Ekonomia trwałej porażki: mechanizmy kryzysu i odporności instytucjonalnej w świetle książki Sustaining the Mission Ryana Deweya Smitha

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje systemowe przyczyny kryzysu w sektorze non-profit, wskazując, że nie wynikają one jedynie z braku funduszy, lecz z rozbieżności między rosnącym zapotrzebowaniem na usługi społeczne a możliwościami ich finansowania. Autor wyróżnia cztery typy kryzysów: płynnościowy, rentowności operacyjnej, struktury finansowania oraz najpoważniejszy – modelu instytucjonalnego. Kluczowym problemem jest asymetria cykliczna popytu: zapotrzebowanie na pomoc społeczną rośnie w okresach recesji, gdy jednocześnie spadają wpływy z darowizn i dotacji. Tekst podkreśla, że sukces społeczny (zwiększenie liczby beneficjentów) może paradoksalnie prowadzić do destabilizacji finansowej organizacji, jeśli jednostkowy koszt usługi przewyższa przychód z jej realizacji, co tworzy mechanizm trwałej porażki.

The article analyzes the systemic causes of the crisis in the non-profit sector, indicating that they result not only from a lack of funds but from the discrepancy between the growing demand for social services and the possibilities for funding them. The author distinguishes four types of crises: liquidity, operational profitability, funding structure, and the most serious—the institutional model. A key problem is the cyclical asymmetry of demand: the need for social assistance increases during recessions, while donations and subsidies simultaneously decline. The text emphasizes that social success (increasing the number of beneficiaries) can paradoxically lead to the financial destabilization of an organization if the unit cost of a service exceeds the revenue from its implementation, creating a mechanism of permanent failure.

Artykuł analizuje głęboki kryzys sektora non-profit, dowodząc, że jego źródła nie leżą w doraźnych brakach finansowych czy błędach zarządczych, lecz w systemowej rozbieżności między rosnącym popytem na usługi społeczne a anachronicznymi modelami ich finansowania. Autor stawia tezę, że organizacje społeczne wpadły w pułapkę „nożyc kosztowo-przychodowych", gdzie wzrost sukcesu społecznego (liczby pomaganych osób) paradoksalnie przyspiesza utratę stabilności ekonomicznej z powodu niedoszacowanych stawek refundacyjnych i rosnących kosztów operacyjnych. Tekst dekonstruuje mechanizmy takie jak „grantoza" czy efekt niekorzystnej skali, pokazując, jak uzależnienie od sztywnych ram publicznych kontraktów prowadzi do erozji autonomii strategicznej. Kluczowym wnioskiem jest ostrzeżenie przed zjawiskiem trwałej porażki instytucjonalnej (permanent failure) – stanu, w którym organizacja, mimo formalnego istnienia i bieżącego finansowania, traci realną zdolność do odtwarzania swoich zasobów i realizacji misji, stając się jedynie pustą strukturą administracyjną.

SŁOWA KLUCZOWE

ekonomia trwałej porażki | odporność instytucjonalna | kryzys sektora non-profit | nożyce kosztowo-przychodowe | miękkie ograniczenie budżetowe | efekt niekorzystnej skali | finansowanie fee-for-service | ryzyko systemowej zależności | kapitał obrotowy w NGO | asymetria cykliczna popytu | zarządzanie kryzysowe w organizacjach społecznych | trwała porażka instytucjonalna | analiza wieku należności | reprodukcja zdolności instytucjonalnej

Kryzys non-profit jako efekt systemowych rozbieżności

Kryzys współczesnego sektora non-profit nie jest zjawiskiem jednolitym, którego przyczynę można sprowadzić do niedostatku filantropii, ograniczeń w finansach publicznych czy braków w kompetencjach zarządów organizacji społecznych. Stanowi on raczej rezultat nakładania się kilku odmiennych procesów: rosnącego zapotrzebowania na usługi społeczne, ewolucji mechanizmów ich finansowania, wzrostu kosztów pracy i infrastruktury, coraz bardziej złożonych wymagań regulacyjnych oraz transformacji technologicznej. Do tego dochodzi utrzymywanie struktur zarządzania, które nie są już dostosowane do skali podejmowanych zobowiązań. Procesy te

wzajemnie potęgują swoje negatywne skutki, tworząc układ zależności, w którym organizacja może odczuwać pogarszającą się sytuację finansową mimo wzrostu zapotrzebowania na jej działalność, wysokiego zaangażowania personelu i poprawnych relacji z publicznymi instytucjami finansującymi. Ekonomiczna osobliwość tego zjawiska polega na rozchodzeniu się trzech wielkości, które w klasycznych modelach przedsiębiorstwa są zazwyczaj silniej powiązane: zapotrzebowania na świadczenie, możliwości uzyskania przychodów oraz zdolności pokrywania rzeczywistych kosztów działalności.

Rosnąca liczba potrzebujących nie przekłada się automatycznie na wzrost przychodów organizacji. Beneficjenci często nie posiadają zdolności płatniczej, a wysokość środków publicznych zależy od decyzji budżetowych, konstrukcji kontraktów i zasad refundacji. W konsekwencji sukces społeczny – rozumiany jako zwiększająca się liczba osób korzystających z pomocy – może paradoksalnie przyspieszać utratę stabilności finansowej, o ile jednostkowy koszt świadczenia przewyższa przychód przypisany do jego wykonania.

Typologia kryzysów i specyfika popytu na usługi społeczne

Rozpoznanie tego mechanizmu wymaga odróżnienia kryzysu płynnościowego, rentowności operacyjnej, struktury finansowania oraz trwałości modelu instytucjonalnego. Kryzys płynności występuje wtedy, gdy organizacja nie dysponuje w wymaganym terminie środkami pieniężnymi niezbędnymi do uregulowania bieżących zobowiązań – nawet jeśli jej majątek lub należności przewyższają te zadłużenia. Kryzys rentowności operacyjnej pojawia się natomiast wtedy, gdy przychody z działalności nie wystarczają na pokrycie kosztów jej prowadzenia, przy uwzględnieniu właściwego okresu rozliczeniowego i ekonomicznej treści operacji. Kryzys struktury finansowania dotyczy nadmiernej koncentracji źródeł przychodów, niedopasowania terminów pozyskiwania środków do dat ich wydatkowania oraz ograniczeń wynikających z celowego charakteru otrzymanych funduszy. Najgłębszy charakter ma kryzys modelu instytucjonalnego, w którym organizacja traci zdolność odtwarzania zasobów niezbędnych do realizacji swojej misji, nawet jeśli okresowo udaje jej się pozyskać dotacje, darowizny lub finansowanie pomostowe. Zjawiska te mogą współwystępować, lecz wymagają odmiennej diagnozy i różnych instrumentów naprawczych.

Krótkoterminowa pożyczka może zapobiec niewypłacalności podmiotu z dodatnim wynikiem operacyjnym i opóźnionymi należnościami, ale nie rozwiąże problemu organizacji, w której każda kolejna jednostka świadczonej usługi powiększa stratę ekonomiczną. Podobnie redukcja kosztów administracyjnych może zwiększyć sprawność działania, lecz nie usunie niedofinansowania

wynikającego z systemowego ustalenia stawek refundacyjnych poniżej kosztów świadczeń, których zakres i jakość są określone prawnie lub kontraktowo. Istotnym źródłem niestabilności sektora jest charakter popytu na znaczną część usług społecznych. W klasycznej analizie rynkowej wzrost ceny może ograniczać popyt, a wzrost zapotrzebowania stymulować zwiększanie podaży i przychodów.

Mechanizm ten funkcjonuje inaczej w obszarach opieki długoterminowej, rehabilitacji, wsparcia osób z niepełnosprawnościami, przeciwdziałania bezdomności i leczenia uzależnień. Tutaj zapotrzebowanie jest w znacznej mierze determinowane przez stan zdrowia, sytuację życiową oraz prawa i potrzeby jednostki, a nie przez jej gotowość do nabycia usługi po cenie rynkowej. W wielu przypadkach wzrost popytu następuje właśnie wtedy, gdy gospodarstwa domowe, samorządy i państwo doświadczają pogorszenia sytuacji finansowej. Kryzys gospodarczy zwiększa ryzyko bezrobocia, zadłużenia, przemocy ekonomicznej, problemów mieszkaniowych i wykluczenia społecznego, a równocześnie może ograniczać wpływy podatkowe i prywatne darowizny. Powstaje charakterystyczna asymetria cykliczna: zapotrzebowanie na usługi społeczne rośnie w okresach osłabienia zdolności ich finansowania. Nie dotyczy to jednak w jednakowym stopniu wszystkich organizacji non-profit.

Podmioty prowadzące działalność rekreacyjną, edukacyjną, kulturalną, rzeczniczą czy członkowską funkcjonują w odmiennych warunkach popytowych; część z nich może korzystać ze wzrostu zainteresowania swoimi usługami w okresach prosperity. Dlatego uogólniając diagnozę kryzysu, autor książki wskazuje na konieczność rozróżnienia między organizacjami świadczącymi usługi o charakterze podstawowym i ciągłym a podmiotami realizującymi przedsięwzięcia o większej elastyczności czasowej i organizacyjnej. Dodatkowe napięcie generują rosnące koszty pracy, które w sektorze usług społecznych mają znaczenie szczególne. Opieka nad osobami wymagającymi intensywnego wsparcia, terapia uzależnień, rehabilitacja czy pomoc środowiskowa to rodzaje działalności, których jakość zależy istotnie od kompetencji, czasu i stabilności zatrudnienia personelu.

Presja płacowa wynika nie tylko z ogólnego wzrostu wynagrodzeń, lecz także z konieczności konkurowania o pracowników z publicznymi placówkami ochrony zdrowia, firmami komercyjnymi i innymi organizacjami społecznymi. Niedobory kadrowe mogą prowadzić do zwiększenia kosztów nadgodzin, konieczności korzystania z personelu tymczasowego, ograniczania liczby dostępnych świadczeń oraz wzrostu rotacji pracowników. Każde odejście doświadczonego specjalisty pociąga za sobą koszty rekrutacji i wdrożenia następcy, lecz może również osłabiać relacje terapeutyczne i opiekuńcze, oparte na zaufaniu i znajomości indywidualnej sytuacji beneficjenta. Amerykańska Government Accountability Office wskazywała już w badaniu programów Medicaid dotyczących usług środowiskowych na trudności w pozyskiwaniu i utrzymywaniu personelu, związane między

innymi z niskim poziomem wynagrodzeń oraz złożonymi potrzebami części odbiorców opieki. Choć analiza obejmowała wybrane programy w pięciu stanach i nie może być bezpośrednio uogólniana na wszystkie amerykańskie organizacje, dobrze ilustruje ona mechanizm zależności między konstrukcją finansowania, warunkami pracy a dostępnością świadczeń. Wzrost kosztów pracy nie jest jednak jedynym czynnikiem ograniczającym odporność ekonomiczną organizacji społecznych.

Współczesny dostawca usług opiekuńczych lub zdrowotnych musi bowiem utrzymywać systemy księgowe, dokumentację medyczną, procedury ochrony danych, mechanizmy rozliczania świadczeń, infrastrukturę teleinformatyczną, ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej oraz specjalistyczne kompetencje w zakresie zgodności regulacyjnej.

Efekt niekorzystnej skali i pułapka niedoinwestowania

Wydatki te mają często charakter kosztów stałych lub skokowych, których wysokość nie spada proporcjonalnie do liczby obsługiwanych beneficjentów. Organizacja zatrudniająca kilkudziesięciu pracowników potrzebuje podobnych narzędzi informatycznych i profesjonalnej obsługi prawnej co podmiot znacznie większy, jednak rozkłada te koszty na mniejszą liczbę świadczeń. W efekcie pojawia się efekt niekorzystnej skali, szczególnie dotkliwy w instytucjach działających w wielu lokalizacjach lub podlegających jednocześnie różnym systemom nadzoru.

Modernizacja technologiczna mogłaby ograniczyć część kosztów administracyjnych, lecz sama wymaga kapitału początkowego, szkoleń i sprawnego zarządzania zmianą. Organizacje pozbawione rezerw inwestycyjnych są w konsekwencji zmuszone do korzystania z przestarzałej infrastruktury. Jej utrzymanie generuje rosnące koszty, zwiększa ryzyko błędów i utrudnia pozyskiwanie wiarygodnych informacji zarządczych. Taki mechanizm tworzy niekorzystne sprzężenie zwrotne między niedoinwestowaniem a spadkiem produktywności organizacyjnej.

Mechanizmy finansowania usług publicznych i pułapka skali

Kluczowe znaczenie mają zmiany w mechanizmach finansowania usług publicznych, które w amerykańskim sektorze human services stanowią jeden z głównych elementów transformacji instytucjonalnej. Historyczne modele refundowania kosztów działalności lub finansowania określonej zdolności usługowej były stopniowo uzupełniane bądź zastępowane rozwiązaniami opartymi na płatnościach za wykonane świadczenie (fee-for-service), zarządzanej opiece

zdrowotnej (managed care), ryczałtach przypisanych do konkretnej populacji beneficjentów (capitation) oraz instrumentach wynagradzania uzależnionych od wybranych wyników.

Mechanizmy te różnią się sposobem alokacji ryzyka, dlatego nie można traktować ich jako jednolitego procesu ani zakładać, że każda zmiana w stronę rozliczania faktycznie wykonanych usług pogarsza sytuację organizacji społecznej. Finansowanie za świadczenie może zwiększać przejrzystość i ograniczać utrzymywanie niewykorzystywanej infrastruktury, natomiast płatności ryczałtowe mogą poprawiać przewidywalność przychodów, choć jednocześnie skłaniają do ograniczania kosztów opieki nad osobami wymagającymi szczególnie intensywnego wsparcia.

O rzeczywistym działaniu danego modelu decydują wysokość stawek, zasady kwalifikowania beneficjentów, sposób korygowania ryzyka, wymogi dokumentacyjne, terminy rozliczeń oraz mechanizmy kontroli jakości. Zmiana sposobu finansowania jest zatem zmianą podziału odpowiedzialności ekonomicznej między państwem, ubezpieczycielem, pośrednikiem płatniczym, dostawcą usług a beneficjentem. W podmiotach zależnych od jednostkowych stawek refundacyjnych szczególnie niebezpieczne staje się narastanie rozbieżności między rzeczywistymi kosztami świadczeń a ceną administracyjnie ustaloną przez płatnika. Autor opisuje ten proces jako szczególną postać nożyc kosztowo-przychodowych, w której wynagrodzenia, energia, ubezpieczenia, technologia i koszty zgodności regulacyjnej rosną szybciej niż przychód przypadający na porównywalną jednostkę usługi. Jeżeli organizacja świadczy rocznie określoną liczbę usług, a przeciętny koszt ich wykonania systematycznie przekracza stawkę płatności, zwiększanie liczby świadczeń bez zmiany pozostałych warunków może przyspieszać narastanie straty zamiast ją ograniczać. Dotychczasowy sposób reagowania na pogarszający się wynik, polegający na zwiększaniu skali działalności, prowadzi wówczas do skutków odwrotnych od zamierzonych. Menedżerowie mogą błędnie interpretować wzrost przychodów nominalnych jako poprawę sytuacji, pomijając spadek jednostkowej marży operacyjnej.

Przy wysokim udziale kosztów stałych zwiększanie wolumenu świadczeń bywa uzasadnione tylko wtedy, gdy dodatkowy przychód pokrywa koszty zmienne i przyczynia się do finansowania kosztów wspólnych. W przeciwnym razie organizacja powiększa skalę działalności ekonomicznie niezrównoważonej, co może pozostawać niewidoczne w uproszczonych analizach opartych wyłącznie na dynamice przychodów i liczbie beneficjentów. Problem pogłębia konstrukcja rozliczeń należności od publicznych płatników. Organizacja może prawidłowo wykonać usługę, ponieść wszystkie związane z nią koszty oraz wykazać przychód zgodnie z zasadami rachunkowości memoriałowej, nie otrzymując jednak środków pieniężnych w terminie umożliwiającym uregulowanie zobowiązań wobec pracowników i dostawców. Czas między poniesieniem wydatku a otrzymaniem płatności generuje zapotrzebowanie na kapitał obrotowy, którego wielkość zależy od

wolumenu świadczeń, terminów rozliczeń, częstotliwości odrzucania dokumentacji oraz skuteczności dochodzenia należności.

Dodatkowe komplikacje powstają w systemach wymagających rozbudowanego kodowania usług, dokumentowania ich zasadności i spełniania zmiennych wymogów formalnych. Błąd administracyjny może doprowadzić do opóźnienia płatności niezależnie od faktycznej jakości udzielonej pomocy. W miarę narastania zaległości organizacja korzysta z rezerw lub krótkoterminowego zadłużenia, co zwiększa koszty finansowe i ogranicza możliwości inwestycyjne.

Szczególnego znaczenia nabiera wówczas analiza wieku należności (accounts receivable aging), odsetka należności spornych, skuteczności pierwszego rozliczenia oraz przeciętnego czasu uzyskiwania płatności. Pozornie techniczna sprawność działu administracyjnego staje się jednym z warunków ciągłości świadczeń opiekuńczych, ponieważ związek między dokumentacją usługi a wynagrodzeniem personelu okazuje się bezpośredni.

Ryzyko systemowej zależności od finansowania publicznego

Zależność od publicznych strumieni finansowania nie jest jednak specyfiką wyłącznie amerykańskich dostawców usług medycznych. Badania Urban Institute wskazują, że w 2023 roku około dwóch trzecich organizacji objętych reprezentatywnym badaniem amerykańskiego sektora non-profit korzystało z przynajmniej jednego grantu lub kontraktu publicznego. Dla przeciętnej badanej jednostki przychody ze źródeł rządowych stanowiły około jednej czwartej całkowitych wpływów, choć między podmiotami występowały znaczne różnice – około jedna piąta organizacji pozyskiwała w ten sposób ponad połowę środków. Wyniki te ujawniają zasadniczą cechę współczesnego systemu amerykańskiego: organizacje formalnie prywatne i społecznie autonomiczne są często finansowo włączone w wykonywanie zadań publicznych. Zależność ta nie musi stanowić problemu, dopóki warunki współpracy zapewniają adekwatność wynagrodzenia, przewidywalność płatności i możliwość planowania długookresowego. Staje się natomiast źródłem podatności na kryzys, gdy publiczny finansujący może szybko ograniczyć transfer środków, podczas gdy organizacja wykonawcza nie jest w stanie równie sprawnie zredukować zobowiązań związanych z personelem, infrastrukturą i opieką nad beneficjentami. Szczególnie wymownych dowodów dostarczają doświadczenia Stanów Zjednoczonych z 2025 roku, opisane w badaniach Urban Institute opublikowanych 14 października 2026 roku.

Autorzy analizowali zakłócenia finansowania publicznego, rozumiane jako utrata grantów lub kontraktów, opóźnienia, zamrożenia płatności oraz nakazy wstrzymania działalności. Wyniki pokazują, że co najmniej jednego rodzaju zakłócenia doświadczyło 35% wszystkich organizacji z badanej populacji, co odpowiadało 49% podmiotów korzystających z finansowania publicznego. Wśród organizacji dotkniętych przerwami lub zamrożeniami środków 48% wskazało przypadki utrzymujące się przez dwanaście tygodni lub dłużej. Tak długi okres niepewności może wymuszać utrzymywanie znacznych rezerw operacyjnych, a w organizacjach o niskiej płynności często przekracza zdolność finansowania bieżących zobowiązań. Szczególnie istotna jest tu różnica między prawdopodobieństwem wystąpienia zakłócenia a ciężarem jego konsekwencji.

Większe organizacje częściej zgłaszały problemy z finansowaniem, lecz w przypadku najmniejszych podmiotów utrata środków publicznych znacznie częściej prowadziła do utraty co najmniej połowy przychodów. Oznacza to, że mniejsza ekspozycja statystyczna nie musi przekładać się na większe bezpieczeństwo ekonomiczne. Dane te wymagają jednak starannej interpretacji metodologicznej.

Urban Institute oparł się na badaniach ankietowych z lat 2025 i 2026, obejmujących amerykańskie organizacje dobroczynne typu 501(c)(3) o rocznych przychodach i wydatkach wynoszących co najmniej 50 tysięcy dolarów. Z analizy wyłączono szereg specyficznych kategorii instytucji, m.in. szpitale, szkoły wyższe i niektóre organizacje religijne. Wskaźników tych nie należy zatem przenosić na cały amerykański sektor non-profit, który obejmuje również wielkie instytucje akademickie, ochronę zdrowia i podmioty o odmiennych modelach finansowania. Ponadto dane opierają się na deklaracjach osób zarządzających organizacjami, co wiąże się z ograniczeniami właściwymi dla badań tego typu. Znaczenie tych wyników nie polega na dowodzeniu powszechnego załamania sektora, lecz na identyfikacji rzeczywistej skali zakłóceń i sposobów reagowania na nie. Co ważne, zakłócenia przybierały różne formy, a ich skutki nie zawsze sprowadzały się do trwałej utraty środków – okresowe wstrzymanie płatności może bowiem zdestabilizować organizację nawet wtedy, gdy zobowiązanie publicznego finansującego zostanie ostatecznie uregulowane.

Właśnie dlatego rzetelna diagnoza musi rozróżniać ryzyko utraty przychodu od ryzyka czasowego niedopasowania przepływów pieniężnych. Wyniki dotyczące reakcji organizacji na kryzysy finansowe obnażają ograniczenia tradycyjnych strategii zarządzania. Wśród podmiotów dotkniętych problemami ze środkami publicznymi 65% deklarowało ograniczanie wydatków, 63% korzystanie z rezerw, 63% intensyfikację działań służących pozyskiwaniu darowizn i finansowania filantropijnego, a 61% sięganie po pożyczki lub zwiększanie kredytowania.

Poszczególne działania nie wykluczały się, więc nie należy sumować tych odsetków ani traktować ich jako sztywnej struktury źródeł finansowania. Wyłania się z nich jednak obraz organizacji, które na nieprzewidziane wstrząsy reagują równoczesnym ograniczaniem działalności, zużywaniem

zgromadzonych zasobów i poszukiwaniem dodatkowych środków. Każda z tych strategii ma swoje granice.

Redukcja wydatków może osłabiać jakość świadczonych usług, wykorzystanie rezerw zmniejsza bezpieczeństwo w przyszłości, intensyfikacja fundraisingu wymaga czasu i nakładów, a zadłużenie generuje koszty odsetkowe i wymaga wiarygodnego planu spłaty. Powstaje ryzyko, że organizacja rozwiązuje bieżący problem płynności kosztem pogorszenia odporności na kolejne zakłócenia. Szczególne konsekwencje takich decyzji widać na rynku pracy. Drugie badanie Urban Institute z 14 października 2026 roku wykazało związek między zakłóceniami finansowania a ograniczaniem zatrudnienia, wynagrodzeń i świadczeń pracowniczych. Spośród organizacji zatrudniających pracowników, które doświadczyły problemów z finansowaniem publicznym, 30% zmniejszyło liczbę etatów, podczas gdy w całej porównywanej populacji wskaźnik ten wynosił 20%. Podmioty dotknięte zakłóceniami częściej zawieszały działalność programową i ograniczały zakres świadczeń, a wśród organizacji redukujących zatrudnienie prawdopodobieństwo ograniczenia usług pozostawało wyraźnie podwyższone.

Odporność większości organizacji mimo kryzysu

Autorzy wskazali jednocześnie, że 80% badanych organizacji utrzymało lub zwiększyło liczbę programów w 2025 roku, co chroni przed nadmiernie katastroficznej interpretacji. Dane te obrazują zarówno odporność znacznej części sektora, jak i podwyższoną podatność niektórych jego segmentów.

Koszty ludzkie i administracyjne jako ukryte fundamenty misji

Nie można jednak automatycznie przypisać każdej decyzji kadrowej jednemu konkretnemu czynnikowi, gdyż zatrudnienie zależy również od popytu, kosztów pracy, uwarunkowań lokalnych oraz strategii organizacji. Z perspektywy psychologii organizacyjnej i ekonomii pracy ciągła niestabilność finansowania może uruchamiać procesy, których pełne konsekwencje ujawniają się z opóźnieniem.

Pracownicy organizacji społecznych często utożsamiają swoją aktywność zawodową z wartościami realizowanej misji. Może to sprzyjać zaangażowaniu i utrzymywaniu wysokiej jakości usług mimo ograniczonych zasobów, ale ta sama identyfikacja prowadzi niekiedy do akceptowania warunków

zatrudnienia, które w innych sektorach uznano by za niesatysfakcjonujące. Silne poczucie odpowiedzialności za beneficjentów skłania do podejmowania dodatkowej pracy i tolerowania przeciążenia, zwłaszcza gdy braki kadrowe bezpośrednio zagrażają ciągłości pomocy. Długotrwałe funkcjonowanie w takim trybie zwiększa ryzyko wypalenia zawodowego, absencji oraz utraty poczucia sprawczości. W sektorach wymagających szczególnych kompetencji odejście doświadczonych pracowników oznacza ponadto zniszczenie części kapitału organizacyjnego, którego nie da się odtworzyć automatycznie wraz z ponownym pozyskaniem funduszy. Z punktu widzenia polityki społecznej problem niskich wynagrodzeń w sektorze pomocy nie powinien być więc traktowany wyłącznie jako wewnętrzna kwestia zarządzania kadrami. Jest to również zagadnienie sprawiedliwości dystrybucyjnej i sposobu, w jaki społeczeństwo wycenia pracę opiekuńczą.

Ograniczenia prywatnej filantropii dodatkowo utrudniają stabilizację działalności. Darowizny są ważnym mechanizmem mobilizacji zasobów, lecz ich skala zależy od preferencji darczyńców, rozpoznawalności problemu czy skuteczności komunikacji organizacji. W efekcie fundusze nie rozkładają się proporcjonalnie do obiektywnych potrzeb. Przedsięwzięcia medialne i budzące silne emocje łatwiej pozyskują środki niż długotrwała, kosztowna i mało widowiskowa opieka nad osobami wymagającymi intensywnego wsparcia. Podobna dysproporcja występuje między finansowaniem nowych projektów a pokrywaniem kosztów administracyjnych i budowaniem rezerw. Darczyńcy wolą finansować konkretne świadczenia, co daje im czytelne poczucie związku między wpłatą a rezultatem. Tymczasem organizacja potrzebuje także księgowości, planowania strategicznego, zabezpieczeń IT i odpowiedzialnego zarządzania personelem.

Niedofinansowanie tych funkcji nie zawsze jest od razu widoczne, lecz stopniowo osłabia zdolność realizacji programów uznawanych za najważniejsze. Tu ujawnia się paradoks społecznego postrzegania kosztów administracyjnych: w debacie o organizacjach dobroczynnych wysoki udział wydatków programowych bywa dowodem sprawności, podczas gdy nakłady na zarządzanie traktuje się jako oznakę marnotrawstwa. Takie rozumowanie jest słuszne tylko częściowo, gdyż choć niektóre koszty powinny podlegać ocenie efektywności, nie istnieje uniwersalny poziom wydatków zarządczych, którego przekroczenie automatycznie świadczyłoby o niegospodarności. Organizacja medyczna, przetwarzająca chronione dane i zatrudniająca specjalistów, potrzebuje innej infrastruktury niż małe stowarzyszenie organizujące kilka lokalnych wydarzeń w roku.

Zbyt niskie nakłady na rachunkowość, audyt czy obsługę prawną mogą pozornie poprawiać strukturę wydatków, a w rzeczywistości zwiększać ryzyko strat finansowych i błędów operacyjnych. Odpowiedzialność za misję wymaga więc odróżniania kosztów nieproduktywnych od nakładów na

zdolność organizacyjną. Wskaźnik administracyjny powinien być zatem rozpatrywany łącznie z jakością świadczeń i skalą ryzyka, a nie jako samodzielny miernik moralnej wartości instytucji.

Pułapka grantozy i systemowa niestabilność finansowa

Szczególna podatność na te mechanizmy dotyczy organizacji uzależnionych od powtarzalnego finansowania projektowego. System grantowy, jeśli jest właściwie zaprojektowany, może zwiększać pluralizm inicjatyw, wspierać innowacje i umożliwiać realizację przedsięwzięć, które bez pomocy publicznej lub prywatnej nigdy by nie powstały. Problemy zaczynają się jednak wtedy, gdy konstrukcja konkursów wymusza dostosowanie działalności do krótkich cykli finansowania, a wymagane wskaźniki rezultatu odzwierciedlają głównie oczekiwania grantodawcy. W takich warunkach organizacje mogą poświęcać nieproporcjonalnie dużo czasu na analizę regulaminów, przygotowywanie wniosków, konstruowanie budżetów oraz dokumentowanie i rozliczanie kosztów, co odbywa się kosztem rozwoju własnych kompetencji strategicznych. Prowadzi to do rozdrobnienia działań na odrębne przedsięwzięcia, których formalna logika nie zawsze odpowiada ciągłości rzeczywistych problemów społecznych. Instytucja może realizować liczne projekty z poprawnie rozliczonymi budżetami, nie posiadając jednocześnie stabilnego finansowania podstawowej infrastruktury, która pozwoliłaby przetrwać między kolejnymi konkursami. Zjawisko potocznie określane w Polsce mianem "grantozy" należy zatem rozumieć jako możliwą dysfunkcję określonych mechanizmów finansowania, a nie jako immanentną cechę każdej dotacji czy nieuchronny rezultat współpracy z instytucjami publicznymi.

Mechanizm ten można interpretować przez pryzmat teorii instytucjonalnego izomorfizmu Paula DiMaggio i Waltera Powella. Organizacje funkcjonujące w podobnym otoczeniu regulacyjnym, konkurujące o te same zasoby i podlegające zbliżonym oczekiwaniom, mogą stopniowo upodabniać swoje struktury, język oraz sposób prezentowania rezultatów. W sektorze grantowym proces ten przejawia się przyjmowaniem podobnych kategorii problemowych, standardów opisu beneficjentów czy wzorców komunikacji. Takie ujednolicenie nie musi być z założenia szkodliwe – może sprzyjać profesjonalizacji i przejrzystości wydatkowania środków. Staje się jednak problemem w momencie, gdy organizacje zaczynają dopasowywać swoje cele do dominujących schematów konkursowych, tracąc zdolność identyfikowania problemów nowych, trudnych do opisania lub politycznie niewygodnych. Powstaje wówczas ryzyko odwrócenia relacji między misją a finansowaniem: zamiast poszukiwać zasobów odpowiednich do rozwiązania konkretnego problemu społecznego, organizacja szuka problemów, które można przedstawić jako zgodne z aktualnymi priorytetami finansujących.

Proces ten zachodzi stopniowo i nie musi wynikać z nieuczciwości kierownictwa; często jest racjonalną reakcją na system bodźców, w którym przetrwanie zależy od skutecznego dopasowania się do zewnętrznych kryteriów. Analiza polskiego sektora pozarządowego pozwala skonfrontować te teoretyczne rozpoznania z empiryczną sytuacją instytucji społecznych. Według danych Stowarzyszenia Klon/Jawor na koniec 2024 roku w Polsce zarejestrowanych było około 161 tysięcy fundacji i stowarzyszeń (ok. 117 tysięcy stowarzyszeń i 44 tysiące fundacji).

Liczba podmiotów rzeczywiście aktywnych była jednak znacznie mniejsza i oszacowano ją na około 75 tysięcy. Ta różnica między formalnym istnieniem a faktyczną działalnością pokazuje, że sama liczebność sektora nie jest bezpośrednim miernikiem jego zdolności operacyjnej. Warto dodać, że dane te dotyczą wąsko rozumianego sektora fundacji i stowarzyszeń, pomijając instytucje ekonomii społecznej, organizacje zawodowe czy związki wyznaniowe. Przy interpretacji sytuacji finansowej należy również uwzględnić ogromne zróżnicowanie skali organizacji. Badanie "Kondycja organizacji pozarządowych 2024", przeprowadzone na próbie 1012 podmiotów, wykazało, że przeciętne roczne przychody w 2023 roku wynosiły 50 tysięcy złotych (wobec 26 tysięcy w 2020 roku). Udział organizacji z przychodami powyżej 100 tysięcy złotych osiągnął 38%, natomiast podmioty przekraczające milion złotych stanowiły około 10% sektora.

Wyniki te nie pozwalają na tezę o jednolitym pogarszaniu się kondycji ekonomicznej wszystkich organizacji. Wręcz przeciwnie – wskazują na wzrost nominalnych budżetów znacznej części podmiotów, czego, zdaniem autorów badania, nie można wyjaśnić wyłącznie inflacją. Jednak sama wysokość przychodów nie mówi nic o odporności finansowej, gdyż nie ujawnia struktury zobowiązań ani wielkości środków pozostających do swobodnej dyspozycji. To właśnie wskaźniki stabilności obnażają głębszy wymiar problemu. Według wspomnianego badania 47% organizacji zakończyło 2023 rok nadwyżką, podczas gdy 27% odnotowało wynik ujemny. Jakąkolwiek rezerwę finansową posiadało jedynie 35% podmiotów, co oznacza, że większość nie dysponuje nawet minimalnym buforem pieniężnym. W 2024 roku 72% badanych wskazywało na trudności w finansowaniu działalności, a 51% deklarowało problemy z utrzymaniem płynności. Nie są to jednak wskaźniki tożsame.

Organizacja może mieć problem z pozyskaniem nowych środków, a jednocześnie dysponować rezerwami; podobnie może wykazywać dodatni wynik finansowy, borykając się z przejściowymi trudnościami w regulowaniu zobowiązań. Zestawienie tych danych ujawnia jednak istotne napięcie między wzrostem budżetów a ograniczoną zdolnością sektora do akumulowania środków zabezpieczających przyszłość. Struktura źródeł finansowania pokazuje przy tym, że polskiego sektora nie można utożsamiać z jednolitą grupą beneficjentów dotacji publicznych.

Różnorodność źródeł finansowania a pułapka grantozy

W 2023 roku około 57% organizacji korzystało ze składek członkowskich, 55% ze źródeł samorządowych, a 54% z darowizn osób prywatnych. Przeciętna organizacja opierała się na kilku różnych kategoriach przychodów. Środki publiczne – zarówno krajowe, jak i zagraniczne – odpowiadały łącznie za około 44% zagregowanego budżetu sektora. Udział ten nie oznacza jednak, że każda organizacja w takim samym stopniu finansowała swoją działalność z funduszy publicznych. Zróżnicowanie między podmiotami jest znaczne; część organizacji funkcjonuje przede wszystkim dzięki składkom, darowiznom lub działalności odpłatnej. Dane wskazują ponadto na przesunięcia w udziałach poszczególnych kategorii finansowania, w tym na wzrost znaczenia środków prywatnych.

Diagnoza "grantozy" nie może więc opierać się na przekonaniu, że wszystkie organizacje są jednakowo uzależnione od dotacji. Wymaga ona rozpoznania, w których segmentach sektora zależność od donatorów jest największa, jakie ograniczenia nakładają umowy oraz w jakim stopniu źródła przychodów pozwalają na pokrycie kosztów instytucjonalnych, a nie wyłącznie wydatków przypisanych do pojedynczych projektów. Dodatkowej ostrożności wymaga interpretacja polskich mechanizmów finansowania opartych na odpisie części podatku dochodowego. System przekazywania 1,5% podatku organizacjom pożytku publicznego stanowi przykład instrumentu łączącego decyzję podatnika z dystrybucją środków pochodzących z publicznoprawnego zobowiązania podatkowego. Według danych Ministerstwa Finansów, opracowanych przez Klon i Jawor, podatnicy przekazali w 2025 roku organizacjom pożytku publicznego ponad 2,3 miliarda złotych, rozliczając dochody za rok 2024. Na początku 2026 roku status organizacji pożytku publicznego posiadało około 9600 stowarzyszeń i fundacji.

Skala tego mechanizmu dowodzi, że sektor może pozyskiwać znaczące zasoby również poprzez instrumenty inne niż klasyczne konkursy grantowe. Nie oznacza to jednak równości w dostępie do tych środków; uzyskanie statusu OPP podlega określonym warunkom, a skuteczność zbiórki zależy między innymi od rozpoznawalności organizacji, jakości komunikacji i preferencji podatników. Mechanizm ten może zatem wzmacniać pluralizm finansowania, lecz nie usuwa automatycznie problemów koncentracji przychodów ani ograniczonej zdolności najmniejszych podmiotów do prowadzenia kampanii informacyjnych. W perspektywie porównawczej amerykański i polski sektor non-profit doświadczają częściowo podobnych problemów, choć działają w odmiennych strukturach instytucjonalnych.

W Stanach Zjednoczonych szczególnego znaczenia nabiera zależność dużych dostawców usług społecznych od systemów Medicaid, kontraktów ubezpieczeniowych i wielostanowych

mechanizmów refundacji świadczeń. W Polsce istotną rolę odgrywają zadania publiczne powierzane przez administrację rządową i samorządową, dotacje projektowe, konkursy ofert, fundusze europejskie oraz specyficzne instrumenty wspierania organizacji pożytku publicznego. Różnią się one skalą kontraktowania, zasadami odpowiedzialności, dostępnością kapitału dłużnego, systemem ulg podatkowych oraz kulturą filantropii.

Psychologiczne i systemowe pułapki utrwalające niewydolność organizacji

Nie można zatem przyjąć, że rozwiązania skuteczne dla amerykańskiego dostawcy usług zdrowotnych zostaną bezpośrednio przeniesione na grunt polskiej fundacji prowadzącej działalność analityczną lub obywatelską. Możliwe jest natomiast porównywanie mechanizmów o wyższym poziomie ogólności: zależności od dominującego finansującego, rozbieżności między kosztem a przychodem, ograniczonej dostępności rezerw, wysokich kosztów administracyjnych oraz braku efektywnych form współdzielenia zasobów. To właśnie na tym poziomie analiza Inperium może zyskać znaczenie wykraczające poza specyfikę amerykańskiego systemu.

Należy równocześnie odrzucić uproszczoną interpretację kryzysu, według której jedynym rozwiązaniem miałoby być cięcie wydatków administracyjnych i większe podporządkowanie organizacji społecznych mechanizmom rynkowym. Wydatki mogą być nadmierne, źle alokowane lub niewystarczająco kontrolowane, ale bywają również poniżej poziomu niezbędnego do utrzymania bezpiecznej i profesjonalnej działalności. Rynkowa konkurencja może stymulować innowacje oraz racjonalizację kosztów, lecz nie gwarantuje sprawiedliwego dostępu do usług, zwłaszcza gdy beneficjenci nie są w stanie finansować ich z własnych środków. Z kolei finansowanie publiczne zapewnia ciągłość świadczeń, ale przy niewłaściwej konstrukcji może osłabiać autonomię programową, ograniczać inwestycje i wytwarzać niekorzystne bodźce organizacyjne. Każdy z tych mechanizmów posiada zarówno potencjał stabilizacyjny, jak i własne ograniczenia. Zadaniem naukowej diagnozy jest rozpoznanie warunków, w których przynoszą one określone rezultaty oraz analiza konsekwencji ich łączenia, a nie ustanawianie abstrakcyjnej hierarchii wyższości państwa, rynku i filantropii.

Problem trwałego niedofinansowania można rozpatrywać również z perspektywy teorii "miękkiego ograniczenia budżetowego" rozwijanej przez Jánosa Kornaia. Pojęcie to opisuje sytuacje, w których podmiot nie musi w pełni ponosić konsekwencji niekorzystnych wyników finansowych, ponieważ oczekuje ratunkowego wsparcia ze strony innej instytucji. W sektorze usług społecznych analogiczny mechanizm pojawia się wtedy, gdy organizacja zakłada, że władze publiczne nie

dopuszczą do jej upadłości ze względu na społeczne znaczenie świadczonych usług. Oczekiwanie pomocy może w niektórych okolicznościach osłabiać bodźce do restrukturyzacji, choć nie musi być przejawem nieracjonalności ani nadużycia. Państwo rzeczywiście może mieć silny interes publiczny w zapobieganiu przerwaniu opieki nad osobami zależnymi. Problemem jest jednak sposób konstruowania interwencji. Jeżeli ratunkowe finansowanie ogranicza się do wielokrotnego pokrywania strat bez usuwania ich przyczyn, utrwala ono niewydolne rozwiązania. Jeśli natomiast pomoc zostanie powiązana z realistycznym programem naprawczym, poprawą nadzoru i zabezpieczeniem ciągłości świadczeń, może stanowić racjonalną inwestycję społeczną. Samo pojęcie "miękkiego ograniczenia budżetowego" nie przesądza więc o właściwym sposobie postępowania; pozwala jedynie zidentyfikować szczególną relację między społeczną niezbędnością usług a ekonomiczną odpowiedzialnością podmiotów, które je wykonują.

Zjawisko utrzymywania instytucji pomimo długotrwałych deficytów można interpretować również przez pryzmat psychologii decyzji i zachowań organizacyjnych. Daniel Kahneman i Amos Tversky opisali mechanizmy asymetrycznego postrzegania strat i korzyści, które wpływają na gotowość decydentów do podejmowania ryzyka w sytuacji zagrożenia dotychczasowego stanu posiadania. W organizacjach społecznych silne przywiązanie do historii, marki, lokalnej tożsamości oraz osobistych relacji może utrudniać akceptację konieczności głębokich zmian.

Kierownictwo może preferować doraźne rozwiązania, ponieważ restrukturyzacja wymagałaby uznania wcześniejszych błędów, ograniczenia części działalności lub rezygnacji z dotychczasowego modelu zarządzania. Mechanizm eskalacji zaangażowania, analizowany między innymi przez Barry'ego Stawa, pomaga wyjaśnić, dlaczego decydenci niekiedy zwiększają nakłady na przedsięwzięcia przynoszące straty, zamiast poddać je zasadniczej rewizji. W organizacjach misyjnych problem ten może być dodatkowo wzmacniany przez przekonanie, że rezygnacja z określonego programu oznacza moralną porażkę lub zdradę wartości. Takie podejście zasługuje na zrozumienie, ale nie powinno wykluczać racjonalnej analizy alternatywnych sposobów realizacji tego samego celu społecznego.

Przywództwo organizacji non-profit funkcjonuje zatem w warunkach szczególnego obciążenia poznawczego i normatywnego. Osoby zarządzające muszą jednocześnie podejmować decyzje dotyczące finansowania, bezpieczeństwa prawnego, jakości usług, motywacji personelu, współpracy z administracją i oczekiwań beneficjentów. Presja ta sprzyja koncentracji na najbardziej bezpośrednich problemach – zwłaszcza na konieczności zapewnienia kolejnej wypłaty wynagrodzeń lub uregulowania zobowiązania wobec dostawcy. W dłuższym okresie powstaje ryzyko "zawężenia horyzontu strategicznego do kolejnych cykli budżetowych", które organizacja usiłuje przetrwać bez możliwości zgromadzenia kapitału potrzebnego do głębszej przebudowy działalności. Strategiczne

planowanie staje się wtedy czynnością pozorną, gdyż podstawową treścią zarządzania pozostaje reagowanie na zdarzenia bieżące. Instytucja może utrzymywać dokumenty strategiczne i deklaracje rozwojowe, a jednocześnie nie posiadać zasobów umożliwiających ich wykonanie. Kryzys organizacyjny nie zawsze przybiera więc postać nagłego załamania; może mieć charakter "powolnej utraty zdolności do decydowania o własnej przyszłości". W takich warunkach kluczowe jest odróżnienie oszczędności od budowania odporności. Oszczędność polega na ograniczeniu konkretnego wydatku, natomiast odporność organizacyjna obejmuje zdolność utrzymania podstawowych funkcji w warunkach zakłócenia oraz odtworzenia możliwości działania po jego ustąpieniu.

Krótkoterminowe oszczędności generują długofalowe ryzyka

Redukcja zatrudnienia może przynieść natychmiastową poprawę przepływów pieniężnych, jednak jeśli prowadzi do utraty kluczowych kompetencji, wzrostu rotacji kadr lub przerwania świadczeń, w dłuższej perspektywie może pogorszyć sytuację finansową. Podobnie rezygnacja z modernizacji technologicznej pozwala ograniczyć bieżące wydatki inwestycyjne, lecz zwiększa przyszłe koszty utrzymania infrastruktury oraz ryzyko naruszeń bezpieczeństwa.

Odporność instytucjonalna wymaga reformy systemowej i zarządzania

Odporność wymaga rzetelnej analizy zależności między poszczególnymi kategoriami zasobów a ich znaczeniem dla trwałości organizacji. W teorii zarządzania kryzysowego nie chodzi bowiem wyłącznie o minimalizowanie strat, lecz przede wszystkim o zachowanie zdolności adaptacyjnej i potencjału do uczenia się. Organizacja odporna to nie taka, która jest niewrażliwa na zakłócenia, ale ta, która dysponuje odpowiednią strukturą finansowania, mechanizmami wczesnego ostrzegania, kompetencjami decyzyjnymi oraz relacjami współpracy pozwalającymi ograniczać skutki kryzysów. Z perspektywy operacyjnej kluczowe staje się projektowanie systemu informacji zarządczej, który pozwoli identyfikować zagrożenia, zanim dojdzie do niewypłacalności. Analiza finansowa nie może zatem ograniczać się do wyniku rocznego; powinna obejmować prognozę przepływów pieniężnych, poziom środków swobodnie dostępnych, relację należności przeterminowanych do ogółu należności, koncentrację przychodów, terminy odnowienia kontraktów oraz strukturę kosztów stałych. Równie istotne są wskaźniki pozafinansowe: rotacja personelu, liczba nieobsadzonych

stanowisk, przerwy w dostępności świadczeń, skargi beneficjentów, zdarzenia naruszające bezpieczeństwo czy stopień wykorzystania infrastruktury. Interpretacja tych danych wymaga jednak kontekstu – wzrost kosztów jednostkowych może przecież wynikać z pogorszenia efektywności, ale równie dobrze ze zwiększenia udziału osób wymagających bardziej intensywnej opieki.

Odpowiedzialne zarządzanie nie polega więc na automatycznym reagowaniu na przekroczenie arbitralnie ustalonego wskaźnika. Wymaga ono rozpoznania mechanizmów, które doprowadziły do zmiany, oraz oceny ich wpływu na jakość realizowanej misji. Poważnym zagrożeniem jest nadmierna wiara w to, że zewnętrzne instytucje uratują organizację w ostatniej chwili. Bank może ograniczyć kredytowanie w momencie pojawienia się pierwszych wiarygodnych sygnałów pogorszenia sytuacji finansowej, a darczyńca uzależnić wsparcie od przedstawienia planu naprawczego i zapewnienia transparentności. Publiczny płatnik, nawet chcąc utrzymać usługi, bywa związany procedurami budżetowymi i regulacyjnymi, które uniemożliwiają szybki transfer środków. W konsekwencji organizacja przekonana o istnieniu nieformalnej gwarancji przetrwania może odkryć, że żaden z potencjalnych partnerów nie dysponuje jednocześnie wystarczającą motywacją, kompetencją decyzyjną i płynnością niezbędną do natychmiastowej interwencji. Oczekiwanie ratunku nie jest zatem równoważne posiadaniu zabezpieczenia. Różnicę tę opisuje kategoria wiarygodnego zobowiązania (credible commitment): dopiero precyzyjne umowy, rezerwy, dostępne linie finansowania i procedury interwencyjne pozwalają realnie ocenić zdolność udzielenia pomocy, niezależnie od deklarowanej gotowości współpracy.

Zjawiska te nie mogą jednak prowadzić do przeniesienia całej odpowiedzialności za kryzys na kierownictwo organizacji społecznych. Instytucje działają w określonym otoczeniu prawnym, finansowym i politycznym, którego zasadniczych parametrów często nie są w stanie samodzielnie zmienić. Jeśli stawki finansowania świadczeń są systemowo niewystarczające, a wymagania co do ich jakości pozostają niezmienione, nawet profesjonalnie zarządzana organizacja może doświadczać trwałego deficytu.

Gdy publiczne kontrakty nie przewidują realistycznej waloryzacji kosztów, ryzyko inflacyjne de facto spoczywa na wykonawcy, który nie zawsze ma możliwość renegocjowania umowy. Z kolei gdy system grantowy finansuje nowe przedsięwzięcia, lecz pomija utrzymanie infrastruktury niezbędnej do ich kontynuacji, organizacje mogą doświadczać chronicznej niestabilności niezależnie od kompetencji zarządczych.

Ekonomiczna analiza sektora non-profit musi zatem obejmować także projektowanie polityk publicznych i odpowiedzialność instytucji finansujących za konsekwencje przyjętych reguł. Indywidualna dyscyplina organizacyjna nie zastąpi reformy wadliwego systemu finansowania, tak

jak zwiększenie dotacji nie zastąpi kompetentnego zarządzania. Ostatecznie współczesny kryzys sektora non-profit należy rozpatrywać jako problem reprodukcji zdolności instytucjonalnej. Organizacja musi bowiem nie tylko realizować bieżące zadania, ale i odtwarzać kapitał ludzki, technologiczny, społeczny i finansowy, by móc działać w przyszłości.

Jeśli przez lata konsumuje rezerwy, odkłada inwestycje, toleruje pogorszenie warunków pracy i trwa jedynie dzięki doraźnym transferom, stopniowo traci zdolność realizacji misji – mimo zachowania formalnego statusu, marki czy uznania. Powstaje wtedy szczególny rodzaj instytucjonalnej stagnacji: organizacja figuruje w rejestrach i systemach finansowania, lecz jej rzeczywista autonomia strategiczna zanika. Wyjaśnienie, dlaczego taki stan może trwać tak długo, wymaga przejścia od analizy makroekonomicznej do mechanizmów wewnętrznego nadzoru, kosztów agencji, asymetrii informacji i bodźców sprzyjających utrwalaniu niewydolności. Dopiero w tej perspektywie możliwe jest rozpoznanie zjawiska, które autor książki określa mianem permanent failure - trwałej porażki instytucjonalnej – oraz odróżnienie jego mechanizmów od zbyt łatwych ocen przypisujących każdą trudność finansową wyłącznie błędom osób kierujących organizacją.

> Czy organizacja, która przetrwała lata dzięki doraźnym kroplówkom finansowym i poświęceniu pracowników, wciąż realizuje swoją misję, czy jest już tylko cieniem instytucji? Być może najgroźniejszym momentem kryzysu nie jest nagłe bankructwo, lecz ta powolna, niemal niezauważalna utrata zdolności do decydowania o własnej przyszłości. W tym świetle trwała porażka instytucjonalna jawi się nie jako gwałtowny upadek, lecz jako egzystencjalny paradoks: funkcjonowanie w rejestrach przy jednoczesnym zaniku realnej sprawczości.

Inspiracje

[1] 

"Sustaining the Mission" Ryan Dewey Smith

Simon and Schuster | ISBN: 9798887508375

Ryan Dewey Smith jest amerykańskim dyrektorem organizacji non-profit, przedsiębiorcą i autorem, pełniącym funkcję założyciela i prezesa wykonawczego Inperium, Inc. Smith rozpoczął swoją karierę w 1993 roku, pracując bezpośrednio w lokalnych organizacjach świadczących usługi społeczne, zaczynając jako koordynator programu, a ostatecznie obejmując stanowisko prezesa i dyrektora generalnego Supportive Concepts for Families w Pensylwanii. W 2016 roku założył Inperium, aby sprostać systemowym wyzwaniom finansowym i operacyjnym, z jakimi borykają się dostawcy usług społecznych zorientowani na misję. Dzięki Inperium Smith opracował innowacyjny model afiliacji organizacji non-profit, który pozwala agencjom świadczącym usługi społeczne i organizacjom zajmującym się zdrowiem psychicznym zachować lokalną tożsamość, misję i przywództwo, wykorzystując jednocześnie scentralizowaną infrastrukturę administracyjną, skalę operacyjną i alokację kapitału. Jego wkład koncentruje się na zrównoważonym rozwoju organizacji non-profit, zarządzaniu opieką zdrowotną, zarządzaniu usługami wspólnymi oraz skalowaniu instytucji o wpływie społecznym.

Ryan Dewey Smith *is an American nonprofit executive, entrepreneur, and author who serves as the Founding Executive Chairman and Chief Executive Officer of Inperium, Inc. Smith began his career in 1993 working directly in community-based human services, starting as a program coordinator and eventually becoming President and CEO of Supportive Concepts for Families in Pennsylvania. In 2016, he founded Inperium to address the systemic financial and operational challenges confronting mission-driven human services providers. Through Inperium, Smith developed an innovative nonprofit affiliation model that allows human service agencies and behavioral health organizations to preserve their local identity, mission, and leadership while leveraging centralized administrative infrastructure, operational scale, and capital deployment. His contributions center on nonprofit organizational sustainability, healthcare management, shared-services governance, and scaling social-impact institutions.*

Inperium, Inc.

Literatura uzupełniająca

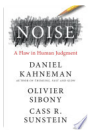
Książki

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

[1] **"prospect theory"**

Amos Tversky

1979



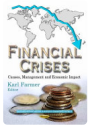
[2] **"Noise: A Flaw in Human Judgment"**

Daniel Kahneman

Hachette UK | ISBN: 9780316451383

[3] **"The framing of decisions and the psychology of choice"**

Amos Tversky



[4] **"Financial Crises"**

Karl Farmer

2014 | Nova Science Publishers | ISBN: 9781631172182

[5] **""The Effects of Corporate and Non-profit Organization Crises on Public Relations and Crisis Management""**

Alisha N. Tillery

2003



[6] **"A Taxonomy of Financial Crisis Resolution Mechanisms"**

Charles W. Calomiris, Daniela Klingebiel, Luc Laeven

2004 | World Bank Publications

[7] **"The Global Financial Crisis"**

Mark P. Taylor

2009

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"The Arts in Education and Cultural Participation: The Social Role of Aesthetic Education and the Arts"**

Paul Di Maggio, Michael Useem

1980 | Journal of Aesthetic Education | DOI: 10.2307/3332369

Źródło

[2] **"A Jaundiced View of PhilanthropyPhilanthropy and Cultural Imperialism: The Foundations at Home and Abroad. Robert F. Arnove"**

Paul Di Maggio

1983 | Comparative Education Review | DOI: 10.1086/446388

Źródło

[3] **"Chapter 4 THE IRON CAGE REVISITED: INSTITUTIONAL ISOMORPHISM AND COLLECTIVE RATIONALITY IN ORGANIZATIONAL FIELDS"**

Paul J. Dimaggio, Walter W. Powell

2004 | The New Economic Sociology | DOI: 10.1515/9780691229270-005

Źródło

[4] **"The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields"**

Paul J. DiMaggio, Walter W. Powell

Advances in Strategic Management | DOI: 10.1016/s0742-3322(00)17011-1

Źródło

[5] **"The New Institutionalism in Organizational Analysis"**

Walter W. Powell, Paul DiMaggio

1991 | University of Chicago Press eBooks | DOI: 10.7208/chicago/9780226185941.001.0001

Źródło

[6] **"Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community"**

Jason David Owen-Smith, Walter W. Powell

2004 | Organization Science | DOI: 10.1287/orsc.1030.0054

Źródło

[7] **"Microfoundations of Institutional Theory"**

Walter W. Powell, Jeannette Anastasia Colyvas

2008 | SAGE Publications Ltd eBooks | DOI: 10.4135/9781849200387.n11

Źródło

[8] **"Resource-Constrained versus Demand-Constrained Systems"**

János Kornai

1979 | Econometrica | DOI: 10.2307/1914132

Źródło

[9] "The Hungarian Reform Process: Visions, Hopes, and Reality"

János Kornai

2020 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9780429336683-2

Źródło

[10] "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk"

Daniel J. Kahneman, Amos Tversky

1979 | Econometrica | DOI: 10.2307/1914185

Źródło

[11] "Well-being : the foundations of hedonic psychology"

Daniel J. Kahneman, Edward Francis Diener, Norbert Schwarz

1999

Źródło

[12] "Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment."

Amos Tversky, Daniel J. Kahneman

1983 | Psychological Review | DOI: 10.1037/0033-295x.90.4.293

Źródło

[13] "Research in Organizational Behavior."

Andrew J. Grimes, Larry L. Cummings, Barry M. Staw

1986 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392975

Źródło

[14] "Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis"

Barry M. Staw, Lance E. Sandelands, Jane E. Dutton

1981 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392337

Źródło

[15] "What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay"

Barry M. Staw, Lisa D. Epstein

2000 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2667108

Źródło

[16] "Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews"

Barry M. Staw, Larry L. Cummings, Robert I. Stutton, Roderick M. Kramer, Arthur P. Brief

1985

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: e2c53533-ea42-4292-a10f-557ee5d6b13b