

WIELOKULTUROWOŚĆ, UKIERUNKOWANIE NA WARTOŚCI I SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ

NOWE WYZWANIA W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ

REDAKCJA NAUKOWA

Małgorzata Rozkwitalska

Fundacja korporacyjna – narzędzie PR czy wyraz społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa?

Monika Kwiecińska*

W ostatnich latach w Polsce pojawiła się tendencja do tworzenia fundacji korporacyjnych. Takie właśnie organizacje *non profit* zakładane przez przedsiębiorstwa są nie tylko coraz liczniejsze, ale też coraz ważniejsze. Tendencję tę można przypisać znaczeniu, jakie odgrywa w Polsce i na świecie koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw (CCI – *Corporate Community Involvement*). Odnosi się ona do zaangażowania przedsiębiorstw w inicjatywach społecznych poprzez udział finansowy, rzeczowy i zasoby ludzkie. Ma na celu zaspokojenie społecznych i gospodarczych potrzeb oraz oczekiwań społeczności, w których działają.

Celem niniejszego opracowania jest znalezienie odpowiedzi na zadane w tytule pytanie: Czy fundacja korporacyjna jest narzędziem PR czy też wynikiem przemyślanej decyzji o zaangażowaniu się firmy w działania społeczne? W tym celu autorka zaprezentuje wybrane zagadnienia teoretyczne i wyniki badań własnych, które stanowią element grantu badawczego pt. *Fundacja korporacyjna jako narzędzie realizacji celów społecznych przedsiębiorstwa*, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki w Krakowie.

W czasie realizacji badań własnych udało się przeprowadzić 50 wywiadów skategoryzowanych wśród 72 zidentyfikowanych i aktywnie działających fundacji korporacyjnych w Polsce oraz 27 wywiadów z przedsiębiorstwami je tworzącymi. Wydaje się, że populacja fundacji korporacyjnych, zgodnie z definicją przyjętą w badaniu, to właśnie 72 organizacje, oznacza to, że otrzymana liczba wywiadów, przy poziomie ufności równym 95%, daje nam błąd oszacowania równy 7,66%. Dodatkowo dla uzupełnienia przeanalizowano strony internetowe wszystkich zidentyfikowanych fundacji i firm założycielskich. Badania przeprowadzono w maju i czerwcu 2012 roku.

* Dr, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

9.1. Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw – perspektywa teoretyczna i praktyczna

„W czasach narastającego sceptycyzmu opinii publicznej wobec etyki biznesu, zwłaszcza po niedawnej serii skandali finansowych, przedsiębiorstwa, które mogą zademonstrować rzeczywisty wpływ swoich działań na rozwiązanie określonych kwestii społecznych, cieszą się większą wiarygodnością niż te, które są jedynie darczyńcami, choćby i w dużej skali. (...) najlepszym sposobem rozwiązywania wielu palących problemów świata jest dziś mobilizowanie korporacji do działań, które mogą przynosić korzyści zarówno społeczeństwom, jak i im samym” [Porter, Kramer, 2003, s. 83-96]. Działania takie nazywamy społecznym zaangażowaniem przedsiębiorstw. Społeczne zaangażowanie, zgodnie z definicją World Economic Forum, jest to wkład, który przedsiębiorstwo jako obywatel wnosi poprzez swoją działalność, inwestycje społeczne, programy charytatywne i zaangażowanie w reformy publiczne [Łukasiak, 2008]. Obejmuje ono różnorodne formy aktywności, zawsze jednak dotyczy udziału w rozwiązywaniu problemów społecznych i bez względu na program czy zastosowane narzędzia, przynosi korzyści zarówno społeczeństwu, jak i firmie [FOB, 2007].

Na społeczne zaangażowanie firm można popatrzeć poprzez pryzmat siły oraz natężenia tego zjawiska i wyróżnić kilka jego poziomów. Rok przedstawia cztery poziomy społecznego zaangażowania. I poziom obejmuje działania tzw. obligatoryjne, do których zaliczamy podstawową działalność gospodarczą. Na tym etapie przeważają cele biznesowe, przedsiębiorstwo wytwarza określone produkty lub świadczy usługi. W działalności tej czerpie z lokalnych zasobów naturalnych czy też ludzkich. Społeczeństwo korzysta poprzez dostęp do produktów, inne podmioty poprzez współpracę np. w projektach partnerstwa publiczno-prywatnego, poprzez płacone podatki. W konsekwencji przyczynia się do rozwoju regionu. Kolejne poziomy zaliczają się do tzw. działań dobrowolnych.

Na II poziomie mamy do czynienia z przedsięwzięciami komercyjnymi realizowanymi w środowisku społecznym. Są to zaplanowane działania mające w konsekwencji przynieść sukces komercyjny przedsiębiorstwu, a przy okazji również korzyści dla społeczności lokalnej. Inicjatywy te podejmowane są wspólnie z innymi organizacjami np. samorządowymi, obywatelskimi i mają charakter jednorazowych przedsięwzięć. Dzięki nim rozwija się infrastruktura regionu, wzrasta zatrudnienie, następuje rozwój gospodarczy. Na tym etapie pojawia się również sponsoring, służący promocji firmy. Na drugim poziomie pierwszoplanowe i dominujące są cele biznesowe, a cele społeczne stoją na drugim planie, choć mogą przyjmować znaczące rozmiary.

III poziom obejmuje inwestycje na rzecz społeczności lokalnej. Są to działania wybrane i uznane przez kierownictwo firmy za istotne dla wspierania interesów firmy i jej reputacji, polegające na rozwiązywaniu pewnych problemów społecznych, np. wzrostu świadomości ekologicznej, wspierania edukacji, ochrony zdrowia. Nie przynoszą one bezpośrednich zysków, ale odroczone w czasie korzyści w postaci pożądanego przez przedsiębiorstwo społeczeństwa (zdrowego, wyedukowanego i świadomego ekologicznie). Na tym poziomie możemy obserwować względną równowagę celów biznesowych i społecznych.

IV poziom, najwyższy poziom zaangażowania społecznego, to działalność filantropijna. Oprócz środków finansowych przedsiębiorstwa ofiarowują pomoc merytoryczną, swoich pracowników (pomoc prawna, księgową), a także darowizny rzeczowe. Działania filantropijne związane są z dobrowolnością i bezinteresownością, dlatego cele biznesowe schodzą na tym etapie na plan dalszy lub nie są w ogóle brane pod uwagę [Rok, 2001, s. 52].

W literaturze przedmiotu społeczne zaangażowanie jest bardzo często utożsamiane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw (CSR – *Corporate Social Responsibility*). Bywa i tak, że pojęcia te używane są zamiennie. Tymczasem społeczną odpowiedzialność określa się jako koncepcję, dzięki której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy. Odpowiedzialne przedsiębiorstwo w tej koncepcji spełnia trzy podstawowe zadania:

- promuje odpowiedzialność jako podstawę działania przedsiębiorstwa,
- doskonalą sposób przedstawiania wyników dla potrzeb wszystkich interesariuszy,
- wspiera proces doskonalenia przedsiębiorstwa w aspekcie etycznym, ekologicznym i ekonomicznym.

Waddock wskazuje trzy podstawowe modele społecznej odpowiedzialności:

1. Model zaangażowania społecznego – kładzie nacisk na dobroczynność, wsparcie finansowe i rzeczowe, wolontariat pracowniczy.
2. Model interesariuszy – polegający na tworzeniu relacji z interesariuszami.
3. Model biznesowej i społecznej wydajności – kładzie nacisk na rozwijanie modeli biznesowych, aby rozwiązać problemy społeczne i ekologiczne [Waddock, 2004].

Porter i Kramer również wyodrębnili dwie strategie zarządzania CSR firmy, gdzie kryterium podziału jest związek między problemem społecznym

stanowiącym przedmiot zaangażowania a przedmiotem działalności firmy [Porter, Kramer, 2006, s. 85].

I tak pierwsza strategia tzw. dobrego obywatela, polega na zaangażowaniu się w akcje dobroczynne niemające związku z działalnością firmy albo na zmianie ogólnej strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa tak, aby zmniejszyć szkodliwość oddziaływania na otoczenie.

Druga strategia, zwana konkurencyjną filantropią, polega na zmianie strategii tak, aby przynosiła większe korzyści dla społeczeństwa albo na zaangażowaniu się w rozwiązywanie problemów społecznych, które prowadzą do odkrywania nowych obszarów tworzących przewagę konkurencyjną [Porter, Kramer, 2006, s. 89].

Halme i Laurila dzielą strategię na trzy: pierwsza ma miejsce, kiedy przedsiębiorstwo angażuje się w rozwiązywanie problemu, który nie ma związku z działalnością firmy, druga mówi o rozwiązywaniu problemów społecznych znajdujących się w łańcuchu oddziaływań społecznych i trzecia występuje, gdy przedsiębiorstwo traktuje problem społeczny jako szansę na stworzenie nowych produktów lub usług [Halme, Laurila, 2009, s. 330].

Jak widać z przytoczonych powyżej przykładów związek CCI z CSR jest dość silny, ponieważ w każdym zaprezentowanym modelu CSR występują działania związane z zaangażowaniem społecznym i trudno je rozdzielić. Tymczasem jest to pojęcie węższe od społecznej odpowiedzialności i ogranicza się do jednego interesariusza (zbiorowego), jakim jest społeczność lokalna, ewentualnie ogół społeczeństwa. Uczestnicy tego interesariusza należą również do innych grup interesariuszy (dostawcy, klienci, pracownicy), a więc działania CCI dotyczą pośrednio także i tych grup. Bardzo często zaangażowanie społeczne utożsamiane jest również z filantropią firm i nazywane strategiczną filantropią.

„Posiadanie przez firmę strategii CSR nie jest warunkiem koniecznym do prowadzenia działań z zakresu strategicznej filantropii, choć na ogół działania te są powiązane. Dzięki filantropii firma buduje pozytywne relacje z otoczeniem zewnętrznym, co przynosi jej wymierne korzyści biznesowe” [Pękacka, 2011].

W komentarzu Panek-Owsiańskiej, prezeski Forum Odpowiedzialnego Biznesu czytamy „U podstaw idei odpowiedzialnego biznesu jest tworzenie wartości firmy dla interesariuszy, także więc dla społeczności lokalnej, a nie jedynie dla akcjonariuszy czy właścicieli przedsiębiorstwa. Oczywiście firma patrzy na świat ze swojego punktu widzenia, ale musi też uwzględniać głos partnerów społecznych, co często oznacza, że wpływa na zmianę społeczną. Dla mnie zasadnicza różnica jest taka, że CSR dotyczy działań firmy w całym łańcuchu wartości (a więc interesuje nas sposób, w jaki firma zarabia pienią-

dze), natomiast filantropia dotyczy jedynie końcowej fazy podziału zysku (czyli jak firma je wydaje, jak się nimi dzieli) [Panek-Owsiańska, 2011].

Wielu autorów jest zgodnych co do tego, że zaangażowanie społeczne realizowane samodzielnie czy też poprzez zintegrowanie go w ramach CSR może przynieść i przynosi szereg korzyści zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i społeczeństwa.

Na przykład Porter i Kramer stwierdzili, że zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa można wykorzystywać do podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, ponieważ działalność dobroczynna może mieć korzystny wpływ na zasoby firmy, popyt na produkty i usługi, relacje z interesariuszami oraz zasady konkurencji na rynku [Porter, Kramer, 2002, s. 59-62].

9.2. *Public relations* i jego rola w społecznym zaangażowaniu przedsiębiorstw

Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw ma na celu zaspokojenie społecznych i gospodarczych potrzeb oraz oczekiwań społeczności, w których działają firmy. Zmusza je to zatem do prowadzenia dialogu z różnymi grupami interesariuszy w celu pozyskania informacji na temat rzeczywistych problemów społecznych, które wymagają rozwiązania. Prowadząc konkretne działania, zmierzające do rozwiązania problemów społecznych, przedsiębiorstwa przekazują informacje o swoich dokonaniach w poszczególnych obszarach, które następnie wpływają na postrzeganie firm w społeczeństwie i budują ich wizerunek. W tym celu wykorzystują działania z zakresu PR.

Zadaniem PR powinno być określanie interesariuszy, badanie ich interesów, analizowanie potrzeb i na tej podstawie formułowanie zobowiązań organizacji w obszarach ekonomicznym, prawnym i społecznym wobec interesariuszy [Daugherty, 2000, s. 401]. Według Saundersa, przedsiębiorstwa muszą pokazać, że rozumieją i robią coś z kwestiami niepokojącymi społeczeństwo. Saunders uważa, że na tym właśnie polega dobry i efektywny PR [Saunders, 2005].

Ponadto w badaniach Council of Foundations wskazano, że zwiększenie przez firmę zaangażowania społecznego o jednostkę poprawiło reputację firmy o 0,27 jednostki w przypadku firm produkcyjnych, a o 0,55 jednostki w przypadku firm handlowych. Poprawa reputacji o jednostkę spowodowała natomiast wzrost lojalności klientów odpowiednio o 0,42 i 0,32 jednostki [Measuring the Business Value of Corporate Philanthropy (...), 2000].

Biorąc pod uwagę powyższe wyniki badań, jak i wiele innych, wykorzystanie PR do komunikowania interesariuszom działań społecznych przedsiębiorstwa wydaje się uzasadnione.

Mamy różne modele komunikowania w PR, najczęściej wykorzystywane w praktyce przedsiębiorstw są modele zaproponowane przez Gruniga i Hunta:

1. Model działalności informacyjnej – polegający na rozpowszechnianiu informacji, komunikowanie jest jednokierunkowe.
2. Model komunikowania asymetrycznego – polega na argumentowaniu i perswazji, komunikowanie jest dwukierunkowe z przewagą jednej strony.
3. Model komunikowania symetrycznego – polega na wzajemnym zrozumieniu stron, komunikowanie jest dwukierunkowe i widoczna jest równowaga partnerów [Kunczik, 2002].

Jeśli przedsiębiorstwo realizuje działania z zakresu CCI bez szerszego osadzenia ich w strategii CSR, to najczęściej występuje wariant PR nazywany wizerunkowym. Działania podejmowane przez firmę nie są związane z jej podstawową działalnością biznesową, a programy zaangażowania społecznego wykorzystywane są przez PR do poprawy/ujednoczenia wizerunku i reputacji firmy.

Jeśli działania CCI są elementem strategii CSR to możemy mieć do czynienia z trzema wariantami modeli komunikowania, PR Gruniga i Hunta uzupełnionymi o modele Morsing i Schulz [Morsing, Schulz, 2006].

1. PR wizerunkowy (informowania), który pojawia się przy zaangażowaniu w działania z dziedziny filantropii strategicznej, polega na informowaniu interesariuszy o korzystnych decyzjach i działaniach w obszarze społecznej odpowiedzialności. Rola interesariuszy jest bierna.
2. PR relacji (odpowiadania), skupiony wokół budowania relacji z kluczowymi interesariuszami oraz weryfikacji ich opinii na temat firmy, jest to model dwukierunkowy asymetryczny. Rola interesariuszy jest częściowo aktywna, oczekuje się ich reakcji na działania organizacji.
3. PR społeczny (zaangażowania), który wykorzystuje komunikację do prowadzenia systematycznego i proaktywnego dialogu z interesariuszami poprzez ich zaangażowanie i bezpośrednie uczestnictwo. Jest wykorzystywany do poszukiwania innowacyjnych pomysłów możliwych do wykorzystania w działalności podstawowej przedsiębiorstwa.

Potwierdzają to badania przeprowadzone przez IBM Institute for Business Value, w których 68% menedżerów z 250 przebadanych na całym świecie uważa, że działania z obszaru CSR pozwalają poszukiwać nowych źródeł zysku. Ponad połowa badanych 54% wierzy, że działania te gwarantują im

przewagę konkurencyjną, poprzez pozycjonowanie produktów i usług w zupełnie nowy sposób [www.ibm.com/news/pl, 2009].

PR rozumiany jako komunikacja korporacyjna jest ważny dla budowania relacji z kluczowymi interesariuszami [Olędzki, 2010]. Najczęściej wykorzystywanym narzędziem w komunikacji z kluczowymi interesariuszami są raporty, czy to omawiające społeczne zaangażowanie, czy też społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw. Powody publikowania raportów społecznej odpowiedzialności w opinii zarządzających w grupie 250 największych korporacji świata to: względy etyczne 69%, względy ekonomiczne 68%, poprawa reputacji marki 55%, innowacyjność, uczenie się 55%, motywowanie pracowników 52%, zarządzanie i redukcja ryzyka 35% [KPMG International, 2008].

9.3. Fundacje korporacyjne i ich rola w działaniach PR przedsiębiorstwa

Fundacje korporacyjne stanowią szczególną formę fundacji ze względu na to, że są zakładane przez przedsiębiorstwo. Ramy prawne, wewnątrz których fundacje funkcjonują w Polsce, mają wpływ na ich cel i motywację przedsiębiorstw do tworzenia takich podmiotów. Fundacje są zwolnione z podatku pod warunkiem, że realizują wyłącznie cele użyteczności publicznej. Ich dofinansowanie musi być nieodwołalnie przeznaczane na konkretny cel, określony przez założyciela (firmę) w statucie fundacji. Oznacza to, że perspektywa fundacji jest długoterminowa i że są one finansowo niezależne od interesów spółki i jej sytuacji finansowej.

W związku z tym fundacje korporacyjne mogą sobie pozwolić na eksperymentowanie i odkrywanie nowych lub mniej popularnych obszarów działalności. Mogą być innowacyjne, zorientowane na przyszłość, przedsiębiorcze i aktywne bez ponoszenia zbyt dużego ryzyka. W istocie, fundacje korporacyjne są często opisywane jako inicjujące zmiany i zostały nawet nazwane „niezbędnym elementem anarchii” [Strachwitz, 1994].

Podstawową motywacją dla przedsiębiorstw do założenia fundacji, jak same deklarują w różnych prezentowanych w literaturze przedmiotu badaniach, jest po pierwsze możliwość stworzenia osobnej struktury zarządzającej dobroczynnością firmy i tym samym nie obciążanie pracowników. Po drugie pozwala to na tworzenie bardziej konsekwentnej strategii zaangażowania społecznego. Trzecim powodem są osobiste motywacje właściciela czy też fundatora. Wreszcie czwarta przyczyna to korzyści wizerunkowe dla podmiotu tworzącego [FOB o fundacjach korporacyjnych, 2007].

Na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych wśród 300 studentów Marquardt [Marquardt, 2001] dochodzi do wniosku, że fundacje korporacyjne są odpowiednim instrumentem PR firmy, ponieważ mogą mieć pozytywny wpływ na wiarygodność i wizerunek przedsiębiorstw. Ponadto, można przypuszczać, że fundacje korporacyjne są postrzegane jako bardziej neutralne i obiektywne niż firmy. Z tego względu mogą okazać się bardziej wiarygodne, jeżeli chodzi o wykonywanie działań związanych z zaangażowaniem społecznym.

Pomoc w informowaniu o zaangażowaniu firmy w działania społeczne jest jednym z celów fundacji korporacyjnej, a informacje na ten temat można przeczytać na stronach internetowych wielu z nich. Zgodnie ze swoim statutem i opublikowanymi celami działalności, wiele fundacji korporacyjnych koncentruje się na rozwiązywaniu problemów społecznych oraz na reagowaniu na niezaspokojone potrzeby społeczne. Ich celem jest przynoszenie pożytku publicznego i służyć za „anteny”, czy też „czujniki”, odbierające potrzeby i oczekiwania społeczne.

Fundacje te mają zatem potencjalną możliwość wglądu w potrzeby i oczekiwania interesariuszy firmy. Dzięki temu fundacje korporacyjne mogą wspierać komunikację firmy w zakresie zaangażowania społecznego i pełnić podstawową funkcję w dialogu z interesariuszami i *public relations*. Idąc o krok dalej, fundacje korporacyjne mogą odgrywać ważną rolę w kształtowaniu i wzmacnianiu reputacji firmy.

Dyskutuje się jednak nad tym, czy fundacje korporacyjne mogą i powinny służyć celom PR i wspierać kreowanie reputacji firmy, czy też nie. Z perspektywy interesariusza wykazano, że nie jest dobrze widziane, kiedy wydatkowanie środków na takie cele wiąże się z interesami przedsiębiorstw [Civis, 2003]. Z kolei inne badania przeprowadzone wśród osób zainteresowanych CCI pokazało, że respondenci oczekiwali od przedsiębiorstw dokładniejszego uzasadnienia biznesowego swoich działań w zakresie społecznego zaangażowania. Osoby te uważają CCI za mniej wiarygodne, jeżeli nie jest systematycznie wkomponowywane w interes firmy [ECC, Kohtes Klewes and Fishburn, Hedges, 2003].

Pękacka z Forum Darczyńców jest zdania, że kreowanie wizerunku można robić bez zaangażowania społecznego, (...) należy docenić, gdy firma decyduje się powołać fundację, co oznacza przyjęcie na siebie nie tylko jednorazowego wysiłku jej stworzenia, lecz wzięcie wieloletniej odpowiedzialności za fundację i moralne zobowiązanie się do zapewnienia finansowej stabilności. Nie można oczekiwać od zarządu, aby (...) nie brał pod uwagę korzyści – w tym wizerunkowych” [Pękacka, 2011].

Podsumowując powyższe rozważania na temat istoty społecznego zaangażowania przedsiębiorstw, fundacji korporacyjnych i roli PR w ich działaniach,

można spróbować odpowiedzieć na stawiane w tytule opracowania pytanie: **Czy fundacja korporacyjna jest narzędziem PR czy wyrazem społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa?**

Zdaniem autorki opracowania, fundacja korporacyjna, wymagająca długoterminowego zaangażowania finansowego i przemyślanej strategii działania, powinna być przejawem zaangażowania społecznego, wynikającego z realizacji celów społecznych przyjętych przez organizację. Działania PR natomiast powinny służyć wsparciem procesów komunikacyjnych i budowania relacji z interesariuszami w realizacji CCI zarówno w fundacjach korporacyjnych, jak i przedsiębiorstwach je tworzących.

Z drugiej strony wykorzystywanie fundacji korporacyjnych jako narzędzi PR do budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa jest dopuszczalne w sytuacji, kiedy istnienie fundacji korporacyjnej jest wynikiem rzeczywistego, a nie wyłącznie deklarowanego zaangażowania społecznego i realizacji celów społecznych przedsiębiorstwa. W przeciwnym razie tworzenie fundacji w celach wyłącznie PR-owych oznacza fasadowość działań i wcześniej czy później spowoduje zmniejszenie wiarygodności i pogorszenie wizerunku przedsiębiorstwa.

9.4. Fundacja korporacyjna – narzędzie PR czy wyraz społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa – wybrane wyniki badań własnych

9.4.1. Perspektywa przedsiębiorstw założycielskich

Większość, bo aż 39 z 72 badanych fundacji, utworzyły duże przedsiębiorstwa (powyżej 250 zatrudnionych). Branże, w których działają firmy założycielskie to: finansowa, konsultingowa, medialno-wydawnicza, medyczna, budowlana i telekomunikacyjna, energetyczna i wydobywcza.

Fundacje odgrywają ważną rolę w funkcjonowaniu firm, stanowią bowiem element strategii ich społecznego zaangażowania, są próbą usystematyzowania ich działań społecznych, realizują cele marketingowe i PR, integrują pracowników wokół ważnych celów i obszarów społecznych istotnych dla przedsiębiorstw, budują wizerunek odpowiedzialnego pracodawcy.

Deklarowane w badaniach powody utworzenia fundacji przez przedsiębiorstwa to w kolejności:

- powinność moralna i przekonanie o potrzebie niesienia pomocy,
- budowa zaufania społecznego do firmy i marki,

- odpowiedź na oczekiwania społeczne,
- budowa wizerunku firmy i marki,
- transparentność i uporządkowanie działań społecznych oraz ich oddzielenie od działalności biznesowej.

Poprzez fundację badane przedsiębiorstwa realizują następujące cele:

- wynikające ze strategii społecznej odpowiedzialności przyjętej przez firmę,
- polegające na budowie pozytywnego wizerunku firmy w społeczeństwie,
- społecznego zaangażowania firmy związane z misją powołanej fundacji.

Wiele spośród badanych przedsiębiorstw otrzymuje od fundacji informacje na temat dialogu fundacji z interesariuszami, które służą do opracowywania programów i strategii społecznego zaangażowania, do budowania relacji z klientami, interesariuszami i liderami opinii oraz do budowania wizerunku i raportowania o działaniach społecznych firmy. Wykorzystywane są również do rozpoznania potrzeb fundacji i lepszego ich zaspokajania. Informacje pochodzące z fundacji pozwalają również rozpoznać potrzeby środowiska, w którym działa fundacja i dostosować do nich realizowane projekty.

Firmy informują również media i klientów o działaniach firmy prowadzonych poprzez fundacje w celach wizerunkowych i PR. Wykorzystują do tego celu przede wszystkim wzajemne dostosowanie systemów identyfikacji wizualnej oraz zbieżność nazwy fundacji i przedsiębiorstwa, internet i kontakty osobiste pracowników.

25 firm spośród 27 przebadanych podmiotów dostrzega wiele korzyści płynących z posiadania fundacji. Poniżej przytoczono wypowiedzi respondentów, które pojawiały się najczęściej:

- „fundacja jako swoisty parasol dla działań dobroczynnych firmy, wyraz przemyślanej koncepcji zaangażowania społecznego; usystematyzowanie działań społecznych firmy i zapewnienie ich efektywności, by jeszcze lepiej i skuteczniej pomagać społecznościom lokalnym, w których działa firma; fundacja jako instrument realizacji programów strategii zaangażowania społecznego firmy”,
- „atut marketingowy – przewaga nad konkurencją niedbającą o środowisko naturalne”,
- „budowa wizerunku firmy, jako firmy, która dba o społeczność lokalną”,
- „poprawia wizerunek firmy; świadczy o społecznej odpowiedzialności firmy; wspiera realizację działań/celów ze strategii CSR firmy”,

- „poprzez rozwój edukacji, służby zdrowia, kultury i sportu, inwestujemy w rozwój społeczeństwa, czyli naszych obecnych i przyszłych pracowników”,
- „przede wszystkim wizerunkowe, budowanie wiarygodności firmy, budowanie relacji ze społeczeństwem lokalnym”,
- „usystematyzowanie działań prospołecznych firmy, transparentność firmy”.

Większość badanych firm mierzy efekty działań fundacji za pomocą:

- wskaźników ilościowych dotyczących rozwiązania problemu społecznego, np. ilości beneficjentów,
- wskaźników jakościowych dotyczących rozwiązania problemu społecznego,
- liczby i ogólnej kwoty przyznanych dotacji,
- liczby artykułów prasowych,
- wskaźników dotyczących wizerunku firmy.

We wszystkich badanych przypadkach informacje na temat działalności fundacji udostępniane są pracownikom firmy na papierze lub za pośrednictwem internetu. Magazyny i gazetki pracownicze w firmach regularnie publikują („krótkie, łatwo przyswajalne”) artykuły dotyczące działalności fundacji. Sprawozdania finansowe i merytoryczne z działalności fundacji są również umieszczane w firmowym intranecie.

W badaniach wyjaśniano, że tego rodzaju informacje przekazuje się z powodu poczucia obowiązku wobec interesariuszy, aby pokazać im, „na co zostały wydane pieniądze”, ale też w celu pozyskania nowych źródeł dotacji, a także w celu zwiększenia zaangażowania pracowników firmy w działania społeczne. Niekiedy informacje o działaniach fundacji przekazywane są mediom i klientom firm w celu budowania pozytywnego wizerunku i sieci kontaktów, a także w lepszym rozpoznaniu potrzeb środowiska, w którym działa fundacja.

Korzyści, jakie firma odnosi z fundacji, postrzegane są przez badane przedsiębiorstwa jako długoterminowe i pośrednie; za głównego beneficjenta korzyści uznano społeczeństwo. Fundacja była opisywana jako źródło wiedzy czerpanej przez korporację o potrzebach społecznych i narzędzie budowy trwałych relacji między firmą a społeczeństwem. Zapewnia ona zdobywanie i gromadzenie doświadczenia w kwestiach dotyczących działań społecznie odpowiedzialnych i wspomaga kontakty zewnętrzne. Stwierdzono również, że fundacja może być „pionierem” na nowych rynkach, zdobywać *know-how* i zapewniać rozpoznawalność nazwy firmy.

Większość osób, z którymi przeprowadzono wywiad, dostrzegła konflikt pomiędzy niezależnością fundacji a interesami podmiotów założycielskich. Obserwacje te potwierdzają wyniki badań respondentów z fundacji, którzy stwierdzili, że dają się zauważyć trudności w ustalaniu celów fundacji i ich hierarchii. Przedstawiciele przedsiębiorstw w organach fundacji bardziej skłaniają się ku celom gwarantującym korzyści wizerunkowe firmy. Zdaniem badanych przedsiębiorstw, jeśli fundacja nie będzie transparentna, a jej cele nie będą zintegrowane z celami społecznymi firmy, może to negatywnie wpłynąć na wizerunek przedsiębiorstwa lub nie wpłynąć w ogóle.

Firmy informują również media i klientów o działaniach firmy prowadzonych poprzez fundacje w celach wizerunkowych i PR.

9.4.2. Perspektywa fundacji korporacyjnych

Polskie fundacje korporacyjne są młodymi tworcami, zaledwie 6 spośród badanych utworzono przed rokiem 1991, a pozostałe powstawały w kolejnych latach, w tempie kilku podmiotów rocznie.

Zdaniem fundacji przyczyną, dla której przedsiębiorstwa powołały je do życia była: realizacja strategii społecznego zaangażowania firmy, próba usystematyzowania działań społecznych firmy, inicjatywa działu komunikacji społecznej, marketingu lub PR, jak również odpowiedź na zapotrzebowanie społeczne lub inicjatywa pracowników.

Nazwa fundacji w 33 przypadkach na 50 przebadanych jest zbieżna z nazwą firmy tworzącej. Sytuacja ta zdaniem 25 fundacji jest korzystna dla założyciela, ponieważ poprawia wizerunek firmy i świadczy o jej społecznym zaangażowaniu. Korzyści polegają także na tym, że fundacja jest bardziej rozpoznawalna, cieszy się większym zaufaniem i prestiżem, musi działać bardziej profesjonalnie i może liczyć na pomoc (wolontariat) pracowników.

Badane fundacje działają w następujących obszarach: pomoc osobom w trudnej sytuacji życiowej, edukacja, ochrona zdrowia, sport, turystyka, wypoczynek, przeciwdziałanie bezrobociu, ekologia, działalność międzynarodowa, wspólnoty lokalne, pomoc humanitarna, tożsamość i tradycja narodowa, bezpieczeństwo publiczne, ochrona praw i kultura.

Działalność fundacji korporacyjnych w poszczególnych obszarach przejawia się w następujących formach: pomocy finansowej, udzielania dotacji, pomocy rzeczowej, kampanii społecznych, udzielania stypendiów, świadczenia nieodpłatnie usług.

Zdecydowana większość badanych fundacji prowadzi działalność na terenie całego kraju (35 podmiotów), dwie fundacje działają na skalę międzynarodową, a pozostałe regionalnie i lokalnie.

Najczęściej wybierane kryteria, które decydują o realizowanych działaniach w ramach danego obszaru to: skala problemu społecznego, zbieżność z celami zaangażowania społecznego firmy, spodziewane rezultaty działań, potrzeby pracowników, społeczne postrzeganie beneficjentów działań i innowacyjność przedsięwzięcia. Zaledwie dwie fundacje wskazały jako kryterium wyboru zgodność działań z misją i celami fundacji. Wydaje się, że w tej kwestii najważniejszy jest interes firmy założycielskiej i możliwość działania na dużą skalę.

Do podjęcia decyzji o realizacji określonych projektów fundacja wykorzystuje następujące źródła danych: jest to dialog z interesariuszami, preferencje firmy założycielskiej, konsultacje z ekspertami, badania własne dotyczące potrzeb lokalnej społeczności, analizy danych statystycznych oraz opinie pracowników fundacji.

Ważnym organem w strukturze organizacyjnej fundacji, zajmującym się integracją perspektyw interesariuszy w strategię fundacji, jest rada fundacji lub rada programowa. Zadaniem tego organu jest doradzanie w kwestii kierunku prac fundacji na bardziej strategicznym poziomie i na poziomie konkretnych planowanych projektów. Interesariusze fundacji są jednak reprezentowani w tym organie decyzyjnym lub innych (zarząd) w sposób bezpośredni jedynie w 10 z 50 przebadanych fundacji.

Fundacje sporządzają raport merytoryczny i finansowy (49 fundacji na 50 badanych) ze swojej działalności w formie sprawozdania i zamieszczają go na stronie internetowej fundacji, udostępniają go w siedzibie fundacji lub dostarczają go do właściwych urzędów, takich jak np. Ministerstwo Zdrowia, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Urząd Skarbowy i inne. Raport roczny jest traktowany przez fundację przede wszystkim jako obowiązek ustawowy, ale również jako narzędzie promocji i komunikowania o działaniach fundacji.

W 40 fundacjach z 50 przebadanych, pracownicy firmy założycielskiej angażują się w jej działania lub pełnią funkcję w organach fundacji.

Ponadto fundacje identyfikują grupy interesariuszy istotne dla nich oraz rozpoznają liderów opinii w poszczególnych grupach. Komunikują się z nimi w celu poprawy jakości i weryfikacji prowadzonych działań i aby planować kolejne działania. Promują również w ten sposób fundację i jej beneficjentów.

Wszyscy respondenci wspomnieli o mediach jako jednej z najważniejszych grup interesariuszy. Związki z mediami postrzegane były jako istotne narzędzie rozpowszechniania informacji o inicjatywach i wynikach fundacji, ponieważ „interesariusze często nie rozumieją tego, że fundacje rzeczywiście realizują strategię w ramach swojej działalności, a nie zwyczajnie rozdają pieniądze w sposób przypadkowy”.

Komentowano, że trudno jest uzyskać pozytywny przekaz w mediach, ponieważ dobre wiadomości to dla mediów żadne wiadomości. W przypadku, gdy media już informują o działaniach fundacji, rzadko zawierają informacje o pomysłach i sponsorach kryjących się za projektami.

Informacje na temat fundacji korporacyjnej na swojej stronie internetowej zamieszczają 42 przedsiębiorstwa z 75, które posiadają własną stronę internetową. Przy czym 32 przedsiębiorstwa mają wspólną stronę z fundacją korporacyjną. Stronę internetową posiada 67 fundacji. Strony te są w większości pasywne, komunikacja odbywa się tylko w jedną stronę, na zewnątrz. Zainteresowani nie współtworzą tych stron, jak i nie mają możliwości zamieszczania żadnych komentarzy.

9.4.3. Podsumowanie wyników badań

Analizując wyniki badań własnych oraz rozważania literaturowe zaprezentowane w pierwszych trzech rozdziałach nasuwają się następujące wnioski, które można uznać z powodu wielkości próby badawczej za uprawdopodobnione, aczkolwiek odnoszące się wyłącznie do przebadanych podmiotów.

1. Na podstawie analizy roli, jaką fundacje korporacyjne odgrywają w przedsiębiorstwach założycielskich, powodów ich utworzenia oraz celów, jakie realizują, można stwierdzić, że tworzenie fundacji korporacyjnych w Polsce **wydaje się być** wyrazem społecznego zaangażowania przedsiębiorstw i/lub strategii CSR. Wątpliwość może jednak budzić fakt wynikający z przyjętej metodyki badań.
Nie można wykluczyć, że w niektórych wypadkach odpowiedzi respondentów mogły mieć charakter deklaracyjny i stanowić swoisty przejaw działań PR. Autorka jednak starała się w swoich badaniach weryfikować uzyskane od respondentów dane poprzez analizę dostępnych informacji dotyczących faktycznie realizowanych działań w obszarze zaangażowania społecznego. Nie pozwoliło to jednak ustalić czy deklarowane motywy tych działań były zbieżne z faktycznymi. Może to zatem budzić pewne wątpliwości.
2. Analiza pól, form i obszarów działań fundacji korporacyjnych pozwala wnioskować, że badana populacja przedsiębiorstw, które tworzą fundacje korporacyjne znajdują się na III i IV poziomie realizowanego zaangażowania społecznego, zgodnie z klasyfikacją Roka, czyli wspierają interes firmy, jak i społeczeństwa lub są wyłącznie działaniami filantropijnymi, którym nie przyświecają korzyści biznesowe.
3. Najczęściej zaangażowanie społeczne i tworzenie fundacji w badanej próbie wynika z realizacji strategii CSR, dlatego też specyfika realizo-

wanych działań i podejmowanych decyzji o zaangażowaniu się fundacji w poszczególne projekty, pozwala wnioskować o dominacji strategii dobrego obywatela i konkurencyjnej filantropii, zgodnie z klasyfikacją Portera i Kramera.

4. Analiza procesów komunikacyjnych badanych fundacji i przedsiębiorstw je tworzących pozwala stwierdzić, że dominują dwa modele komunikacji PR wg Gruninga i Hunta: model działalności informacyjnej i model komunikowania asymetrycznego. Ponadto wydaje się, że działania PR służą wsparciem procesów komunikacyjnych i budowania relacji z interesariuszami w realizacji CCI zarówno w fundacjach korporacyjnych, jak i przedsiębiorstwach je tworzących.
5. Dodatkowo głębsza analiza badań własnych wskazuje, że w działaniach badanych fundacji i przedsiębiorstw dominuje PR wizerunkowy i relacji, natomiast PR społeczny nie jest jeszcze rozpowszechniony. Pojawiają się próby wykorzystania komunikacji do prowadzenia systematycznego i proaktywnego dialogu z interesariuszami poprzez ich zaangażowanie i bezpośrednie uczestnictwo np. w procesach decyzyjnych, ale próby te są jeszcze nieliczne w praktyce polskich fundacji.

W związku z powyższym nie można jednoznacznie rozstrzygnąć pytania stawianego w tytule pracy. Wydaje się jednak ważnym podkreślenie istotnego wkładu finansowego, ludzkiego i organizacyjnego w rozwiązywanie wielu ważnych problemów społecznych, jaki wnoszą fundacje korporacyjne, a poprzez ich działanie równocześnie założyciele, czyli przedsiębiorstwa i stanowią przejaw praktycznego zaangażowania społecznego firm.

Działania PR służą natomiast wsparciem procesów komunikacyjnych i budowania relacji z interesariuszami zarówno dla fundacji, jak i podmiotów je tworzących niezależnie od motywów, jakie przyświecały ich twórcom i założycielom.

* * *

Budowa reputacji firmy odpowiedzialnej i wrażliwej społecznie staje się istotnym wyzwaniem, a komunikowanie o społecznym zaangażowaniu, budującym jednoznacznie pozytywne skojarzenia, świetnie może służyć temu celowi. Jednym ze sposobów na systematyczne i efektywne prowadzenie takich działań jest utworzenie przez firmę osobnego bytu prawnego – fundacji korporacyjnej – i przekazanie jej odpowiedzialności za aktywność społeczną firmy.

Wobec powyższego autorka uważa, że fundacje korporacyjne stają się w naszym kraju bardzo ważną grupą organizacji, będących efektem woli prze-

myślanego zaangażowania firm w rozwiązywanie problemów społecznych naszego kraju. Podmioty te pozwalają na budowę wieloletnich strategii, staranny dobór partnerów, pozyskanie dodatkowych źródeł finansowania, pełniejsze wykorzystanie dostępnych ulg podatkowych i korzystnych regulacji prawnych oraz budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstw je tworzących za pomocą narzędzi PR.

Jak podkreślono w rozważaniach, perspektywa fundacji jest długoterminowa, są finansowo niezależne od interesów przedsiębiorstwa i jego sytuacji finansowej. Pozwala to fundacjom na eksperymentowanie i odkrywanie nowych lub mniej popularnych obszarów. Daje im możliwość bycia innowacyjnymi, zorientowanymi na przyszłość, przedsiębiorczymi i aktywnymi przy mniejszym ryzyku. Obdarzone są też większym społecznym zaufaniem z powodu swej nierynkowości. Mogą w związku z tym podjąć większe ryzyko niż organizacje komercyjne, aby dostarczyć usługi wysokiej jakości w wybranych obszarach działań. Mogą stać się istotnym partnerem władz lokalnych w rozwiązywaniu problemów społecznych czy też inwestowaniu w rozwój regionu.

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest udzielenie odpowiedzi na zadane w tytule pytanie: Czy fundacja korporacyjna jest narzędziem PR czy też wynikiem przemyślanej decyzji o zaangażowaniu się firmy w działania społeczne? W ostatnich latach w Polsce pojawiła się tendencja do tworzenia fundacji korporacyjnych. Takie właśnie organizacje *non profit*, zakładane przez przedsiębiorstwa, są nie tylko coraz liczniejsze, ale też coraz ważniejsze. Tendencję tę można przypisać znaczeniu, jakie odgrywa w Polsce i na świecie koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw (CCI – *Corporate Community Involvement*). Odnosi się ona do zaangażowania przedsiębiorstw w inicjatywach społecznych poprzez udział finansowy, rzeczowy i zasoby ludzkie. Ma na celu zaspokojenie społecznych i gospodarczych potrzeb oraz oczekiwań społeczności, w których działają.

Aby zrealizować cel autorka prezentuje wybrane zagadnienia teoretyczne i wyniki badań własnych, które stanowią element grantu badawczego pt. *Fundacja korporacyjna jako narzędzie realizacji celów społecznych przedsiębiorstwa*, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki w Krakowie.

W czasie realizacji badań własnych przeprowadzono 50 wywiadów skategoryzowanych wśród 72 aktywnie działających spośród 86 zidentyfikowanych fundacji korporacyjnych w Polsce oraz 27 wywiadów z przedsiębiorstwami je tworzącymi. Badania wykonano w maju i czerwcu 2012 roku. Dodatkowo przeanalizowano strony internetowe 86 fundacji i firm założycielskich.

Summary

Are Corporate Foundations an Expression of Corporate Community Involvement or Are They Simply a Public Relations Tool?

The article's goal is to provide an answer to the question specified in the title: Whether corporate foundations are only serving their public relations or are they a consequence of a well thought decision to engage into social activities? In Poland the number of corporate foundations has increased rapidly throughout the recent years. Such non-profit entities, established by companies have not only become more numerous but also became more significant to the founding company. This could be associated with the significance of the CCI concept (Corporate Community Involvement) and its popularity in Poland and around the world. It refers to financial, material and human contributions that companies provide to social initiatives in order to fulfil social and economic needs and expectations of local communities in which they operate.

In order to achieve the goal, the author points to theoretical findings and results of her own research project. The project was entitled "Corporate foundation as a tool for achieving corporate social goals" and was financed by the National Science Centre in Krakow.

The research was conducted in May and June of the year 2012 through 50 interviews among 72 out of 86 actively operating corporate foundations in Poland and through 27 interviews with their founding companies. Additionally the websites of all 86 Polish corporate foundations and their founding companies were analysed.

Bibliografia

- Daugherty E.L. (2000), *Public Relations and Social Responsibility. Handbook of Public Relations*, (red.) R.L. Heath, Sage Publication, Thousand Oaks, London.
- ECC, Kohtes Klewes and Fishburn, Hedges, *Global stakeholder report 2003. Geteilte Werte? Die erste weltweite Stakeholder-Befragung zum Nonfinancial Reporting*, <http://www.ecc-kohtes-klewes.com>.
- FOB o fundacjach korporacyjnych* (2007), materiały internetowe, www.odpowiedzialnybiznes.pl.
- KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008*, KPMG International, Amstelveen, październik 2008.
- Kunczik M. (2002), *Public relations. Konzepte und Theorien*, Böhlau Verlag, Köln.
- Łukasiak P. (2008), *Społeczne zaangażowanie (CCI) a społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). Narzędzia CCI*, www.corporategiving.pl.
- Marquardt J. (2001), *Corporate Foundation als PR-Instrument. Rahmenbedingungen – Erfolgswirkungen – Management*, Gabler, Wiesbaden.
- Measuring the Business Value of Corporate Philanthropy– Research report executive summary*, October 2000, Walker Information, Inc., For the Council on Foundations.

- Morsig M., Schultz M. (2006), *Corporate Social Responsibility Communications: stakeholder information, response and involvement strategies*, „Business Ethics: a European Review”, Vol. 15, No 4.
- Odpowiedzialny biznes 2007. Raporty społeczne i innowacyjne strategie CSR (2007), materiały konferencyjne, FOB, Warszawa.
- Olędzki J. (2010), *Public Relations w komunikowaniu społecznym i marketingu*, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Panek-Owsiańska M. (2011), *Komentarz Mirelli Panek-Owsiańskiej, Prezeski Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/publikacje/artykuly/filantropia-a-csr,5155.html>.
- Pekacka M. (2011), *Filantropia a CSR*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/publikacje/artykuly/filantropia-a-csr,5155.html>.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2003) *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska”, nr 7.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2006), *Strategy&Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review”, nr 84.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2002), *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, „Harvard Business Review”, nr 80.
- Rok B. (2001), *System społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, (red.) B. Rok, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Saunders J., *Jakość, standardy i efektywność – wyzwanie czy codzienność polskiego public relations*”, wypowiedź na PR Forum 2005, 24.11.2005.
- Soziale Unternehmensverantwortung aus Bürgersicht*, Civis (Institut für Wirtschaftsethik der Universitaet St. Gallen), 2003, <http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/2ac31ccb9d0e72f4c12567e4003cde22/8926b92cbd2e5daac1256d50006df4ea>.
- Strachwitz (Graf) R. (1994), *Stiftungen – nutzen, führen und errichten: Ein Handbuch*, Campus, Frankfurt.
- Waddock S. (2004), *Parallel Universes: Companies, academics, and the progres of corporate citizenship*, Carrol School of Management, Boston College, „Business and Society Review”, vol. 109, III 2004.
- www.ibm.com/news/pl.pl/2008/05/2008_5_12.html, dostęp 03.2009