING bezpośredniego kontaktu z dziełami sztuki. Prace z kolekcji są pokazywane na wystawach zewnętrznych oraz własnych: „Sztuka jest zasadniczym elementem tożsamości korporacyjnej ING, tworzy barwne środowisko pracy w oddziałach Grupy na całym świecie. Ale prace z kolekcji to nie tylko elementy wystroju biur i gabinetów. ING wypożycza swoje zbiory muzeom i samo organizuje wystawy, poszerzając pole wiedzy i interpretacji sztuki. Należy podkreślić, że profil kolekcji jest międzynarodowy”<sup>42</sup>.

Działalność fundacji można określić jako bardzo wąsko sprofilowaną. Stąd nasuwa się pytanie, jakich korzyści oczekuje Grupa ING, finansując działalność fundacji. Po pierwsze obszar działania fundacji jest spójny z zapisami strategii Grupy ING. Kolekcja bowiem jest dla niej narzędziem prowadzenia działań społecznie odpowiedzialnych w sferze kultury. Po drugie funkcjonowanie kolekcji uwiarygodnia profesjonalizm Grupy ING w zakresie doradztwa w tworzeniu i prowadzeniu kolekcji dzieł sztuki ING Art Management Services<sup>43</sup>. Wśród długofalowych korzyści ze wspierania takiego wąskiego obszaru wymienia się zaufanie do instytucji.

Kolekcja nie jest wykorzystywana jako lokata kapitału. Fundacja działa zgodnie z celem statutowym, tworząc kolekcję dzieł sztuki, które mogą być wykorzystywane przez Grupę ING. Warto również podkreślić, że działalność fundacji jest sposobem Grupy ING na prowadzenie działań społecznie odpowiedzialnych i pokazanie, że Grupa ING nie zajmuje się wyłącznie generowaniem zysku, ale prowadzi też inną działalność. Z mojego punktu widzenia, mimo że sztuka współczesna raczej

<sup>42</sup> *Kolekcja Fundacji Sztuki Polskiej ING 2000–2010...*, op. cit., s. 31.

<sup>43</sup> Grupa ING oferuje usługę ING Art Management Services, która umożliwia klientom ING profesjonalne doradztwo w zakresie tworzenia i prowadzenia prywatnych kolekcji sztuki (np. wycena, ubezpieczenie, renowacja, digitalizacja, wypożyczanie dzieł sztuki muzeom, publikacje, tworzenie kolekcji, jej strategii i zarządzanie kolekcją, konsultacje w zakresie prawa i budżetu). Prowadzenie kolekcji korporacyjnej dodatkowo wzmacnia wizerunek Grupy ING jako eksperta w tej branży. Jednak ze względu na to, iż usługa ta nie jest dostępna w Polsce, aspekt ten nie został rozwinięty w pracy. Zob. więcej: *ING Art Management Services*, <http://ingartcollection.com/en/ingart-management-services> (dostęp: 1.02.2014).

nie zachęci klientów detalicznych do skorzystania z usług banku czy produktów innych spółek, taka długofalowa strategia wspierania tej konkretnej dziedziny buduje zaufanie do instytucji. Jest to rodzaj kapitału symbolicznego, niezwykle ważnego dla Grupy ING<sup>44</sup>.

Grupa ING nie formułuje otwarcie oczekiwań wobec fundacji dotyczących generowania zysku w zamian za jej finansowanie. Również konsekwentnie nie udziela informacji dotyczących wartości kolekcji i finansowania działalności fundacji.

Nie ma nigdzie zapisu stanowiącego, że każda kwota w wysokości 1000 zł wydana na poczet fundacji musi przynieść rzeczywisty zwrot w kwocie 1100 zł. Nie to jest sednem prowadzonej kolekcji. Kolekcja ma pewną wartość, wystarczy popatrzeć na listę prac – osoby znające się na sztuce współczesnej wiedzą, że są to prace cenne. Jest ona wyceniona m.in. ze względu na ubezpieczenie. Określana jest również wartość każdego nowego dzieła włączanego do kolekcji i ta informacja jest przedstawiana członkom Rady Fundacji. Nie po to jednak, by pokazać, że kolekcja generuje jakieś przychody<sup>45</sup>.

Kolejną korzyścią z prowadzenia fundacji i zaangażowania Grupy ING na rzecz kultury jest jej docenienie przez środowiska twórcze. Fundacja w 2011 r. otrzymała m.in.:

- dyplom ministra kultury i dziedzictwa narodowego Bogdana Zdrojewskiego, przyznany w ramach dorocznej nagrody ministra, wyróżniający fundację za systematycznie wspieranie polskiej sztuki współczesnej<sup>46</sup>,
- III nagrodę w I Ogólnopolskim Konkursie Katalogów i Albumów o Sztuce za katalog *Kolekcja Fundacji Sztuki Polskiej ING 2000–2010* (organizatorzy: Fundacja na rzecz Sztuki Reminiscentje, partnerzy: Akademia Sztuk Pięknych w Warszawie, Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie, honorowy patronat: Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego)<sup>47</sup>.

Następną wymierną korzyścią z kolekcji jest wykorzystywanie jej do celów Banku Śląskiego ING, np. poprzez włączenie wzorów przedstawiających obrazy z kolekcji Fundacji Sztuki Polskiej do galerii „Moja karta ING”. Jest

<sup>44</sup> Wywiad z Marią Rubersz, prezes Zarządu Fundacji Sztuki Polskiej ING, 4 listopada 2011 r.

<sup>45</sup> Ibidem.

<sup>46</sup> *Minister Bogdan Zdrojewski wyróżnił Fundację Sztuki Polskiej ING*, <http://www.ingart.pl/u235/navi/32881;jsessionid=32BD9FE5725C2E16B6F59EF832BBDDCA8>; *Doroczne Nagrody Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego*, <http://www.mkidn.gov.pl/pages/posts/doroczne-nagrody-ministra-kultury-i-dziedzictwa-narodowego-2307.php> (dostęp: 15.11.2011).

<sup>47</sup> <http://www.ingart.pl/u235/navi/32787> (dostęp: 15.01.2014).



to specjalna wersja kart (Visa zbliżeniowa, Debit MasterCard zbliżeniowa lub Maestro, wydawane do kont w Banku Śląskim ING), które klient może sam zaprojektować lub wybrać wzór z przygotowanej galerii gotowych wzorów<sup>48</sup>. Przygotowując własną kartę, klient ma do dyspozycji cały awers, na którym oprócz obrazka znajdzie się wyłącznie logo organizacji płatniczej oraz dane identyfikacyjne karty i jej właściciela. Wszystkie inne elementy zostały umieszczone na rewersie karty<sup>49</sup>. Karta prezentująca dzieło sztuki jest zgodna z ideą działalności Fundacji Sztuki Polskiej ING, która postawiła sobie za cel jak najszersze promowanie i wspieranie polskiej sztuki najnowszej. Akcja drukowania reprodukcji obrazów z kolekcji na kartach płatniczych jest takim właśnie działaniem. Wspomaga ono też proces informowania klientów o wspieraniu sztuki współczesnej przez Grupę ING<sup>50</sup>.

Karty z ilustracjami dzieł polskich twórców to świetny sposób na zaproszenie sztuki do życia codziennego. Często brakuje nam czasu na odwiedzanie galerii, a przecież z kart płatniczych korzystamy coraz częściej. Oczywiście nawet ozdobione obrazami karty nie zastąpią prawdziwego obcowania ze sztuką, ale o sztuce będą przypominać. Wybraliśmy do galerii Mojej Karty ING motywy bardzo dekoracyjne – fragmenty obrazów znakomitych i popularnych polskich artystów. Mamy nadzieję, że wybór ten zostanie doceniony przez miłośników sztuki<sup>51</sup>.

#### Bariery działalności

W przypadku fundacji ograniczenia legislacyjne związane m.in. z ustawą o zamówieniach publicznych, do której stosowania zobowiązane są publiczne instytucje kultury, nie występują, co w opinii Marii Rubersz znacznie ułatwia działanie. Do utrudnień zalicza ona m.in. brak krytyki artystycznej na wysokim poziomie: „Z mojego punktu widzenia bardzo poważnym problemem jest brak krytyki artystycznej w Polsce. I nie mam tu na myśli oczywiście jedynie

---

<sup>48</sup> Są w niej m.in. prace: R. Woźniaka *Bibliothek*, E. Dwurnika: *Pl. Trzech Krzyży, Galicja, Czerwone tulipany, Maastricht. Idealne miasto*, M. Sobczykka *Co? Światło. Czym? Ironią*, R. Grzyba *La Marche du rhinoceros... vers où?*, G. Sztwiertni *Oko malarza*, grupy *Twożywo Baw się i pracuj*. Klienci mogą również wybrać wizerunki kart inspirowane sztuką grafika komputerowego Tomasza Bagińskiego (w ofercie jest dziewięć wizerunków) – zob. <http://media.ingbank.pl/926/pl/presskit/140> (dostęp: 20.01.2014).

<sup>49</sup> *Sztuka na kartach ING*, <http://elementarz-internetu.pl/n/sztuka-na-kartach-ing.html> (dostęp: 15.01.2014).

<sup>50</sup> Wywiad z Marią Rubersz, prezes Zarządu Fundacji Sztuki Polskiej ING.

<sup>51</sup> M. Kochanowska, *Sztuka na kartach ING*, <http://elementarz-internetu.pl/n/sztuka-na-kartach-ing.html> (dostęp: 15.01.2014).

fundacji. Krytykę postrzegam jako niezbędny element świata sztuki, a tego elementu brak. Kryzys krytyki to zresztą problem nie tylko polski<sup>52</sup>.

Ponadto pewną barierą rozwoju fundacji jest postrzeganie jej przez zewnętrzne organizacje jako potencjalnego sponsora, a nie partnera merytorycznego czy współorganizatora: „Chcielibyśmy się rozwijać w kierunku partnerskiej współpracy z instytucjami publicznymi. I jak już wspominałam, często rozmijamy się na poziomie postrzegania roli fundacji. My widzimy siebie jako partnera, oczekuje się od nas sponsoringu. Ponadto problemem są nasze ambicje i plany weryfikowane przez środowisko sztuki, które funkcjonuje w trudnych warunkach”<sup>53</sup>.

#### Współpraca z artystami i organizacjami kultury

Współpraca z artystami wymaga stosowania przez fundację bardzo indywidualnego podejścia:

Zanim podejmiemy decyzję o nabyciu pracy danego artysty, obserwujemy go czasem dłuższy czas. Czasami czekamy na nowe prace, ale zdarza się, że po takim okresie wracamy do prac starszych, nie ma reguły. Czasem z kolei widząc jedną pracę, decydujemy się na jej zakup od razu. Organizując wystawę, nie stawiamy się w pozycji sponsora, lecz staramy się o realną współpracę z artystą/galerią od samego początku, od etapu powstawania koncepcji wystawy. Jednak zawsze, w przypadku każdego artysty współpraca przybiera inną formę, która wynika z indywidualnych potrzeb<sup>54</sup>.

Jeśli chodzi o instytucje publiczne, to czasami nawiązanie kontaktu wydaje się z punktu widzenia fundacji trudne ze względu na związki z instytucją finansową. Dlatego artyści indywidualni lub organizacje kultury często oczekują zawarcia umowy sponsoringowej z fundacją, postrzegając ją jako stabilną finansowo. Jednak związany jest z tym problem pewnego rodzaju roszczeńowości niektórych środowisk twórczych. Fundacja nie ma ścieżki grantodawczej.

Niestety nie bierze się w takich momentach pod uwagę określonej linii programowej fundacji, oczekiwania są jak wobec mało świadomego sponsora, który ewentualną działalność kulturalną prowadzi jedynie z powodu ulg podatkowych. A my szukamy partnera, z którym będziemy współpracować, jeśli będziemy mieć wspólny cel. Myślę, że o wspólny cel nie jest trudno, my przynajmniej potrafimy go określić, niestety rozmijamy się często w oczekiwaniach. [...] Współpraca z instytucjami kultury czasami bywa problematyczna ze względu na różnice w rozumieniu celu

<sup>52</sup> Wywiad z Marią Rubersz, prezes Zarządu Fundacji Sztuki Polskiej ING.

<sup>53</sup> Ibidem.

<sup>54</sup> Ibidem.

#### 4.2. Fundacja korporacyjna jako przykład instytucjonalnego narzędzia...

działań fundacji. My postrzegamy się i w naszym rozumieniu działamy tak, jak instytucje kultury, budujemy program, nie działamy przypadkowo. Jednak z powodu funkcjonowania przy instytucjach finansowych jesteśmy często postrzegani jako sponsor. [...] Inni patrzą z zazdrością na fakt, że fundacja nie musi się ubiegać o dodatkowe środki, ponieważ ma trwałe finansowanie ze strony Grupy ING. [...] Budżet, którym dysponuje fundacja, jest wystarczający, ale tylko dzięki temu, że jest dobrze planowany. Zdecydowaną przewagą w tego typu finansowaniu jest to, że nie dowiadujemy się o wysokości budżetu w połowie roku, jak bywa w instytucjach publicznych, co utrudnia lub wręcz uniemożliwia planowanie<sup>55</sup>.

Władze fundacji kładą duży nacisk na wysoką jakość prac i wytwarzanie wokół nich pola wiedzy. Nie chcą, by w kolekcji znalazły się przypadkowe obiekty, stąd dużą wagę przywiązuje się do starannej selekcji autorów oraz poszczególnych dzieł.

Z uwagi na jakość budowanej kolekcji zarząd fundacji zawsze współpracował z najwyższej klasy partnerami merytorycznymi. Od początku swojej działalności fundacja pozostawała w bliskim kontakcie z Narodową Galerią Sztuki Zachęta, najpierw współpracując z kuratorką Anetą Prasał-Wiśniewską, a następnie, w 2004 r., podpisując z nią stałą umowę. Zachęta wspiera fundację wiedzą i doświadczeniem, a fundacja przekazuje darowizny, które są przeznaczane na zakup konkretnych dzieł sztuki do kolekcji stałej galerii. Od 2004 r. merytorycznym opiekunem fundacji jest Hanna Wróblewska, dyrektor Zachęty, dbająca o jakość kolekcji. Fundacja rokrocznie przekazuje darowiznę na rzecz Narodowej Galerii Sztuki Zachęta na zakup określonych prac do jej kolekcji. W zamian otrzymuje niezwykle cenne wsparcie na różnorodnych poziomach.

#### Wnioski końcowe

Fundacja Sztuki Polskiej ING jest fundacją bardzo wąsko sprofilowaną, skoncentrowaną na promowaniu twórczości młodych artystów. Gromadzi kolekcję dzieł sztuki współczesnej, wpisującą się w światowy program mecenatu Grupy ING. Warto zwrócić uwagę, że chociaż spółki z Grupy ING całkowicie finansują fundację, to po jej ewentualnej likwidacji majątek przekazany zostanie Narodowej Galerii Sztuki Zachęta w Warszawie. Podejście takie podkreśla dbałość o nierozpraszczenie kolekcji w przyszłości, jak i świadczy o konsekwentnym zaangażowaniu Grupy ING w sferze kultury. Bardzo ważne jest również nieupublicznianie informacji o wartości kolekcji, będące wyrazem polityki świadomego zerwania z myśleniem o fundacji wyłącznie w kategoriach finansowych, a nie merytorycznych. Z pewnością, co podkreślano w wywiadzie,

---

<sup>55</sup> Ibidem.

fundacja i jej kolekcja są narzędziem prowadzenia działań CSR w sferze kultury przez podmioty wchodzące w skład Grupy ING.

Pewną osobliwością kolekcji jest eksponowanie dzieł w siedzibach spółek ING – zabieg ten podkreśla funkcję edukacyjną, użytkową i kolekcjonerską zbiorów. Działanie to wypukla również społeczny wymiar przedsięwzięcia, gdyż umożliwia obcowanie ze sztuką człowiekowi z ulicy, a nawet – idąc krok dalej – niejako kreuje odbiorcę, w pewien sposób zmuszając klientów ING Banku Śląskiego do kontaktu z dziełami artystycznymi.

Fundacja Sztuki Polskiej ING jest przykładem szczególnym i wartym szczegółowego omówienia jeszcze z jednego powodu. Z jej funkcjonowaniem wiąże się swoisty dysonans: fundacja jest organizacją popularną w sferach koneserów sztuki, jednak nie cieszy się popularnością wśród klientów np. ING Banku Śląskiego. Niszowość kolekcji wyklucza wzbudzenie masowego zainteresowania klientów dziełami wchodzącymi w jej skład. Sytuacja ta stanowi przyczynek do głębszych rozważań na temat paradoksu potencjalnie zawartego w prospołecznych działaniach przedsiębiorstw (nie tylko w sferze kultury): czy działania te, mimo że są korzystne dla otoczenia (w tym przypadku twórców sztuki i wąskiego kręgu jej koneserów), nie niosą ze sobą negatywnych konsekwencji dla akcjonariuszy firmy bądź dla jej klientów? Działania prospołeczne, nawet prowadzone w stosunkowo niewielkiej skali, nie są jednak działaniami bez kosztów. W sytuacji, w której nie dają one firmie konkretnych korzyści wizerunkowych (poza trudnym do oszacowania budowaniem kapitału symbolicznego), generują dodatkowe koszty, co do zasadności których można mieć wątpliwości. Otwarte pozostaje pytanie, czy akcjonariusze lub klienci firmy powinni je ponosić, jeśli nie przekładają się one na wzrost konkurencyjności firmy. Ten problem jest trudny do rozstrzygnięcia, warto jednak zwrócić na niego uwagę, zwłaszcza że w większości opracowań dotyczących społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw dość bezkrytycznie przyjmuje się, iż występuje pełna zgodność między korzyściami dla otoczenia zewnętrznego (interesariuszy) i dla otoczenia wewnętrznego (np. akcjonariuszy i klientów) firmy. Tymczasem okazuje się, że potencjalne efekty dla obu tych sfer mogą pozostawać ze sobą w sprzeczności.

Rozstrzygając ten trudny problem z punktu widzenia Fundacji Sztuki Polskiej ING oraz Grupy ING, warto zwrócić uwagę na świadczone przez Grupę ING usługi w ramach ING Art Management Services. Prowadzenie kolekcji korporacyjnej uwiarygodnia wizerunek Grupy ING w branży obrotu dziełami sztuki, stanowiąc w nieco bardziej wymierny sposób korzyść dla

przedsiębiorstwa. W tym sensie pozytywny wpływ na otoczenie zewnętrzne może iść w parze z korzystnymi skutkami dla otoczenia wewnętrznego.

#### 4.3. Sponsoring jako przykład marketingowego narzędzia finansowania kultury. Studium przypadku firmy Kärcher sp. z o.o.<sup>56</sup>

Kärcher sp. z o.o.<sup>57</sup> to przykład firmy, która angażuje się we wspieranie kultury (często na zasadzie sponsoringu), opierając się na wieloletnim partnerstwie z organizacjami kulturalnymi. Ciekawe jest jej podejście do działań sponsoringowych, uważanych przez nią za integralną część strategii społecznej odpowiedzialności.

Analiza działań sponsorskich i mecenatu kulturalnego firmy Kärcher sp. z o.o.

W dążeniu do budowania pozytywnych relacji z otoczeniem społecznym Kärcher sp. z o.o. od lat wychodzi poza podstawowy zakres swej działalności. Temu właśnie służy dążenie firmy do podkreślania bezpieczeństwa, skuteczności i ergonomii urządzeń Kärcher, promowanie przyjaznego człowiekowi i jego środowisku stylu życia, wspieranie instytucji dbających o wartości narodowe oraz pomoc osieroconym lub chorym dzieciom, które to działania razem składają się na społeczne zaangażowanie firmy<sup>58</sup>.

Firma udziela wsparcia wybranym instytucjom kultury, dążąc do zapewnienia im długofalowej pomocy, ułatwiającej funkcjonowanie instytucji. Jednorazowe dotacje nigdy nie były celem firmy. Jej polityka wobec instytucji

---

<sup>56</sup> Prezentowane studium przypadku przygotowano na podstawie bardzo ciekawego pogłębionego wywiadu jakościowego, przeprowadzonego 14 października 2011 r. z Jolantą Zacharą, dyrektorką marketingu firmy Kärcher sp. z o.o. Zebrane informacje uzupełniono analizą zawartości treści zamieszczonych na stronach internetowych firmy Kärcher sp. z o.o. ([www.karcher.pl](http://www.karcher.pl)), jednostki centralnej – Alfred Kärcher GmbH w Niemczech ([www.kaercher.de](http://www.kaercher.de)) – oraz materiałów promocyjno-informacyjnych firmy (m.in. kwartalnika firmowego „Dziś i Jutro” wydawanego od 1998 r., publikacji jubileuszowej *Creating Values with Ideas – 75 Years of Kärcher in Pictures*, raportu zrównoważonego rozwoju *Wir schaffen Werte* itd.). Analiza została przeprowadzona w październiku 2011 r. i zaktualizowana w styczniu 2014 r.

<sup>57</sup> Firma Alfred Kärcher GmbH to rodzinne przedsiębiorstwo produkcyjne założone przez inżyniera Alfreda Kärchera w 1935 r. w Niemczech. Obecnie w ofercie firmy funkcjonującej w 190 krajach świata (za: *Kärcher makes a difference. Marka, która czyni różnicę*, [http://www.karcher.pl/pl/o\\_firmie/Karcher\\_makes\\_a\\_difference.html](http://www.karcher.pl/pl/o_firmie/Karcher_makes_a_difference.html) – dostęp: 8.01.2014) znajdują się urządzenia czyszczące przeznaczone do użytku domowego i do celów profesjonalnych. Urządzenia Kärcher były obecne na rynku polskim już od połowy lat 70. XX w. Kärcher sp. z o.o. jako przedstawicielstwo niemieckiej firmy Alfred Kärcher GmbH rozpoczęła swoją działalność w październiku 1993 r. w Krakowie.

<sup>58</sup> *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] *Wiadomości Willa Decjusza*, Stowarzyszenie Willa Decjusza, Kraków 2011, s. 21.

kultury oraz organizacji wspierających rozwój fizyczny społeczeństwa prowadzona jest zgodnie z zasadami planowania marketingowego. Firma dokonuje wyboru wsparcia sponsorskiego instytucji kultury zaliczanych do obszaru kultury wysokiej zarówno „z powodu jej [...] znaczenia dla społeczeństwa, jak i z powodu ogromu trudności, na jakie narażone są instytucje kulturalne w zapewnieniu stabilnego finansowania działalności”<sup>59</sup>.

Firma współpracuje m.in. z następującymi podmiotami<sup>60</sup>:

- Stowarzyszeniem Willa Decjusza (od 1996 r.);
- Stowarzyszeniem Międzynarodowe Triennale Grafiki (od 1997 r.)<sup>61</sup>;
- Zamkiem Królewskim na Wawelu (od 1998 r.; m.in. w tymże roku podarowała tej instytucji zamiatarkę KMR 1200 BAT<sup>62</sup>, wsparła też rekonstrukcję zamkowego dziedzińca arkadowego w 2000 r.);
- Muzeum Narodowym w Krakowie (m.in. kupiła rysunek S. Wyspiańskiego *Mietek i Teoś nad rozlaną zupą* do zbiorów Oddziału Muzeum Stanisława Wyspiańskiego, w latach 2003–2005 sponsorowała plenerową wystawę fotografii Y. A. Bertranda *Ziemia z nieba* – 123 fotogramy czyszczone były sprzętem Kärcher – oraz wystawę *W drodze do świętości*, poświęconą Janowi Pawłowi II, eksponowaną na krakowskich Plantach w 2005 r.);
- Stowarzyszeniem Teatralnym Łaźnia (od 1999 r.; firma była m.in. sponsorem w latach 2000 i 2005 uroczystości z okazji siedemdziesiątych i siedemdziesiątych piątych urodzin Sławomira Mrożka)<sup>63</sup>.

Ponadto Kärcher sp. z o.o. współpracowała m.in. z:

- Teatrem Starym<sup>64</sup> (w latach 2000–2001),
- Galerią Bunkier Sztuki, przy realizacji wystaw *World Press Photo '97* oraz *World Press Photo '98*<sup>65</sup>, jak również ekspozycji *Itinerarium Krzysztofa*

<sup>59</sup> Ibidem.

<sup>60</sup> „Dziś i Jutro. Wydanie jubileuszowe” 2008, nr 2(32), s. 22, <http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/gazetajubileuszowa.pdf> (dostęp: 7.01.2014).

<sup>61</sup> Więcej zob. „Dziś i Jutro” 2000, nr 1(9), s. 11–13, [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_9.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_9.pdf) (dostęp: 7.01.2014).

<sup>62</sup> „Tu i Teraz” 1998, nr 2, s. 11, [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_2.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_2.pdf) (dostęp: 7.01.2014).

<sup>63</sup> Więcej zob. „Dziś i Jutro” 2000, nr 3(11), s. 16–17, [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_11.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_11.pdf) (dostęp: 7.01.2014).

<sup>64</sup> „Dziś i Jutro” 2000, nr 2(10), s. 14–15, [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_10.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_10.pdf) (dostęp: 7.01.2014).

<sup>65</sup> „Tu i Teraz” 1998, nr 6, s. 23, [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_6.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_6.pdf) (dostęp: 7.01.2014).

*Pendereckiego*, przed otwarciem której Kärcher Poland wraz z firmą Prof-us wykonały czyszczenie elewacji Bunkra Sztuki (1998 r.)<sup>66</sup>.

- Kärcher sp. z o.o. jest laureatem wielu nagród przyznawanych za wyróżniające się i trwałe zaangażowanie na rzecz kultury, w tym szczególnie w środowisku lokalnym (Mecenas Kultury Krakowa, Przedsiębiorstwo Fair Play – zob. tab. 28). Firmie zależy na otrzymywaniu tego rodzaju wyróżnień, ponieważ uzasadniają one jej zaangażowanie na rzecz kultury, są również swego rodzaju dowodem uznania prowadzonych działań.

Tabela 28. Wyróżnienia dla Kärcher sp. z o.o. za zaangażowanie na rzecz kultury

Konkurs/wyróżnienie	Kategoria	Rok
Konkurs o Dzwon Zygmunta, zorganizowany przez kwartalnik „Renowacje”, współorganizatora I Targów Konserwacji Zabytków i Dzieł Sztuki w Krakowie – nagroda główna	Za wysoki stopień przydatności do prac renowacyjnych	1998
Mecenas Kultury Krakowa – nagroda statuetka Stańczyka autorstwa Kazimierza Adamskiego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– za najciekawszą formę i efektywność mecenatu, ustalaną według kryterium najlepszego lub niekonwencjonalnego pomysłu bądź ciągłości mecenatu nad jednym podmiotem lub przedsięwzięciem</li> <li>– za wspieranie ważnych dla miasta inwestycji oraz doskonały wybór wspieranych przedsięwzięć</li> </ul>	1998 <sup>67</sup> , 2005 2007 <sup>68</sup>

<sup>66</sup> Wystawa, na której zaprezentowano oryginalne partytury artysty od lat 50. XX w., odbyła się w ramach Festiwalu Krzysztofa Pendereckiego, zorganizowanego przez Biuro Festiwalowe Kraków 2000. Zob. „Tu i Teraz” 1998, nr 3–4, s. 7, [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_3\\_4.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_3_4.pdf) (dostęp: 7.01.2014).

<sup>67</sup> Działania na rzecz Stowarzyszenia Willa Decjusza, na wniosek którego firma Kärcher brała udział w konkursie, akcja czyszczenia Wieży Ratuszowej, współpraca z następującymi podmiotami: Zamkiem Królewskim na Wawelu, Międzynarodowym Triennale Grafiki, Narodowym Funduszem Rewaloryzacji Zabytków Krakowa, Teatrem Bückleina w Krakowie, Galerią Bunkier Sztuki (w ramach wystaw *World Press Photo* i *Itinerarium Krzysztofa Pendereckiego*), Zespołem Muzyki Dawnej Studium Musicae Cracoviense, Wydziałem Konserwacji ASP w Krakowie oraz XIX Colloquium Corpus Vitrearum Medii Aevi, Fundacją Turleja (wystawa *Fotografia '98*), Stowarzyszeniem Rotunda, Krakowskim Impresariatem Artystycznym, Muzeum Żup Krakowskich Wieliczka. Zob. „Dziś i Jutro” 1999, nr 3(7), s. 16, [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_7.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_7.pdf) (dostęp: 7.01.2014).

<sup>68</sup> W uznaniu m.in. 11-letniej współpracy ze Stowarzyszeniem Międzynarodowe Triennale Grafiki i 10-letniej współpracy z Muzeum Narodowym w Krakowie.

Przedsiębiorstwo Fair Play (konkurs organizowany przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym oraz przez Krajową Izbę Gospodarczą)	- za utrzymanie w pracy wszystkich przyjętych pracowników, zawarcie zasad etycznego działania firmy w <i>Corporate Identity</i> oraz szeroko zakrojoną działalność na rzecz środowiska lokalnego <sup>69</sup>	1998 1999 2002
Mecenas Kultury Krakowa	- za działalność na rzecz zabytków Krakowa	1999

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji w materiałach promocyjnych firmy i newsletterach firmowych do pobrania ze strony [http://www.karcher.pl/pl/o\\_firmie/Dzis\\_i\\_Jutro.htm](http://www.karcher.pl/pl/o_firmie/Dzis_i_Jutro.htm) (dostęp: 8.11.2013).

Na wizerunek marki Kärcher w Polsce wpływają również działania na rzecz społeczności lokalnych, pomników kultury i pamięci narodowej, podejmowane przez firmy współpracujące z Kärcher sp. z o.o. Nie zawsze akcje takie prowadzone są bezpośrednio przez firmy z sieci sprzedaży Kärcher, warto jednak podkreślić ich wkład w szkolenia organizowane dla bezpośrednich wykonawców, a także serwisowanie urzędzeń, np.:

- czyszczenie Wałów Chrobrego w Szczecinie (1999 r.) odbyło się dzięki serwisowi (24-godzinnemu) urzędzeń Kärcher świadczonemu przez partnera Kärcher – firmę Kerpol – na rzecz prowadzącej akcję czyszczenia firmie Renox z Poznania, ponadto Kärcher przekazał wodoodporne ubrania robocze<sup>70</sup>;
- usuwanie zabrudzeń na placu Zamkowym w Warszawie;
- czyszczenie pomnika Chopina w Łazienkach;
- firma BH Hucińska, partner Kärcher z Gdańska, w ramach współpracy z Gdańską Pracownią Konserwatorską przeprowadziła pokaz czyszczenia XVII-wiecznej fasady gdańskiej zbrojowni, wykorzystując nowatorską metodę opracowaną przez Helmuta Zettlera (2000 r.)<sup>71</sup>;
- czyszczenie pomnika Poległych Stoczniovców 1970 (prace wykonywała firma Ralf z Kolbud we współpracy z BH Hucińska, 2008 r.)<sup>72</sup>.

<sup>69</sup> „Tu i Teraz” 1999, nr 1(5), s. 6, [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_5.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_5.pdf) (dostęp: 7.01.2014).

<sup>70</sup> „Dziś i Jutro” 1999, nr 3(7), s. 14, [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_7.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_7.pdf) (dostęp: 7.01.2014).

<sup>71</sup> „Dziś i Jutro” 2000, nr 4(12), s. 16–17, [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_12.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_12.pdf) (dostęp: 7.01.2014).

<sup>72</sup> „Dziś i Jutro” 2008, nr 1(31), s. 25, <http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/gazetajubileuszowa.pdf> (dostęp: 7.01.2014).



Polityka wspierania kultury przez Kärcher sp. z o.o.

Udzielając wsparcia np. instytucjom kultury, Kärcher wybiera organizacje zaliczane do obszaru kultury wysokiej. „Zarówno z powodu ich [...] znaczenia dla społeczeństwa, jak i z powodu ogromu trudności, na jakie narażone są instytucje kulturalne w zapewnieniu stabilnego finansowania działalności”<sup>73</sup>. Firma odcina się od wspierania imprez masowych w obszarze kultury, ponieważ zależy jej na tym, aby była utożsamiana z kulturą wysoką:

Imprezy masowe są ludyczne i one znajomość marki podnosiłyby w szybszym tempie, lecz z drugiej strony nie wiązałyby jej odpowiednio wysoko, co jest celem adekwatnego pozycjonowania naszej firmy. To stoi trochę w sprzeczności z praktyką wspierania przez firmę imprez sportowych, głównie piłki nożnej. Jest to ukłon w stronę popularności tego sportu i przekazu telewizyjnego, który gwarantuje długie relacje, dużą częstotliwość pojawiania się logotypu itd. – tego nie zagwarantuje nawet najbardziej masowa impreza ludyczna. W tym przypadku jest to działanie czysto sponsorskie z widocznym zyskiem reklamowym. Z kolei sponsorowanie kultury, choć używa się tu nazwy sponsoring, zalicza się raczej do elementów miękkiej strategii działania na rynku. [...] Formuła naszego zaangażowania społecznego ulega przez lata pewnym zmianom. Dotychczas opieraliśmy się na opracowaniach strategicznych, na zapisach preambuły w kontaktach z pośrednikami handlowymi. Obecnie – wraz z procesem globalizacji firmy – wchodzimy w ramy ogólnoświatowej strategii wypracowanej przez Alfred Kärcher GmbH, która jest rozplanowana dla poszczególnych obszarów działalności do 2020 roku. Strategia ta obejmuje również obszar odpowiedzialnego biznesu, który wpisuje się w funkcjonowanie i filozofię firmy. W dokumencie tym sformułowane są poszczególne fazy działań w tym obszarze uwzględniające różnice lokalne, na które w badaniu wstępnym wskazywały poszczególne podmioty poza firmą matką. Strategia nie wskazuje na konkretne instytucje kultury, które są dla firmy priorytetowym obszarem wsparcia, lecz jedynie określa ramy wsparcia<sup>74</sup>.

Istotne w tym obszarze wydaje się podkreślenie rozdziału na działania na rzecz kultury podejmowane przez centralę firmy i przez jej przedstawicielstwo w Polsce. Centralizacja decyzji dotyczących działalności charytatywnej i sponsorskiej w firmie wpływa na ograniczenie swobody, jak i zakresu podejmowanych działań. Dlatego też główną formą działalności firmy w obszarze wspierania kultury jest mecenat kulturalny oraz sponsoring kultury. Firma nie stosuje innych form wspierania poza sponsoringiem finansowym lub rzeczowym czy też wypożyczaniem urządzeń. Ważnym działaniem są również akcje kompetencyjne, lecz decyzję o nich podejmuje się w centrali, przedstawicielstwo w Polsce jest jedynie wnioskodawcą bądź odgrywa rolę

<sup>73</sup> *Spółeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] *Wiadomości Willa Decjusza...*, op. cit., s. 21.

<sup>74</sup> Wywiad z Jolantą Zacharą, dyrektorką marketingu Kärcher sp. z o.o.

wykonawczą lub pomocniczą w przypadku podejmowania takich działań w Polsce.

Na początku istnienia firmy w Polsce Niemcy nie ingerowali w podejmowanie decyzji w zakresie sponsoringu czy innych działań charytatywnych. Często włączaliśmy się w działania polegające na przekazywaniu darowizn (finansowych oraz sprzętowych), wraz z naszymi pracownikami. Jednak w związku ze zmianą filozofii zarządzania firmą w Niemczech przedstawicielstwa regionalne nie mogą już samodzielnie podejmować zobowiązań filantropijnych, które się wiążą z finansowaniem. Dlatego też wszelkie inne formy wspierania, jak np. *payrolling* czy *matching funding* nie wydają się możliwe obecnie do wprowadzenia w firmie w Polsce<sup>75</sup>.

Rozmówczyni wyraziła jednak obawę związaną z wdrażanymi zmianami. Z punktu widzenia firmy Kärcher sp. z o.o. zmiany te bowiem wyraźnie ograniczają samodzielność podejmowania decyzji w obszarze sponsoringu i działalności charytatywnej. Centralizacja podejmowania decyzji sponsorskich z jednej strony przyczynia się do konsekwentnej realizacji działań, opartej na strategicznym planowaniu długofalowym, oraz do ujednoczenia wizerunku firmy wspierającej dane instytucje czy wydarzenia, lecz z drugiej strony zabieg ten wpływa na zmniejszenie elastyczności podejmowania decyzji na szczeblu lokalnym przez oddziały firmy znające specyfikę i potrzeby danej społeczności. Przyjęcie takiego podejścia może również pośrednio – w dłuższym horyzoncie czasowym – obniżyć skuteczność udzielanego wsparcia i efektywność współpracy podejmowanej z przedstawicielami społeczności lokalnych. W sytuacji scentralizowania podejmowania decyzji muszą również zostać dokonane pewne wybory dotyczące np. charakteru czy obszaru wspieranych instytucji.

Wydaje mi się, że teatr nie znajduje się w polu zainteresowania Niemców. Ich priorytetem jest obszar muzyki, stąd współpraca z Bachakademie w Stuttgarcie. Niemcy nie mają żadnych zastrzeżeń w kwestii wspierania Muzeum Narodowego w Krakowie, pewne wątpliwości pojawiają się w przypadku dofinansowania Międzynarodowego Triennale Grafiki. Warto też zaznaczyć, że kwoty, które przeznaczamy na wsparcie, również zwracają uwagę Niemców. Jeśli dana organizacja otrzymuje więcej, charakter wsparcia jest automatycznie analizowany z większą starannością<sup>76</sup>.

Firma dotychczas stawiała na długofalową współpracę z organizacjami kultury, bowiem w takiej strategii upatrywała sens budowania działań przy-

<sup>75</sup> Ibidem.

<sup>76</sup> Ibidem.

noszących korzyści obu stronom. Wraz z polegającą na centralizacji zmianą zasad podejmowania decyzji w firmie polskie przedstawicielstwo Kärcher będzie zmuszone do zaniechania bądź ograniczenia wsparcia finansowego instytucji, z którymi od lat firma budowała programy.

W Krakowie od lat współpracujemy z instytucjami, które nas znają i które dzięki temu mają poczucie bezpieczeństwa, że dysponują środkami na kolejny rok, i to one decydują, na co przeznaczyć pozyskane od nas środki. Każdorazowo przed końcem roku kalendarzowego kierujemy zapytanie, w formie formularza zawierającego uzupełniające informacje na temat planowanego projektu, do firmy w Niemczech, czy dane instytucje czy projekty wskazane przez nas będą mogły być wspierane. Do roku 2010 decyzje o sponsorowaniu danych podmiotów czy wydarzeń wprowadzane były w plany działań marketingowych i ten wybór nie był przez nikogo kwestionowany. Po raz pierwszy w roku 2010 otrzymaliśmy z firmy w Niemczech wskazanie ograniczenia naszego wsparcia w danym miejscu, a w przypadku innej instytucji zalecono nam wstrzymanie wsparcia w kolejnym roku<sup>77</sup>.

W kwestiach dotyczących mecenatu czy sponsoringu kulturalnego wybór wspieranej organizacji dyktowany jest głównie sympatią decydenta. Wybór ten musi jednak być zgodny z obowiązującymi wytycznymi w obszarze sponsoringu i ogólną polityką firmy.

Moim zdaniem decyzja co do wspierania konkretnego działania w dużej mierze zależy od osobistych upodobań decydenta, o ile posiada on odpowiednie środki finansowe i wolność decydowania. My w firmie polskiej przyjęliśmy zasadę, że wspierana instytucja powinna oddziaływać szerzej niż tylko na Kraków, że powinna propagować wartości ponadnarodowe (np. Muzeum Narodowe w Krakowie to nie tylko dzieła narodowe, ale szersze spektrum działalności). Natomiast aktywność międzynarodowa instytucji nie stanowi dla nas atutu przemawiającego za podjęciem współpracy z uwagi na funkcjonowanie poza granicami Polski pozostałych przedstawicielstw Kärcher dbających za pośrednictwem sponsoringu o markę. Zależy nam przede wszystkim, by wspierana przez Kärcher sp. z o.o. instytucja była instytucją o pewnym prestiżu, uznaniu społecznym w Polsce – zależy nam też na jej popularności i liczbie odwiedzających<sup>78</sup>.

Kärcher w sposób zdecydowany wypowiada się na temat powiązania sponsoringu i społecznej odpowiedzialności. Dla firmy sponsoring kultury stanowi element odpowiedzialności społecznej: „Mówiąc dalej o przedsięwzięciach komercyjnych w środowisku społecznym, trzeba za element CSR uznać sponsoring kultury, sportu i edukacji”<sup>79</sup>.

---

<sup>77</sup> Ibidem.

<sup>78</sup> Ibidem.

<sup>79</sup> *Spółeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] *Wiadomości Willa Decjusza...*, op. cit., s. 20.

## Akcje kompetencyjne jako szczególny rodzaj sponsoringu kultury

Akcjami kompetencyjnymi nazywane są działania firmy na rzecz światowego dziedzictwa kultury, polegające na renowacji i czyszczeniu obiektów kultury i objętych ochroną pomników architektury na całym świecie<sup>80</sup>. Współdziałają w tych pracach konserwatorzy, historycy sztuki i inni eksperci. Podejmując takie akcje, wykorzystuje się specjalne technologie opracowane z myślą o obiektach zabytkowych.

Firma angażuje się również w tworzenie niekonwencjonalnej sztuki przy użyciu wysokociśnieniowych urządzeń czyszczących. Dzieła powstają najczęściej na podporach mostów czy na tamach, gdzie pod wpływem naturalnych czynników atmosferycznych ulegają powolnemu niszczeniu. Obrazy te nie zmieniają otoczenia w sposób trwały. Firma współpracuje w tej dziedzinie z niemieckim artystą Klausem Dauvenem<sup>81</sup>.

Tabela 29. Przykłady akcji kompetencyjnych firmy Kärcher

Rok	Obiekt
2011	most Nihonbashi, Tokio, Japonia
2009	Schody Potiomkinowskie, Odessa, Ukraina
2008	park rzeźb G. Vigelanda, Oslo, Norwegia
2008	kwiaty hanazakari, tama Matsudagawa w pobliżu miasta Ashikaga, Japonia
2007	<i>Wild-Wechsel</i> – największy rysunek na świecie, tama Oleftal w Hellenthal, Niemcy

<sup>80</sup> *Wir Schaffen Werte. Nachhaltigkeitsbericht*, s. 31, [http://www.kaercher.de/versions/de/assets/Nachhaltigkeitsbericht\\_de.pdf](http://www.kaercher.de/versions/de/assets/Nachhaltigkeitsbericht_de.pdf) (dostęp: 7.02.2014).

<sup>81</sup> Między innymi w 2008 r. na tamie Matsudagawa w pobliżu miasta Ashikaga w Japonii Klaus Dauven wyrzeźbił za pomocą strumienia wody pod wysokim ciśnieniem motyw kwiatowy na 12-letniej warstwie zabrudzeń powstałych na tej zaporze o szerokości 228 m i wysokości 56 m. Obraz pięciu kwiatów hanazakari, powstały dzięki planowemu artystycznemu czyszczeniu powierzchni, będzie można podziwiać przez ok. pięć lat. Ulegnie on zamazaniu, kiedy algi, mchy i porosty ponownie go pokryją, a wtedy różnica między wyczyszczoną a niewyczyszczoną powierzchnią przestanie być zauważalna. Technika wykonania obrazu była skomplikowana – firma geodezyjna, używając technologii laserowej, naniosiła wzór na ścianę tamy, następnie zastosowano cztery wysokociśnieniowe urządzenia czyszczące bez podgrzewania wody (Kärcher HD 1050 B). Dostęp do powierzchni całej tamy był możliwy dzięki olinowaniu i zbudowaniu systemu rusztowań. Już wcześniej, w 2007 r., firma Kärcher współpracowała z Klausem Dauvenem przy projekcie czyszczenia tamy Oleftal w Hellenthal w Niemczech i stworzenia tam dzieła z wykorzystaniem motywów zwierzęcych. Artysta stosuje tę technikę od 2003 r. Zob. [http://www.kaercher.de/de/Sponsoring/Kultur-Sponsoring/Matsudagawa\\_Staudamm.htm](http://www.kaercher.de/de/Sponsoring/Kultur-Sponsoring/Matsudagawa_Staudamm.htm) (dostęp: 8.02.2014).

#### 4.3. Sponsoring jako przykład marketingowego narzędzia...

2005	czyszczenie pomnika głów amerykańskich prezydentów przy Mount Rushmore, Dakota Południowa, USA
2005	Space Needle, Seattle w stanie Waszyngton, USA
2004	Biblioteka Narodowa, Ateny, Grecja
2002	kolosy Memnona w Luksorze
1998	kolumnada Berniniego na placu Świętego Piotra, Watykan
1996	studia z pomnikiem Arcyksięcia Johanna, Graz, Austria
1995	rosyjska rezydencja w rosyjskiej dzielnicy w Jerozolimie, Izrael
1993	pomnik Świętego Gellerta, Budapeszt, Węgry
1993	jeden z dziedzińców Hradczan, Praga, Czechy
1993	15 fontann, Paryż, Francja
1992	Pomnik Narodowy, Dżakarta, Indonezja
1992	Princess Brigde na rzece Yarra, Melbourne, Australia
1990	Brama Brandenburska, Berlin
1990	pomnik Odkrywców, Lizbona, Portugalia
1985	Statua Wolności, Nowy Jork, USA
1980/1990	statua Chrystusa, Rio de Janeiro, Brazylia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Eksperci w czyszczeniu*, [http://www.karcher.pl/pl/o\\_firmie/Sponsoring/Akcje\\_kompetencyjne.htm](http://www.karcher.pl/pl/o_firmie/Sponsoring/Akcje_kompetencyjne.htm) (dostęp: 8.0.2014); *Kultursponsoring*, <http://www.karcher.de/de/Sponsoring/Kultur-Sponsoring.htm> (dostęp: 8.02.2014).

Za realizację akcji kompetencyjnych na świecie odpowiada rzecznik prasowy firmy, Frank Sched<sup>82</sup>. Tego typu działania podejmowane były już w ramach ponad 90 projektów na różnych kontynentach. Firma prowadzi również akcje kompetencyjne na mniejszą skalę, w tym np. czyszczenie fontann, rzeźb i powierzchni zabrudzonych graffiti. Akcje kompetencyjne są dla firmy szczególnym rodzajem sponsoringu kultury – firma stawia do dyspozycji nie tylko pieniądze, ale i angażuje się, służąc swoim doświadczeniem i wiedzą oraz oddając do użytku swoje urządzenia<sup>83</sup>. „Ten projekt jest więcej niż pokazem możliwości naszej technologii: jest też świadectwem konsekwencji w działaniu firmy i jej wkładu w utrzymanie dóbr kultury światowej”<sup>84</sup>.

<sup>82</sup> „Dziś i Jutro” 2008, nr 1(31), [http://www.karcher.de/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_29.pdf](http://www.karcher.de/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_29.pdf), s. 25 (dostęp: 8.02.2014).

<sup>83</sup> *Wir Schaffen Werte...*, op. cit., s. 31.

<sup>84</sup> *Kärcher 75 lat*, „Dziś i Jutro” 2010, nr 1(34), s. 30, [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Dzis\\_i\\_jutro\\_34.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Dzis_i_jutro_34.pdf) (dostęp: 7.01.2014).

Firma podejmuje działania w ramach akcji kompetencyjnych m.in. z uwagi na to, iż „realizacja wyzwań o złożonym charakterze wzbogaca firmowe know-how, co z kolei przekłada się na doskonalenie rozwiązań technicznych w produktach Kärcher, by maksymalnie odpowiadały one oczekiwaniom klientów i środowiska”<sup>85</sup>.

Innowacyjność akcji kompetencyjnej na przykładzie  
Wieży Ratuszowej w Krakowie

„Istotą każdej metody czyszczącej stosowanej przy obiektach zabytkowych jest usunięcie zabrudzeń i nalotów bez naruszania struktury zewnętrznej czyszczonej powierzchni”<sup>86</sup>. W przypadku czyszczenia zabytków prace właściwe są poprzedzane czyszczeniem próbnym. Prezentuje się wówczas możliwości zastosowania poszczególnych metod i po porównaniu efektów czyszczenia konserwator dokonuje wyboru techniki czyszczenia, która najlepiej usuwa zabrudzenia, nie uszkadzając licia cegieł. Przykładem takich prób był wybór metody czyszczenia Wieży Ratuszowej w Krakowie w listopadzie 1997 r. W obecności inwestora prac konserwatorskich Wieży Ratuszowej – Zarządu Rewaloryzacji Zespołów Zabytkowych Krakowa, generalnego wykonawcy – Przedsiębiorstwa Rewaloryzacji Zabytków S.A. Kraków, oraz wykonawcy prac konserwatorskich – Rachtan Art Restauro, przeprowadzono próby czyszczenia pod kierunkiem konserwatora Adama Rachtana. Specjalista z firmy Alfred Kärcher GmbH, Helmut Zettler, twórca metody czyszczenia i konstruktor urządzeń pozwalających na połączenie poszczególnych składników w jednorodne medium czyszczące (mieszanka wody, powietrza i ścierniwa), zaprezentował następujące metody usuwania zanieczyszczeń z elewacji Wieży Ratuszowej:

- 1) metodę polegającą na wykorzystaniu strumienia gorącej wody pod wysokim ciśnieniem z użyciem ścierniwa korundowego (niezwykle skuteczną w przypadku powierzchni, na których nie występuje zjawisko higroskopii),
- 2) metodę z wykorzystaniem sprężonego powietrza i ścierniwa (wydajną, lecz jej efektem ubocznym jest duże pylenie),
- 3) metodę z zastosowaniem mieszanki sprężonego powietrza, odpowiedniego ścierniwa i wody z sieci pod normalnym ciśnieniem do zraszania (widoczny efekt czyszczenia),

<sup>85</sup> „Dziś i Jutro. Wydanie jubileuszowe” 2008, nr 2(32), s. 21, <http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/gazetajubileuszowa.pdf> (dostęp: 7.01.2014).

<sup>86</sup> „Tu i Teraz” 1998, nr 1, s. 7, [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_1.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_1.pdf) (dostęp: 7.01.2014).

4) metodę polegającą na wykorzystaniu sprężonego powietrza, łagodnego ścierniwa i pary wodnej (nagromadzone przez stulecia zanieczyszczenia zostają dobrze usunięte, bez uszkodzania zewnętrznej powierzchni cegieł).

Na mocy decyzji zespołu opiniującego dokonano wyboru czwartej metody czyszczenia. Prace konserwatorskie rozpoczęto 15 kwietnia 1998 r. pod nadzorem merytorycznym prof. Ireneusza Płuski, rzeczoznawcy ds. konserwacji z ówczesnego Ministerstwa Kultury i Sztuki<sup>87</sup>.

Tabela 30. Wydajność zastosowanej technologii czyszczenia Wieży Ratuszowej w 1998 r.

Powierzchnia czyszczona Wieży Ratuszowej	2300 m <sup>2</sup>
Efektywny czas pracy zestawu czyszczącego HDS 697 (prototypowego pistoletu ciśnieniowego łączącego trzy media w równoczesny strumień roboczy, piaskarki i kompresora)	180 godzin
Liczba pracowników obsługujących	4

Źródło: „Tu i Teraz” 1998, nr 2, s. 8 [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_2.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_2.pdf) (dostęp: 7.01.2014).

Wykonanie czyszczenia Wieży Ratuszowej umożliwiło firmie zaprezentowanie się na I Targach Konserwacji Zabytków i Dzieł Sztuki w dniach 26–28 maja 1998 r. w Krakowie. Ponadto innowacyjną technologię czyszczenia wieży zgłoszono do jednego z konkursów o Dzwon Zygmunta, zorganizowanych przez specjalistyczny kwartalnik „Renowacje”, współorganizatora targów. Spośród 17 zgłoszonych technologii w kategorii „za wysoki stopień przydatności do prac renowacyjnych” technologia czyszczenia kamienia i cegły urządzeniami Kärcher z wykorzystaniem pary wodnej, ścierniwa marmurowego i sprężonego powietrza jako mediów roboczych została uhonorowana nagrodą główną<sup>88</sup>.

Technologia czyszczenia zabytkowego kamienia i cegły, polegająca na połączeniu w jedno medium robocze pary wodnej, sprężonego powietrza i ścierniwa marmurowego, została opracowana przez Helmuta Zettlera specjalnie w celu oczyszczenia Wieży Ratuszowej na Rynku Głównym w Krakowie. Tam właśnie zastosowano ją po raz pierwszy. Metoda otrzymała pozytywną opinię i rekomendację do stosowania w kolejnych realizacjach konserwatorskich czyszczenia kamienia i wątku ceglanoego. Wykorzystywano

<sup>87</sup> Ibidem.

<sup>88</sup> „Tu i Teraz” 1998, nr 2, s. 6–8, [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_2.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_2.pdf) (dostęp: 7.01.2014).

ją później m.in. podczas prac renowacyjnych kolumnady Berniniego na placu Świętego Piotra w 1998 r.<sup>89</sup> oraz w trakcie czyszczenia wieży zegarowej w klasztorze oo. Paulinów na Jasnej Górze (1999/2000)<sup>90</sup>.

#### Wnioski końcowe

Firma Kärcher sp. z o.o. bardzo intensywnie włącza się w przedsięwzięcia na rzecz wspierania kultury – podejmuje liczne działania sponsorskie w skali lokalnej, a długofalowe zaangażowanie firmy na rzecz kultury zostało docenione m.in. przez kapitułę konkursu Mecenas Kultury Krakowa.

Ważne z punktu widzenia prowadzonych badań stwierdzenie podsumowujące opisywany przypadek firmy Kärcher dotyczy jej podejścia do działań sponsoringowych: uważa ona je za integralną część społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i świadomie posługuje się tym narzędziem, współpracując z różnymi podmiotami w sferze kultury.

Firma stoi na stanowisku, że podstawowym celem podmiotu gospodarczego jest osiągnięcie jak najlepszych wyników ekonomicznych, bowiem zysk umożliwia firmie długofalowe uwzględnianie aspektów społecznych w jej działalności. Nieodłącznym elementem rzeczywistości gospodarki rynkowej, która przyczyniła się także do rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, powinno być obecnie myślenie o dobru wspólnym, w tym poprzez wspieranie kultury. Jest to szczególnie ważne m.in. w Polsce, gdzie nie wykształcił się mechanizm mecenatu prywatnego.

Elementem wyróżniającym działania firmy Kärcher sp. z o.o. spośród innych przedsięwzięć dotyczących kultury podejmowanych przez podmioty gospodarcze są akcje kompetencyjne na rzecz światowego dziedzictwa kultury. Ten pomysłowy i spektakularny sposób służy jednocześnie osiągnięciu przez firmę dwóch celów: prezentuje się ona otoczeniu zewnętrznemu jako

<sup>89</sup> Przy współpracy firmy powstała seria publikacji *Dreźnieński wkład w budownictwo zabytkowe*, której pierwszy tom jest podsumowaniem sympozjum w Dreźnie na temat budownictwa jako wartości kultury. Zawiera on naukową ocenę prac związanych z renowacją kolumnady, przy czyszczeniu której zastosowano metodę opracowaną w 1998 r. w celu usunięcia zabrudzeń z Wieży Ratuszowej w Krakowie. Zob. „Dziś i Jutro” 2008, nr 1(31), s. 25, [http://www.karcher.de/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_29.pdf](http://www.karcher.de/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_29.pdf) (dostęp: 8.01.2014).

<sup>90</sup> Do wykonania tego zadania Kärcher przekazał nieodpłatnie dwa urządzenia wysokociśnieniowe typu HDS, dwie piaskarki z pełnym wyposażeniem oraz unikalne pistolety służące połączeniu w jeden strumień roboczy pary wodnej, powietrza i ścierniwa, a także zamiatarkę. Firma Kärcher pokryła też koszty wynajmu kompresora oraz zapewniła bezpłatny serwis swoich urządzeń. Zob. „Dziś i Jutro” 2000, nr 3(11), s. 8–9, [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_11.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_11.pdf) (dostęp: 8.02.2014).



niewahająca się brać odpowiedzialności za dobro wspólne, a równocześnie w sposób niekonwencjonalny i widowiskowy (a więc prawdopodobnie głęboko zapadający w świadomość odbiorców) anonsuje własne kompetencje oraz możliwości oferowanych urządzeń. Jest to przykład działania łączącego korzyści dla otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego.

#### 4.4. Wolontariat pracowniczy jako przykład społecznego narzędzia finansowania kultury. Studium przypadku firmy IBM sp. z o.o.

Wolontariat pracowniczy<sup>91</sup> staje się coraz popularniejszym narzędziem społecznej odpowiedzialności wśród polskich przedsiębiorstw. Jednak wolontariat pracowniczy w sferze kultury należy do rzadkości. Nawet jeśli przedsiębiorstwa realizują program wolontariatu pracowniczego, to nie zawsze oferują możliwość podjęcia takich działań w sferze kultury. Często wynika to również z braku zainteresowania pracowników tego typu pracą, bowiem chętniej angażują się oni w działania o charakterze społecznym.

Program wolontariatu pracowniczego na rzecz kultury w firmie IBM Polska sp. z o.o.<sup>92</sup> został wybrany do studium przypadku ze względu na ciekawy profil programowy, którego opracowanie – co ważne – znajduje się w fazie pilotażowej. Dla uzyskania kompleksowego obrazu programu wywiad został uzupełniony wypowiedziami przedstawiciela Centrum Wolontariatu przy Muzeum Powstania Warszawskiego, które jest partnerem firmy IBM Polska sp. z o.o. w zakresie wolontariatu pracowniczego w kulturze. Inicjatywa podjęcia współpracy z tym muzeum zrodziła się wraz z tworzeniem oferty biznesowej dotyczącej cyfryzacji zbiorów muzealnych i bibliotecznych. Zaangażowanie we współpracę z muzeum wynika ze strategii firmy, której linią przewodnią jest wspieranie każdego obszaru związanego z nowoczesnymi technologiami.

<sup>91</sup> Prezentowane studium przypadku przygotowano na podstawie dwóch pogłębionych wywiadów jakościowych – z Anną Jawor, koordynatorką programów społecznej odpowiedzialności biznesu w IBM sp. z o.o., oraz z Martą Kukowską, dyrektorką Centrum Wolontariatu Muzeum Powstania Warszawskiego (wywiady przeprowadzono 11 października 2011 r.). Dane zostały następnie uzupełnione analizą zawartości strony internetowej firmy IBM sp. z o.o. ([www.ibm.com/pl/pl](http://www.ibm.com/pl/pl)). Analizy dokonano w listopadzie 2011 r., a zaktualizowano ją w styczniu 2014 r.

<sup>92</sup> IBM to jedna z największych na świecie firm informatycznych, od ponad 80 lat będąca liderem w zakresie usług doradczych i informatycznych, oprogramowania oraz systemów i technologii informatycznych, a także zarządzania infrastrukturą IT w ramach usług outsourcingowych. IBM Polska sp. z o.o. działa od 1991 r.

Wolontariat pracowniczy w kulturze – perspektywa IBM sp. z o.o.

Firma IBM prowadzi bardzo aktywną działalność prospołeczną, realizując – zarówno globalnie, jak i w Polsce – bardzo zróżnicowane programy społecznej odpowiedzialności<sup>93</sup>. Jednym z programów wolontariatu pracowniczego w firmie IBM jest *On Demand Community*, zainicjowany w centrali firmy w listopadzie 2003 r., a w Polsce w 2008 r. Celem programu jest wsparcie pracowników na całym świecie w działaniach na rzecz środowisk, w których żyją i pracują<sup>94</sup>.

Skala popularności tego programu jest imponująca, warto jednak zauważyć, iż informacje zamieszczone na stronie polskiego przedstawicielstwa firmy dotyczą danych ujętych globalnie, a ponadto nie precyzują, jaki jest udział pracowników w Polsce w programach wolontariatu pracowniczego<sup>95</sup>.

<sup>93</sup> Np. IBM Kid Smart, Mentor Place, Try Science, Reading Companion – zob. <http://www-05.ibm.com/pl/responsibility/index.html> (dostęp: 11.02.2014).

<sup>94</sup> Rozwijając program wolontariatu pracowniczego, firma IBM stworzyła specjalną platformę internetową dostępną dla pracowników (intranet), na której zamieszczono ponad 180 różnych narzędzi, wytycznych, materiałów wspierających wolontariuszy w ich pracy na rzecz instytucji/organizacji czy organizacji pozarządowych. Strona ta zawiera również bazę organizacji oferujących możliwość podjęcia wolontariatu. Poprzez platformę pracownicy IBM mogą aplikować o dotację finansową/rzeczową ze strony IBM na rzecz organizacji czy szkoły, w której działają jako wolontariusze. Firma stosuje również narzędzia motywujące pracowników do podjęcia wolontariatu – wolontariusze wpisują do systemu liczbę przepracowanych godzin wolontariatu. Po przepracowaniu 40 godzin w ciągu pięciu miesięcy mogą przekazać środki finansowe/rzeczowe dla tej organizacji. Zasady te są ustalane na poziomie globalnym, dotyczą więc przedstawicielstw we wszystkich krajach, a zatem – ponieważ dotacje rzeczowe mają określony górny pułap – aby podać orientacyjną wysokość dotacji rzeczowych, powołano się na dostępne dane z Wielkiej Brytanii. W 2004 r. górny pułap dotacji rzeczowej określony był na poziomie 4 tys. GBP. Zob.: *CSR Case Studies. IBM*, [w:] *CBI – CSR Case Study Series*, article 13, 2004, s. 2, [http://www.article13.com/CBI/CBI%20CSR%20Case%20Study\\_IBM\\_Nov2004.pdf](http://www.article13.com/CBI/CBI%20CSR%20Case%20Study_IBM_Nov2004.pdf) (dostęp: 30.11.2011); *On Demand Community*, <http://www-05.ibm.com/pl/responsibility/ondemand.html> (dostęp: 30.01.2014).

<sup>95</sup> Anna Jawor, koordynatorka programów społecznej odpowiedzialności biznesu IBM Polska sp. z o.o., podkreśliła w wywiadzie, iż podanie dokładnych danych liczbowych dotyczących zaangażowania wolontariuszy na rzecz kultury w IBM Polska sp. z o.o. nie jest możliwe. Z wypowiedzi Marty Kukowskiej, dyrektorki Centrum Wolontariatu w Muzeum Powstania Warszawskiego, wynika jednak, że w fazie pilotażowej programu wzięło udział trzech pracowników IBM Polska sp. z o.o.

Tabela 31. Liczba grantów przyznanych przez pracowników IBM na rzecz organizacji/institucji, w których pracują jako wolontariusze

Rok	Globalnie	Polska
2003–2005	w ciągu pięciu lat istnienia programu zarejestrowało się na stronie <i>On Demand Community</i> 127 tys. wolontariuszy <sup>96</sup> , którzy na swoje działania społeczne poświęcili ponad 8 mln godzin	brak dostępnych danych
2008	ponad 1600 grantów	pięć grantów
2009	brak dostępnych danych	10–15 grantów
2010	brak dostępnych danych	30 grantów

Źródło: *On Demand Community*, <http://www-05.ibm.com/pl/responsibility/ondemand.html> (dostęp: 30.01.2014); wywiad z Anną Jawor, koordynatorką programów społecznej odpowiedzialności biznesu IBM sp. z o.o.

Firma IBM jako ekspert w zakresie usług doradczych i informatycznych, oprogramowania oraz systemów i technologii informatycznych jest niszowym partnerem dla sektora kultury. „Chcielibyśmy poszerzyć współpracę z instytucjami kultury, jednak musimy pamiętać, że wyznaczone przez nas priorytety biznesowe dotyczą edukacji i promowania nauk ścisłych. Ta sfera jest dla IBM najważniejsza”<sup>97</sup>.

Anna Jawor podkreśliła w wywiadzie, że pracownicy bardzo chętnie włączają się w projekty wolontariatu pracowniczego, jednak mają również duże oczekiwania. Pracownicy angażujący się w wolontariat należą do bardzo wymagającej grupy wolontariuszy – są świadomi swojej decyzji, a przeznaczając wolny czas na pomoc innym, chcą go wykorzystać jak najbardziej efektywnie. Pracownik, którego zapał i wola zaangażowania się w wolontariat nie będą dobrze wykorzystane, wycofa się z programu wolontariatu. Dlatego tak ważna jest kwestia starannego doboru i przygotowania projektu wolontariatu w współpracy z daną organizacją.

<sup>96</sup> IBM założył początkowo, że w ciągu dwu lat na platformie internetowej *On Demand Community* zarejestruje się 25 tys. wolontariuszy korporacyjnych. Zob. *CSR Case Studies. IBM*, [w:] *CBI – CSR Case Study Series*, article 13, 2004, s. 2, [http://www.article13.com/CBI/CBI%20CSR%20Case%20Study\\_IBM\\_Nov2004.pdf](http://www.article13.com/CBI/CBI%20CSR%20Case%20Study_IBM_Nov2004.pdf) (dostęp: 30.11.2011).

<sup>97</sup> Wywiad z Anną Jawor, koordynatorką programów społecznej odpowiedzialności biznesu IBM sp. z o.o.

Wolontariusze IBM chętnie włączają się w projekty społeczne. W związku z tym ważne jest również podejście samej instytucji przyjmującej wolontariuszy. Muzeum Powstania Warszawskiego jest nowoczesne, ponadto tworzy bardzo dobry klimat pracy, pracują tam świetni ludzie. [...] Jeśli poszczególne punkty umowy nie są respektowane, a wysłani przez IBM pracownicy są niezadowoleni z wolontariatu, ponieważ np. nie są włączani w pracę organizacji, dowiaduję się o tym na podstawie komentarzy pracowników. Staramy się nie dopuścić do takiej sytuacji, ponieważ poprzez tego typu zaniedbania traci się daną osobę jako wolontariusza z dobrymi intencjami i zapałem na początku. W przypadku muzeum, kiedy dopytuję się o szczegóły pracy powierzanej pracownikom IBM w ramach wolontariatu, otrzymuję pełną informację. Jeśli np. zadaniem wolontariuszy ma być wycinanie jakichś elementów, pytam koordynatorkę Centrum Wolontariatu w muzeum, co zrobią, żeby nie było to dla nich zajęcie demotywuujące. Otrzymuję satysfakcjonującą odpowiedź, w związku z tym wiem, że rozmawiam z kompetentnymi ludźmi. [...] Podejmujemy działania tam, gdzie identyfikujemy problemy społeczne, które możemy rozwiązać z wykorzystaniem naszych technologii i pracowników. Takie zaangażowanie – obok działań biznesowych w tym samym obszarze – pokazuje, że jesteśmy kompetentni w danej dziedzinie. Dlatego tworząc ofertę biznesową dla tego obszaru, postanowiliśmy dodatkowo podjąć działania społeczne na rzecz kultury<sup>98</sup>.

**Muzeum jest instytucją nowoczesną, korzystającą w swoich działaniach z różnych innowacyjnych rozwiązań technicznych. Ponadto w strukturze muzeum funkcjonuje Centrum Wolontariatu zarządzające pracą wolontariuszy, co stało się elementem, który umożliwił kontakt obu podmiotów. Jawor bardzo dobrze ocenia funkcjonowanie muzeum oraz prowadzenie z jego pracownikami rozmów konsultacyjnych celem dopracowania szczegółów współpracy. W jej opinii mają oni umiejętność prowadzenia profesjonalnych rozmów z biznesem.**

W przypadku muzeum niezwykle interesującym jego atutem jest dla nas nowoczesność i efektywna organizacja pracy. Włączając się w działania w muzeum, traktujemy to jako swego rodzaju wizytówkę mówiącą w pewien sposób o tym, jak działamy. Współpraca z muzeum jest niezwykle efektywna. Pracownicy muzeum mają bardzo silną motywację do pracy, potrafią rozmawiać z biznesem profesjonalnie, szybko przesyłają informacje zwrotne, co jest bardzo ważnym elementem komunikacji biznesowej. Specyfiką takich firm jak nasza jest bowiem wysokie tempo pracy. Jeśli ktoś nie złapie tego kontaktu z nami, nie utrzyma naszego tempa, współpraca się nie może ułożyć. Muzeum zainteresowane było wdrażaniem programu wolontariatu pracowniczego dla pracowników firm, a my chcieliśmy zaoferować ciekawe propozycje wolontariatu naszym pracownikom. To było zderzenie dwóch potrzeb<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup> Ibidem.

<sup>99</sup> Ibidem.

Celem doprecyzowania warunków współpracy niezbędne było połączenie obszaru nowoczesnych technologii z tematyką, którą podejmuje w swoich działaniach muzeum: „Stawiamy głównie na promocję wiedzy historycznej o powstaniu warszawskim w sposób interaktywny, aby włączać naszych pracowników<sup>100</sup>”.

Pracownicy firmy podejmujący wolontariat nie otrzymują żadnych dodatkowych świadczeń. Wolontariat wykonują poza pracą zawodową, firma oferuje im jedynie możliwość dobrowolnego włączenia się w działalność społeczną.

Firma wymaga podpisania umowy z wolontariuszami, którzy oświadczają, że świadomie podejmują pracę jako wolontariusz oraz że IBM Polska sp. z o.o. nie odpowiada za ich działania – jest to rodzaj zabezpieczenia dla firmy. Wolontariusze mogą podejmować pracę w ramach wolontariatu w dowolnej organizacji, której profil działalności jest zgodny z polityką IBM. Nie może to być bowiem organizacja, która dyskryminuje jakąkolwiek grupę społeczną lub organizacja polityczna.

Wolontariat pracowniczy w kulturze –  
perspektywa Muzeum Powstania Warszawskiego

Wolontariat w muzeum jest wolontariatem kompetencyjnym polegającym na dzieleniu się swoimi kompetencjami w ramach Akademii Wolontariatu. Eksperti reprezentujący dane dziedziny pomagają wolontariuszom muzeum, prowadząc warsztaty doskonalące ich umiejętności. Skala zaangażowania wolontariuszy korporacyjnych w Muzeum Powstania Warszawskiego jest bardzo niewielka – działa w nim w sumie ok. 150 wolontariuszy, w tym ci, którzy pracują w ramach wolontariatu pracowniczego z Citi Handlowego (dwie osoby) i z IBM Polska sp. z o.o. (trzy osoby). W przypadku IBM program wolontariatu pracowniczego odbywa się na zasadzie projektu pilotażowego poprzedzającego uruchomienie właściwego programu wolontariatu w muzeum. Wolontariusze korporacyjni stanowią z tego względu dopełnienie dla muzeum, są cenieni, trudno jednak na tej podstawie wyciągnąć generalizujące wnioski. Tak o tym mówiła Marta Kukowska: „Z IBM dopiero zaczynamy współpracę, starając się o granty i korzystając z kompetencji ich wolontariuszy. Jest to pewien proces. Z IBM mamy kilku wolontariuszy (trzy osoby), którzy pomagają w Sekcji Dydaktycznej, pomagając m.in. w grze miejskiej *Śladami*

---

<sup>100</sup> Ibidem.

*Asiuni*, która odbyła się w Noc Muzeów. Obecnie pracujemy nad wspólnym projektem”<sup>101</sup>.

Muzeum Powstania Warszawskiego podpisuje roczną umowę o współpracy z wolontariuszami, określającą zakres prac, prawa i obowiązki wolontariusza. Zakres prac jest ustalany nie z poszczególnymi firmami, lecz z samymi wolontariuszami, którzy dokonują wyboru zadań. Wolontariuszy korporacyjnych obowiązują takie same zasady rekrutacji: zobowiązani są do wypełnienia ankiety, udziału w spotkaniu rekrutacyjnym, podczas którego wybierają dział muzeum, gdzie chcą pracować.

„Każdy u nas znajdzie miejsce – czy to jest osoba starsza, młodsza, niepełnosprawna itd. Staramy się dopasować zadania do możliwości i kompetencji danej osoby. Stąd tak ważna jest rozmowa kwalifikacyjna. Staramy się pomóc danej osobie w użyciu tych talentów, które ma”<sup>102</sup>.

Ewaluacja programu wolontariatu pracowniczego w kulturze

Na podstawie pierwszych, bardzo pozytywnych doświadczeń zamierzano pod koniec 2011 r. opracować i przesłać pracownikom całościową ofertę wolontariatu w Muzeum Powstania Warszawskiego. Pilotażowy program wolontariatu w muzeum pokazał, że pracownicy są zainteresowani ofertą o profilu kulturalnym, dlatego też IBM Polska sp. z o.o. zamierza pracować nad ewaluacją i nad rozwojem tego obszaru.

Doświadczenie z tego pilotażowego programu współpracy z muzeum pokazało, że nasi pracownicy nie zawsze chcą się angażować w obszar IT [*Information Technology* – technologia informacyjna – przyp. K.D.K.]. Z jednej strony my stawiamy na wolontariat oparty na najlepszych umiejętnościach. Lecz z drugiej strony nasi pracownicy w Warszawie to nie tylko IT (w obszarze IT specjalizują się biura w Krakowie i Wrocławiu). W Warszawie pracują przede wszystkim sprzedawcy, osoby zajmujące się finansami, nieznające się na IT. Dlatego też pracownicy sami prosili o przygotowanie takiej oferty wolontariatu, która nie wymaga umiejętności w obszarze IT. W odpowiedzi na ich zapotrzebowanie i sugestie opracowujemy ofertę o szerszym profilu, np. uwzględniającą możliwość zabrania ze sobą dzieci w różnym wieku<sup>103</sup>.

<sup>101</sup> Wywiad z Martą Kukowską, dyrektorką Centrum Wolontariatu Muzeum Powstania Warszawskiego.

<sup>102</sup> Ibidem.

<sup>103</sup> Wywiad z Anną Jawor, koordynatorką programów społecznej odpowiedzialności biznesu IBM Polska sp. z o.o.

Muzeum Powstania Warszawskiego realizuje działania ewaluacyjne programu wolontariatu, w tym pracowniczego. Prowadzone są specjalne karty pracy, które – bardzo orientacyjnie – określają zaangażowanie wolontariuszy i informują, ile godzin na rzecz muzeum przepracował wolontariusz. Centrum Wolontariatu w muzeum dokonuje ponadto analiz o charakterze jakościowym, polegających na rozmowach ewaluacyjnych z kierownikami działów na temat zaangażowania wolontariuszy, ich frekwencji.

IBM Polska sp. z o.o. rokrocznie przeprowadza wewnętrzne badanie dotyczące zaangażowania pracowników w wolontariat. Badanie nie ma jednak wysoce ustrukturyzowanej formuły, odbywa się ono raczej na zasadzie luźnego rozpoznania sondującego opinie pracowników o programach wolontariatu w firmie w danym roku. Pracownicy są proszeni o przesłanie swoich uwag i komentarzy drogą elektroniczną osobie zarządzającej programem wolontariatu w firmie.

Jawor zauważa, że nie można liczyć na natychmiastowe efekty w zakresie współpracy z muzeum, bowiem wolontariat w kulturze jest zagadnieniem trudnym i mniej popularnym<sup>104</sup>.

#### Korzyści z programu wolontariatu dla pracowników

W odpowiedzi na pytanie o motywy wdrażania programu wolontariatu pracowniczego w firmie oraz dlaczego firma uważa, że program o takim profilu jest pracownikom potrzebny, przytaczano argumenty o charakterze miękkim – wizerunkowe, integracyjne, dotyczące rozwoju osobistego, kształtowania prospołecznych postaw pracowników, poczucia satysfakcji z podjęcia takiego zadania. Są to korzyści, które budują również wśród pracowników poczucie przynależności do firmy działającej na rzecz dobra społecznego.

Pracownicy nie są zmęczeni pracą jako wolontariusze, ponieważ jest to wolontariat, czyli praca podejmowana dobrowolnie. Tego typu zaangażowanie jest im potrzebne z takiego zwyczajnego, ludzkiego punktu widzenia, że zrobiłem coś dobrego, że firma odkryła przede mną nowe możliwości. Taka postawa przyczynia się do budowania relacji firmy z pracownikami. Ważne jest poczucie, że pracuję w dużej firmie działającej dla zysku, która ponadto w mądry sposób włącza się w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>105</sup>.

Kukowska podkreśla jednak, że wolontariat pracowniczy wykorzystywany jest przede wszystkim jako narzędzie promocyjne (wizerunek firmy) i na-

---

<sup>104</sup> Ibidem.

<sup>105</sup> Ibidem.

rzędzie zarządzania zasobami ludzkimi wtedy, gdy szkolenia czy podwyżki nie są już efektywnym motywatorem.

Wolontariat powoduje, że motywacja pracownika do działania bardzo wzrasta. [...] Chwilowe odsunięcie pracownika od organizacji, pokazanie mu innego środowiska, wykorzystanie jego kompetencji w inny sposób, „rozerwanie go” w ramach wolontariatu daje firmie bardzo dużo. Firmy zachodnie to wiedzą. Polskie firmy też powoli przekonują się, że wolontariat nie jest marnotrawieniem czasu, ale w dłuższej perspektywie przynosi firmie ogromne korzyści. Czasem wysyła się pracowników na akcje budowania zespołu, a uważam, że lepiej byłoby wysłać ich na akcję wolontariatu. Obserwujemy, jakie reakcje powstają między naszymi wolontariuszami, jak się rozwijają, nabywają nowych kompetencji i umiejętności. Mogą się czymś pochwalić w swoim środowisku. Dla wielu włączanie się firm w wolontariat pracowniczy wpływa również na utrwalenie pozytywnego wizerunku<sup>106</sup>.

Firma opracowała plany wieloletniej współpracy z muzeum w ramach wolontariatu pracowniczego. Planowane jest stopniowe poszerzanie zakresu oferty skierowanej do wolontariuszy, m.in. o tematyczne szkolenia innych wolontariuszy Muzeum Powstania Warszawskiego (np. na temat nowoczesnych technologii, promocji, prezentacji). IBM Polska sp. z o.o. rozważa ponadto możliwość podjęcia wyzwania związanego z opracowaniem i wdrożeniem projektu gry interaktywnej. Kolejnym aspektem rozpatrywanym przez firmę jest projekt zainstalowania łącza bezprzewodowego w muzeum, co ułatwi prowadzenie gier interaktywnych z dziećmi.

Przeszkody we wdrażaniu programów wolontariatu  
pracowniczego w sferze kultury

Zdaniem Jawor wolontariat w kulturze, a zwłaszcza wolontariat pracowniczy na rzecz kultury można określić jako trudny, co potwierdza Kukowska z Centrum Wolontariatu działającego w Muzeum Powstania Warszawskiego. W opinii Kukowskiej wolontariat w Polsce jako forma zaangażowania znajduje się dopiero w fazie rozwoju, jeśli zaś chodzi o wolontariat w instytucjach kultury, to jest on słabo rozwinięty. Według posiadanych przez nią informacji ten rodzaj wolontariatu pracowniczego nie jest wyróżniany w badaniach, nie pisze się o nim również w literaturze fachowej. „My dopiero przecieramy pewne szlaki, ponieważ tego typu zaangażowanie nie jest popularne. Zdecydowanie bardziej charakterystycznym obszarem podejmowanym w ramach programów

<sup>106</sup> Wywiad z Martą Kukowską, dyrektorką Centrum Wolontariatu Muzeum Powstania Warszawskiego.



wolontariatu pracowniczego jest pomoc o charakterze wsparcia, np. domów dziecka, szkół itd.”<sup>107</sup>.

Dodatkową trudnością jest zachęcanie wolontariuszy do zaangażowania się w pracę na rzecz organizacji kultury. Wolontariusze korporacyjni preferują udział w projektach społecznych oraz w projektach jednorazowych, akcyjnych. Kukowska uważa, iż wolontariat w instytucji kultury wymaga od wolontariusza większego zaangażowania i poświęcenia mu większej ilości czasu<sup>108</sup>.

Muzeum też próbowało – bezskutecznie – startować w konkursach na akcje przygotowywane dla wolontariuszy pracujących w różnych firmach. Ale nasza oferta nie kwalifikowała się [...]. Wolontariusze korporacyjni wolą brać udział w projektach społecznych – postawić stodołę, czytać z dziećmi. Organizując akcję, otrzymujemy z firm większy odzew, ale jeśli chodzi o taką stałą obecność, jest pewien problem. [...] Myślę, że wolontariat pracowniczy nadal kojarzony jest przede wszystkim z wolontariatem akcyjnym, jednorazowym<sup>109</sup>.

Ważną barierę stanowi często brak przygotowania i otwarcia się organizacji kultury na współpracę z biznesem w zakresie wolontariatu pracowniczego. Przed podjęciem współpracy z Muzeum Powstania Warszawskiego firma IBM prowadziła rozmowy z kilkoma innymi instytucjami kultury mające na celu dokonanie konkretnych uzgodnień dotyczących wolontariatu, zakończyły się one jednak fiaskiem.

Te instytucje nie miały jasnego wyobrażenia, jak pracować z wolontariuszami, nie miały w tym zakresie żadnego doświadczenia bądź było ono niewielkie. Rzeczywiście, wiedza w Polsce na temat zarządzania programami wolontariatu pracowniczego przez firmy, jak i na temat zarządzania wolontariuszami przez organizacje pozarządowe czy inne instytucje przyjmujące wolontariuszy jest niewielka. Organizacje pozarządowe, które w ogóle powinny bazować na wolontariacie, są w tym bardzo słabe<sup>110</sup>.

---

<sup>107</sup> Wywiad z Anną Jawor, koordynatorką programów społecznej odpowiedzialności biznesu IBM Polska sp. z o.o.

<sup>108</sup> Przykładowo kandydat na wolontariusza w muzeum musi zapoznać się ze specyfiką pracy instytucji, na co przeznaczają się zazwyczaj kilka dni. Następnie, jeśli zamierza on zostać np. przewodnikiem, co wymaga bardzo specjalistycznej wiedzy, musi uczestniczyć w trzydniowym kursie, aby opanować wiadomości na temat powstania warszawskiego, a później zdać egzamin trwający około pół dnia. Dopiero po spełnieniu tych kryteriów wolontariusz może wykonywać przydzielone zadania.

<sup>109</sup> Wywiad z Martą Kukowską, dyrektorką Centrum Wolontariatu Muzeum Powstania Warszawskiego.

<sup>110</sup> Wywiad z Anną Jawor, koordynatorką programów społecznej odpowiedzialności biznesu IBM sp. z o.o.

## Wnioski końcowe

IBM Polska realizuje program wolontariatu pracowniczego w wielu obszarach, w tym w obszarze kultury. Wydawać by się mogło, że firma jako ekspert w zakresie usług doradczych i informatycznych, oprogramowania oraz systemów i technologii informatycznych jest niszowym partnerem dla sektora kultury. Strategia społecznej odpowiedzialności firmy skupia się na obszarach związanych z nowoczesnymi technologiami i rozwiązywaniem różnego rodzaju problemów społecznych wynikających z korzystania z tych technologii. Jednak odpowiednio zaprojektowany program wolontariatu pracowniczego w instytucji kultury, jaką jest Muzeum Powstania Warszawskiego, okazał się atrakcyjny dla obu stron. Współpraca obu tych partnerów została zainicjowana wraz z tworzeniem oferty biznesowej dotyczącej cyfryzacji zbiorów muzealnych i bibliotecznych.

Można zaobserwować, iż wymienione przez IBM Polska sp. z o.o. przesłanki realizowania programu wolontariatu pracowniczego skupiają się na dwóch elementach – względach wizerunkowych oraz motywach związanych z integracją zespołu. Warto jednak zwrócić uwagę na znaczenie interakcji zachodzących między pracownikami-wolontariuszami a społecznością, na rzecz której podejmują wolontariat. Wolontariusze korporacyjni przyjmują rolę ambasadorów firmy, a zarazem mentorów – wychodzą do społeczności i budują w niej obraz profesjonalnej firmy troszczącej się o kwestie lokalne oraz angażują swoje zasoby (ludzkie, intelektualne, materialne itd.), aby rozwiązać dany problem. Jest to jeden z aspektów przyczyniających się do budowania przez firmę pozycji świadomego lidera. Warto nadmienić, iż tego typu działalność stwarza firmie możliwości identyfikowania nowych możliwości rynkowych, np. poprzez próbę rozwiązania czy zrozumienia aktualnych problemów danej społeczności.

Omawiany przypadek dotyczył szczególnego rodzaju wolontariatu pracowniczego – w sferze kultury. Dla firmy każdy obszar społecznej odpowiedzialności jest narzędziem biznesowym, przynoszącym firmie korzyści. Poprzez włączanie się w sferę kultury firma pokazuje swoje umiejętności i technologie, m.in. wypracowując referencje i ulepszając swoją ofertę biznesową skierowaną do tego sektora.

Wolontariat pracowniczy, zwłaszcza w sferze kultury, nie jest narzędziem powszechnie stosowanym przez firmy do realizacji zadań z zakresu społecznej odpowiedzialności. Przyczyn tego stanu rzeczy należy upatrywać w fakcie, iż prawidłowa konstrukcja programu wolontariatu pracowniczego nie jest bynajmniej zadaniem łatwym. Musi on bowiem uwzględniać indy-

#### 4.4. Wolontariat pracowniczy jako przykład społecznego narzędzia...

widualne potrzeby wolontariuszy, tak aby udział w programie był dla nich przedsięwzięciem motywującym i inspirującym, by nie mieli oni poczucia zmarnowanego czasu. Z drugiej strony program musi uwzględniać potrzeby środowiska zewnętrznego. Prawidłowo skonstruowany program wolontariatu pracowniczego wymaga, aby spotkały się oczekiwania trzech stron: przedsiębiorstwa, jego pracowników oraz zewnętrznego podmiotu. Nie jest to zadanie łatwe, a dodatkową trudność stanowi – z punktu widzenia firm – nawiązanie współpracy z instytucją kultury, która podeszłaby do programu w sposób profesjonalny i strukturalny.



## ZAKOŃCZENIE

Przedmiotem badania była identyfikacja narzędzi pozabudżetowego finansowania kultury, które w praktyce biznesowej są stosowane przez przedsiębiorstwa w ramach realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności. Na podstawie badań literaturowych oraz empirycznych potwierdzono, że podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu jest wieloaspektowe. Badania empiryczne potwierdziły, że mimo coraz szerszego wykorzystania tej idei w działalności strategicznej przedsiębiorstw percepcja CSR jest niezwykle zindywidualizowana, co stanowi główną trudność w porównywaniu badanych podmiotów. Warto zaznaczyć, że przedsiębiorstwa używają zamiennie terminów „równoważony rozwój” i „odpowiedzialność społeczna”, co jest odzwierciedleniem mnogości definicji w literaturze, które nie wprowadzają jasnej klasyfikacji rozróżniającej te pojęcia. Część firm bezpośrednio informuje o działaniach z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu ukierunkowanych na sferę kultury (np. przez publikowanie oficjalnych dokumentów określających strategię przedsiębiorstwa w tym zakresie), część natomiast komunikuje takie przedsięwzięcia w sposób pośredni, bez używania terminu CSR.

Przeprowadzone badania pozwoliły na osiągnięcie następujących celów:

- zidentyfikowano narzędzia pozabudżetowego finansowania kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu,
- opracowano studia przypadków prezentujące wybrane rozwiązania w zakresie stosowania narzędzi pozabudżetowego finansowania kultury,

- wykazano, iż wykorzystywanie przez przedsiębiorstwo narzędzi pozabudżetowego finansowania kultury mieści się w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw,
- dowiedziono, że narzędzia pozabudżetowego finansowania kultury są stosowane przez firmy w Polsce.

W przypadku części firm zaobserwowano także tendencję do stopniowego odchodzenia od podejmowania działań o charakterze incydentalnym i zastępowania ich ujmowaniem działalności w pewne ramy społecznej odpowiedzialności. Wyrazem tego trendu jest dążenie do kodyfikacji działań nazywanych społecznie odpowiedzialnymi, a nawet próby tworzenia katalogu norm w zakresie CSR. Ma to na celu nadanie charakteru proceduralnego działaniom dotychczas realizowanym w sposób intuicyjny.

W badaniach zwrócono uwagę na kwestie motywacji przedsiębiorstw do finansowania i wspierania działań o charakterze kulturalnym. Argumentacja za podjęciem takich działań, przytaczana przez badane firmy, podzielona została na cztery kategorie: kontynuowanie działań prokulturalnych od założenia firmy, motywy strategiczne, motywy związane z pozycją lidera, motywy ideologiczne. Ta pozornie różnorodna motywacja tworzy jednak katalog przesłanek o charakterze pośrednim, niedotykającym istoty zagadnienia (np. motywacja strategiczna oznacza, iż działania z zakresu CSR podejmowane są w celu wypełnienia założeń strategii firmy – nie podano jednak bezpośrednich motywów skłaniających do zawarcia celów z zakresu CSR w rzeczonej strategii). Wydaje się, że ten obszar stanowi pole do dalszych dociekań.

Motywy włączania się przedsiębiorstw w finansowanie kultury są jednak inne niż w przypadku finansowania ze źródeł publicznych. Wpływać to może na wspieranie innych przedsięwzięć kulturalnych niż promowane w narodowych strategiach rozwoju, przez co wypełniana jest swoista luka odnosząca się do tych sfer kultury, które są przez państwo pomijane. Badania wstępnie potwierdzają możliwość występowania takiej zależności – przykładami są kolekcja korporacyjna Fundacji Sztuki Polskiej ING czy też tworzenie niekonwencjonalnej sztuki przy użyciu wysokociśnieniowych urządzeń czyszczących firmy Kärcher.

W ramach postępowania badawczego wskazano narzędzia pozabudżetowego finansowania kultury. Stanowią one jedynie pewien zbiór propozycji, a nie zamknięty katalog. Badanie empiryczne wykazało, iż nie wszystkie narzędzia zidentyfikowane na podstawie studiów literaturowych są stosowane przez przedsiębiorstwa. Oznacza to dla firm możliwość dywersyfikacji

rodzajów współpracy biznesu z sektorem kultury oraz szerokie perspektywy rozwoju zaangażowania w sferę kultury.

Najczęściej używanym narzędziem pozabudżetowego finansowania kultury jest sponsoring kultury (narzędzie marketingowe), choć przejawy jego wykorzystywania są niezwykle różnorodne. Ciekawe jest spostrzeżenie, iż z punktu widzenia przedsiębiorstw sponsoring kultury ma znamiona działań społecznie odpowiedzialnych (na stronach internetowych tego typu działania są opisywane w rubryce „Odpowiedzialność społeczna”, choć zazwyczaj strukturyzacja informacji w obszarze CSR i sponsoringu jest nieczytelna – obszary te wydają się wzajemnie przenikać, firmom trudno jest jasno zdefiniować i rozgraniczyć działania podejmowane w ramach tych obszarów). Dzieje się tak dlatego, że usługi/świadczenia ze strony organizacji sponsorowanej mogą nie być równoważne z wkładem finansowym sponsora. Firmy często postrzegają takie działania jako rodzaj mecenatu kulturalnego.

Inne narzędzia wydają się mniej popularne ze względu na to, iż w ramach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw mniej działań kierowanych jest stricte na kulturę – zdecydowana większość projektów i programów CSR obejmuje kwestie społeczne lub zagadnienia środowiska naturalnego. Dlatego też w tym kontekście należy zaznaczyć, że pole rozwoju narzędzi pozabudżetowego finansowania kultury jest znaczne. Wiele narzędzi stosowanych z powodzeniem w przypadku programów/projektów społecznych może znaleźć zastosowanie w sferze kultury (np. CRM, *payrolling* itd.).

Obszarem, który może stanowić pole dalszych badań, jest zmierzenie rzeczywistego wpływu działań z zakresu CSR związanych z finansowaniem kultury zarówno na sferę biznesu, jak i na instytucje kultury. Nie wszystkie badane firmy deklarowały prowadzenie monitoringu i ewaluacji działań na rzecz kultury, a nawet jeśli ewaluacja w tym zakresie była prowadzona, nie stosowano obiektywnych kryteriów, które pozwoliłyby zmierzyć rzeczywisty wpływ podejmowanych działań na wyniki firmy (stosowane niekiedy kryterium ekwiwalentu reklamowego, mimo iż w założeniu intersubiektywne, w dużej mierze opiera się na współczynnikach o charakterze uznaniowym, jeśli traktujemy je jako miarę efektywności podejmowanych działań). Zagadnienie to jest wyzwaniem zarówno dla sektora biznesu, jak i dla prowadzących badania naukowe.

Powszechnie funkcjonujące subiektywne przekonanie o pozytywnym wpływie działań społecznie odpowiedzialnych na ogólne wyniki firmy (jego istnienie potwierdza niniejsze badanie) nie zostało jednoznacznie zweryfikowane w ramach badań naukowych. Jest to zagadnienie znacznie trudniejsze,

bowiem firmy deklarują, iż działania z zakresu CSR generują głównie tzw. przychód wizerunkowy, który, po pierwsze, jest niełatwy do precyzyjnego pomiaru (choć nie jest to zadanie niewykonalne), po drugie zaś istotne wyzwanie stanowi precyzyjne i obiektywne przełożenie tego przychodu na wyniki ekonomiczne firmy.

Z drugiej strony badania dotyczyły zagadnienia wpływu tego rodzaju finansowania i wsparcia na sektor kultury. Oprócz oczywistych w tym przypadku profitów o charakterze finansowym wskazano na szereg korzyści, które można określić mianem merytorycznych. Przede wszystkim – i był to aspekt często podkreślany w badaniach – współpraca z sektorem biznesu przyczynia się do profesjonalizacji instytucji kultury, zwłaszcza w zakresie zarządzania organizacją i zarządzania projektami. Co ważne, na zagadnienie to zwracają uwagę nie przedstawiciele instytucji kultury, których można by podejrzewać o stronniczość, ale reprezentanci przedsiębiorstw będący w tym zakresie obiektywnymi obserwatorami.

Dodatkowo w toku przeprowadzonej analizy badawczej autorka wyodrębniła obszar zaangażowania biznesu w sferze kultury (*corporate cultural involvement*), którego fundamentem jest koncepcja odpowiedzialności w sferze kultury (*corporate cultural responsibility*) autorstwa Beate Hentschel i Michaela Huttera. Jest to pojęcie, które opisuje prospołeczne działania przedsiębiorstw podejmowane na zasadzie dobrowolności w sferze kultury. Zasadność tej perspektywy potwierdza wybór przedsięwzięć finansowanych przez badane firmy. Często są to projekty niszowe, niedoceniane lub niezauważane przez decydentów przyznających środki publiczne na wspieranie przedsięwzięć kulturalnych. Finansowanie kultury w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw ma więc charakter komplementarny w stosunku do finansowania kultury przez sektor publiczny. Przedsiębiorstwa angażują się w finansowanie kultury (termin „zaangażowanie” ma tu zatem zastosowanie), natomiast nie ma mowy o przejęciu przez nie odpowiedzialności za kulturę jako całość (nawet w przypadku sektora publicznego taka możliwość wydaje się dyskusyjna). Termin „zaangażowanie przedsiębiorstw w sferze kultury” wydaje się więc ściślejszy definitywnie i bardziej adekwatnie opisujący rzeczywistość. Takie podejście sprzyja otwarciu się na nowe perspektywy badawcze.



## SPIS TABEL, WYKRESÓW I RYSUNKÓW

- Tabela 1. Obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw według Archiego Carrola, s. 29
- Tabela 2. Definicje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w ujęciu wybranych autorów, s. 37
- Tabela 3. Prawdopodobne subkategorie społecznej odpowiedzialności biznesu, s. 43
- Tabela 4. Istotne kwestie podejmowane przez firmy w ramach CSR, s. 49
- Tabela 5. Narzędzia pozabudżetowego finansowania kultury, s. 66
- Tabela 6. Korzyści z powołania fundacji korporacyjnej, s. 75
- Tabela 7. Przegląd fundacji pracowniczych w Polsce, dokonany na podstawie stron internetowych, s. 79
- Tabela 8. Podstawowe cechy odróżniające umowę darowizny od umowy sponsorin-  
gowej, s. 87
- Tabela 9. Korzyści dla trzech stron wynikające z uczestnictwa w programie odpisów  
od wynagrodzenia, s. 93
- Tabela 10. Dwa modele kart partnerskich na polskim rynku, s. 103
- Tabela 11. Wyszczególnienie kart *affinity* dostępnych na polskim rynku, s. 104
- Tabela 12. Rodzaje sponsoringu, s. 111
- Tabela 13. Bariery rozwoju sponsoringu kultury, s. 117
- Tabela 14. Charakterystyka zjawiska wolontariatu pracowniczego, s. 125
- Tabela 15. Wyszczególnienie podmiotów biorących udział w badaniu, s. 137
- Tabela 16. Analiza zawartości strony internetowej AMS S.A. pod kątem komuniko-  
wania o CSR i wspieraniu kultury, s. 140
- Tabela 17. Analiza zawartości strony internetowej ArcelorMittal Poland S.A. pod kątem  
komunikowania o CSR i wspieraniu kultury, s. 142

## SPIS TABEL, WYKRESÓW I RYSUNKÓW

- Tabela 18. Analiza zawartości strony internetowej Deutsche Bank Polska S.A. pod kątem komunikowania o CSR i wspieraniu kultury, s. 146
- Tabela 19. Analiza zawartości strony internetowej Fundacji Bankowej im. Leopolda Kronenberga pod kątem komunikowania o CSR i wspieraniu kultury, s. 148
- Tabela 20. Analiza zawartości strony internetowej Fundacji Orange pod kątem komunikowania o CSR i wspieraniu kultury, s. 149
- Tabela 21. Analiza zawartości strony internetowej Grupy ING pod kątem komunikowania o CSR i wspieraniu kultury, s. 150
- Tabela 22. Analiza zawartości strony internetowej Grupy PZU pod kątem komunikowania o CSR i wspieraniu kultury, s. 152
- Tabela 23. Analiza zawartości strony internetowej IBM Polska sp. z o.o. pod kątem komunikowania o CSR i wspieraniu kultury, s. 154
- Tabela 24. Analiza zawartości strony internetowej Kärcher sp. z o.o. pod kątem komunikowania o CSR i wspieraniu kultury, s. 156
- Tabela 25. Analiza zawartości strony internetowej YES Biżuteria sp. z o.o. pod kątem komunikowania o CSR i wspieraniu kultury, s. 160
- Tabela 26. Kolekcje ING w liczbach, s. 191
- Tabela 27. Dane liczbowe dotyczące prac znajdujących się w kolekcji Fundacji Sztuki Polskiej ING, s. 195
- Tabela 28. Wyróżnienia dla Kärcher sp. z o.o. za zaangażowanie na rzecz kultury, s. 207
- Tabela 29. Przykłady akcji kompetencyjnych firmy Kärcher, s. 212
- Tabela 30. Wydajność zastosowanej technologii czyszczenia Wieży Ratuszowej w 1998 r., s. 215
- Tabela 31. Liczba grantów przyznanych przez pracowników IBM na rzecz organizacji/instytucji, w których pracują jako wolontariusze, s. 219
- Wykres 1. Korzyści dla biznesu z angażowania się we wspieranie kultury, s. 175
- Rysunek 1. Piramida CSR według Archiego Carrola, s. 32
- Rysunek 2. Wielowymiarowość przymiotnika „społeczny” w definiowanych obszarach społecznej odpowiedzialności biznesu, s. 42
- Rysunek 3. Źródła finansowania kultury, s. 58

## BIBLIOGRAFIA

### Pozycje zwarte

- Ackerman R. W., Bauer R. A., *Corporate Social Responsiveness – the Modern Dilemma*, Reston Publishing, Reston 1976.
- Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, tłum. W. Betkiewicz i in., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Banasiewicz K., *Rola interesariuszy prywatnych i instytucjonalnych w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności organizacji*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 42, UE, Wrocław 2009.
- Banasiewicz K., *Wolontariat korporacyjny jako jeden z przejawów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 156, UE, Wrocław 2011.
- Barnard C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge 1938.
- Bendixen P., *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, tłum. K. D. Gocyk i in., Wydawnictwo UJ, Kraków 2001.
- Berle A., Means G., *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers, Piscataway 1932.
- Bernatt M., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.

## BIBLIOGRAFIA

- Bodo C., *Kto się boi monitoringu wydatków na kulturę?*, [w:] *Ekonomika kultury. Od teorii do praktyki*, red. nauk. B. Jung, Narodowe Centrum Kultury, Instytut Adama Mickiewicza, Warszawa 2011.
- Bowen H. R., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York 1953.
- Brzozowski A., *Przewodnik wdrażania CSR*, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. S. Staszica w Białymstoku, Białystok 2009.
- Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2010.
- Carnegie A., *The Gospel of Wealth and Other Timely Essays*, Century, New York 1901.
- Carroll A., *A History of Corporate Social Responsibility. Concepts and Practices*, [w:] *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, red. A. Crane i in., Oxford University Press, New York 2008.
- Carroll A., Buchholtz A.K., *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cengage Learning, Mason 2008.
- Clark J. M., *Social Control of Business*, McGraw-Hill, New York 1939.
- Crane A. i in., *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, New York 2008.
- Datko M., *Sponsoring. Strategia, promocja, komunikacja*, Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2003.
- Davis K., *Five Propositions for Social Responsibility*, [w:] *Issues in Business and Society*, red. G. A. Steiner, J. F. Steiner, Random House, New York 1977.
- Davis W., *It's No Sin to Be Rich*, Osprey Publishing, London 1976.
- Denzin N. K., Lincoln Y. S., *Wprowadzenie. Dziedzina i praktyka badań jakościowych*, [w:] *Metody badań jakościowych*, red. N. K. Denzin, Y. S. Lincoln, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Dessler G., *Management Fundamentals*, Reston Publishing, Reston 1985.
- Dmitruk K. M., *Wokół teorii i historii mecenatu*, [w:] *Z dziejów mecenatu kulturalnego w Polsce*, red. J. Kostecki, Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga, Biblioteka Narodowa, Warszawa 1999.
- Dolhasz M., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu – nowy kierunek w komunikacji marketingowej współczesnego przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 677, Kraków 2005.
- Eels R., *Corporate Giving in a Free Society*, Harper, New York 1956.
- Farmer R. N., Dickerson-Hogue W., *Corporate Social Responsibility*, Science Research Associates, Chicago 1973.
- Filek J., *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarującego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- Filek J., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej?*, UOKiK, Warszawa 2006.
- Filipp E., *Spoleczna odpowiedzialność organizacji*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. nauk. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

- Frederick W. C., *Corporation Be Good: The Story of Corporate Social Responsibility*, Dog Ear Publishing, Indianapolis 2006.
- Frederick W. C., Davis K., Post J. E., *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill Publishing Company, New York – Toronto 1988.
- Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
- Friedman M., *Kapitalizm i wolność*, tłum. M. Lasota, A. Kondratowicz, Wydawnictwo Centrum im. Adama Smitha, Rzeczpospolita, Warszawa 1993.
- Gabrusewicz T., *Rachunkowość odpowiedzialności społecznej w kształtowaniu zasad nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010.
- Gellner E., *Relativism and the Social Sciences*, Cambridge University Press, Cambridge 1985.
- Gołaszewska-Kaczan U., *Spoleczne zaangażowanie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009.
- Hayek F. A., *The Corporation in a Democratic Society: In Whose Interests Ought It and Will It Be Run?*, [w:] H. I. Ansoff, *Business Strategy*, Penguin, Harmondsworth 1969.
- Hąbek P., Szewczyk P., *Spoleczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
- Heald M., *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900–1960*, Case Western Reserve University Press, Cleveland 1970.
- Ilczuk D., *Ekonomika kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Ilczuk D., *Ekonomika kultury jako dziedzina badawcza*, [w:] *Edukacja poprzez kulturę. Kreatywność i innowacyjność*, red. nauk. D. Ilczuk, S. Ratajski, Polski Komitet ds. UNESCO, Warszawa 2011, <http://www.unesco.pl/sourcesedu/index-164.html> (dostęp: 1.02.2014).
- Ilczuk D., *Polityka kulturalna w społeczeństwie obywatelskim*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2002.
- Ilczuk D., *Sektor non-profit w kulturze. Analiza instytucjonalno-finansowa fundacji i stowarzyszeń*, Instytut Kultury, Warszawa 1995.
- Ilczuk D., Misiąg W., *Finansowanie i organizacja kultury w gospodarce rynkowej*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2003.
- Ilczuk D., Wieczorek A., *Finansowanie kultury w III Rzeczypospolitej*, [w:] *Z dziejów mecenatu kulturalnego w Polsce*, red. J. Kostecki, Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga, Biblioteka Narodowa, Warszawa 1999.
- Johnson H., *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, Wadsworth Publishing Co., Belmont 1971.
- Kirchberg V., *Corporate arts sponsorship*, [w:] *A Handbook of Cultural Economics*, red. R. Towse, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2003.
- Klimczak B., *Spoleczna odpowiedzialność globalnych firm*, [w:] *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- Kolekcja Fundacji Sztuki Polskiej ING 2000–2010*, Fundacja Sztuki Polskiej ING, Warszawa 2010.

## BIBLIOGRAFIA

- Komercjalizacja w kulturze: szanse i zagrożenia*, red. S. Golinowska, Instytut Kultury, Warszawa 1992.
- Kopczyńska M., *Kulturowe uwarunkowania sponsoringu*, [w:] *Sponsoring kultury*, „Polskie Regiony w Europejskiej Przestrzeni Kulturowej” 2006, nr 1(9).
- Kopeć K., *Obstacles and Perspectives of the Development of Cultural Sponsorship Within the Framework of the Corporate Social Responsibility Strategy*, [w:] *Enterprise in Highly Competitive Environment*, red. A. P. Balcerzak, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Kotler P., Lee N., *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons, Hoboken 2005.
- Kreps T. J., *Measurement of the Social Performance of Business: In an Investigation of Concentration of Economic Power for the Temporary National Economic Committee*, Monograph No. 7, Government Printing Office, Washington 1940.
- Kunstsammlungen privater Unternehmen. Vom Sponsoring zur Kulturvermittlung*, red. A. Türk, KulturKontakt Austria, Wien 2007.
- Limański A., Drabik I., *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa 2007.
- Lord E. W., *The Fundamentals of Business Ethics*, The Ronald Press Company, New York 1926.
- Maison D., *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Maison D., Maliszewski N., *Cause Related Marketing – marketing zaangażowany społecznie*, [w:] *Propaganda dobrych serc, czyli pierwszy tom o reklamie społecznej*, red. D. Maison, P. Wasilewski, Agencja Wasilewski, Kraków 2008.
- Mazur A., *Sponsoring szansą dla kultury*, Attyka, Kraków 2011.
- Merton R. K., *The Ambivalence of Organizational Leaders*, [w:] R. K. Merton, *Sociological Ambivalence and Other Essays*, The Free Press, New York 1976.
- Oleniuch I., *Korzyści z wolontariatu pracowniczego w dobie wzrostu konkurencyjności i niepewności otoczenia*, [w:] *Problemy gospodarowania w dobie globalizacji – materiały konferencyjne*, red. M. Kunasz, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, [http://mikroekonomia.net/system/publication\\_files/743/original/6.pdf?1315213995](http://mikroekonomia.net/system/publication_files/743/original/6.pdf?1315213995) (dostęp: 11.01.2014).
- Pisz Z., Rojek-Nowosielska M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Podczaska A., Kujawska-Krakowiak K., *Sponsoring kultury i sztuki w praktyce. Istota sponsoringu, aspekty prawne, case studies*, Commitment to Europe – Arts & Business, Warszawa 2007.
- Podział środków publicznych na kulturę przez organa administracji państwowej: zasady, formy, kryteria*, red. S. Golinowska, Instytut Kultury, Warszawa 1994.
- Prawelska-Skrzypek G., *Polityka kulturalna polskich samorządów. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2003.

- Preston L. E., Post J. E., *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1975.
- Rak M., *Fundacje korporacyjne – forma społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 42, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2009.
- Research in Corporate Social Performance and Policy*, red. L. E. Preston, J. E. Post, JAI Press, Greenwich 1978.
- Raynard P., Forstater M., *Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*, UNIDO, Wien 2002.
- Rojek-Nowosielska M., *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Rojek-Nowosielska M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu a cel maksymalizowania zysku przez przedsiębiorstwa*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, ARF w Polsce i FOB, Warszawa 2004.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Rynek w kulturze*, red. S. Golinowska, Instytut Kultury, Warszawa 1993.
- Selekman B., *A Moral Philosophy for Management*, McGraw-Hill, New York 1959.
- Silverman D., *Prowadzenie badań jakościowych*, tłum. J. Ostrowska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Social Responsibilities of Business Corporations*, Committee for Economic Development (CED), New York 1971.
- Społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] *Wiadomości Willa Decjusza*, Stowarzyszenie Willa Decjusza, Kraków 2011.
- Społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport z badań*, red. B. Pławgo, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. S. Staszica w Białymstoku, Białystok 2009.
- Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Stake E. R., *Jakościowe studium przypadku*, [w:] *Metody badań jakościowych*, red. N. K. Denzin, Y. S. Lincoln, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Stanny D., *Odpowiedzialność społeczna w zarządzaniu*, [w:] *Odpowiedzialność społeczna w innowacyjnej gospodarce. Skrypt dla studentów Międzywydziałowych Interdyscyplinarnych Studiów Doktoranckich*, red. P. Kawalec, A. Błachut, Wydawnictwo KUL, Lublin 2011.
- Steiner G. A., Steiner J. F., *Business, Government and Society. A Managerial Perspective. Text and Cases*, McGraw-Hill, New York 1991.

## BIBLIOGRAFIA

- Suski P., *Stowarzyszenia i fundacje*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2005.
- Towse R., *Ekonomia kultury. Kompendium*, tłum. H. Dębowski, K. L. Pogorzelski, Ł. M. Skrok, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2011.
- Throsby D., *Ekonomia i kultura*, tłum. O. Siara, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Votaw D., *The Corporate Dilemma*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1973.
- Waddock S. A., Mahon J. F., *Corporate Social Performance Revisited: Dimensions of Efficacy, Effectiveness, and Efficiency*, [w:] *Research in Corporate Social Performance and Policy*, red. J. E. Post, JAI Press, Greenwich 1991.
- Wallich H. C., Manne H. G., *The Modern Corporation and Social Responsibility*, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington 1972.
- Webley S., More E., *Does Business Ethics Pay? Ethics and Financial Performance*, Institute of Business Ethics, Londyn 2003.
- Witek-Crabb A., *Partnerskie relacje z interesariuszami strategicznym zasobem przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, Euro Export, Warszawa 2002.
- Wójcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2005.

## Artykuły w czasopismach

- Ackerman W. R., *How Companies Respond to Social Demands*, „Harvard Business Review” 1973, nr 51 (4).
- Berle A., *Corporate Powers as Powers in Trust*, „Harvard Law Review”, May 1931, t. 44, nr 7.
- Berle A., *For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note*, „Harvard Law Review”, June 1932, t. 45, nr 8.
- Campbell L., Gulas C. S., Gruca T. S., *Corporate Giving Behaviour and Decision-Maker Social Consciousness*, „Journal of Business Ethics” 1999, nr 19.
- Carroll A., *A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review” 1979, nr 4.
- Carroll A. B., *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, „Business and Society” 1999, t. 38, nr 3, [http://uga.academia.edu/httpwwwteryugaeduprofilespersonid443/Papers/398629/Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Evolution\\_of\\_a\\_Definitional\\_Construct](http://uga.academia.edu/httpwwwteryugaeduprofilespersonid443/Papers/398629/Corporate_Social_Responsibility_Evolution_of_a_Definitional_Construct) (dostęp: 1.02.2014).
- Carroll A. B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons”, July–August 1991, [http://www.academia.edu/419278/The\\_Pyramid\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Toward\\_the\\_Moral\\_Management\\_of\\_Organizational\\_Stakeholders](http://www.academia.edu/419278/The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders) (dostęp: 1.02.2014).
- Cochran P. L., Wood R. A., *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*, „Academy of Management Journal” 1984, nr 27.



- Dalhsrud A., *How Corporate Social Responsibility is Defined an Analysis of 37 Definitions*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2008, nr 15.
- Davis K., *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, „California Management Review”, Spring 1960, nr 2.
- Davis K., *Five Propositions for Social Responsibility*, „Business Horizons”, June 1975.
- Dzoga M., *Wiele fundacji korporacyjnych służy do wydawania firmowych pieniędzy*, „Gazeta Prawna” 2008, nr 200, <http://edgp.gazetaprawna.pl/index.php?act=mprasa&sub=article&id=208216> (dostęp: 2.02.2014).
- Heald M., *Management’s Responsibility to Society: The Growth of an Idea*, „Business History Review” 1957, nr 31.
- Ilczuk D., *Ile państwa w kulturze? Kultura w dyskusjach wokół trzeciej drogi*, „Kultura Współczesna” 2002, nr 1–2
- Jones S. A., Suter T. A., Koch E., *Affinity Credit Cards as Relationship Marketing Tools: A Conjoint Analytic Exploration of Combined Product Attributes*, „Sport Marketing Quarterly. West Virginia University” 2006, nr 15, [http://business.nmsu.edu/~mhyman/M454\\_Articles/\(RM\)%20Jones\\_SMQ\\_2006.pdf](http://business.nmsu.edu/~mhyman/M454_Articles/(RM)%20Jones_SMQ_2006.pdf) (dostęp: 23.01.2014).
- Jones T. M., *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*, „California Management Review”, Spring 1980.
- Marrewijk M. van, *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, „Journal of Business Ethics” 2003, t. 44, nr 2.
- McCabe B., *Are Corporations Socially Responsible? Is Corporate Social Responsibility Desirable?* „Bond Law Review” 1992, t. 4, nr 1, art. 1, <http://epublications.bond.edu.au/blr/vol4/iss1/1/> (dostęp: 2.02.2014).
- Moskowitz, M. R., *Choosing Socially Responsible Stocks*, „Business and Society Review” 1972, nr 1.
- Moskowitz, M. R., *Profiles in Corporate Responsibility*, „Business and Society Review” 1975, nr 13.
- Murphy P., *An Evolution: Corporate Social Responsiveness*, „University of Michigan Business Review” 1978, t. 30, nr 6.
- Orlitzky M., Schmidt F. L., Rynes S. L., *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis*, „Organization Studies” 2003, nr 24.
- Pava M. L., Krausz J., *The Association between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost*, „Journal of Business Ethics” 1996, nr 15.
- Redwan T., *Dzisiaj i jutro sponsoringu w Polsce – punkt widzenia agencji*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH” 1998, nr 5.
- Sethi P. S., *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytic Framework*, „California Management Review”, Spring 1975, nr 17.
- Szwajkowski E., *Evaluating Corporate Performance: a Comparison of the Fortune Reputation Survey and the Socrates Social Rating Database*, „Journal of Managerial Issues”, Summer 1999, <http://www.questia.com/library/journal/1G1-55208487/evaluating-corporate-performance-a-comparison-of> (dostęp: 1.02.2014).

## BIBLIOGRAFIA

- Tuzzolino F., Armandi B. R., *A Need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility*, „Academy of Management Review” 1981, nr 6.
- Verschoor C., *More Evidence of Better Financial Performance*, „Strategic Finance” 2003, t. 85, nr 5.

## Netografia

- ArcelorMittal, Achieving Safe Sustainable Steel. Corporate Responsibility Quarterly Update*, <http://www.arcelormittal.com/corporate/documents/Achievingsafesustainablestelect2011.pdf> (dostęp: 1.12.2011).
- ArcelorMittal Poland. Odpowiedzialność biznesu. Raport 2010*, [http://www.arcelormittal.com/poland/fileadmin/content/03\\_odpowiedzialnosc/03\\_odpowiedzialnosc/projekty\\_spoleczne/Raport\\_CR/raport-pl3082011.pdf](http://www.arcelormittal.com/poland/fileadmin/content/03_odpowiedzialnosc/03_odpowiedzialnosc/projekty_spoleczne/Raport_CR/raport-pl3082011.pdf) (dostęp: 1.12.2011).
- Arczewska M., *Rola i modele fundacji w Polsce i w Europie*, Forum Darczyńców w Polsce, Warszawa 2009, [http://www.forumdarczyncow.pl/docs/publikacja\\_ebook\\_rola\\_i\\_modele\\_fundacji\\_w\\_polsce\\_i\\_w\\_europie.pdf](http://www.forumdarczyncow.pl/docs/publikacja_ebook_rola_i_modele_fundacji_w_polsce_i_w_europie.pdf) (dostęp: 20.12.2011).
- Baran G., *Motywacja do podejmowania społecznie odpowiedzialnych działań w sektorze MŚP*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/publikacje/artykuly.html?id=4737> (dostęp: 21.01.2014).
- Bukowiński M., *Świadczenia pracownicze w MSR nr 19 i w polskim prawie bilansowym*, <http://ksiegowosc.infor.pl/vademecum/standardy-rachunkowosci/970-96,Swiadczenia-pracownicze-w-MSR-nr-19-i-w-polskim-prawie-bilansowym.html> (dostęp: 28.01.2014).
- Cause Branding and Its Impact on Corporate Reputation*, [http://www.lutheranservices.org/PDF/CauseBranding\\_LSApresentation042308.pdf](http://www.lutheranservices.org/PDF/CauseBranding_LSApresentation042308.pdf) (dostęp: 20.01.2014).
- Cause-Related Marketing, An Interview with Cause-Related Marketing Pioneer Jerry Welsh*, <http://www.causemarketing.biz/2009/02/an-interview-with-cause-related-marketing-pioneer-jerry-welsh/> (dostęp: 20.01.2014).
- Cieślak M., *Miedziokraci*, „Nie”, <http://www.nie.com.pl/art2215.htm> (dostęp: 22.02.2012).
- Community Chest History*, <http://www.portchest.org/about-the-chest/chest-history.html> (dostęp: 1.02.2014).
- Compendium. Cultural policies and trends in Europe*, <http://www.culturalpolicies.net/web/index.php> (dostęp: 1.02.2014).
- Coraz więcej pracowników dostaje od pracodawców świadczenia pozapłatowe. Także na Wielkanoc*, [http://www.biznes.newseria.pl/news/coraz\\_wiecej\\_pracownikow,p1758399604](http://www.biznes.newseria.pl/news/coraz_wiecej_pracownikow,p1758399604) (dostęp: 28.04.2014).
- Corporate Social Responsibility. The Shape of History, 1945–2004*, Center for Ethical Business Cultures, [http://www.cebcglobal.org/uploaded\\_files/CSR\\_The\\_Shape\\_of\\_a\\_History\\_1945-2004.pdf](http://www.cebcglobal.org/uploaded_files/CSR_The_Shape_of_a_History_1945-2004.pdf) (dostęp: 23.01.2014).
- Corporate Sustainability in the World Economy*, UN Global Compact, [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/GC\\_brochure\\_FINAL.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf) (dostęp: 28.01.2014).

- CSR i jego odbiór przez rynki finansowe – studia empiryczne*, <http://www.greentaxes.pl/index.php/csr/39-csr-i-jego-odbior-przez-rynki-finansowe-cz-3.html?start=1> (dostęp: 1.03.2011).
- Darowizna produktów spożywczych na cele charytatywne*, <http://www.gofin.pl/17,1,62,167948,darowizna-produktow-spozywczych-na-cele-charytatywne.html> (dostęp: 10.02.2014).
- Doroczne Nagrody Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego*, <http://www.mkidn.gov.pl/pages/posts/doroczne-nagrody-ministra-kultury-i-dziedzictwa-narodowego-2307.php> (dostęp: 15.11.2011).
- „Dziś i Jutro” 1999, nr 3(7), [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_7.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_7.pdf) (dostęp: 7.11.2011).
- „Dziś i Jutro” 2000, nr 1(9), [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_9.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_9.pdf) (dostęp: 7.11.2011).
- „Dziś i Jutro” 2000, nr 2(10), [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_10.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_10.pdf) (dostęp: 7.11.2011).
- „Dziś i Jutro” 2000, nr 3(11), [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_11.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_11.pdf) (dostęp: 8.11.2011).
- „Dziś i Jutro” 2000, nr 4(12), [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_12.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_12.pdf) (dostęp: 7.11.2011).
- „Dziś i Jutro” 2008, nr 1(31), [http://www.karcher.de/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_29.pdf](http://www.karcher.de/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_29.pdf) (dostęp: 8.11.2011).
- „Dziś i Jutro. Wydanie jubileuszowe” 2008, nr 2(32), <http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/gazetajubileuszowa.pdf> (dostęp: 7.11.2011).
- Encouraging private investment in the cultural sector*, Directorate General for Internal Policies, Brussels 2011, <http://www.europarl.europa.eu/committees/en/studies-download.html?languageDocument=EN&file=54391> (dostęp: 1.02.2014).
- Eurostat*, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/> (dostęp: 1.02.2014).
- Flis M., *W poszukiwaniu kryterium kultury symbolicznej*, „Alma Mater” 2001, nr 29, <http://www3.uj.edu.pl/alma/alma/29/01/04.html> (dostęp: 1.06.2011).
- Frączak P., *Bitwa na fundacje*, [http://ofop.eu/sites/ofop.eu/files/biblioteka-pliki/bitwa-na-fundacje\\_0.html](http://ofop.eu/sites/ofop.eu/files/biblioteka-pliki/bitwa-na-fundacje_0.html) (dostęp: 1.02.2014).
- Frechette H., *Defining Cause Branding*, <http://citizenpolity.com/2010/07/21/544/> (dostęp: 20.01.2014).
- Gasiński T., Piskalski G., *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2007, [http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/580AE0A6-1882-4288-B719-D7F16E658D6A/53568/Podrecznik\\_zrownowazonybiznes.pdf](http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/580AE0A6-1882-4288-B719-D7F16E658D6A/53568/Podrecznik_zrownowazonybiznes.pdf) (dostęp: 14.01.2014).
- Gierszewska K., *Darowizna a sponsoring – rozróżnienie i skutki, jakie wywołuje w zakresie podatku VAT*, <http://biznes.interia.pl/news/darowizna-a-sponsoring-rozroznienie-i-skutki-jakie,1406108> (dostęp: 28.01.2014).

## BIBLIOGRAFIA

- Greszta M., Kozakiewicz M., *Indeks BI-NGO 2007 – komunikacja społecznego zaangażowania firm przez Internet*, Instytut Partnerstwa Biznesu i Organizacji Poza-rządowych, Łódź, czerwiec 2007, [http://www.csrinfo.org/images/stories/publika-cjedo2008/indeks\\_bi-ngo\\_2007\\_raport.pdf](http://www.csrinfo.org/images/stories/publika-cjedo2008/indeks_bi-ngo_2007_raport.pdf) (dostęp: 1.02.2014).
- Hills G., Mahmud A., *Volunteering for Impact. Best Practices in International Corporate Volunteering*, FSG Social Impact Adviser, wrzesień 2007, [http://www.brookings.edu/~media/Files/rc/papers/2007/09volunteering/Volunteering\\_for\\_Impact.pdf](http://www.brookings.edu/~media/Files/rc/papers/2007/09volunteering/Volunteering_for_Impact.pdf) (dostęp: 12.01.2014).
- History of United Way of Greater Milwaukee*, <http://www.unitedwaymilwaukee.org/History.htm> (dostęp: 1.02.2014).
- ING Art Management Services*, <http://ingartcollection.com/en/ingart-management-services> (dostęp: 1.11.2011).
- Kärcher 75 lat, „Dziś i Jutro” 2010*, nr 1(34), [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Dzis\\_i\\_jutro\\_34.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Dzis_i_jutro_34.pdf) (dostęp: 7.11.2011).
- Kärcher makes a difference. Marka, która czyni różnicę*, [http://www.karcher.pl/pl/o\\_firmie/Karcher\\_makes\\_a\\_difference.html](http://www.karcher.pl/pl/o_firmie/Karcher_makes_a_difference.html) (dostęp: 8.11.2011).
- Kodeks sponsoringu kultury*, Narodowe Centrum Kultury, PKPP Lewiatan, Warszawa 2011, <http://kulturasieliczy.nck.pl/wp-content/uploads//2011/06/Kodeks-Sponsoringu-Kultury.pdf> (dostęp: 27.01.2014).
- Komosa P., Dorska D., *Wybrane aspekty prawne wolontariatu pracowniczego*, Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, Warszawa 2008, [http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/aspekty\\_prawne\\_WP.pdf](http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/aspekty_prawne_WP.pdf) (dostęp: 2.02.2014).
- Kowalski R., *Sponsoring a podatek od towarów i usług*, [http://www.podatki.biz/artykuly/8\\_8445.htm](http://www.podatki.biz/artykuly/8_8445.htm) (dostęp: 28.01.2014).
- KGHM. Nasza droga do zrównoważonego rozwoju*, KGHM Polska Miedź, [http://www.kghm.pl/kanada/CSR\\_in\\_KGHM.pdf](http://www.kghm.pl/kanada/CSR_in_KGHM.pdf) (dostęp: 22.02.2012).
- Kodeks Etyki Biznesu*, [http://www.arcelormittal.com/poland/fileadmin/content/03\\_odpowiedzialnosc/03\\_odpowiedzialnosc/projekty\\_spoleczne/Program\\_zgodnosc/Kodeks\\_Etyki\\_Biznesu\\_ArcelorMittal.pdf](http://www.arcelormittal.com/poland/fileadmin/content/03_odpowiedzialnosc/03_odpowiedzialnosc/projekty_spoleczne/Program_zgodnosc/Kodeks_Etyki_Biznesu_ArcelorMittal.pdf) (dostęp: 1.12.2011).
- Kodeks Etyki Reklamy*, Rada Reklamy, <http://www.radareklamy.org/jednolity-tekst-kodeks-etyki-reklamy.htm> (dostęp: 20.03.2011).
- Kultura w 2012 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/KTS\\_kultura\\_w\\_2012.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/KTS_kultura_w_2012.pdf) (dostęp: 8.02.2014).
- Lisiecka M., *Galeria YES otwiera się na nowe formy sztuki – nadal w kontekście biżuterii*, <http://www.amber.com.pl/wiadomosci/opinie/item/1560-malgorzata-lisiecka-zawsze-w-kontekscie-bizuterii> (dostęp: 3.02.2014).
- Lukka P., *Employee Volunteering: A Literature Review*, Institute for Volunteering Research, sierpień 2000, [http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/Migrated-Resources/Documents/E/Employee\\_Volunteering\\_literature\\_review-pdf](http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/Migrated-Resources/Documents/E/Employee_Volunteering_literature_review-pdf) (dostęp: 15.01.2014).
- Łobanowski A., *Sponsoring nowej generacji – skuteczny instrument sprzedaży*, <http://www.sponsoring.pl/publikacje.php?raport=2> (dostęp: 26.01.2014).

- Łojewski P., *Nowe trendy – promocja zdrowia w miejscu pracy*, [http://www.motywacja.sodexo.pl/motywacja-pracownikow/nowe\\_trendy\\_promocja\\_zdrowia\\_w\\_miejscu\\_pracy.php](http://www.motywacja.sodexo.pl/motywacja-pracownikow/nowe_trendy_promocja_zdrowia_w_miejscu_pracy.php) (dostęp: 28.04.2014).
- Makowski G., *Młody, bogaty, wykształcony, religijny – mit polskiego wolontariusza*, Komunikat z badań, CBOS, Warszawa 2011, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K\\_063\\_11.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_063_11.PDF) (dostęp: 31.01.2014).
- Makuch Ł., *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Przewodnik po kluczowych standardach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz relacjach i współzależnościach pomiędzy nimi zachodzących*, <http://spolecznieodpowiedzialni.pl/files/file/vs6y70yawb8g8tthdifwzajn4jlxof.pdf> (dostęp: 23.01.2014).
- Margolis J. D., Elfenbein H. A., Welsh J. P., *Does it Pay to be Good? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance*, 2007, <http://stakeholder.bu.edu/Docs/Walsh,%20Jim%20Does%20It%20Pay%20to%20Be%20Good.pdf> (dostęp: 2.02.2014).
- Minister Bogdan Zdrojewski wyróżnił Fundację Sztuki Polskiej ING, <http://www.ingart.pl/u235/navi/32881;jsessionid=32BD9FE5725C2E16B6F59EF832BBDCA8> (dostęp: 15.11.2011).
- Narodowa strategia rozwoju kultury na lata 2004–2013*, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego RP, Warszawa 2004, [http://bip.mkidn.gov.pl/media/docs/Narodowa\\_Strategia\\_Rozwoju\\_Kultury.pdf](http://bip.mkidn.gov.pl/media/docs/Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury.pdf) (dostęp: 1.02.2014).
- O Fundacji PwC Podaruj Siebie*, <http://www.pwc.pl/pl/fundacja/o-fundacji.jhtml> (dostęp: 22.02.2012).
- Payroll Giving*, <http://www.payrollgivingcentre.com/questions.htm#2d> (dostęp: 22.01.2014).
- Payroll Giving. A Guide for Fundraisers*, Institute of Fundraising, Londyn 2008, [http://www.payrollgivingcentre.com/attachments/Payroll\\_Giving\\_a\\_Guide\\_for\\_Fundraisers\\_05\\_08.pdf](http://www.payrollgivingcentre.com/attachments/Payroll_Giving_a_Guide_for_Fundraisers_05_08.pdf) (dostęp: 2.02.2014).
- Philanthropy of Andrew Carnegie*, <http://library.columbia.edu/indiv/rbml/units/carnegie/andrew.html> (dostęp: 18.01.2014).
- Pierce E., *George Pullman's Company Town a Social Experiment that Derailed*, [http://www.signonsandiego.com/uniontrib/20050515/news\\_1h15pullman.html](http://www.signonsandiego.com/uniontrib/20050515/news_1h15pullman.html) (dostęp: 19.01.2014).
- Pracodawca bliższy pracownikowi*, <http://hrstandard.pl/2011/10/26/pracodawca-blizszy-pracownikowi/> (dostęp: 28.01.2014).
- Program Zgodności*, [http://www.arcelormittal.com/poland/index.php?id=255&no\\_cache=1&L=0&type=98](http://www.arcelormittal.com/poland/index.php?id=255&no_cache=1&L=0&type=98) (dostęp: 1.12.2011).
- Rajeswari S. P., *Cause-related Marketing. A Conceptual Paradigm*, <http://dspace.iimk.ac.in/bitstream/2259/367/1/215-218.pdf> (dostęp: 20.09.2010).
- Rerum Novarum*, rozdz. 28: *Działalność państwa jest ograniczona*, <http://www.mop.pl/doc/html/encykliki/Rerum%20novarum.htm> (dostęp: 29.01.2014).
- Salole G., *Ogólny przegląd zakresu działania fundacji w Europie – granice typologii*, [w:] *Rola i modele fundacji w Polsce i w Europie*, red. M. Arczewska, Forum

## BIBLIOGRAFIA

- Darczyńców w Polsce, Warszawa 2009, [http://www.forumdarczyncow.pl/docs/publikacja\\_ebook\\_rola\\_i\\_modele\\_fundacji\\_w\\_polsce\\_i\\_w\\_europie.pdf](http://www.forumdarczyncow.pl/docs/publikacja_ebook_rola_i_modele_fundacji_w_polsce_i_w_europie.pdf) (dostęp: 20.01.2014).
- Shepherd L. C., *Benefits Knowledge Leads to Retention and Benefits Satisfaction*, „Employee Benefit News” 2009, t. 23, nr 1, <http://eba.benefitnews.com/news/benefits-knowledge-leads-retention-and-benefits-2651411-1.html> (dostęp: 28.01.2014).
- Social and Economic Impact: Measurement, Evaluation and Reporting*, Ethical Corporation, September 2010, <http://reports.ethicalcorp.com/eci/docs/ImpactReport-SummaryNEW.PDF> (dostęp: 28.01.2014).
- Spitzenleistung für Sauberkeit und Werterhaltung*, <http://www.kaercher.de/de/unternehmen/Geschichte.htm> (dostęp: 8.11.2011).
- Statut Fundacji Sztuki Polskiej ING*, <http://ingart.pl/pl/foundation/statut> (dostęp: 20.01.2014).
- Sztuka na kartach ING*, <http://elementarz-internetu.pl/n/sztuka-na-kartach-ing.html> (dostęp: 15.11.2011).
- Szymczak-Stępień M., *Komunikacja świadczeń pracowniczych*, <http://hrstandard.pl/2011/12/14/komunikacja-swiadczen-z-pracownikami> (dostęp: 28.01.2014).
- The BP Employee Matching Fund*, <http://www.multnomah.edu/Common/pdf/Contributors/Employers/BP.pdf> (dostęp: 22.01.2014).
- The Economy of Culture in Europe*, KEA European Affairs, October 2006, [http://www.keanet.eu/ecoculture/executive\\_summary\\_en.pdf](http://www.keanet.eu/ecoculture/executive_summary_en.pdf) (dostęp: 1.02.2014).
- „Tu i Teraz” 1998, nr 1, [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_1.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_1.pdf) (dostęp: 7.11.2011).
- „Tu i Teraz” 1998, nr 2, [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_2.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_2.pdf) (dostęp: 7.11.2011).
- „Tu i Teraz” 1998, nr 3–4, [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_3\\_4.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_3_4.pdf) (dostęp: 7.11.2011).
- „Tu i Teraz” 1998, nr 6, [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_6.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_6.pdf) (dostęp: 7.11.2011).
- „Tu i Teraz” 1999, nr 1(5), [http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta\\_Karcher\\_5.pdf](http://www.karcher.pl/versions/pl/assets/Gazeta_Karcher_5.pdf) (dostęp: 7.11.2011).
- Typology of Foundations in Europe*, European Foundation Centre, Brussels 2003, <http://www.efc.be/NewsKnowledge/Documents/EFCtypology.pdf> (dostęp: 29.12.2011).
- Unser Selbstverständnis*, <http://www.kaercher.de/de/unternehmen/Selbstverstaendnis.htm> (dostęp: 8.11.2011).
- Unser Unternehmensleitbild*, <http://www.kaercher.de/de/unternehmen/Selbstverstaendnis/Unternehmensleitbild.htm> (dostęp: 8.11.2011).
- Uzupełnienie narodowej strategii rozwoju kultury na lata 2004–2020*, <http://bip.mkidn.gov.pl/media/docs/050617nsrk-uzupelnienie.pdf> (dostęp: 1.02.2014).
- Wałdoch M., *Krótką historia idei społeczeństwa obywatelskiego*, <http://arcanahistorii.prv.pl/slowo/pdf4/3krotk.pdf> (dostęp: 15.01.2014).

- Wawrzyński M., *Fundacje w Polsce*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa 1997, [http://osektorze.ngo.pl/files/osektorze.ngo.pl/public/pdf/Fundacje/fund\\_pol.pdf](http://osektorze.ngo.pl/files/osektorze.ngo.pl/public/pdf/Fundacje/fund_pol.pdf) (dostęp: 18.01.2014).
- Wir Schaffen Werte. Nachhaltigkeitsbericht*, [http://www.kaercher.de/versions/de/assets/Nachhaltigkeitsbericht\\_de.pdf](http://www.kaercher.de/versions/de/assets/Nachhaltigkeitsbericht_de.pdf) (dostęp: 7.11.2011).
- Wynagrodzenia i świadczenia pozapłacowe specjalistów*, Advisory Group TEST Human Resources, [http://www.paiz.gov.pl/files/?id\\_plik=16167](http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=16167) (dostęp: 28.01.2014).
- Zawadzki E., *Fundacje: działalność statutowa i gospodarcza*, Kancelaria Sejmu Biuro Studiów i Ekspertyz, Wydział Analiz Ekonomicznych i Społecznych, nr 441, styczeń 1997, [http://biurosej.sejm.gov.pl/teksty\\_pdf\\_97/i-441.pdf](http://biurosej.sejm.gov.pl/teksty_pdf_97/i-441.pdf) (dostęp: 1.02.2014).

### Strony internetowe

- About United Way Worldwide*, <http://www.unitedway.org/pages/about-united-way-worldwide/> (dostęp: 2.02.2014).
- Affinity Charge. Karta z Sercem* [http://www.investbank.pl/Dla\\_Ciebie,3508/Karty\\_Platnicze,3512/Affinity\\_Charge\\_\\_Karta\\_Z\\_Sercem,3930/index.html](http://www.investbank.pl/Dla_Ciebie,3508/Karty_Platnicze,3512/Affinity_Charge__Karta_Z_Sercem,3930/index.html) (dostęp: 2.08.2011).
- Alfred Kärcher Vertriebs-GmbH*, [www.kaercher.de](http://www.kaercher.de) (dostęp: 26.10.2011).
- AMS*, <http://www.ams.com.pl/> (dostęp: 1.12.2011).
- Arcelor Mittal Poland*, <http://www.arcelormittal.com/Poland> (dostęp: 1.12.2011).
- Bank Zachodni WBK*, <http://indywidualni.bzwbk.pl/o-nas/dzialalnoscspoleczna/dzialalnosc-spoleczna.html> (dostęp: 3.09.2011).
- Biuro Prasowe ING Bank Śląski*, <http://media.ingbank.pl/> (17.02.2012).
- Business for Social Responsibility*, [www.bsr.org](http://www.bsr.org) (dostęp: 28.01.2014).
- Caux Round Table*, <http://www.cauxroundtable.org> (dostęp: 21.03.2011).
- Centrum Wolontariatu*, [www.wolontariat.org.pl](http://www.wolontariat.org.pl) (dostęp: 3.08.2011).
- Charytatywna karta kredytowa WWF Millennium MasterCard* [http://www.wwfpanda.org/mozesz\\_pomoc/karta\\_kredytowa/](http://www.wwfpanda.org/mozesz_pomoc/karta_kredytowa/) (dostęp: 2.08.2011).
- Deutsche Bank Polska S.A.*, <http://www.db-polska.pl/content/pl/769.html> (dostęp: 1.12.2011).
- Deutsche Bank Stiftung*, [www.deutsche-bank-stiftung.de](http://www.deutsche-bank-stiftung.de) (dostęp: 1.12.2011).
- Expander.pl*, <http://kartyonline.pl/artyp.php?id=201> (dostęp: 25.01.2014).
- Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga*, <http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/index.htm> (dostęp: 1.12.2011).
- Fundacja Ernst&Young*, <http://www.ey.com/PL/pl/About-us/Corporate-Responsibility> (dostęp: 22.02.2012).
- Fundacja Orange*, <http://www.fundacja.orange.pl/> (dostęp: 1.12.2011).
- Fundacja Pracownicza Elektrowni Łagisza w Będzinie*, <http://bazy.ngo.pl/search/info.asp?id=64335> (dostęp: 22.02.2012).
- Fundacja Pracownicza Eltor-Warszawa w Wołominie*, <http://www.krs-online.com.pl/fundacja-pracownicza-eltor-warszawa-w-krs-163854.html> (dostęp: 22.02.2012).

## BIBLIOGRAFIA

- Fundacja Pracownicza FSO* <http://www.krs-online.com.pl/fundacja-pracownicza-fso-krs-144078.html> (dostęp: 22.02.2012).
- Fundacja Pracownicza PRO-EKO*, <http://www.pro-eko.win.pl/?strona-glowna,6> (dostęp: 22.02.2012).
- Fundacja Pracownicza Zakładów Przemysłowych w Radomsku*, <http://www.krs-online.com.pl/fundacja-pracownicza-zakladow-krs-107193.html> (dostęp: 22.02.2012).
- Fundacja Sztuki Polskiej ING*, <http://www.ingart.pl/u235/navi/100> (dostęp: 15.11.2011).
- Fundacja Własności Pracowniczej*, <http://www.szkolnictwo.pl/index.php?id=B02189> oraz <http://www.fwp.com.pl/fundacja/index.htm> (dostęp: 22.02.2012).
- Fundacja Wspólna Droga*, <http://www.unitedway.org.pl/> (dostęp: 15.11.2014).
- Fundacja PZU*, <http://www.pzu.pl/grupa-pzu/fundacja-pzu> (dostęp: 1.12.2011).
- Galeria YES*, <http://galeriayes.pl/pearlart/index.html> (dostęp: 3.02.2012).
- Grupa ING*, <http://www.ing.pl> (dostęp: 1.12.2011).
- Jak przemienić dobre chęci w wymierne korzyści?*, <http://www-05.ibm.com/innovation/pl/ideasfromibm/csr/> (dostęp: 1.12.2011).
- Kärcher*, [www.karcher.pl](http://www.karcher.pl) oraz <http://www.kaercher.de/de/Home.htm> (dostęp: 26.10.2011).
- Karta debetowa Inteligo Visa Electron*, [http://inteligo.pl/menu/karty/karty-debetowe/karty-do-konta-prywatnego/visa\\_electron/](http://inteligo.pl/menu/karty/karty-debetowe/karty-do-konta-prywatnego/visa_electron/) (dostęp: 2.08.2011).
- Karta Flexi Pass*, <https://dlaciebie.sodexo.pl/flexipass/info> (dostęp: 28.04.2014).
- Karta kredytowa BZ WBK Uniwersytet Mikołaja Kopernika*, [http://absolwent.umk.pl/mod.php?mod=userpage&page\\_id=8](http://absolwent.umk.pl/mod.php?mod=userpage&page_id=8) (dostęp: 2.08.2011).
- Karta kredytowa Pekao/Orkiestra*, [http://www.pekao.com.pl/indywidualni/kredytowe/karty\\_partnerskie/Pekao\\_Orkiestra](http://www.pekao.com.pl/indywidualni/kredytowe/karty_partnerskie/Pekao_Orkiestra) (dostęp: 2.08.2011).
- Karta Kresy-Syberia dla Wirtualnego Muzeum Kresy-Syberia*, <http://indywidualni.bzwbk.pl/karty/przedplacone-pre-paid/partnerskie/kresy-syberia/karta-kresy-syberia-dla-wirtualnego-muzeum-kresy-syberia.html> (dostęp: 2.08.2011).
- Karta Partnerska Visa Gold UNICEF*, [http://www.getinbank.pl/dla-ciebie/karty/karta-partnerska-visa-gold-unicef\\_poznaj-szczegoly.html](http://www.getinbank.pl/dla-ciebie/karty/karta-partnerska-visa-gold-unicef_poznaj-szczegoly.html) (dostęp: 2.08.2011).
- Karty Affinity*, <http://www.mastercard.com/plp/personal/pl/affinity.html> (dostęp: 2.08.2011).
- Karty charytatywne Integracja*, <http://www.dnb nord.pl/pl/finanse-osobiste/karty-platnicze/karty-affinity/> (dostęp: 2.08.2011).
- Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V.*, <http://www.corporate-cultural-responsibility.de/> (dostęp: 10.01.2014).
- Mastercard na ratunek dzieciom*, [http://www.bph.pl/pl/klienci\\_indywidualni/karty\\_partnerskie/na\\_ratunek\\_dzieciom](http://www.bph.pl/pl/klienci_indywidualni/karty_partnerskie/na_ratunek_dzieciom) (dostęp: 2.08.2011).
- Multibilet*, [www.multibilet.pl](http://www.multibilet.pl) (dostęp: 28.04.2014).
- Multiteatr*, [www.multiteatr.pl](http://www.multiteatr.pl) (dostęp: 28.04.2014).
- Ośrodek Statystyki Kultury*, [http://www.stat.gov.pl/krak/69\\_734\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/krak/69_734_PLK_HTML.htm) (dostęp: 1.02.2014).



- PEKAO Mastercard Maltańska*, [http://www.pekao.com.pl/premium/codzienne\\_finance/karty\\_kredytowe/karty\\_partnerskie\\_i\\_wspierajace/Pekao\\_Maltanska](http://www.pekao.com.pl/premium/codzienne_finance/karty_kredytowe/karty_partnerskie_i_wspierajace/Pekao_Maltanska) (dostęp: 2.08.2011).
- PEKAO Mastercard na ratunek dzieciom*, [http://www.pekao.com.pl/indywidualni/kredytowe/karty\\_partnerskie/Na\\_Ratunek](http://www.pekao.com.pl/indywidualni/kredytowe/karty_partnerskie/Na_Ratunek) (dostęp: 2.08.2011).
- Polbank Dzieciom*, <http://www.polbank.pl/karty-kredytowe/karta-polbank-dzieciom.html> (dostęp: 2.08.2011).
- Pracownicza Fundacja Socjalna przy MPWIK w Lublinie*, <http://www.krs-online.com.pl/pracownicza-fundacja-socjalna-przy-mpwik-krs-97794.html> (dostęp: 22.02.2012).
- Program wolontariatu pracowniczego w Citi Handlowy*, <http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/6151.htm> (dostęp 20.01.2014).
- Sprawozdania Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z wykonania budżetu cz. 24 i działu 921 – kultura i ochrona dziedzictwa narodowego*, <http://www.mkidn.gov.pl/pages/strona-glowna/ministerstwo/budzet-ministerstwa.php> (dostęp: 1.02.2014).
- Srebrne karty kredytowe*, <http://indywidualni.bzwbk.pl/karty/kredytowe/srebrne/srebrne-karty-kredytowe.html> (dostęp: 2.08.2011).
- Standard for Employee Volunteer Programmes Developed*, [www.worldvolunteeweb.org](http://www.worldvolunteeweb.org) (dostęp: 28.11.2007).
- The Foundation Center*, <http://foundationcenter.org> (dostęp: 24.01.2014).
- United Way Worldwide*, <http://worldwide.unitedway.org/pages/organizational-background> (dostęp: 15.11.2014).
- Visa Silver BZ WBK Akcja Pajacyk*, <http://indywidualni.bzwbk.pl/karty/kredytowe/srebrne/visa-silver-pajacyk/karta-kredytowa-visa-silver-akcja-pajacyk.html> (dostęp: 2.08.2011).
- YES Bizuteria*, <http://blog.yes.pl/> (dostęp: 3.02.2012).

## Analizy, raporty

- Analiza instytucjonalnych modeli promocji CSR w wybranych krajach*, analiza przygotowana dla Ministerstwa Gospodarki przez CSRIinfo, [http://www.mg.gov.pl/files/upload/10901/Analiza\\_instytucjonalna\\_modeli\\_promocji\\_CSR.pdf](http://www.mg.gov.pl/files/upload/10901/Analiza_instytucjonalna_modeli_promocji_CSR.pdf) (dostęp: 1.02.2014).
- Analysis of UK payroll giving, CAF briefing paper*, Charities Aid Foundation, 2005, <https://www.cafonline.org/pdf/PayrollGiving2005.pdf> (dostęp: 22.01.2014).
- Diagnoza stanu kultury w Województwie Małopolskim i analiza SWOT*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2011, [http://www.mg.gov.pl/files/upload/10901/Analiza\\_instytucjonalna\\_modeli\\_promocji\\_CSR.pdf](http://www.mg.gov.pl/files/upload/10901/Analiza_instytucjonalna_modeli_promocji_CSR.pdf) (dostęp: 1.02.2014).
- Foundations in the European Union, Facts and Figures*, European Foundation Centre, Brussels 2008, [http://www.efc.be/programmes\\_services/resources/Documents/EFC-RTF\\_EU%20Foundations-Facts%20and%20Figures\\_2008.pdf](http://www.efc.be/programmes_services/resources/Documents/EFC-RTF_EU%20Foundations-Facts%20and%20Figures_2008.pdf) (dostęp: 29.01.2014).

- Fundacje korporacyjne w Polsce. Raport z badań*, red. H. Palska, Forum Darczyńców w Polsce, Warszawa 2008, <http://www.forumdarczyncow.pl/docs/raport-fundacje-korporacyjne-w-polsce.pdf> (dostęp: 1.02.2014).
- Investing in Responsible Business: Survey of European Fund Managers, Financial Analysts and Investor Relations Officers*, CSR Europe, Deloitte, Euronext, 2003 [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Belgium/Local%20Assets/Documents/CSREInvestinginresponsiblebusiness1\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Belgium/Local%20Assets/Documents/CSREInvestinginresponsiblebusiness1(1).pdf) (15.01.2014).
- Kulawczuk P. i in., *Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, red. P. Kulawczuk, A. Poszewiecki, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Uniwersytet Gdański, Warszawa 2007, [http://www.iped.pl/publikacje/podrecznik\\_zfp\\_2007.pdf](http://www.iped.pl/publikacje/podrecznik_zfp_2007.pdf) (dostęp: 8.02.2014).
- Lewicki M., *Współpraca sektora prywatnego z instytucjami kultury*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, [http://kulturasieliczy.nck.pl/wp-content/uploads/2011/05/Raport-porownawczy\\_sposnoring-kultury\\_oprac.-Mikolaj-Lewicki.pdf](http://kulturasieliczy.nck.pl/wp-content/uploads/2011/05/Raport-porownawczy_sposnoring-kultury_oprac.-Mikolaj-Lewicki.pdf) (dostęp: 1.02.2014).
- Low N. i in., *Helping Out. A National Survey of Volunteering and Charitable Giving*, Office of the Third Sector in the Cabinet Office, National Centre for Social Research, Institute for Volunteering Research, 2007, [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/third\\_sector/assets/helping\\_out\\_national\\_survey\\_2007.pdf](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/third_sector/assets/helping_out_national_survey_2007.pdf) (dostęp: 22.01.2014).
- I Ogólnopolskie badania wolontariatu pracowniczego – raport*, Centrum Wolontariatu, Warszawa 2008, [http://wolontariatpracowniczy.org.pl/var/resources/publications/BADANIA\\_www.pdf](http://wolontariatpracowniczy.org.pl/var/resources/publications/BADANIA_www.pdf) (dostęp: 7.01.2014).
- II Ogólnopolskie badania wolontariatu pracowniczego. Wolontariat pracowniczy w największych firmach w Polsce*, Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu w Warszawie, Warszawa 2013, [http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/II\\_badania\\_wolontariatu\\_pracowniczego.pdf](http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/II_badania_wolontariatu_pracowniczego.pdf) (dostęp 20.09.2013).
- Pazderski F., Urmański J., Makowski G., *Wolontariat w kulturze. Ekspertyza poświęcona polskim oraz europejskim rozwiązaniom systemowym dotyczącym wykorzystania wolontariatu w instytucjach kultury*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2010, <http://konkordia.org.pl/wp-content/uploads/2012/11/591822330.pdf> (dostęp: 20.01.2014).
- Pękacka M., Tomaszewska A., *Fundacje korporacyjne w Polsce. Raport z badania 2012*, Forum Darczyńców w Polsce, Warszawa 2012, [http://www.forumdarczyncow.pl/docs/download/forum\\_darczyncow\\_raport\\_fundacje\\_korporacyjne\\_www.pdf](http://www.forumdarczyncow.pl/docs/download/forum_darczyncow_raport_fundacje_korporacyjne_www.pdf) (dostęp: 20.01.2014).
- Przewłocka J., *Polskie organizacje pozarządowe 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013, [http://civikipedia.ngo.pl/files/civikipedia.pl/public/FaktyNGO\\_broszura\\_full.pdf](http://civikipedia.ngo.pl/files/civikipedia.pl/public/FaktyNGO_broszura_full.pdf) (dostęp: 2.02.2014).

- Przewłocka J., *Zaangażowanie społeczne Polaków w roku 2010: wolontariat, filantropia, 1%. Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2011, <http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/zaangazowanie2010.pdf> (dostęp 20.09.2013).
- Przewłocka J., Adamiak P., Herbst J. *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013, [http://www.ngo.pl/PodstawoweFakty\\_2012\\_raport/ebook/content/PodstawoweFaktyN-GO\\_2012\\_KlonJawor\\_raport.pdf](http://www.ngo.pl/PodstawoweFakty_2012_raport/ebook/content/PodstawoweFaktyN-GO_2012_KlonJawor_raport.pdf) (dostęp: 12.01.2014).
- Raport z ilościowych badań sponsoringu kultury i sztuki*, Commitment to Europe – arts & business, Warszawa 2009, <http://www.cte.org.pl/pliki/raporti.pdf> (dostęp: 31.01.2014).
- Revealing the Foundations – a Guide to Corporate Foundations in England and Wales, raport z badania*, 2006, <https://www.cafonline.org/pdf/RevealingTheFoundations2.pdf> (dostęp: 1.02.2014).
- Steele T., *SME Grants Programme Report. A Review of the Payroll Giving SME Grants Programme*, Institute of Fundraising, 2008, [http://www.payrollgiving-centre.com/attachments/SME\\_Grants\\_Programme\\_Report\\_20508.pdf](http://www.payrollgiving-centre.com/attachments/SME_Grants_Programme_Report_20508.pdf) (dostęp: 22.01.2014).
- The Changing Nature of Corporate Responsibility: What Role for Corporate Foundations?*, 2007, <https://www.cafonline.org/publications/2010-publications/corporate-foundations.aspx> (dostęp: 1.02.2014).
- Wolontariat pracowniczy – między emocjami a racjonalnością. Raport z badań jakościowych poświęconych pracownikemu wolontariatowi kompetencji*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, wrzesień 2011, <http://konkordia.org.pl/wp-content/uploads/2012/11/821175093.pdf> (dostęp 20.09.2013).

## Dokumenty prawne, wytyczne

- Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001) 366 FINAL, Brussels 2001, [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf) (dostęp: 21.01.2014).
- Kodeks cywilny (Dz.U. 1964, nr 16, poz. 93).
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dz.U. 1984, nr 21, poz. 97).
- Ustawa z dnia 26 lipca 1991 o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U. 1991, nr 80, poz. 350).
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. 1991, nr 114, poz. 493).
- Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz.U. 1992, nr 21, poz. 86).
- Ustawa z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych (Dz.U. 1996, nr 70, poz. 335).

## BIBLIOGRAFIA

Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. o restrukturyzacji hutnictwa żelaza i stali (Dz.U. 2001, nr 111, poz. 1196).

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2003, nr 96, poz. 873).

## Słowniki

*Cross-selling*, <http://finansopedia.forsal.pl/wiki/Cross-selling> (dostęp: 9.03.2012).

*Ekwiwalent reklamowy*, <http://www.wirtualnemedial.pl/slownik/ekwiwalent-reklamowy#> (dostęp: 28.01.2014).

*Obcy język polski*, <http://obcyjezykpolski.interia.pl/?md=archive&cid=168> (dostęp: 30.01.2014).

*Online Etymology Dictionary*, <http://www.etymonline.com/index.php?search=spondee> (dostęp: 22.02.2014).

*Payroll*, [http://www.hrk.pl/pl/home/slowniki/slownik\\_hr/payroll.aspx](http://www.hrk.pl/pl/home/slowniki/slownik_hr/payroll.aspx) (dostęp: 21.02.2014).

*Poradnia językowa PWN*, <http://poradnia.pwn.pl/lista.php?id=11688>, <http://poradnia.pwn.pl/lista.php?szukaj=ba%F1ko&kat=15&cod=150> (dostęp: 30.01.2014).

*Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/fundacja> (dostęp: 20.12.2011).

*The Concise Oxford Dictionary of Current English*, wyd. IX, Clarendon Press, Oxford 1995.

*The Free Dictionary by Farlex*, <http://www.thefreedictionary.com/cause> (dostęp: 22.02.2012).

## SUMMARY

### Culture Funding within Corporate Social Responsibility

This monograph is intended as a brief overview of the schemes to support culture which can be employed by enterprises within their socially responsible actions (corporate social responsibility, CSR). The book provides a comprehensive review of possible instruments of corporate support for culture, including those of marginal significance and those widely used in practice. This overview focuses on the typology of instruments of corporate support for culture, developed on the basis of a theoretical study and qualitative research.

One may find the idea of exploring corporate funding of culture within CSR astonishing. Corporate social responsibility has in general increased in prominence throughout the first decade of the 21st century. While its social, environmental and economic standards have long been the key themes amongst researchers, the inclusion of culture into the CSR framework is not evident at all. There is little scholarly evidence in the schemes of corporate funding for culture. In fact, it does not belong to the mainstream CSR agenda. What is the role of culture in conducting pro-social corporate programmes? How to classify the catalogue of possible pro-cultural corporate activities? What is their significance for business and for cultural organisations? What instruments do businesses apply to fund cultural programmes? Little is known in Poland about corporate funding of culture and about its nature. Corporate support for culture within the CSR framework has not been examined internationally either. From this perspective, this book is a pioneering study of private funding schemes for culture within CSR.

## SUMMARY

The book has four chapters that focus on important aspects of corporate support for culture within CSR. The first chapter, *Corporate Social Responsibility*, covers the origins of CSR, its development and CSR definitions based on US literature (starting from the 1950s) and European literature (starting from the 1990s). This part deals with the motives behind corporate decisions to carry out socially responsible actions and also with recent controversies around CSR. In the conclusion, the notion of *corporate cultural involvement* (CCI) is introduced, which is seen as a research category of pro-cultural activities of enterprises.

The subsequent chapter, *Instruments of culture funding within CSR*, describes both public and private sources to support culture. This section develops mainly the typology of culture funding instruments that enterprises apply as part of their CSR, that is, institutional, financial, marketing and social.

The third chapter, *Pro-cultural involvement of enterprises – research outcomes*, examines the idea of pro-cultural corporate involvement on the basis of the outcomes of research that consisted of a Web-content analysis and in-depth interviews with business representatives in Poland. Research focused on the following key themes: the quality of communicating CSR and pro-cultural activities, the motives driving enterprises to undertake pro-cultural activities, the instruments of supporting culture, the quality of co-operation with cultural organisations, an evaluation of pro-cultural activities, the barriers hampering corporate cultural involvement, and the benefits resulting from this kind of activity.

The fourth chapter, *Instruments of private funding of culture – case studies*, covers four case studies, presenting a selection of instruments of corporate funding of culture: the YES Gallery (an example of a corporate jewellery gallery), the ING Polish Art Foundation (a corporate foundation for the visual arts), Kärcher sp. z o.o. (cultural sponsorship), and IBM sp. z o.o. (corporate volunteering in culture).

In this monograph I am not advocating any particular approach to CSR, I am only providing the reader with a clearer recognition of the nature of CSR and corporate support for culture.

The book has a dual readership in mind: students and researchers interested in cultural economics and CSR and also practitioners (businesspeople, culture managers) who usually deal with the everyday management problems.



