Przedsiębiorczość non-profit w konstelacji Inperium: analiza dywersyfikacji zasobów i ryzyka mission drift w świetle publikacji Sustaining the Mission Ryana Deweya Smitha

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje potencjał konstelacji Inperium jako wielofunkcyjnego organizmu gospodarczego, który wykracza poza tradycyjne usługi społeczne. Autor rozważa możliwość przekształcenia sieci instytucji non-profit w strukturę wykorzystującą wiedzę ekspercką i technologie do tworzenia nowej wartości społecznej, opierając się na koncepcjach Schumpetera oraz teorii organizacji hybrydowych. Kluczowym elementem analizy jest zjawisko mission drift – ryzyko przesunięcia priorytetów organizacji w stronę przedsięwzięć najbardziej dochodowych kosztem pierwotnych celów społecznych. Tekst przybliża również model operacyjny Inperium, oparty na statusie 501(c) (3) oraz roli centrum usług wspólnych (Apis Services), które wspiera afiliowane podmioty w zarządzaniu administracyjnym i finansowym, umożliwiając im efektywniejszą realizację misji.

The article analyzes the potential of the Inperium constellation as a multifunctional economic organism that goes beyond traditional social services. The author considers the possibility of transforming a network of non-profit institutions into a structure that utilizes expert knowledge and technology to create new social value, based on Schumpeter's concepts and hybrid organization theory. A key element of the analysis is the phenomenon of mission drift—the risk of shifting organizational priorities toward the most profitable ventures at the expense of original social goals. The text also describes Inperium's operational model, based on 501(c)(3) status and the role of a shared services center (Apis Services), which supports affiliated entities in

administrative and financial management, enabling them to realize their mission more effectively.

Artykuł analizuje potencjał ewolucyjny konstelacji Inperium, badając możliwość jej transformacji z sieci świadczeniodawców usług społecznych w wielofunkcyjny organizm gospodarczy. Główna teza tekstu zakłada, że dywersyfikacja działalności o obszary edukacji, kultury i nowych technologii (w tym AI) może znacząco wzmocnić misję organizacji, pod warunkiem rygorystycznego oddzielenia deklarowanych ambicji strategicznych od faktycznie wdrożonych osiągnięć. Autor argumentuje, że kluczem do sukcesu takiej hybrydowości jest uniknięcie zjawiska 'mission drift', czyli przesunięcia priorytetów z dobra beneficjentów na rzecz rentowności rynkowej. Poprzez pryzmat teorii kapitału ludzkiego oraz koncepcji zdolności (Sena i Nussbaum), tekst ukazuje, jak Inperium może przekształcać wiedzę ekspercką w wartość społeczną, jednocześnie ostrzegając przed pułapkami komercjalizacji wiedzy i etycznymi dylematami automatyzacji decyzji. Jest to studium nad napięciem między logiką efektywności korporacyjnej a prymatem celu społecznego w nowoczesnym sektorze non-profit.

SŁOWA KLUCZOWE

przedsiębiorczość non-profit | konstelacja Inperium | mission drift | dywersyfikacja zasobów | organizacje hybrydowe | kapitał ludzki | zdolność absorpcyjna | ekonomia społeczna | konstelacja wartości | podmiotowość osób z niepełnosprawnościami | komercjalizacja wiedzy eksperckiej | zarządzanie organizacjami 501(c)(3) | transfer wiedzy organizacyjnej | pomiar efektu społecznego

Potencjał Inperium jako wielofunkcyjnego organizmu gospodarczego

Nowe obszary przedsiębiorczości non-profit: edukacja, kultura, wiedza, technologie i perspektywy dywersyfikacji konstelacji Inperium

Analiza ewolucji Inperium prowadzi do zagadnienia wykraczającego poza samą konsolidację organizacji świadczących usługi zdrowotne i społeczne. Chodzi o możliwość przekształcenia rozległej sieci instytucji non-profit w wielofunkcyjny organizm gospodarczy, którego zasobami stają się nie tylko placówki, kontrakty i infrastruktura administracyjna, lecz także wiedza ekspercka, zdolność projektowania nowych usług, rozwiązania technologiczne, doświadczenie organizacyjne oraz relacje z uczelniami, instytucjami kultury i podmiotami działającymi poza tradycyjnymi granicami pomocy społecznej. Z tej perspektywy Inperium stanowi interesujący przypadek badawczy przedsiębiorczości instytucjonalnej, w której wzrost nie musi oznaczać wyłącznie zwiększania liczby afiliowanych organizacji, lecz może prowadzić do wypracowania nowych sposobów tworzenia wartości i pozyskiwania zasobów służących celom społecznym.

Rozszerzanie zakresu działalności wymaga jednak starannego rozróżnienia między przedsięwzięciami już funkcjonującymi, zdolnościami rozwojowymi istniejącymi w konstelacji a możliwościami dopiero rozważanymi przez kierownictwo. W analizie naukowej potencjału strategicznego nie należy przedstawiać go jako dokonanego osiągnięcia; podobnie zapowiedzi wejścia na określony rynek nie wolno utożsamiać z rzeczywistym prowadzeniem na nim działalności.

Punktem wyjścia może być klasyczna koncepcja Josepha Schumpetera, dla którego istota przedsiębiorczości polegała przede wszystkim na realizowaniu nowych kombinacji zasobów, a nie na samym posiadaniu kapitału czy podejmowaniu działalności zarobkowej. Nowa kombinacja mogła oznaczać wprowadzenie produktu, zastosowanie odmiennej metody organizacyjnej, dotarcie do nowego rynku albo przeobrażenie struktury danej dziedziny gospodarki.

W sektorze non-profit ta intuicja nabiera szczególnego znaczenia. Organizacja z doświadczeniem w terapii dzieci może wykorzystać je do kształcenia profesjonalistów; podmiot wspierający osoby z niepełnosprawnościami może tworzyć warunki ich uczestnictwa w działalności artystycznej, a sieć prowadząca placówki może wypracować rozwiązania informatyczne przydatne innym świadczeniodawcom.

Nie każda taka aktywność jest jednak przedsiębiorczością w sensie ścisłym. O jej innowacyjnym charakterze przesądza nowa konfiguracja zasobów, zdolność zaspokojenia rozpoznanej potrzeby oraz wykazanie wartości przekraczającej koszt wytworzenia. Przy tym ostatnim warunku wartość nie musi mieć postaci pieniężnej – może oznaczać zwiększenie samodzielności osób, zmniejszenie cierpienia, poprawę jakości pracy zawodowej lub rozszerzenie dostępu do dóbr, które rynek komercyjny dostarcza w stopniu niewystarczającym.

Współczesna teoria organizacji hybrydowych dostarcza precyzyjniejszego instrumentarium do analizy tych procesów. Julie Battilana i Matthew Lee opisują przedsiębiorstwa społeczne jako organizacje łączące logikę działalności gospodarczej z logiką realizacji celów społecznych. Alnoor Ebrahim, Julie Battilana i Johanna Mair wskazują natomiast, że hybrydowość nie polega wyłącznie na równoczesnym wykonywaniu czynności charytatywnych i rynkowych, lecz rodzi trwałe wyzwania w zakresie zarządzania, odpowiedzialności oraz rozstrzygania konfliktów między odmiennymi kryteriami sukcesu.

W organizacji nastawionej na zysk podstawowym punktem odniesienia jest rentowność kapitału; w podmiocie non-profit pierwszeństwo powinien zachować cel społeczny, choć działalność gospodarcza może być jednym ze środków jego osiągania. Gdy te logiki zostają połączone, pojawia się ryzyko mission drift – stopniowego przesunięcia rzeczywistych priorytetów instytucji w stronę przedsięwzięć najbardziej dochodowych, mierzalnych lub atrakcyjnych dla finansujących, nawet jeśli nie odpowiadają one najpilniejszym potrzebom beneficjentów. Mechanizm ten jest szczególnie istotny w odniesieniu do konstelacji posiadającej własne centrum usług wspólnych, rozbudowane zaplecze finansowe i zdolność rozwoju w kilku sektorach jednocześnie.

W przypadku Inperium podstawę dywersyfikacji stanowi już istniejący mechanizm organizacyjny. Według oficjalnie przedstawionego modelu działalności Inperium jest organizacją non-profit posiadającą status przewidziany w sekcji 501(c)(3) amerykańskiego prawa podatkowego, a zarazem funkcjonującą jako organizacja wspierająca w rozumieniu sekcji 509(a)(3).

Inperium nie prowadzi bezpośrednio wszystkich usług oferowanych przez zrzeszone podmioty, lecz wzmacnia ich zdolność działania poprzez wspólną infrastrukturę, dostęp do finansowania i wsparcie zarządcze. Apis Services świadczy usługi w takich dziedzinach jak rachunkowość, zarządzanie płynnością finansową, administracja kadrowa, bezpieczeństwo informatyczne, ubezpieczenia, zarządzanie ryzykiem, obsługa kontraktów i sprawozdawczość. Afiliowane organizacje ponoszą opłaty za określone usługi zarządcze, a oczekiwaną korzyścią ekonomiczną jest zmniejszenie kosztów jednostkowych dzięki wspólnemu wykorzystaniu infrastruktury i zasobów specjalistycznych.

Rozróżnienie między potencjałem a wdrożeniem operacyjnym

Właśnie tutaj ujawnia się potencjał przedsiębiorczości opartej na wiedzy: umiejętności rozwijane pierwotnie na potrzeby własnej sieci mogą stać się fundamentem nowych usług doradczych,

szkoleniowych i technologicznych. Samo ich posiadanie nie oznacza jednak, że zostały one skomercjalizowane poza konstelacją lub wygenerowały niezależny strumień przychodów.

Wskazuje to raczej na istnienie określonej zdolności organizacyjnej, którą można wykorzystać na różne sposoby. Takie rozróżnienie pozwala uporządkować przedsięwzięcia Inperium w trzech stadiach rozwoju. Pierwsze obejmuje działalność już prowadzoną przez organizacje konstelacji, potwierdzoną konkretnymi programami, partnerstwami i świadczonymi usługami. Drugie dotyczy projektów wykorzystujących dotychczasowe doświadczenie do budowania nowych kompetencji – są to przedsięwzięcia sytuujące się na granicy działalności operacyjnej i strategicznej ekspansji. Trzecie stanowią kierunki zidentyfikowane jako potencjalne rynki lub obszary przyszłego zaangażowania. Na swojej stronie poświęconej finansom i oddziaływaniu Inperium wspomina między innymi o badaniu możliwości związanych ze sztuczną inteligencją, monetyzacją aktywów oraz nowymi segmentami usług. Są to jednak deklaracje zainteresowań, a nie dowód istnienia dojrzałych, samofinansujących się przedsięwzięć w każdym z tych obszarów. Podobnie komunikowana wcześniej ambicja osiągnięcia miliardowej skali przychodów była celem strategicznym, którego realizację należy oceniać przez pryzmat rzeczywistych danych finansowych, a nie tylko zgodności tempa rozwoju z wcześniejszą narracją zarządczą.

Pierwszym obszarem wymagającym pogłębionej analizy jest edukacja, a zwłaszcza budowanie powiązań między szkolnictwem wyższym, kształceniem zawodowym a praktyką świadczenia usług społecznych. W 2023 roku Inperium poinformowało o powołaniu Johna R. Loyacka na stanowisko odpowiedzialne za rozwój funkcji konsultacyjnych. Loyack wcześniej kierował Alvernia University, gdzie zajmował się rozbudową programów akademickich, szkolnictwa technicznego oraz inicjatyw łączących uczelnię z rozwojem gospodarczym społeczności lokalnej. Znaczenie tej nominacji nie wynika z faktu, że Alvernia University stała się częścią konstelacji – dostępne informacje nie dają podstaw do takiego twierdzenia – lecz z transferze doświadczenia z odmiennie zorganizowanego sektora instytucjonalnego. Uczelnia i duży świadczeniodawca usług społecznych mierzą się bowiem z podobnymi wyzwaniami: muszą pozyskiwać specjalistów, utrzymywać infrastrukturę, gwarantować jakość, zarządzać ograniczonymi zasobami i reagować na potrzeby otoczenia. Jednocześnie odmienny charakter ich misji, finansowania i struktur uprawnień sprawia, że rozwiązania nie mogą być przenoszone mechanicznie. Tak rozumiana współpraca międzysektorowa jest formą transferu wiedzy organizacyjnej, a nie prostym rozszerzeniem działalności jednego podmiotu na obszar formalnie zastrzeżony dla innego.

Współtworzenie kwalifikacji jako model rozwoju kompetencji

Bezpośrednim przykładem przełożenia doświadczenia klinicznego na ofertę edukacyjną jest przedsięwzięcie KidsPeace – organizacji afiliowanej przy Inperium od maja 2026 roku. Jeszcze w lutym tego samego roku KidsPeace, we współpracy z Lehigh Carbon Community College, uruchomiło program certyfikacyjny Mental Health Technician Training Academy. Jego konstrukcja łączy zajęcia teoretyczne i symulacje laboratoryjne z poznawaniem aspektów prawnych oraz etycznych opieki psychiatrycznej i praktyczną obserwacją pracy w placówce. Ukończenie programu otwiera uprzywilejowaną drogę do zatrudnienia w KidsPeace, a oferta przewiduje wynagrodzenie odpowiadające poziomowi oferowanemu absolwentom studiów licencjackich na tych stanowiskach.

Należy odróżnić ten program od prowadzenia własnej uczelni czy nadawania stopni akademickich przez Inperium. Pokazuje on raczej, jak organizacja świadcząca usługi może stać się współtwórcą profesjonalnych kwalifikacji, a nie jedynie odbiorcą kompetencji dostarczanych przez tradycyjny system edukacyjny. Powiązanie z instytucją kształcenia pozwala na wspólne projektowanie programów nauczania w oparciu o realne potrzeby kliniczne i kadrowe. Znaczenie tego przykładu wyjaśniają dwie komplementarne koncepcje ekonomiczne.

Pierwszą jest teoria kapitału ludzkiego, rozwijana m.in. przez Gary'ego Beckera, według której kwalifikacje i umiejętności stanowią zasób zwiększający produktywność pracy oraz możliwości życiowe jednostek. Drugą jest koncepcja uczenia się przez praktykę i uczestnictwo w społecznościach zawodowych, obecna w naukach o edukacji i socjologii wiedzy. Przygotowanie pracownika bezpośredniego wsparcia wymaga bowiem nie tylko znajomości procedur, lecz także zdolności rozpoznawania kontekstu, budowania relacji, reagowania na kryzys i podejmowania decyzji w sytuacjach, których nie da się w pełni przewidzieć w podręczniku. Kształcenie łączące ćwiczenia, nadzór specjalisty i rzeczywiste środowisko pracy sprzyja nabywaniu takiej wiedzy sytuacyjnej. Jednocześnie bliskie powiązanie programu z potrzebami jednego pracodawcy niesie ryzyko nadmiernej specjalizacji i podporządkowania edukacji jego bieżącym oczekiwaniom kadrowym. Z perspektywy interesu publicznego kluczowe jest zatem, czy uzyskane kwalifikacje zachowują wartość poza instytucją organizującą szkolenie, czy standard oceny kompetencji pozostaje wiarygodny i czy obietnica zatrudnienia nie zastępuje rzeczywistej weryfikacji przygotowania do pracy z osobami szczególnie wrażliwymi. Ostatecznym sprawdzianem tego modelu nie jest liczba wydanych certyfikatów, lecz bezpieczeństwo podopiecznych, jakość pracy absolwentów, trwałość ich zatrudnienia oraz możliwości dalszego rozwoju zawodowego.

Rozwijanie współpracy edukacyjnej można rozpatrywać również w świetle koncepcji zdolności absorpcyjnej Wesleya Cohena i Daniela Levinthala. Autorzy ci wykazali, że zdolność organizacji do rozpoznawania wartości wiedzy z otoczenia, jej przyswajania i wykorzystywania zależy w znacznej mierze od wcześniej zgromadzonych kompetencji. Duża konstelacja organizacji społecznych nie uzyskuje zatem przewagi poznawczej wyłącznie dlatego, że zatrudnia więcej specjalistów lub obsługuje większą liczbę osób. Przewaga powstaje wtedy, gdy doświadczenia poszczególnych jednostek mogą zostać rozpoznane, poddane krytycznej analizie, zestawione z wynikami badań i wykorzystane do ulepszania praktyki w innych warunkach. Współpraca z uczelniami mogłaby pełnić tutaj funkcję instytucjonalnego pomostu pomiędzy wiedzą naukową a wiedzą wytwarzaną podczas codziennego świadczenia usług. Sieć Inperium dysponuje potencjalnie rozległym zasobem obserwacji dotyczących rozwoju dzieci, zdrowia psychicznego, zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami, funkcjonowania placówek opiekuńczych oraz organizacji pracy.

Samo zgromadzenie tych informacji nie czyni ich jednak wiedzą naukową. Niezbędne byłyby odpowiednie procedury badawcze, ochrona prywatności, kontrola jakości danych, rozróżnianie korelacji od zależności przyczynowych oraz możliwość niezależnej oceny wyników. Dopiero spełnienie tych warunków pozwalałoby mówić o rozwijaniu kompetencji badawczo-rozwojowych, a nie wyłącznie o coraz sprawniejszej administracji rozbudowanego systemu usług.

Kultura jako przestrzeń podmiotowości i praw

Odrębną i szczególnie interesującą przestrzeń dywersyfikacji stanowi kultura. Włączenie Resources for Human Development do konstelacji Inperium wprowadziło do jej struktur instytucję prowadzącą również przedsięwzięcia artystyczne. Autor wymienia w tym kontekście działalność Blank Canvas Studios, Center for Creative Works, Fine Line Studios, Imagine That! oraz Outside the Lines Studio.

Programy te stwarzają warunki do uprawiania sztuk wizualnych, muzyki i innych form twórczości przez osoby z niepełnosprawnościami intelektualnymi i rozwojowymi. Podczas gdy Center for Creative Works kładzie akcent na rozwój profesjonalnych kompetencji artystycznych oraz reprezentację twórców neuroróżnorodnych, Outside the Lines wspiera uczestnictwo w wystawach i obecność prac w prywatnych kolekcjach. Kluczową cechą tych inicjatyw jest odejście od postrzegania twórczości wyłącznie w kategoriach terapii. Ich konstrukcja pozwala uznać osobę korzystającą ze wsparcia za artystę, a tym samym za podmiot zdolny do samodzielnego tworzenia znaczeń, uczestniczenia w życiu publicznym i wnoszenia wkładu w kulturę wspólnoty. Jest to model aktywności społecznej jakościowo różny od takiego, w którym wartość dzieła ocenia się jedynie

przez pryzmat procesu rehabilitacji. Filozoficzne uzasadnienie tej różnicy autor odnajduje w koncepcji zdolności rozwiniętej przez Amartyę Sena i Marthę Nussbaum.

Dobrostan człowieka nie sprowadza się w niej do posiadania konkretnych zasobów czy biernego korzystania z usług, lecz obejmuje rzeczywiste możliwości prowadzenia życia, które jednostka uznaje za wartościowe. Uczestnictwo w kulturze staje się więc czymś więcej niż tylko uzupełnieniem zaspokajania potrzeb biologicznych i socjalnych; pozwala doświadczać sprawczości, wyrażać tożsamość, zyskiwać uznanie oraz współtworzyć świat symboliczny. Perspektywę tę wzmacnia artykuł 30 Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych, w którym rozwijanie potencjału twórczego, artystycznego i intelektualnego powiązano zarówno z dobrem samych osób z niepełnosprawnościami, jak i ze wzbogacaniem społeczeństwa. W rezultacie działalność artystyczna RHD nie musi być uzasadniana wyłącznie przydatnością kliniczną czy potencjałem przychodowym – stanowi ona przede wszystkim formę urzeczywistniania praw kulturalnych.

Przeniesienie tej aktywności do szerszego modelu przedsiębiorczości non-profit wymagałoby zachowania właśnie tego porządku wartości: działalność gospodarcza może wspierać twórczość, lecz nie powinna pozbawiać twórców podmiotowości poprzez traktowanie ich dzieł jako anonimowego zasobu organizacji. W tym punkcie ujawnia się możliwość połączenia kulturoznawstwa z ekonomią społeczną i teorią własności intelektualnej. Organizacja prowadząca pracownię artystyczną może bowiem organizować wystawy, sprzedawać dzieła, tworzyć wydawnictwa, rozwijać edukację, zawierać umowy z galeriami lub licencjonować sposoby wykorzystania prac.

Etyka komercjalizacji sztuki i modele przedsiębiorczości społecznej

Każda z tych aktywności rodzi jednak odmienne konsekwencje. Należy tu wyraźnie oddzielić własność materialnego nośnika dzieła od praw do jego rozpowszechniania, przetwarzania i komercyjnego wykorzystania. Niepełnosprawność twórcy nie może być argumentem za automatycznym przeniesieniem tych uprawnień na instytucję organizującą pracownię.

Kwestia ta staje się kluczowa, gdy działalność artystyczna zaczyna generować istotne przychody lub gdy dzieła stają się elementem rozpoznawalnej marki. W przypadku RHD udokumentowano programy twórcze oraz wystawy i prezentacje prac, jednak dostępne informacje nie pozwalają przypisać całej konstelacji jednolitego, rozwiniętego systemu komercyjnego licencjonowania sztuki. Taki system można rozważać jako kierunek rozwoju, lecz jego społeczna użyteczność zależałaby od

zasad ustalania wynagrodzeń, świadomego wyrażania zgody, reprezentacji artystów i przejrzystości rozliczeń.

Przydatny punkt odniesienia stanowi międzynarodowa praktyka przedsiębiorczości społecznej. Bangladeska organizacja BRAC stworzyła przedsiębiorstwo Aarong, które łączy handel z tworzeniem możliwości zarobkowych dla rzemieślników i producentów – w dużej mierze kobiet z mniej uprzywilejowanych społeczności. Według dostępnych danych Aarong współpracuje z ponad 87 tysiącami rzemieślników, z których około 85% stanowią kobiety.

Podobnie hiszpańska grupa ILUNION, związana z ekosystemem ONCE, prowadzi działalność gospodarczą w wielu sektorach, łącząc wyniki finansowe z zatrudnianiem osób z niepełnosprawnościami; dane za 2025 rok wskazują na niemal 45 tysięcy pracowników, w tym ponad 17 tysięcy osób z niepełnosprawnościami. Organizacje te nie należą do Inperium, lecz są przykładami tego, że przedsiębiorczość społeczna może tworzyć wartość poprzez włączenie osób zagrożonych wykluczeniem w proces produkcji, dystrybucji i świadczenia usług.

Porównanie to ujawnia istotną różnicę modeli. Inperium rozwija przede wszystkim zdolność instytucjonalną świadczeniodawców, podczas gdy Aarong i ILUNION kładą większy nacisk na gospodarcze uczestnictwo określonych grup społecznych. Oba mechanizmy mogą przynosić korzyści społeczne, ale wymagają odmiennych metod pomiaru.

Kolejny obszar dywersyfikacji wiąże się z przekształcaniem doświadczenia organizacyjnego w działalność doradczą. Przykładem funkcjonującym już w tej strukturze jest praktyka rozwinięta przez KidsPeace pod nazwą Spyglass Solutions. Uruchomiona w 2021 roku inicjatywa oferowała podmiotom z sektora ochrony zdrowia i spoza niego wsparcie w zakresie zarządzania, rozwoju organizacyjnego, zasobów ludzkich, infrastruktury, technologii oraz planowania finansowego. W aktualnej ofercie KidsPeace znajdują się m.in. ewaluacja programów, badania stosowane, doradztwo strategiczne, analiza sposobów zatrudniania i wynagradzania, identyfikowanie potrzeb szkoleniowych, rozwój technologiczny oraz wsparcie komunikacyjne. Jest to przykład szczególnie wartościowy metodologicznie, ponieważ pozwala wskazać realną działalność doradczą bez konieczności przypisywania jej powstania samej afiliacji przy Inperium.

Ryzyka i ograniczenia komercjalizacji wiedzy eksperckiej

Spyglass Solutions uruchomiono przed wejściem KidsPeace do konstelacji; przystąpienie organizacji do szerszej sieci mogłoby jednak otworzyć możliwości wykorzystania tych kompetencji

na większą skalę. Nie należy przy tym utożsamiać teoretycznej możliwości z potwierdzonym już rozszerzeniem sprzedaży usług konsultacyjnych na wszystkie organizacje afiliowane lub podmioty zewnętrzne. Znaczenie takiego przedsięwzięcia wynika z rozróżnienia pomiędzy organizacją, która jedynie świadczy usługę, a taką, która potrafi ją wyjaśnić, odtworzyć i nauczyć innych sposobu jej realizacji. W pierwszym przypadku zasobem jest kompetencja operacyjna, w drugim – wiedza możliwa do częściowego skodyfikowania i przekazania. Nie wszystkie elementy doświadczenia da się jednak zamknąć w instrukcji czy podręczniku. Michael Polanyi zwracał uwagę na istnienie "wiedzy ukrytej", przejawiającej się w praktycznej umiejętności rozpoznawania sytuacji i podejmowania działań, których wykonawca nie zawsze potrafi w pełni opisać.

Dla organizacji społecznej oznacza to, że najcenniejsze kompetencje mogą być osadzone w relacjach między pracownikiem a beneficjentem, w kulturze zespołu i lokalnym doświadczeniu. Doradztwo, które abstrahuje od tego kontekstu, ryzykuje sprzedaż pozornie uniwersalnego rozwiązania, w rzeczywistości skutecznego jedynie w warunkach instytucji, w której powstało. Odpowiedzialne podejście powinno więc obejmować nie tylko przekazanie metody, lecz także badanie jej warunków stosowalności, identyfikowanie ograniczeń i weryfikację rezultatów po wdrożeniu. Subtelniejszy problem pojawia się wówczas, gdy organizacja jednocześnie projektuje rozwiązania, doradza przy ich wdrażaniu i oferuje ocenę efektów. Ekonomia informacji opisuje to jako potencjalny konflikt interesów wynikający z asymetrii wiedzy i trudności w niezależnej weryfikacji jakości. Odbiorca usługi nie zawsze dysponuje kompetencjami, by ocenić, czy metoda odpowiada jego problemom, podczas gdy doradca może mieć ekonomiczny interes w wykazaniu potrzeby dalszego korzystania z jego usług.

W sektorze non-profit konflikt ten bywa maskowany przez wysoki poziom zaufania, wynikający ze społecznego statusu organizacji. Dlatego rozdzielenie funkcji doradczej od niezależnej ewaluacji powinno być traktowane jako istotny standard zarządzania, nawet jeśli prawo nie nakazuje w każdej sytuacji tworzenia odrębnych podmiotów. W przypadku konstelacji Inperium zasada ta ma zastosowanie zarówno do usług oferowanych przez afiliowane instytucje, jak i do wewnętrznych ocen skuteczności restrukturyzacji prowadzonych przez centrum zarządcze.

Doradztwo może prowadzić do tworzenia standaryzowanych produktów intelektualnych. KidsPeace przedstawia między innymi ofertę Oasis Engage, obejmującą rozwiązania w zakresie przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu i stresem wynikającym z pracy opiekuńczej. W jej ramach przewidziano trzydniowy proces przygotowania osób pełniących funkcje wspierające w zespołach. Przedsięwzięcie to ilustruje przejście od jednostkowej usługi do modelu, w którym metoda działania jest przekazywana kolejnym uczestnikom poprzez szkolenie i certyfikację. Należy jednak zachować precyzję terminologiczną: sam fakt prowadzenia programu certyfikacyjnego nie

dowodzi, że organizator stosuje system franczyzy, pobiera opłaty licencyjne czy posiada formalnie chronioną technologię. Dokumentowanie takich twierdzeń wymagałoby analizy umów i rejestrów praw. Na poziomie koncepcji biznesowej widać jednak możliwość budowania powtarzalnego modelu transferu wiedzy, którego wartość opiera się na jakości metody, przygotowaniu instruktorów i wiarygodności kontroli standardów.

Przedsiębiorczość oparta na licencjonowaniu wymaga odrębnej refleksji prawnej i podatkowej. Amerykańskie organizacje zwolnione z podatku na podstawie sekcji 501(c)(3) mogą prowadzić działalność przynoszącą dochód, lecz nie każdy rodzaj komercyjnego działania korzysta automatycznie z preferencji podatkowych. Internal Revenue Service posługuje się pojęciem unrelated business income, obejmującym przychody z działalności gospodarczej prowadzonej regularnie i niemającej istotnego związku z realizacją statutowego celu zwolnionego z opodatkowania. Samo przeznaczenie zysku na cele społeczne nie zawsze wystarcza do wykazania takiego związku. Przepisy przewidują szczególne wyłączenia, dotyczące m.in. należności licencyjnych, przy czym kwalifikacja płatności może ulec zmianie, jeżeli pod pozorem pasywnego udostępnienia prawa świadczone są w rzeczywistości istotne usługi. W ten sposób prawo podatkowe ujawnia znaczącą różnicę pomiędzy "moralną legitymizacją przedsięwzięcia a jego prawną kwalifikacją". Organizacja nie zostaje zwolniona ze wszystkich obowiązków podatkowych tylko dlatego, że nie wypłaca zysku właścicielom i deklaruje reinwestowanie nadwyżek w misję.

Ryzyka strukturalne i pułapki legitymizacji w przedsiębiorczości non-profit

Dalszy rozwój produktów konsultacyjnych, edukacyjnych czy informatycznych przez Inperium wymagałby zatem precyzyjnego wyboru konstrukcji organizacyjnej. Możliwe rozwiązania obejmują usługi bezpośrednio związane z celami statutowymi, działalność wyodrębnionych podmiotów, udostępnianie praw do metod i narzędzi lub współpracę z firmami komercyjnymi.

Każdy z tych wariantów generuje inny rozkład odpowiedzialności, ryzyka, kosztów podatkowych oraz uprawnień do rezultatów. Pojawia się tu kwestia prywatnych korzyści, gdyż status organizacji charytatywnej wyklucza niedozwolone przekazywanie dochodów osobom mającym szczególny interes w jej działalności. W strukturze opartej na licznych afiliacjach kluczowe stają się zatem nie tylko prawne warunki transakcji, ale przede wszystkim przejrzystość wyceny praw, umowy usługowe, relacje z podmiotami powiązanymi oraz zasady wynagradzania osób odpowiedzialnych za nowe projekty. Prawidłowo zaprojektowana przedsiębiorczość non-profit może zwiększać środki

na cele społeczne, jednak błędnie ukształtowane relacje gospodarcze grożą niezamierzonym przesunięciem korzyści poza grupę faktycznych beneficjentów.

Istotny jest również aspekt przedsiębiorczości wydawniczej i komunikacyjnej. We wrześniu 2026 roku ukazała się książka Ryana Deweya Smitha Sustaining the Mission: Building a Billion-Dollar Nonprofit Network by Rewriting the Rules of Partnership, opisująca genezę i model rozwoju Inperium. Zgodnie z komunikatem organizacji, autor zobowiązał się przekazać jej całość należnych mu wpływów netto z tytułu tej publikacji.

Przedsięwzięcie to można interpretować jako próbę przekształcenia doświadczenia instytucjonalnego w dobro o charakterze edukacyjnym, a równocześnie jako narzędzie budowania rozpoznawalności marki i reputacji konstelacji. Z perspektywy socjologii organizacji publikacja skierowana do liderów sektora non-profit może pełnić funkcję nośnika określonego modelu legitymizacji: przedstawia zasady działania, porządkuje doświadczenia, dostarcza pojęć i zachęca do naśladowania rozwiązań uznawanych przez autora za skuteczne. Nie stanowi ona jednak samodzielnego dowodu skuteczności tego modelu.

Sukces wydawniczy, zainteresowanie czy obecność w rankingach sprzedaży mierzą przede wszystkim zasięg dystrybucji i oddziaływanie komunikacyjne, a nie realny wpływ Inperium na jakość życia beneficjentów. Wartość poznawcza książki rośnie dopiero wtedy, gdy zawarte w niej twierdzenia zostaną zestawione z dokumentacją, wynikami audytów oraz ocenami zewnętrznymi.

Ryzyka i etyka wdrażania sztucznej inteligencji w analizie afiliacji

Najbardziej perspektywicznym, a zarazem wymagającym szczególnej ostrożności obszarem dywersyfikacji pozostaje sztuczna inteligencja. W materiale dotyczącym afiliacji Resources for Human Development z czerwca 2025 roku kierownictwo Inperium wskazywało na istnienie własnej platformy AI, służącej do oceny organizacji non-profit w oparciu o dane dostępne w czasie rzeczywistym. Deklarowano zdolność analizowania szerokiego spektrum potencjalnych partnerów i wykorzystania tych informacji do identyfikacji podmiotów wymagających wsparcia. Jest to istotny sygnał technologicznego kierunku rozwoju, jednak nie pozwala on na precyzyjne określenie zastosowanego modelu algorytmicznego, stopnia jego niezależnej walidacji, bazowych zbiorów danych czy rzeczywistej trafności formułowanych ocen. Należy przy tym wyraźnie oddzielić narzędzie analityki organizacyjnej od systemów podejmowania decyzji klinicznych lub

automatycznej oceny pacjentów – są to zastosowania o zupełnie innym charakterze, skali ryzyka i rygorach etycznych.

Z perspektywy nauk o zarządzaniu wykorzystanie AI w analizie afiliacji można powiązać z teorią decyzji Herberta Simona. Kierownictwo każdej organizacji działa w warunkach ograniczonej racjonalności: nie dysponuje pełnią informacji, nie przewidzi wszystkich konsekwencji i musi decydować przy ograniczonych zasobach czasu oraz uwagi. Narzędzia analityczne mogą poprawiać zdolność rozpoznawania sygnałów ostrzegawczych – takich jak pogarszająca się płynność finansowa, nietypowe zmiany w zatrudnieniu, wzrost kosztów administracyjnych czy zadłużenia. Mogą również pomagać w wykrywaniu powtarzalnych konfiguracji problemów w organizacjach działających w różnych stanach. Jednocześnie algorytm nie eliminuje ograniczonej racjonalności; zmienia jedynie miejsce jej występowania. Błędy mogą wynikać z doboru i kategoryzacji danych, uprzedzeń wpisanych w procedury decyzyjne oraz nadmiernego zaufania użytkowników do wyników przedstawionych w formie liczbowej. Organizacja o pozornie dobrych wskaźnikach finansowych może świadczyć usługi niskiej jakości, podczas gdy podmiot w trudnej sytuacji ekonomicznej może generować wyjątkowo dużą wartość społeczną. Jeśli system AI będzie premiował głównie przewidywalność przychodów i łatwość restrukturyzacji, może pomijać organizacje najbardziej potrzebne społecznie, lecz najtrudniejsze do objęcia standardowym modelem zarządzania.

Ważną przestrogę dostarcza prawo Campbella oraz pokrewna intuicja określana mianem prawa Goodharta. W miarę jak konkretna miara staje się podstawą decyzji i przyznawania zasobów, rośnie prawdopodobieństwo, że podmioty zaczną dostosowywać swoje zachowanie do wartości wskaźnika, co osłabi jego zdolność opisywania rzeczywistości. Jeśli potencjalne afiliacje dowiedzą się, że system preferuje określone relacje kosztów administracyjnych do przychodów lub tempo wzrostu liczby beneficjentów, mogą skupić się na poprawie tych parametrów, co nie musi oznaczać realnego zwiększenia jakości pomocy.

Jeszcze bardziej ryzykowne byłoby wykorzystanie wskaźników historycznych do automatycznej klasyfikacji organizacji wspierających grupy szczególnie trudne do objęcia pomocą. W takim scenariuszu nierówności społeczne zapisane w danych mogłyby zostać uznane za neutralne cechy ryzyka ekonomicznego. Technologia służąca efektywniejszej alokacji zasobów paradoksalnie utrwalałaby wówczas istniejące bariery w dostępie do kapitału i usług. Dlatego rozwój sztucznej inteligencji w konstelacji non-profit wymaga ram zarządzania ryzykiem wykraczających poza sprawność informatyczną. National Institute of Standards and Technology w swoim AI Risk Management Framework wyróżnia funkcje zarządzania, rozpoznawania kontekstu, pomiaru i

ograniczania ryzyka. Istotą tego podejścia jest traktowanie odpowiedzialności za system jako procesu obejmującego cały cykl jego życia, a nie jednorazowej kontroli przed wdrożeniem.

Światowa Organizacja Zdrowia w wytycznych dotyczących wielomodalnych modeli AI w ochronie zdrowia akcentuje przejrzystość, ochronę autonomii i prywatności oraz konieczność oceny skutków technologii dla różnych grup pacjentów. Choć nie wszystkie wskazania WHO odnoszą się bezpośrednio do analizy afiliacji korporacyjnych, ich logika jest tu kluczowa: systemy operujące na danych o osobach i instytucjach pomocowych powinny być projektowane z uwzględnieniem konsekwencji społecznych oraz możliwości zakwestionowania błędnej decyzji. Dla Inperium oznaczałoby to w praktyce konieczność dokumentowania źródeł danych, testowania modeli w różnych warunkach regulacyjnych, zachowania nadzoru człowieka i wyznaczenia wyraźnej granicy między rekomendacją algorytmiczną a ostateczną decyzją o przyszłości organizacji.

Równowaga między eksploatacją a eksploracją w strategii rozwoju

W teorii strategii szczególnie użyteczne okazuje się rozróżnienie Jamesa Marcha pomiędzy exploitation a exploration. Pierwsze pojęcie odnosi się do doskonalenia posiadanych zasobów, zwiększania efektywności i wykorzystywania sprawdzonych rozwiązań. Drugie obejmuje poszukiwanie nowych możliwości, eksperymentowanie, generowanie wiedzy oraz podejmowanie przedsięwzięć o niepewnym wyniku.

W organizacji takiej jak Inperium działalność Apis Services, centralizacja wybranych funkcji administracyjnych oraz optymalizacja istniejących procesów odpowiadają przede wszystkim logice wykorzystywania zgromadzonych kompetencji. Z kolei współpraca z uczelniami, nowe modele szkoleń, projekty kulturowe, rozwój doradztwa czy eksperymenty z AI w większym stopniu wpisują się w logikę poszukiwania. Trwałość całej konstelacji może zależeć od zdolności zachowania równowagi między tymi dwoma procesami.

Nadmierna koncentracja na bieżącej wydajności grozi utratą potencjału innowacyjnego, podczas gdy niekontrolowane mnożenie eksperymentów może rozpraszać kapitał i uwagę kierownictwa, prowadząc do zaniedbania podstawowych usług. Nie chodzi zatem o maksymalizowanie liczby nowych obszarów działalności, lecz o ukształtowanie portfela przedsięwzięć w taki sposób, by wyniki jednych dostarczały zasobów i wiedzy niezbędnej do odpowiedzialnego rozwoju pozostałych. Współpraca międzynarodowa stanowi logiczne rozszerzenie tej perspektywy, jednak wymaga wyraźnego oddzielenia aspiracji od praktyki. W czerwcu 2025 roku Inperium informowało, że

mimo zainteresowania ekspansją poza Stany Zjednoczone, kierownictwo zamierza w najbliższym czasie koncentrować się na wspieraniu podmiotów amerykańskich.

Deklaracja ta wyklucza możliwość przedstawiania organizacji jako funkcjonującej już międzynarodowej sieci świadczeniodawców. Istnieją jednak mniej kapitałochłonne sposoby umiędzynarodowienia wiedzy, takie jak zdalne szkolenia, współpraca badawcza, konsultacje, udział w konferencjach czy transfer metod organizacyjnych. KidsPeace wskazuje przykładowo na możliwość prowadzenia szkoleń zdalnych w Ameryce Północnej, co nie jest tożsame z otwieraniem zagranicznych placówek opiekuńczych. Przedmiotem przyszłej analizy mogłoby zatem być oddzielenie internacjonalizacji kapitałowej, polegającej na angażowaniu środków w zagraniczne organizacje, od internacjonalizacji poznawczej, obejmującej przepływ metod, badań, szkoleń i doświadczenia. Ta druga może następować przy znacznie mniejszych nakładach finansowych, choć nie jest wolna od ograniczeń prawnych, kulturowych i etycznych.

W szczególności modele usług społecznych są silnie zakorzenione w instytucjach poszczególnych państw. Sposób finansowania opieki zdrowotnej, rola rodziny, zakres samodzielności osób z niepełnosprawnościami, normy zawodowe czy organizacja nadzoru nad świadczeniodawcami różnią się zależnie od systemu prawnego i tradycji społecznej. W koncepcji zależności od ścieżki rozwijanej w ekonomii instytucjonalnej podkreśla się, że wcześniejsze rozstrzygnięcia organizacyjne determinują zakres przyszłych możliwości działania.

Rozwiązanie skuteczne w systemie Medicaid nie musi automatycznie odpowiadać warunkom państwa finansującego usługi z budżetu centralnego lub samorządowego. Podobnie metody zarządzania wypracowane w amerykańskiej organizacji społecznej mogą wymagać znaczącej adaptacji w kraju, którego kultura instytucjonalna przypisuje inną rolę administracji publicznej, związkom zawodowym i beneficjentom. Potencjalna ekspansja zagraniczna Inperium powinna być zatem analizowana nie jako proste powielanie amerykańskiego modelu konsolidacji, lecz jako przedsięwzięcie wymagające rekonstrukcji relacji pomiędzy instytucjami, prawem a lokalnymi normami społecznymi.

Wartość konstelacji i pomiar efektu społecznego

Porównanie międzynarodowe pozwala doprecyzować różnicę między samym wzrostem a faktycznym wytwarzaniem wartości w rozległej sieci. Richard Normann i Rafael Ramírez, rozwijając koncepcję konstelacji wartości, zwracali uwagę, że wartość nie musi powstawać w jednym, linearnym łańcuchu produkcji. Może być ona współtworzona przez podmioty wykonujące komplementarne funkcje, które dzięki współpracy zmieniają sposób dostarczania korzyści

odbiorcy. W odniesieniu do Inperium oznacza to, że najistotniejszym osiągnięciem organizacyjnym nie musiałoby być samo zgromadzenie w jednej strukturze placówki opiekuńczej, zespołu informatycznego, podmiotu doradczego, pracowni artystycznej i programu szkoleniowego. Wartość dodana pojawiałaby się dopiero wtedy, gdy współpraca tych jednostek wytwarzałaby rezultaty niemożliwe do osiągnięcia osobno lub możliwe jedynie przy nieproporcjonalnie wyższych kosztach. Pracownia artystyczna mogłaby korzystać z profesjonalnego wsparcia w zakresie dostępności cyfrowej i ochrony praw twórców; placówka opiekuńcza mogłaby współtworzyć program szkolenia pracowników wraz z uczelnią, a centrum usług wspólnych dostarczać danych niezbędnych do niezależnej oceny wyników.

Istota konstelacji tkwiłaby zatem nie w administracyjnym podporządkowaniu kolejnych aktywności, lecz w ich zdolności do wzajemnego wzmacniania społecznej użyteczności. Takie ujęcie wymusza opracowanie odrębnego sposobu pomiaru dywersyfikacji. W tradycyjnej analizie przedsiębiorstwa wykorzystuje się m.in. udział poszczególnych segmentów w przychodach, rentowność, dynamikę wzrostu i ryzyko finansowe. W przypadku przedsiębiorczości non-profit wskaźniki te pozostają potrzebne, lecz nie mogą stanowić jedynej podstawy oceny. Program edukacyjny powinien być badany przez pryzmat uzyskanych kompetencji, trwałości zatrudnienia absolwentów i poprawy jakości usług.

Pracownia artystyczna wymaga oceny rzeczywistej autonomii twórców, ich uczestnictwa w życiu kulturalnym, uznania społecznego oraz ewentualnych korzyści materialnych. Działalność konsultacyjna powinna być rozliczana z trwałości osiągniętych usprawnień, a przedsięwzięcie technologiczne – z wiarygodności rekomendacji, ograniczenia kosztów błędnych decyzji oraz poszanowania praw osób, których dane zostały wykorzystane.

Konieczne jest przy tym oddzielenie produktów bezpośrednich od rezultatów społecznych. Liczba przeszkolonych pracowników, sprzedanych egzemplarzy książki, przeprowadzonych konsultacji czy przeanalizowanych przez AI organizacji informuje o skali aktywności, lecz nie dowodzi jeszcze powstania zamierzonej wartości społecznej. Wspólną ramą badawczą mogłaby być tu analiza podwójnego rezultatu, obejmująca jednocześnie wartość ekonomiczną i społeczną. Jej opracowanie wymagałoby określenia, jakie zasoby zostały zaangażowane, jaka część przedsięwzięcia została sfinansowana z działalności podstawowej, jakie efekty zaobserwowano i które z nich można wiarygodnie przypisać interwencji. Nie wystarczyłoby wykazanie, że nowe przedsięwzięcie uzyskuje dodatni wynik finansowy; należałoby ustalić, czy przyczyniło się ono do poprawy dostępności usług, zwiększenia samodzielności beneficjentów albo powstania nowych możliwości zatrudnienia. Równie niewystarczająca byłaby deklaracja doniosłego celu społecznego przy trwałej niezdolności pokrywania kosztów, jeśli finansowanie przedsięwzięcia odbywałoby się kosztem innych, bardziej

potrzebnych usług. Zasadniczym problemem pozostaje zatem wyznaczenie granicy, poza którą dywersyfikacja przestaje być narzędziem wzmacniania misji, a zaczyna konkurować z nią o zasoby. W ekonomii politycznej zjawisko to można dodatkowo objaśnić teorią zależności od zasobów Jeffreya Pfeffera i Geralda Salancika.

Przedsiębiorczość non-profit jako narzędzie realizacji misji

Organizacje nie istnieją w izolacji; pozostają zależne od podmiotów kontrolujących środki niezbędne do ich funkcjonowania. W przypadku Inperium kluczową cechą środowiska instytucjonalnego jest uzależnienie od finansowania Medicaid oraz innych kontraktów publicznych. Rozwijanie dodatkowych usług edukacyjnych, konsultacyjnych i technologicznych mogłoby zróżnicować strukturę przychodów i zwiększyć zdolność do finansowania przedsięwzięć społecznych niezależnie od zmian w pojedynczym programie publicznym. Nie oznaczałoby to jednak automatycznego uwolnienia od zewnętrznych zależności, gdyż nowe aktywności wprowadzają nowych kontrahentów, rynki, wymogi prawne i rodzaje ryzyka.

Sprzedaż usług doradczych może zależeć od kondycji finansowej innych organizacji non-profit, a przedsięwzięcia technologiczne od kosztów infrastruktury cyfrowej i umów z dostawcami. Dywersyfikacja ogranicza koncentrację ryzyka tylko wtedy, gdy źródła dochodów nie reagują identycznie na te same zakłócenia. Jeżeli wszystkie nowe projekty zależą ostatecznie od kondycji tego samego sektora usług społecznych, ich pozorna różnorodność może nie przekładać się na rzeczywistą odporność finansową. Nie sposób pominąć również wpływu dywersyfikacji na sprawowanie władzy w organizacji. Każdy nowy obszar działalności wymaga od kierownictwa innych kompetencji i wprowadza inne kryteria sukcesu. W działalności klinicznej priorytetem powinny być bezpieczeństwo oraz dobro pacjenta; w edukacji – rzetelność procesu kształcenia; w kulturze – wolność twórcza i uczestnictwo; w doradztwie – niezależność osądu; w technologii – wiarygodność i bezpieczeństwo rozwiązań; w zarządzaniu finansowym zaś wypłacalność oraz ochrona powierzonych zasobów. Próba podporządkowania tych wszystkich dziedzin jednemu zestawowi wskaźników mogłaby prowadzić do spłaszczenia odmiennych celów instytucjonalnych. Problem ten przypomina opisane przez Roberta Mertona zjawisko przemieszczenia celów, w którym procedury ustanowione pierwotnie jako narzędzia zaczynają być traktowane jako wartości same w sobie.

Dla Inperium kluczowe byłoby zatem nie tylko zachowanie formalnej odrębności afiliowanych organizacji, ale i utrzymanie różnorodnych mechanizmów zarządzania, oceny jakości oraz

reprezentacji interesariuszy. Kierownictwo odpowiedzialne za decyzje kapitałowe musi rozumieć, dlaczego tych samych kryteriów nie można bezpośrednio zastosować do szpitala dziecięcego, pracowni sztuki i programu ochrony praw osób z niepełnosprawnościami. W rezultacie przyszłość Inperium należy ujmować jako wyzwanie projektowania organizacji zdolnej do wytwarzania wielu rodzajów wartości bez utraty hierarchii celów.

Rzeczywiście funkcjonujące programy kulturalne RHD, działalność edukacyjna i konsultacyjna KidsPeace, system usług wspólnych Apis oraz rozwijane kompetencje analityczne stanowią fundament dla dalszych przedsięwzięć społecznych. Z drugiej strony zainteresowanie zaawansowaną sztuczną inteligencją, monetyzacją aktywów czy ekspansją międzynarodową pozostaje – o ile nie zostało potwierdzone konkretnymi działaniami – obszarem strategicznych możliwości, a nie katalogiem osiągnięć. Rozróżnienie to nie pomniejsza znaczenia projektu; przeciwnie, pozwala rzetelnie ocenić, co konstelacja potrafi już dzisiaj, jakie posiada kompetencje i jakie warunki musiałaby spełnić, aby nowe obszary przedsiębiorczości służyły wzmacnianiu misji.

Ostateczna wartość przedsiębiorczości non-profit nie wynika z samego korzystania z instrumentów rynkowych ani z formalnego zakazu podziału zysku. Zależy od tego, czy organizacja potrafi przekuć działalność gospodarczą w trwałe możliwości rozwoju człowieka, zachowując przy tym rozliczalność, racjonalność ekonomiczną i prymat dobra wspólnego. Historia Inperium odsłania szerszą przemianę współczesnego sektora społecznego: przejście od modelu instytucji zabiegającej głównie o darowizny i kontrakty w stronę organizacji zdolnej do zarządzania kapitałem, wiedzą, technologią oraz wieloma formami aktywności gospodarczej. Przemiana ta nie rozstrzyga jednak sama w sobie o społecznej wartości nowego modelu.

Dostarcza ona raczej okazji do jego zbadania za pomocą narzędzi ekonomii, socjologii, nauk o zarządzaniu, prawa, filozofii politycznej i teorii rozwoju ludzkiego. Dopiero zestawienie tych perspektyw pozwala odróżnić przedsiębiorczość służącą misji od działalności, która jedynie posługuje się językiem misji jako uzasadnieniem własnego wzrostu.

Kolejna część opracowania przeniesie tę refleksję na grunt polski. Przedmiotem analizy będzie system finansowania organizacji pozarządowych, zjawisko określane mianem „grantozy", zależność trzeciego sektora od krótkoterminowych konkursów i publicznych dotacji oraz możliwość wykorzystania doświadczeń przedsiębiorczości instytucjonalnej do projektowania bardziej trwałych modeli działania. Porównanie amerykańskiej konstelacji Inperium z warunkami polskiego sektora obywatelskiego pozwoli rozstrzygnąć, które instrumenty finansowe i organizacyjne mogłyby zostać przeniesione między systemami, a które wymagają głębokiej adaptacji do odmiennych instytucji prawnych, gospodarczych i społecznych.

> Czy potężna machina zarządzania kapitałem i technologią może pozostać wierna swojej misji, czy też język misji stanie się jedynie wygodną fasadą dla niekontrolowanego wzrostu? Ostateczna wartość modelu Inperium nie zmierzy się w miliardach przychodów, lecz w tym, czy rynkowa sprawność organizacji przełoży się na realne zwiększenie podmiotowości drugiego człowieka. Pozostaje pytanie: gdzie kończy się przedsiębiorczość służąca dobru wspólnemu, a zaczyna budowanie imperium, które zapomniało, dla kogo właściwie powstało?

Inspiracje

[1] 

"Sustaining the Mission" Ryan Dewey Smith

Simon and Schuster | ISBN: 9798887508375

Ryan Dewey Smith jest amerykańskim dyrektorem, przedsiębiorcą i autorem specjalizującym się w zarządzaniu organizacjami non-profit oraz usługach zdrowotnych i społecznych. Jest prezesem założycielem i dyrektorem generalnym Inperium, Inc., ogólnokrajowej organizacji non-profit wspierającej działalność organizacji założonej w Reading w Pensylwanii. W ciągu ponad trzydziestoletniej kariery w obszarze zdrowia psychicznego i administracji non-profit, Smith stworzył innowacyjny model afiliacji i usług wspólnych, mający na celu rozwiązanie systemowych problemów finansowych i operacyjnych, z jakimi borykają się dostawcy usług społecznych. Jego strukturalne ramy umożliwiają organizacjom działającym w społecznościach dostęp do wspólnej infrastruktury administracyjnej, wiedzy operacyjnej i kapitału, przy jednoczesnym zachowaniu lokalnej tożsamości marki, autonomii zarządczej i fundamentalnych misji charytatywnych. Dzięki temu modelowi konsolidacji Smith pomógł dziesiątkom podmiotów z sektora zdrowia i usług społecznych osiągnąć długoterminową stabilność finansową i skalowalny wzrost.

***Ryan Dewey Smith** is an American executive, entrepreneur, and author specializing in nonprofit management and health and human services. He serves as the Founding Executive Chairman and Chief Executive Officer of Inperium, Inc., a nationwide nonprofit supporting organization founded in Reading, Pennsylvania. Over a career spanning more than three decades in behavioral health and nonprofit administration, Smith pioneered an innovative affiliation and shared-services model designed to address systemic financial and operational pressures facing human service providers. His structural framework allows community-based organizations to access shared administrative infrastructure, operational expertise, and capital while preserving their local brand identities, governing autonomy, and foundational charitable missions. Through this consolidation model, Smith has guided dozens of health and human service entities toward long-term financial sustainability and scalable growth.*

Inperium, Inc.

Literatura uzupełniająca

Książki

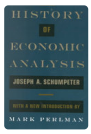
Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[1] "Capitalism, Socialism and Democracy"

Joseph Schumpeter

2010 | ISBN: 9780415567893



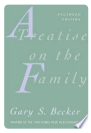
[2] "History of Economic Analysis"

Joseph Schumpeter

Oxford University Press, USA | ISBN: 9780195105599

[3] "History of Economic Analysis (Oxford Press, 1955)"

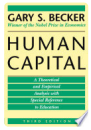
Joseph Schumpeter



[4] "A Treatise on the Family"

Gary Becker

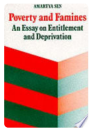
1991 | Harvard University Press | ISBN: 9780674906990



[5] "Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education"

Gary Becker

University of Chicago Press | ISBN: 9780226041223



[6] "Poverty and Famines: An Essay on Entitlement and Deprivation"

Amartya Sen

Oxford University Press | ISBN: 9780198284635

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

Amartya Sen



[8] "Love's knowledge: essays on philosophy and literature"

Martha Nussbaum

Oxford University Press | ISBN: 9780199879489



[9] "Love's Knowledge"

Martha C. Nussbaum

1992 | Oxford University Press | ISBN: 9780199879489

[10] "Children's Rights and a Capabilities Approach"

Rosalind Dixon, Martha C. Nussbaum

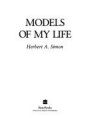
2012



[11] "Organizations"

Herbert Simon

1993 | John Wiley & Sons | ISBN: 9780631186311



[12] "Models of my life"

Herbert Simon

1991



[13] "Human Problem Solving"

Herbert Simon

Prentice Hall

[14] "behavioral theory of the firm"

James March



[15] "Strategy for a Networked World"

Rafael Ramírez, Ulf Mannervik

2016 | ISBN: 9781911299608



[16] "Interorganizational influence and managerial attitudes"

Jeffrey Pfeffer



[17] "Merger as a response to organizational interdependence"

Jeffrey Pfeffer



[18] "Technology and Innovation for Social Change"

Satyajit Majumdar, Samapti Guha, Nadiya Marakkath

2015 | Springer | ISBN: 9788132220725

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "The Theory of Economic Development"

Joseph Alois Schumpeter, Ursula Backhaus

2003 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781003146766

Źródło

[2] "The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle"

Joseph Alois Schumpeter

1934 | SSRN Electronic Journal

Źródło

[3] "Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process"

Hans R. Rosenberg, Joseph Alois Schumpeter

1940 | The American Historical Review | DOI: 10.1086/ahr/46.1.96

Źródło

[4] "The Creative Response in Economic History"

Joseph Alois Schumpeter

1947 | The Journal of Economic History | DOI: 10.1017/s0022050700054279

Źródło

[5] "2 How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship"

Julie Battilana, Bernard Louis Leca, Eva Boxenbaum

2009 | Academy of Management Annals | DOI: 10.5465/19416520903053598

Źródło

[6] "Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises"

Julie Battilana, Matthew Lee

2014 | Academy of Management Annals | DOI: 10.5465/19416520.2014.893615

Źródło

[7] "The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations"

Alnoor Ebrahim, Julie Battilana, Johanna Mair

2014 | Research in Organizational Behavior | DOI: 10.1016/j.riob.2014.09.001

Źródło

[8] "Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position"

Julie Battilana

2006 | Organization | DOI: 10.1177/1350508406067008

Źródło

[9] "A Trust Model for Consumer Internet Shopping"

Matthew Lee, Efraim Turban

2001 | International Journal of Electronic Commerce | DOI: 10.1080/10864415.2001.11044227

Źródło

[10] "Online social networks: Why do students use facebook?"

Christy M.K. Cheung, Pui-Yee Chiu, Matthew Lee

2010 | Computers in Human Behavior | DOI: 10.1016/j.chb.2010.07.028

Źródło

[11] "Examining the influence of online reviews on consumers' decision-making: A heuristic–systematic model"

Kem Z.K. Zhang, Sesia J. Zhao, Christy M.K. Cheung, Matthew Lee

2014 | Decision Support Systems | DOI: 10.1016/j.dss.2014.08.005

Źródło

[12] "Exploring consumers' impulse buying behavior on social commerce platform: The role of parasocial interaction"

Li Xiang, Xiabing Zheng, Matthew Lee, Dingtao Zhao

2016 | International Journal of Information Management | DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2015.11.002

Źródło

[13] "What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance"

Alnoor Ebrahim, V. Kasturi Rangan

2014 | California Management Review | DOI: 10.1525/cmr.2014.56.3.118

Źródło

[14] "How does accountability affect mission? The case of a nonprofit serving immigrants and refugees"

Rachel A. Christensen, Alnoor Ebrahim

2006 | Nonprofit Management and Leadership | DOI: 10.1002/nml.143

Źródło

[15] "Global Accountabilities : Participation, Pluralism, and Public Ethics"

Alnoor Ebrahim, Edward Weisband

2007

Źródło

[16] **"Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight"**
Johanna Mair, Ignasi Martí
2005 | Journal of World Business | DOI: 10.1016/j.jwb.2005.09.002
Źródło

[17] **"Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh"**
Johanna Mair, Ignasi Martí
2008 | Journal of Business Venturing | DOI: 10.1016/j.jbusvent.2008.04.006
Źródło

[18] **"Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor"**
Christian Seelos, Johanna Mair
2004 | Business Horizons | DOI: 10.1016/j.bushor.2004.11.006
Źródło

[19] **"Crime and Punishment: An Economic Approach"**
Gary S. Becker
1968 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/259394
Źródło

[20] **"Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education"**
Gary S. Becker
1964 | SSRN Electronic Journal
Źródło

[21] **"Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis"**
Gary S. Becker
1962 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/258724
Źródło

[22] **"The Economic Approach to Human Behavior"**
Gary S. Becker
1976 | University of Chicago Press eBooks | DOI: 10.7208/chicago/9780226217062.001.0001
Źródło

[23] "Invention Value, Inventive Capability and the Large Firm Advantage"

A. Arora, Wesley M. Cohen, Honggi Lee, Divya Sebastian

2022 | Social Science Research Network | DOI: 10.3386/w30354

Źródło

[24] "The Commercial Potential of Science and Its Realization: Evidence From a Measure Using a Large Language Model"

Roger Masclans, Sharique Hasan, Wesley M. Cohen

2023 | Social Science Research Network | DOI: 10.2139/ssrn.4481928

Źródło

[25] "A model of adaptive organizational search"

Daniel A. Levinthal, James G. March

1981 | Journal of Economic Behavior & Organization | DOI: 10.1016/0167-2681(81)90012-3

Źródło

[26] "Temporarily Divide to Conquer: Centralized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Approaches to Exploration and Adaptation"

Nicolaj Siggelkow, Daniel A. Levinthal

2003 | Organization Science | DOI: 10.1287/orsc.14.6.650.24840

Źródło

[27] "Strategy making in novel and complex worlds: the power of analogy"

Giovanni Gavetti, Daniel A. Levinthal, Jan W. Rivkin

2005 | Strategic Management Journal | DOI: 10.1002/smj.475

Źródło

[28] "Cautious Exploitation: Learning and Search in Problems of Evaluation and Discovery"

D. Levinthal, Daniel Schliesmann

2024 | Organization science (Providence, R.I.) | DOI: 10.1287/orsc.2023.17538

Źródło

[29] "Development as Freedom"

Amartya Kumar Sen

2009 | DOI: 10.1007/978-1-137-28787-8_94

Źródło

[30] "Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory"

Amartya Kumar Sen

1977 | Philosophy &amp Public Affairs

Źródło

[31] "Poverty: An Ordinal Approach to Measurement"

Amartya Kumar Sen

1976 | Econometrica | DOI: 10.2307/1912718

Źródło

[32] "On Economic Inequality"

Amartya Kumar Sen, James E. Foster

1973 | DOI: 10.1093/0198281935.001.0001

Źródło

[33] "Women and Human Development: The Capabilities Approach"

Martha C. Nussbaum

2000 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511841286

Źródło

[34] "Creating Capabilities: The Human Development Approach"

Martha C. Nussbaum

2011 | Harvard University Press eBooks | DOI: 10.4159/harvard.9780674061200

Źródło

[35] "Upheavals of Thought: The Intelligence of Emotions"

Martha C. Nussbaum

2001 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511840715

Źródło

[36] "CAPABILITIES AS FUNDAMENTAL ENTITLEMENTS: SEN AND SOCIAL JUSTICE"

Martha C. Nussbaum

2003 | Feminist Economics | DOI: 10.1080/1354570022000077926

Źródło

[37] "Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy"

Louis Arnaud Reid, Michael Polanyi

1959 | British Journal of Educational Studies | DOI: 10.2307/3119338

Źródło

[38] "The Republic of science: Its political and economic theory"

Michael Polanyi

1962 | Minerva | DOI: 10.1007/bf01101453

Źródło

[39] "A BEHAVIORAL MODEL OF RATIONAL CHOICE"

Herbert A. Simon

1955 | Aarhus University Press eBooks | DOI: 10.2307/jj.35529187.7

Źródło

[40] "Protocol Analysis: Verbal Reports as Data"

K. Anders Ericsson, Herbert A. Simon

1993 | The MIT Press eBooks | DOI: 10.7551/mitpress/5657.001.0001

Źródło

[41] "Models of Bounded Rationality: Empirically Grounded Economic Reason"

Herbert A. Simon

1997 | The MIT Press eBooks | DOI: 10.7551/mitpress/4711.001.0001

Źródło

[42] "The sciences of the artificial (3rd ed.)"

Herbert A. Simon

1996 | The MIT Press eBooks

Źródło

[43] "Exploration and Exploitation in Organizational Learning"

James G. March

1991 | Organization Science | DOI: 10.1287/orsc.2.1.71

Źródło

[44] "A Garbage Can Model of Organizational Choice"

Michael D. Cohen, James G. March, Johan Pelck Olsen

1972 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392088

Źródło

[45] "Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking"

James G. March, Zur Shapira

1987 | Management Science | DOI: 10.1287/mnsc.33.11.1404

Źródło

[46] "Chapter 11 - Value-Based Metrics in Financial Communication"

Valentin Beck, Carola Normann, Dennis Schlegel

Entrepreneurial Communications | DOI: 10.5848/apbj.0103.00011

Źródło

[47] "Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research"

Rafael Ramírez

1999 | Strategic Management Journal | DOI: 10.1002/(sici)1097-0266(199901)20:1<49::aid-smj20>3.0.co;2-2

Źródło

[48] "Seizing the Opportunities Opened by the 'Peak oil' Effect to Reorient 'Services' and 'Systems' Research Towards 'Value Co-Production Systems' Scholarship"

Rafael Ramírez, Mikael Paltschik

2013 | Systems Research and Behavioral Science | DOI: 10.1002/sres.2214

Źródło

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

Gerald R. Salancik, Jeffrey Pfeffer

1978 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392563

Źródło

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

John B. Dowling, Jeffrey Pfeffer

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

Źródło

[51] "Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable"

Jeffrey Pfeffer

1993 | Academy of Management Review | DOI: 10.5465/amr.1993.9402210152

Źródło

[52] "The Human Equation: Building Profits by Putting People First."

Paul Lawrence, Jeffrey Pfeffer

1998 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2393627

Źródło

[53] "An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes"

Gerald R. Salancik, Jeffrey Pfeffer

1977 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392182

Źródło

[54] "Who gets power — and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power"

Gerald R. Salancik, Jeffrey Pfeffer

1977 | Organizational Dynamics | DOI: 10.1016/0090-2616(77)90028-6

Źródło

[55] "Organization design: The case for a coalitional model of organizations"

Jeffrey Pfeffer, Gerald R. Salancik

1977 | Organizational Dynamics | DOI: 10.1016/0090-2616(77)90043-2

Źródło

[56] "Social Theory and Social Structure"

Eva J. Ross, Robert K. Merton

1958 | The American Catholic Sociological Review | DOI: 10.2307/3709394

Źródło

[57] "The Matthew Effect in Science"

Robert K. Merton

1968 | Science | DOI: 10.1126/science.159.3810.56

Źródło

[58] "Social Structure and Anomie"

Robert K. Merton

2017 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781351157803-1

Źródło

[59] "The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action"

Robert K. Merton

1936 | American Sociological Review | DOI: 10.2307/2084615

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: ad86ea01-a011-42e4-b7d8-53550bf0b74d