Fundacja Dobre Państwo: od obywatelskiej diagnozy do trwałych instytucji sprawczości społecznej w perspektywie Sustaining the Mission

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje model operacyjny Fundacji Dobre Państwo, która dąży do samowystarczalności poprzez hybrydyzację organizacyjną. Organizacja łączy funkcje ośrodka analitycznego (smart tank), podmiotu orzeczniczego oraz przedsiębiorstwa społecznego. Takie podejście pozwala na przejście od diagnozy problemów systemowych do wdrażania praktycznych instrumentów ich rozwiązania bez całkowitej zależności od zewnętrznych dotacji. Kluczowym przykładem tej strategii jest projekt czasWBREW™, który ma na celu przeprojektowanie reguł zatrudnienia w branżach o wysokiej zmienności zapotrzebowania na pracę, godząc interesy pracowników, pracodawców i państwa. Fundacja dąży tym samym do stworzenia trwałych instytucji sprawczości społecznej, opierając się na interdyscyplinarnym podejściu do zarządzania i innowacjach systemowych.

The article analyzes the operating model of the Dobre Państwo Foundation, which strives for self-sufficiency through organizational hybridization. The organization combines the functions of an analytical center (smart tank), an adjudicating entity, and a social enterprise. This approach allows for a transition from diagnosing systemic problems to implementing practical instruments for their resolution without total dependence on external grants. A key example of this strategy is the czasWBREW™ project, which aims to redesign employment rules in industries with high volatility in labor demand, reconciling the interests of employees, employers, and the state. The Foundation thus aims to create sustainable institutions of social agency, relying on an interdisciplinary approach to management and systemic innovations.

Artykuł analizuje strategiczną próbę przełamania tzw. 'grantozy' na przykładzie Fundacji Dobre Państwo, która dąży do przekształcenia się z tradycyjnego podmiotu non-profit w hybrydową instytucję łączącą funkcje analityczne (smart tank), rzecznicze i przedsiębiorcze. Główna teza zakłada, że budowa samowystarczalnych instrumentów sprawczości społecznej – takich jak system organizacji pracy czasWBREW™ czy asystenci głosowi e-Milki – pozwala na przejście od modelu doraźnych interwencji do systemowego podtrzymywania misji organizacji. Autor bada, w jaki sposób integracja rozproszonych kompetencji (prawnych, technologicznych i społecznych) oraz tworzenie otwartej infrastruktury wiedzy może uniezależnić organizacje obywatelskie od cyklicznych dotacji. Tekst nie tylko opisuje potencjał tych rozwiązań w zakresie zwiększania realnej wolności i podmiotowości grup marginalizowanych, ale również krytycznie wskazuje na konieczność rygorystycznej weryfikacji prawnej, ekonomicznej i etycznej tych modeli, aby trwałość instytucjonalna nie przysłoniła rzeczywistej skuteczności społecznej.

SŁOWA KLUCZOWE

Fundacja Dobre Państwo | Sustaining the Mission | hybrydyzacja organizacyjna | przedsiębiorczość społeczna | czasWBREW™ | e-Milki | smart tank | instytucje sprawczości społecznej | grantoza | technologia asystująca | teoria zdolności Amartyi Sena | dialog społeczny | infrastruktura sprawczości | model abonamentowy w NGO | rozpoznawanie mowy atypowej

Hybrydowy model łączący analitykę, rzecznictwo i przedsiębiorczość

Fundacja Dobre Państwo: od obywatelskiej diagnozy do trwałych instytucji sprawczości społecznej. Projekty czasWBREW™ i "Emilki" w perspektywie interdyscyplinarnej

Analiza ekonomicznych ograniczeń polskiego sektora non-profit prowadzi do pytania kluczowego dla teorii organizacji społecznych: czy fundacja może wyjść poza rolę podmiotu zabiegającego o finansowanie kolejnych przedsięwzięć i stać się twórcą instrumentów, które jednocześnie

rozwiązują rozpoznane problemy, zapewniają długotrwałe uczestnictwo obywateli oraz wytwarzają zasoby umożliwiające kontynuację działalności statutowej? To pytanie stanowi punkt wyjścia do analizy Fundacji Dobre Państwo. Organizacja ta w swojej publicznej autoprezentacji określa się jako podmiot non-profit rozwijający model smart tanku – instytucji łączącej wiedzę ekspercką, refleksję nad ustrojem państwa i aktywność obywatelską z projektowaniem praktycznych rozwiązań systemowych.

Na stronie internetowej Fundacja deklaruje ponad 1300 opublikowanych analiz oraz ponad 400 petycji dotyczących spraw społecznych, a także uczestnictwo w dialogu obywatelskim i społecznym. Liczby te świadczą przede wszystkim o skali wytworzonego zasobu treści i podejmowanych inicjatyw; nie są one jeszcze samodzielnym dowodem wpływu na prawodawstwo czy sytuację beneficjentów. Pozwalają jednak dostrzec model działania, w którym produkcja wiedzy i argumentacji staje się trwałą funkcją instytucjonalną, a nie jednorazowym elementem projektu finansowanego z dotacji. W perspektywie nauk o zarządzaniu Fundację Dobre Państwo można interpretować jako organizację próbującą połączyć trzy logiki instytucjonalne, które w tradycyjnym podziale funkcji społecznych występują zazwyczaj oddzielnie. Pierwsza to logika ośrodka analitycznego, którego zadaniem jest gromadzenie informacji, identyfikowanie sprzeczności systemowych i formułowanie propozycji zmian. Druga odpowiada organizacji rzeczniczej, która przekłada argumentację na petycje, postulaty regulacyjne oraz oddziaływanie na instytucje publiczne poprzez debatę.

Trzecia logika ma charakter przedsiębiorczości społecznej: polega na projektowaniu rozwiązań, za których wykorzystanie możliwe jest pobieranie wynagrodzenia, przy jednoczesnym przeznaczeniu przychodów na cele społeczne. Taka konfiguracja przywodzi na myśl koncepcję hybrydyzacji organizacyjnej, opisującą przenikanie się wzorców działania charakterystycznych dla państwa, rynku i społeczeństwa obywatelskiego.

Hybrydyzacja organizacji jako droga do samowystarczalności

Główną zaletą takiej struktury jest zdolność do przejścia od rozpoznania problemu do wdrożenia instrumentu jego rozwiązania, bez konieczności każdorazowego oczekiwania na nowy program dotacyjny. Podstawowym ryzykiem pozostaje jednak potencjalny konflikt między interesem finansowym przedsięwzięcia, niezależnością analiz a obowiązkiem reprezentowania interesów społecznych. O powodzeniu tej strategii nie rozstrzyga zatem sama pomysłowość instytucjonalna,

lecz jakość reguł zarządzania, przejrzystość przepływów finansowych oraz umiejętność rozdzielenia funkcji wymagających odmiennych mechanizmów odpowiedzialności.

Wyrazistym przykładem takiej orientacji jest projekt czasWBREW™, przedstawiany jako koncepcja systemowa organizacji pracy w branżach o wysokiej zmienności zapotrzebowania na czas pracy – m.in. w ochronie, sprzątaniu, transporcie, opiece i gastronomii. W założeniu ma on odpowiadać na sprzeczność między kosztami legalnego zatrudnienia a presją konkurencyjną, która w niektórych segmentach rynku premiuje niestabilne formy współpracy, przerzucanie ryzyka ekonomicznego na pracujących oraz wykorzystywanie różnic w reżimach prawnych. Konstrukcja opisana na stronie Fundacji zakłada zachowanie kodeksowej umowy o pracę i ochrony pracowniczej, przy jednoczesnym stworzeniu mechanizmu, w którym osoba pracująca współdecyduje o udostępnianiu dodatkowego czasu w granicach prawa. Jako podstawę instytucjonalną wskazano układ zbiorowy pracy, a uczestnikami przedsięwzięcia są: Fundacja Dobre Państwo, Ogólnopolski Związek Zawodowy Samozatrudnionych "WBREW", Wielkopolska Federacja Przedsiębiorców Polskich oraz Kancelaria Doradcza Solski i Partnerzy.

Na obecnym etapie kwerendy jest to opis publicznie deklarowanej architektury przedsięwzięcia. Należy go odróżnić od niezależnego potwierdzenia zgodności wszystkich mechanizmów z prawem oraz od wyników ewentualnych wdrożeń. Z punktu widzenia teorii przedsiębiorczości instytucjonalnej istotą czasWBREW™ jest próba przeprojektowania reguł współdziałania aktorów, których interesy bywają przedstawiane jako strukturalnie przeciwstawne.

Pracownik oczekuje stabilności dochodu i ochrony socjalnej, pracodawca – elastyczności organizacyjnej i przewidywalności kosztów, a państwo – zgodności zatrudnienia z prawem oraz prawidłowego rozliczania zobowiązań publicznoprawnych. Projekt zakłada poszukiwanie rozwiązania, w którym poprawa sytuacji jednej strony nie odbywa się wyłącznie kosztem pozostałych. W ekonomii instytucjonalnej odpowiada to szukaniu nowego układu bodźców i obniżaniu kosztów transakcyjnych, natomiast w teorii dialogu społecznego – próbie przekształcenia konfliktu dystrybucyjnego w negocjowanie wspólnych reguł działania.

Kluczowa jest deklaracja, że przedsiębiorcy mieliby płacić za wdrożone rozwiązanie, a uzyskane przychody służyłyby działalności statutowej organizacji współtworzących system. Gdyby taki mechanizm został prawidłowo skonstruowany i poddany kontroli, mógłby łączyć społeczny rezultat z powtarzalnym źródłem finansowania działalności obywatelskiej. Jego trwałość zależałaby jednak od rzeczywistego popytu, dopuszczalności prawnej modelu, kosztów utrzymania systemu, jakości nadzoru oraz zdolności wykazania realnych korzyści dla obu stron. Dalsza analiza czasWBREW™ wymaga zatem wyjścia poza ekonomiczną kategorię obniżania kosztów zatrudnienia i rozpoznania jego potencjalnego znaczenia dla współczesnej koncepcji obywatelstwa społecznego.

Materialne przesłanki wolności a ramy prawne

Według T.H. Marshalla obywatelstwo nie ogranicza się do posiadania praw politycznych i cywilnych, lecz obejmuje również społeczne warunki umożliwiające jednostce rzeczywiste korzystanie z przynależności do wspólnoty. Stabilność zatrudnienia, dostęp do zabezpieczenia społecznego, możliwość odpoczynku i przewidywalność dochodu są zatem czymś więcej niż tylko składnikami indywidualnej umowy gospodarczej. Współtworzą materialne przesłanki wolności.

Jeżeli osoba wykonująca pracę jest formalnie przedsiębiorcą, lecz pozostaje ekonomicznie zależna od jednego kontrahenta, jej możliwość swobodnego kształtowania czasu i warunków pracy może być znacznie bardziej ograniczona, niż sugerowałaby kwalifikacja prawna umowy. Z perspektywy teorii zdolności Amartyi Sena kluczowa jest rozbieżność między formalnie przyznanym uprawnieniem a realną możliwością jego realizacji. Wolność wyboru godzin pracy nie ma tej samej wartości dla osoby posiadającej oszczędności i alternatywnych kontrahentów, co dla pracownika, który odmową ryzykuje utratę środków do życia. Z tego względu naukowa ocena czasWBREW™ powinna obejmować nie tylko zmianę dochodu netto, lecz także rzeczywistą możliwość odmowy dodatkowych godzin, zachowanie odpoczynku, stabilność ubezpieczeniową i stopień zależności ekonomicznej od podmiotu organizującego pracę.

W tym miejscu ujawnia się ograniczenie tezy, że dodatkowy czas pracy można traktować jako aktywo, którym pracownik rozporządza samodzielnie. Jest to interesująca metafora ekonomiczna, ponieważ pozwala podkreślić podmiotowość człowieka wobec przedsiębiorstwa, lecz jej przełożenie na stosunek pracy podlega normom bezwzględnie obowiązującym.

Kodeks pracy co do zasady ogranicza przeciętny tygodniowy czas pracy (łącznie z nadgodzinami) do 48 godzin w przyjętym okresie rozliczeniowym, przewiduje minimalne okresy odpoczynku i określa zasady rekompensowania pracy nadliczbowej, z uwzględnieniem ustawowych wyjątków. Samo nazwanie części wynagrodzenia korzyścią z udostępniania czasu lub świadczeniem benefitowym nie przesądza o sposobie jego kwalifikacji dla celów prawa pracy, podatków i ubezpieczeń społecznych. Zawarty układ zbiorowy może kształtować warunki zatrudnienia w granicach prawa, lecz nie stanowi samodzielnego źródła zwolnienia z obowiązków publicznoprawnych, które strony uznałyby za ekonomicznie niekorzystne. Dlatego twierdzenia projektowe dotyczące jednoczesnego obniżenia kosztów pracodawcy i podwyższenia dochodów pracownika wymagają szczegółowego modelu rachunkowego oraz niezależnej oceny prawnej, w tym analizy konkretnej konstrukcji wynagrodzenia i świadczeń. W otoczeniu regulacyjnym istotna pozostaje obowiązująca od 8 lipca 2026 roku nowelizacja ustawy o Państwowej Inspekcji Pracy, przewidująca nowe instrumenty

ustalania rzeczywistego charakteru zatrudnienia. Nie potwierdza ona jednak automatycznie zgodności całego modelu czasWBREW™ z prawem.

Budowa ekosystemu kompetencji jako droga do uniezależnienia od grantów

Najbardziej obiecującym wymiarem przedsięwzięcia wydaje się nie tyle sama propozycja finansowego przeorganizowania czasu, co powiązanie projektu z instytucjami dialogu społecznego. Zgodnie z założeniami autora, Fundacja Ogólnopolski Związek Zawodowy Samozatrudnionych ma wnosić perspektywę osób świadczących pracę, Wielkopolska Federacja Przedsiębiorców Polskich – doświadczenie środowiska pracodawców, Fundacja Dobre Państwo – zaplecze analityczne i projektowe, natomiast Kancelaria Doradcza Solski i Partnerzy – zasoby organizacyjne niezbędne do wdrożenia. Można w tym dostrzec próbę stworzenia instytucjonalnego odpowiednika tego, co literatura zarządzania określa jako orchestrating capabilities, czyli zdolności do organizowania rozproszonych kompetencji i zasobów w jeden spójny system działania. Innowacyjność polegałaby tutaj na tym, że żaden z uczestników nie musi samodzielnie dysponować wszystkimi zasobami: wiedzą prawną, reprezentacją pracowniczą, dostępem do pracodawców czy technologią i personelem wykonawczym. Tak zbudowana architektura przypomina funkcjonalnie logikę konstelacji Inperium, choć operuje w innej skali i nie wymaga przejmowania odrębnych organizacji.

Warunkiem wiarygodności tego modelu jest jednak ustanowienie przejrzystych procedur zarządzania potencjalnymi konfliktami interesów. Jeśli te same osoby kierują kilkoma podmiotami współtworzącymi projekt, konieczne jest precyzyjne określenie zasad zawierania umów, wyceny usług, rozdziału przychodów oraz niezależnego nadzoru nad transakcjami. W przeciwnym razie korzyści z dzielenia zasobów mogą zostać przesłonięte przez niepewność co do tego, czyje interesy reprezentuje konkretna decyzja. Z perspektywy teorii finansowania organizacji non-profit kluczowa jest możliwość wypracowania powtarzalnego strumienia przychodów wynikającego z użytkowania rozwiązania, a nie z cyklicznego wygrywania konkursów. W przeciwieństwie do dotacji, której ramy określa zewnętrzna instytucja, odpłatne rozwiązanie organizacyjne mogłoby – po pozyskaniu odpowiedniej liczby klientów – finansować zarówno własne utrzymanie, jak i część działalności społecznej. Jest to mechanizm potencjalnie prowadzący do częściowego uniezależnienia się od grantozy.

Nie należy jednak utożsamiać powtarzalności opłat z trwałością ekonomiczną. Model abonamentowy lub opłata za wdrożenie mogą okazać się nietrwałe, jeśli koszty obsługi klienta,

aktualizacji prawnych czy infrastruktury IT przewyższą wpływy. Niezbędne byłoby zatem wykazanie dodatniej marży po uwzględnieniu wszystkich kosztów, zdolności utrzymania klientów oraz odporności systemu na zmiany przepisów.

Co więcej, przeznaczenie nadwyżki na cele statutowe nie znosi potrzeby oddzielenia rachunkowości przedsięwzięcia od pozostałej działalności Fundacji. Dopiero wykazanie realnego i legalnego strumienia nadwyżek uprawniałoby do twierdzenia, że instrument osiągnął ekonomiczną samowystarczalność. Na obecnym etapie publicznie dostępna dokumentacja pozwala stwierdzić istnienie rozwiniętej koncepcji organizacyjnej, lecz nie dostarcza zweryfikowanych wyników finansowych, które pozwoliłyby przesądzić o jej rentowności.

Drugie z przedsięwzięć Fundacji – e-Milki – odsłania odmienny wymiar przedsiębiorczości społecznej. Pod wspólną nazwą występują e-Milka i e-Milek: polskojęzyczni asystenci głosowi, którzy mają wspierać dorosłe osoby z niepełnosprawnością intelektualną w codziennych czynnościach. Publicznie przedstawione zastosowania obejmują przypominanie o obowiązkach, planowanie wyjścia z domu, przygotowanie zakupów, orientację w podróży do pracy czy sprawdzanie kwestii bezpieczeństwa domowego.

Technologia asystująca jako narzędzie emancypacji i sprawczości

Założeniem projektu nie jest zastąpienie opiekuna, lecz stworzenie dodatkowego źródła wsparcia w sytuacjach, gdy osoba potrzebująca pomocy pozostaje czasowo sama. Autor książki dostrzega tu istotny problem starzejących się rodziców i opiekunów: wraz z utratą sił lub śmiercią tych osób może zanikać sieć nieformalnej pomocy, od której zależała codzienna samodzielność dorosłego człowieka z niepełnosprawnością.

e-Milka jest próbą odpowiedzi na ten deficyt – nie poprzez tworzenie kolejnej instytucji opiekuńczej, lecz budowę dostępnego, powtarzalnego i zindywidualizowanego wsparcia komunikacyjnego. Z perspektywy polityki społecznej oznacza to zmianę orientacji: zamiast reagować na całkowitą utratę samodzielności, dąży się do jej jak najdłuższego podtrzymywania. Aksjologiczne znaczenie projektu można wyjaśnić odwołaniem do Konwencji ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami, a zwłaszcza do prawa do niezależnego życia i uczestniczenia we wspólnocie (art. 19). Sens tej normy nie polega na oczekiwaniu, że każdy człowiek będzie funkcjonował bez niczyjej pomocy. Tak rozumiana samodzielność byłaby zresztą antropologiczną fikcją, ponieważ ludzkie życie na każdym etapie opiera się na złożonych sieciach wzajemnej

zależności. Chodzi raczej o prawo do dokonywania wyborów, wpływania na codzienne otoczenie i korzystania ze wsparcia w sposób, który nie odbiera osobie podmiotowości.

Technologia asystująca ma z tej perspektywy wartość nie wtedy, gdy wykonuje jak najwięcej czynności zamiast użytkownika, lecz gdy zwiększa zakres jego rzeczywistych możliwości. Można to ująć za pomocą teorii zdolności Sena oraz rozwijanej przez Marthę Nussbaum koncepcji podstawowych ludzkich możliwości: społeczne znaczenie rozwiązania nie sprowadza się do technicznej poprawności odpowiedzi, lecz ujawnia się w rozszerzaniu przestrzeni działań, które człowiek może podjąć zgodnie z własną wolą. Jeśli dzięki asystentowi osoba samodzielnie przygotuje się do wyjścia z domu, odnajdzie sklep lub dotrze do pracy bez angażowania opiekuna, rezultatem nie jest jedynie poprawne wykonanie instrukcji, lecz zwiększenie sprawczości, poczucia kompetencji i uczestnictwa społecznego. W tym kontekście autor kładzie szczególny nacisk na zasadę wspieranego podejmowania decyzji, rozwijaną w dyskusjach nad art. 12 Konwencji.

Osoba z niepełnosprawnością intelektualną nie jest wyłącznie odbiorcą usług projektowanych przez specjalistów, lecz podmiotem posiadającym preferencje, doświadczenia i prawo do odmowy. Asystent głosowy może wspierać decyzję, przedstawiając alternatywy prostym językiem lub pomagając uporządkować sekwencję działań, ale nie powinien przejmować funkcji decyzyjnej. Granica między wspieraniem a zastępowaniem jest szczególnie delikatna w systemach opartych na generatywnej sztucznej inteligencji, gdzie płynność wypowiedzi może sprawiać wrażenie autorytatywnej rady. Kryterium projektowym pozostaje pytanie, czy użytkownik zachowuje możliwość świadomego wyboru i zakwestionowania sugestii. Jeżeli system ogranicza się do wydawania instrukcji do bezrefleksyjnego wykonania, może reprodukować paternalistyczny model opieki. Jeśli natomiast wspiera rozumienie sytuacji i pozostawia człowiekowi przestrzeń wyboru, może stać się narzędziem emancypacyjnym.

Konstrukcja techniczna e-Milki zawiera rozwiązania odpowiadające ustaleniom psychologii poznawczej oraz badań nad dostępnością interfejsów. Według opisu Fundacji Dobre Państwo system korzysta z platformy ElevenLabs Agents: moduł rozpoznawania mowy przekształca wypowiedź użytkownika w tekst, model językowy Claude formułuje odpowiedź, a syntetyczny głos ElevenLabs odtwarza ją w sposób dostosowany do rozmówcy. Projekt przewiduje ograniczanie odpowiedzi do maksymalnie trzech krótkich zdań, przekazywanie informacji etapami oraz stosowanie spokojnego głosu o obniżonej prędkości odtwarzania.

Rozwiązania te można interpretować w świetle teorii obciążenia poznawczego: dzielenie skomplikowanego zadania na niewielkie jednostki ułatwia jego wykonanie przy ograniczonej pojemności pamięci roboczej. Równie użyteczna jest koncepcja scaffoldingu, czyli dostarczania pomocy umożliwiającej wykonanie zadania przekraczającego chwilowe możliwości jednostki, ale

nie pozbawiającej jej udziału w działaniu. Kluczowy jest tu sposób weryfikacji zrozumienia – sama odpowiedź twierdząca na pytanie „czy wszystko jest jasne” bywa mniej wiarygodna niż prośba o wyjaśnienie instrukcji własnymi słowami.

Wyzwania technologiczne i badawcze w rozpoznawaniu mowy atypowej

Kluczowym problemem poznawczym pozostaje jednak rozpoznawanie mowy użytkowników, których sposób artykulacji, tempo wypowiedzi czy konstrukcja zdań mogą odbiegać od danych dominujących w procesach trenowania systemów automatycznej transkrypcji. Badania nad rozpoznawaniem mowy osób z atypowymi wzorcami artykulacyjnymi dowodzą, że wyniki osiągane na standardowych zbiorach danych nie mogą być bezpośrednio przenoszone na populację osób z zaburzeniami mowy. Błędy transkrypcji nie rozkładają się bowiem losowo – zależą od charakterystyki głosu, rodzaju wypowiedzi, jej spontaniczności oraz stopnia dopasowania modelu do konkretnego użytkownika.

Jeśli system rzadziej poprawnie interpretuje osoby, dla których został stworzony, może paradoksalnie zwiększać ich frustrację i poczucie wykluczenia, zamiast wzmacniać samodzielność. Zaletą dokumentacji e-Milki jest to, że autor jawnie wskazuje rozpoznawanie mowy osób z niepełnosprawnością intelektualną oraz zrozumiałość syntetycznych odpowiedzi jako zagadnienia wymagające empirycznego zbadania, a nie problemy już rozwiązane. Właściwa metodologia powinna zatem obejmować analizę błędów w podziale na typy wypowiedzi i czynności, a nie opierać się wyłącznie na jednym, uśrednionym wskaźniku dokładności. Błąd dotyczący nazwy produktu może mieć niewielkie następstwa, podczas gdy nieprawidłowe rozpoznanie godziny odjazdu, kierunku podróży lub komunikatu o zagrożeniu może prowadzić do istotnej szkody.

Odrębnej uwagi wymaga deklarowany harmonogram badawczy. Zgodnie z dokumentacją projektu, do końca pierwszego kwartału 2027 roku przewidziano etap doskonalenia rozwiązania i konsultacji z opiekunami oraz terapeutami, natomiast w drugim kwartale 2027 roku ma rozpocząć się pilotaż obejmujący 10-15 par uczestnik-opiekun. Dokumentacja informuje, że dotychczasowe testy prowadzone są na sytuacjach fikcyjnych, bez udziału rzeczywistych użytkowników docelowych. Oznacza to, że na dzień opracowania niniejszego tekstu nie ma podstaw do stwierdzenia, iż system poprawił już samodzielność określonej liczby dorosłych osób z niepełnosprawnością intelektualną.

Jest to zatem przedsięwzięcie znajdujące się na etapie projektowania i przygotowania badania użyteczności, a nie zakończona i oceniona interwencja społeczna. Takie rozróżnienie zwiększa

wiarygodność analizy, ponieważ zapobiega utożsamianiu potencjalnej wartości technologii z potwierdzonym rezultatem. Niewielki pilotaż może być wystarczający do rozpoznania podstawowych błędów, oceny wykonalności interakcji i udoskonalenia konstrukcji systemu. Nie będzie on jednak wystarczający do formułowania mocnych wniosków o skuteczności w całej populacji dorosłych osób z niepełnosprawnością intelektualną, która jest zróżnicowana pod względem potrzeb komunikacyjnych, kompetencji cyfrowych, środowiska życia i intensywności niezbędnego wsparcia.

Projekt partycypacyjny i etyka jako warunki skuteczności e-Milków

Wzorcem metodologicznym dla dalszego rozwoju e-Milków powinien stać się projekt partycypacyjny, zakładający współtworzenie rozwiązań przez osoby, które mają z nich korzystać. W badaniach nad interfejsami konwersacyjnymi dla osób z niepełnosprawnością intelektualną podkreśla się, że choć udział opiekunów i specjalistów jest istotny, nie może on zastępować doświadczenia samych użytkowników. Autorzy opracowania zaprezentowanego na konferencji ICIS 2025, opierając się na przeglądzie literatury, wywiadach i grupach fokusowych, sformułowali zestaw wymagań oraz zasad projektowania inkluzywnych agentów konwersacyjnych. Perspektywa ta wykracza poza zwykłą poprawę ergonomii.

Osoby z niepełnosprawnością intelektualną mogą rozumieć pojęcia takie jak łatwość, użyteczność, tempo rozmowy czy sytuacje zawstydzające inaczej niż projektanci. System uznany przez specjalistów za prosty może okazać się niezrozumiały dla użytkownika, a rozwiązanie wygodne z punktu widzenia opiekuna może ograniczać swobodę osoby korzystającej z pomocy. Właściwie zaprojektowany pilotaż powinien zatem badać nie tylko zdolność wykonania zadania, ale także preferencje, poczucie kontroli, możliwość odmowy, komfort komunikacyjny i gotowość do ponownego skorzystania z narzędzia. Długookresowy pomiar skuteczności e-Milków wymagałby rozróżnienia pięciu poziomów rezultatów (bez konieczności obciążania użytkownika rozbudowanymi formularzami).

Pierwszy poziom obejmowałby dostępność techniczną, czyli prawidłowość działania urządzenia, rozpoznawanie mowy i syntezę głosu. Drugi dotyczyłby zrozumiałości komunikacji, weryfikowanej poprzez zdolność odtworzenia instrukcji lub wykonania zadania. Trzeci odnosiłby się do samodzielności funkcjonalnej – mierzonej liczbą czynności wykonanych bez interwencji opiekuna, przy zachowaniu pełnego bezpieczeństwa. Czwarty poziom obejmowałby sprawczość i jakość życia, rozumiane jako poczucie wpływu na własne decyzje, możliwość uczestnictwa w aktywnościach i

satysfakcję z codzienności. Piąty dotyczyłby trwałości efektu: tego, czy nabyte umiejętności utrzymują się w czasie i czy mogą zostać przeniesione na podobne sytuacje bez asysty cyfrowej.

Szczególnej ostrożności wymaga mierzenie odciążenia opiekunów. Skrócenie czasu bezpośredniej pomocy jest pozytywnym skutkiem, lecz nie może być jedyną miarą sukcesu, gdyż interes opiekuna nie zawsze pokrywa się z wolą i potrzebami osoby wspieranej. Celem powinno być wzmacnianie podmiotowości użytkownika, a nie wyłącznie optymalizacja kosztów opieki. Kluczowa jest tu warstwa bezpieczeństwa i odpowiedzialności. Osoby z niepełnosprawnością intelektualną nie są grupą jednolitą; różnią się stopniem rozumienia konsekwencji i zdolnością identyfikowania błędów systemu. W przypadku systemów generatywnych istnieje ryzyko przekazania fałszywych informacji z nadmierną pewnością oraz ryzyko zbyt dużego zaufania do sztucznego rozmówcy.

Fundacja deklaruje, że w kwestiach zdrowia i finansów agent ma odsyłać do zaufanej osoby. To racjonalne ograniczenie, jednak jego skuteczność należy przetestować również w sytuacjach niejednoznacznych, gdy ryzykowne pytanie zostaje sformułowane pośrednio. Należałoby opracować procedury obsługi sytuacji kryzysowych, przerwania rozmowy, wyjaśniania błędów rozpoznania oraz przekazywania odpowiedzialności człowiekowi. W świetle AI Act kluczowe stają się obowiązki przejrzystości interakcji z systemem AI oraz zakazy praktyk wykorzystujących podatność osób wynikającą m.in. z niepełnosprawności.

Sam fakt, że narzędzie jest przeznaczone dla grupy wymagającej wsparcia, nie czyni go automatycznie systemem wysokiego ryzyka – klasyfikacja zależy od rzeczywistego sposobu użycia. Zwiększa to jednak wagę oceny ryzyka i konieczność jasnego informowania użytkownika, że rozmawia z systemem syntetycznym, a nie z człowiekiem. W obszarze ochrony danych osobowych krytyczny jest sposób przetwarzania rozmów głosowych. Nawet jeśli e-Milki służą pomocy w codziennych czynnościach, wypowiedzi mogą ujawniać dane wrażliwe: o zdrowiu, miejscu zamieszkania czy sytuacji finansowej. Jeśli system utrwala nagrania lub profile preferencji, pojawiają się pytania o podstawę prawną przetwarzania, okres retencji i dostęp dostawców technologii do danych. Nie można zakładać, że wybór komercyjnej platformy rozwiązuje te problemy automatycznie.

Fundacja jako projektodawca powinna przed pilotażem precyzyjnie określić role podmiotów przetwarzających informacje, zminimalizować zakres zbieranych danych i rozważyć ocenę skutków dla ochrony danych (DPIA). Udział w badaniu musi opierać się na odpowiedniej podstawie prawnej i formach świadomej zgody, dostosowanych do sytuacji prawnej uczestników. Warto przyjąć zasadę, że materiał służący doskonaleniu systemu nie powinien być pozyskiwany szerzej, niż jest to niezbędne. W przedsiębiorczości społecznej ochrona godności i prywatności beneficjentów nie jest kosztem innowacji, lecz warunkiem uznania jej za wartościową.

Wkład rzeczowy a trwałość dostępności technologicznej

Kluczowym aspektem ekonomicznej architektury e-Milków jest przyjęcie przez Fundację do ElevenLabs Impact Program. Według informacji samego dostawcy, program ten zapewnia kwalifikującym się organizacjom non-profit bezpłatny dostęp do wybranych technologii głosowych przez 12 miesięcy, z możliwością ponownego ubiegania się o wsparcie. Fundacja potwierdza uzyskanie takiego dostępu na potrzeby przedsięwzięcia. Nie jest to przychód pieniężny, lecz nieodpłatnie udostępniony zasób, który obniża koszty eksperymentowania, budowy prototypu i prowadzenia badań. Stanowi on wkład rzeczowy w proces innowacji społecznej. Takie partnerstwo wzmacnia zdolność organizacji do działania poza tradycyjnym systemem konkursów dotacyjnych, dostarczając niezbędne narzędzia bez konieczności pozyskiwania klasycznej dotacji finansowej.

Rodzi to jednak problem trwałości po zakończeniu okresu preferencyjnego. Jeśli asystenci staną się częścią codziennych nawyków użytkowników, nagłe odcięcie finansowania infrastruktury mogłoby oznaczać utratę kluczowego wsparcia. Dlatego równolegle z pilotażem należy opracować model kosztów działania w przeliczeniu na jednego aktywnego użytkownika, prognozę zapotrzebowania na minuty rozmów, warianty finansowania po wygaśnięciu preferencji oraz plan bezpiecznej migracji rozwiązania do innej infrastruktury, gdyby okazało się to konieczne. W odróżnieniu od czasWBREW™, w publicznej dokumentacji e-Milków nie przedstawiono jeszcze rozwiniętego modelu komercjalizacji, z którego przychody zasilałyby działalność statutową Fundacji. Nie należy więc sztucznie upodabniać obu przedsięwzięć.

Ich funkcje w budowaniu trwałości są komplementarne, choć odmienne. czasWBREW™ aspiruje do stworzenia rozwiązania, którego użytkowanie przez przedsiębiorców generowałoby dochód na cele statutowe. e-Milki rozwijają natomiast kompetencje technologiczne, relacje z partnerami, wiedzę projektową oraz potencjalnie powtarzalny model wsparcia osób z niepełnosprawnością intelektualną. Dopiero kolejnym etapem mogłoby być opracowanie sprawiedliwego i trwałego finansowania takiej usługi – na przykład poprzez partnerstwa z instytucjami wsparcia środowiskowego, organizacjami społecznymi lub podmiotami realizującymi usługi publiczne. Taki kierunek byłby zasadny wyłącznie wtedy, gdy ciężar kosztów nie prowadziłby do wykluczenia ekonomicznego użytkowników, a rozwój produktu nie zależałby od komercyjnego wykorzystywania ich danych lub podatności. W ten sposób zarysowuje się ważne rozróżnienie: trwałość finansowa pojedynczego produktu nie jest tym samym co trwałość jego społecznej dostępności. W dobrze zaprojektowanym modelu obie wartości muszą być powiązane, lecz żadna nie może być uznana za automatyczną konsekwencję drugiej.

Budowa kapitału intelektualnego jako alternatywa dla cyklu grantowego

Analiza obu projektów pozwala powrócić do tezy, że Fundacja Dobre Państwo dąży do kreatywnego budowania instrumentów, które jednocześnie zwiększają skuteczność i trwałość działalności społecznej. Założenie to znajduje silne uzasadnienie w architekturze strategicznej organizacji – widoczna jest bowiem świadoma próba wyjścia poza model ograniczony jedynie do publikowania postulatów i poszukiwania finansowania kolejnych kampanii. Fundacja rozwija własne zaplecze analityczne, publiczną infrastrukturę wiedzy, działalność petycyjną oraz rozwiązania technologiczne skierowane do różnych grup odbiorców. Taka konfiguracja przypomina proces opisany w teorii dynamicznych zdolności organizacji: podmiot rozpoznaje zmiany w otoczeniu, tworzy odpowiednie zasoby i rekonfiguruje sposób działania, aby zachować zdolność reagowania na nowe problemy. Inna jest natomiast siła dowodów potwierdzających, że przedsięwzięcia te przynoszą już trwałe rezultaty. W przypadku czasWBREW™ nie przedstawiono publicznie zweryfikowanych danych o liczbie wdrożeń, oszczędnościach, zmianie dochodów osób pracujących czy długookresowym wyniku finansowym. Z kolei w przypadku e-Milków właściwy pilotaż z udziałem docelowych użytkowników jest dopiero planowany.

Wniosek musi zatem wyraźnie rozróżniać potencjał sprawczy wynikający z konstrukcji instrumentów od udokumentowanej skuteczności w praktyce. Rozgraniczenie to nie osłabia wartości projektów, lecz określa warunki, pod którymi tę wartość będzie można wiarygodnie wykazać. Szczególnym zasobem organizacji jest rozwijana na stronie Fundacji infrastruktura gromadzenia, redagowania i udostępniania wiedzy. Obejmuje ona między innymi "Szkatułkę kosztowności", "Szczyptę Soli", "Głosy, które słychać", mapę pojęć, bank petycji, bank tekstów oraz materiały dźwiękowe. Zgodnie z informacjami w serwisie treści udostępniane są na licencji Creative Commons BY 4.0, co umożliwia ich dalsze wykorzystanie z oznaczeniem autorstwa, a działalność wydawnicza opiera się na autorskim systemie zarządzania treścią APA ONE.

Z punktu widzenia teorii dóbr publicznych i wspólnot wiedzy ma to istotne konsekwencje. Wiedza opublikowana otwarcie może być wielokrotnie wykorzystana bez konieczności ponownego ponoszenia kosztów jej wytworzenia, służąc obywatelom, badaczom, organizacjom i instytucjom publicznym. Jej społeczne oddziaływanie nie kończy się zatem na jednym finansowanym przedsięwzięciu. Równocześnie otwartość treści może wzmacniać reputację organizacji, zwiększać jej rozpoznawalność i sprzyjać budowaniu nowych relacji partnerskich.

Nie oznacza to jednak, że każda publikacja automatycznie staje się wartościowym zasobem wiedzy – kluczowe są tutaj rzetelność źródeł, procedury korygowania błędów, identyfikowalność

autorstwa, aktualność informacji oraz jakość argumentacji. Jeśli warunki te zostaną spełnione, infrastruktura wydawnicza może stanowić formę długofalowego kapitału intelektualnego organizacji, którego użyteczność wykracza poza pojedynczy cykl grantowy. W tym kontekście ujawnia się interesujące napięcie między otwartym udostępnianiem wiedzy a ochroną własności intelektualnej rozwiązań organizacyjnych i technologicznych. Fundacja deklaruje szeroką dostępność publikacji, a jednocześnie wskazuje własność intelektualną jako istotny element projektu czasWBREW™ oraz swojego zaplecza informatycznego.

Z perspektywy ekonomii innowacji nie musi to być sprzeczność. Materiały analityczne mogą funkcjonować jako dobro otwarte, wzmacniające debatę i rozpoznawalność, podczas gdy konkretne rozwiązania wdrożeniowe, kod, metodyka obsługi czy infrastruktura techniczna mogą podlegać odrębnym zasadom licencjonowania. Różnica między dobrem wspólnym a aktywem organizacyjnym powinna być jednak przejrzyście określona. Należy unikać sytuacji, w których rezultat przedstawiany jest jako powszechnie dostępny, choć jego faktyczne wykorzystanie zależy od nieujawnionych ograniczeń – lub odwrotnie: gdy nieprecyzyjne zasady otwartości pozbawiają organizację kontroli nad zasobami niezbędnymi do finansowania jej misji. Rozwiązaniem jest świadoma polityka własności intelektualnej, która rozróżnia treści otwarte, elementy możliwe do wspólnego rozwoju, komponenty zastrzeżone oraz zasoby ograniczone ze względu na bezpieczeństwo użytkowników i dane osobowe.

Budowa infrastruktury sprawczości jako model instytucji pośredniczącej

Przyjęcie takiej strategii pozwala postrzegać Fundację Dobre Państwo jako próbę budowania swoistej instytucji pośredniczącej między nauką, społeczeństwem obywatelskim, administracją a gospodarką. W literaturze dotyczącej polityk publicznych podmioty tego typu pełnią istotną funkcję translacyjną: przekształcają wiedzę specjalistyczną w rozwiązania zrozumiałe i użyteczne dla uczestników życia zbiorowego, a doświadczenia obywateli przekładają na konkretne problemy badawcze, regulacyjne i organizacyjne. W takim modelu wiedza przestaje być wyłącznie końcowym produktem działalności eksperckiej.

Staje się ona początkiem procesu prowadzącego przez konsultacje, projekt zmiany i prototyp usługi, aż po pilotaż, weryfikację i ewentualne upowszechnienie. Potencjalna przewaga organizacji dysponującej pełnym spektrum tych kompetencji polega na skróceniu drogi od rozpoznania problemu do testowania rozwiązania. Ryzykiem jest natomiast nadmierne rozszerzenie obszaru aktywności, co może prowadzić do rozproszenia ograniczonych zasobów.

Fundacja, która równocześnie prowadzi działalność wydawniczą, petycyjną, doradczą i technologiczną, musi precyzyjnie określać, które przedsięwzięcia niosą największą wartość społeczną, które osiągnęły odpowiednią dojrzałość, a które powinny pozostać w sferze eksperymentów badawczych. W tym ujęciu profesjonalizacja nie polega jedynie na zdolności uruchamiania nowych inicjatyw, lecz przede wszystkim na umiejętności ich selekcjonowania, zamykania projektów nieskutecznych i uczciwego uczenia się na niepowodzeniach. Ten wątek pozwala pogłębić porównanie Fundacji Dobre Państwo z modelem Inperium.

Amerykańska organizacja rozwija konstelację podmiotów świadczących usługi społeczne i zdrowotne, wspierając ich zdolności operacyjne, tworząc wspólną infrastrukturę oraz wykorzystując efekty skali i dostęp do kapitału. Fundacja Dobre Państwo operuje w zupełnie innej skali i odmiennym obszarze aktywności, jednak jej działania sugerują podobną intuicję strategiczną: trwałość misji wymaga zasobów, które można wielokrotnie wykorzystywać, rozwijać i przenosić między przedsięwzięciami. O ile w przypadku Inperium są to przede wszystkim kompetencje zarządcze, finansowe i organizacyjne, o tyle w FDP jest to wiedza, własność intelektualna, zdolność prowadzenia dialogu, projektowania usług oraz wytwarzania narzędzi technologicznych. Zasadnicza różnica tkwi w stopniu instytucjonalizacji tych zasobów oraz udokumentowaniu ich skutków. Porównanie to nie służy tezie, że FDP stworzyła już polski odpowiednik rozbudowanej amerykańskiej sieci; pozwala natomiast sformułować hipotezę, że jej rozwój zmierza ku modelowi organizacji, która nie tylko uczestniczy w istniejącym systemie finansowania i świadczenia usług, lecz próbuje współtworzyć jego infrastrukturę.

Z perspektywy etyki społecznej oba analizowane przedsięwzięcia łączy jedna, szczególnie istotna cecha: dotyczą grup, których interesy mogą być słabo reprezentowane przez dominujące mechanizmy rynkowe i administracyjne. czasWBREW™ koncentruje się na osobach wykonujących pracę w warunkach presji kosztowej i niestabilności zatrudnienia, natomiast e-Milki na dorosłych osobach z niepełnosprawnością intelektualną, dla których zwykłe czynności codziennego życia mogą wymagać dodatkowego wsparcia. Nie oznacza to, że grupy te są porównywalne pod względem potrzeb czy form zależności.

Budowa infrastruktury sprawczości jako alternatywa dla modelu grantowego

W obu przypadkach wspólnym problemem pozostaje jednak rozbieżność pomiędzy formalną podmiotowością jednostki a jej rzeczywistą zdolnością wpływania na warunki własnego życia. Przedsiębiorczość społeczna zyskuje w tym ujęciu sens normatywny jako próba niwelowania tej

różnicy. Nie wystarczy przy tym deklarować działań na rzecz człowieka; konieczne jest wykazanie, że zastosowany instrument faktycznie powiększa zakres jego wolności, nie obciąża go nowymi, niejawnymi kosztami i nie tworzy zależności bardziej dotkliwych od tych, które miał eliminować. Z tego powodu kluczowym zadaniem na dalszym etapie rozwoju Fundacji wydaje się ustanowienie jednolitego systemu oceny przedsięwzięć, który łączyłby rachunek ekonomiczny z pomiarem wartości społecznej i jakości zarządzania.

W przypadku czasWBREW™ należałoby określać między innymi zmianę całkowitego kosztu zatrudnienia, rzeczywiste wynagrodzenie pracownika, zachowanie ochrony socjalnej, liczbę godzin pracy i odpoczynku, poziom dobrowolności uczestnictwa, zgodność z prawem oraz wynik ekonomiczny przedsięwzięcia po pełnym rozliczeniu kosztów. Dla e-Milków odpowiednie byłyby miary zrozumiałości interakcji, liczby bezpiecznie wykonanych czynności, stopnia samodzielności funkcjonalnej, jakości życia, satysfakcji użytkownika i trwałości osiągniętych rezultatów. Na poziomie samej Fundacji warto badać zdolność utrzymania działalności bez nagłych przerw, strukturę źródeł przychodów, wartość zasobów swobodnych, poziom kosztów utrzymania wspólnej infrastruktury oraz niezależność procesów decyzyjnych. Każdemu projektowi należałoby ponadto przypisać wyraźną teorię zmiany: zidentyfikować problem, mechanizm oddziaływania, oczekiwane rezultaty, przyjęte założenia oraz warunki, w których rozwiązanie może nie zadziałać. Dopiero na tej podstawie możliwe stanie się oddzielenie atrakcyjności pomysłu od jego skuteczności, a skuteczności od trwałości instytucjonalnej. Ostatecznie teza o twórczym przezwyciężaniu grantozy przez Fundację Dobre Państwo zasługuje na poważne potraktowanie, ale wymaga naukowo precyzyjnego sformułowania.

Analiza dostępnych materiałów pozwala stwierdzić, że Fundacja świadomie buduje portfel instrumentów wykraczających poza tradycyjną działalność grantową, petycyjną i wydawniczą. czasWBREW™ jest próbą powiązania regulacji stosunków pracy, dialogu społecznego i powtarzalnych przychodów z rozwiązaniem wdrożeniowym. e-Milki stanowią przykład wykorzystania technologii głosowej, dostępu do specjalistycznej infrastruktury i projektowania partycypacyjnego na rzecz wspierania samodzielności osób z niepełnosprawnością intelektualną. Rozwijana infrastruktura analityczna i wydawnicza tworzy trzeci element tej konfiguracji, gdyż pozwala gromadzić wiedzę i udostępniać ją poza ograniczeniami pojedynczego projektu.

Żaden z tych elementów nie stanowi jeszcze samodzielnego dowodu trwałego sukcesu. Razem jednak tworzą logicznie spójną strategię, której celem jest przekształcenie aktywności obywatelskiej z cyklu doraźnych interwencji w zdolność długotrwałego projektowania, testowania i podtrzymywania rozwiązań społecznych. W takim ujęciu budowanie dobrego państwa nie polega wyłącznie na formułowaniu oczekiwań wobec administracji ani na konkurencji o ograniczone

środki finansowania publicznego. Polega również na rozwijaniu kompetencji, instytucji i narzędzi, dzięki którym społeczeństwo może stawać się współtwórcą własnych warunków życia. Państwo pozostaje koniecznym gwarantem praw, bezpieczeństwa i sprawiedliwych reguł współdziałania, ale nie jest jedynym podmiotem zdolnym do wytwarzania dobra publicznego. Organizacje społeczne, zachowując niezależność, profesjonalizm i odpowiedzialność, mogą dostarczać wiedzy, organizować współpracę, ujawniać błędy instytucjonalne i tworzyć nowe możliwości działania tam, gdzie rynek oraz administracja nie odpowiadają dostatecznie szybko lub adekwatnie.

Potencjalny wkład Fundacji Dobre Państwo w rozwój wspólnoty należy zatem rozumieć nie jako deklarację posiadania gotowego wzorca idealnego ustroju, lecz jako próbę konstruowania praktycznych warunków, w których obywatele mogą uczestniczyć w jego nieustannym doskonaleniu. Zagadnienia te otwierają przestrzeń dla rozważań nad przyszłością sektora non-profit, nowymi formami współpracy, finansowania i przywództwa oraz granicami technologicznej i ekonomicznej transformacji organizacji społecznych.

Zasadniczym problemem będzie tu relacja między zdolnością instytucji do przetrwania a zdolnością do zachowania sensu własnej misji. Trwałość jest bowiem wartością tylko wtedy, gdy podtrzymuje działalność społecznie uzasadnioną; skuteczność pozostaje zaś niepełna, jeśli osiągnięty rezultat znika wraz z wygaśnięciem finansowania, odejściem lidera lub utratą dostępu do technologii. W tym napięciu pomiędzy misją, zasobami, sprawczością i odpowiedzialnością rozstrzyga się współczesna przyszłość trzeciego sektora.

> Ostatecznie sukces takiej transformacji rozstrzygnie się w napięciu między chęcią przetrwania organizacji a wiernością jej misji. Czy budowanie trwałych struktur finansowych i technologicznych wzmocni realną sprawczość obywateli, czy stanie się jedynie nową formą instytucjonalnej samoobsługi? Trwałość jest bowiem wartością tylko wtedy, gdy podtrzymuje działalność społecznie uzasadnioną, a nie samą siebie.

Inspiracje

[1] 

"Sustaining the Mission" Ryan Dewey Smith

Simon and Schuster | ISBN: 9798887508375

Ryan Dewey Smith jest amerykańskim dyrektorem, przedsiębiorcą społecznym i autorem specjalizującym się w zarządzaniu organizacjami non-profit, zrównoważonym rozwoju organizacji oraz administracji w zakresie opieki zdrowotnej i usług społecznych. Dokładne daty jego urodzenia i śmierci nie są publicznie udokumentowane. Jest założycielem i prezesem wykonawczym oraz dyrektorem generalnym Inperium, Inc., ogólnokrajowej sieci organizacji non-profit świadczących usługi społeczne, założonej w 2016 roku. Smith rozpoczął karierę w 1993 roku, świadcząc usługi wsparcia społeczności, a następnie, jako prezes i dyrektor generalny, kierował organizacją Supportive Concepts for Families. W Inperium był pionierem w zakresie konstelacji usług wspólnych, która zachowuje misję programową i lokalną tożsamość dostawców usług społecznych, jednocześnie centralizując infrastrukturę administracyjną i finansową. Jego praca koncentruje się na budowaniu odpornych modeli biznesowych organizacji non-profit poprzez dyscyplinę operacyjną, współzarządzanie i strategiczne rozlokowanie kapitału.

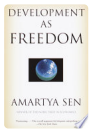
Ryan Dewey Smith *is an American executive, social entrepreneur, and author specializing in nonprofit management, organizational sustainability, and health and human services administration. His exact dates of birth and death are not publicly documented. He serves as the Founding Executive Chairman and Chief Executive Officer of Inperium, Inc., a nationwide network of human services nonprofit organizations established in 2016. Smith began his career in 1993 providing community support services before leading Supportive Concepts for Families as President and CEO. At Inperium, he pioneered a constellation shared-services affiliation framework that preserves the programmatic mission and local identity of social service providers while centralizing administrative and financial infrastructure. His work focuses on establishing resilient nonprofit business models through operational discipline, shared governance, and strategic capital deployment.*

Inperium, Inc.

Literatura uzupełniająca

Książki

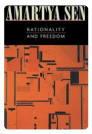
Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[1] "Development as Freedom"

Amartya Sen

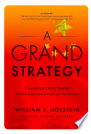
2011 | Vintage | ISBN: 9780307874290



[2] "Rationality and Freedom"

Amartya Sen

2002 | Belknap Press



[3] "A Grand Strategy-Countering China, Taming Technology, and Restoring the Media"

William J. Holstein

2021 | ibooks | ISBN: 9781899694983

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "From dependence to statehood in Commonwealth Africa : selected documents, World War I to independence"

H. Marshall

1980

Źródło

[2] "Markets, Money and Capital: Hicksian Economics for the Twenty First Century"

Roberto Scazzieri, Amartya Sen, Stefano Zamagni

2009 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511575969

Źródło

[3] "Economics, law, and ethics"

Amartya Sen

2009 | Against Injustice | DOI: 10.1017/cbo9780511657443.002

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: 7c044f99-6c06-485d-a24b-223b896eb464