

impact.lab

NGOsy = dobre miejsce pracy

PODSUMOWANIE KONFERENCJI

Tytuł tej konferencji to nie przypadek.

Wierzymy, że praca w organizacjach pozarządowych może być atrakcyjną ścieżką kariery. I wygląda na to, że nie jesteśmy w tym osamotnieni.

impact.lab

NGOsy = dobre miejsce pracy

14. LISTOPADA 2025 | PZU PARK | WARSZAWA

Pomagamy
razem
wzrost

PZU

Współpraca

Współpraca



Spis treści

▶ O konferencji	4
▶ Talk show	10
▶ Główne wnioski z rozmowy	18
▶ Dobre praktyki	20
▶ Wartości	23
▶ Planowanie strategiczne	24
▶ Kultura organizacyjna	25
▶ Skalowanie działań	26
▶ System pracy	27
▶ "Grantoza"	28
▶ Success stories	29
▶ Podsumowanie	39

O KONFERENCJI



14 listopada 2025 r. grupa ponad 120 pracowników i pracowniczek NGO z całej Polski spotkała się w PZU Park – siedzibie głównego partnera tego przedsięwzięcia, Fundacji PZU.

Uczyliśmy się od siebie nawzajem, zderzaliśmy różne perspektywy, wsłuchiwalismy się w success stories inspirujących liderów i liderek. Wszystko po to, by porozmawiać o tym, jak zamienić swoją organizację w dobre (lub jeszcze lepsze) miejsce pracy. Takie, które sprzyja rozwojowi zespołu, przynosi satysfakcję zawodową, finansową, osobistą, poczucie stabilności i bezpieczeństwa.



Konferencja nie tylko stanowiła fantastyczną okazję do networkingu w gronie społeczników. Była także podsumowaniem wielomiesięcznego, darmowego programu szkoleniowego dla niemal 100 młodych działaczy i działaczek NGO z całej Polski.

W ramach impact.lab rozwijali oni swoją wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania zespołem, finansami, marką i partnerstwami. Podczas konferencji natomiast wspierali nas, moderując dyskusje w formule world cafe.





cykl szkoleniowy impact.lab:
zarządzanie marką organizacji

Konferencja pokazała nam przede wszystkim, że jako sektor mamy w sobie ogromne pokłady odpowiedzialności – nie tylko za efekty naszych działań, ale także za jakość wewnętrznej współpracy, doświadczenia naszej społeczności, wolontariuszy, odbiorców.

Wierzymy, że nawet w imię gratyfikacji finansowej nie warto wyzbywać się swoich ideałów i wartości, które wyróżniają nas spośród innych sektorów. Jesteśmy zmotywowani do ciągłej nauki, poprawy warunków naszej pracy, ale też chętnie dzielimy się swoimi przepisami na sukces.

TALK SHOW

„Poczucie misji kontra rzeczywistość”

NGOsy = dobre miejsce pracy
„Poczucie misji kontra rzeczywistość”

Czy jako NGO mamy moralny
obowiązek rezygnować
z niektórych źródeł finansowania?

impactvis



Dofinansowane przez
Unię Europejską



Punktem wyjścia do dyskusji były dane pokazujące skalę wyzwań trzeciego sektora w Polsce: brak stałych zespołów, niskie przychody i trudności w pozyskiwaniu środków oraz pytanie o to, co faktycznie pozwala organizacjom realizować ich misję mimo tych ograniczeń.

Jak można odnaleźć się w napięciu między wartościami, które motywują ludzi do działania, a koniecznością budowania stabilnych struktur, jeśli NGO mają być czymś więcej niż zrywem opartym na pracy społecznej?

Jedynie 19% NGO w Polsce zatrudnia min. 1 osobę na umowę o pracę

Źródło: Stowarzyszenie Klon/Jawor, "Kondycja organizacji pozarządowych 2024", Warszawa 2025

72% NGO ma trudności w zdobywaniu funduszy

Celem rozmowy nie było wypracowanie jednej odpowiedzi, lecz pokazanie, że funkcjonowanie NGO jako miejsc pracy i aktorów życia publicznego zawsze wiąże się z wyborami, kompromisami i odpowiedzialnością, zarówno wobec realizowanej misji, jak i wobec ludzi, którzy ją współtworzą.



fundacjapzu.

“Zaczynaliśmy w ten sposób, że wszyscy pracowaliśmy jako wolontariusze. To nie jest taki czas, że się wtedy nic nie robi. Uczymy się. Uczymy się jak pracować, jak wykonywać zadania.”

Agnieszka Tobijasiewicz, Stowarzyszenie Demagog

NGOs = dobre
miejsce pracy

“Teraz jesteśmy na etapie próby połączenia tych środków, które już mamy, które są z tej strony biznesowej, do tworzenia znów miejsca [stronie] NGO-sowej i do wspierania naszych działań społecznych”

Izabela Peret, Maturalni.com





“Zawsze warto sobie zadać pytanie,
(...) jak to ładnie Amerykanie mówią,
jakie są sznurki przywiązane do tych
[przekazywanych nam] pieniędzy”

Grzegorz Gruca, Polska Akcja Humanitarna

A man with glasses and a dark suit is seated and speaking into a microphone. He is gesturing with his left hand. The background features a repeating pattern of the PZU logo, which consists of the letters 'PZU' inside a blue circle. To the left, another man is partially visible, looking towards the speaker.

“Ja też mam takie wrażenie, że w naszym sektorze długo profesjonalizację utożsamialiśmy tylko patrząc w stronę biznesu. (...) Uważam, że jak myślimy o swoim rozwoju organizacji pozarządowej, to powinniśmy patrzeć w kierunku i biznesu i w kierunku sektora publicznego. (...) Zawsze gdy myślę o NGO-sach jako o miejscu pracy, to wydaje się, że to jest najbardziej fascynujące, że możemy stać rozkrokiem pomiędzy tymi dwoma sektorami.”

Mateusz Wojcieszak, OFOP / Fundacja Pole Dialogu

Główne wnioski z rozmowy:

Trzeci sektor funkcjonuje dziś w stałym napięciu: między wartościami, od których wszystko się zaczyna, a realiami, które wymuszają stabilność, struktury i pieniądze.

- ▶ Paneliści zgodnie podkreślali, że misja NGO jest ich fundamentem. To ona uruchamia zaangażowanie, przyciąga ludzi, wyznacza kierunek i nadaje sens działaniom. Nie brak jednak doświadczenia momentu, w którym dalsze działanie oparte wyłącznie na entuzjazmie przestaje być wystarczające i wymaga budowania bardziej stabilnych form pracy.
- ▶ W rozmowie wyłonił się motyw dojrzewania organizacji: od etapu entuzjazmu i pracy społecznej, nauki, przez stopniową profesjonalizację, aż po moment, w którym odpowiedzialność za zespół przestaje być wyborem, a staje się naturalną kolejną rzeczą.
- ▶ Stabilność finansowa nie była widziana przez panelistów jako ambicja czy cel sam w sobie, lecz jako warunek uczciwego, skutecznego i długofalowego działania. Jednocześnie pojawiło się zastrzeżenie: większa stabilność i samo zatrudnianie zespołu nie może stać się jedyną miarą sukcesu organizacji, jeśli przestaje służyć temu, po co ona w ogóle istnieje – jej misji.

Główne wnioski z rozmowy:

- ▶ Pieniądze w NGO nigdy nie są neutralne, a wiarygodność i zaufanie społeczne stanowią jeden z najcenniejszych zasobów sektora.
- ▶ Rezygnowanie z części źródeł finansowania, nawet wtedy, gdy środki są bardzo potrzebne, było opisywane jako trudna, ale niezbędna praktyka organizacji dojrzałych. Umiejętność odmawiania wielokrotnie w doświadczeniu panelistów okazywała się równie ważna, jak umiejętność pozyskiwania środków.
- ▶ Zbyt uproszczony jest też obraz NGO jako sektora stojącego „ponad” biznesem i państwem. Trzeci sektor został pokazany raczej jako przestrzeń pomiędzy lub dookoła pozostałych sektorów – zdolny do współpracy z różnymi aktorami, ale działający na własnych zasadach. Organizacje pozarządowe nie są jednorodne ani moralnie jednolite; nie łączy ich idealizm, ani opozycja do pozostałych sektorów, lecz posiadanie misji i odpowiedzialność za interes publiczny, rozumiany przez każdą z nich inaczej. Siłą trzeciego sektora jest zdolność czerpania zarówno z logiki rynkowej, jak i publicznej, przy jednoczesnym zachowaniu autonomii. To „bycie w rozkroku” między ideą a strukturą, między zaangażowaniem w ideę a odpowiedzialnością, może być określone jednym z największych potencjałów organizacji pozarządowych, też jako miejsc pracy.

DOBRE PRAKTYKI

WORLD CAFE - TEMATY

- | | | | |
|----|---|----|---|
| 01 | Wypracujcie sobie Transakcyjne i Relacyjne sposoby myślenia w biznesie | 08 | Jak budować sieć kontaktów i wsparcia dla przedsiębiorcy w Polsce? |
| 02 | Jak współpracować z partnerami biznesowymi i społecznymi w przedsiębiorstwie? | 09 | Jak stworzyć pozytywny wpływ firmy na społeczność lokalną? |
| 03 | Jak wykorzystać sieć wsparcia w pracy przedsiębiorcy? | 10 | Jaką rolę ma, jakie ma cele i jakie ma narzędzia i procesy implementacji ESG? |
| 04 | Jak budować sieć wsparcia dla przedsiębiorcy w Polsce? | 11 | Strategia ESG: jak ją wypracować i jak ją implementować w przedsiębiorstwie? |
| 05 | Wypracujcie sobie i Waszą firmę (lub branżę) wdrożenie ESG | 12 | Wdrożenie ESG: jak to zrobić i jakie są narzędzia i procesy implementacji? |
| 06 | Jak wykorzystać sieć wsparcia w przedsiębiorstwie? | 13 | Jak budować sieć wsparcia i procesy w przedsiębiorstwie? |
| 07 | Jak wykorzystać sieć wsparcia w przedsiębiorstwie? | | |

Pomagamy
rozumieć
rzecz

12

Dobre praktyki

Podczas rozmów w grupach, prowadzonych przy kilkunastu stolikach tematycznych, wyłonił się zestaw konkretnych, sprawdzonych praktyk związanych z prowadzeniem organizacji pozarządowej jako miejsca pracy. Poniżej zebraliśmy je w sześciu obszarach tematycznych – jako inspiracje, które można adaptować do własnego kontekstu i etapu rozwoju organizacji.



Wartości

Wartości to nie tylko zapis w statucie czy na stronie internetowej, ale realny kompas codziennego działania i podejmowania decyzji.



Wartości organizacji powinny być **regularnie omawiane w zespole**, tak aby zapewnić ich wspólne rozumienie i realne wdrażanie w praktyce.



Każde większe działanie podejmowane przez organizację należy weryfikować nie tylko pod kątem zgodności z misją i strategią, ale także z **wartościami organizacji**.



Zapoznanie się z wartościami i uświadomienie ich rozumienia powinno być istotnym elementem zarówno **rekrutacji, jak i procesu wdrożenia** nowych osób do zespołu.

Planowanie strategiczne

Dobra strategia porządkuje działania, nadaje kierunek i pozwala podejmować decyzje w warunkach zmiany.



Treść strategii powinna odpowiadać **etapowi rozwoju organizacji** – na etapie jej tworzenia warto porównywać się z podmiotami na podobnym poziomie do naszego, jednak mierząc (przynajmniej) o poziom wyżej.



Warto mieć **ambitny, długoterminowy cel (BHAG)**, który pozostaje stały, przy jednoczesnej elastyczności strategii jako drogi prowadzącej do jego realizacji.



Pomocne są regularne, **zewnętrzne audyty strategii**, które pozwalają spojrzeć na nią z dystansu, cudzym okiem.



Zamiast rozdrabniania działań i tematów lepiej dążyć do ich esencjonalizacji i **koncentracji na tym, co kluczowe** i charakterystyczne dla naszej organizacji.

Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna buduje się w codziennych praktykach, relacjach i sposobie pracy zespołu.

Warto praktykować **wdzięczność** – zauważać wysiłek i sukcesy zespołu, głośno i często wyrażać uznanie, wspólnie je świętować.

Regularna integracja powinna być stałym elementem życia organizacji, niezależnie od jej budżetu – formę można dopasować do dostępnych zasobów; możliwe jest także pozyskiwanie środków na ten cel, np. z grantów takich jak konkurs Moc Małych Społeczności (NIW-CRSO).

Wysoki **wpływ zespołu na procedury i decyzje** wewnętrzne zwiększa poczucie sprawczości, a to przekłada się na zaangażowanie.

Dobrym rozwiązaniem jest wprowadzenie instytucji „**safe person**” – osoby spoza core teamu (np. z rady fundacji), do której można zwrócić się w sytuacjach konfliktów lub nadużyć.

W organizacjach bez pionowej, hierarchicznej ścieżki awansu szczególną uwagę warto poświęcić **rozwojowi osobistemu** i kompetencyjnemu członków zespołu.

Skalowanie działań

Skalowanie nie polega wyłącznie na wzroście, ale na świadomym rozszerzaniu wpływu bez utraty jakości.



Zachowanie jakości działań powinno być dla nas ważniejsze niż sam wzrost – skalowanie powinno być poprzedzone dobrym przygotowaniem, a nie odbywać się kosztem standardów.



Rozszerzanie skali, zasięgu czy zasobów warto realizować we współpracy z partnerami, szczególnie gdy dane działanie już się sprawdziło i mamy na to dowody.



Przy poszerzaniu grup odbiorców sprawdzają się m.in.: regularne badania grup docelowych, łączenie merytoryki z trendami w mediach społecznościowych, personalizacja przekazu, **oferowanie realnej wartości dla odbiorców** oraz obecność w przestrzeni offline, o której nie należy zapominać.

System pracy

Dobrze zaprojektowany system pracy wspiera ludzi, a nie obciąża ich dodatkowymi formalnościami i obowiązkami.



Osobom zaangażowanym w działania wolontariackie warto zapewniać niematerialne korzyści, takie jak **dostęp do szkoleń, certyfikacja pracy czy integracja z zespołem.**



Istotne są procedury troski o pracowników i pracowniczk:

regularna ewaluacja pracy zespołu, indywidualne rozmowy rozwojowe, bieżące informowanie o kluczowych kierunkach działań oraz transparentne zasady dotyczące umów, rozliczeń czy procesów decyzyjnych.



Procedury wewnętrzne powinny służyć zespołowi, a nie odwrotnie

– warto je regularnie weryfikować i dostosowywać do realnych potrzeb organizacji.

“Grantoza”

Uzależnienie od grantów to wyzwanie wielu organizacji – rozmowy pokazały, że można i warto szukać alternatyw.



Warto inwestować wolny czas i zasoby w dywersyfikację źródeł finansowania, m.in. poprzez rozwój własnych, odpłatnych usług, budowanie relacji partnerskich, rozwój społeczności czy pozyskiwanie darczyńców.



Kluczowe jest wzmacnianie zespołu w **kompetencjach sprzedażowych, fundraisingowych i networkingowych**.



Otwartość na innowacje oraz tworzenie przestrzeni na eksperymentowanie sprzyjają długofalowej stabilności i rozwojowi organizacji.

SUCCESS STORIES



Success stories

Niezwykłe zwieńczenie konferencji zapewniły wystąpienia inspirujących liderów i liderek sektora, którzy umożliwili nam wejście “od kuchni” do swoich miejsc pracy. Podzielili się genezą swoich sukcesów, mechanizmami usprawniającymi pracę swoich zespołów, a także sprawdzonymi rozwiązaniami kryzysów, których doświadczyli.

W świecie wartości – moja droga od decyzji do odpowiedzialności

Maia Mazurkiewicz (Prezes Zarządu Fundacji PZU) opowiedziała o najnowszym raporcie Fundacji PZU „Czy Polacy potrafią marzyć?”, podkreślając, że w niepewnych czasach to właśnie nasze plany, ambicje i wyobrażenia dotyczące przyszłości stają się ważnym i potrzebnym zasobem.

Jako osoba wywodząca się z trzeciego sektora, a obecnie przedstawicielka fundacji korporacyjnej, zaznaczyła też jak ważne jest, by sektor prywatny wspierał organizacje pozarządowe i podejmował się wartościowych społecznie współprac. Nie zabrakło słów wsparcia względem osób pracujących w NGO:

A woman with long, wavy blonde hair, wearing a bright pink long-sleeved shirt and red trousers, is speaking into a microphone. She is smiling and looking slightly to the right. The background is a large screen displaying a blurred image of hands holding a cup. In the bottom left corner, there is a logo with the text "ważne sprawy". In the bottom right corner, there are several circular logos with the letters "PZU".

„Marzymy o takiej pracy, która daje pieniądze. Myślę, że to jest coś, czego nie musimy się bać ani wstydzić, że NGOsy to miejsce, gdzie przychodzą ludzie z misją, pasją, ogromnym doświadczeniem życiowym i pracowniczym, a często z tymi pieniędzmi jest problem.”

Maia Mazurkiewicz, Prezes Zarządu Fundacji PZU

Z marzeń budujemy rzeczywistość

Paweł Bilski przybliżył historię swojej aktywności, która swój punkt kulminacyjny osiągnęła w działaniach Fundacji Oczami Brata – organizacji, która tworzy system wsparcia dla osób z niepełnosprawnością w Częstochowie.

Inspirował słuchaczy do tego, by dać się porwać swoim marzeniom o lepszym świecie i zarażać nimi interesariuszy – nie tylko społeczność lokalną, ale też polityków, firmy, darczyńców, instytucje państwowe. Przekonywał, że choć praca w NGO-sach zawsze będzie bardzo trudna, to da się ją odpowiednio uporządkować i zmienić ją w miejsce stabilnego zatrudnienia.

„Świat NGO jest fajny do pracy. On jest do marzeń, do tego, żeby zmieniać świat (...) ale on jest też po to, żeby zarabiać pieniądze. Bo to, że wychodzimy z naszych działań, z wolontariatu, to może być pierwszy krok na rynek pracy.”

Paweł Bilski, Fundacja Oczami Brata



Rutyna na pokładzie – jak zrównoważyć konieczne z interesującym

Ewa Przybysz-Gardyza opowiedziała nam o tym, jak rośnie i rozwija się Fundacja Instytut Cyfrowego Obywatelstwa, która rozpoczęła działalność cztery lata temu jako skromna inicjatywa trzech przyjaciółek.

Teraz fundacja funkcjonuje jako wyjątkowo atrakcyjne, bezpieczne i zrównoważone miejsce pracy, szanujące potrzeby i zainteresowania swoich pracowniczek, dbające o odpowiedni okres ich wdrożenia, ciągły rozwój wiedzy i wyrównywanie kompetencji w zespole.

“Nie zdarzyło się jeszcze, żebyśmy szukali pracownika. Pracownicy przychodzą do nas, bo bardzo chcą robić to, co my. Widzą misję i konkretnie na tym polu chcą działać.”

Ewa Przybysz-Gardyza, Fundacja Instytut Cyfrowego Obywatelstwa



Nie mieli pieniędzy, ale mieli czas. O znaczeniu modelu finansowania dla rozwoju NGO

**Przemówienie Tomasza Raclawskiego to prawdziwa success story:
opowieść o tym, jak łatwo jest stracić finansowy grunt pod nogami, gdy
opieramy się o niestabilny model finansowy...**

...ale też o tym, jaką zmianę warto wdrożyć, żeby zażegnać ten kryzys. Na przykładzie doświadczenia ważnych spraw widownia usłyszała inspirującą historię o tym, że odpowiedzią na grantozę może być dobrze zaplanowana, przetestowana i wdrożona działalność gospodarcza, z której zysk finansuje misyjne działania fundacji.

“Z naszym zespołem stwierdziliśmy: okej, podejmiemy raz jeszcze ten wysiłek, spróbujemy wprowadzić potrzebne zmiany. Będziemy pracować ciężiej niż kiedykolwiek, i znajdziemy sposób, żeby funkcjonować i rozwijać się dalej”

Tomasz Racławski, Fundacja ważne sprawy



impact.lab

NGOsy = dobre miejsce pracy

14 LISTOPADA 2025 | PZU PARK | WARSZAWA

PODSUMOWANIE



FUNDACJA

fundacjapzu.pl



Dofinansowane przez
Unię Europejską

Cały projekt impact.lab to dla nas przede wszystkim ludzie, którzy poza standardowymi wyzwaniami na rynku pracy: koniecznością nieustannego zwiększania swoich kompetencji, negocjacji warunków zatrudnienia, dbaniem o swój komfort finansowy, podejmują także trud działania dla dobra Sprawy.

Choć zakres tematyczny ważnych dla nas Spraw często nas różni, znacznie więcej rzeczy nas łączy. To otwartość, wrażliwość na otoczenie, odpowiedzialność, cierpliwość, upór, pracowitość. Spotkania takie jak ta konferencja dają nam niezwykłą możliwość obserwacji tej niszowej grupy – działaczy sektora – w znajomym dla niej, wspierającym środowisku, i czerpania garściami z emitowanej przez nią energii. Jesteśmy dumni, że możemy być jej aktywną, świadomą częścią.

Dziękujemy wszystkim osobom zaangażowanym w to wydarzenie: od Unii Europejskiej, Fundacji PZU, portalu ngo.pl, przez wolontariuszy, prelegentów, moderatorów, aż po wszystkie osoby uczestniczące, które zdecydowały się spędzić ten czas w swoim gronie.

- zespół Fundacji ważne sprawy



Zespół Fundacji ważne sprawy

Raport “NGOsy = dobre miejsce pracy. Podsumowanie konferencji”
Fundacja ważne sprawy

Redakcja:	Julia Kelsz
Autorzy i autorki rozdziałów:	Lidia Jędrzejak, Julia Kelsz
Skład:	Pola Wnuk
Zdjęcia:	Marcin Zieliński

Fundacja ważne sprawy, Warszawa 2026
<https://www.waznesprawy.org>
kontakt@waznesprawy.org

Raport został opracowany przy wsparciu finansowym Unii Europejskiej oraz Fundacji PZU.
Raport odzwierciedla jedynie stanowisko autorów i autorek. Fundacja PZU oraz Unia Europejska i jej instytucje nie ponoszą odpowiedzialności za jego treść.

Publikacja bezpłatna. Raport udostępniamy na licencji **CC BY-NC-SA 4.0 DEED**.



Dofinansowane przez
Unię Europejską

ngo.pl