



WYZWANIA I POTRZEBY III SEKTORA NA 2026 ROK

Marta Dietrich
Piotr Stec
Anita Richert-Kaźmierska
Łukasz Brządkowski
Arkadiusz Jachimowicz
Bogusław Wieczorek
Natalia Kata-Gawlik



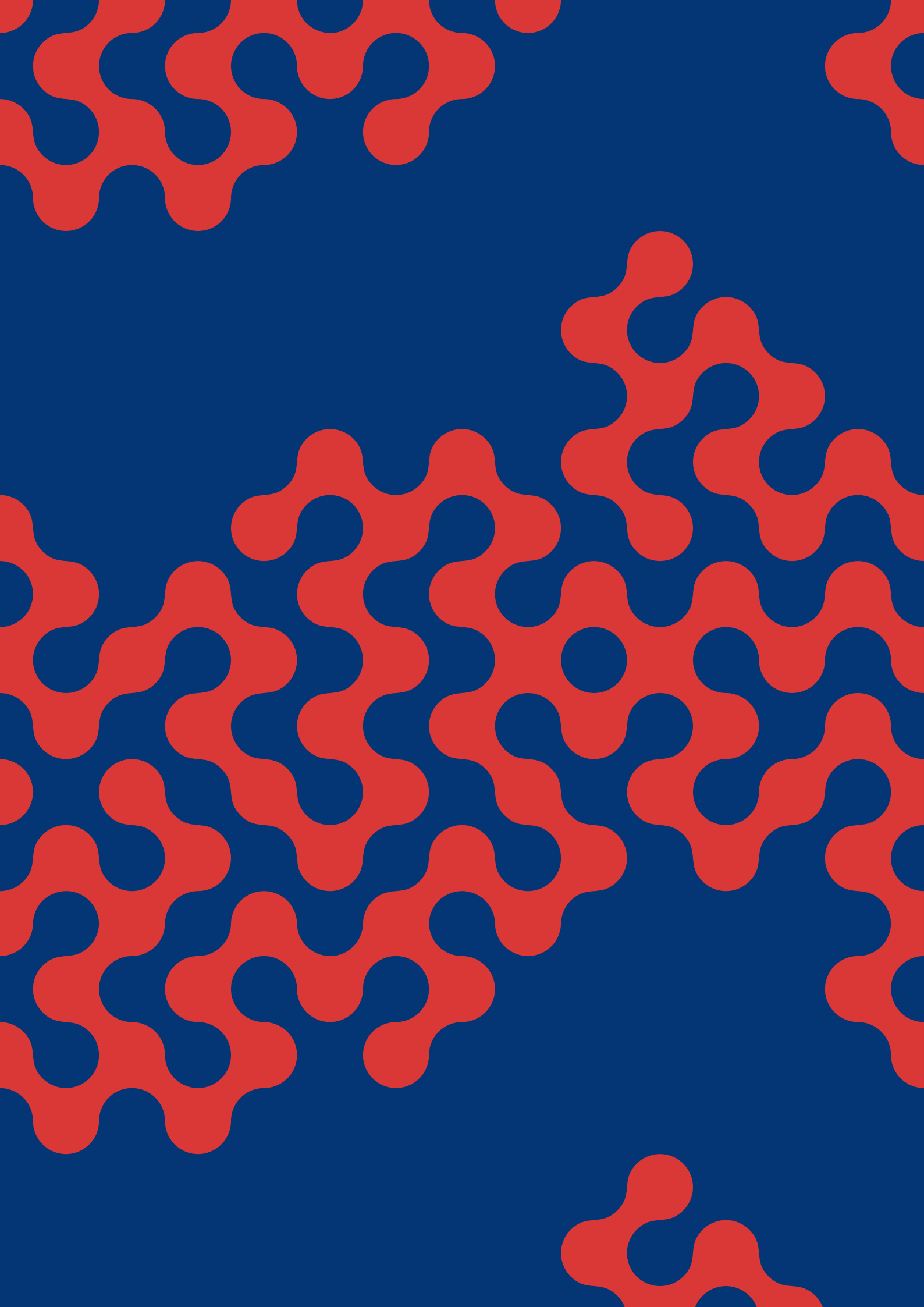
Pomorska Pracownia Badań Obywatelskich

Adres: ul. Wita Stwosza 23
80-312 Gdańsk

Telefon: +48 58 344 40 39

E-mail: biuro@fundacjarc.org.pl

ISBN 978-83-965899-5-8



Wyzwania i potrzeby trzeciego sektora społecznego w 2026 roku

Między kryzysami a rozwojem

– strategiczne wyzwania trzeciego sektora w 2026 roku

MARTA DIETRICH

Sektor pozarządowy w Polsce w 2026 roku stoi w obliczu szeregu wyzwań, które wymagają zarówno strategicznej refleksji, jak i konkretnej odpowiedzi ze strony organizacji, administracji publicznej i partnerów społecznych. Trzeci sektor – choć bogaty w doświadczenie i zaangażowanie – wciąż zmagają się z barierami instytucjonalnymi, finansowymi oraz organizacyjnymi, które wpływają na jego efektywność i długoterminową stabilność.

ODPORNOŚĆ I PROFESJONALIZACJA ORGANIZACJI

Jednym z najczęściej wskazywanych wyzwań jest odporność organizacyjna – zdolność NGO do przetrwania w warunkach niepewności, kryzysów i zmienności otoczenia. Pomorskie Forum Inicjatyw Pozarządowych w 2025 r. podkreślało, że odporność organizacji to klucz do ich przetrwania i skuteczności, zwłaszcza w obliczu dynamicznych zmian społecznych i ekonomicznych. W praktyce oznacza to potrzebę **wzmocnienia wewnętrznych mechanizmów zarządzania**, profesjonalizacji struktur, lepszego planowania strategicznego oraz budowania rezerw finansowych. Przykładem może być organizacja, która po pandemii przekształciła się w model hybrydowy, dzięki czemu była w stanie świadczyć usługi nawet przy ograniczeniach stacjonarnych.

Rok 2026 przynosi kumulację wyzwań: napięcia geopolityczne, kryzysy energetyczne, migracyjne oraz presję inflacyjną, dlatego sektor społeczny musi być przygotowany na częstsze i dłuższe sytuacje kryzysowe, w których to właśnie NGO stanowią pierwszą linię wsparcia.

STABILNE FINANSOWANIE I NOWE MODELE WSPARCIA

Finansowanie pozostaje jednym z największych problemów NGO w 2026 r. Tradycyjne modele grantowe, oparte na corocznych konkursach i krótkoterminowych dotacjach, nie sprzyjają długofalowemu planowaniu, a organizacje często nie mają pewności finansowej nawet na kilka miesięcy naprzód. Dane z raportów o kondycji NGO wskazują, że wiele organizacji wciąż odczuwa długotrwałe skutki kryzysów zdrowotnych i społecznych, które dotkliwie naruszyły ich budżety i powiązały stabilność finansową z niepewnością zewnętrzną.

Potrzebne są rozwiązania systemowe – np. fundusze stałego wsparcia, programy wsparcia podstawowych kosztów funkcjonowania, a także instrumenty wspierające finansowanie pośrednie (regranting, fundusze lokalne). Ważne jest również promowanie partnerstw finansowych między samorządami, biznesem a NGO, tak aby ograniczać zależność od jednego źródła finansowania. W warunkach kryzysów ekonomicznych i rosnących kosztów działania brak stabilności finansowej oznacza realne ryzyko zaniku organizacji, które świadczą kluczowe usługi społeczne – od wsparcia kryzysowego po edukację i zdrowie psychiczne.

WSPÓŁPRACA MIĘDZYSEKTOROWA I PARTNERSTWA INSTYTUCJONALNE

W 2025 roku jednym z wiodących tematów debat było budowanie relacji między sektorem pozarządowym a administracją publiczną oraz biznesem. Publicystyka o problemach trzeciego sektora na Pomorzu podkreśla, że NGO działają często jako pierwsza linia wsparcia społecznego – w działaniach edukacyjnych, kryzysowych i integracyjnych – ale brakuje im formalnych kanałów współpracy z instytucjami publicznymi.

W 2026 r. kluczowe jest wdrożenie partnerskich mechanizmów decyzyjnych, w których NGO są konsultowane **od etapu pomysłu, a nie dopiero jako realizatorzy gotowych projektów**. Taki model nie tylko zwiększa jakość działania, ale również buduje wzajemne zaufanie i odpowiedzialność. Przykłady z regionów – np. oparty na współpracy projekt rewitalizacji przestrzeni publicznych – pokazują, że kiedy NGO są zaangażowane we wczesne fazy planowania, efekty są bardziej trafne i akceptowane przez społeczność lokalną. W czasach kryzysów – migracyjnego, klimatycznego, zdrowotnego – żaden sektor nie poradzi sobie sam, dlatego realne współdziałanie administracji, biznesu i NGO staje się warunkiem skuteczności państwa w reagowaniu na złożone wyzwania.

WYKORZYSTANIE TECHNOLOGII I CYFROWA TRANSFORMACJA

Technologie cyfrowe stają się coraz ważniejsze w działalności NGO. Badania pokazują, że **blisko 80% organizacji widzi potrzebę zwiększenia wykorzystania narzędzi cyfrowych**, a prawie co trzecia wykorzystuje nawet elementy sztucznej inteligencji w swojej pracy, choć główną barierą pozostaje brak środków na wdrożenie nowoczesnych rozwiązań. Organizacje, które zainwestowały we wdrożenie narzędzi do zarządzania projektami online czy automatyzacji raportowania, lepiej radziły sobie z procesami wewnętrznymi, a także z komunikacją z donatorami i społecznościami.

W 2026 r. sektor powinien postawić na **szkolenia z technologii cyfrowych, wspólne platformy narzędziowe i programy wymiany kompetencji**, aby ograniczać bariery wejścia dla małych podmiotów. Cyfryzacja państwa przyspiesza, a wraz z nią rosną wymagania wobec organizacji – bez kompetencji cyfrowych NGO nie będą w stanie korzystać ze środków publicznych, raportować działań ani wspierać obywateli w coraz bardziej cyfrowym środowisku.



KAPITAŁ LUDZKI – KOMPETENCJE, ZATRUDNIENIE I STANDARDY PRACY

Kondycja sektora NGO to nie tylko wpływy i struktury, ale przede wszystkim **kapitał ludzki** – osoby zarządzające, wolontariusze i pracownicy. Sektor zmagają się z problemami standardów pracy, stabilności zatrudnienia i wypalenia zawodowego, co wynika z niestabilnych warunków finansowania, nadmiaru obowiązków oraz braku jasnych ścieżek rozwoju kariery w NGO. Badania wskazują, że znaczna część osób pracujących w organizacjach odczuwa wypalenie z powodu niestabilności i nadmiernej ilości pracy.

Na 2026 rok potrzeba **systemowych działań na rzecz lepszych standardów pracy**, w tym większej ochrony praw pracowniczych, programów wsparcia kadry oraz narzędzi do budowania kultury organizacyjnej opartej na dobrostanie i równowadze.

PODSUMOWANIE

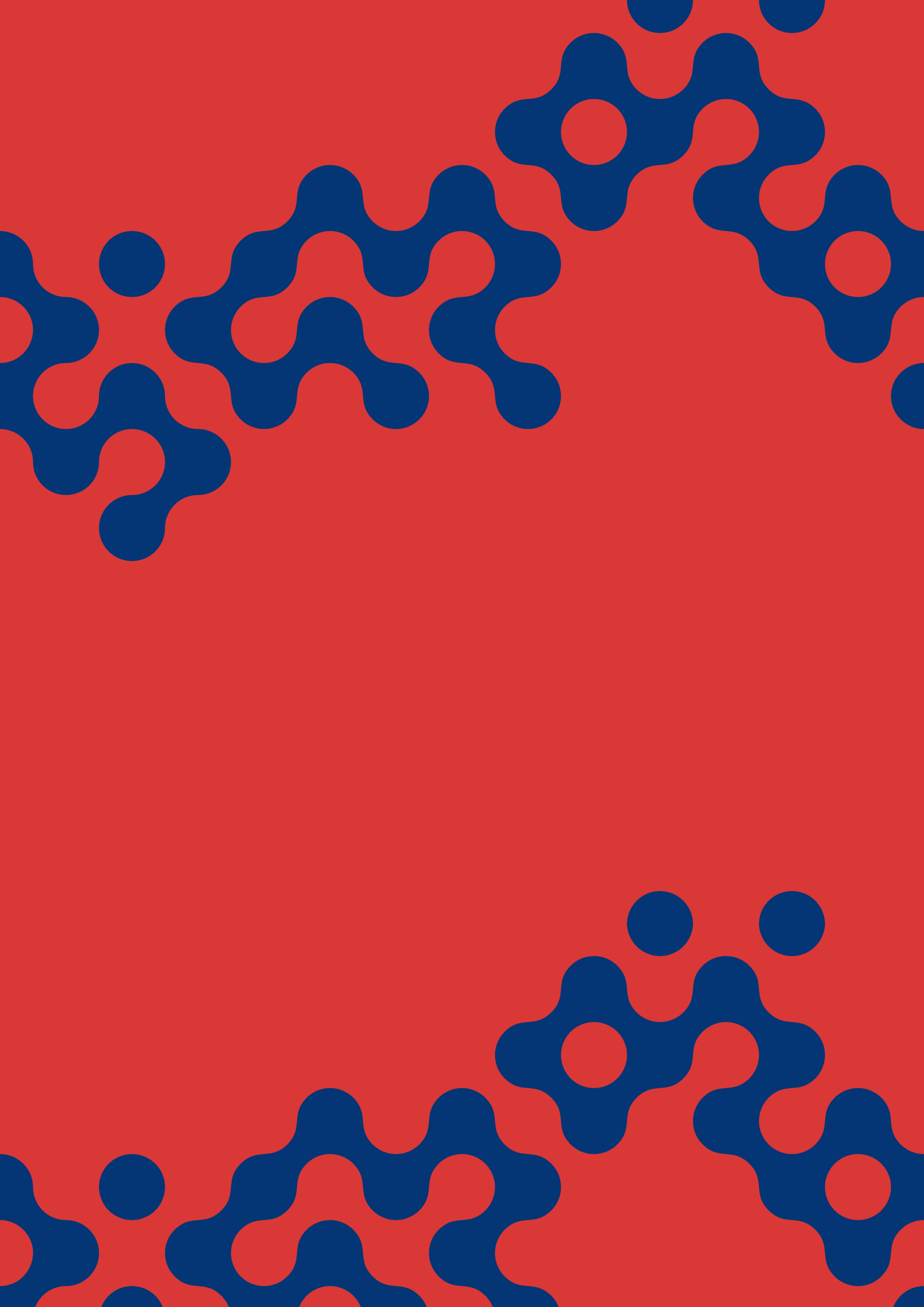
Organizacje, które skutecznie wykorzystają zdobytą wiedzę o swoich mocnych stronach, ale też krytycznie spojrzą na bariery – finansowe i organizacyjne – mają szansę nie tylko przetrwać, ale też stać się silniejszym punktem budowania społeczeństwa obywatelskiego i odporności społecznej w naszym województwie.

Rok 2026 będzie czasem, w którym trzeci sektor musi równolegle wzmacniać swój potencjał wewnętrzny i przygotowywać się na kolejne kryzysy zewnętrzne. Kluczowe pozostają: odporność organizacyjna, stabilne finansowanie, współpraca międzysektorowa, cyfryzacja oraz troska o ludzi. To nie są tylko „techniczne” kwestie – to fundament zdolności państwa i społeczności lokalnych do reagowania na sytuacje kryzysowe, które coraz częściej przestają być wyjątkiem, a stają się nową codziennością. Jeśli sektor społeczny otrzyma warunki do stabilnego działania, może pozostać jednym z filarów bezpieczeństwa i spójności społecznej w 2026 roku i później.



Marta Dietrich

Socjolożka. Specjalistka ds. zarządzania zasobami ludzkimi i CSR. Zanim przeszła do III sektora pracowała jako headhunter i koordynator projektów IT. Ma doświadczenie we wdrażaniu baz danych typu CRM, planowaniu strategicznym i kształtowaniu wizerunku organizacji. Lubi analizy i liczby. Implementowała i pracowała z bazą ponad 10. tys darczyńców. Koordynowała grupą ponad 3 tys. wolontariuszy. Jedną z realizatorek Gdańskiej Akademii Fundraisingu. Obecnie trenerka Fundacji RC i badaczka w Pomorskiej Pracowni Badań Obywatelskich. Rzeczniczka Pomorskich NGO.



Wyzwania i przyszłość sektora społecznego

Piotr Stec

NOWE CZASY, STARE WARTOŚCI

– sektor społeczny wobec KSeF, kryzysów i zmian prawa

Brak zaufania wynika raczej ze stereotypów niż z systemowego ustawienia, ale zapewne jest to kombinacja obu tych czynników. Może to kwestia niestabilności finansowania sektora, że miotamy się od ściany do ściany, od jednego projektu do drugiego, bez poczucia ciągłości i bezpieczeństwa. Wszędzie tam, gdzie próbuje się wstawić klin między administrację publiczną a organizacje społeczne, mamy do czynienia z działaniem świadomym – inicjowanym przez tych, którym zależy na podziale, na osłabieniu naszego wspólnego głosu. Nie powinniśmy tych stereotypów utrzymywać, bo wówczas sami przyczyniamy się do ich pogłębiania.

Patrząc na Polskę historycznie: ilekroć byliśmy podzieleni, coś w tej historii przegrywaliliśmy – naszą gospodarkę, niepodległość, poczucie wspólnoty i braterstwa, a wreszcie – poczucie, że jesteśmy jednym sektorem, który potrafi działać razem dla dobra wspólnego. Dziś nie ma już jednego sektora – są duzi i mali, „nasi” i „inni”. Każda z tych grup bywa przeciwstawiana drugiej, a różnice – zamiast być źródłem różnorodności – stają się paliwem dla nieufności. Nie mówimy już wspólnym głosem, że „idziemy razem”, także z administracją i biznesem, by sprostać wspólnym wyzwaniom. Jeśli nie odnajdziemy siebie nawzajem, jeśli nie nauczymy się współpracować mimo różnic, może się okazać, że finał tej historii będzie smutny.

Jednym z kluczowych wyzwań najbliższych miesięcy jest **wdrożenie Krajowego Systemu e-Faktur (KSeF)**. Dla wielu organizacji pozarządowych to ogromna zmiana – nie tylko technologiczna, ale i mentalna. NGO-sy, zwłaszcza mniejsze, często nie dysponują zapleczem księgowym czy technicznym, by poradzić sobie z nowym, obligatoryjnym systemem raportowania. Dla dużych fundacji będzie to wyzwanie organizacyjne, dla małych stowarzyszeń – wręcz egzystencjalne. Potrzebujemy więc nie tylko czasu, ale i wsparcia – zarówno ze strony państwa, jak i większych podmiotów sektora, które mogłyby podzielić się doświadczeniem i narzędziami. To moment, w którym solidarność sektora może stać się realnym zasobem.

Istotnym, choć bardziej złożonym tematem, są **prace nad zmianą ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie**. Warto jasno podkreślić, że proces ten odbywa się w formule konsultacji społecznych, w duchu partnerstwa i współtworzenia – w dużej mierze jest on inicjowany i napędzany przez sam sektor społeczny. Problem polega jednak na tym, że w kluczowych obszarach strony wychodzą z odmiennych założeń.

To, co dla organizacji wydaje się logiczne i oczywiste – uproszczenie procedur, zmniejszenie obciążeń sprawozdawczych, większe zaufanie – z perspektywy administracji bywa postrzegane jako ryzyko. Uszczelnianie systemu często oznacza bowiem zwiększenie kontroli, rozbudowę sprawozdań i formalizacji. Uproszczenia ścierają się z potrzebą nadzoru, a błędy pojedynczych organizacji są skalowane na cały sektor. W efekcie powstaje napięcie pomiędzy dwiema racjonalnościami, które nie zawsze spotykają się w połowie drogi. Kluczowe jest to, by w sprawach zasadniczych – dotyczących sensu współpracy państwa i sektora – te założenia zaczęły się wreszcie pokrywać.

Ważnym, a często pomijanym wyzwaniem jest również **przygotowanie planów kryzysowych w organizacjach**. Pandemia, wojna w Ukrainie, kryzys uchodźczy czy katastrofy naturalne pokazały, że sektor społeczny jest na pierwszej linii reagowania. Organizacje, które wcześniej zajmowały się edukacją czy kulturą, z dnia na dzień stały się centrami pomocy humanitarnej. NGO-sy są jak społeczni „dual use” – w kryzysach potrafią wykorzystać swoje kompetencje i zasoby, by natychmiast działać. Organizacje sportowe organizowały ewakuacje, fundacje kulturalne prowadziły punkty informacyjne, a stowarzyszenia senioralne szyły maseczki. To ogromna wartość, ale też przypomnienie, że sektor musi być przygotowany na takie sytuacje strukturalnie. Plan kryzysowy to nie luksus – to obowiązek organizacji, które chcą przetrwać i pomagać skutecznie.

Warto w tym miejscu jasno wskazać trzy kluczowe wyzwania, które determinują dziś przyszłość naszej Najjaśniejszej Rzeczypospolitej – a zatem również sektora społecznego: **bezpieczeństwo, utrzymanie rozwoju** oraz **wyzwania demograficzne**.

Bezpieczeństwo należy rozumieć szeroko – jako bezpieczeństwo energetyczne, militarne, psychiczne i społeczne. Bez niego nie jesteśmy w stanie realizować żadnych innych działań. To właśnie sektor społeczny, poprzez sieci relacji i lokalne zakorzenienie, buduje odporność wspólnot, której nie da się zadekretować centralnie.

Drugim wyzwaniem jest **utrzymanie rozwoju** – gospodarczego, społecznego i relacyjnego. Jeśli rozwój zostanie zahamowany, wszystko to, co udało się do tej pory osiągnąć, zacznie się cofać. Cofanie się zawsze prowadzi do wzrostu napięć, frustracji i kolejnych podziałów, które uderzają zarówno w sektor społeczny, jak i w stabilność państwa.

Trzecim obszarem są **wyzwania demograficzne**. Starzejące się społeczeństwo, migracje oraz zmiana struktury rynku pracy wymagają nowych odpowiedzi. Polityka demograficzna to nie tylko kwestia zastępowalności pokoleń, ale także umiejętne włączanie osób wykluczonych oraz zachęcania do dłuższej aktywności zawodowej i społecznej. Coraz większą rolę odgrywać będą tu robotyzacja i automatyzacja – procesy, które z jednej strony zmniejszają zapotrzebowanie na pracę, a z drugiej wymagają nowych kompetencji i ról społecznych. Sektor społeczny może odegrać kluczową rolę w łagodzeniu skutków tych zmian i w adaptacji społeczeństwa do nowej rzeczywistości.



Na koniec wracamy do najważniejszego – zaufania. To słowo, które wciąż zbyt rzadko pojawia się w języku polityki, administracji i biznesu, a które jest fundamentem społeczeństwa obywatelskiego. Zaufanie między organizacjami, zaufanie do instytucji publicznych, zaufanie do biznesu. Bez niego nie zbudujemy wspólnych projektów, nie wdrożymy skutecznie reform, nie zareagujemy na żaden kryzys.

Budowanie zaufania wymaga czasu, ale też konkretnych gestów – otwartości na dialog, rzetelnej informacji, partnerskiego traktowania. Przykłady lokalne pokazują, że jest to możliwe: w wielu miastach współpraca między samorządami a organizacjami pozarządowymi przynosi wymierne efekty – od programów wsparcia seniorów po działania ekologiczne. Tam, gdzie pojawia się współodpowiedzialność, tam pojawia się też skuteczność.

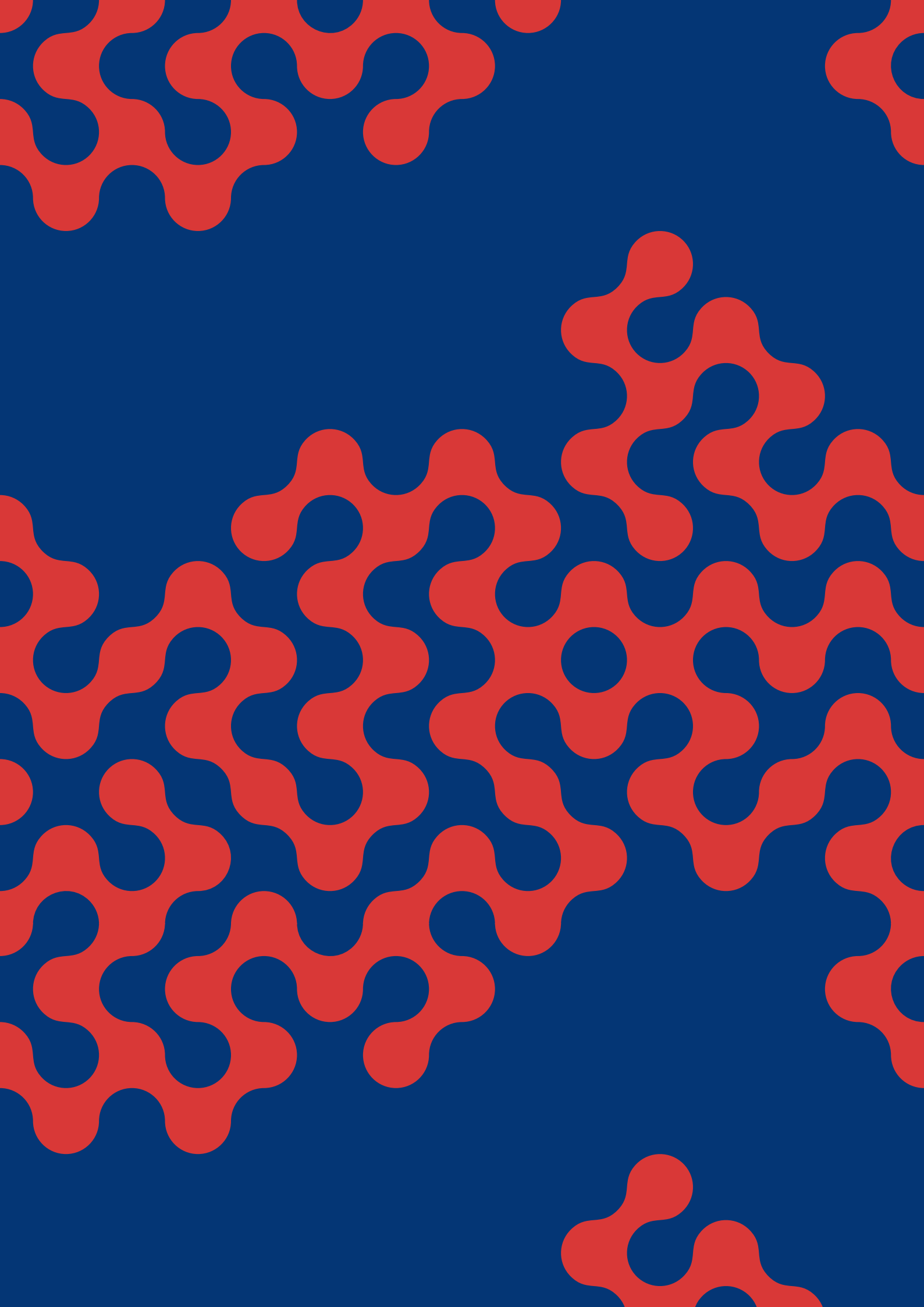
Jeśli chcemy mówić o przyszłości sektora społecznego w Polsce, musimy myśleć o niej nie jako o abstrakcji, ale o codzienności ludzi, którzy budują to państwo od dołu. Bez stabilnego finansowania, bez mądrego prawa, bez przygotowania na kryzysy – ale przede wszystkim bez zaufania – nie zbudujemy silnego społeczeństwa obywatelskiego. A przecież to ono jest najtrwalszym gwarantem naszej wspólnej przyszłości.



Piotr Stec

Przewodniczący rady NIW-CRSO

Przewodniczący Rady NIW- CRSO. Doradca i reprezentant Ministra ds Społeczeństwa Obywatelskiego, Przewodniczącej Komitetu ds Pożytku Publicznego w Radzie NIW-CRSO. Społecznik z ponad 20 letnim stażem w obszarze społeczeństwa obywatelskiego. Animator, trener, doradca formalno - prawny dla NGO, ekspert trzeciego sektora i ekonomii społecznej. Członek Ogólnopolskiego Konwentu RDPP.



POLITYKA SPOŁECZNA W LOGICE RELACJI I WSPÓŁODPOWIEDZIALNOŚCI

Dr inż. Anita Richert-Kaźmierska

Pełnomocnik Wojewody Pomorskiej ds. Rodziny,
Polityki Społecznej i Senioralnej | Politechnika Gdańska

Polityka społeczna nie zaczyna się od ustaw, procedur ani konkursów ofert. Zaczyna się od relacji. Od zdolności instytucji publicznych i organizacji pozarządowych do współpracy opartej na zaufaniu, wzajemnym rozumieniu ról i gotowości do współodpowiedzialności za odpowiedź na społeczne wyzwania. NGO nie są dodatkiem do systemu – są jego integralną częścią, zakorzenioną w lokalnych wspólnotach i codziennym doświadczeniu ludzi. Administracja publiczna z kolei nadaje działaniom ramy, stabilność i skalę. Dopiero połączenie tych perspektyw pozwala przejść od reakcji do rozwiązań, od projektów do trwałych relacji, od zadań do wspólnej odpowiedzialności.

ORGANIZACJE POZARZĄDOWE JAKO WSPÓŁTWÓRCY POLITYKI SPOŁECZNEJ

Debata o roli organizacji pozarządowych w polityce społecznej coraz wyraźniej przesuwa się z poziomu wykonawstwa w stronę współodpowiedzialności za kształtowanie rozwiązań i współtworzenie polityk publicznych. Nie jest to jedynie zmiana języka, lecz konsekwencja głębokich procesów społecznych, demograficznych i instytucjonalnych, z którymi mierzy się współczesne państwo. Doświadczenia województwa pomorskiego, w tym w szczególności rozbudowany, partycypacyjny proces konsultacji programu współpracy administracji rządowej z organizacjami pozarządowymi przeprowadzony w 2025 roku przez Pomorski Urząd Wojewódzki, pokazują, że trwałe i partnerskie relacje z trzecim sektorem stają się jednym z kluczowych warunków skutecznej, nowoczesnej polityki społecznej.

Z perspektywy samorządów lokalnych – zwłaszcza gmin wiejskich i miejsko-wiejskich o ograniczonym potencjale instytucjonalnym i finansowym – rola organizacji pozarządowych jest nie do przecenienia. Wypełniają one luki systemowe: docierają do osób najbardziej oddalonych od instytucji, realizują działania środowiskowe, animują lokalne sieci wsparcia i uruchamiają zasoby, których samorząd samodzielnie nie jest w stanie wygenerować. W tym sensie, dla wielu gmin NGO nie są partnerem „do wyboru”, lecz warunkiem realnej realizacji zadań z zakresu polityki społecznej.

Przez wiele lat relacje administracji publicznej z NGO były redukowane do relacji zleceńodawca–wykonawca. Organizacje pozarządowe realizowały zadania publiczne, przede wszystkim w obszarach, w których sektor publiczny nie dysponował wystarczającą elastycznością lub zdolnością dotarcia do określonych grup społecznych. Model ten, choć wciąż obecny, ujawnia dziś swoje ograniczenia.

ELASTYCZNOŚĆ I SZYBKOŚĆ REAKCJI JAKO KLUCZOWA WARTOŚĆ NGO

Jednym z kluczowych, choć nadal niedocenianych atutów organizacji pozarządowych jest ich zdolność do szybkiego reagowania na pojawiające się potrzeby i zdarzenia. W polityce społecznej często nie chodzi o wdrożenie idealnie zaprojektowanego rozwiązania w perspektywie kilku lat, lecz o natychmiastowe wsparcie konkretnej osoby lub rodziny znajdującej się w kryzysie.

Administracja publiczna – z natury rzeczy – działa w ramach określonych procedur, harmonogramów i rygorów prawnych. NGO funkcjonują inaczej: potrafią reagować szybciej, bardziej elastycznie, testować rozwiązania nieoczywiste, modyfikować je w toku realizacji i dostosowywać do indywidualnych sytuacji. Ta różnica nie jest słabością systemu publicznego, lecz argumentem za komplementarnością ról: administracja publiczna zapewnia stabilność i legalność działań, a organizacje pozarządowe – responsywność na potrzeby człowieka.

W warunkach rosnącej złożoności problemów społecznych – starzenia się ludności, wielowymiarowego wykluczenia, kryzysów opiekuńczych, deficytów kadrowych w usługach społecznych – niezbędne staje się przejście od prostego kontraktowania usług do współzarządzania procesami społecznymi. NGO, dzięki bliskości lokalnych społeczności, kompetencjom diagnostycznym i doświadczeniu operacyjnemu, powinny pełnić rolę nie tylko realizatorów, ale również źródła wiedzy o realnych potrzebach, barierach wdrażania niektórych rozwiązań – pokazywać co w praktyce działa, a co pozostaje jedynie zapisem w dokumentach.

KONSULTACJE PROGRAMU WSPÓŁPRACY

– znaczenie ludzi i przywództwa

Proces konsultacji programu współpracy Wojewody Pomorskiego z organizacjami pozarządowymi, przeprowadzony w 2025 roku przez Pomorski Urząd Wojewódzki, stanowi przykład świadomego i konsekwentnie realizowanego podejścia do dialogu międzysektorowego. Konsultacje zostały zaprojektowane nie jako formalny etap procedury administracyjnej, lecz jako element realnego współtworzenia założeń polityki publicznej z udziałem trzeciego sektora.

Ich znaczenie wynikało nie tylko z przyjętej formuły, ale również z osób bezpośrednio zaangażowanych w ten proces. Włączenie Wojewody Pomorskiej Beaty Rutkiewicz w spotkania z organizacjami pozarządowymi było wyraźnym sygnałem, że dialog z trzecim sektorem jest traktowany poważnie i rozumiany jako element odpowiedzialnego zarządzania publicznego. W polityce społecznej ludzie – szczególnie ci pełniący funkcje decyzyjne – mają kluczowe znaczenie. To od ich wrażliwości, wiedzy i rozumienia specyfiki NGO zależy, czy współpraca będzie miała charakter fasadowy, czy rzeczywiście partnerski.



Powierzenie koordynacji konsultacji organizacji pozarządowej, zdecentralizowanie spotkań i wyjście w teren pozwoliło dodatkowo przełamać barierę dystansu między administracją publiczną a organizacjami działającymi poza głównymi ośrodkami miejskimi. Dla wielu lokalnych NGO – szczególnie z obszarów wiejskich – była to pierwsza okazja do realnego włączenia się w dialog o przyszłości regionu.

STABILNOŚĆ FINANSOWANIA JAKO WARUNEK PROFESJONALIZACJI

Jednym z kluczowych wniosków płynących zarówno z pomorskich konsultacji, jak i z wieloletnich obserwacji funkcjonowania trzeciego sektora, pozostaje problem niestabilności finansowania działań społecznych. Krótkookresowe konkursy, roczne umowy i brak przewidywalności finansowej ograniczają zdolność NGO do planowania strategicznego, inwestowania w kadry oraz utrzymania ciągłości usług – co szczególnie dotkliwie odczuwają organizacje działające w mniejszych gminach.

Z perspektywy systemowej stabilność finansowania nie jest przywilejem organizacji pozarządowych, lecz warunkiem jakości polityki społecznej. Wieloletnie programy współpracy, umowy ramowe czy mechanizmy partnerskie umożliwiają odejście od logiki „projektowości” na rzecz trwałych, dostępnych lokalnie usług środowiskowych.

NGO JAKO ELEMENT EKOSYSTEMU ROZWOJU

Organizacje pozarządowe coraz częściej funkcjonują jako element szerszego ekosystemu rozwoju lokalnego i regionalnego. Ich działania wykraczają poza klasycznie rozumianą pomoc społeczną, obejmując animację społeczności, rozwój kapitału społecznego, edukację obywatelską oraz inicjowanie innowacji społecznych.

W tym sensie NGO nie są jedynie „uzupełnieniem” działań administracji, lecz aktywnym współtwórcą polityk publicznych, zdolnym do integrowania perspektywy społecznej z celami rozwojowymi państwa i samorządu. Warunkiem pełnego wykorzystania tego potencjału pozostaje jednak konsekwentne wzmacnianie mechanizmów partnerstwa, dialogu i współodpowiedzialności – oraz obecność po stronie administracji osób, które ten potencjał rozumieją i potrafią z nim pracować.

MYŚL PODSUMOWUJĄCA

Skuteczna polityka społeczna nie może być projektowana i realizowana w izolacji od trzeciego sektora. Organizacje pozarządowe są nie tylko wykonawcami zadań publicznych, lecz przede wszystkim partnerami w diagnozowaniu problemów, projektowaniu rozwiązań i reagowaniu na potrzeby ludzi – często szybciej, bliżej i skuteczniej niż systemowe instrumenty administracyjne.

Budowanie trwałych relacji opartych na zaufaniu, stabilnym finansowaniu i rzeczywistym dialogu stanowi dziś jedno z kluczowych wyzwań administracji publicznej. Od sposobu, w jaki to wyzwanie zostanie podjęte – zwłaszcza w kontekście wsparcia mniejszych samorządów i lokalnych NGO – zależy jakość odpowiedzi państwa na narastające potrzeby społeczne w nadchodzących dekadach.



Anita Richert-Kaźmierska

Pełnomocniczka Wojewody Pomorskiej ds. Rodziny,
Polityki Społecznej i Senioralnej

Pełnomocnik Wojewody Pomorskiej ds. Rodziny, Polityki Społecznej i Senioralnej

Adiunkt badawczo-dydaktyczny na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej

Ekspertka w dziedzinie polityki senioralnej, ekonomii starzenia się i deinstytucjonalizacji usług społecznych

Zainteresowania naukowe: ekonomia starzenia się, społeczno-ekonomiczne konsekwencje starzenia się ludności, polityka państwa wobec starzenia się, rynek pracy w perspektywie starzenia się i zarządzanie wiekiem, przedsiębiorczość

Zaangażowana w prace nad kształtowaniem polityki wobec osób starszych oraz wobec starzenia się na poziomie regionalnym (województwa pomorskiego) oraz lokalnym (poszczególnych gmin), jak również planowanie

i wdrażanie konkretnych działań służących aktywizacji osób starszych, budowaniu ich pozytywnego wizerunku, czy rozwiązań z zakresu opieki nad seniorami

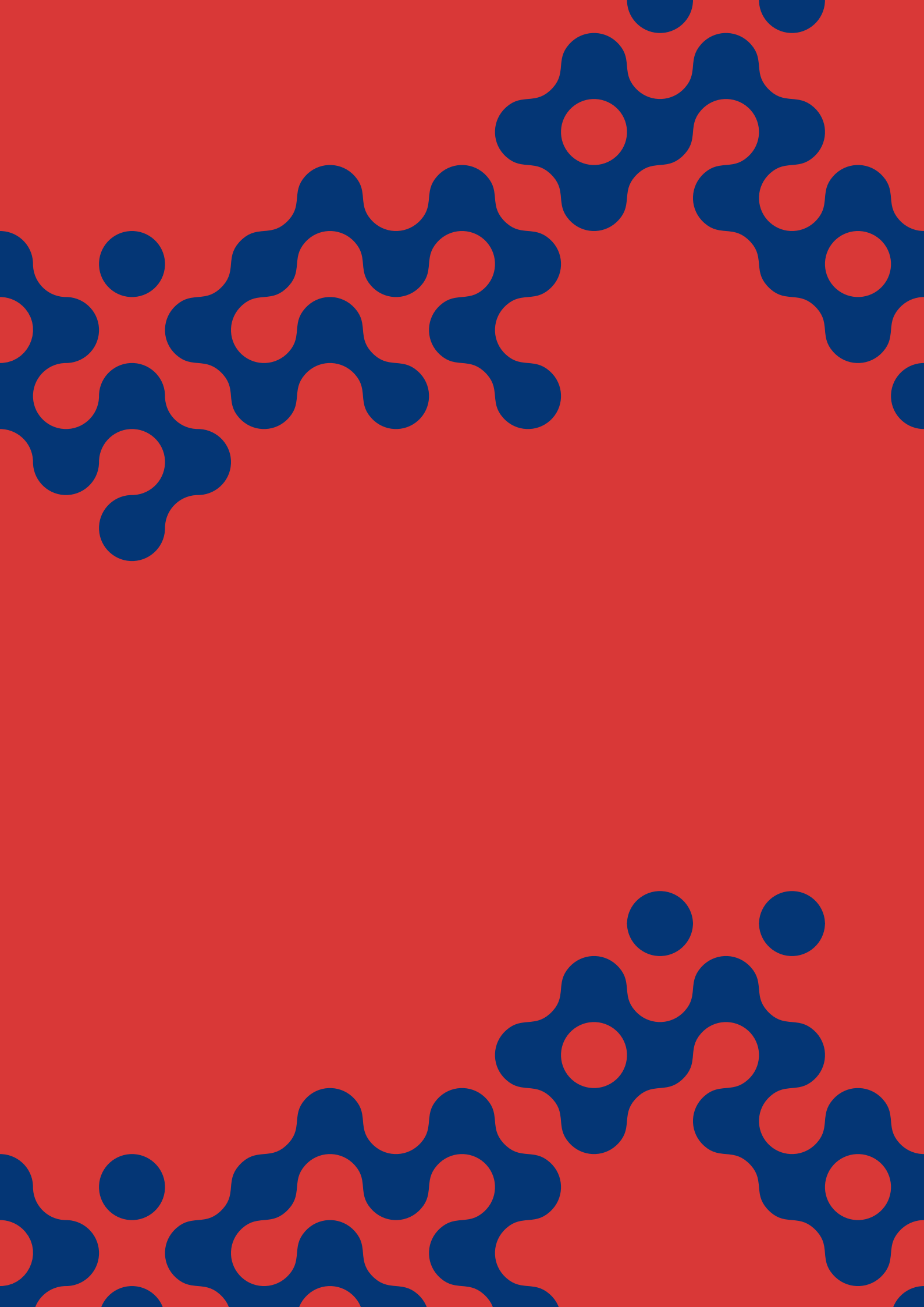
Członkini Rady ds. Polityki Senioralnej przy Ministrze ds. Polityki Senioralnej

Członkini Rady Pomocy Społecznej przy Ministrze Rodziny i Polityki Społecznej

X kadencji

Doradca Stały Komisji Sejmowej Polityki Senioralnej w Sejmie X kadencji

Była Zastępca Wójta Gminy Kolbudy (2021–2023) odpowiedzialna za kształtowanie i rozwój lokalnej polityki społecznej



Budowanie partnerstw społecznych z perspektywy miasta

Łukasz Brządkowski

Prezydentem miasta jestem od półtora roku. Wcześniej, przez wiele lat, działałem aktywnie w trzecim sektorze. Ta zmiana perspektywy – z organizacji pozarządowej do urzędu – pozwoliła mi lepiej zrozumieć, jak złożone i zarazem delikatne są relacje między administracją a sektorem społecznym. Rozmawiając z urzędnikami, wielokrotnie robiłem sobie taką wewnętrzną diagnozę: z czego właściwie wynika sposób, w jaki urząd traktuje organizacje? Co decyduje o tym, że NGO-sy bywają postrzegane raczej jako „petenci” niż partnerzy?

Zauważyłem, że często nie chodzi o złe intencje, lecz o **mentalność i przyzwyczajenie**. Jeśli urząd przez lata pracuje w określonym rytmie, to naturalnym domniemaniem jest, że to właśnie ten rytm jest „jedynym dopuszczalnym”. Każda próba zmiany, nowego podejścia, innego sposobu interpretacji przepisów – budzi obawę, że coś się rozreguluje. A jednak to właśnie w tej przestrzeni – między procedurą a elastycznością – rodzi się prawdziwe partnerstwo.

Z moich obserwacji wynika, że najbardziej zbliżają nas tzw. **projekty miękkie** – te, w których urzędnicy stają się częścią zespołu razem z organizacjami pozarządowymi. Wspólne warsztaty, wydarzenia, działania społeczne – to wszystko pozwala obu stronom zobaczyć, że po drugiej stronie nie ma przeciwnika, lecz partnera. Urzędnicy zaczynają doceniać, ile energii i wiedzy wnoszą NGO-sy, a przy okazji przekonują się, że sektor pozarządowy nie jest grupą ludzi lekko traktujących przepisy. Wręcz przeciwnie – organizacje świetnie znają prawo i potrafią wykazać, że **inna interpretacja tych samych** przepisów może być równie dobra, a czasem nawet bardziej efektywna.

Współpraca wymaga więc **cierpliwości i wzajemnego zaufania**. To po stronie urzędu często pojawia się lęk przed popełnieniem błędu, a po stronie organizacji – frustracja, że dobre pomysły rozbijają się o ścianę formalności. Jeśli jednak obie strony podejść do współdziałania z otwartością i wzajemnym szacunkiem, efekty mogą być zaskakująco dobre.

Z perspektywy miasta szczególnie ważne jest, by organizacje czuły się **prawdziwym partnerem**, a nie tylko wykonawcą usług „po kosztach”. Niestety, wciąż pokutuje myślenie, że NGO to partner „na taniej wersji” – ktoś, kto robi to samo, co urząd, ale za mniejsze pieniądze. To błędne podejście. Partnerstwo nie polega na oszczędzaniu, lecz na **dzieleniu się kompetencjami** i wspólnym tworzeniu wartości społecznej.

Warto spojrzeć choćby na sposób przyznawania dotacji: często zakłada się, że organizacja dostanie 70% czy 80% kosztów projektu, a resztę „sobie jakoś zorganizuje” – znajdzie sponsora, wolontariuszy, czy środki własne. Jeśli organizacja nie podejmie się zadania przy tak okrojonym budżecie, pojawia się komentarz: „to znaczy, że to nie było dla nich ważne”. A przecież to błędne wnioskowanie. W rzeczywistości to **sygnał, że system finansowania** nie odpowiada na realne potrzeby sektora i w efekcie ogranicza jego rozwój.

W moim przekonaniu, kluczową rolę w budowaniu partnerstw odgrywa **zaufanie do potencjału organizacji**. Samorząd musi mieć pewność, że NGO poradzi sobie z powierzonym zadaniem – ale żeby to było możliwe, organizacja musi mieć stabilne warunki do rozwoju. Jeśli od lat działamy w niedoborze, w atmosferze ciągłej tymczasowości, trudno utrzymać w organizacjach ludzi z doświadczeniem i kompetencjami. Tymczasem to właśnie oni stanowią największy kapitał społeczny miasta.

W Tczewie staramy się wykorzystywać ten potencjał w sposób praktyczny. **Przykładem są budynki po dawnych przedszkolach**, które wracają do zasobów miejskich. Chcemy je przekształcać w miejsca aktywności seniorów, we współpracy z organizacjami pozarządowymi. To wymaga nie tylko inwestycji, ale przede wszystkim wspólnego planowania i odpowiedzialności. Wyzwanie polega na tym, że wciąż mamy niewiele organizacji, które są w stanie udźwignąć tak duże projekty. To, niestety, efekt wieloletniego funkcjonowania w trybie „od konkursu do konkursu”.

Dlatego przy podejmowaniu decyzji o współpracy staram się **nie ograniczać do granic miasta**. Warto patrzeć szerzej – na cały region, na sieci organizacji, które mogą wspólnie realizować zadania. Wygodą, ale i ogromnym kapitałem jest moja osobista znajomość sektora, wynikająca z wcześniejszych doświadczeń. Znam ludzi, wiem, jak pracują i jakie mają wartości. Dzięki temu łatwiej osiągnąć konsensus i dobrać partnera, który nie tylko ma kompetencje, ale i rozumie lokalny kontekst.

Budowanie partnerstw zaczyna się jednak dużo wcześniej – **już na etapie pomysłu**. To właśnie wtedy powinniśmy zapraszać organizacje do stołu, zanim powstanie projekt, zanim pojawi się formalna koncepcja. Często bywa odwrotnie: miasto ma gotowy pomysł i szuka „realizatora”. Tymczasem prawdziwe partnerstwo polega na współtworzeniu – na tym, by NGO-sy mogły współdecydować o kształcie działań od samego początku.

Nie mniej ważna jest **otwartość na informację zwrotną**. Czasem to właśnie organizacja, która działa najbliżej mieszkańców, potrafi dostrzec coś, czego nie widać zza biurka w urzędzie. Włączenie jej w proces planowania pozwala uniknąć błędów i daje szansę na znalezienie partnerów tam, gdzie wcześniej byśmy ich nie szukali.

Na koniec – to, co wydaje mi się najważniejsze: **mapowanie i poznanie siebie nawzajem**. Bez wiedzy o tym, kto czym się zajmuje, jakie ma zasoby i doświadczenia, nie jesteśmy w stanie realizować działań na najwyższym poziomie. Dlatego potrzebujemy przestrzeni do spotkań, wymiany informacji i budowania relacji – nie tylko formalnych, ale też zwyczajnie ludzkich.



Tylko wtedy, gdy będziemy się znać, rozumieć i ufać sobie nawzajem, będziemy w stanie tworzyć prawdziwe partnerstwa. Partnerstwa, które nie są oparte na pieniądzu czy obowiązkach, lecz na wspólnym przekonaniu, że działamy dla dobra wspólnego.

Patrząc w przyszłość, widzę, że największym wyzwaniem dla sektora społecznego w nadchodzącym roku będzie **utrzymanie i rozwijanie partnerstw opartych na zaufaniu i współodpowiedzialności**. Potrzebujemy stabilnych mechanizmów finansowania, które pozwolą organizacjom planować swoje działania w dłuższej perspektywie, a nie od konkursu do konkursu. Równie ważne będzie **profesjonalizowanie współpracy między administracją a NGO-sami** – poprzez dialog, wspólne szkolenia, konsultacje i partnerskie projektowanie polityk publicznych. W świecie coraz większej niepewności – ekonomicznej, społecznej i demograficznej – to właśnie **sieci współpracy lokalnej** mogą stać się gwarantem odporności naszych wspólnot. Jeśli w nadchodzącym roku uda się nam nie tylko reagować na bieżące problemy, ale też świadomie wzmacniać potencjał organizacji i zaufanie między sektorami, to będzie to prawdziwy krok naprzód w budowaniu dojrzałego społeczeństwa obywatelskiego.

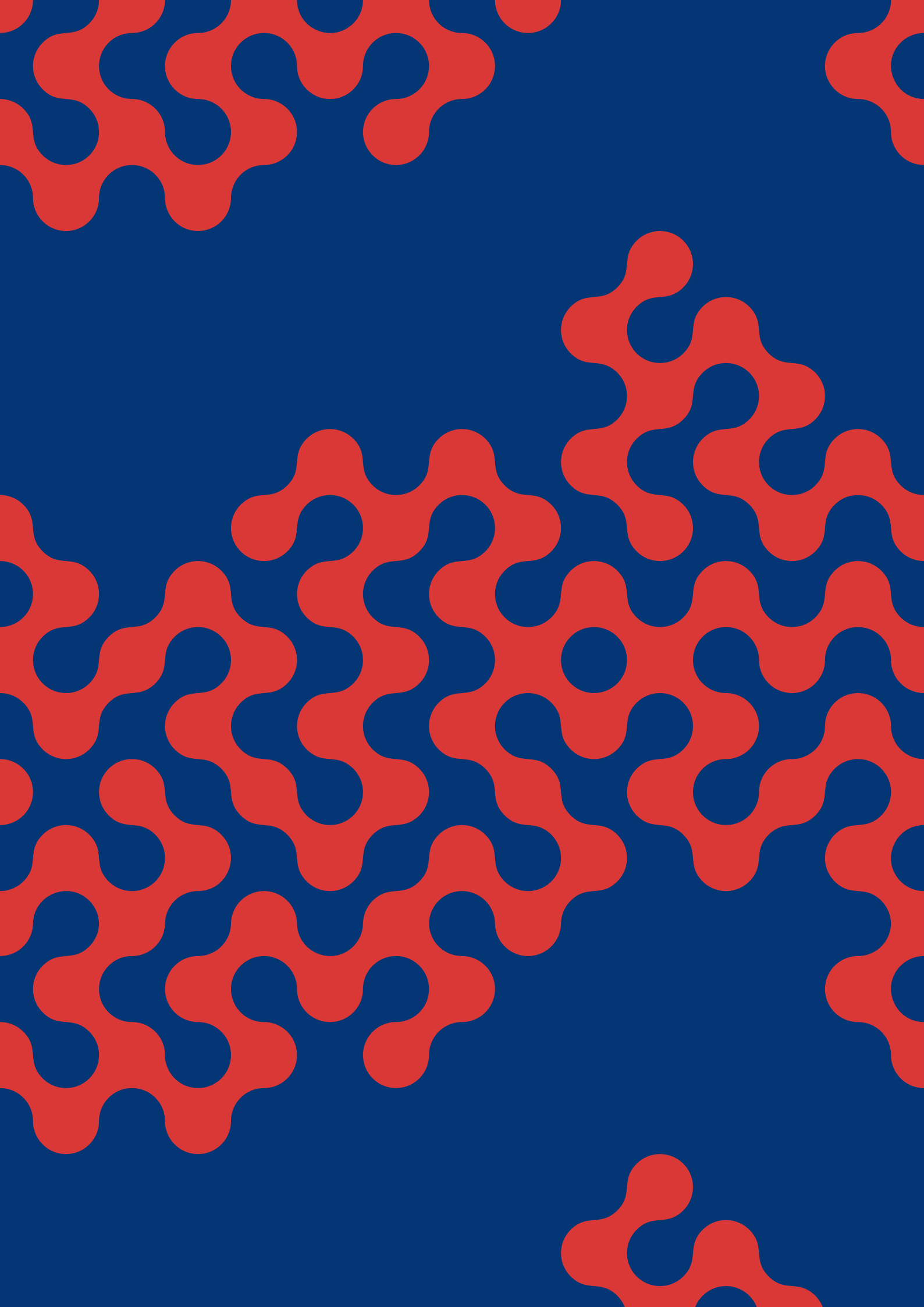


Łukasz Brządkowski

Ma 45 lat, jest rodowitym Tczewianinem. Ukończył Politologię na Uniwersytecie Gdańskim oraz studia podyplomowe na kierunku Zarządzanie na Politechnice Gdańskiej. Współtworzył takie inicjatywy jak Dawny Tczew – Wirtualne Muzeum Miasta oraz Społeczny Komitet Odbudowy Mostu, działający na rzecz odbudowy Mostu Tczewskiego. Przez 12 lat był prezesem Ruchu Inicjatyw Obywatelskich Tczewa. Stowarzyszenie było inicjatorem m.in. projektu społecznej rewitalizacji Parku Miejskiego, utworzenia Lasu Miejskiego na dawnym poligonie oraz powołania Narodowego Muzeum Kolejnictwa w Tczewie.

Jest współautorem dwóch książek o historii Tczewa, a także wolontarystycznym przewodnikiem po mieście. Za swoją działalność został wyróżniony nagrodami: *Animator Społeczny Roku*, *Super Samorząd*, wręczoną w Pałacu Prezydenckim oraz *Filar Powiatu Tczewskiego*.

W kadencji 2018–2024 sprawował mandat radnego miejskiego. W 2024 roku został Prezydentem Miasta Tczewa, zdobywając 47,45% w pierwszej i 66,04% głosów w drugiej turze wyborów. Jako Prezydent Miasta Tczewa jest członkiem Rady Obszaru Metropolitalnego Gdańsk–Gdynia Sopot, a także Metropolitalnej Komisji ds. Klimatu.



Wyzwania i przyszłość sektora społecznego

Arkadiusz Jachimowicz
Stowarzyszenie ESWIP | ROPWWM

WYZWANIA I PRZYSZŁOŚĆ SEKTORA SPOŁECZNEGO

Współpraca – bo na tym się skupię – w sektorze pozarządowym/społecznym/obywatelskim jest zawsze w cenie. I mimo, że często pojawiają się ambicje, konkurencja, zawiści, trzeba o nią zabiegać, bo zgoda buduje. (Z drugiej strony chyba wszyscy mają doświadczenie, jak trudne w realizacji są projekty partnerskie...). Jak budować współpracę? Jedną z bardziej wymagających form jest budowanie porozumień, których celem jest reprezentowanie ogółu, czy dużej części organizacji. Jest to trudne, bo to niezwykle pojemny sektor, skupia zupełnie przeciwstawne organizacje np. myśliwych i obrońców zwierząt, a przykłady można mnożyć. Co łączy te organizacje? Potrzeba pieniędzy, potrzeba wolontariuszy, umiejętność współpracy z administracją, z darczyńcami – więc jakieś przyczółki porozumienia są. Czy wystarczą? Współpracy nie zbuduje się raz na zawsze, trzeba nieustannie zabiegać, aby była na możliwie najwyższym poziomie. Kreowanie tego rodzaju współpracy to sztuka. Jestem przewodniczącym Rady Organizacji Pozarządowych Województwa Warmińsko-Mazurskiego. To porozumienie największych organizacji, federacji, sieci i rad organizacji pozarządowych w województwie. To ponad trzydziestu członków zbiorowych, skupiających czasami setki członków (np. ochotnicze straże pożarne); szacuję, że Rada reprezentuje ponad dwa tysiące organizacji. Spośród reprezentantów członków Rady wybrane zostało siedmioosobowe prezydium, które pracuje na swoich spotkaniach, w różnych zespołach wspólnych, a także – i to bodaj najbardziej skutecznie – na posiedzeniach wojewódzkiej rady działalności pożytku publicznego. Czy zabiegając o dobre rozwiązania na poziomie administracyjnym (marszałek, wojewoda) budujemy współpracę w sektorze? Tak, bo porządkujemy rzeczywistość współpracy, a organizacje mogą liczyć na wsparcie Rady w sytuacjach tego wymagających, czyli zgodnie z zasadą pomocniczości. W strategii działania Rady, poza zasadą jawności i transparentności działań, pojawia się dialog i partycypacja, partnerstwo i suwerenność stron, efektywność i uczciwa konkurencja. Słowa klucze, które trzeba przekładać na praktykę mozolnego, cierpliwego i skutecznego działania. Nie jest tak, że każdy z członków prezydium – prowadzący z reguły znaczną organizację – porzuci ją i zacznie działać na rzecz sektora społecznego. Każdy z nas przeznaczą na to niedużą część swojego czasu. Jak ten cenny zasób wykorzystywać, aby budować współpracę wśród organizacji? Trzeba być tam, gdzie mądrość i doświadczenie wskazuje że być warto, po przygotowaniu i uzbrojeniu we właściwe argumenty, i potrafić te argumenty celnie zareplikować. I być w tym wszystkim konsekwentnym! Łatwo się pisze, trudniej wykonać. Na wszystko jest potrzebny czas i przeświadczenie, że to co robimy ma sens. Trzeba wznieść się ponad własnymi interesami i korzyściami, myśleć o dobru wspólnym sektora społecznego, społeczności i w konsekwencji – Polski.



To bardzo wymagające, a politycy swoimi wiecznymi, żenującymi swarami tego nie ułatwiają, a im wyżej tym gorzej. Zapętleni w swoich wąskopartyjnych widzeniach rzeczywistości, coraz bezceremonialniej niszczą debatę publiczną. A przykład idzie z góry, a ryba psuje się od głowy... Ja oczekuję, że wszyscy oni, opłacani w końcu z naszych pieniędzy, wspólnie, ciężko pracują na rzecz rozwoju i bezpieczeństwa kraju. To nie naiwność (bo i tak będą robić swoje), to racjonalne żądanie, które również sektor obywatelski powinien głosić i egzekwować.

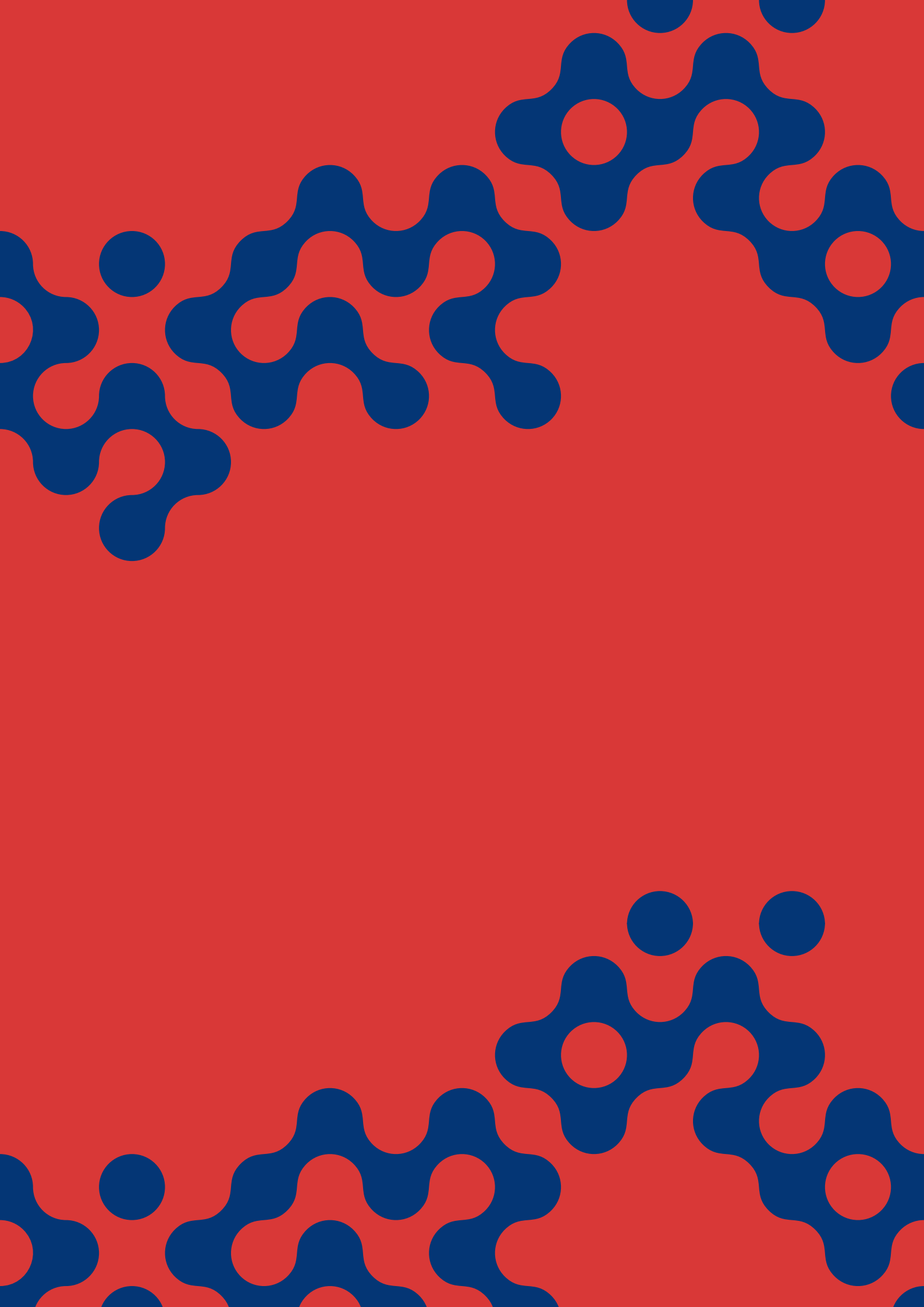
Sektor pozarządowy, któremu poświęciłem ponad trzydzieści lat pracy – i nie żałuję tego wysiłku – jest bezcenny, ale ciągle zbyt słaby, by realnie wpływać na sytuację w kraju. Aby współkreować jego rozwój, aby być partnerem dla administracji. Pamiętamy misję opracowaną w ramach Strategicznej mapy drogowej rozwoju sektora obywatelskiego w Polsce? Ma już dziesięć lat i ciągle jest aktualna. Oto ona: *Misją sektora obywatelskiego jest tworzenie i wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego w partnerstwie z administracją publiczną i biznesem poprzez definiowanie i wyznaczanie kierunków rozwoju Polski, zaspokajanie potrzeb obywateli w duchu dobra wspólnego i solidarności. Ja dodaję: oraz kształtowanie postaw obywatelskich i patriotycznych.*



Arkadiusz Jachimowicz

Prezes Stowarzyszenia ESWIP

Prezes Stowarzyszenia ESWIP. Ekspert w zakresie organizacji pozarządowych, ekonomii społecznej, współpracy samorządów z organizacjami pozarządowymi. Redaktor naczelny pisma Pozarządowiec. Przewodniczący Rady Organizacji Pozarządowych Województwa Warmińsko-Mazurskiego. Członek RDPP w Elblągu i województwie.





Biznes NGO

Bogusław Wieczorek

Rok 2026 nie będzie najprostszym rokiem dla współpracy biznesu z NGO. Utrzymają się przede wszystkim te relacje, które są osadzone w strategiach firm, a nie wynikają wyłącznie z sezonowego entuzjazmu komunikacyjnego czy wizerunkowej mody. Na dotychczasowe napięcia między sektorami nałożą się dwa czynniki „zewnętrzne” – dynamicznie zmieniające się otoczenie gospodarcze w niektórych branżach oraz zawirowania polityczne, które wpływają na deklarowane priorytety i alokację budżetów. W efekcie 2026 będzie rokiem przejściowym, gdzie jakość i fundament partnerstwa zdecydują o jego kontynuacji. Równoległe nowe okoliczności zaczną otwierać przestrzeń pod współpracę w innych obszarach i z innymi interesariuszami niż dotychczas.

Jednym z typowych źródeł napięć we współpracy biznesu z NGO jest to, że obie strony mówią o „efekcie”, ale mają na myśli coś innego. Biznes jest przyzwyczajony do logiki KPI: wskaźników, które są krótkookresowe, porównywalne w czasie, a najlepiej także przekładalne na pieniądź. NGO częściej pracują w logice wpływu społecznego, którego nie da się wprost opisać w raporcie kwartalnym, bo rozkłada się w czasie, jest zależny od kontekstu i trudno przypisać go jednemu działaniu lub jednemu partnerowi.

Stąd, organizacje często są wpychane w schemat projektowy: „ile osób objęliście wsparciem”, „ile szkoleń zrobiliście”, „ile godzin wolontariatu przeprowadziliście”. Choć prawdopodobnie elastyczność biznesu w rozumieniu różnic sektorowych i tak jest większa, niż w przypadku pomocy publicznej, jest to nieustające wyzwanie dla obu stron – jak nie koncentrować się na policzalnych produktach działań, tylko zmianie społecznej, z drugiej zaś strony – jak zapewnić optykę zrozumiałą dla partnera biznesowego, nie sprowadzając swojego działania do produkcji aktywności pod raport.

Te różnice mogą być jeszcze bardziej widoczne w 2026 roku z dwóch powodów. Po pierwsze, w warunkach presji kosztowej firmy chętniej premiuje działania szybkie, mierzalne i komunikowalne – nawet jeśli ich realny wpływ jest ograniczony. Po drugie, rośnie formalne znaczenie porządkowania danych społecznych w raportowaniu zrównoważonego rozwoju. Standardy społeczne ESRS wymagają od firm opisu wpływów, działań oraz sposobu mierzenia postępów i celów, co automatycznie prowadzi je do pytania NGO o mierniki, metodologię i dowody rezultatów. Może to powodować w dłuższym okresie, że organizacje dobre merytorycznie zostaną zastąpione podmiotami, których działania są łatwiejsze w raportowaniu.

Innym typowym problemem we współpracy międzysektorowej jest często zapominany fakt, że gospodarka ma charakter cykliczny. Po czasie inwestycji i realizacji zysków niechybnie musi przyjść czas redukcji kosztów. Nie oznacza to kryzysu gospodarczego, ale jest immanentną cechą prowadzenia działalności biznesowej.

Z chwilą przejścia na defensywne postrzeganie strategii, firmy koncentrują się na płynności, ograniczaniu kosztów stałych i zabezpieczeniu podstawowych procesów operacyjnych. Współpraca z NGO trafia wówczas często do kategorii „nice to have”, wraz z innymi miękkimi działaniami firm, jak dbanie o wizerunek, marketing, sponsoring czy CSR. Ta pula podlega najszybszej redukcji niezależnie od jej merytorycznej oceny.

Dla NGOów współpracujących z biznesem oznacza to konieczność przyjęcia podobnej logiki – przynajmniej w takim zakresie, w jakim jest to możliwe. Rok 2026 może przynieść w wielu branżach przesunięcia budżetowe, które ograniczą lub zakończą współpracę. Stąd istotna jest dywersyfikacja partnerów biznesowych oraz źródeł finansowania. Tak jak zgubne może być dla NGO całkowite związanie się z grantami z jednego źródła, a już z pewnością z jednego źródła, które podlega zmianom politycznym, tak samo może skończyć się współpraca z przedsiębiorcami reprezentującymi tylko jedną branżę.

Dodatkowa trudność roku 2026 polega na tym, że po latach postcovidowych, nadpodaży pieniądza przez banki centralne, napięciach geopolitycznych oraz gwałtownym rozwoju narzędzi AI, dekonstrukcja przestała rozkładać się równomiernie i nie tylko nie dotyka wszystkich po równo, ale niektóre branże i firmy zatapia, by innym pozwalać realizować rekordowe zyski. Te drugie będą oczywiście dużo chętniej dzielić się nimi z partnerami społecznymi. Przykładowo, w sektorze technologicznym widać falę redukcji zatrudnienia i presję na zmianę kompetencji przez specjalistów. Programistom w dotychczasowych językach programowania trudniej znaleźć pracę, podczas gdy specjaliści od AI i cyberbezpieczeństwa mogą rozwijać skrzydła. Podobnie w budownictwie – z jednej strony ograniczane są inwestycje mieszkaniowe czy komercyjne, z drugiej – nakłady na przemysł i energetykę osiągają historyczne rekordy. To oznacza, że trudniej będzie budować stabilne, długoletnie partnerstwa oparte na jednym profilu branżowym.

Nie bez znaczenia pozostają gwałtowne zmiany polityczne. Nie tylko dlatego, że bezpośrednio przesuwają strumienie publicznych pieniędzy. Pierwsze miesiące drugiej prezydentury Donalda Trumpa były tu czytelnym sygnałem. Administracja USA radykalnie ograniczyła finansowanie zagranicznej pomocy (w tym realizowanej przez NGO), obejmującą m.in. mechanizm „stop-work” dla wielu istniejących programów. Sygnał ten został jednoznacznie odczytany przez globalne korporacje działające na rynku amerykańskim, które szybko zmieniły katalog deklarowanych wartości, a co za tym idzie – realizowanych projektów społecznych.

W 2026 roku może to mieć jeszcze większe znaczenie, bo jest to pierwszy rok pełnych budżetów przygotowanych już w nowej atmosferze politycznej. Firmy międzynarodowe – szczególnie te silnie obecne w USA albo zależne od relacji regulacyjnych – mają naturalną skłonność do dostrajania się do dominującego tonu i minimalizują ekspozycję na obszary, które mogą generować konflikt polityczny.



To oznacza, że część biznesu będzie traktować współpracę z NGO nie jako narzędzie budowania wizerunku, lecz jako potencjalne źródło ryzyka reputacyjno-politycznego. Z perspektywy organizacji oznacza to konieczność innego akcentowania korzyści ze współpracy – mniej deklaracji, więcej konkretnych; mniej symboliki, więcej usług społecznych.

Równoległe do zwrotu politycznego w USA, w UE trwa korekta tempa zmian związanych ze zrównoważonym raportowaniem. Komisja Europejska przedstawiła pakiet uproszczeń Omnibus, którego celem jest zmniejszenie obciążeń administracyjnych dla firm w obszarze zrównoważonego rozwoju, w tym m.in. w reżimie CSRD/ESRS. Dodatkowo mechanizm „stop-the-clock” odracza część obowiązków sprawozdawczych, np. przewiduje dwuletnie przesunięcie dla podmiotów, które miały raportować po raz pierwszy za 2025 lub 2026 rok.

To ma bezpośrednie znaczenie dla współpracy z NGO z biznesem, bo wiele firm w poprzednich latach podpinano partnerstwa społeczne pod rosnące wymagania ESG – zwłaszcza tam, gdzie potrzebowały wiarygodnych działań i danych w obszarze „S”. W związku z odroczeniem obowiązku raportowania, część firm na ten czas inaczej będzie formułować swoje priorytety. Dla NGO oznaczać to może, że współpraca i jej zakres będą częściej negocjowane na poziomie zarządczym, a nie komunikacyjnym.

W Polsce rok 2026 będzie upływał pod znakiem KPO i nakładów na obronność. Dla wielu firm współpraca z NGO będzie finansowana nie z zysku, ale z budżetów wynikających z udziału w podziale środków publicznych. W tym kontekście szczególnie istotny jest powołany ze środków KPO Fundusz Bezpieczeństwa i Obronności. Rząd wskazuje, że przeznaczy na niego ponad 22 mld zł, a pierwsze nabory mają ruszyć w połowie 2026 roku. Co ważne, fundusz ma finansować cele podwójnego zastosowania – nie tylko potencjał obronny, ale też ochronę ludności, gotowość na sytuacje kryzysowe i komponent technologiczny, co otwiera przestrzeń również dla współpracy z organizacjami społecznymi.

Podobny w charakterze jest Program Ochrony Ludności i Obrony Cywilnej na lata 2025–2026, zakładający wydatki rządu 17 mld zł w 2026 roku. Obejmować ma m.in. obiekty zbiorowej ochrony, zabezpieczenie logistyczne, łączność i systemy alarmowania oraz budowanie zasobów i kadr obrony cywilnej. To są obszary, w których sektor społeczny może być wykonawcą kompetencji miękkich – edukacji, mobilizacji lokalnych społeczności, komunikacji kryzysowej, pracy z grupami wrażliwymi oraz wsparcia samorządów w projektowaniu działań społecznych wokół inwestycji infrastrukturalnych.

Dla wielu NGO będzie to szansa na pozyskanie finansowania na swoją działalność, pod warunkiem przeformułowania oferty w taki sposób, aby odpowiadała celom stawianym przez te programy.

Podsumowując, rok 2026 nie będzie typowym czasem współpracy NGO z biznesem, ale raczej kontynuacją wysokiej zmienności. W takich warunkach zyskiwać będą te organizacje, które zdołały zbudować stabilne relacje z biznesem i potrafią czytelnie definiować wartość swoich działań.

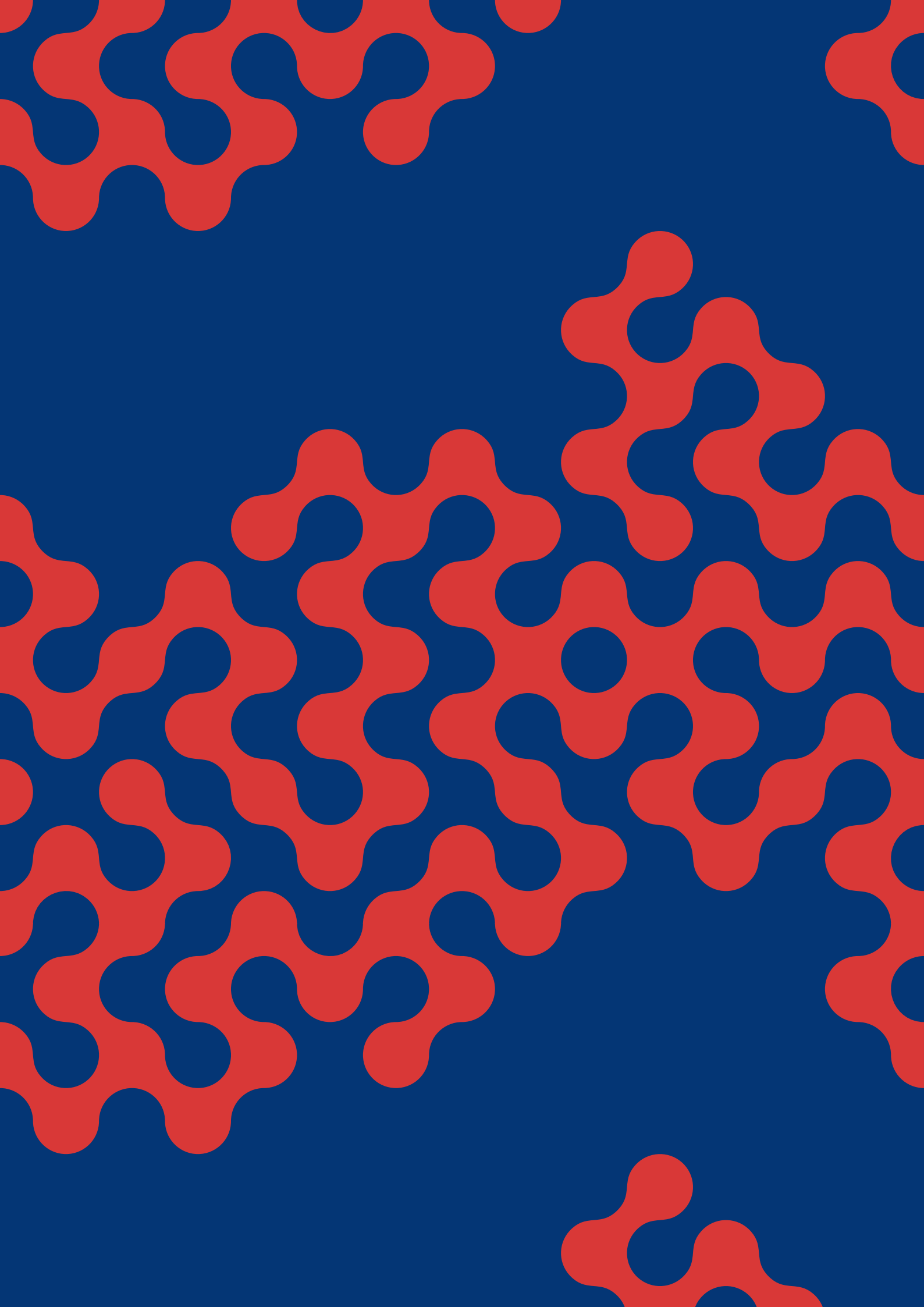
Z drugiej strony, wysoka dynamika to także nowe szanse na współpracy tam, gdzie nie było to dotychczas możliwe. Zamiast szukać „firm, które zawsze wspierają”, warto identyfikować tych interesariuszy, którzy wchodzą w obszary o rosnącym znaczeniu strategicznym (bezpieczeństwo, odporność, cyber, infrastruktura krytyczna, zdrowie) i którzy będą potrzebowali wiarygodnych partnerów społecznych nie tylko do komunikacji, ale do realizacji konkretnych działań.



Bogusław Wieczorek

Olivia Centre

Radca prawny specjalizujący się w prawie własności intelektualnej oraz prawie nieruchomości. Pełnomocnik Zarządu Olivia Centre, największego centrum biznesowego w Polsce. Odpowiada m.in. za współpracę pomiędzy środowiskiem biznesu a władzą publiczną, środowiskami nauki i trzeciego sektora. Pełnomocnik Zarządu Pracodawców Pomorza ds. Własności Intelektualnej. Członek Rady Nowych Technologii i Cyfryzacji przy Prezydencie RP. Inicjator sprowadzenia do Polski praw autorskich do utworu „Czerwone Maki na Monte Cassino”.





Natalia Kata-Gawlik

Organizacje społeczne od lat stanowią jeden z najważniejszych fundamentów silnego, demokratycznego państwa. To dzięki nim społeczeństwo obywatelskie staje się żywe, aktywne i zdolne do współtworzenia rzeczywistości. NGO-sy wypełniają przestrzeń między instytucjami publicznymi a obywatelami: reagują na potrzeby lokalnych społeczności, rozwijają innowacje społeczne, wspierają osoby wykluczone, mobilizują do działania tam, gdzie system nie sięga. Ale by mogły robić to skutecznie – potrzebują stabilnego zaplecza, którego często nie widać na pierwszy rzut oka. A tym zapleczem są zdrowe, transparentne i dobrze zaplanowane finanse. Bez nich nie istnieje ani misja, ani zespół, ani żaden projekt. Rok 2026 może być momentem, w którym sektor pozarządowy nie tylko dostrzega tę prawdę, ale zaczyna ją realnie wdrażać w codziennym działaniu.

Wiele organizacji doskonale zna trud codziennego prowadzenia księgowości, rozliczania projektów i mierzenia się z formalnościami, które potrafią przytłoczyć nawet doświadczony zespół. Zmienność zasad, różne formaty sprawozdań, oczekiwania instytucji finansujących – wszystko to sprawia, że kwestie finansowe bywają odkładane „na później”, a później przychodzą w formie stresujących terminów i dodatkowej pracy. Tymczasem właśnie teraz, w 2026 roku, sektor ma ogromną szansę, by uporządkować swoje procesy i spojrzeć na nie jako na coś, co można uczynić bardziej przyjaznym, zrozumiałym i przewidywalnym. Cyfryzacja, ujednolicanie procedur, tworzenie przejrzystych instrukcji i powtarzalnych schematów działania mogą stać się rewolucją, która odciąży zespoły i przywróci organizacjom poczucie kontroli nad ich działalnością. Jest coraz więcej dostępnych narzędzi cyfrowych na tynku, które są dopasowane do potrzeb III sektora, np. Aplikacja 2do2, które to znacząco mogą wpłynąć na optymalizację pracy.

Jest to szczególnie ważne dlatego, że polski sektor pozarządowy opiera się często na bardzo małych zespołach. W wielu organizacjach jedna osoba pełni kilka funkcji – księgowej, koordynatorki, administratorki, specjalistki od komunikacji, czasem nawet osoby prowadzącej działania merytoryczne. To ogromna odpowiedzialność i ogromny ciężar, który może prowadzić do przeciążenia, wypalenia, a w efekcie spowolnienia rozwoju całej organizacji. Dlatego tworzenie prostych procedur, przejrzystych narzędzi i jasnych zasad finansowych jest nie tylko kwestią jakości pracy, ale także dobrostanu zespołu. Widoczność środków, regularne raportowanie, wspólne rozumienie budżetu – to wszystko buduje stabilność, wzmacnia bezpieczeństwo i daje ludziom poczucie, że działają w uporządkowanej, przewidywalnej strukturze.



Równie istotne jest odejście od przekonania, że granty i dotacje są jedynym naturalnym źródłem finansowania organizacji. Przez lata były oczywistym wyborem – znajomym, dostępnym i przewidywalnym. Jednak coraz więcej organizacji dostrzega, że przywiązanie wyłącznie do jednego źródła przychodów niesie za sobą ograniczenia. Dywersyfikacja – poprzez darowizny, współpracę z biznesem, działalność odpłatną statutową lub nawet niewielką działalność gospodarczą – może stać się narzędziem wzmocnienia niezależności. To nie musi oznaczać rezygnacji z grantów; wręcz przeciwnie – granty pozostaną ważnym elementem, ale staną się jednym z kilku filarów, a nie całą konstrukcją. W 2026 roku sektor ma szansę spojrzeć na finanse bardziej strategicznie i bardziej odważnie, otwierając się na nowe modele działania.

W tym wszystkim kluczowe jest podejście do budżetu jako narzędzia planowania. Zbyt często budżet kojarzy się z tabelą do wypełnienia „pod projekt”. Tymczasem może pełnić zupełnie inną funkcję: wyznaczać kierunki rozwoju, pokazywać priorytety, ujawniać przestrzeń na tworzenie rezerw finansowych, na inwestycje w narzędzia, ludzi czy nowe inicjatywy. Organizacje, które w 2026 roku uczynią pracę na budżecie procesem ciągłym – nie jednorazowym obowiązkiem – zyskają jasność strategiczną, która pozwoli im działać pewniej i odważniej.

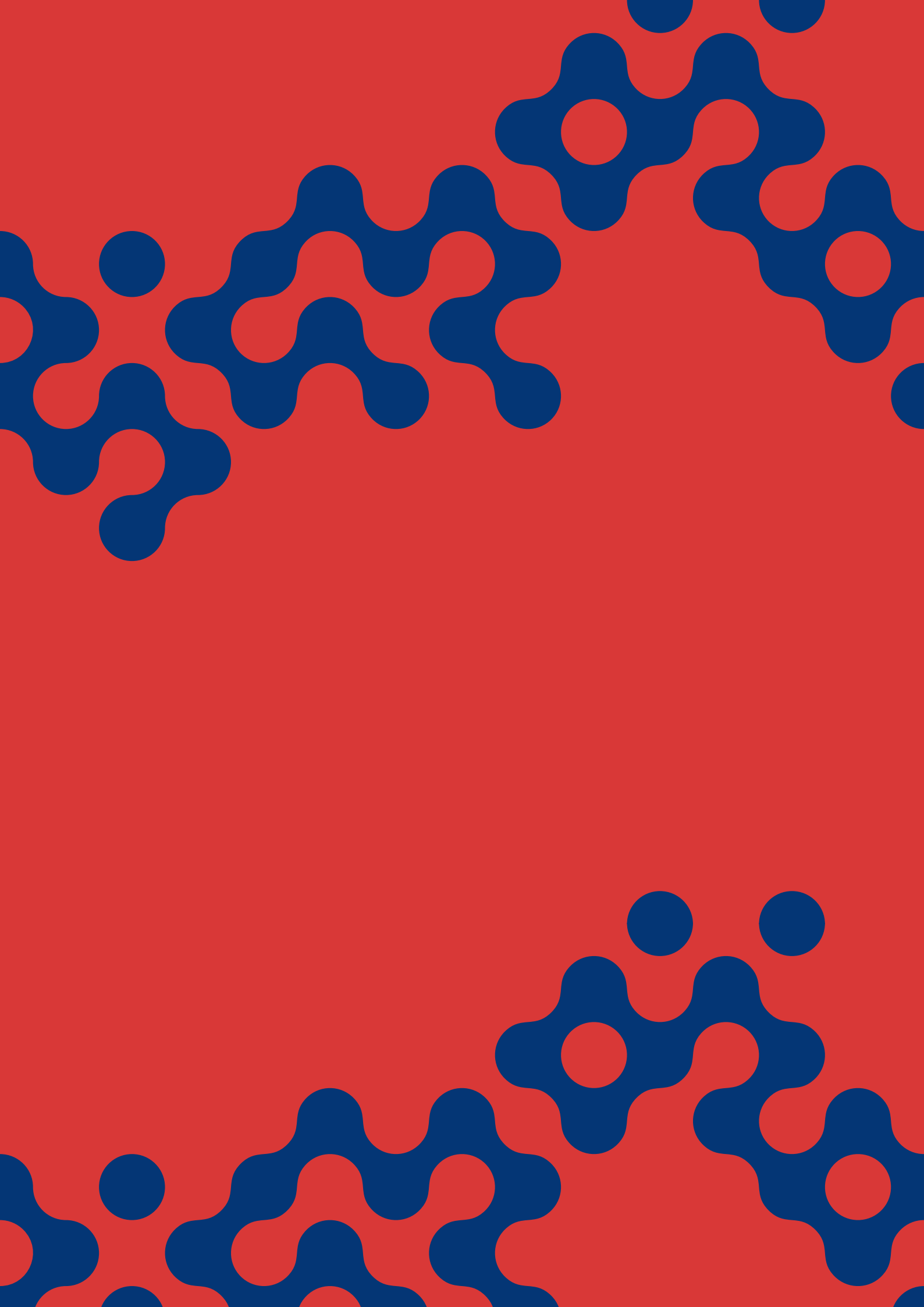
Widoczność środków, dobra komunikacja wewnętrzna i rzetelne raportowanie tworzą kulturę organizacyjną opartą na przejrzystości i zaufaniu. To właśnie takie podejście buduje stabilność, której sektor pozarządowy potrzebuje, aby nie tylko przetrwać, ale także się rozwijać. Organizacje, które uczynią finanse elementem wzmocniającym ich misję – a nie trudnym obowiązkiem – będą mogły działać spokojniej, ambitniej i bardziej długofalowo. Rok 2026 nie musi być postrzegany przez pryzmat wyzwań. Może być rokiem dojrzałości sektora. Może być momentem, w którym organizacje społeczne zaczną odważniej troszczyć się o swoje zasoby, procesy i ludzi. Może być czasem przejścia z logiki przetrwania do logiki rozwoju. Organizacje, które zdecydują się traktować finanse jak fundament, a nie problem, zbudują stabilność, która pozwoli im jeszcze skuteczniej wspierać społeczeństwo. A to właśnie społeczeństwo – obywatele, społeczności, grupy potrzebujące wsparcia – jest powodem, dla którego sektor istnieje.

Dbanie o finanse to nie techniczny detal. To akt troski o misję, o ludzi i o przyszłość. I właśnie dlatego najbliższe lata mogą okazać się jednym z najbardziej przełomowych okresów dla polskich organizacji społecznych – jeśli sektor pozwoli sobie go takim uczynić.



**Natalia
Kata-Gawlik**

Fundacja 2do2





Adres: ul. Wita Stwosza 23
80-312 Gdańsk

Telefon: +48 58 344 40 39

E-mail: biuro@fundacjarc.org.pl