Ekonomia trwałości misji: zasoby i architektura organizacji non-profit w świetle koncepcji Sustaining the Mission Ryana Deweya Smitha

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje ewolucję instytucji społecznych jako nośników wartości i mechanizmów zabezpieczania dobra wspólnego. Autor odwołuje się do koncepcji Sustaining the Mission Ryana Deweya Smitha, badając napięcie między misją a koniecznością posiadania zasobów. Artykuł prześledzą historyczne formy pomocy – od tradycyjnych mechanizmów daru i redystrybucji (Mauss, Polanyi), przez religijne fundacje, aż po współczesny sektor non-profit. Kluczowym zagadnieniem jest architektura organizacji, która musi balansować między altruizmem a ekonomiczną trwałością. Analiza obejmuje przejście od uznaniowej filantropii do systemowych praw społecznych oraz wpływ kapitału relacyjnego i finansowania pozagrantowego na stabilność instytucjonalną NGO w warunkach gospodarki rynkowej.

The text analyzes the evolution of social institutions as carriers of values and mechanisms for securing the common good. The author refers to Ryan Dewey Smith's 'Sustaining the Mission' concept, examining the tension between mission and the necessity of possessing resources. The article traces historical forms of aid—from traditional mechanisms of gift and redistribution (Mauss, Polanyi), through religious foundations, to the modern non-profit sector. A key issue is organizational architecture, which must balance altruism with economic sustainability. The analysis covers the transition from discretionary philanthropy to systemic social rights, as well as the influence of relational capital and non-grant funding on the institutional stability of NGOs within a market economy.

Artykuł analizuje fundamentalne napięcie w sektorze non-profit między idealistyczną misją a twardymi realiami ekonomiczno-prawnymi. Autor stawia tezę, że trwałość organizacji społecznej nie wynika z samego altruizmu czy doraźnego pozyskiwania grantów, lecz z umiejętności budowania kompleksowej architektury zasobów i struktur współdziałania. Tekst dowodzi, że profesjonalizacja zarządzania – w tym dbałość o płynność finansową i rentowność (rozumianą jako brak deficytu) – nie jest zaprzeczeniem misji, lecz warunkiem jej realizacji i wyrazem etycznej odpowiedzialności wobec beneficjentów. Kluczem do przetrwania instytucji jest integracja czterech wymiarów racjonalności: ekonomicznej, prawnej, społecznej i aksjologicznej. W przeciwieństwie do modelu reaktywnego, w którym organizacja jedynie 'szuka środków', postulowany jest model strategiczny, w którym zdolność instytucjonalna do przetrwania staje się autonomicznym celem zarządzania, chroniącym misję przed ryzykiem zależności od zewnętrznych sponsorów oraz przed zjawiskiem 'mission drift'.

SŁOWA KLUCZOWE

ekonomia trwałości misji | Sustaining the Mission | architektura organizacji non-profit | zasada niedystrybucji nadwyżki | mission drift | teoria zawodności kontraktu | third-party government | voluntary failure | trwałość instytucjonalna | zarządzanie płynnością w NGO | racjonalność aksjologiczna | przedsiębiorczość społeczna | kapitał relacyjny | systemy finansowania pozagrantowego

Instytucje społeczne jako nośniki wartości i zasobów

Misja wymaga zasobów. Ekonomia trwałości, architektura współdziałania i przyszłość organizacji non-profit

Od modelu Imperium i koncepcji konstelacji po polskie inicjatywy przedsiębiorczości społecznej, technologie obywatelskie i finansowanie pozagrantowe. Dzieje instytucji społecznych można odczytywać jako historię nieustannego poszukiwania odpowiedzi na pytanie o organizację ludzkiego współistnienia: w jaki sposób jednostki, dysponujące ograniczonymi zasobami, odmiennymi interesami i nierównymi zdolnościami działania, mogą tworzyć trwałe struktury służące zaspokajaniu potrzeb wykraczających poza granice indywidualnej samowystarczalności.

Powstawanie wspólnot, stowarzyszeń, fundacji, instytucji dobroczynnych, korporacji zawodowych i organizacji wzajemnościowych stanowiło odpowiedź zarówno na materialne ograniczenia ludzkiej egzystencji, jak i na potrzebę uzgadniania indywidualnych aspiracji z normatywnymi wyobrażeniami dobra wspólnego. Organizacje te nie były jedynie technicznymi narzędziami dystrybucji pomocy.

Stawały się instytucjonalnymi nośnikami wartości, mechanizmami reprodukcji więzi społecznych, przestrzeniami kształtowania tożsamości zbiorowej oraz strukturami pośredniczącymi między człowiekiem a ośrodkami władzy gospodarczej i politycznej. Ich historyczna różnorodność wskazuje, że działalności społecznej nie można wyprowadzić wyłącznie z altruizmu, religijnej powinności czy niedoskonałości rynku. Jej geneza obejmuje również wzajemność, potrzebę bezpieczeństwa, interes grupowy, obowiązki wynikające z przynależności wspólnotowej, solidarność zawodową oraz dążenie do uzyskania wpływu na warunki życia zbiorowego.

Współczesny sektor non-profit dziedziczy te tradycje, choć ujmuje je w odmienne ramy prawne, ekonomiczne i organizacyjne, charakterystyczne dla państwa konstytucyjnego, gospodarki rynkowej oraz rozwiniętych systemów zabezpieczenia społecznego. Antropologia społeczna pozwala dostrzec, że instytucjonalna pomoc innym nie rozpoczyna się wraz z pojawieniem się nowoczesnej fundacji ani nawet z wykształceniem się państwa. W społeczeństwach opartych na więziach krewniaczych, sąsiedzkich i rytualnych funkcjonowały mechanizmy redystrybucji żywności, wspólnego gospodarowania zasobami, wzajemnego świadczenia pracy oraz zabezpieczania członków zbiorowości przed skutkami choroby, nieurodzaju lub utraty zdolności zarobkowania. Marcel Mauss, analizując instytucję daru, wykazał, że wymiana dóbr w wielu społeczeństwach tradycyjnych miała charakter znacznie bardziej złożony niż jednostronne przekazywanie własności. Dar ustanawiał lub odnawiał zobowiązania, tworzył relacje uznania, utrwalał hierarchie i służył reprodukcji ładu społecznego.

Napięcie między uznaniową filantropią a systemem praw społecznych

Współczesna filantropia zachowuje pewne cechy tej struktury, nawet gdy operuje językiem bezinteresowności. Darczyńca może bowiem oczekiwać społecznego uznania, potwierdzenia własnej tożsamości moralnej, realizacji określonych wartości lub wpływu na kierunek działań wspieranej instytucji. Organizacja przyjmująca darowiznę otrzymuje zatem nie tylko zasób materialny, ale często również zobowiązanie relacyjne, którego konsekwencje mogą wykraczać poza formalną treść umowy.

W perspektywie Karla Polanyiego gospodarka jest osadzona w stosunkach społecznych, a redystrybucja, wzajemność i wymiana rynkowa stanowią odmienne zasady organizowania przepływu zasobów. Pozwala to postrzegać współczesne organizacje non-profit jako instytucje działające na przecięciu kilku porządków ekonomicznych, których nie da się sprowadzić do prostej zasady maksymalizacji przychodu. Historyczne formy dobroczynności rozwijały się jednak w warunkach zasadniczo odmiennych od dzisiejszego pojmowania praw społecznych. W europejskim średniowieczu klasztory, bractwa religijne, szpitale przykościelne, cechy rzemieślnicze i fundacje dobroczynne organizowały pomoc ubogim, chorym, podróżnym oraz osobom pozbawionym rodzinnego zabezpieczenia. Ich działalność wyrastała z chrześcijańskiej etyki miłosierdzia, obowiązku jałmużny, wspólnotowej solidarności i przekonania o moralnej wadze troski o człowieka w potrzebie. Analogiczne, choć odmiennie uzasadniane mechanizmy instytucjonalne rozwijały się również w innych kręgach cywilizacyjnych. Islamski waqf umożliwiał trwałe przeznaczanie majątku na cele religijne, edukacyjne, opiekuńcze i infrastrukturalne, a obowiązki zakatu tworzyły normatywne podstawy redystrybucji części zasobów. Żydowska tradycja cedaki łączyła pomoc materialną z pojęciami sprawiedliwości i obowiązku, wykraczając poza rozumienie dobroczynności jako całkowicie fakultatywnego aktu szczodrości.

W różnych społeczeństwach funkcjonowały ponadto instytucje wspólnotowego gospodarowania, lokalne kasy wzajemnej pomocy oraz fundusze zabezpieczające rodziny przed zdarzeniami losowymi. Wspólnym mianownikiem tych rozwiązań było uznanie, że bezpieczeństwo jednostki wymaga instytucjonalnego przeniesienia części ryzyka na szerszą zbiorowość. Różniły się natomiast definicje uprawnionego beneficjenta, źródła legitymizacji pomocy oraz zakres autonomii osoby wspieranej.

Ta wielość tradycji ujawnia istotne napięcie aksjologiczne, którego współczesna ekonomia organizacji społecznych nie powinna pomijać. Dobroczynność może ograniczać cierpienie, nie ustanawiając jednocześnie po stronie potrzebującego roszczenia o konkretne świadczenie. Prawa społeczne zmieniają natomiast charakter relacji między człowiekiem a instytucją, przesuwając punkt ciężkości z uznaniowego aktu darczyńcy na normatywnie określone uprawnienie jednostki. Nie oznacza to, że historyczne wspólnoty były pozbawione obowiązków wobec swoich członków ani że nowoczesne państwo skutecznie gwarantuje każdemu realizację praw. Chodzi o odmienną strukturę uzasadnienia. Człowiek otrzymujący pomoc z łaski dobroczyńcy zajmuje inną pozycję instytucjonalną niż ten, który korzysta ze świadczenia, do którego posiada prawnie chronione uprawnienie. W pierwszym przypadku kluczowa jest wola dysponenta zasobu; w drugim zaś zasadnicze znaczenie nabierają kryteria równego traktowania, niedyskryminacji, proceduralnej sprawiedliwości i skuteczności ochrony prawnej.

W konsekwencji współczesna organizacja non-profit funkcjonuje często na granicy dwóch porządków: filantropijnego, opartego na dobrowolnym transferze zasobów, oraz prawnego, w którym realizacja określonych potrzeb stanowi element systemu zobowiązań publicznych. Odpowiedzialne zarządzanie wymaga rozpoznania tej różnicy, ponieważ niedobór środków, który w działalności uznaniowej jedynie ogranicza zakres pomocy, w systemie usług gwarantowanych może prowadzić do naruszenia praw podmiotowych. Rozwój nowoczesnej myśli politycznej nadał organizacjom społecznym dodatkowe znaczenie, wykraczające poza samo świadczenie usług i redystrybucję zasobów. Alexis de Tocqueville w „O demokracji w Ameryce" dostrzegł w praktyce dobrowolnego zrzeszania się jedną z najważniejszych zdolności społeczeństwa demokratycznego. Jego obserwacje dotyczyły nie tylko organizacji politycznych, lecz również stowarzyszeń religijnych, edukacyjnych, gospodarczych, moralnych i lokalnych.

Instytucjonalizacja jako balans między efektywnością a spontanicznością

Znaczenie zrzeszania się polegało na przezwyciężaniu ograniczeń jednostki, która w społeczeństwie egalitarnym – pozbawionym tradycyjnych struktur arystokratycznego patronatu – nie dysponuje samodzielnie środkami wystarczającymi do realizacji większych przedsięwzięć. Dobrowolne współdziałanie stawało się szkołą praktycznej demokracji, ponieważ wymagało uzgadniania celów, budowania zaufania, powierzania kompetencji, tworzenia reguł i brania odpowiedzialności za wspólne działania. Tocqueville dostrzegał jednak, że zastępowanie takich inicjatyw działalnością administracji państwowej może stopniowo osłabiać społeczną zdolność do samoorganizacji.

Jego argumentację należy odczytywać w kontekście dziewiętnastowiecznej demokracji amerykańskiej, a nie jako uniwersalny dowód przewagi organizacji prywatnych nad publicznymi. Trwałą wartość zachowuje jednak rozpoznanie, że społeczeństwo obywatelskie wytwarza własne zdolności instytucjonalne, których nie da się utożsamić ani z indywidualnymi zasobami obywateli, ani z potencjałem aparatu państwowego. Z perspektywy socjologicznej organizacje społeczne należy zatem rozumieć jako mechanizmy przekształcania rozproszonych relacji międzyludzkich w trwalsze struktury zbiorowego działania. Émile Durkheim, analizując przemiany solidarności społecznej w warunkach rosnącego podziału pracy, zauważał, że złożoność nowoczesnych społeczeństw zwiększa wzajemną zależność jednostek i grup zawodowych, lecz jednocześnie wymaga instytucji zdolnych do normatywnego regulowania tych relacji. Z kolei Max Weber zwrócił uwagę na proces racjonalizacji i biurokratyzacji, dzięki któremu organizacje mogą działać w sposób przewidywalny,

oparty na podziale kompetencji, formalnych procedurach i trwałości urzędu, niezależnej od osoby sprawującej daną funkcję. Oba ujęcia ujawniają różne oblicza tego samego procesu.

Instytucjonalizacja zwiększa zdolność społeczeństwa do koordynowania złożonych działań, lecz może jednocześnie osłabiać spontaniczność, osobiste więzi i wrażliwość na niepowtarzalne sytuacje jednostek. Fundacja, która powstaje dzięki zaangażowaniu kilku osób, początkowo opiera swoją sprawność na zaufaniu, nieformalnej współpracy i autorytecie założyciela. Wraz ze wzrostem skali działalności potrzebuje jednak rachunkowości, kontroli wewnętrznej, procedur kadrowych, zarządzania odpowiedzialnością prawną oraz sukcesji kierownictwa. Mechanizmy te zabezpieczają misję przed przypadkowością indywidualnych decyzji, lecz ich nadmierny rozwój grozi przekształceniem organizacji w strukturę, w której przestrzeganie procedur staje się ważniejsze niż osiąganie społecznie uzasadnionych rezultatów.

Instytucjonalne uwarunkowania i teoretyczne modele funkcjonowania sektora non-profit

Rozwój kapitalizmu przemysłowego zasadniczo zmienił skalę i charakter ryzyk społecznych. Migracje ze wsi do miast, uzależnienie bytu rodzin od pracy najemnej, koncentracja ludności w ośrodkach przemysłowych oraz nowe zagrożenia zdrowotne obnażyły ograniczenia tradycyjnych form zabezpieczenia, opartych dotąd na gospodarstwie domowym, wspólnocie lokalnej i prywatnej dobroczynności. W odpowiedzi powstawały organizacje robotnicze, towarzystwa wzajemnej pomocy, spółdzielnie, kasy ubezpieczeniowe i stowarzyszenia edukacyjne. Ich działalność wyrastała z przekonania, że na ryzyka wytwarzane społecznie powinny odpowiadać równie społecznie organizowane mechanizmy zabezpieczenia.

Stopniowa rozbudowa ustawodawstwa socjalnego, rozwój systemów ubezpieczeń oraz instytucji państwa opiekuńczego nie doprowadziły jednak do zaniku podmiotów społecznych. Przeciwnie – w wielu krajach stworzyły one nowe warunki ich funkcjonowania, kształtując złożone systemy współpracy administracji publicznej z organizacjami wyznaniowymi, fundacjami, stowarzyszeniami, spółdzielniami i przedsiębiorstwami komercyjnymi. W europejskich porządkach instytucjonalnych relacje te rozwijały się odmiennie, zależnie od tradycji państwowości, pozycji Kościołów, znaczenia samorządu terytorialnego, struktury ubezpieczeń społecznych oraz siły organizacji zawodowych.

Organizacja non-profit stawała się więc nie tylko wyrazem obywatelskiej inicjatywy, ale elementem szerszego systemu produkcji i dystrybucji usług społecznych. W tym kontekście kluczowe staje się

rozróżnienie między państwem jako podmiotem finansującym świadczenia a instytucją, która bezpośrednio je realizuje. Lester M. Salamon, rozwijając koncepcję third-party government, wskazał na błąd przeciwstawiania sobie państwa i sektora dobrowolnego jako dwóch rozłącznych mechanizmów zaspokajania potrzeb. W amerykańskim systemie usług społecznych władza publiczna często finansuje działania realizowane przez organizacje posiadające własną strukturę zarządzania, personel i tożsamość instytucjonalną.

Salamon wprowadził również pojęcie voluntary failure, by wskazać na ograniczenia samej dobroczynności: niewystarczające zasoby, nierównomierne rozmieszczenie pomocy, selektywność preferencji darczyńców czy braki w profesjonalnym przygotowaniu organizacji. W tej perspektywie publiczne finansowanie organizacji społecznych nie musi oznaczać ich degeneracji ani utraty obywatelskiego charakteru – może być po prostu odpowiedzią na strukturalną niewystarczalność dobrowolnych transferów. Współpraca sektora publicznego i społecznego rodzi jednak problemy z odpowiedzialnością, gdyż finansujący, wykonawca i beneficjent mogą mieć odmienne interesy, różny dostęp do informacji oraz niesymetryczny wpływ na warunki świadczenia usług.

Ekonomia dobrobytu dostarcza kolejnych wyjaśnień powstawania organizacji społecznych, analizując zawodność rynku i problemy zbiorowego dostarczania dóbr. Klasyczna teoria dóbr publicznych, rozwijana m.in. przez Paula Samuelsona, wskazuje na sytuacje, w których brak wyłączności konsumpcji i nierywalizacyjny charakter usług utrudniają ich finansowanie za pomocą rynkowych cen. Czyste dobra publiczne stanowią jednak tylko część obszarów działalności organizacji non-profit. Opieka nad osobą z niepełnosprawnością, rehabilitacja, edukacja specjalistyczna czy pomoc psychologiczna to w dużej mierze usługi indywidualne, wymagające konkretnych zasobów pracy, czasu i infrastruktury.

Ich społeczna doniosłość wynika z innych przesłanek: dodatnich efektów zewnętrznych, znaczenia dla urzeczywistniania praw podstawowych, nierównej zdolności beneficjentów do ponoszenia kosztów oraz trudności w ocenie jakości. Burton Weisbrod zaproponował ujęcie, w którym sektor dobrowolny zaspokaja potrzeby niezrealizowane przez system publiczny – zwłaszcza gdy zróżnicowane preferencje obywateli nie znajdują odzwierciedlenia w jednolitej polityce państwowej. Model ten wyjaśnia, dlaczego obok powszechnych świadczeń publicznych rozwijają się wyspecjalizowane organizacje obsługujące mniejsze społeczności, konkretne grupy potrzebujących lub problemy pomijane przez dominujące instytucje. Ograniczeniem tej teorii pozostaje jednak trudność w wyjaśnieniu tych obszarów sektora non-profit, których nie da się sprowadzić do uzupełniania podaży dóbr zbiorowych. Bardziej szczegółową odpowiedź sformułował Henry Hansmann w opracowaniu The Role of Nonprofit Enterprise z 1980 roku.

Jego teoria zawodności kontraktu (contract failure) opiera się na obserwacji, że w wielu relacjach gospodarczych nabywca lub finansujący nie jest w stanie wiarygodnie ocenić jakości usługi ani sprawdzić, czy świadczeniodawca właściwie wykorzystał zasoby. Trudność ta jest szczególnie widoczna, gdy osoba płacąca za świadczenie nie jest jego bezpośrednim odbiorcą – jak darczyńca finansujący opiekę nad obcymi beneficjentami. Występuje ona również w usługach opartych na zaufaniu, których rzeczywista jakość jest trudna do ustalenia nawet po ich wykonaniu.

Pacjent może nie posiadać kompetencji pozwalających ocenić zasadność procedury medycznej, rodzina osoby wymagającej całodobowej opieki nie jest w stanie nieustannie monitorować wszystkich czynności personelu, a sponsor projektu edukacyjnego może nie dysponować narzędziami do pomiaru długofalowych efektów nauczania.

Zasada niedystrybucji nadwyżki a konieczność rentowności

W takich warunkach organizacja, która nie dystrybuuje nadwyżki finansowej do prywatnych właścicieli, może zyskać przewagę opartą na zaufaniu – formalnie ogranicza bowiem możliwość przekształcania efektów swojej działalności w dochód osób sprawujących nad nią kontrolę. Jest to jednak jedynie mechanizm redukcji konkretnego rodzaju ryzyka, a nie gwarancja uczciwości, efektywności czy wysokiej jakości świadczeń. Zasadę niedystrybucji nadwyżki (nondistribution constraint) należy zatem uznać za jeden z fundamentów ekonomicznej tożsamości organizacji non-profit, lecz nie za wyczerpującą definicję całej jej działalności. Podmiot niepracujący na rzecz podziału zysku nie jest bowiem zobowiązany do osiągania zerowego wyniku finansowego. Może on generować przychody przekraczające koszty, tworzyć rezerwy, nabywać majątek, zatrudniać specjalistów, korzystać z finansowania dłużnego, prowadzić przedsięwzięcia odpłatne oraz reinwestować wypracowane środki w rozwój celów statutowych, o ile czyni to w granicach obowiązującego prawa. Specyfika takiej organizacji polega przede wszystkim na odmiennym definiowaniu jej celu i przeznaczenia nadwyżki ekonomicznej: podczas gdy w przedsiębiorstwie nastawionym na maksymalizację wartości właścicielskiej nadwyżka może stać się źródłem prywatnego przysporzenia, w organizacji non-profit powinna służyć realizacji misji, dla której podmiot został powołany.

Nie oznacza to, że wysokość przychodów jest nieistotna. Przeciwnie – trwałość finansowa pozwala utrzymać personel, inwestować w infrastrukturę, zabezpieczyć organizację na wypadek spadku wpływów oraz rozwijać usługi dla nowych beneficjentów. Właśnie z utożsamienia braku podziału

zysku z brakiem potrzeby osiągania dodatniego wyniku ekonomicznego rodzi się jedno z najbardziej szkodliwych nieporozumień w praktyce zarządzania organizacjami społecznymi.

Rozróżnienie to ma również zasadnicze znaczenie prawne. W polskim porządku instytucjonalnym działalność fundacji i stowarzyszeń należy analizować przez pryzmat formy organizacyjnej, statusu organizacji pożytku publicznego, charakteru prowadzonej aktywności oraz sposobu przeznaczania przychodów. Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie rozróżnia działalność nieodpłatną od odpłatnej pożytku publicznego, określając jednocześnie warunki, w których ta druga przyjmuje charakter działalności gospodarczej. System prawny nie ustanawia zatem generalnego zakazu odpłatnego świadczenia usług przez organizacje społeczne; tworzy natomiast szczególne reguły, które mają zapewnić związek działalności ekonomicznej z celami statutowymi, odpowiedzialność za gospodarowanie środkami oraz przejrzystość relacji między podmiotem a korzystającymi z jego zasobów. Pogłębiona analiza tych mechanizmów wymaga odrębnego uwzględnienia polskich przepisów dotyczących fundacji, stowarzyszeń, ekonomii społecznej, działalności gospodarczej, opodatkowania i zamówień publicznych, gdyż amerykańskie kategorie podatkowe organizacji 501(c)(3) nie mają prostych odpowiedników w polskim prawie.

Wielocelowość organizacji non-profit i ryzyka ekonomiczne

Ekonomiczna funkcja organizacji non-profit staje się jaśniejsza, gdy odejdziemy od uproszczonego założenia, że podmioty gospodarcze kierują się wyłącznie logiką maksymalizacji zysku, a organizacje społeczne jedynie altruistycznym poświęceniem. Rzeczywiste motywacje instytucjonalne są wielowymiarowe. Przedsiębiorstwa komercyjne mogą realizować cele środowiskowe czy edukacyjne, gdyż wymagają tego regulacje, oczekiwania interesariuszy lub przekonania właścicieli. Z kolei organizacje non-profit mogą podejmować działania przedsiębiorcze, konkurować o pracowników i inwestować w technologię, nie czyniąc jednak prywatnej dystrybucji zysku swoim celem.

Rozstrzygające okazują się struktura uprawnień do nadwyżki, reguły odpowiedzialności oraz hierarchia celów. Współczesną organizację społeczną można zatem ujmować jako instytucję wielocelową, w której cele ekonomiczne są podporządkowane wartościom społecznym, choć nie mogą zostać od nich całkowicie oddzielone. Tu pojawia się charakterystyczne napięcie organizacji hybrydowych: wzrost przychodów może poszerzać zakres realizacji misji, ale może też skłaniać do koncentracji na usługach najbardziej rentownych, najtańszych w obsłudze grup beneficjentów lub aktywnościach atrakcyjnych dla sponsorów. Zjawisko przesuwania priorytetów pod wpływem presji

finansowej, określane jako mission drift, nie jest nieuchronną konsekwencją przedsiębiorczości społecznej, lecz realnym ryzykiem, które wymaga odpowiednich mechanizmów nadzoru i oceny wyników.

Zrozumienie ekonomicznych ograniczeń działalności społecznej wymaga również analizy struktury kosztów usług zależnych bezpośrednio od pracy człowieka. William J. Baumol i William G. Bowen, badając produktywność w sektorach pracochłonnych, wskazali na wzrost względnych kosztów tam, gdzie możliwości zwiększania wydajności są ograniczone, podczas gdy wynagrodzenia muszą rosnąć wraz z resztą gospodarki. Mechanizm ten bywa określany jako choroba kosztów Baumola.

Zastosowanie tej teorii do usług opiekuńczych wymaga jednak ostrożności, gdyż różne czynności mają różny potencjał technologicznego usprawnienia. Automatyzacja harmonogramów czy elektroniczna dokumentacja mogą ograniczać koszty administracyjne, jednak bezpośrednie świadczenie wielu usług nadal wymaga obecności wykwalifikowanej osoby i czasu poświęconego beneficjentowi. Skrócenie tego czasu nie zawsze oznacza wzrost produktywności; często prowadzi do obniżenia jakości, pogorszenia bezpieczeństwa lub utraty relacyjnego charakteru opieki. Organizacja próbująca równoważyć budżet wyłącznie przez redukcję godzin pracy bezpośredniej może poprawiać krótkookresowe wskaźniki finansowe kosztem wartości społecznej, dla której została powołana.

W tym kontekście ekonomika działalności non-profit musi odróżniać efektywność techniczną, alokacyjną i społeczną. Efektywność techniczna dotyczy optymalnego wykorzystania zasobów do osiągnięcia rezultatu, alokacyjna zaś wyboru sposobu ich rozdysponowania między konkurujące potrzeby. Efektywność społeczna wymaga z kolei oceny konsekwencji wykraczających poza bezpośredni rachunek finansowy podmiotu.

Zamknięcie nierentownej placówki opiekuńczej może zmniejszyć koszty konkretnej organizacji, lecz jednocześnie przenieść znacznie większe obciążenia na rodziny, system ochrony zdrowia czy samorząd. Utrata stabilnego wsparcia przez osobę z niepełnosprawnością może skutkować pogorszeniem jej samodzielności, przerwaniem terapii oraz koniecznością korzystania z droższych świadczeń interwencyjnych.

Wielowymiarowa ocena sukcesu i zasobów organizacji

Nie wszystkie te skutki da się łatwo przeliczyć na pieniądze, jednak ich pominięcie prowadzi do błędnej oceny rzeczywistych kosztów podejmowanych decyzji. Organizacja społeczna nie powinna zatem uznawać dodatniego wyniku finansowego za jedyne kryterium sukcesu, podobnie jak nie

powinna traktować deficytu jako dowodu szczególnej szlachetności swojej działalności. Rzetelna ocena wymaga bowiem jednoczesnego uwzględnienia trwałości finansowania, jakości świadczeń, sprawiedliwości dostępu oraz społecznych konsekwencji w dłuższym horyzoncie czasowym.

Filozoficzne podstawy takiego rozumowania tkwią w koncepcjach godności, sprawiedliwości i ludzkich zdolności do rzeczywistego działania. Amartya Sen, rozwijając podejście zdolnościowe (capability approach), zwrócił uwagę, że ocenianie dobrobytu wyłącznie przez pryzmat poziomu dochodu, zasobów materialnych czy formalnego posiadania praw jest niewystarczające. Kluczowe jest bowiem to, jakie realne możliwości prowadzenia wartościowego życia posiada człowiek w konkretnych warunkach społecznych, zdrowotnych i instytucjonalnych. Martha Nussbaum rozwinęła tę perspektywę, kładąc szczególny nacisk na podstawowe ludzkie zdolności, warunki godnego życia oraz odpowiedzialność instytucji za tworzenie możliwości ich urzeczywistniania. W odniesieniu do organizacji społecznych oznacza to przesunięcie akcentu z liczby wykonanych czynności na jakość zmiany w sytuacji beneficjenta. Wsparcie osoby z niepełnosprawnością można zatem oceniać nie tylko przez liczbę godzin opieki, lecz przede wszystkim przez zakres uzyskanej samodzielności, zdolność uczestnictwa w życiu społecznym, poczucie bezpieczeństwa, możliwość podejmowania własnych decyzji oraz ograniczenie nieuzasadnionej zależności od innych.

Nie oznacza to, że wszystkie cele działalności społecznej da się sprowadzić do jednego uniwersalnego wskaźnika zdolności. Wskazuje to raczej na to, że wynik finansowy organizacji i rzeczywisty rezultat społeczny należą do odmiennych, choć wzajemnie zależnych wymiarów oceny. Zdolność realizowania tak rozumianej misji zależy od wielu postaci kapitału, których tradycyjna rachunkowość nie ujmuje w sposób wyczerpujący. Kapitał finansowy obejmuje środki pieniężne, aktywa, rezerwy i zdolność pozyskiwania funduszy. Kapitał ludzki tworzą wiedza, kwalifikacje, doświadczenie oraz zdrowie i motywacja pracowników. Kapitał społeczny odnosi się do sieci relacji, norm wzajemności i zasobów zaufania ułatwiających koordynację działań. Kapitał organizacyjny obejmuje procedury, pamięć instytucjonalną, systemy zarządzania, utrwalone kompetencje oraz zdolność przekazywania wiedzy niezależnie od zmian personalnych. Kapitał intelektualny wiąże się z wypracowanymi rozwiązaniami, metodologiami, prawami do utworów i bazami wiedzy, natomiast kapitał technologiczny stanowi infrastrukturę umożliwiającą ich wykorzystanie, skalowanie i udostępnianie.

Poszczególne kategorie częściowo na siebie nachodzą, więc nie należy traktować ich jak całkowicie rozłącznych pozycji bilansowych. Ich wartość analityczna polega na ujawnieniu, że zasobność organizacji nie jest tożsama z aktualnym stanem rachunku bankowego. Fundacja dysponująca niewielkimi rezerwami pieniężnymi może posiadać unikalną wiedzę, rozpoznawalność i zaufanie społeczne, które przy odpowiedniej architekturze współpracy mogą stać się źródłem trwałych

przychodów lub obniżenia kosztów działalności. Nie wszystkie zasoby organizacyjne poddają się jednak łatwej konwersji na środki pieniężne. Zaufanie, autorytet moralny i więzi społeczne mogą zostać osłabione, jeśli organizacja zacznie traktować je wyłącznie jako instrumenty komercjalizacji. W tym miejscu przydatne okazują się rozważania Pierre'a Bourdieu nad różnymi postaciami kapitału oraz warunkami ich wzajemnego przekształcania.

Ryzyko utraty autonomii przez zależność od zasobów

Kapitał symboliczny, budowany na uznaniu i społecznej legitymizacji, ułatwia zdobywanie finansowania, pozyskiwanie partnerów czy oddziaływanie na instytucje publiczne. Jego instrumentalizacja niesie jednak ryzyko utraty wiarygodności – w momencie, gdy odbiorcy uznają, że deklarowana misja służy głównie generowaniu korzyści dla osób zarządzających organizacją. Tu ujawnia się paradoks przedsiębiorczości społecznej: te same zasoby, które umożliwiają działalność ekonomiczną, mogą zostać przez nią osłabione, jeśli mechanizmy zarządzania nie zabezpieczą pierwszeństwa wartości statutowych. Trwałość instytucjonalna wymaga zatem nie tylko sprawnego przekształcania kapitału społecznego i intelektualnego w zasoby ekonomiczne, ale przede wszystkim zdolności utrzymania warunków, dzięki którym kapitał ten powstaje i zachowuje swoją społeczną legitymizację.

Teoria zależności od zasobów Jeffreya Pfeffera i Geralda R. Salancika pozwala pogłębić analizę relacji między autonomią organizacji a źródłami jej finansowania. Instytucje nie funkcjonują w izolacji; są zależne od otoczenia, które dostarcza im środków, pracowników, informacji oraz legitymizacji i dostępu do odbiorców. Podmiot kontrolujący zasób niezbędny do przetrwania organizacji może zyskać istotny wpływ na jej decyzje, nawet bez formalnych uprawnień właścicielskich. Zależność ta dotyczy zarówno fundacji opierającej się na jednym dominującym sponsorze, jak i organizacji świadczącej usługi niemal wyłącznie w ramach kontraktu z jednym publicznym płatnikiem. W takim układzie kierownictwo może stopniowo podporządkowywać program działalności oczekiwaniom finansującego, unikając tematów kontrowersyjnych, rezygnując z krytyki instytucji publicznych lub koncentrując się na projektach, które najłatwiej sfinansować w kolejnym konkursie. Dywersyfikacja przychodów łagodzi te zagrożenia, lecz sama w sobie nie gwarantuje pełnej niezależności.

Organizacja może bowiem posiadać wielu grantodawców o zbieżnych preferencjach lub być uzależniona od jednego dominującego odbiorcy usług komercyjnych. Autonomia wymaga więc rzetelnej analizy struktury zależności, możliwości zastąpienia utraconego finansowania, treści zawieranych umów oraz rzeczywistej swobody kształtowania programu działania. Ekonomia

instytucjonalna wprowadza do tych rozważań kolejny wymiar: koszty koordynowania działalności. Ronald Coase, wyjaśniając istotę istnienia przedsiębiorstw, wskazał na znaczenie kosztów korzystania z mechanizmów rynkowych, natomiast Oliver Williamson rozwinął analizę kosztów transakcyjnych i struktur zarządzania relacjami gospodarczymi.

Współdzielenie infrastruktury jako sposób na zachowanie autonomii misji

W przypadku organizacji społecznych zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia, gdyż wiele niewielkich fundacji i stowarzyszeń samodzielnie utrzymuje niemal identyczne funkcje administracyjne. Każdy podmiot z osobna potrzebuje rachunkowości, obsługi prawnej, ubezpieczeń, technologii informatycznych, prowadzenia dokumentacji, rozliczania wynagrodzeń, ochrony danych oraz kontaktu z administracją publiczną.

Jednostkowa skala działania sprawia, że koszty pozyskania specjalistycznych kompetencji bywają wysokie w stosunku do budżetu organizacji. Tworzy to ekonomiczną przesłankę do współdzielenia infrastruktury, tworzenia wspólnych centrów usług lub budowania sieci instytucjonalnych, w których poszczególne podmioty zachowują swoją odrębność programową, korzystając z tych samych zasobów profesjonalnej obsługi. Tego rodzaju rozwiązania nie eliminują kosztów, lecz zmieniają sposób ich ponoszenia i rozdzielania. Wymagają one bowiem dodatkowego zarządzania relacjami między organizacjami, ustalenia zasad odpowiedzialności oraz rozstrzygania konfliktów dotyczących priorytetów i dostępu do wspólnej infrastruktury. Warto w tym miejscu przywołać dorobek Elinor Ostrom, która zakwestionowała redukowanie problemów zarządzania dobrami wspólnymi do alternatywy między centralną administracją a wyłączną własnością prywatną. Badania nad policentrycznymi systemami zarządzania wykazały, że w określonych warunkach wiele współdziałających ośrodków decyzyjnych może wytwarzać skuteczne rozwiązania instytucjonalne – pod warunkiem istnienia odpowiednich reguł koordynacji, monitorowania, rozwiązywania konfliktów i uczestnictwa zainteresowanych stron.

Przeniesienie tej perspektywy na sektor non-profit nie oznacza utożsamienia organizacji społecznych z systemami zarządzania wspólnymi zasobami naturalnymi. Pozwala natomiast postawić problem możliwości łączenia lokalnej autonomii z ponadlokalną zdolnością organizacyjną.

Organizacje blisko związane ze społecznościami posiadają wiedzę o specyficznych potrzebach beneficjentów, lokalnych normach i ograniczeniach instytucjonalnych. Z kolei struktury centralne

mogą zapewniać kapitał, technologię, profesjonalne procedury oraz zdolność negocjowania warunków współpracy z dużymi kontrahentami. Racjonalny model organizacyjny powinien rozpoznawać, które decyzje wymagają lokalnej wiedzy, a które przynoszą korzyści dzięki wspólnej infrastrukturze i koordynacji. Dla organizacji non-profit zagadnienie to posiada wymiar głęboko aksjologiczny, ponieważ instytucjonalna sprawność nie może być utożsamiana z maksymalną koncentracją władzy decyzyjnej. Współdzielenie zasobów może wzmacniać misję, jeżeli ogranicza koszty pomocnicze i umożliwia przeznaczanie większej części środków na bezpośrednie działania społeczne. Może jednak prowadzić do podporządkowania mniejszych organizacji dominującemu centrum, jeśli dostęp do infrastruktury zostanie powiązany z możliwością jednostronnego kształtowania ich programów, obsady władz lub zasad korzystania z majątku.

Autonomię należy zatem odróżniać od formalnej odrębności prawnej. Organizacja może zachować nazwę, statut i osobowość prawną, a jednocześnie utracić rzeczywistą swobodę strategiczną. Możliwa jest również sytuacja odwrotna: instytucja rezygnuje z części niezależności administracyjnej, lecz uzyskuje większą zdolność samodzielnego realizowania celów społecznych dzięki odciążeniu od czynności pomocniczych. Nie istnieje więc prosta zależność między stopniem formalnej samodzielności a rzeczywistą autonomią misji. Oceniać należy przede wszystkim rozkład uprawnień decyzyjnych, dostęp do informacji, możliwość kontroli władz, zakres ochrony celów statutowych oraz zdolność organizacji do przeciwdziałania niepożądanej zmianie kierunku działalności.

Zagadnienie finansowania należy ponadto powiązać z odmiennymi horyzontami czasowymi, w których działają organizacje społeczne. Darowizna jednorazowa może umożliwić wykonanie konkretnego zadania, lecz nie zapewnia utrzymania personelu w kolejnych latach. Dotacja projektowa może sfinansować działalność o znacznej wartości społecznej, pozostawiając jednocześnie niewystarczające środki na rozwój infrastruktury, zarządzanie ryzykiem i tworzenie rezerw. Kontrakt na świadczenie usług publicznych zwiększa przewidywalność przychodów tylko w takim zakresie, w jakim jego stawki, terminy płatności, okres obowiązywania oraz warunki waloryzacji odpowiadają rzeczywistym kosztom działalności.

Kapitał żelazny może wspierać długookresową stabilność organizacji, ale wymaga odpowiedniej wielkości majątku, polityki inwestycyjnej i zdolności ponoszenia ryzyka rynkowego. Przychody z działalności odpłatnej mogą zwiększać niezależność, lecz podlegają wahaniom popytu oraz ograniczeniom wynikającym z możliwości płatniczych odbiorców.

Zarządzanie płynnością jako wyraz odpowiedzialności etycznej

Każdy instrument finansowania generuje zatem odmienną strukturę ryzyka, a jego przydatność zależy od misji, skali organizacji i charakteru potrzeb społecznych. Utrzymanie szpitala, prowadzenie obywatelskiego ośrodka analitycznego, wspieranie osób z niepełnosprawnościami czy organizowanie lokalnych wydarzeń kulturalnych wymagają różnych konfiguracji źródeł finansowania. Poszukiwanie jednego, uniwersalnego modelu ekonomicznego dla całego sektora byłoby zatem metodologicznie nieuzasadnione.

Szczególnego znaczenia nabiera rozróżnienie między posiadaniem przychodów a dysponowaniem płynnością. Organizacja może wykazywać należności z tytułu wykonanych usług lub zatwierdzonych projektów, a jednocześnie nie mieć środków na terminową wypłatę wynagrodzeń i regulowanie zobowiązań wobec dostawców. Może również posiadać majątek nieruchomy o znacznej wartości księgowej, którego sprzedaż byłaby niecelowa, prawnie ograniczona lub niemożliwa w czasie niezbędnym do uniknięcia kryzysu gotówkowego. W teorii finansów zarządzanie płynnością obejmuje zatem analizę przepływów pieniężnych, struktury terminowej należności i zobowiązań, rezerw operacyjnych oraz możliwości uzyskania finansowania pomostowego.

Dla organizacji społecznych znaczenie tych instrumentów jest kluczowe, gdyż opóźnienia w finansowaniu wywołują konsekwencje wykraczające poza zwykły rachunek przedsiębiorstwa. Nieopłacony personel może odejść do innych pracodawców, brak środków na utrzymanie infrastruktury może doprowadzić do przerwania świadczeń, a utrata uprawnień lub zgodności regulacyjnej może całkowicie uniemożliwić dalszą działalność. Nawet późniejsze otrzymanie zaległych płatności nie zawsze przywraca utracone kompetencje, zaufanie i ciągłość relacji z beneficjentami. W konsekwencji zdolność utrzymania płynności staje się nie tylko wskaźnikiem finansowym, ale elementem odpowiedzialności organizacyjnej.

Rozpoznanie tej odpowiedzialności pozwala ponownie powiązać ekonomię instytucji z etyką społeczną. W tradycyjnej perspektywie moralnej pozytywnie oceniana jest gotowość do poświęcenia własnych zasobów na rzecz innych, podczas gdy nadmierne przywiązanie do bogactwa bywa postrzegane jako zagrożenie dla cnót solidarności i bezinteresowności. Przeniesienie tej intuicji bezpośrednio na grunt organizacji może jednak prowadzić do paradoksalnych rezultatów.

Człowiek może dobrowolnie zrezygnować z części własnych korzyści materialnych, lecz zarząd instytucji powierzającej opiekę nad osobami zależnymi nie powinien bezrefleksyjnie narażać ich

bezpieczeństwa na skutki niedostatecznego zarządzania finansami. Odpowiedzialność za cudze dobro wymaga przewidywania efektów decyzji, rozpoznawania ryzyka oraz zabezpieczania warunków wykonania przyjętych zobowiązań. W języku etyki cnót niezbędna jest tutaj roztropność, rozumiana jako zdolność właściwego dobierania środków do wartościowych celów. Z perspektywy deontologicznej kluczowe są obowiązki wobec beneficjentów, pracowników i innych podmiotów, których prawa mogą zostać naruszone przez niewykonanie zobowiązań.

Z kolei konsekwencjalistyczna analiza nakazuje uwzględniać długofalowe następstwa zarówno oszczędzania, jak i inwestowania. Żadna z tych perspektyw nie uzasadnia utożsamienia dyscypliny finansowej z moralną wyższością, lecz każda dostarcza argumentów przeciwko romantyzowaniu organizacyjnej niewydolności. Nie należy przy tym zapominać o ograniczeniach samego rachunku ekonomicznego. Niektóre działania społeczne pozostaną trwale nierentowne, ponieważ ich beneficjenci nie posiadają zdolności płatniczej, a wartość społeczna świadczenia przekracza przychody możliwe do uzyskania na rynku. W takich przypadkach finansowanie publiczne lub filantropijne nie jest przejawem instytucjonalnej niedojrzałości, lecz sposobem realizacji zobowiązań zbiorowych, których mechanizm cenowy nie potrafi odpowiednio odzwierciedlić.

Trwałość misji jako integracja czterech racjonalności

Nie można zakładać, że wzrost organizacji automatycznie przekłada się na poprawę jakości jej działania. Wraz ze skalą mogą rosnąć koszty koordynacji, ośrodki decyzyjne mogą oddalać się od realnych potrzeb beneficjentów, a przepływ informacji może ulec pogorszeniu, co zwiększa ryzyko wdrażania ujednoliconych usług, niedostosowanych do indywidualnych okoliczności. Organizacja lokalna dysponuje często przewagą wynikającą z bezpośredniego kontaktu ze społecznością – atutu, którego duża struktura nie odtworzy za pomocą centralnych procedur. Dlatego wartościowym kryterium oceny modeli organizacyjnych nie jest sama wielkość budżetu, liczba zatrudnionych czy zasięg geograficzny, lecz relacja między wykorzystanymi zasobami a społecznie uzasadnionymi rezultatami, przy jednoczesnym poszanowaniu praw i autonomii uczestników procesu. Współczesne badania nad organizacjami realizującymi cele społeczne coraz wyraźniej pokazują, że ich trwałości nie da się wyjaśnić wyłącznie formalnym zakazem dystrybucji zysku.

Kluczowe znaczenie ma autentyczność celu organizacyjnego, zdolność przyciągania pracowników utożsamiających się z misją, jakość relacji z interesariuszami oraz mechanizmy kontroli pozwalające wykryć odstępstwa od deklarowanych wartości. W nowszej literaturze prawniczej rozwijane są koncepcje, według których wiarygodny cel instytucjonalny może pełnić funkcję koordynacyjną i dyscyplinującą, częściowo zastępując mechanizmy nadzoru właściwe korporacjom

właścicielskim. Nie eliminuje to jednak problemu kosztów agencji, ponieważ w organizacjach non-profit również mogą występować asymetrie informacji, konflikty interesów, nadmierne wynagrodzenia kadry zarządzającej czy skłonność do utrzymywania nieefektywnych struktur. Sama moralna deklaracja nie jest więc substytutem rzetelnego nadzoru.

Z drugiej strony mechaniczne przenoszenie narzędzi kontroli korporacyjnej do organizacji społecznych może osłabiać motywację wewnętrzną, ograniczać inicjatywę i prowadzić do podporządkowania działalności temu, co najłatwiej zmierzyć. Pojawia się zatem potrzeba projektowania ładu organizacyjnego, który łączy odpowiedzialność za zasoby z odpowiedzialnością za wartości. Z perspektywy nauk o zarządzaniu trwałość misji wymaga zatem zdolności równoczesnego funkcjonowania w kilku odmiennych porządkach racjonalności. Racjonalność ekonomiczna nakazuje analizować koszty, przychody, ryzyko i alternatywne sposoby wykorzystania zasobów. Racjonalność prawna wymaga przestrzegania norm, wykonywania zobowiązań oraz zabezpieczania uprawnień zainteresowanych podmiotów. Racjonalność społeczna odnosi się do potrzeb zbiorowości, legitymizacji działania, zaufania i konsekwencji instytucjonalnych. Racjonalność aksjologiczna pozwala natomiast oceniać, czy podejmowane przedsięwzięcia pozostają zgodne z wartościami uzasadniającymi istnienie organizacji. Żadna z tych perspektyw nie może bez reszty zastąpić pozostałych.

Instytucja doskonale zarządzana finansowo może realizować cele społecznie drugorzędne albo naruszać prawa osób zależnych. Organizacja ciesząca się wysokim zaufaniem społecznym może utracić zdolność działania wskutek lekceważenia płynności. Podmiot rygorystycznie przestrzegający procedur może nie osiągać rezultatów proporcjonalnych do wydatkowanych środków. Dojrzałość organizacyjna polega na tworzeniu mechanizmów umożliwiających rozpoznawanie i rozstrzyganie tych napięć, a nie na ogłoszeniu bezwarunkowego pierwszeństwa jednego wymiaru racjonalności. Wprowadzone rozróżnienia pozwalają dostrzec, że najważniejszym zasobem organizacji non-profit nie jest pojedynczy składnik majątku, lecz zdolność trwałego łączenia zasobów z potrzebami i wartościami. Działalność społeczna wymaga wiedzy pozwalającej prawidłowo rozpoznać problem, kapitału finansowego umożliwiającego uruchomienie odpowiednich działań, kompetencji organizacyjnych zapewniających ich koordynację, legitymizacji umożliwiającej współpracę z otoczeniem oraz mechanizmów oceny, dzięki którym instytucja może odróżniać rzeczywiste rezultaty od samej aktywności.

Niedobór jednego z tych elementów ogranicza użyteczność pozostałych. Darczyńca finansujący projekt bez odpowiedniego przygotowania organizacyjnego nie gwarantuje jego skuteczności, podobnie jak wysoce kompetentny zespół pozbawiony środków operacyjnych nie jest w stanie utrzymać świadczeń w nieskończoność.

Przejście od doraźnego finansowania do strategicznej trwałości misji

Komplementarność zasobów stwarza możliwość zwiększania sprawczości poprzez współpracę kilku podmiotów, z których każdy wnosi inny element niezbędny do realizacji wspólnego przedsięwzięcia. Instytucjonalna siła może zatem powstawać nie tylko dzięki akumulacji zasobów wewnątrz jednej organizacji, lecz również przez budowanie trwałych struktur współdziałania.

Przesłanki te prowadzą do zasadniczego problemu współczesnego sektora non-profit. Organizacje społeczne funkcjonują w warunkach rosnącej złożoności potrzeb, profesjonalizacji usług i coraz wyższych wymagań prawnych oraz technologicznych, mierząc się jednocześnie z konkurencją o ograniczone zasoby kapitału i pracy. Jednocześnie znaczna część ich działalności zachowuje lokalny, relacyjny i wyspecjalizowany charakter, co utrudnia osiąganie efektów skali typowych dla przedsiębiorstw masowo wytwarzających standaryzowane produkty. Powstaje strukturalna nierównowaga między skalą wymaganych kompetencji administracyjnych a rozmiarem pojedynczych organizacji, między długookresowym charakterem misji a krótkookresowością części instrumentów finansowania oraz między potrzebą stabilności a zmiennością otoczenia gospodarczego i regulacyjnego. Nierównowagi tej nie można wyjaśniać wyłącznie niedostateczną hojnością darczyńców, niewłaściwą polityką państwa czy brakami kompetencyjnymi kierownictwa. Jej źródła leżą na przecięciu ekonomiki usług, konstrukcji systemów finansowania, struktury własności i nadzoru, psychologii organizacyjnej oraz instytucjonalnych wzorców podejmowania decyzji.

Właśnie w tym punkcie kształtuje się współczesny problem trwałości misji. Jego rozwiązanie wymaga odejścia od przekonania, że najważniejszym zadaniem organizacji społecznej jest zdobycie środków na kolejne przedsięwzięcie, na rzecz rozumienia organizacji jako instytucji zdolnej do samodzielnego planowania, uczenia się, inwestowania, zarządzania ryzykiem i rozwijania trwałych relacji współpracy. Taka zmiana perspektywy nie unieważnia znaczenia filantropii ani finansowania publicznego. Przeciwnie – pozwala uczynić je elementami świadomie projektowanej struktury zasobów, w której każde źródło finansowania jest oceniane również pod kątem kosztów zależności, stabilności, elastyczności wykorzystania i zgodności z misją. Uznanie instytucjonalnej zdolności do przetrwania za odrębny przedmiot odpowiedzialności kierownictwa otwiera drogę do szczegółowej analizy mechanizmów, które sprawiają, że podmioty o wieloletniej historii, silnym zakorzenieniu społecznym i niekwestionowanej wartości usług mogą mimo to stopniowo tracić płynność, kompetencje i zdolność do dalszego działania.

> Czy można zatem romantyzować organizacyjną niewydolność jako dowód szlachetności, skoro brak dyscypliny finansowej w instytucji opiekuńczej staje się bezpośrednim zagrożeniem dla godności i bezpieczeństwa drugiego człowieka? Prawdziwa roztropność lidera non-profit objawia się nie w bezrefleksyjnym poświęceniu zasobów, lecz w odwadze uznania, że tylko ekonomicznie stabilna organizacja jest w stanie pozostać wierna swoim wartościom. W ostatecznym rozrachunku to nie wysokość budżetu, a zdolność do harmonijnego łączenia sprzecznych racjonalności decyduje o tym, czy misja pozostanie żywym działaniem, czy stanie się jedynie martwym zapisem w statucie.

Inspiracje

[1] 

"Sustaining the Mission" Ryan Dewey Smith

Simon and Schuster | ISBN: 9798887508375

Ryan Dewey Smith jest amerykańskim dyrektorem organizacji non-profit, administratorem opieki zdrowotnej i autorem. Jest założycielem, prezesem wykonawczym i dyrektorem generalnym Inperium, Inc., ogólnokrajowej organizacji non-profit, założonej w 2016 roku. Inperium wdraża model afiliacji i usług współdzielonych, wspierając usługi społeczne i dostawców usług zdrowia psychicznego w wielu stanach. Smith rozpoczął karierę w 1993 roku w lokalnych organizacjach świadczących usługi społeczne, a następnie pełnił funkcję prezesa i dyrektora generalnego Supportive Concepts for Families, gdzie kierował operacjami i zarządzał usługami dla osób z niepełnosprawnością intelektualną i rozwojową. Jego główne zaangażowanie koncentruje się na zarządzaniu organizacjami non-profit, skalowaniu operacyjnym i restrukturyzacji finansowej. Opracował innowacyjny model partnerstwa konstelacyjnego, który umożliwia organizacjom świadczącym usługi społeczne osiągnięcie korzyści skali i stabilności administracyjnej przy jednoczesnym zachowaniu lokalnej misji, tożsamości i autonomii społeczności.

Ryan Dewey Smith *is an American nonprofit executive, healthcare administrator, and author. He is the Founding Executive Chairman and Chief Executive Officer of Inperium, Inc., a nationwide nonprofit supporting organization established in 2016. Inperium implements an affiliation and shared-services model that supports human services and behavioral health providers across multiple states. Smith began his career in 1993 in community-based human services, subsequently serving as President and CEO of Supportive Concepts for Families, where he led operations and managed services for individuals with intellectual and developmental disabilities. His primary contributions focus on nonprofit governance, operational scaling, and financial restructuring. He designed an innovative constellation partnership model that enables human-service organizations to achieve economies of scale and administrative sustainability while preserving local mission, identity, and community autonomy.*

Inperium, Inc.

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



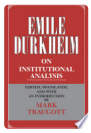
[1] "On the Penitentiary System in the United States and its Application in France"

Alexis De Tocqueville

[2] "Emile Durkheim on Institutional Analysis"

Emile Durkheim

1978 | University of Chicago Press | ISBN: 9780226173306



[3] "On Institutional Analysis"

Emile Durkheim

2013 | University of Chicago Press | ISBN: 9780226015361

[4] "The rational and social Foundations of music"

Max Weber

ISBN: 9780809300150



[5] "Max Weber on the Methodology of the Social Sciences"

Max Weber, Edward Shils

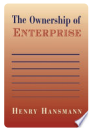
2018 | Franklin Classics | ISBN: 9780343235581



[6] "Foundations of Economic Analysis"

Paul Samuelson

1983 | Cambridge, Mass. ; London, England : Harvard University Press



[7] "The Ownership of Enterprise"

Henry Hansmann

Harvard University Press | ISBN: 9780674001718

[8] "Performing Arts - the Economic Dilemma"

William J. Baumol, William G. Bowen

1993 | Ashgate Publishing

[9] "India: Economic Development and Social Opportunity"

Amartya Sen



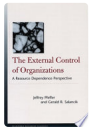
[10] "Interorganizational influence and managerial attitudes"

Jeffrey Pfeffer



[11] **"Merger as a response to organizational interdependence"**

Jeffrey Pfeffer



[12] **"The External Control of Organizations"**

Jeffrey Pfeffer, Gerald R. Salancik

2003 | Stanford University Press | ISBN: 9780804747899



[13] **"Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications,"**

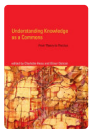
Oliver Williamson



[14] **"Rules, Games, and Common-pool Resources"**

Elinor Ostrom

University of Michigan Press | ISBN: 9780472065462



[15] **"Understanding Knowledge as a Commons"**

Elinor Ostrom

MIT Press | ISBN: 9780262516037



[16] **"From Charity to Social Justice"**

Frank M. Loewenberg

2018 | Routledge | ISBN: 9781138510203

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Sacrifice: Its Nature and Function."**

Victor W. Turner, Henri Hubert, Marcel Mauss

1966 | Man | DOI: 10.2307/2795931

Źródło

[2] **"The Extension of This System"**

Marcel Mauss

2024 | The Gift | DOI: 10.4324/9781003572350-3

Źródło

[3] **"Great transformation: The political and economic origins of our time"**

Karl Polanyi, Joseph Eugène Stiglitz, Fred Block

1944

Źródło

[4] **"Kari Polanyi Levitt on Karl Polanyi and the economy as a social construct"**

Kari Polanyi Levitt

2017 | Review of Social Economy | DOI: 10.1080/00346764.2016.1231929

Źródło

[5] **"Social Change in the Industrial Revolution: An Application of Theory to the British Cotton Industry, 1770-1840. Neil J. Smelser"**

Karl Polanyi

1961 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/258431

Źródło

[6] **"De la division du travail social"**

Émile Durkheim

2013 | Presses Universitaires de France eBooks | DOI: 10.3917/puf.durk.2013.01

Źródło

[7] **"FROM THE DIVISION OF LABOR IN SOCIETY"**

Émile Durkheim

2021 | The New Economic Sociology | DOI: 10.2307/j.ctv1f886rp.11

Źródło

[8] **"Chapter 8 FROM THE DIVISION OF LABOR IN SOCIETY"**

Émile Durkheim

2004 | The New Economic Sociology | DOI: 10.1515/9780691229270-009

Źródło

[9] **"FROM THE DIVISION OF LABOUR IN SOCIETY"**

Émile Durkheim

2005 | Social Theory | DOI: 10.1515/9781474469654-017

Źródło

[10] "Autumn Evangelical Social Courses in Berlin"

M. Weber

2021 | Sociology of power | DOI: 10.22394/2074-0492-2021-4-237-240

Źródło

[11] "Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally"

Lester M. Salamon, Helmut K. Anheier

1998 | VOLUNTAS International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations | DOI: 10.1023/a:1022058200985

Źródło

[12] "Global civil society: dimensions of the nonprofit sector"

Lester M. Salamon, S. Wojciech Sokolowski

1999

Źródło

[13] "In search of the non-profit sector. I: The question of definitions"

Lester M. Salamon, Helmut K. Anheier

1992 | VOLUNTAS International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations | DOI: 10.1007/bf01397770

Źródło

[14] "The Rise of the Nonprofit Sector"

Lester M. Salamon

1994 | Foreign Affairs | DOI: 10.2307/20046747

Źródło

[15] "An Exact Consumption-Loan Model of Interest with or without the Social Contrivance of Money"

Paul Anthony Samuelson

1958 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/258100

Źródło

[16] "Foundations of Economic Analysis."

George J. Stigler, Paul Anthony Samuelson

1948 | Journal of the American Statistical Association | DOI: 10.2307/2280713

Źródło

[17] "Theoretical Notes on Trade Problems"

Paul Anthony Samuelson

1964 | The Review of Economics and Statistics | DOI: 10.2307/1928178

Źródło

[18] "Comparative Advantage, Trade, and Payments in a Ricardian Model with a Continuum of Goods"

Rudiger W. Dornbusch, Stanley Fischer, Paul Anthony Samuelson

1976 | American Economic Review

Źródło

[19] "The Voluntary Nonprofit Sector: An Economic Analysis"

Burton Allen Weisbrod

1977 | Lexington Books

Źródło

[20] "Determinants of donations in private nonprofit markets"

Çağla Ökten, Burton Allen Weisbrod

2000 | Journal of Public Economics | DOI: 10.1016/s0047-2727(99)00066-3

Źródło

[21] "To profit or not to profit the commercial transformation of the nonprofit sector"

Burton Allen Weisbrod

1998

Źródło

[22] "Alternative to Mental Hospital Treatment: II. Economic Benefit-Cost Analysis"

Burton Allen Weisbrod, M A Test, L I Stein

1980 | Archives of General Psychiatry | DOI: 10.1001/archpsyc.1980.01780170042004

Źródło

[23] "Elements of Pure Economics. Léon Walras , William Jaffé"

William J. Baumol

1955 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/257632

Źródło

[24] "Feedback Between R&D and Productivity Growth:"

W. Baumol, E. Wolff

2021 | Cycles and Chaos in Economic Equilibrium | DOI: 10.2307/j.ctv19fvxt1.20

Źródło

[25] "Performing Arts: The Economic Dilemma"

Richard Moody, William J. Baumöl, William G. Bowen

1967 | American Literature | DOI: 10.2307/2923329

Źródło

[26] "The Economics of Labor Force Participation"

William G. Bowen, T. Aldrich Finegan

Princeton University Press eBooks | DOI: 10.1515/9781400874774

Źródło

[27] "Performing Arts, the Economic Dilemma: a Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance"

William J. Baumöl, William G. Bowen

1977

Źródło

[28] "Interactive Learning Online at Public Universities: Evidence from a Six-Campus Randomized Trial"

William G. Bowen, Matthew M. Chingos, Kelly A. Lack, Thomas I. Nygren

2013 | Journal of Policy Analysis and Management | DOI: 10.1002/pam.21728

Źródło

[29] "Tendencia de la economía mundial, pobreza y bienestar social y económico"

A. Sen

2014

Źródło

[30] "Ahasuerus “Redeemed”: Wagner from Despair to the Closed Community"

MARTHA C. NUSSBAUM

2026 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/oso/9780197812556.003.0009

Źródło

[31] "Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*"

Pierre Bourdıeu

2018 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781315680347-10

Źródło

[32] "Social Space and Symbolic Power"

Pierre Bourdıeu

1989 | Sociological Theory | DOI: 10.2307/202060

Źródło

[33] "Okonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. in Soziale Ungleichheiten. (Capital économique, culturel et social)"

Pierre Bourdıeu, Kreckel ed

1983

Źródło

[34] "The social space and the genesis of groups"

Pierre Bourdıeu

1985 | Theory and Society | DOI: 10.1007/bf00174048

Źródło

[35] "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design"

Gerald R. Salancik, Jeffrey Pfeffer

1978 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392563

Źródło

[36] "Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior"

John B. Dowling, Jeffrey Pfeffer

1975 | The Pacific Sociological Review | DOI: 10.2307/1388226

Źródło

[37] "Power in organizations"

Jeffrey Pfeffer

1981

Źródło

[38] "The External Control of Organizations."

Jarlath Benson, Jeffrey Pfeffer, Gerald R. Salancik

1978 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392573

Źródło

[39] "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective"

H. Joseph Reitz, Jeffrey Pfeffer, Gerald R. Salancik

1979 | Academy of Management Review | DOI: 10.5465/amr.1979.4289039

Źródło

[40] "Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry"

Hüseyin Leblebici, Gerald R. Salancik, Anne G. Copay, Tom R. King

1991 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2393200

Źródło

[41] "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations"

Oliver E. Williamson

1979 | The Journal of Law and Economics | DOI: 10.1086/466942

Źródło

[42] "The economic institutions of capitalism firms, markets, relational contracting"

Oliver E. Williamson

1985

Źródło

[43] "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives"

Oliver E. Williamson

1991 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2393356

Źródło

[44] "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach"

Oliver E. Williamson

1981 | American Journal of Sociology | DOI: 10.1086/227496

Źródło

[45] **"Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action"**

Elinor Ostrom

1990 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511807763

Źródło

[46] **"A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems"**

Elinor Ostrom

2009 | Science | DOI: 10.1126/science.1172133

Źródło

[47] **"Understanding Institutional Diversity"**

Elinor Ostrom

2006 | Princeton University Press eBooks | DOI: 10.1515/9781400831739

Źródło

[48] **"Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems"**

Elinor Ostrom

2010 | Lexington Books | DOI: 10.5040/9781666993905.ch-6

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: 9eec0041-6148-477f-a8a4-4f6e1f26be33