Grantoza i architektura finansowania polskiego sektora non-profit

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje zjawisko „grantozy” w polskim sektorze non-profit, definiując ją jako strukturalną zależność organizacji od krótkotrwałych i celowych strumieni finansowania. Autor wskazuje na krytyczną asymetrię między ciągłością potrzeb społecznych a sztywnymi ramami czasowymi projektów, co prowadzi do niestabilności instytucjonalnej nawet w uznanych podmiotach. Artykuł opiera się na danych GUS oraz Stowarzyszenia Klon/Jawor, podkreślając głęboką niejednorodność ekonomiczną trzeciego sektora. Zestawienie wysokich przychodów zagregowanych z niską medianą budżetów typowych organizacji dowodzi, że sektor ten jest silnie rozwarstwiony. Wnioski wskazują na konieczność odejścia od jednolitych polityk finansowania na rzecz modeli dostosowanych do różnorodnych skal działania i specyfiki organizacyjnej NGO.

The text analyzes the phenomenon of 'grantosis' in the Polish non-profit sector, defining it as a structural dependence of organizations on short-term and targeted funding streams. The author points to a critical asymmetry between the continuity of social needs and the rigid timeframes of projects, which leads to institutional instability even in established entities. The article is based on data from GUS (Statistics Poland) and the Klon/Jawor Association, highlighting the deep economic heterogeneity of the third sector. Comparing high aggregate revenues with the low median budgets of typical organizations proves that this sector is highly stratified. The conclusions indicate a need to move away from uniform funding policies toward models tailored to various scales of operation and organizational specifics of NGOs.

Artykuł analizuje zjawisko tzw. grantozy w polskim sektorze non-profit, definiując ją nie jako brak funduszy, lecz jako strukturalne niedopasowanie krótkoterminowych mechanizmów finansowania do ciągłego charakteru potrzeb społecznych. Autor stawia tezę, że dominacja modelu projektowego prowadzi do zjawiska 'mission drift' – sytuacji,

w której organizacje przestają realizować swoją pierwotną misję, a zaczynają dostosowywać działania do aktualnych priorytetów grantodawców, by przetrwać. Poprzez analizę danych statystycznych oraz studia przypadków (m.in. z Poznania i Krotoszyna), tekst wykazuje głęboką asymetrię między ogromnymi nakładami na konkretne usługi a marginalnym wsparciem dla rozwoju instytucjonalnego samych NGO. Rozwiązaniem ma być systemowa reforma: rozdzielenie finansowania doraźnych zadań od stabilnego wspierania gotowości usługowej i infrastruktury organizacyjnej. Celem tej zmiany jest przekształcenie organizacji z roli tymczasowych wykonawców zleceń w trwałe instytucje budujące kapitał społeczny, których wartość mierzona jest realną zmianą społeczną, a nie jedynie liczbą wypełnionych formularzy sprawozdawczych.

SŁOWA KLUCZOWE

grantoza | architektura finansowania | sektor non-profit | trzeci sektor | zależność zasobowa | mission drift | projektyzacja organizacji | mierniki zastępcze | kapitał instytucjonalny | finansowanie projektowe | płynność finansowa NGO | organizacje pożytku publicznego | efektywność społeczna | infrastruktura wiedzy | autonomia organizacji pozarządowych

Grantoza jako asymetria między misją a finansowaniem

Polska "grantoza": ekonomia niedoboru, architektura finansowania trzeciego sektora i warunki instytucjonalnej niezależności organizacji non-profit

Zasadniczy problem polskiego sektora organizacji non-profit nie sprowadza się jedynie do braku środków finansowych, choć dla wielu stowarzyszeń i fundacji niedostatek ten pozostaje codziennością. Głębsza natura problemu tkwi w rozbieżności między społecznym horyzontem odpowiedzialności organizacji a instytucjonalnym horyzontem finansowania ich działalności. Organizacja powołana do przeciwdziałania wykluczeniu, wspierania osób z niepełnosprawnościami, rozwoju kultury lokalnej czy podtrzymywania więzi obywatelskich funkcjonuje w rzeczywistości, w której potrzeby beneficjentów są ciągłe, kompetencje zespołu buduje się latami, a zaufanie społeczne wyrasta stopniowo. Tymczasem znaczna część dostępnych zasobów rozdzielana jest

poprzez konkursy i projekty ograniczone sztywnym terminem, katalogiem kwalifikowanych wydatków oraz obowiązkiem wykazania z góry zadeklarowanych rezultatów. Ta asymetria czasowa wytwarza specyficzny rodzaj niestabilności: nawet podmiot wykonujący społecznie potrzebne zadania, posiadający rozpoznawalną markę i doświadczony zespół, może nie dysponować środkami niezbędnymi do utrzymania podstawowej zdolności instytucjonalnej w przerwach między kolejnymi okresami finansowania.

Właśnie tę strukturalną zależność od krótkotrwałych, celowych strumieni pieniędzy, połączoną z rozbudowanymi procedurami ich pozyskiwania i rozliczania, autor określa mianem grantozy. Pojęcie to ma charakter krytyczno-analityczny, a nie jest ścisłą kategorią statystyczną czy prawną; wymaga zatem rozbicia na mierzalne mechanizmy, aby nie stało się jedynie publicystyczną etykietą przypisywaną każdemu finansowaniu publicznemu. Punktem wyjścia musi być rekonstrukcja rzeczywistej skali polskiego sektora non-profit, gdyż utrwalony obraz organizacji pozarządowej jako niewielkiej grupy wolontariuszy działających dzięki okazjonalnym dotacjom jest empirycznie niepełny.

Według wstępnych danych Głównego Urzędu Statystycznego w 2024 roku w Polsce działało około 113,1 tysiąca aktywnych organizacji non-profit, a ich łączne przychody osiągnęły 57,5 miliarda złotych. W porównaniu z rokiem 2023 oznaczało to wzrost liczby aktywnych podmiotów o około 7,7% oraz nominalnych przychodów o 12,7%.

Głęboka niejednorodność ekonomiczna trzeciego sektora

Zdecydowaną większość tego strumienia, około 41,6 miliarda złotych, generowały typowe stowarzyszenia, organizacje społeczne o zbliżonym charakterze oraz fundacje. Podmioty objęte badaniem GUS zatrudniały pod koniec 2024 roku około 214,3 tysiąca osób na podstawie stosunku pracy, co odpowiadało około 169,8 tysiąca etatów przeliczeniowych. Są to wielkości, które każą ujmować trzeci sektor nie wyłącznie jako sferę spontanicznej aktywności obywatelskiej, lecz również jako istotny organizacyjnie segment gospodarki, rynku pracy i systemu usług społecznych.

Wzrost zagregowanych przychodów nie stanowi jednak sam w sobie dowodu poprawy kondycji przeciętnego podmiotu. W rachunku zbiorowym mieszczą się bowiem zarówno duże instytucje prowadzące rozbudowaną działalność usługową, jak i organizacje, których roczny budżet nie wystarczyłby na sfinansowanie jednego pełnoetatowego stanowiska pracy. Odmienne światło na strukturę ekonomiczną sektora rzuca badanie "Kondycja organizacji pozarządowych 2024",

opracowane przez Stowarzyszenie Klon/Jawor na podstawie badań fundacji i stowarzyszeń. Dla tej węższej populacji autorzy oszacowali liczbę rzeczywiście aktywnych organizacji na około 75 tysięcy, mimo że liczba podmiotów wpisanych do właściwych rejestrów była znacznie większa.

Nie zachodzi tu sprzeczność z danymi GUS – oba badania stosują odmienne definicje populacji i zakresy podmiotowe. Jeszcze bardziej uderzająca okazuje się różnica między łącznym strumieniem przychodów sektora a sytuacją organizacji typowej. Mediana rocznych przychodów badanych fundacji i stowarzyszeń za 2023 rok wynosiła około 50 tysięcy złotych. Około 27% organizacji uzyskiwało rocznie mniej niż 10 tysięcy złotych, podczas gdy mniej więcej jedna dziesiąta przekraczała próg miliona złotych.

Tak głębokie zróżnicowanie skali działania oznacza, że nie sposób sformułować jednej, równie adekwatnej polityki finansowania dla całego sektora. Potrzeby niewielkiego stowarzyszenia sąsiedzkiego, organizacji prowadzącej specjalistyczną placówkę oraz dużej fundacji z wieloletnim zapleczem majątkowym nie są różnicami ilościowymi, lecz odmiennymi modelami organizacyjno-ekonomicznymi. Zestawienie średniego przychodu z danych GUS z medianą z badania Klon/Jawor może służyć zilustrowaniu niejednorodności sektora, ale nie uprawnia do prostego wyznaczania miary nierówności, gdyż dane te dotyczą różnych populacji i lat. Istotne rozwarstwienie ujawnia się także w wymiarze terytorialnym i organizacyjnym.

Mediana przychodów fundacji i stowarzyszeń z obszarów wiejskich wynosiła w przywołanym badaniu około 30 tysięcy złotych, podczas gdy w miastach powyżej 200 tysięcy mieszkańców osiągała około 73 tysiące złotych, a w Warszawie około 85 tysięcy złotych. Dla stowarzyszeń mediana wynosiła około 37 tysięcy złotych, dla fundacji zaś około 90 tysięcy złotych. Organizacje posiadające status organizacji pożytku publicznego dysponowały typowo budżetami przekraczającymi 200 tysięcy złotych, wobec około 40 tysięcy złotych w grupie podmiotów bez takiego statusu. Różnic tych nie należy interpretować automatycznie jako dowodu większej sprawności zarządzania w miastach lub fundacjach. Wynikają one z odmiennych dziedzin aktywności, dostępu do wykwalifikowanych kadr, struktury kosztów usług, gęstości sieci darczyńców, możliwości uzyskiwania płatnych zleceń oraz skali otoczenia administracyjnego. W języku ekonomii instytucjonalnej oznacza to, że lokalizacja i forma prawna współkształtują zbiór realnie dostępnych możliwości działania.

Formalnie identyczne uprawnienie do ubiegania się o dotację nie jest równoznaczne z jednakową zdolnością przygotowania wniosku, zapewnienia wkładu własnego, utrzymania płynności czy ponoszenia ryzyka późniejszego zakwestionowania wydatku. Dlatego regionalną nierówność organizacji pozarządowych trzeba analizować jako nierówność dostępu do infrastruktury wiedzy, relacji i finansowania, a nie jedynie jako przestrzenne zróżnicowanie wpływów na rachunkach

bankowych. Analiza źródeł przychodów prowadzi do wniosku, że diagnoza powszechnego i całkowitego uzależnienia polskich organizacji od grantów publicznych byłaby przesadzona, ale teza o znaczącej podatności części sektora na reguły finansowania projektowego ma mocne podstawy.

Zależność zasobowa jako źródło deformacji misji

W strukturze łącznych przychodów badanych fundacji i stowarzyszeń za 2023 rok około 44% stanowiły środki publiczne pochodzenia krajowego i zagranicznego, około 26% darowizny, około 15% wpływy z działalności ekonomicznej, a pozostałe 15% inne źródła. Jednocześnie około 55% organizacji korzystało ze środków samorządowych, a 57% ze składek członkowskich. Należy tu odróżnić udział danego źródła w wartości wszystkich przychodów od odsetka organizacji deklarujących korzystanie z tego źródła. Drobne składki mogą występować w wielu organizacjach, nie stanowiąc dużej części kapitału sektora; pojedynczy wieloletni kontrakt publiczny może natomiast dominować w budżecie jednego dużego usługodawcy.

Właśnie ta różnica między rozpowszechnieniem źródła a jego finansowym ciężarem jest kluczowa dla oceny zależności. "Grantoza" nasila się nie wtedy, gdy organizacja otrzymuje jakąkolwiek dotację, lecz gdy jej odnowienie staje się warunkiem przetrwania podstawowej struktury, a konstrukcja konkursu zmusza do podporządkowania strategii nie tyle rozpoznanym potrzebom społecznym, ile aktualnym priorytetom i harmonogramom instytucji finansującej. Podstawowym wskaźnikiem tej podatności jest płynność finansowa. W badaniu Klon/Jawor jedynie około 35% organizacji deklarowało posiadanie rezerw finansowych, około 51% wskazywało problemy z utrzymaniem płynności, a około 72% doświadczało trudności w zdobywaniu środków niezbędnych do działania. Około 47% zakończyło badany rok nadwyżką przychodów nad kosztami, podczas gdy 27% wykazało deficyt; pozostałe podmioty osiągnęły wynik zbliżony do zera lub mieściły się w innych kategoriach odpowiedzi.

Zestawienie tych danych ujawnia rozdźwięk między wynikiem rocznym a bezpieczeństwem finansowym. Organizacja może wykazać dodatni wynik na koniec roku i równocześnie nie posiadać gotówki na wypłatę wynagrodzeń w miesiącach poprzedzających kolejną transzę dotacji. Może też prowadzić program o wysokiej wartości społecznej, którego warunki nie dopuszczają pokrycia części kosztów administracji, księgowości, rozwoju kompetencji lub odtworzenia zużytego wyposażenia. W takim przypadku formalnie zbilansowany projekt przenosi część kosztów na nieodpłatną pracę członków, niepokryte zasoby organizacji albo przyszłe okresy działalności. Ekonomiczna trwałość zostaje wówczas pozornie zachowana poprzez ukryte zużywanie kapitału

instytucjonalnego. Wyjaśnienie tych zjawisk wymaga sięgnięcia do teorii zależności zasobowej, rozwijanej w naukach o zarządzaniu i socjologii organizacji.

Zgodnie z jej zasadniczą intuicją podmiot nie staje się autonomiczny wyłącznie dlatego, że zachowuje odrębną osobowość prawną i statutowo określoną misję. Zakres jego rzeczywistej samodzielności zależy również od tego, kto kontroluje zasoby niezbędne do kontynuowania działalności, jak trudne jest zastąpienie danego finansującego i jakie koszty pociąga za sobą odmowa dostosowania się do jego oczekiwań. Jeżeli większość przychodów organizacji zależy od niewielkiej liczby konkursów, jej zarząd może stopniowo uznać kryteria konkursowe za główne wyznaczniki racjonalności działania. Zachodzi wówczas proces odwrócenia relacji pomiędzy misją a narzędziem: pierwotnie organizacja poszukuje środków umożliwiających realizację zamierzonego dobra społecznego, później zaś zaczyna szukać takich działań, które umożliwią uzyskanie dostępnych pieniędzy. Nie oznacza to koniecznie świadomej rezygnacji z wartości statutowych. Znacznie częściej mamy do czynienia z szeregiem drobnych, organizacyjnie zrozumiałych kompromisów, z których każdy wydaje się uzasadniony potrzebą zabezpieczenia wynagrodzeń, czynszu, usług dla beneficjentów i ciągłości pracy. Dopiero ich kumulacja prowadzi do zjawiska określanego w literaturze jako mission drift, czyli stopniowego oddalania się faktycznej działalności od pierwotnej misji.

Badania nad organizacjami charytatywnymi pokazują jednocześnie, że zależność od dotacji nie prowadzi do takiego przesunięcia w sposób nieuchronny: istotne pozostają siła nadzoru wewnętrznego, zdolność negocjowania warunków finansowania oraz świadoma selekcja projektów zgodnych z celami organizacji. Krytyka grantozy powinna zatem dotyczyć mechanizmów zwiększających prawdopodobieństwo deformacji misji, a nie opierać się na założeniu, że każda dotacja z natury pozbawia organizację niezależności. Drugą użyteczną perspektywą jest koncepcja projektyzacji organizacji i współpracy międzysektorowej. W tym ujęciu projekt przestaje być jednym ze sposobów realizacji określonego zadania, a staje się podstawową jednostką organizowania czasu, pracy, relacji społecznych i przepływów finansowych. Badania nad projektyzacją współpracy organizacji non-profit z instytucjami publicznymi wskazują, że narzucone ramy projektowe mogą zwiększać koszty administracyjne, osłabiać zdolność planowania i komplikować utrzymywanie trwałych relacji z odbiorcami usług.

Pułapka mierników zastępczych i koncentracja finansowania

Zjawisko to ma szczególne znaczenie w działalności społecznej, gdyż jej rezultaty często ujawniają się z opóźnieniem, są rozproszone wśród wielu uczestników i zależą od czynników wykraczających poza kontrolę pojedynczej organizacji. Poprawa stanu osoby w kryzysie psychicznym, odbudowa relacji rodzinnych czy wzrost zaufania mieszkańców do lokalnych instytucji nie następują automatycznie tylko dlatego, że zrealizowano określoną liczbę godzin wsparcia.

Projekt jest więc użyteczną jednostką rachunkową, lecz niekoniecznie odpowiednią jednostką wyjaśniania zmiany społecznej. Jeśli administracja utożsamia wykonanie projektu z rozwiązaniem problemu, a organizacja uczy się definiować sukces poprzez akceptację sprawozdania, obie strony mogą dysponować formalnymi dowodami poprawności działania, nie mając wiedzy o jego długofalowych skutkach. Pojawia się tu problem znany z teorii bodźców i ekonomii informacji.

Instytucja finansująca, nie mogąc bezpośrednio obserwować wszystkich istotnych efektów pracy społecznej, konstruuje mierniki zastępcze: liczbę uczestników, wydarzeń, porad, godzin zajęć czy osób objętych wsparciem. Są one niezbędne do kontroli wydatkowania środków publicznych, porównywania ofert i wykrywania nieprawidłowości. Ich dominacja może jednak prowadzić do paradoksu optymalizacji działalności pod kątem wyniku mierzalnego zamiast wartości społecznej. Organizacja przeprowadzająca dziesięć krótkich spotkań może uzyskać w sprawozdaniu korzystniejszy obraz niż podmiot, który poświęcił równoważne zasoby na długotrwałą pracę z niewielką grupą osób wymagających intensywnego wsparcia.

Nie wynika stąd postulat rezygnacji z pomiaru, lecz konieczność odróżnienia produktów działania (liczby wykonanych usług) od rezultatów (zmian w sytuacji odbiorców) oraz oddziaływania, obejmującego dalsze konsekwencje społeczne. Rozróżnienie to posłuży autorowi książki przy konstruowaniu propozycji reformy, gdyż system premiujący jedynie łatwo policzalne produkty może systematycznie zaniżać wagę działań profilaktycznych, środowiskowych i relacyjnych.

Szczególnie interesującym polem empirycznej weryfikacji tych zależności jest Poznań. Według oficjalnego raportu o stanie miasta za 2025 rok, w lokalnym otoczeniu funkcjonowało blisko cztery tysiące organizacji pozarządowych, a łączna wartość dotacji celowych w ramach miejskiego programu współpracy wyniosła dokładnie 223 120 843,62 zł. Rok wcześniej kwota ta wynosiła około 186,6 miliona złotych; nominalny wzrost sięgnął zatem około 36,5 miliona złotych (19,6%).

Jest to wyraźne zwiększenie strumienia środków samorządowych, świadczące o istotnej roli organizacji społecznych w realizacji zadań miejskich. Nie wolno jednak utożsamiać go z analogicznym wzrostem realnych zasobów każdej organizacji ani z proporcjonalną poprawą dostępności usług dla mieszkańców. Do takiego wniosku potrzebne byłyby dane o zmianach cen i wynagrodzeń, liczbie świadczeń, beneficjentów, wielkości powierzonych obowiązków oraz rozkładzie dotacji między odbiorcami. Proste podzielenie ponad 223 milionów złotych przez około cztery tysiące podmiotów stworzyłoby pozorną "średnią dotację", która niewiele mówiłaby o rzeczywistości.

Nie wszystkie organizacje korzystają z miejskich środków; część realizuje wielomilionowe zadania usługowe, inne działają w oparciu o własne składki lub darowizny. Przedmiotem badania autora książki nie jest więc wyłącznie kwota przeznaczona na współpracę z sektorem, lecz koncentracja tego strumienia, jego przeznaczenie oraz warunki uzyskiwania finansowania. Struktura poznańskich wydatków pokazuje, że samorządowy rynek organizacji non-profit jest w znacznej mierze rynkiem wykonywania konkretnych usług publicznych.

W 2025 roku na pomoc społeczną przeznaczono około 113,32 miliona złotych (50,8% wszystkich dotacji w analizowanym programie). Na wspieranie kultury fizycznej przypadło około 35,02 miliona złotych (15,7%), na kulturę i ochronę dziedzictwa około 17,55 miliona (7,9%), na przeciwdziałanie uzależnieniom około 14,76 miliona, a na wspieranie rodziny i pieczy zastępczej około 13,49 miliona złotych. Łącznie te pięć obszarów pochłonęło zdecydowaną większość miejskich środków.

Dysproporcja między finansowaniem usług a wspieraniem organizacji

Takie proporcje nie muszą być przejawem wadliwej polityki; mogą odpowiadać skali potrzeb społecznych, kosztom zatrudnienia specjalistycznego personelu oraz ustawowym obowiązkom samorządu. Zwraca jednak uwagę odmienny porządek wielkości w kategorii obejmującej bezpośrednio działalność na rzecz organizacji pozarządowych – zapisano na nią 555 580 złotych, co stanowi około 0,25% całego strumienia ujętego w programie. Kwota ta nie jest równoznaczna z pełnymi miejskimi nakładami na rozwój instytucjonalny sektora, gdyż wsparcie może występować także w innych kategoriach wydatków i formach pozafinansowych, lecz pozostaje istotną obserwacją dotyczącą konstrukcji budżetu. Pokazuje ona, że środki na wykonywanie usług mają skalę nieporównanie większą od funduszy jawnie wyodrębnionych w tej klasyfikacji na wspieranie podmiotów, które te usługi współtworzą.

W Poznaniu funkcjonuje jednocześnie infrastruktura dialogu i profesjonalizacji sektora, co pozwala uniknąć jednostronnej interpretacji przywołanych kwot. W 2025 roku działała Poznańska Rada Działalności Pożytku Publicznego, w której 11 spośród 19 miejsc zajmowali przedstawiciele organizacji pozarządowych. Przy urzędzie funkcjonowało również sześć komisji dialogu obywatelskiego, skupiających łącznie 147 przedstawicieli organizacji, a Poznańskie Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych, prowadzone przez Centrum PISOP i Fundację NIWA, oferowało działania służące podnoszeniu kompetencji i rozwijaniu współpracy.

Są to instrumenty istotne, ponieważ koszt braku wiedzy o przepisach, finansach i zarządzaniu jest dla małych organizacji proporcjonalnie większy niż dla rozbudowanych instytucji. Należy jednak odróżnić instytucjonalną obecność przedstawicieli sektora od ich realnego wpływu na strukturę finansowania. Możliwość opiniowania dokumentów nie musi oznaczać współdecydowania o relacji między dotacjami na usługi a wydatkami na trwałość ich wykonawców. W oficjalnym sprawozdaniu odnotowano ponadto, że spośród pięciu spotkań rady trzy nie osiągnęły kworum, co skłania do pytań o praktyczne warunki uczestnictwa w dialogu. Nie jest to wystarczająca podstawa do negatywnej oceny całej instytucji, lecz wskazówka badawcza: jakość partnerstwa należy oceniać również poprzez regularność uczestnictwa, reprezentatywność, przejrzystość odpowiedzi administracji na postulaty oraz identyfikowalny wpływ konsultacji na ostateczne decyzje finansowe.

Jeszcze wyraźniej napięcie pomiędzy skalą publicznego finansowania a kosztami dostępu do niego ujawnia sprawozdanie z wykonania programu współpracy Samorządu Województwa Wielkopolskiego za 2025 rok. W ramach jednorocznych otwartych konkursów ofert przewidziano 22 117 000 złotych, natomiast środki przekazane na podstawie zawartych umów wyniosły 20 211 544 złote (około 91,4% kwoty zaplanowanej). Odrębnie w tym samym roku przekazano 14 996 981 złotych z tytułu umów wieloletnich. Suma obu strumieni osiągnęła około 35,21 miliona złotych, przy czym dla prawidłowości interpretacji konieczne jest zachowanie podziału na umowy jednoroczne i wieloletnie; nie są to środki jednolite pod względem czasu ich zakontraktowania ani mechanizmu planowania. Szczególne znaczenie ma sama obecność finansowania wieloletniego. Obala ona obraz polskiego systemu jako całkowicie pozbawionego instrumentów długiego trwania. Wskazuje raczej, że zasadniczym zagadnieniem jest dostępność takich rozwiązań, ich dostosowanie do rodzaju usług oraz proporcja między kontraktowaniem ciągłych obowiązków a finansowaniem działań krótkookresowych. Rozwój sektora nie wymaga zniesienia konkursów jednorocznych, lecz takiego zróżnicowania instrumentów, aby czas finansowania wynikał z charakteru zadania, a nie przede wszystkim z przyzwyczajeń proceduralnych instytucji.

W 2025 roku samorząd województwa ogłosił 32 otwarte konkursy, na które wpłynęły łącznie 2 122 oferty. Rok wcześniej złożono 1 721 ofert, zatem liczba zgłoszeń wzrosła o około 23,3%. Wskaźnik ten można interpretować dwojako: może on świadczyć o wysokiej aktywności sektora i zdolności administracji do mobilizowania inicjatyw, ale rosnąca liczba ofert oznacza jednocześnie większe łączne nakłady czasu na przygotowanie dokumentacji, ocenę, korekty i obsługę procedur. Nie można przy tym utożsamiać liczby ofert z liczbą różnych organizacji, ponieważ jeden podmiot może uczestniczyć w kilku postępowaniach.

Spośród wszystkich zgłoszeń 323 oferty (około 15,2%) zostały odrzucone z przyczyn formalnych po niewyeliminowaniu braków w przewidzianym terminie. Rozkład tego zjawiska był bardzo nierównomierny: w konkursach obsługiwanych przez Departament Kultury odrzucono 4 z 500 ofert, podczas gdy w Departamencie Sportu i Turystyki 71 z 251, a w Departamencie Rolnictwa i Rozwoju Wsi 203 z 1050. Tak znaczna rozpiętość nie dowodzi automatycznie, że jedna jednostka stosuje bardziej racjonalne procedury od drugiej; konkursy różnią się wymaganiami, charakterem wnioskodawców i możliwością poprawienia dokumentacji. Stanowi jednak mocny argument za systematyczną analizą kosztów formalnych w podziale na programy. Należałoby zbadać najczęstsze błędy, czas wymagany na ich usunięcie, wpływ niejednoznaczności instrukcji oraz potencjał cyfrowych narzędzi weryfikacji w zapobieganiu pomyłkom przed złożeniem wniosku. Jest to przykład obszaru, w którym reforma nie musi polegać na zwiększaniu wysokości dotacji: istotny efekt może przynieść obniżenie kosztu dostępu do już istniejących środków. Potrzebę regionalnego zróżnicowania analizy potwierdza przykład Krotoszyna, pokazujący inną skalę działania i nieco odmienny układ instrumentów finansowych. W sprawozdaniu Miasta i Gminy Krotoszyn za 2025 rok wskazano łączną kwotę przyznanych dotacji i wsparcia finansowego w wysokości 4 328 810,90 złotych.

Wieloletnie umowy redukują niepewność, lecz nie usuwają ryzyka

W tej kwocie około 1,14 miliona złotych przeznaczono na otwarte konkursy ofert, 176 050 złotych na małe zlecenia, 247 tysięcy złotych na wsparcie sportu, a 2 651 481,60 złotych na zadania w zakresie usług opiekuńczych. Te ostatnie stanowiły około 61,3% wskazanego strumienia i opierały się na kontraktach obejmujących lata 2024–2028. Przypadek ten obrazuje praktyczne zastosowanie wieloletniego finansowania w gminnym systemie usług społecznych. Samorząd zawarł ponadto 34 umowy po rozstrzygnięciu otwartych konkursów i 38 umów w trybie małych

zleceń. W kategorii działań na rzecz organizacji pozarządowych przyznano 246 tysięcy złotych, co odpowiada około 5,7% łącznej kwoty wsparcia.

Nie należy z tego wyprowadzać prostego rankingu, według którego Krotoszyn byłby kilkudziesięciokrotnie bardziej przyjazny rozwojowi NGO niż Poznań; różne są przecież zakresy raportowania, struktury zadań i lokalne funkcje programów. Porównanie pokazuje jednak, że organizowanie stabilnych usług w horyzoncie wieloletnim oraz wyodrębnianie środków na rozwój sektora jest możliwe również poza wielką metropolią. Istotna jest różnica między kwotą przyznaną, przekazaną a rzeczywiście wykorzystaną – rozróżnienie, które w publicznych dyskusjach o finansowaniu organizacji społecznych bywa zacierane. Sprawozdanie z Krotoszyna zaznacza, że w części usług opiekuńczych ostateczna wysokość wydatków zależała od liczby faktycznie wykonanych godzin. Oznacza to, że wieloletnia umowa może zapewniać przewidywalność współpracy i ramę organizacyjną, nie gwarantując automatycznie przychodu odpowiadającego całej początkowo wskazanej kwocie. Z ekonomicznego punktu widzenia jest to różnica zasadnicza.

Jeżeli organizacja ma utrzymywać gotowość personelu, system dokumentacji, koordynację pracy i infrastrukturę techniczną, a jej przychód zależy od zmiennej liczby wykonanych świadczeń, część ryzyka popytu i organizacji usług pozostaje po jej stronie. Finansowanie wieloletnie redukuje więc jeden rodzaj niepewności, ale nie musi usuwać ryzyka płynności ani niedopasowania kosztów stałych do przychodów. Projekt reformy powinien z tego powodu uwzględniać nie tylko długość umowy, lecz także sposób określania wynagrodzenia za gotowość, procedury aktualizacji stawek, zasady rozliczania zmiennych kosztów i możliwość racjonalnego planowania zatrudnienia. To właśnie analiza struktury ryzyka finansowego pozwala przejść od hasła stabilizacji do precyzyjnie skonstruowanej polityki publicznej. Dopełnieniem obrazu rynku są środki pochodzące z mechanizmu 1,5% podatku dochodowego od osób fizycznych, będącego specyficzną formą współdecydowania podatników o przeznaczeniu części daniny publicznej. Według danych Ministerstwa Finansów z 29 września 2026 roku organizacje pożytku publicznego otrzymały w tym roku z rozliczenia podatku za 2025 rok ponad 2,6 miliarda złotych, czyli o blisko 329 milionów złotych więcej niż rok wcześniej. Wskazania dokonało ponad 17,2 miliona podatników, a przeciętna kwota wyniosła około 151 złotych.

Koncentracja środków a iluzja demokratyzacji finansowania

Sam wzrost łącznego strumienia środków można uznać za ważny przejaw aktywności społecznej, jednak jego dystrybucja wymaga równie starannego namysłu, co podział dotacji samorządowych.

Ministerstwo wskazało, że trzy organizacje o największych wpływach – Fundacja Dzieciom "Zdążyć z Pomocą", Fundacja Siepomaga i Fundacja Avalon – uzyskały łącznie około 782,6 miliona złotych, co stanowi w przybliżeniu trzy dziesiąte całej kwoty przekazanej w tym mechanizmie. Nie jest to zarzut pod adresem tych organizacji ani ich beneficjentów; część środków może być bowiem przeznaczana na kosztowne, indywidualne potrzeby zdrowotne i rehabilitacyjne. Wynika z tego jednak wyraźna obserwacja strukturalna: finansowanie oparte na decyzjach milionów osób może pozostawać silnie skoncentrowane, gdyż zależy ono od rozpoznawalności, kanałów komunikacji, intensywności kampanii oraz mobilizacji wokół konkretnych celów. Mechanizm 1,5% nie jest tożsamy ze zwykłą prywatną darowizną, ponieważ dotyczy części należnego podatku, której przeznaczenie wskazuje sam podatnik.

Wcześniejsze dane GUS pozwalają lepiej zrozumieć nierówności ukryte za wielomiliardową sumą. W 2024 roku, kiedy organizacje otrzymywały środki z rozliczenia PIT za rok 2023, wpływy uzyskało około 9,2 tysiąca OPP. Średnia kwota przypadająca na jedną organizację wynosiła 210,3 tysiąca złotych, podczas gdy mediana wyniosła zaledwie 10,1 tysiąca złotych. Średnia była zatem ponad dwudziestokrotnie wyższa od mediany. To szczególnie wymowny przykład silnej asymetrii rozkładu, w której nieliczne, bardzo wysokie wartości zawyżają przeciętną, podczas gdy połowa organizacji pozostaje poniżej relatywnie niskiego progu.

Warto zauważyć, że rozkład ten dotyczy środków przekazanych w 2024 roku, natomiast dane Ministerstwa Finansów o rekordowej kwocie odnoszą się do roku 2026; nie są to zatem dwie części jednego zestawienia statystycznego. Łącznie stanowią one jednak podstawę do wniosku, że samo zwiększanie funduszy dostępnych poza systemem konkursów nie eliminuje automatycznie nierówności instytucjonalnych. Może ono wprowadzać inny typ przewagi konkurencyjnej – oparty na skali komunikacji, marketingu społecznym i zdolności utrzymywania trwałych relacji z podatnikami. Organizacja o wysokiej wartości lokalnej, lecz ograniczonych możliwościach medialnych, może w tym systemie pozostawać równie peryferyjna, co w ogólnopolskim konkursie wymagającym wyspecjalizowanego zespołu projektowego. Przy ocenie możliwości reformy konieczne jest zatem uwzględnienie aktualnego stanu prawnego, w tym zmian, które zaczęły obowiązywać 1 września 2026 roku.

Uproszczenia proceduralne nie zastąpią stabilności instytucjonalnej

Polski model współpracy administracji z organizacjami pozarządowymi opiera się przede wszystkim na ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, która przewiduje m.in.

powierzanie realizacji zadań publicznych oraz wspieranie ich wykonania. Istotne rozróżnienie zachodzi tutaj między finansowaniem zadania powierzonego a dofinansowaniem zadania wspieranego; oba mechanizmy różnią się konstrukcją udziału środków publicznych i zasobów wykonawcy.

Czerwcowa nowelizacja ustawy, obowiązująca w zasadniczej części od września 2026 roku, zwiększyła limit pojedynczego „małego grantu" w trybie art. 19a z 10 do 20 tysięcy złotych, a roczny limit przyznawany jednej organizacji przez dany organ samorządu z 20 do 40 tysięcy złotych. Zniesiono również ograniczenie czasu realizacji takiego zadania do 90 dni oraz podniesiono dopuszczalny udział środków na małe granty z 20% do 30% właściwej puli dotacji. Ważną zmianą jest także ograniczenie obowiązku wnoszenia przez organizacje finansowego wkładu własnego, przy jednoczesnym dopuszczeniu wkładu rzeczowego lub osobowego na nowych zasadach. Rozwiązania te realnie zmniejszają bariery proceduralne i finansowe, zwłaszcza w przypadku niewielkich inicjatyw lokalnych. Nie rozwiązują one jednak samodzielnie problemu utrzymywania trwałej infrastruktury organizacji, gdyż nawet uproszczona i wyższa kwotowo dotacja na zadanie pozostaje instrumentem o ściśle określonym przeznaczeniu.

Nie byłoby zatem trafne twierdzenie, że polski system całkowicie ignoruje rozwój instytucjonalny. Rządowy Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich, a w szczególności priorytet PROO 1a, jest wprost ukierunkowany na wzmacnianie działalności misyjnej i zdolności organizacyjnej beneficjentów. W edycji 2026 wspierano m.in. przedsięwzięcia dotyczące dywersyfikacji przychodów, rozwoju fundraisingu, partnerstw oraz usług mogących przynosić organizacji środki na dalszą działalność.

Program ten stanowi ważny kontrargument wobec nazbyt uproszczonej diagnozy "braku pieniędzy na instytucje". Kluczowe pytania badawcze powinny jednak dotyczyć jego zasięgu, dostępności dla różnych typów podmiotów, adekwatności kwot oraz rzeczywistych efektów po zakończeniu finansowania. Należy przy tym zaznaczyć, że zwiększanie swobody wykorzystania środków wymaga odpowiednio zaprojektowanej odpowiedzialności. Najwyższa Izba Kontroli, badając współpracę administracji rządowej z organizacjami pozarządowymi, wskazywała zarówno na problemy zbyt późno ogłaszanych konkursów i skomplikowanych warunków aplikowania, jak i na potrzebę lepszej kontroli sprawozdań, przeciwdziałania podwójnemu finansowaniu tych samych wydatków oraz poprawy zasad ewidencji księgowej. Nie istnieje więc rzeczywista sprzeczność między postulatem większej stabilności finansowania a wymogiem wysokich standardów kontroli. Sprzeczność pojawia się dopiero wtedy, gdy kontrola zostaje utożsamiona z mnożeniem dokumentów, zamiast z oceną legalności, rzetelności finansowej i społecznej skuteczności wydatkowanych pieniędzy.

W świetle przywołanych danych zasadnicza reforma powinna zmierzać do wyraźnego rozdzielenia finansowania zadania, gotowości do świadczenia usług oraz potencjału instytucjonalnego. Zadanie o określonym początku i końcu — takie jak wydarzenie kulturalne, kampania edukacyjna czy eksperymentalna inicjatywa środowiskowa — może być racjonalnie finansowane w systemie projektowym.

Konieczność rozdzielenia finansowania usług od wspierania potencjału instytucjonalnego

Stałe usługi opiekuńcze, środowiskowe formy wsparcia czy prowadzenie placówki wymagają stabilnych, wieloletnich kontraktów, jasnych zasad aktualizacji wynagrodzeń oraz systemowego finansowania niezbędnej gotowości organizacyjnej. Inny charakter mają natomiast wydatki na system księgowy, bezpieczeństwo danych, rozwój kadry zarządzającej, przygotowanie następców, audyt, analizę ryzyka czy budowanie rezerw. Są to nakłady służące wielu zadaniom jednocześnie, których przypisywanie do jednego projektu bywa sztuczne lub administracyjnie kosztowne. Badania nad finansowaniem nieograniczonym wskazują, że większa elastyczność w tym zakresie wspiera zdolności adaptacyjne organizacji, zarządzanie personelem i planowanie strategiczne.

Literatura opisuje także mechanizm starvation cycle, polegający na chronicznym niedofinansowaniu kosztów podstawowego funkcjonowania pod presją wykazywania jak najniższych kosztów administracyjnych. Reforma powinna zatem opierać się na zasadzie pełnego i transparentnego ustalania kosztu świadczonej usługi oraz tworzenia odrębnych ścieżek finansowania rozwoju instytucjonalnego. Koszt rzetelnej księgowości, cyberbezpieczeństwa czy specjalistycznej superwizji nie jest przeciwieństwem dobra dostarczanego beneficjentowi; stanowi on jeden z warunków jego odpowiedzialnego i trwałego wytwarzania. Z ekonomicznego punktu widzenia niezbędne jest również rozwijanie w organizacjach pozarządowych kompetencji właściwych dojrzałemu zarządzaniu finansami, przy jednoczesnym zachowaniu odrębności ich misji od celów przedsiębiorstwa komercyjnego.

Podstawowym narzędziem nie powinno być samo roczne zestawienie przychodów i kosztów, lecz co najmniej kilkunastomiesięczna prognoza przepływów pieniężnych, rozróżniająca środki zakontraktowane, prawdopodobne i dopiero planowane. Organizacja powinna znać wartość swoich kosztów stałych, zobowiązań nieodwołalnych oraz minimalnej kwoty gotówki koniecznej do nieprzerwanego świadczenia usług. W praktyce można rozważać politykę stopniowego budowania rezerwy odpowiadającej na przykład trzem do sześciu miesiącom istotnych wydatków operacyjnych, choć wskaźnika tego nie należy traktować jako uniwersalnego wymogu prawnego czy

rozwiązania optymalnego dla każdego podmiotu. Organizacja z wysokim udziałem kosztów stałych i rozbudowanym zespołem potrzebuje innej ochrony płynności niż stowarzyszenie realizujące kilka sezonowych przedsięwzięć z udziałem wolontariuszy. Równie ważna jest dywersyfikacja źródeł przychodów, rozumiana nie jako bezrefleksyjne mnożenie grantów, lecz jako tworzenie portfela środków o zróżnicowanym ryzyku, ograniczeniach i terminach wpływu. Pięć dotacji pochodzących z jednego programu publicznego może dawać mniejsze bezpieczeństwo niż połączenie jednej stabilnej umowy usługowej, niewielkich przychodów odpłatnych, regularnych darowizn i swobodnej rezerwy. Kluczowa jest zatem nie tyle liczba źródeł, co ich rzeczywista niezależność oraz zdolność do pokrywania wydatków, których nie obejmują przychody celowe.

Budowanie potencjału poprzez sieci i usługi wspólne

W tym miejscu zasadna staje się analogia do modelu amerykańskiej sieci Inperium, analizowanego we wcześniejszych częściach cyklu. Jego znaczenie dla polskiej debaty nie polega na możliwości mechanicznego przeniesienia zagranicznych instrumentów finansowania, lecz na wskazaniu odmiennego sposobu organizowania potencjału instytucjonalnego. Inperium rozwija model powiązań pomiędzy podmiotami zachowującymi własną tożsamość misyjną, a jednocześnie korzystającymi z infrastruktury wspólnych usług, zasobów zarządczych oraz dostępu do kapitału. Organizacja informowała o emisji obligacji zwolnionych z opodatkowania o wartości około 175,8 miliona dolarów, a następnie o kolejnej transakcji finansowania na kwotę około 114,6 miliona dolarów. Mechanizmy te są jednak osadzone w specyficznym amerykańskim porządku podatkowym i rynku kapitałowym oraz wynikają z innego systemu finansowania usług zdrowotnych i społecznych. Ich obecność nie dowodzi, że polska fundacja mogłaby na porównywalnych warunkach zaciągać zobowiązania lub emitować instrumenty dłużne, ani tym bardziej, że zadłużenie samo w sobie stanowi receptę na grantozę.

Przykład ten pokazuje natomiast, jak skala i dostęp do infrastruktury mogą przesuwać granice działania organizacji pożytku społecznego. W polskich warunkach funkcjonalnym odpowiednikiem części tych rozwiązań mogłyby być federacje, centra usług wspólnych, konsorcja usługodawców społecznych, wspólnie zarządzane systemy informatyczne czy regionalne mechanizmy finansowania pomostowego — każdorazowo dostosowane do krajowych form prawnych i zasad odpowiedzialności. Adaptacja doświadczeń modelu sieciowego wymaga jednak szczególnej ostrożności w kwestii autonomii podmiotów lokalnych.

Centralizacja usług księgowych, kadrowych czy informatycznych może przynieść korzyści skali, obniżyć koszty jednostkowe i zwiększyć odporność na błędy formalne. Centralizacja decyzji

programowych, majątkowych i strategicznych może natomiast doprowadzić do utraty zdolności reagowania na potrzeby konkretnej wspólnoty. Dlatego współpraca federacyjna powinna opierać się na precyzyjnym rozdzieleniu kompetencji: wspólne mogą być standardy bezpieczeństwa, audyt, negocjacje zakupowe i narzędzia zarządzania, podczas gdy rozpoznanie potrzeb społecznych, relacje z beneficjentami i zasadnicze wybory dotyczące misji muszą pozostać jak najbliżej wspólnoty, w której działają poszczególne organizacje. Z perspektywy teorii zarządzania jest to próba pogodzenia korzyści skali z wiedzą lokalną; z perspektywy politologicznej — próba uniknięcia przeniesienia nadmiernej koncentracji władzy z administracji publicznej do ponadlokalnej struktury trzeciego sektora.

Wielowymiarowy pomiar skuteczności zamiast prostych wskaźników

Sam fakt, że korzyści właścicielskie lub kapitałowe nie są dystrybuowane pomiędzy prywatnych udziałowców, nie gwarantuje jeszcze demokratycznego zarządzania. Organizacje non-profit potrzebują mechanizmów odpowiedzialności zarówno wobec podmiotów finansujących, jak i wobec ludzi, których sytuację życiową mają poprawiać. Reforma finansowania pozostałaby zatem niepełna, gdyby nie towarzyszyła jej zmiana sposobu pomiaru skuteczności. Proponowany przez autora model powinien ujmować efektywność organizacji jednocześnie na czterech poziomach: finansowym, operacyjnym, społecznym i instytucjonalnym.

Na poziomie finansowym badano by zdolność pokrywania zobowiązań, przewidywalność wpływów, udział środków swobodnych oraz relację kosztów stałych do stabilnych przychodów. W wymiarze operacyjnym oceniano by terminowość i jakość usług, dostępność personelu, przestrzeganie standardów zawodowych oraz zdolność utrzymania ciągłości działania. Poziom społeczny skupiałby się na rzeczywistych zmianach w sytuacji beneficjentów – na przykład na utrzymaniu samodzielności, ograniczeniu izolacji, poprawie funkcjonowania społecznego czy zwiększeniu uczestnictwa w życiu wspólnoty. Z kolei poziom instytucjonalny dotyczyłby zdolności organizacji do uczenia się, zatrzymywania kompetentnych pracowników, identyfikowania nowych potrzeb i zachowywania niezależności decyzyjnej.

Rozdzielenie tych wymiarów jest konieczne, gdyż wysoka płynność finansowa nie dowodzi automatycznie wysokiego oddziaływania społecznego, a duża liczba beneficjentów nie przesądza o trwałości uzyskanej poprawy. Tam, gdzie jest to uzasadnione etycznie i metodologicznie, można stosować pomiary podłużne, porównania grup o podobnych cechach, analizę zmian przed i po

interwencji lub starannie zaprojektowane badania kontrfaktyczne. Nie wszystkie rezultaty dadzą się jednak przypisać jednemu wykonawcy ani przeliczyć na wartość pieniężną.

W przypadku przeciwdziałania samotności, wzmacniania sprawczości obywatelskiej lub odbudowy zaufania należy łączyć dane ilościowe z badaniem doświadczeń uczestników i jakości relacji społecznych. Praktycznym narzędziem takiej oceny mogłaby być regionalna, systematycznie aktualizowana diagnoza ekonomicznej kondycji trzeciego sektora, oparta na wspólnej metodologii, lecz uwzględniająca różnorodność modeli organizacyjnych.

Dla organizacji korzystających z finansowania publicznego warto byłoby gromadzić – przy zachowaniu zasad ochrony danych i proporcjonalności obowiązków – informacje o wartości złożonych ofert, czasie obowiązywania umów, rzeczywistych terminach płatności, udziale kosztów administracyjnych w finansowaniu, zrealizowanych usługach oraz przyczynach formalnego odrzucania wniosków. Na poziomie zagregowanym umożliwiłoby to obliczanie wskaźnika koncentracji środków, mediany wielkości dotacji, udziału finansowania wieloletniego, przeciętnego odstępu między wykonaniem usługi a płatnością oraz kosztu przygotowania wniosku w relacji do uzyskanej kwoty. W analizie porównawczej należałoby tworzyć odrębne grupy dla podmiotów usługowych zatrudniających personel, organizacji członkowskich, organizacji opartych na wolontariacie oraz instytucji prowadzących działalność odpłatną lub gospodarczą.

Inwestycja w infrastrukturę i niezależność jako fundament sektora

W przeciwnym razie system pomiaru sam generowałby zniekształcenia, nagradzając ten typ działalności, którego wyniki najłatwiej ująć w prostych wskaźnikach. Ostatecznym celem nie powinno być stworzenie kolejnego, rozbudowanego obowiązku sprawozdawczego, lecz uzyskanie wiedzy pozwalającej projektować mniej kosztowne, bardziej przewidywalne i społecznie użyteczne formy współpracy. Możliwości stopniowego przekształcania lokalnej architektury finansowania można zilustrować ostrożnym eksperymentem rachunkowym. Gdyby kwotę odpowiadającą 1% poznańskiego strumienia dotacji z 2025 roku potraktować wyłącznie jako skalę orientacyjną dla rozważań nad wspólną infrastrukturą organizacji społecznych, otrzymalibyśmy około 2,23 miliona złotych rocznie. Przy 5% byłoby to około 11,16 miliona złotych.

Nie są to istniejące wolne środki ani rekomendacja mechanicznego odebrania pieniędzy usługom opiekuńczym, kulturalnym czy społecznym. Są to wartości pozwalające ocenić wielkość potencjalnego programu wspierającego wspólną obsługę finansową, doradztwo prawne, systemy

informatyczne, specjalistyczne szkolenia i mechanizmy poprawy płynności. W praktyce należałoby rozważać stopniowe finansowanie takiej infrastruktury z jasno wyodrębnionych środków rozwojowych, oszczędności organizacyjnych lub przyrostu odpowiednich budżetów, po uprzednim oszacowaniu kosztów i korzyści. Skuteczność programu należałoby weryfikować nie liczbą przeprowadzonych szkoleń, lecz na przykład spadkiem odsetka formalnie odrzucanych wniosków, skróceniem czasu obsługi księgowej, wzrostem liczby organizacji posiadających wieloletnie plany finansowe, lepszym utrzymaniem personelu i ograniczeniem przestojów w świadczeniu usług. Taki rachunek pokazuje, że niewielka procentowo część publicznych wydatków może potencjalnie wspierać zdolność wykonywania znacznie większej puli zadań, choć tezę o dodatniej stopie zwrotu należałoby każdorazowo potwierdzić empirycznie.

Ostatni, często niedoceniany wymiar grantozy ma charakter polityczny i obywatelski. Organizacje społeczne nie są wyłącznie wykonawcami usług, których jakość można oceniać analogicznie do jakości kontraktu gospodarczego. Część z nich powstaje po to, aby reprezentować interesy grup słabiej słyszalnych, ujawniać zaniedbania instytucji, uczestniczyć w konsultacjach, organizować społeczny sprzeciw lub proponować rozwiązania odmienne od preferowanych przez aktualne władze. Ich użyteczność publiczna może zatem polegać również na zachowaniu zdolności do krytycznej wypowiedzi wobec podmiotu, od którego otrzymują finansowanie. W takim przypadku finansowanie całkowicie zależne od decyzji jednego ośrodka władzy rodzi ryzyko autocenzury, nawet jeśli nie występuje bezpośredni nacisk polityczny. Jedną z przesłanek pluralistycznej architektury sektora musi być zatem istnienie różnych, niezależnych kanałów pozyskiwania zasobów, przejrzystość konkursów, równe zasady dostępu, możliwość kwestionowania decyzji oraz uznanie, że działalność strażnicza i rzecznicza jest odrębną, pełnoprawną formą pożytku społecznego. Finansowa trwałość organizacji pozarządowej nie jest więc wyłącznie zagadnieniem sprawności zarządzania; stanowi ona jeden z materialnych warunków istnienia niezależnego społeczeństwa obywatelskiego.

Przejście od doraźnych zleceń do budowania trwałego kapitału społecznego

Analiza prowadzi do wniosku, że polska "grantoza" nie jest prostą konsekwencją braku środków ani nieuchronnym następstwem finansowania publicznego. Wynika ona raczej z niedopasowania form finansowania do zróżnicowanych funkcji sektora, nierównego dostępu do kompetencji organizacyjnych i asymetrii zasobów, a także ze skłonności do oceniania działalności przez pryzmat krótkookresowych rezultatów administracyjnych. Dane ogólnopolskie ujawniają znaczny potencjał

gospodarczy sektora przy jednoczesnym ograniczeniu zasobów typowego podmiotu; dane poznańskie wskazują na wielomilionowy rynek usług społecznych przy relatywnie niskich wydatkach jawnie przypisanych wspieraniu organizacji; dane wielkopolskie obrazują rosnącą liczbę ofert i znaczące zróżnicowanie kosztów formalnego uczestnictwa; przykład Krotoszyna dowodzi zaś, że finansowanie wieloletnie sprawdza się również na szczeblu lokalnym.

Mechanizm 1,5% podatku potwierdza, że sam wzrost strumienia pieniędzy nie musi prowadzić do równomiernego wzrostu stabilności instytucjonalnej. Żadne z tych ustaleń nie powinno być traktowane jako samodzielny dowód na nieskuteczność systemu grantowego. Razem tworzą one jednak spójny obraz warunków, w których racjonalnym kierunkiem reformy staje się większa przewidywalność, adekwatne finansowanie pełnych kosztów usług, rozwój zasobów wspólnych oraz profesjonalizacja zarządzania i bardziej wymagający poznawczo, lecz mniej biurokratyczny pomiar wartości społecznej. W szerszej perspektywie kluczowa zmiana polegałaby na zastąpieniu pytania o liczbę sfinansowanych w danym roku projektów pytaniem o to, jaką trwałą zdolność do rozwiązywania problemów społecznych zbudowano dzięki tym środkom. Dopiero takie przesunięcie perspektywy pozwala potraktować organizację non-profit nie jako doraźnego wykonawcę zleceń, lecz jako instytucję wytwarzającą kapitał społeczny, wiedzę, relacje, kompetencje i infrastrukturę dobra wspólnego. Nie oznacza to uprzywilejowania organizacji względem zasad jawności i kontroli ani przyznania im bezwarunkowego prawa do publicznych pieniędzy. Oznacza uznanie, że społeczeństwo ponosi koszty nie tylko wtedy, gdy finansuje instytucje, ale również wtedy, gdy przez wadliwie skonstruowane mechanizmy doprowadza do utraty zgromadzonych w nich kompetencji i zaufania.

Właśnie na tym rozpoznaniu powinna opierać się koncepcja nowej instytucjonalności polskiego trzeciego sektora. Wnioski te prowadzą bezpośrednio do kolejnej części cyklu, poświęconej Fundacji Dobre Państwo. Jej przedmiotem stanie się nie tylko opis potencjalnej organizacji i jej programu, lecz przede wszystkim próba przełożenia przedstawionych tu ustaleń na spójny projekt instytucjonalny: konstrukcję misji, model niezależności finansowej, zasady zarządzania, relacje z administracją i społeczeństwem oraz system mierzenia rezultatów publicznych. Podstawowym kryterium oceny tego projektu będzie pytanie, czy proponowana instytucja potrafi przezwyciężyć rozpoznane słabości ekonomiki grantowej, zachowując zarazem obywatelską autonomię, przejrzystość działania i rzeczywistą odpowiedzialność wobec dobra wspólnego.

> Prawdziwym kosztem wadliwego systemu finansowania nie są bowiem wydatki budżetowe, lecz cicha utrata kompetencji i zaufania, których nie da się odtworzyć żadnym grantem. Czy zatem stać nas na traktowanie trzeciego sektora jedynie jako

> zbioru podwykonawców usług, podczas gdy w rzeczywistości ryzykujemy erozję fundamentów niezależnego społeczeństwa obywatelskiego? Pytanie o stabilność NGO to w istocie pytanie o to, czy wolimy finansować projekty, czy budować instytucje.

Inspiracje

[1] 

"Sustaining the Mission" Ryan Dewey Smith

Simon and Schuster | ISBN: 9798887508375

Ryan Dewey Smith jest amerykańskim dyrektorem organizacji non-profit i autorem specjalizującym się w strategii organizacyjnej i usługach humanitarnych. Jego dokładny rok urodzenia nie jest publicznie udokumentowany. Jest założycielem, prezesem wykonawczym i dyrektorem generalnym Inperium, Inc., ogólnokrajowej organizacji non-profit wspierającej, założonej w 2016 roku. Smith rozpoczął karierę w sektorze usług humanitarnych w 1993 roku w organizacji Supportive Concepts for Families, gdzie zajmował stanowiska od koordynatora programu do prezesa i dyrektora generalnego, przyczyniając się do znacznego rozszerzenia programów wsparcia dla osób z niepełnosprawnością intelektualną i rozwojową. W Inperium Smith był pionierem w zakresie struktury afiliacji usług wspólnych, mającej na celu pomoc organizacjom świadczącym usługi zdrowotne i humanitarne w zrównoważonym rozwoju, optymalizacji kosztów administracyjnych i poprawie dostępu do kapitału przy jednoczesnym zachowaniu tożsamości korporacyjnej i lokalnej misji. Pod jego kierownictwem Inperium rozwinęło się w rozległą sieć obejmującą wiele stanów, obejmującą dziesiątki partnerskich dostawców usług.

Ryan Dewey Smith *is an American nonprofit executive and author specializing in organizational strategy and human services. His exact birth year is not publicly documented. He serves as the Founding Executive Chairman and Chief Executive Officer of Inperium, Inc., a nationwide nonprofit supporting organization established in 2016. Smith began his career in human services in 1993 with Supportive Concepts for Families, where he held positions ranging from program coordinator to president and CEO, helping significantly expand its supportive programs for individuals with intellectual and developmental disabilities. At Inperium, Smith pioneered a shared-services affiliation framework designed to help community-based health and human services organizations scale sustainably, streamline administrative costs, and improve access to capital while preserving their corporate identity and local mission. Under his executive direction, Inperium developed into an extensive multi-state network encompassing dozens of partner service providers.*

Inperium, Inc.

APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 10286d71-3f47-4d03-a6e5-355cd08295db