Przyszłość sektora non-profit: od ekonomii przetrwania do instytucjonalnej sprawczości społecznej w świetle koncepcji Sustaining the Mission Ryana Deweya Smitha

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje ewolucję sektora non-profit, postulując przejście od „ekonomii przetrwania" ku instytucjonalnej sprawczości społecznej. Autor wskazuje na paradoks polskiego sektora obywatelskiego: mimo dynamicznego wzrostu przychodów i liczby organizacji, wiele podmiotów pozostaje organizacyjnie kruchych i zależnych od zewnętrznych dotacji. Tekst podkreśla, że wartość organizacji pozarządowych wykracza poza dostarczanie usług – stanowią one fundament podmiotowości obywatelskiej i przestrzenie budowania zaufania społecznego. Kluczowym wyzwaniem nie jest samo pozyskiwanie środków, lecz rozwój trwałych zdolności instytucjonalnych, które pozwolą organizacjom na niezależność, planowanie długofalowe oraz efektywne przekazywanie kompetencji kolejnym pokoleniom w ramach nowoczesnych struktur zarządzania.

The article analyzes the evolution of the non-profit sector, advocating for a transition from a 'survival economy' toward institutional social agency. The author points to the paradox of the Polish civic sector: despite dynamic growth in revenue and the number of organizations, many entities remain organizationally fragile and dependent on external subsidies. The text emphasizes that the value of NGOs extends beyond providing services—they constitute the foundation of civic agency and spaces for building social trust. The key challenge is not merely raising funds, but developing sustainable institutional capacities that will allow organizations to achieve

independence, long-term planning, and the effective transfer of competencies to future generations within modern management structures.

Współczesny sektor non-profit znajduje się w krytycznym punkcie zwrotnym, balansując między imponującą skalą działalności a strukturalną kruchością. Autor stawia tezę, że przetrwanie i rozwój organizacji obywatelskich zależą od radykalnego odejścia od „ekonomii przetrwania" – modelu opartego na krótkoterminowych grantach (tzw. grantozy) i zależności od charyzmy pojedynczych liderów – na rzecz budowania instytucjonalnej sprawczości społecznej. Proponowana transformacja opiera się na nowej architekturze współpracy: modelu Inperium, zapewniającym wspólne zaplecze kompetencyjne i korzyści skali, oraz Konstelacji, która pozwala zachować lokalną autonomię i pluralizm. Kluczem do trwałości nie jest jedynie dywersyfikacja finansowania, lecz rozwój zdolności dynamicznych, profesjonalizacja przywództwa oraz traktowanie wiedzy i technologii jako zasobów wspólnych. Ostatecznie celem tej zmiany nie jest stworzenie sprawniejszych dostawców usług społecznych, lecz budowa infrastruktury, która trwale wzmacnia podmiotowość obywateli, czyniąc ich realnymi współtwórcami dobra wspólnego w relacji partnerskiej z państwem.

SŁOWA KLUCZOWE

instytucjonalna sprawczość społeczna | ekonomia przetrwania | model Inperium | Konstelacja organizacji | Sustaining the Mission | grantoza | zdolności dynamiczne | policentryczne systemy zarządzania | collective impact | dywersyfikacja przychodów | kapitał społeczny | podmiotowość obywatelska | gospodarka społeczna | infrastruktura kompetencyjna | płynność operacyjna

Sektor non-profit jako fundament podmiotowości obywatelskiej

Przyszłość sektora non-profit: od ekonomii przetrwania do instytucjonalnej sprawczości społecznej. Synteza modelu Inperium, Konstelacji i nowych inicjatyw obywatelskich

Przyszłość organizacji non-profit to zagadnienie znacznie szersze niż kwestia znalezienia nowych źródeł finansowania, doskonalenia procedur zarządzania czy zwiększania efektywności projektów. Dotyczy ona przede wszystkim sposobu organizowania współczesnego społeczeństwa, podziału odpowiedzialności za dobro wspólne, trwałości więzi międzyludzkich oraz zdolności obywateli do współkształtowania instytucji publicznych i gospodarczych. W perspektywie ekonomicznej sektor społeczny bywa przedstawiany jako uzupełnienie rynku i państwa – podmiot przejmujący zadania, których realizacja przez firmy komercyjne jest nierentowna, a przez administrację publiczną zbyt mało elastyczna lub niedostosowana do lokalnych potrzeb.

Organizacje obywatelskie nie są jednak wyłącznie dostawcami usług w miejscach ujawniania się zawodności rynku i państwa. Stanowią one przestrzeń wytwarzania zaufania, artykulacji interesów grup słabiej reprezentowanych, eksperymentowania z nowymi rozwiązaniami oraz społecznego uczenia się odpowiedzialności. Ich wartość przejawia się zatem równocześnie w trzech porządkach: ekonomicznym, poprzez mobilizację zasobów i świadczenie usług; społecznym, dzięki tworzeniu relacji i umożliwianiu współdziałania; oraz ustrojowym, gdyż wzmacniają podmiotowość obywateli wobec instytucji władzy.

Z tego punktu widzenia pytanie o przyszłość sektora non-profit wymaga przeformułowania. Nie powinno ono brzmieć jedynie: skąd organizacje pozyskają środki na kontynuowanie działalności? Kluczowe jest raczej pytanie: jakie formy organizacyjne, finansowe i kulturowe pozwolą im zachować niezależność, osiągać sprawdzalne rezultaty społeczne i przekazywać zdolność do działania kolejnym pokoleniom? Potrzebę takiej zmiany perspektywy – przejścia od ekonomii przetrwania do instytucjonalnej sprawczości społecznej – potwierdzają dane dotyczące polskiego sektora obywatelskiego. Według informacji Głównego Urzędu Statystycznego z 18 grudnia 2025 roku (dotyczących 2024 roku), w Polsce działalność prowadziło 113,1 tysiąca organizacji pozarządowych, co oznacza wzrost o 7,7% względem roku poprzedniego. Organizacje te zrzeszały 7,6 miliona osób, angażowały w pracę społeczną 3,2 miliona ludzi i tworzyły 169,8 tysiąca pełnoetatowych miejsc pracy.

Ich łączne przychody wyniosły 57,5 miliarda złotych, co stanowi wzrost o 12,7% względem 2023 roku. W świetle tych liczb trudno twierdzić, że polski sektor społeczny pozostaje ekonomicznie nieistotnym marginesem działalności publicznej. Przeciwnie – jest on znaczącym obszarem mobilizacji pracy, kapitału, kompetencji i zaangażowania.

Paradoks wielkości a kruchość instytucjonalna sektora

Jednocześnie 61,3% organizacji nie korzystało z płatnego personelu, 70,6% prowadziło wyłącznie nieodpłatną działalność statutową, a środki publiczne stanowiły 45,7% przychodów całego badanego zbioru. Zestawienie tych wartości ujawnia zasadniczy paradoks: sektor dysponuje znaczącym potencjałem zbiorowym, lecz znaczna część tworzących go podmiotów pozostaje organizacyjnie krucha, zależna od nieodpłatnego wysiłku zaangażowanych osób lub zewnętrznych decyzji finansowych. Wzrost łącznej wartości przychodów nie przesądza przy tym o poprawie sytuacji typowej organizacji. Średnia arytmetyczna przychodu na podmiot, wynosząca według GUS około 508,4 tysiąca złotych, może być bowiem silnie zawyżona przez relatywnie niewielką grupę dużych instytucji.

Wnioskowanie o kondycji lokalnych fundacji i stowarzyszeń wymaga zatem analizy rozkładu przychodów, płynności finansowej, rezerw oraz kosztów utrzymania niezbędnych kompetencji, a nie tylko obserwacji zagregowanych sum. Interpretacja tych danych prowadzi do istotnego rozróżnienia między wielkością sektora a jego zdolnością instytucjonalną. Liczba zarejestrowanych i aktywnych podmiotów określa rozległość infrastruktury obywatelskiej, ale nie mówi nam, czy poszczególne organizacje potrafią działać przez lata, przewidywać przepływy pieniężne, zatrudniać specjalistów, inwestować w wiedzę i technologie, zapewniać sukcesję przywództwa czy podejmować przedsięwzięcia, których rezultaty pojawią się dopiero z czasem. Analogicznie łączna liczba wolontariuszy nie pozwala ustalić trwałości ich zaangażowania ani tego, czy doświadczenie uczestnictwa faktycznie wzmacnia ich poczucie sprawczości. Dla oceny przyszłości sektora kluczowa jest więc nie tylko ilość zasobów, lecz sposób ich organizowania i przekształcania w długotrwałe możliwości działania. Problem ten jest dobrze rozpoznany w teorii zdolności organizacyjnych, ekonomii instytucjonalnej oraz socjologii kapitału społecznego.

Organizacja może realizować wiele działań, a jednocześnie nie rozwijać własnych kompetencji; może pozyskiwać kolejne dotacje, nie zyskując większej niezależności; może gromadzić uczestników wydarzeń, nie tworząc wspólnoty zdolnej do samodzielnej aktywności. W takim przypadku wzrost aktywności nie jest tożsamy z rozwojem instytucjonalnym. Stawką proponowanej w artykule transformacji jest zatem przejście od logiki powtarzalnych przedsięwzięć do logiki kumulowania zdolności społecznych.

Nie można przy tym uznać, że przyszłość sektora polega na prostym odrzuceniu finansowania publicznego. Dotacje pozostają niezbędne dla wielu przedsięwzięć o wysokiej wartości społecznej, których korzyści są rozproszone, odroczone lub trudne do przejęcia przez bezpośredniego płatnika. Niezależne poradnictwo obywatelskie, rzecznictwo praw osób wykluczonych, monitoring instytucji

publicznych czy ochrona środowiska generują korzyści dla wielu osób, które nie finansują danej organizacji. Oczekiwanie, że wszystkie takie dobra będą dostarczane wyłącznie na zasadach rynkowych, byłoby ekonomicznie i społecznie nieuzasadnione. Problem określany w artykule mianem grantozy pojawia się dopiero wtedy, gdy narzędzie finansowania staje się dominującą zasadą organizowania działalności: cele instytucjonalne podporządkowuje się harmonogramom konkursów, trwałość relacji zastępuje krótkotrwałą obecnością uczestników projektu, a rozwój organizacji utożsamia z umiejętnością pisania kolejnych wniosków. W takiej sytuacji grant przestaje być środkiem realizacji misji, a zaczyna tę misję kształtować.

Dlatego strategicznym celem reformy nie powinna być eliminacja dotacji, lecz odzyskanie przez organizacje zdolności wyboru instrumentów finansowych odpowiednich do charakteru ich działalności oraz ograniczenie ryzyka uzależnienia instytucji od jednego mechanizmu alokacji zasobów. W perspektywie teoretycznej pierwszym warunkiem tej przemiany jest odejście od postrzegania organizacji społecznej jako samodzielnej jednostki, która musi we własnym zakresie zgromadzić wszystkie zasoby niezbędne do przetrwania. Tradycyjny model fundacji lub stowarzyszenia zakłada bowiem względną odrębność struktur zarządzania, księgowości, komunikacji, obsługi prawnej, pozyskiwania środków i prowadzenia działalności statutowej.

Inperium i Konstelacja jako architektura sprawczości

Takie rozwiązanie pozostaje uzasadnione tam, gdzie skala działania pozwala na ekonomiczne utrzymanie specjalistycznych zespołów. W niewielkich organizacjach prowadzi ono jednak często do paradoksu: zasadnicza część wysiłku kierownictwa jest pochłaniana przez odtwarzanie infrastruktury administracyjnej zamiast przez bezpośrednią realizację misji.

W tym miejscu ujawnia się znaczenie koncepcji Inperium i Konstelacji. Pierwszą można rozumieć jako propozycję budowania zintegrowanego zaplecza kompetencyjnego i organizacyjnego, zdolnego świadczyć usługi na rzecz wielu inicjatyw. Druga wskazuje na możliwość współdziałania podmiotów zachowujących własną tożsamość, statut, relacje społeczne i odpowiedzialność za podejmowane działania. Ich komplementarność polega na rozdzieleniu dwóch funkcji, które w klasycznej organizacji występują łącznie: funkcji specjalistycznej infrastruktury oraz funkcji społecznego zakorzenienia. Inperium służyłoby koncentracji zasobów tam, gdzie powstają korzyści skali, Konstelacja zaś – zachowaniu różnorodności, autonomii i wrażliwości na lokalne potrzeby. Nie jest to postulat prostego łączenia organizacji ani budowy kolejnej hierarchii nadrzędnej wobec mniejszych podmiotów. Chodzi o stworzenie architektury współpracy, w której ekonomiczne korzyści integracji nie wymagają rezygnacji z pluralizmu społeczeństwa obywatelskiego.

Koncepcja ta znajduje uzasadnienie w badaniach Elinor Ostrom nad policentrycznymi systemami zarządzania. Ostrom kwestionowała założenie, według którego skuteczne zarządzanie dobrami wspólnymi musi opierać się na jednym ośrodku władzy lub wyłącznym wykorzystaniu mechanizmów rynkowych. Wskazywała raczej na znaczenie zróżnicowanych, wzajemnie powiązanych instytucji, których uczestnicy tworzą reguły współdziałania odpowiednie do własnych warunków.

Przeniesienie tej perspektywy na sektor non-profit pozwala dostrzec, że przewaga zdecentralizowanych organizacji nie wynika wyłącznie z ich lokalności, lecz także z możliwości eksperymentowania, wzajemnego korygowania błędów i porównywania alternatywnych sposobów realizacji celów. Zarazem system policentryczny nie oznacza braku koordynacji; wymaga on jasnych zasad rozstrzygania sporów, podziału kompetencji, monitorowania zobowiązań i uzgadniania celów zbiorowych. W projektowanej Konstelacji szczególnie istotne byłoby zatem określenie, jakie decyzje pozostają wyłączną kompetencją organizacji uczestniczącej, jakie wymagają wspólnego uzgodnienia, a jakie mogą być przekazane centrum usług wspólnych. Bez takiego podziału koncentracja zasobów mogłaby stopniowo prowadzić do koncentracji władzy. Tymczasem główna zaleta modelu konstelacyjnego powinna polegać właśnie na tym, że zwiększanie efektywności nie niweluje zdolności uczestników do samodzielnego formułowania celów i krytycznej oceny wspólnych przedsięwzięć.

Analogiczne wnioski można wyprowadzić z koncepcji collective impact, rozwiniętej przez Johna Kanię i Marka Kramera. Jej punktem wyjścia jest obserwacja, że złożone problemy społeczne rzadko poddają się trwałemu rozwiązaniu dzięki działaniom pojedynczej organizacji, nawet dobrze zarządzanej i odpowiednio finansowanej. Autorzy wskazali na znaczenie wspólnej agendy, uzgodnionych sposobów pomiaru rezultatów, wzajemnie uzupełniających się działań, ciągłej komunikacji oraz podmiotu zapewniającego organizacyjne zaplecze współpracy. Dla projektowanego modelu Inperium szczególnie inspirująca jest ta ostatnia przesłanka.

Centrum koordynacyjne nie musi być instytucją dominującą nad uczestnikami, lecz może pełnić funkcję zaplecza utrzymującego zdolność całej sieci do działania. Stąd bierze się zasadnicza różnica między współpracą okazjonalną, polegającą na wspólnym udziale w konkursie grantowym, a współpracą instytucjonalną, która posiada własną pamięć organizacyjną, standardy, zasoby komunikacyjne i mechanizmy podejmowania decyzji. Nie należy jednak traktować koncepcji collective impact jako uniwersalnego przepisu na skuteczność. Jej zastosowanie wymaga zbadania asymetrii siły między partnerami, reprezentatywności uczestników i tego, kto w praktyce definiuje wspólną agendę.

Sieć może osiągać sprawność administracyjną, a równocześnie utrwalać marginalizację organizacji słabszych ekonomicznie. Dlatego w projektowaniu Konstelacji kryterium powodzenia powinno obejmować nie tylko sprawność koordynacji, lecz również sprawiedliwość uczestnictwa. Drugim warunkiem trwałości jest przebudowa modelu finansowego w oparciu o świadome zarządzanie portfelem źródeł przychodów. W literaturze poświęconej finansom organizacji non-profit dywersyfikacja jest często przedstawiana jako sposób ograniczania zależności od pojedynczego donatora, instytucji publicznej lub klienta. Wyniki badań nie uzasadniają jednak mechanicznego założenia, że każde zwiększenie liczby źródeł finansowania prowadzi do poprawy stabilności. Metaanaliza przeprowadzona przez ChiaKo Hunga i Marka A. Hagera, obejmująca 40 badań pierwotnych oraz 296 oszacowań efektów statystycznych, wykazała niewielką, lecz statystycznie istotną dodatnią zależność między dywersyfikacją przychodów a kondycją finansową organizacji. Jednocześnie autorzy wskazali, że kierunek i wielkość obserwowanych zależności zależą od konstrukcji pomiaru oraz kontekstu badania. Wynika z tego istotna wskazówka praktyczna: organizacja nie powinna dążyć do maksymalnej liczby kanałów przychodowych, lecz do takiej ich kombinacji, która ogranicza wspólne ryzyka, nie prowadzi do nadmiernego wzrostu kosztów zarządzania i pozostaje zgodna z misją.

Różnorodność źródeł finansowania a ryzyko systemowe

Dotacje publiczne, darowizny indywidualne, finansowanie instytucjonalne, odpłatna działalność statutowa, działalność gospodarcza, składki członkowskie, fundusze rezerwowe czy wsparcie rzeczowe różnią się nie tylko skalą potencjalnych wpływów, ale także terminowością, przewidywalnością, swobodą wydatkowania oraz oczekiwaniami darczyńców i partnerów. W praktyce dwa pozornie niezależne źródła mogą reagować na ten sam kryzys gospodarczy lub zmianę polityki publicznej.

Jakość struktury finansowania zamiast liczby źródeł

Źródło przynoszące wysokie przychody może bowiem wymagać ponoszenia równie wysokich kosztów lub generować zobowiązania trudne do utrzymania. O rzeczywistej odporności nie rozstrzyga zatem różnorodność nazwanych strumieni, lecz jakość całej struktury finansowania. Wagę tego rozróżnienia ilustrują dane GUS: w 2024 roku 60,5% przychodów polskich organizacji pozarządowych pochodziło ze źródeł nierynkowych, z czego środki publiczne stanowiły 45,7%

ogółu. Źródła rynkowe odpowiadały za 32,4% przychodów (w tym odpłatna działalność statutowa za 18,9%, a działalność gospodarcza za 11,0%), natomiast składki członkowskie i pozostałe formy finansowania tworzyły łącznie 7,1%.

Warto pamiętać, że są to wartości odnoszące się do całego sektora, a nie do typowej organizacji, więc nie mogą one służyć jako bezpośredni wzorzec budżetu dla niewielkiej lokalnej fundacji. Ukazują jednak, że polska działalność społeczna funkcjonuje już w gospodarce mieszanej, łączącej transfery publiczne, aktywność rynkową i mobilizację zasobów obywatelskich.

Przyszłość nie wymaga zatem wynalezienia nowej kategorii finansowania, lecz dojrzałego wykorzystania istniejących możliwości. W tym celu autor książki postuluje wprowadzenie do praktyki zarządzania analizy środków nieograniczonych, kosztów stałych, marży z poszczególnych działań, zależności od kluczowych płatników oraz zdolności przetrwania okresowych przerw w finansowaniu. Szczególnie użytecznym miernikiem byłaby liczba miesięcy, przez które organizacja jest w stanie pokrywać konieczne wydatki ze środków pozostających rzeczywiście do jej dyspozycji. Należy bowiem rozróżnić środki zgromadzone na rachunku bankowym, które można wydatkować na dowolny cel statutowy, od pieniędzy otrzymanych na zadanie wymagające ścisłego rozliczenia. Wysoki stan rachunku nie jest równoznaczny z wysoką płynnością operacyjną, jeżeli znaczna jego część pozostaje prawnie lub umownie ograniczona.

Kluczowa staje się zatem możliwość tworzenia wewnętrznych mechanizmów finansowania rozwoju organizacyjnego. Klasyczny system grantowy wynagradza przede wszystkim prawidłowe wykonanie zewnętrznie zdefiniowanego zadania, co nie zawsze pozostawia przestrzeń na akumulowanie rezerw, eksperymenty, długotrwałe badania potrzeb społecznych czy budowanie zasobów technologicznych. Tymczasem organizacja potrzebuje środków nie tylko na bieżące przedsięwzięcia, lecz również na utrzymanie zdolności do uruchamiania nowych inicjatyw. Zasadne jest więc wyodrębnienie finansowania działalności operacyjnej, inwestycji rozwojowych i zabezpieczenia ciągłości działania.

Proponowany w ramach Inperium mechanizm wspólnego zaplecza mógłby umożliwić uczestnikom korzystanie z kompetencji, których nabycie na rynku w sposób indywidualny byłoby nieosiągalne. Możliwy jest również rozwój funduszy solidarnościowych, odnawialnych instrumentów pożyczkowych lub wspólnych zakupów. Każde z tych rozwiązań wymaga jednak odrębnej oceny prawnej, podatkowej i finansowej. Nie wszystkie fundacje oraz stowarzyszenia mogą stosować te same instrumenty, a przepływy środków między podmiotami muszą być zgodne z ich statutami, przepisami oraz warunkami pozyskania pieniędzy.

Warunkiem odpowiedzialnego eksperymentowania finansowego jest zatem jednoczesny rozwój kompetencji zarządczych i systemu nadzoru. Zdolność do innowacji nie zwalnia z obowiązku zachowania przejrzystości, a działalność społeczna nie zyskuje automatycznego wyłączenia spod reguł prawa gospodarczego. Możliwości tej transformacji nie są wyłącznie postulatem teoretycznym.

Raport OECD i Unii Europejskiej „Social Economy in Europe" z 2025 roku ujmuje gospodarkę społeczną jako obszar łączący realizację celów zbiorowych, reinwestowanie nadwyżek i uczestniczące zarządzanie. Autorzy raportu wskazują, że rozwój organizacji gospodarki społecznej wymaga odpowiednich ram instytucjonalnych, instrumentów finansowych, usług doradczych oraz współpracy podmiotów publicznych i prywatnych. W opracowaniu dotyczącym Polski zwracają uwagę m.in. na rolę ośrodków wsparcia ekonomii społecznej, środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus oraz programu „Premia Społeczna". Są to przesłanki pozwalające myśleć o organizacjach obywatelskich nie tylko jako o beneficjentach transferów, lecz jako o współtwórcach lokalnych systemów usług i rozwoju.

Należy jednak zachować ostrożność przy porównywaniu danych OECD z polskimi statystykami organizacji pozarządowych. Raporty mogą posługiwać się odmiennymi definicjami, obejmować różne typy podmiotów i opierać się na danych z różnych lat. Przykładowo wskaźniki dotyczące zatrudnienia w gospodarce społecznej nie powinny być bezpośrednio utożsamiane z zatrudnieniem w organizacjach pozarządowych ujmowanych przez GUS, gdyż zjawisko to jest szersze i obejmuje także określone rodzłowie spółdzielni oraz przedsiębiorstw społecznych.

Budowanie zdolności dynamicznych i przywództwa instytucjonalnego jako gwarant trwałości

Trzecim warunkiem trwałości sektora jest rozwinięcie kompetencji adaptacyjnych, określanych w teorii zarządzania mianem zdolności dynamicznych. David J. Teece, Gary Pisano i Amy Shuen zwracali uwagę, że przewaga organizacyjna w zmiennym otoczeniu zależy nie tyle od posiadania konkretnych zasobów, co od zdolności ich przekształcania, integrowania i odtwarzania. W kontekście sektora non-profit oznacza to konieczność przejścia od sporadycznego reagowania na kryzysy ku budowaniu trwałej umiejętności rozpoznawania nowych potrzeb, testowania rozwiązań i reorganizowania działalności bez utraty tożsamości instytucjonalnej. Działania ratunkowe, analizowane we wcześniejszych częściach tekstu, powinny być zatem elementem szerszego systemu uczenia się.

Wsparcie organizacji w kryzysie finansowym nie może sprowadzać się jedynie do pokrycia bieżącego deficytu, jeśli niezmienione pozostają mechanizmy, które doprowadziły do problemu. Konieczna jest równoległa diagnoza przyczyn: błędnej struktury kosztów, nadmiernego uzależnienia od jednego zleceniodawcy, niedoszacowania pracy administracyjnej, konfliktów wewnętrznych, braku kompetencji kierowniczych czy utraty związku między ofertą organizacji a rzeczywistymi potrzebami społeczności. Wspólna infrastruktura kompetencyjna mogłaby zapewniać zarówno doraźną pomoc finansową i organizacyjną, jak i narzędzia do analizy źródeł kryzysu. Jej efektywność należałoby mierzyć nie liczbą interwencji, lecz zdolnością wspieranych podmiotów do odzyskania samodzielności i utrzymania stabilności po zakończeniu pomocy.

Z tym zagadnieniem łączy się konieczność nowego rozumienia przywództwa. Organizacja non-profit bywa silnie związana z osobowością założyciela lub wąskiego grona osób, które przez lata gromadziły wiedzę, relacje i zaufanie otoczenia. Taka koncentracja w początkowej fazie rozwoju może być źródłem wysokiej skuteczności, gdyż skraca proces podejmowania decyzji i zapewnia spójność przedsięwzięcia. W dłuższej perspektywie staje się jednak istotnym ryzykiem.

Sprawność organizacji bywa wówczas uzależniona od zdrowia, energii czy osobistej dostępności lidera, podczas gdy wiedza o kluczowych procesach pozostaje nieudokumentowana. Trwałość wymaga więc przekształcenia przywództwa założycielskiego w przywództwo instytucjonalne, oparte na przekazywalnych kompetencjach, klarownym podziale odpowiedzialności, procedurach sukcesji i zdolności krytycznego kwestionowania dotychczasowych praktyk. Nie chodzi tu o ograniczanie twórczej roli liderów, lecz o ochronę wypracowanej przez nich wartości przed ryzykiem zaniknięcia wraz z ich odejściem. W dobrze zaprojektowanej Konstelacji szczególnie wartościowe byłoby rozwijanie międzyorganizacyjnych ścieżek kształcenia przyszłych liderów, wzajemnego mentoringu, czasowej wymiany specjalistów oraz wspólnych standardów zarządzania konfliktami interesów.

Wiedza wspólna i technologia jako fundamenty sprawczości

Takie rozwiązania mogłyby obniżyć koszt sukcesji, a jednocześnie przeciwdziałać dziedziczeniu nieformalnych struktur wpływu. Z perspektywy socjologii instytucji oznaczałoby to przesunięcie źródła autorytetu z charyzmy jednostki w stronę trwałości podzielanych reguł działania. Równie istotnym wymiarem przyszłości sektora jest rozwój zdolności do wytwarzania i publicznego udostępniania wiedzy. W dotychczasowym modelu znaczna część efektów pracy organizacji obywatelskich przyjmuje formę sprawozdań tworzonych głównie na potrzeby donatorów. Dokumenty te rzadko są przygotowywane tak, by inne podmioty mogły je później wykorzystać. W

efekcie organizacje wielokrotnie rozwiązują te same problemy, ponoszą koszty opracowywania zbliżonych procedur i powtarzają błędy, których można byłoby uniknąć dzięki wymianie doświadczeń. Gdyby jednak wiedzę potraktować jako zasób wspólny, możliwe stałoby się tworzenie otwartych repozytoriów metod, narzędzi diagnostycznych, materiałów szkoleniowych, wyników ewaluacji i analiz prawnych. Wartość takiej infrastruktury rośnie wraz z liczbą podmiotów zdolnych do jej krytycznego wykorzystania, aktualizacji i rozwoju.

Praktyka Fundacji Dobre Państwo, która udostępnia zawartość swojego serwisu na licencji Creative Commons CC BY 4.0 oraz rozwija autorski system zarządzania wiedzą APA ONE, stanowi interesujący przykład takiego podejścia. Należy tu jednak rozróżnić otwartość publikowanych treści od otwartości samego oprogramowania, które według deklaracji Fundacji pozostaje jej własnością intelektualną. Pierwsza może ułatwiać społeczną cyrkulację wiedzy, druga zaś sprzyjać kontroli nad własnym zapleczem technologicznym. Oba wybory są organizacyjnie uzasadnione, lecz pełna ocena ich długoterminowej wartości wymagałaby zbadania możliwości przenoszenia danych, zapewnienia ciągłości systemu oraz dostępu do dokumentacji w przypadku zmiany zespołu odpowiedzialnego za jego rozwój.

Postęp technologiczny otwiera przed organizacjami non-profit możliwości dotąd zarezerwowane dla podmiotów z dużym kapitałem i rozbudowanym personelem. Automatyzacja administracji, narzędzia do analizy dokumentów, dostępne interfejsy komunikacyjne czy cyfrowe metody badań społecznych mogą obniżyć jednostkowy koszt działań. Nie prowadzi to jednak automatycznie do wzrostu jakości usług ani do większej podmiotowości ich odbiorców. Wdrożenie sztucznej inteligencji tworzy bowiem nowy rodzaj zależności: od dostawców modeli, infrastruktury obliczeniowej, zasad przetwarzania danych oraz systemów nadzoru.

Organizacja może w ten sposób ograniczyć koszty wewnętrzne, przenosząc jednocześnie krytyczne funkcje do zewnętrznej infrastruktury, której warunki działania nie zależą od niej. Z tego względu przyszłe modele zarządzania powinny obejmować nie tylko analizę kosztu wdrożenia nowych technologii, ale również koszt ich utrzymania, ryzyko zmiany dostawcy, kwestie zabezpieczenia danych, usuwania błędów oraz zapewnienia dostępności osobom mniej kompetentnym cyfrowo.

Technologia jako narzędzie sprawczości a nie cel sam w sobie

W przeciwnym razie pozorna demokratyzacja technologii może utrwalać nowe formy wykluczenia. Rozwój cyfrowej infrastruktury obywatelskiej powinien zatem opierać się na zasadzie, że

technologia stanowi narzędzie rozszerzania ludzkiej sprawczości, a nie jest samodzielnym kryterium postępu. Właśnie dlatego znaczenie analityczne projektów czasWBREW™ i e-Milki wykracza poza ich indywidualny charakter. Pierwszy z nich można interpretować jako próbę wykorzystania specjalistycznej wiedzy, współpracy międzyinstytucjonalnej i instrumentów dialogu społecznego do stworzenia rozwiązania odpowiadającego na problemy organizacji pracy i zatrudnienia.

Autor książki przedstawia model, w którym przedsiębiorcy ponosiliby opłatę za wdrożenie rozwiązania, a wypracowane przychody wspierałyby działalność statutową podmiotów współtworzących przedsięwzięcie. Jeżeli taki mechanizm okazałby się prawnie poprawny, ekonomicznie użyteczny i akceptowalny dla pracowników oraz pracodawców, mógłby stać się przykładem powiązania misji społecznej z budowaniem własnych źródeł finansowania. Warunkiem takiej oceny jest jednak niezależne zbadanie rzeczywistych skutków wdrożenia, a nie poleganie wyłącznie na deklaracjach projektowych. Należałoby ustalić, czy rozwiązanie zapewnia zgodność z prawem pracy i ubezpieczeń społecznych, czy faktycznie poprawia sytuację osób pracujących, jakie koszty ponoszą uczestnicy oraz czy nadwyżka finansowa ma charakter powtarzalny. Szczególnie istotna pozostaje niezależność reprezentacji pracowniczej; organizacja współuczestnicząca w sukcesie finansowym przedsięwzięcia musi bowiem posiadać mechanizmy pozwalające rozstrzygać potencjalny konflikt pomiędzy interesem przychodowym a ochroną praw osób zatrudnionych.

Projekt e-Milki pozwala natomiast spojrzeć na przyszłość organizacji społecznych przez pryzmat innowacji rozwijanych wokół potrzeb konkretnej grupy odbiorców. Autor opisuje e-Milkę i e-Milka jako asystentów głosowych dla dorosłych osób z niepełnosprawnością intelektualną, którzy wspierają codzienne czynności i samodzielne podejmowanie prostych decyzji. Zgodnie z dostępnymi informacjami przedsięwzięcie korzysta z narzędzi ElevenLabs Impact Program, znajduje się w fazie przygotowań i zakłada pilotaż z udziałem 10–15 par uczestnik-opiekun od drugiego kwartału 2027 roku. Na obecnym etapie nie ma więc podstaw do uznania skuteczności tego rozwiązania za empirycznie potwierdzoną, choć można wskazać jego potencjalną wartość badawczą.

Projekt dotyczy bowiem problemu, którego nie da się sprowadzić do technologicznej poprawności odpowiedzi: kluczowe jest to, czy użycie narzędzia zwiększa realną autonomię uczestnika, ogranicza konieczność doraźnej pomocy i pozwala wykonywać czynności w sposób bezpieczny oraz satysfakcjonujący dla samej osoby zainteresowanej. Ocena nie powinna opierać się wyłącznie na opiniach opiekunów, których potrzeby mogą różnić się od preferencji użytkowników. Wymagałaby ona badania zrozumiałości wypowiedzi systemu, jakości rozpoznawania mowy, zdolności do informowania o niepewności oraz reakcji na pytania wykraczające poza zakres bezpiecznego

wsparcia. W perspektywie etycznej kluczowe pozostaje pytanie, czy technologia rzeczywiście zwiększa możliwość wyboru, czy jedynie zastępuje jedną formę zależności inną.

Instytucje projektowania rozwiązań i pomiar realnej sprawczości

Wspólna interpretacja obu przedsięwzięć wskazuje na możliwość wyłonienia się nowego typu organizacji obywatelskiej, którą można roboczo określić mianem instytucji społecznego projektowania rozwiązań. Jej podstawowa działalność nie ograniczałaby się do przekazywania środków potrzebującym czy prowadzenia tradycyjnych kampanii informacyjnych.

Polegałaby raczej na identyfikowaniu trwałych problemów instytucjonalnych, tworzeniu nowych instrumentów działania, organizowaniu współpracy wyspecjalizowanych partnerów i weryfikacji rezultatów w praktyce. Tak rozumiana organizacja łączyłaby w sobie rolę podmiotu obywatelskiego, ośrodka badawczo-rozwojowego oraz inicjatora współpracy między sferą publiczną, gospodarczą i społeczną. Zasadniczym źródłem jej wartości byłaby zdolność przekształcania rozproszonej wiedzy i doświadczenia w rozwiązania możliwe do upowszechnienia.

Należy jednak odróżnić tę propozycję typologiczną od stwierdzenia, że konkretna organizacja już osiągnęła pełną dojrzałość takiego modelu. W przypadku Fundacji Dobre Państwo dostępne materiały uzasadniają tezę o rozwijaniu interesującej architektury innowacyjnej i międzysektorowej, nie pozwalają jednak jeszcze przesądzić o jej finansowej trwałości, powtarzalności rezultatów ani długookresowym wpływie społecznym. Potwierdzenie tych kwestii wymagałoby dostępu do danych o kosztach przedsięwzięć, rzeczywistych przychodach, liczbie wdrożeń, ich skutkach oraz ciągłości działania po zakończeniu wsparcia technologicznego lub organizacyjnego. Nieodzownym elementem projektowanego modelu staje się zatem naukowy pomiar skuteczności i trwałości organizacji.

Jak argumentowano we wcześniejszych częściach artykułu, liczba wydarzeń, publikacji, uczestników czy pozyskanych środków informuje przede wszystkim o skali aktywności, a nie o wartości wywołanej zmiany. Pomiar oddziaływania powinien zatem rozpoczynać się od sformułowania teorii zmiany, która wyjaśnia, w jaki sposób określone zasoby i działania prowadzą do konkretnych rezultatów oraz w jakich warunkach zależności te mogą nie wystąpić. Konieczne jest przy tym rozróżnienie rezultatów bezpośrednich, takich jak nabycie umiejętności, od skutków długoterminowych – na przykład utrzymania samodzielności, stabilności zatrudnienia czy zdolności do uczestnictwa obywatelskiego.

W miarę możliwości należy uwzględniać punkt odniesienia pozwalający ocenić, jaka część obserwowanej zmiany mogłaby nastąpić także bez interwencji. Szczególnego znaczenia nabiera analiza efektów niezamierzonych, w tym kosztów ponoszonych przez osoby, na które program oddziałuje pośrednio. W opracowaniu OECD i Unii Europejskiej "Measure, Manage and Maximise Your Impact" z 2024 roku podkreślono, że mierzenie wpływu społecznego powinno wspierać uczenie się i podejmowanie decyzji, a jego złożoność musi być proporcjonalna do potrzeb oraz możliwości organizacji. Oznacza to, że nie każda fundacja potrzebuje kosztownego eksperymentu ewaluacyjnego, ale każda powinna umieć uzasadnić, na jakiej podstawie uznaje własne działania za skuteczne i jakie dowody mogłyby skłonić ją do zmiany sposobu postępowania.

W odniesieniu do koncepcji Inperium i Konstelacji warto zaproponować dodatkowy wymiar ewaluacji, obejmujący zdolność do reprodukcji sprawczości społecznej. Pojęcie to można zdefiniować jako zdolność organizacji lub sieci organizacji do odtwarzania warunków, dzięki którym kolejne osoby mogą podejmować samodzielne, świadome i skuteczne działania na rzecz wspólnoty.

Jest to wymiar szerszy niż klasycznie rozumiana trwałość instytucjonalna. Organizacja może istnieć przez dziesięciolecia, a zarazem stale ograniczać uczestników do biernej roli odbiorców usług. Może również zakończyć określone przedsięwzięcie, pozostawiając po nim trwałe umiejętności, instytucje współpracy i nowe formy reprezentacji interesów. W pierwszym przypadku istnieje ciągłość formalna bez odpowiadającego jej wzrostu podmiotowości; w drugim występuje trwałość społecznego rezultatu mimo zakończenia konkretnego projektu. Proponowany pomiar powinien więc uwzględniać nie tylko przeżywalność organizacji, lecz również utrzymywanie się relacji współpracy, pojawianie się nowych liderów, samodzielne inicjatywy dawnych uczestników, przenoszenie metod do innych środowisk i zdolność społeczności do reagowania na przyszłe problemy bez konieczności każdorazowego korzystania z tego samego zewnętrznego wsparcia. W takim ujęciu najważniejszym osiągnięciem organizacji nie zawsze jest zwiększenie liczby osób zależnych od świadczonych przez nią usług – niekiedy bardziej doniosłym rezultatem staje się zmniejszenie tej zależności.

Tak rozumiana sprawczość pozostaje ściśle związana z problemem zaufania do instytucji i jakości demokracji. Badanie OECD "Survey on Drivers of Trust in Public Institutions 2026 Results", oparte na danych zebranych w 2025 roku, wskazuje, że średnio w badanych państwach 40% respondentów deklarowało wysokie lub umiarkowanie wysokie zaufanie do rządu krajowego, podczas gdy 43% wyrażało niski poziom zaufania lub jego brak.

Szczególnie wymowna jest rozbieżność między przekonaniem o znaczeniu wyborów a poczuciem realnego wpływu na procesy decyzyjne: 68% respondentów uważało, że głosowanie oddziałuje na

decyzje władz, lecz jedynie 31% miało poczucie, że system polityczny pozwala osobom takim jak oni rzeczywiście uczestniczyć w kształtowaniu decyzji. Wartości te odnoszą się do objętej badaniem zbiorowości międzynarodowej i nie stanowią oszacowania specyficznie dla Polski.

Budowanie sprawczości obywatelskiej poprzez partnerstwo organizacji i państwa

Ujawniają one jednak problem o zasadniczym znaczeniu ustrojowym: formalne istnienie mechanizmów reprezentacji nie zapewnia automatycznie doświadczenia codziennej sprawczości obywatelskiej. Organizacje społeczne mogą wypełnić tę lukę, tworząc dostępne kanały artykulacji potrzeb, wspierając wspólne rozwiązywanie problemów i ułatwiając uzyskiwanie odpowiedzi od instytucji publicznych.

Nie wystarcza przy tym sama możliwość wypowiedzenia opinii. Warunkiem odbudowy zaufania jest przekonanie, że uczestnictwo prowadzi do zrozumiałych, weryfikowalnych rezultatów, a instytucje potrafią wyjaśnić również przyczyny nieuwzględnienia określonych postulatów. Przyszłość organizacji non-profit wiąże się zatem bezpośrednio z przyszłością państwa demokratycznego. Pojęcie "dobrego państwa" nie powinno być utożsamiane ani z wizją administracji całkowicie zastępującej oddolną aktywność, ani z taką, która wycofuje się z odpowiedzialności za dobro wspólne. Bardziej przekonująca jest interpretacja zakładająca współistnienie silnych instytucji publicznych i społeczeństwa zdolnego do samodzielnego działania. Państwo zachowuje odpowiedzialność za ustanawianie prawa, zapewnienie podstawowych gwarancji i sprawiedliwe rozdzielanie zasobów publicznych. Organizacje obywatelskie mogą natomiast zwiększać trafność rozpoznawania potrzeb, rozwijać eksperymentalne rozwiązania, reprezentować interesy pomijane w dominujących procesach decyzyjnych oraz monitorować działania władz. Obie sfery wzmacniają swoją skuteczność tylko wtedy, gdy nie zostaną zatarte granice ich odpowiedzialności.

Finansowanie organizacji ze środków publicznych nie może prowadzić do podporządkowania ich stanowisk politycznych oczekiwaniom donatora. Z kolei niezależność obywatelska nie powinna służyć jako uzasadnienie braku przejrzystości finansowej, ograniczania praw pracowniczych czy rezygnacji z rozliczalności wobec społeczności.

Budowanie trwałości poprzez systemowe wsparcie i kulturę uczenia się

Właśnie ta podwójna odpowiedzialność – za autonomię i za standardy działania – stanowi jeden z najtrudniejszych elementów przyszłego porządku instytucjonalnego. Na znaczenie takiego podejścia wskazuje również przyjęta przez Komisję Europejską w 2025 roku strategia dotycząca społeczeństwa obywatelskiego. Dokument wyznacza trzy wzajemnie powiązane kierunki: rozwijanie rzeczywistego udziału organizacji społecznych w procesach zarządzania publicznego, ochronę otwartej i bezpiecznej przestrzeni obywatelskiej oraz zapewnienie odpowiedniego, trwałego i przejrzystego finansowania. Sama konstrukcja tej strategii ma istotne znaczenie dla rozważań prowadzonych w niniejszym artykule.

Finansowanie nie zostało w niej potraktowane jako odrębna kwestia techniczna, którą można rozwiązać w oderwaniu od praw obywatelskich i sposobu funkcjonowania instytucji demokratycznych. Przeciwnie – trwałość finansowa organizacji jest ściśle powiązana z ich zdolnością do niezależnego uczestniczenia w życiu publicznym. Oznacza to również, że postulat uniezależnienia od grantozy nie powinien prowadzić do marginalizacji publicznych instrumentów wspierania społeczeństwa obywatelskiego. Potrzebna jest raczej zmiana ich funkcji: przejście od finansowania krótkotrwałej aktywności, rozliczanej głównie na podstawie wykonania harmonogramu, ku wspieraniu długoterminowych zdolności instytucjonalnych, współpracy i osiągania rezultatów publicznych. Praktyczne wdrożenie proponowanego modelu wymagałoby rozłożenia transformacji na etapy, przy zachowaniu możliwości korygowania kierunku działań.

W pierwszej fazie należałoby przeprowadzić diagnostykę wybranej grupy organizacji, obejmującą ich misję, strukturę finansowania, zasoby ludzkie, zdolności zarządcze, istniejące partnerstwa i najważniejsze ryzyka. Istotne byłoby rozpoznanie, które funkcje rzeczywiście nadają się do wspólnej obsługi, a które – ze względu na specyfikę misji, potrzebę zachowania poufności lub silne osadzenie w lokalnych relacjach – powinny pozostać w ramach organizacji uczestniczących. Następnie można by uruchomić ograniczony pilotaż centrum usług wspólnych (na przykład w obszarze księgowości, komunikacji, zarządzania wiedzą i doradztwa prawnego), wykorzystując wcześniej ustalone zasady odpowiedzialności i podziału kosztów. W kolejnej fazie należałoby ocenić, czy rozwiązanie to rzeczywiście zmniejszyło nakłady administracyjne przypadające na jednostkę działalności, poprawiło ciągłość procesów i uwolniło czas personelu na realizację misji.

Dopiero osiągnięcie takich rezultatów uzasadniałoby rozszerzanie modelu na kolejne podmioty i funkcje. W dalszej perspektywie możliwe byłoby tworzenie bardziej złożonych instrumentów: wspólnych funduszy rozwojowych, programów afiliacji wzrostowej, zespołów interwencji

kryzysowej, systemów edukacji liderów i infrastruktury ewaluacyjnej. W każdym z tych etapów fundamentem powinno pozostać dobrowolne uczestnictwo oraz możliwość zakończenia współpracy bez nadmiernych kosztów organizacyjnych. Sieć ma sens tylko wtedy, gdy członkostwo w niej zwiększa rzeczywiste możliwości uczestnika. Szczególnie istotne byłoby uniknięcie sytuacji, w której transformacja sektora zostaje zredukowana do wdrożenia sprawniejszego aparatu zarządczego. Historia organizacji społecznych pokazuje, że profesjonalizacja, choć niezbędna przy prowadzeniu złożonej działalności, może prowadzić do osłabienia udziału członków, wolontariuszy i społeczności, jeżeli podstawowym kryterium decyzji staje się wygoda aparatu organizacyjnego. W skrajnym przypadku powstaje struktura świadcząca wysokiej jakości usługi, ale coraz słabiej zakorzeniona w aktywności obywatelskiej. Właśnie dlatego przyszły model powinien podtrzymywać napięcie między profesjonalną sprawnością a uczestniczącym charakterem organizacji. Z perspektywy teorii demokracji deliberacyjnej kluczowa jest możliwość uzasadniania decyzji wobec osób, których one dotyczą, a nie wyłącznie formalna poprawność procesu decyzyjnego.

Z punktu widzenia psychologii społecznej znaczenie ma doświadczenie autonomii, kompetencji i przynależności, które wzmacnia trwałą motywację do uczestnictwa. Z perspektywy ekonomii instytucjonalnej niezbędne są natomiast wiarygodne reguły ograniczające oportunizm i konflikty interesów. Połączenie tych trzech perspektyw wskazuje, że długotrwała skuteczność organizacji nie jest prostym produktem odpowiednio zaprojektowanych procedur. Powstaje ona wtedy, gdy procedury wzmacniają społeczną gotowość do współdziałania, a uczestnicy rozumieją ich sens i uznają je za sprawiedliwe.

Nie mniej ważne od projektowania nowych instytucji jest stworzenie warunków do systematycznego uczenia się na niepowodzeniach. W kulturze grantowej błąd bywa interpretowany przede wszystkim jako zagrożenie dla rozliczenia projektu i reputacji organizacji. Taki sposób myślenia może zachęcać do zawężania celów, unikania przedsięwzięć obarczonych niepewnością lub przedstawiania wyników w sposób nadmiernie optymistyczny. Tymczasem działalność ukierunkowana na rozwiązywanie złożonych problemów społecznych z natury wymaga testowania hipotez, których trafność nie jest znana przed rozpoczęciem interwencji. Dojrzały system ewaluacyjny powinien zatem odróżniać niepowodzenie wynikające z zaniedbań, naruszenia standardów lub braku kompetencji od niepowodzenia poznawczego, w którym dobrze zaplanowane działanie pozwoliło obalić wcześniej uzasadnioną hipotezę. Pierwsze wymaga odpowiedzialności i korekty organizacyjnej; drugie może stanowić wartościowy rezultat procesu uczenia się. Dla projektowanego Inperium oznaczałoby to możliwość tworzenia wspólnego rejestru doświadczeń, w którym dokumentowane są nie tylko dobre praktyki, ale także rozwiązania nieskuteczne, warunki ich niepowodzenia i rekomendacje dotyczące dalszego postępowania. Wartość takiego zasobu

rosłaby szczególnie wtedy, gdy doświadczenia jednej organizacji pozwalałyby ograniczać koszty błędów ponoszonych przez pozostałych uczestników sieci.

Budowanie trwałości poprzez inkluzywne uczestnictwo i profesjonalizm

W perspektywie długookresowej rozstrzygające znaczenie może mieć zdolność sektora do przyciągania młodszych pokoleń i tworzenia nowych form uczestnictwa. Tradycyjny model członkostwa w stowarzyszeniu, oparty na regularnych zebraniach czy długotrwałym wolontariacie, współistnieje dziś z bardziej elastycznymi sposobami angażowania się w sprawy publiczne. Nie oznacza to jednak konieczności rezygnacji z formalnych struktur członkowskich; wręcz przeciwnie, ich trwałość może stanowić istotne zabezpieczenie demokratycznej odpowiedzialności.

Kluczowe jest wypracowanie rozwiązań pozwalających osobom zainteresowanym stopniowo przechodzić od sporadycznego udziału w pojedynczym działaniu do głębszego uczestnictwa w życiu wspólnoty. Pierwszy kontakt może dotyczyć konkretnego lokalnego problemu, następnie prowadzić do współpracy w niewielkiej grupie, współodpowiedzialności za przedsięwzięcie, a w końcu do udziału w zarządzaniu organizacją lub tworzenia nowej inicjatywy. Tak rozumiana ścieżka uczestnictwa powinna pozostawać otwarta i dobrowolna, gdyż nie każdy obywatel może lub chce przejmować stałe zobowiązania organizacyjne. Dla trwałości sektora niezbędne jest jednak istnienie form pośrednich między okazjonalnym zaangażowaniem a pełnym członkostwem, które umożliwiałyby rozwój kompetencji, budowę zaufania i stopniowe zwiększanie odpowiedzialności.

Ostateczna ocena przyszłości sektora non-profit wymaga zatem odejścia od fałszywej alternatywy, w której organizacja musi wybierać między społeczną autentycznością a ekonomiczną profesjonalizacją. Autentyczność nie wymaga bowiem organizacyjnej słabości, podobnie jak profesjonalizacja nie musi oznaczać podporządkowania działalności logice komercyjnej.

Możliwy jest model organizacji zachowującej wyraźną misję, a zarazem korzystającej z zaawansowanych narzędzi zarządzania, tworzącej własne źródła przychodów, współpracującej z podmiotami gospodarczymi i uczestniczącej w rozwijaniu innowacji technologicznych. Warunkiem pozostaje jednak podporządkowanie tych instrumentów społecznie uzasadnionym celom oraz dbałość o to, by osoby, których życie ulega zmianie wskutek podejmowanych działań, nie zostały zredukowane do roli biernych odbiorców zaprojektowanych rozwiązań.

W takim ujęciu trwałości organizacji nie można oceniać wyłącznie przez pryzmat długości jej istnienia, poziomu rezerw czy liczby realizowanych projektów. Musi ona obejmować także trwałość

wytworzonej wartości społecznej, jakość relacji z uczestnikami, zdolność przekazywania wiedzy oraz stopień, w jakim organizacja wzmacnia samodzielność innych podmiotów. W konkluzji można sformułować następującą tezę: przyszłość sektora non-profit należy do organizacji i sieci organizacji, które potrafią przekształcać ograniczone zasoby finansowe, ludzkie i poznawcze w odnawialną zdolność społeczeństwa do wspólnego działania.

Budowanie trwałej obywatelskiej sprawczości jako cel transformacji sektora

Nie przesądza to o wyższości jednego modelu prawnego, metody zarządzania czy formy finansowania. Wskazuje raczej na potrzebę projektowania instytucji zdolnych godzić wartości pozornie konkurencyjne: autonomię z koordynacją, różnorodność z korzyściami skali, innowacyjność z odpowiedzialnością oraz krótkoterminową skuteczność z długookresową trwałością. Inperium i Konstelacja, rozumiane jako propozycje organizacyjne, mogą być użytecznymi narzędziami takiej transformacji, o ile zostaną poddane konsekwentnej weryfikacji empirycznej i etycznej.

Projekty Fundacji Dobre Państwo wyznaczają interesujący kierunek poszukiwań. Organizacja obywatelska nie ogranicza się w nich do zabiegania o środki na wcześniej przyjętą działalność, lecz próbuje tworzyć instrumenty, które równocześnie rozwiązują problemy społeczne i budują zasoby służące dalszej realizacji misji. To perspektywa obiecująca, choć jej powodzenie należy dopiero wykazać poprzez badania rzeczywistych rezultatów, trwałości finansowania i jakości uczestnictwa. Najbardziej doniosłe następstwo tego podejścia ujawnia się w samym rozumieniu dobra wspólnego.

Dobro wspólne nie jest wyłącznie sumą świadczeń dostarczanych przez państwo, przedsiębiorstwa i organizacje społeczne. Powstaje ono również dzięki zdolności ludzi do rozpoznawania wzajemnych potrzeb, podejmowania współodpowiedzialności, tworzenia reguł współżycia i korygowania instytucji, które przestały właściwie spełniać swoje funkcje. Dobrego państwa nie można zatem zbudować wyłącznie przez sprawniejszą administrację ani jedynie przez rozwój oddolnych inicjatyw. Wymaga ono wzajemnego wzmacniania zdolności publicznych i obywatelskich, przy zachowaniu form odpowiedzialności właściwych dla każdej z tych sfer.

Organizacje non-profit mogą stać się trwałą infrastrukturą tego procesu, jeśli nauczą się nie tylko pozyskiwać zasoby i realizować przedsięwzięcia, lecz także tworzyć warunki, w których inni ludzie i organizacje zyskują możliwość coraz bardziej samodzielnego działania. W tym sensie najważniejszym zasobem przyszłego sektora społecznego nie jest kapitał finansowy – choć

pozostaje on niezbędny – ani pojedyncza innowacja organizacyjna czy technologiczna. Jest nim zdolność do trwałego wytwarzania obywatelskiej sprawczości – takiej, która nie wyczerpuje się wraz z zamknięciem projektu, upływem okresu finansowania lub odejściem jego inicjatorów.

W ten sposób zamyka się zasadniczy tok argumentacji serii artykułów: od rozpoznania kryzysu zasobowego i ograniczeń finansowania projektowego, przez analizę mechanizmów integracji, afiliacji, przywództwa i pomiaru wyników, po propozycję instytucjonalnej architektury odnowy sektora. Jej wartość nie powinna być oceniana na podstawie atrakcyjności samej koncepcji, lecz poprzez odpowiedź na pytanie, czy pozwala organizacjom osiągać więcej przy racjonalnym wykorzystaniu zasobów, zachowywać niezależność, podnosić jakość uczestnictwa oraz pozostawiać po sobie efekty trwalsze niż ich własne przedsięwzięcia. Dopiero pozytywna, oparta na dowodach odpowiedź uzasadniałaby stwierdzenie, że sektor non-profit dokonał rzeczywistego przejścia od ekonomii przetrwania do instytucjonalnej sprawczości społecznej.

> Czy sukces organizacji non-profit mierzy się liczbą osób korzystających z jej pomocy, czy może paradoksalnie tym, jak skutecznie uczy ona innych, by przestać być zależnymi od tej pomocy? Prawdziwa miara trwałości sektora nie kryje się w stanie konta ani długości istnienia instytucji, lecz w zdolności do wytwarzania obywatelskiej sprawczości, która nie znika wraz z końcem finansowania projektu. W tym sensie największym osiągnięciem organizacji może być moment, w którym staje się ona zbędna, ponieważ pozostawiła po sobie społeczeństwo zdolne do samodzielnego działania.

Inspiracje

[1] 

"Sustaining the Mission" Ryan Dewey Smith

Simon and Schuster | ISBN: 9798887508375

Ryan Dewey Smith to amerykański dyrektor, przedsiębiorca i autor specjalizujący się w administracji opieki zdrowotnej i usług społecznych. Jest założycielem, prezesem wykonawczym i dyrektorem generalnym Inperium, Inc., ogólnokrajowej sieci organizacji non-profit świadczących usługi społeczne, założonej w 2016 roku. Smith rozpoczął karierę w 1993 roku, świadcząc usługi wsparcia dla osób z niepełnosprawnością intelektualną i rozwojową w organizacji Supportive Concepts for Families w Pensylwanii, a później awansował na stanowisko prezesa i dyrektora generalnego tej organizacji. W Inperium był pionierem modelu afiliacji usług wspólnych, znanego jako model konstelacji. Ta strategia operacyjna umożliwia organizacjom non-profit, których misja opiera się na realizacji misji, osiąganie korzyści skali, dostęp do kapitału i budowanie stabilności finansowej przy jednoczesnym zachowaniu lokalnej tożsamości, przywództwa i misji. Jego praca koncentruje się na zrównoważonym rozwoju organizacji, zarządzaniu i konsolidacji organizacji non-profit.

Ryan Dewey Smith *is an American executive, entrepreneur, and author specializing in healthcare and human services administration. He is the Founding Executive Chairman and Chief Executive Officer of Inperium, Inc., a nationwide network of nonprofit human services providers established in 2016. Smith began his career in 1993 providing community-based support services for individuals with intellectual and developmental disabilities at Supportive Concepts for Families in Pennsylvania, later rising to become its President and CEO. At Inperium, he pioneered a shared-services affiliation framework known as the constellation model. This operational strategy enables mission-driven nonprofits to achieve economies of scale, access capital, and build financial durability while preserving their local identities, leadership, and missions. His work focuses on organizational sustainability, governance, and nonprofit consolidation.*

Inperium, Inc.

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[1] "Rules, Games, and Common-pool Resources"

Elinor Ostrom

University of Michigan Press | ISBN: 9780472065462



[2] "Understanding Knowledge as a Commons"

Elinor Ostrom

MIT Press | ISBN: 9780262516037



[3] "Dynamic Capabilities and Strategic Management"

David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen

1994

[4] "Firm Capabilities"

David J. Teece, Gary Paul Pisano, Amy Shuen, Consortium on Competitiveness & Cooperation, University of California, Berkeley. Center for Research in Management

1990

[5] "Firm Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy"

David J. Teece, Richard R. Nelson, Robert P. Merges

1990

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "Leading Boldly Foundations can move past traditional approaches to create social change through imaginative - and even controversial - leadership"

Ronald A. Heifetz, John Kania, Mark Kramer

2004

Źródło

[2] "Connections between Demographic Changes of People 45-64 Years Old and Their Employment in V4 Countries"

Zbyněk Kuna, Csilla Czeglédi, Milena Jiřincová, Drahoslav Lančarič, John Kania

2013 | Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu

Źródło

[3] **"Science Securitized, Technology Transformed"**

Elsa B. Kania

2025 | Non-Military Warfare | DOI: 10.4324/9781003616993-8

Źródło

[4] **"The effects of commercialization on nonprofit efficiency and the moderating roles of government funding and organizational size"**

ChiaKo Hung, Jessica L. Berrett

2022 | Nonprofit Management and Leadership | DOI: 10.1002/nml.21546

Źródło

[5] **"Meta-Analysis for Nonprofit Research: Synthesizing Quantitative Evidence for Knowledge Advancement"**

ChiaKo Hung, Jiahuan Lu

2023 | Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations | DOI: 10.1007/s11266-022-00505-3

Źródło

[6] **"Technology, Organization, and Competitiveness: Perspectives on Industrial and Corporate Change"**

Giovanni Dosi, David J. Teece, Josef Chytry

1998 | DOI: 10.1093/0198290969.001.0001

Źródło

[7] **"Dynamic Capabilities and Strategic Management"**

David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen

2003 | Essays in Technology Management and Policy | DOI: 10.1142/9789812796929_0004

Źródło

[8] **"Institutions, innovations, organizations: aspects of the early intellectual and institutional history of Industrial and Corporate Change"**

Mie Augier, D. Teece

2025 | Industrial and Corporate Change | DOI: 10.1093/icc/dtaf015

Źródło

[9] **"The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction"**

David J. Teece, Gary Paul Pisano

1994 | Industrial and Corporate Change | DOI: 10.1093/icc/3.3.537-a

Źródło

[10] "Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals"

Amy C. Edmondson, Richard M.J. Bohmer, Gary Paul Pisano

2001 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/3094828

Źródło

[11] "Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development"

Gary Paul Pisano

1994 | Strategic Management Journal | DOI: 10.1002/smj.4250150907

Źródło

[12] "Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism."

George Strauss, Amy Shuen, Alfred Dupont Chandler

1991 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2393211

Źródło

[13] "Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition"

Amy Shuen, Paul Feiler, David J. Teece

2014 | Energy Strategy Reviews | DOI: 10.1016/j.esr.2014.05.002

Źródło

[14] "Orchestrating the New Dynamic Capabilities: Collaborative Innovation in Action"

Amy Shuen, Sandra Sieber

2009 | IESE insight | DOI: 10.15581/002.art-1605

Źródło

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

Elinor Ostrom

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

Źródło

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

Elinor Ostrom

2009 | Science | DOI: 10.1126/science.1172133

Źródło

[17] "Understanding Institutional Diversity"

Elinor Ostrom

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

Źródło

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

Elinor Ostrom

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

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 1647de69-b401-40e6-b891-50852687b232