PROJEKT, 13.10.2026

Rekomendacje Koalicji Równych Szans[1] systemowego wsparcia trzeciego sektora w Polsce, w zakresie efektywnego przeciwdziałania dyskryminacji, mobbingowi i innym niepożądanym zachowaniom, które mogą prowadzić do naruszania godności i innych dóbr osobistych w zatrudnieniu i w usługach

Przygotowała: r.pr. Karolina Kędziora
ekspertka projektu Polskiego Towarzystw Prawa Antydyskryminacyjnego
„Koalicja Równych Szans – wzmocnienie struktur oraz planowanie i realizacja międzysektorowych działań na rzecz równego traktowania ze szczególnym uwzględnieniem obszaru usług"

Uzasadnienie rekomendacji

Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego (PTPA), prawnicza organizacja pozarządowa, która od 2006 r. wyznacza standardy równościowe w Polsce, przez dwa lata (lipiec 2024 - czerwiec 2026), realizowała projekt **„Równość standardem pracy w trzecim sektorze"**[2] ze środków Narodowego Funduszu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego. Projekt obejmował komponent badawczy, odnośnie do skali patologii zatrudnienia w środowisku, tj. dyskryminacja (w tym molestowanie seksualne) i mobbing i komponent wspierający w ramach którego udzielano porad prawnych zarówno osobom pracującym w sektorze, jak i zarządzającym organizacjami pozarządowymi. Prowadzono również działania pilotażowe w kilku organizacjach, które pozwoliły przetestować Model równe NGO[3], który opracowały ekspertki projektu, jako gotowy do implementacji pakiet działań równościowych skrojony na potrzeby organizacji pozarządowych. Model Równe NGO, znalazł zastosowanie w organizacjach, które mają zasoby osobowe i finansowe do jego implementacji, niemniej jednak, jak wynika z naszych wieloletnich obserwacji, które potwierdziły badania i zintensyfikowany kontakt z sektorem w ramach projektu, wciąż ogromna liczba organizacji w Polsce nie będzie w stanie samodzielnie realizować polityki równościowej w tym efektywnej prewencji, w sytuacji, występowania szeregu czynników, specyficznych dla środowiska.

Badanie, jakie przeprowadziło PTPA w 2025 r. **„Równość standardem pracy w trzecim sektorze. Raport z badania ilościowego i jakościowego projektu"**[4] ilustruje kondycje trzeciego sektora. Wywiady pogłębione potwierdziły, że wypalenie zawodowe w środowisku jest związane ściśle z kulturą pracy w organizacjach. Doświadczana przez

[1] Koalicja Równych Szans, koordynowana przez PTPA jako organizację patronacką, to ogólnopolska sieć organizacji pozarządowych działających na rzecz przeciwdziałania dyskryminacji i ochrony praw człowieka.
[2] https://ptpa.org.pl/projekty/rownosc-standardem-pracy-w-trzecim-sektorze-2/
[3] https://ptpa.org.pl/wp-content/uploads/2026/05/Model-ROWNE-NGO.pdf
[4] https://ptpa.org.pl/wp-content/uploads/2026/03/ptpa_raport_ngo_final.pdf

wiele osób w sektorze niestabilność zatrudnienia, w połączeniu z naruszeniami prawa pracy, a czasem również godności osobistej, wpływa na jakość życia osób zatrudnionych w NGO i kondycję sektora jako całości. Do wypalenia zawodowego przyczynia się brak wymiernych i trwałych efektów wykonywanej pracy. Wypalenie, związane z szerszym kontekstem pracy w trudnych obszarach, wzmacniają patologie związane ze złym zarządzaniem, organizacją pracy i brak systemowych sposobów radzenia sobie organizacji z wypaleniem. Traktowanie wypalenia jako indywidualnego problemu, normalizacja dużej rotacji w organizacjach oraz brak zintegrowanego podejścia do kwestii wypalenia jako procesu związanego ze strukturą finansowania sektora i obecną w nim kulturą pracy, prowadzi do odpływu wartościowych osób. Zawyżone wymagania, wywieranie presji na osoby zatrudnione czy ciągła krytyka ich pracy wciąż często są usprawiedliwiane misją organizacji (na przykład sytuacjami wymagającymi ciągłej, długotrwałej pracy) lub charakterem osoby stojącej na czele organizacji (która jest „twarzą" jakieś sprawy społecznej). Są to praktyki, które prowadzą do wypalenia osób zatrudnionych w sektorze i osłabienia go jako całości.

Problemy takie jak niedofinansowanie, czy też niepewne finansowanie przekładają się na brak stabilności zatrudnienia i częsty brak umów o pracę. Wpływają także na jakość pracy, w szczególności kształtują kulturę instytucjonalną, w której wykonywana praca nie podlega regułom, obowiązującym w innych miejscach pracy i stwarza możliwości nadużyć. Raport pogłębia i uszczegóławia niektóre kwestie związane z jakością pracy w ngo. Po pierwsze, wskazuje, że organizacje wciąż zbyt rzadko postrzegane są jako miejsce pracy. Liderki i liderzy, osoby zarządzające często nie traktują poważnie tego aspektu działalności organizacji, skupiając się na misji, znaczeniu czy efektach prowadzonych działań. W konsekwencji praca w organizacjach jest niezorganizowana i nie podlega regulacjom. Prowadzi to do naruszeń i braku poczucia stabilności wśród osób zatrudnionych. Niejednokrotnie działania zmierzające do realizacji misji organizacji, przyćmiewają wartości bezpieczeństwa i dobrostanu osób w nich pracujących. Osiągnięcie celu, leżącego w publicznym interesie, bardzo często odbywa się kosztem tych, którzy ten cel realizują – w imię społecznego dobra, wyższych idei, niesienia pomocy. W organizacjach pozarządowych nagminnie stosuje się tzw. „umowy śmieciowe", czyli umowy cywilnoprawne, rodzące stosunki, których polski ustawodawca nie chroni na równi ze stosunkiem pracy. Ujawnia się tu kontrast pomiędzy trzecim sektorem a obszarem biznesu – w przypadku tego drugiego, pracodawcy – nawet jeśli nie mają zrozumienia dla nieprawidłowości postaw, zachowań czy zaniechań, do których dochodzi w ich organizacji – coraz częściej inwestują w działania prewencyjne, monitorują wdrażanie polityk równościowych i reagują na naruszenia. Firmy robią to z uwagi na konsekwencje prawne i potencjalne straty: materialne, wizerunkowe, odpływ dobrych pracowników czy koszty postępowań sądowych i odszkodowań. Trudno o zbliżone motywacje w trzecim sektorze, w którym finansowanie zazwyczaj uzależnione jest od grantów i projektów, a rotacja pracowników stale jest wysoka.

Co charakterystyczne, wiele osób doświadczających naruszeń w zakresie równego traktowania w ngo nie decyduje się na ujawnienie problemu, a tym bardziej skierowanie sprawy do sądu w przekonaniu, że może to zaszkodzić organizacji, z której misją silnie się utożsamiają. Ponownie, na zasadzie kontrastu, wskazać należy, że osoby zatrudnione w sektorze prywatnym rzadziej mają tego typu dylematy. Praca w trudnym, niejednokrotnie

emocjonalnie obciążającym środowisku pracy, prowadzi często do wypalenia zawodowego. Przez to trzeci sektor nie tylko traci cenne zasoby osobowe, ale też zniechęca nowe osoby do pracy społecznej. Osoby działające na rzecz ngo powinny być chronione przed nierównym traktowaniem na równi z pracownikami w sektorach prywatnym i publicznym. Jakość pracy w trzecim sektorze ma wpływ nie tylko na funkcjonowanie pojedynczej organizacji, lecz – przede wszystkim – na społeczeństwo, które jest beneficjentem działań ngo.

Trzeci sektor, to także ważna gałąź rynku pracy, chociaż nieczęsto jest tak postrzegany. Działalność organizacji pozarządowych ma charakter non profit – ngosy nie działają w celu osiągnięcia zysku finansowego, ale są ważnymi miejscami pracy. Ich pozycja, na styku biznesu i instytucji publicznych, często inicjatyw pomocowych, jest trudna do jednoznacznej definicji i przypisania im miejsca na rynku pracy: to nie przedsiębiorstwa wypracowujące zysk (chociaż często prowadzą działalność gospodarczą); to nie instytucje publiczne, chociaż ngosy realizują działania w interesie publicznym, często korzystając z rządowych, samorządowych czy europejskich dotacji. Ta charakterystyczna działalność prywatnopubliczna, niezależna od zysków, od rządu, poparta ideami, misją tworzenia sprawiedliwego świata dla wszystkich, chęcią niesienia pomocy czy tworzenia – nie jest postrzegana jako praca, a organizacja pozarządowa rzadko postrzegana jest jak pracodawca. Stąd, między innymi, trzeci sektor jest szczególnie narażony na patologie zatrudnienia i łamanie praw pracowniczych.

Badanie PTPA rezonuje z raportem Stowarzyszenia KLON/JAWOR **„Kondycja organizacji pozarządowych 2024”**, gdzie czytamy: „Dwie na trzy organizacje (66%) korzystają z pracy odpłatnej, pozostałe działają wyłącznie dzięki pracy społecznej, czyli bez wynagrodzenia. Stały zespół pracowniczy ma 38% organizacji, a jego wielkość to przeciętnie 4 osoby. Tylko 19% organizacji zatrudnia przynajmniej jedną osobę na umowę o pracę. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w organizacjach pozarządowych w przeliczeniu na pełny etat wynosi 3600 zł netto.”

Nowelizacja Kodeksu pracy[5], która wchodzi w życie z dniem 5 listopada 2026 r. i 5 maja 2027 r. doprecyzowując obowiązki pracodawców odnośnie do wyznaczania standardów równościowych w miejscu pracy i nakładając na pracodawców dodatkowe obowiązki w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji, mobbingowi oraz naruszaniu godności i innym dobrom osobistym (zobowiązując do działań prewencyjnych, wykrywania oraz właściwego reagowania, a także działań naprawczych i wspierających osoby dotknięte tymi zjawiskami), ma na celu podniesienie standardów pracy na krajowym rynku pracy. W związku z bardzo niską ilością umów o pracę w trzecim sektorze, zapisy te nie mają zastosowania do większości osób w nim pracujących. Tym czasem, w ramach wspomnianej nowelizacji, Kodeks pracy m.in. wprowadza obowiązek dla pracodawców, którzy zatrudniają co najmniej 10 pracowników ustalenie procedury oraz częstotliwości działań w obszarach przeciwdziałania naruszaniu godności oraz innych dóbr osobistych pracownika, przeciwdziałania naruszaniu zasady równego traktowania w zatrudnieniu, przeciwdziałania dyskryminacji oraz przeciwdziałania mobbingowi w regulaminie, jeżeli te reguły, procedury oraz częstotliwość działań nie są określone w układzie zbiorowym pracy lub w regulaminie pracy. Zapis ten nie obliguje podmiotów,

[5] https://www.dziennikustaw.gov.pl/D2026000104601.pdf

które zatrudniają poniżej 10 osób lub na innej podstawie niż umowa o pracę – umowy cywilnoprawne, samozatrudnienie, staże, praktyki, wolontariat, czyli dużej części trzeciego sektora. Ustawa o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania, która reguluje zakaz dyskryminacji w stosunku do zatrudnienia niepracowniczego, nie dość że w przeciwieństwie do Kodeksu pracy, zawiera zamknięty katalog przyczyn zakazanej prawem dyskryminacji, nie odnosi się do zachowań noszących znamiona mobbingu, bądź innych form naruszania dóbr osobistych, współpracy wolontariackiej, do tego, nie precyzuje obowiązku efektywnej prewencji dot. patologii zatrudnienia. Tym samym, zgodnie z obwiązującym prawem, większość osób pracujących na rzecz trzeciego sektora, pozostaje bez jakiejkolwiek prawnej ochrony przed patologiami zatrudnienia tj. dyskryminacja, mobbing, inne formy naruszania dóbr osobistych.

Reasumując trzeci sektor potrzebuje wsparcia systemowego w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji, mobbingowi oraz innym formą naruszania godności i innych dóbr osobistych. **Model Równe NGO, który opracowało PTPA, do pożądanej implementacji jego założeń, wymaga zasobów osobowych i finansowych, których większość organizacji pozarządowych w Polsce nie posiada.** Co więcej, badanie PTPA potwierdziło również, że osoby liderskie/zarządzające, często same dopuszczając się naruszeń w interesującym nas obszarze, nawet posiadając zasoby nie będą rekomendowanych działań prewencyjnych wdrażać, nie będąc do tego zobligowanymi w świetle prawa (np. zatrudniając głównie na podstawie umów cywilnoprawnych, bądź wolontariackich).

Reasumując, sektor pozarządowy zmaga się z problemem wypalenia, luki strukturalnej i brakiem wewnętrznych procedur HR, dlatego rozwiązanie systemowe, którego potrzebuje, musiałoby łączyć **wzmocnienie instytucjonalne trzeciego sektora z ochroną praw osób zatrudnionych**. Zorganizowanie systemowego wsparcia na zewnątrz organizacji, dawałoby możliwość np. operatorom środków publicznych, które w naszej ocenie powinny zobowiązywać organizacje, które korzystają z dotacji do realizacji efektywnych działań wewnętrznych w zakresie przeciwdziałania patologiom zatrudnienia, możliwość odesłania do przygotowanego systemu wsparcia, te podmioty, które nie są w stanie samodzielnie sprostać temu obowiązkowi. Dzięki temu, będzie szansa na podniesienie standardów pracy w sektorze, przy uwzględnieniu specyfiki środowiska, jego deficytów i trudności, z jakim się zmaga. System, w ramach oferowanych działań o charakterze edukacyjnym, odnosiłby się również do standardów oferowanych usług, bez względu na to czy byłyby odpłatne na rzecz komercyjnych klientów organizacji, czy nieodpłatne, oferowane na rzecz beneficjentów realizowanych projektów. Równościowe standardy w ramach dostępu do dóbr i usług to obszar niemniej ważny niż obszar zatrudnienia, odnośnie do którego zakaz dyskryminacji, reguluje Ustawa o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania.

Rekomendacje systemowego wsparcia:

Podmiot realizujący działania systemowego wsparcia powinien mieć co najmniej 5 letnie doświadczenie pracy w trzecim sektorze lub na jego rzecz i posiadać zasoby:

- eksperckie (osoby wykonujące zawody prawnicze tj. radca prawny, adwokat) w zakresie praktycznych aspektów zastosowania przepisów prawa dot. ochrony przed dyskryminacją, mobbingiem oraz innymi formami naruszania godności i innych dóbr osobistych w obszarze zatrudnienia i usług;
- eksperckie w zakresie edukacji dot. przeciwdziałania dyskryminacji, mobbingowi oraz innym formom naruszania godności i innych dóbr osobistych w obszarze zatrudnienia i usług. Przy czym chodzi o zarówno o edukację prawną, jak i tzw. pracę świadomościową dot. pracy na postawach;
- eksperckie w zakresie pracy z tematem wypalenia zawodowego, superwizji indywidualnej i zespołowej, a także z zakresu komunikacji, procesów grupowych i wspierania zespołów;
- eksperckie w zakresie realizacji działań badawczych pozwalających na identyfikację wyzwań organizacji pozarządowej w obszarze budowania bezpiecznej atmosfery miejsca pracy i występowania niepożądanych zachowań w zatrudnieniu oraz w kontaktach z klientami/beneficjentami realizowanych projektów;
- eksperckie w zakresie monitoringu i ewaluacji realizowanych działań;
- administracyjno-organizacyjne umożliwiające koordynację realizowanych zadań.

Zakres rekomendowanych działań wchodzących w skład systemowego wsparcia:

- Polityka dot. przeciwdziałania dyskryminacji, mobbingowi oraz innym formom naruszania godności i innych dóbr osobistych w obszarze zatrudnienia, do której dobrowolnie przystępując organizacje pozarządowe, zobowiązują się do przestrzegania zobowiązań w niej zawartych i zapewnienia do niej dostępu wszystkim osobą zatrudnionym, bez względu na formę współpracy. Polityka obejmuje m.in., zakres obowiązków organizacji, które przyjmują Politykę, osób w nich zatrudnionych, zasady korzystania z bezpłatnych konsultacji prawnych dla osób zatrudnionych, **procedurę zgłaszania i reagowania na niepożądane zachowania**, zasady procedowania Komisji, która będzie rozpatrywała zgłoszenia, zasady poufności postępowania wyjaśniającego, a także zakaz działań odwetowych wobec osób które sygnalizują nieprawidłowości w ramach systemu;
- Infolinia konsultacji prawnych dla organizacji i osób fizycznych pracujących na rzecz trzeciego sektora (wyznaczone dyżury eksperckie) w zakresie identyfikowania na ile obserwowane lub doświadczane sytuacje można zakwalifikować jako prawdopodobne naruszenie prawa;
- Pakiet interwencyjny w zakresie pracy z tematem wypalenia zawodowego, superwizji indywidualnej i zespołowej, a także z zakresu komunikacji, procesów grupowych i wspierania zespołów;
- Pakiet edukacyjny dot. przeciwdziałania dyskryminacji, mobbingowi oraz innym formom naruszania godności i innych dóbr osobistych w obszarze zatrudnienia i usług, wypalenia zawodowego, komunikacji bez przemocy itp. Zestawienie tematów opracowanych szkoleń, spośród których zainteresowane organizacje mogą wybrać te, które są adekwatne do aktualnych wyzwań;
- Wsparcie eksperckie, w zakresie realizacji działań badawczych pozwalających na identyfikację wyzwań organizacji pozarządowej w obszarze budowania bezpiecznej

atmosfery miejsca pracy i występowania niepożądanych zachowań w zatrudnieniu oraz w kontaktach z klientami/beneficjentami realizowanych projektów;
- Wsparcie eksperckie w zakresie monitoringu i ewaluacji realizowanych przez organizacje pozarządowe wewnętrznych działań dot. przeciwdziałania dyskryminacji, mobbingowi oraz innym formą naruszania godności i innym naruszeniom dóbr osobistych w zatrudnieniu i usługach;
- Platforma wymiany doświadczeń/dobrych praktyk dedykowana dla organizacji pozarządowych, które chcą się dzielić doświadczeniami np. w zakresie funkcjonowania wewnętrznych systemów ochrony, które posiadają.

Umocowanie oferowanego wsparcia

Wsparcie powinno być całkowicie bezpłatne, dedykowane organizacjom pozarządowym, w rozumieniu Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Wsparcie może być realizowane, przez jeden podmiot lub kilka podmiotów, ale w sposób zsynchronizowany i spójny. Może być realizowane w sposób scentralizowany lub przez podmiot/podmioty umocowane lokalnie, które spełnią określony standard minimum, w zakresie doświadczenia współpracy z trzecim sektorem, zasobów organizacyjnych i eksperckich, na których system się opiera.

Do rozważenia:

- Pieniądze publiczne trafiają do organizacji, **na podstawie Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie**. Instytucja państwowa musi ogłosić otwarty konkurs ofert lub przetarg (np. FERS - Priorytet dotyczący społeczeństwa obywatelskiego i rozwoju dialogu - KPRM ogłasza ogólnokrajowy konkurs grantowy). Organizacje pozarządowe startują w nim, składają precyzyjne programy, a powołana komisja wybiera najlepszą ofertę. Po wygranej podpisywana jest formalna umowa cywilnoprawna na realizację zadania publicznego;

- Fundusze Norweskie i EOG - w kolejnych edycjach **operatorzy mogą bezpośrednio przeznaczyć osobny budżet** na to, aby jedna wyspecjalizowana organizacja świadczyła usługi „parasolowe” dla wszystkich chętnych organizacji w Polsce;

- Zamiast niepewnego konkursu ofert, Minister ds. Społeczeństwa Obywatelskiego (KPRM) lub Minister Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej może podpisać **z wybraną koalicją ngo/ngo umowę wieloletnią na realizację zadania publicznego o charakterze ciągłym** na podstawie Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, która pozwala na zawieranie umów na czas określony, również wieloletni. Rząd w swoim Wieloletnim Programie Współpracy z NGO określa strategiczne zadanie: „Zapewnienie stałego i bezpiecznego środowiska pracy w organizacjach trzeciego sektora poprzez budowanie systemów przeciwdziałania dyskryminacji, mobbingowi oraz innym formom naruszania godności i innych dóbr osobistych”. Po uruchomieniu takiego strategicznego, wieloletniego programu, finansowanie staje się stałą pozycją w rocznych planach finansowych ministerstwa. Wybrany na starcie podmiot (parasolowy) nie musi co roku stawać do walki grantowej – realizuje stałą umowę i co roku otrzymuje transzę na prowadzenie biura wsparcia. Zamiast zlecać zadanie organizacji pozarządowej,

Ministerstwo (np. Minister ds. Społeczeństwa Obywatelskiego we współpracy z Ministerstwem Pracy) może alternatywnie powołać też do życia **państwową osobę prawną** – np. Instytut Bezpieczeństwa Pracy w Organizacjach Pozarządowych. Taka instytucja nie startuje w konkursach. Otrzymuje ona coroczną, stałą dotację podmiotową bezpośrednio z budżetu państwa (zapisaną w ustawie budżetowej). Instytucja ta zatrudnia ekspertów z trzeciego sektora na stałe i świadczy dla zgłaszających się NGO bezpłatne, systemowe wsparcie.

- Rozszerzenie działalności istniejącego Narodowego Instytutu Wolności (NIW-CRSO), który ma wpisane w swoje cele wspieranie trzeciego sektora – np. NIW działa na podstawie własnej, istniejącej już ustawy i co roku otrzymuje z budżetu państwa stałą dotację podmiotową na utrzymanie oraz realizację zadań mechanizm stałego wsparcia: Minister nadzorujący NIW (Minister ds. Społeczeństwa Obywatelskiego) rozszerza instytutowi jego plan działalności o stałe zadanie własne: Prowadzenie Krajowego Biura Standardów Pracy w NGO. **NIW jako podmiot państwowy, tworzy biuro eksperckie, do którego na stałe** (w ramach umów o pracę/zleceń) zatrudnia ekspertów z organizacji pozarządowych.

Alternatywnie, nie rekrutuje własnych pracowników, lecz ogłasza w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP) **oficjalne zamówienie publiczne na świadczenie usług doradczo-wspierających**. Wygrywa podmiot (np. wyspecjalizowane ngo lub konsorcjum eksperckie), który spełni wysokie kryteria merytoryczne i zaoferuje najlepsze warunki. NIW podpisuje z tym zewnętrznym podmiotem umowę cywilnoprawną na obsługę tego systemu. NIW promuje takie podejście - podręcznik pt. „Zamówienia publiczne: NGO partnerem sektora publicznego", w którym zachęca instytucje państwowe do kupowania usług od organizacji społecznych w formie przetargów. Zastosowanie tego mechanizmu przez sam NIW do walki z patologiami zatrudnienia wewnątrz trzeciego sektora byłoby w pełni zgodne z jego celami statutowymi.

- **Zadanie powierzone na podstawie odrębnej specustawy** (Model „Centrum Wsparcia dla Organizacji Pozarządowych"). Ustawa o działalności pożytku publicznego zawiera pojęcie regrantingu oraz partnerstwa publiczno-prywatnego, ale najsilniejszym rozwiązaniem byłaby dedykowana ustawa o wspieraniu rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Zapisy ustawy nakładałyby na Radę Ministrów obowiązek finansowania Narodowego Centrum Wsparcia dla NGO. Zamiast corocznego konkursu, organizacja (lub koalicja organizacji) podpisywałaby z rządem umowę wieloletnią (np. na 10 lat) z gwarantowanym wskaźnikiem waloryzacji budżetu. Zapewnia to ciągłość personelu, brak "dziur" w finansowaniu między starym a nowym rokiem budżetowym oraz pełną niezależność od corocznych procedur urzędniczych.