



W poprzednim artykule pisałam o pracy z ludźmi, a nie tylko dla ludzi, o tym, jak ważne jest oddawanie głosu i sprawczości osobom dotkniętym kryzysem. Teraz przesuwam uwagę na poziom organizacji: współpracę między organizacjami lokalnymi i międzynarodowymi, publicznymi i pozarządowymi. To właśnie tu rozstrzyga się, czy lokalizacja, czyli przekierowanie większej części środków i decyzji do organizacji działających najbliżej ludzi, stanie się realnym partnerstwem. W tym sensie lokalizacja to nie tylko techniczna zmiana w systemie, ale także krok w stronę dekolonizacji pomocy: przesunięcia władzy i zasobów bliżej społeczności, których dotyczą. W tym artykule koncentruję się głównie na pomocy humanitarnej, ponieważ to właśnie w tym obszarze mam największe doświadczenie.

Momentem przełomowym był Światowy Szczyt Humanitarny w 2016 roku, podczas którego państwa i organizacje podjęły polityczne zobowiązanie, że co najmniej 25% środków będzie trafiać „tak bezpośrednio, jak to możliwe” do organizacji lokalnych (IASC, 2016). Była to jedna z najbardziej świadomych prób przełożenia postulatów dekolonizacji pomocy humanitarnej na konkretne decyzje finansowe i instytucjonalne, przesunięcie władzy i zasobów bliżej społeczności, których pomoc dotyczy.

W kolejnych latach powstawały różne narzędzia, które miały ten proces wspierać: programy skupione na konkretnych społecznościach, fundusze wspólne na poziomie krajowym i globalnym oraz uproszczone procedury dla mniejszych organizacji (Metcalf-Hough et al., 2021). Innymi słowy: mimo że w sektorze humanitarnym wiedziano, co trzeba zrobić i posiadano do tego instrumenty, to w praktyce do dziś tylko 2–3% środków trafia

bezpośrednio do lokalnych organizacji (Development Initiatives, 2023). Zdecydowana większość funduszy nadal przepływa przez duże instytucje międzynarodowe.

W tym artykule przyglądam się, dlaczego ta zmiana wciąż nie nadchodzi. Pokazuję, jakie bariery systemowe blokują lokalizację i przesunięcie sprawczości bliżej społeczności. Następnie wskazuję, jak można je przełamać na poziomie operacyjnym i tu proponuję podejście People Centered jako praktyczny sposób pracy, który w codzienności łączy różne organizacje i buduje realne partnerstwo. W dalszej części omawiam także rozwiązania na poziomie finansowym, czyli w zasadach ustalanych przez donatorów.

Te kwestie są dziś szczególnie ważne, ponieważ po raz pierwszy w historii współczesnego systemu humanitarnego, zamiast kolejnej fali wzrostu stajemy wobec resetu humanitarnego, to znaczy sytuacji wymuszonej cięciami budżetowymi (Slim, 2025). Wcześniejsze reformy oznaczały więcej środków, struktur i narzędzi; dziś mamy mniej pieniędzy, większą rywalizację o fundusze i rosnącą presję, by działać inaczej. Ten artykuł jest zaproszeniem, by potraktować ten reset nie jako krok wstecz, lecz jako okazję do przełamania schematów i zbudowania bardziej partnerskiego, zdekolonizowanego systemu pomocy.

Dlaczego zmiana nie nadchodzi?

Skoro po 2016 roku mamy nie tylko świadomość problemu, lecz także cały zestaw narzędzi do jego rozwiązywania, a jednak lokalizacja wciąż nie przyspiesza, oznacza to, że przeszkody są systemowe. Innymi słowy: narzędzia i polityczne deklaracje istnieją, ale reguły gry wciąż faworyzują największych.

Pierwszą barierą jest kapitał reputacyjny dużych graczy. Agendy ONZ i największe organizacje międzynarodowe wchodzi do każdego kraju z gotowym kredytem zaufania: nie muszą na starcie udowadniać swojej wiarygodności, bo już ją mają. Do tego stopnia, że krytyka ich działań bywa przyjmowana nie jako merytoryczna uwaga, ale jako sygnał polityczny. Ten mechanizm utrwala przewagę dużych instytucji i podbija próg wejścia dla mniejszych organizacji (The New Humanitarian, 2024).

Drugą barierą jest biurokracja, która pochłania czas i zasoby. Lokalne organizacje często mierzą się z wymaganiami projektowanymi pod skalę i możliwości dużych instytucji: skomplikowane formularze, wielostopniowe kontrole, audyty i rozbudowane procedury. „Due diligence” (czyli sprawdzenie, jak zarządza się finansami, podejmuje decyzje i zapobiega nadużyciom) jest potrzebne, ale bywa wdrażane w sposób nieproporcjonalny do wielkości grantu. Zdarza się, że nawet niewielkie dotacje wymagają raportów liczących kilkadziesiąt stron. W praktyce, mniejsze NGO więcej energii poświęcają na sprawozdawczość niż na działanie, a zasady gry „od formatów po terminy i wskaźniki” ustalają głównie donatorzy z Północy, a nie społeczności czy partnerzy lokalni (Humanitarian Outcomes, 2022; Metcalfe-Hough et al., 2021).

Trzecia przeszkoda to podejście do budowania potencjału. Od trzech dekad mówi się, że lokalnym organizacjom „brakuje zdolności”, co uzasadnia utrzymywanie kontroli po stronie podmiotów międzynarodowych. Idea wsparcia była słuszną: chodziło o to, by partnerzy lokalni mogli działać samodzielnie. Jednak powtarzanie tego samego argumentu po tylu latach sugeruje, że problem tkwi raczej w regułach systemu niż w samych organizacjach lokalnych. Co więcej, duże instytucje również mają czego się uczyć od mniejszych: partnerskiego podejmowania decyzji, dzielenia się władzą, uznania lokalnych standardów i wiedzy. Zbyt często jednak zamiast partnerstwa widzimy pouczenie i dostosowywanie wszystkich do standardów zdefiniowanych przez wielkich graczy (Barbelet, 2020).

Czwarta i prawdopodobnie najsilniejsza bariera to narracja o ryzyku i presjach, na które narażone są lokalne organizacje. Często słyszymy, że są bardziej podatne na naciski społeczne i polityczne, co rzekomo czyni je mniej niezależnymi i bardziej podatnymi na nadużycia. Jest w tym część prawdy. Ale każda organizacja, czy lokalna, czy międzynarodowa, doświadcza różnego rodzaju presji. Jednak takie uproszczenie wzmacnia hierarchię i bywa wygodnym uzasadnieniem, by marginalizować aktorów lokalnych. Duże organizacje także jej doświadczają, ulegają globalnym trendom, temu, „co jest na czasie”, oraz priorytetom politycznych donatorów. Jednocześnie lokalna presja społeczna może być także pozytywnym mechanizmem odpowiedzialności: ludzie znają swoje organizacje, są z nimi w codziennym kontakcie i rozliczają je na bieżąco z tego, jak wykorzystują środki. Taka odpowiedzialność oddolna jest bezpośrednia i realna, a nie tylko formalna (Ground Truth Solutions, 2021).

W realiach konfliktu dodatkowym napięciem jest dostęp do ludności i terenu. Zdarza się, że międzynarodowe organizacje humanitarne (INGO), czyli „wielcy gracze”, łagodzą przekaz o naruszeniach prawa humanitarnego i praw człowieka, aby nie utracić możliwości działania na miejscu. Bardzo wyraźny przykład opisał Hugo Slim (2025) w odniesieniu do Afganistanu, gdzie kobiety zostały systemowo pozbawione dostępu do podstawowych usług. Zasada bezstronności wymaga udzielania pomocy wszystkim w potrzebie, ale w praktyce dotarcie do kobiet jest minimalne, a większość organizacji milczy na temat skali tego problemu. Slim pisze: *Humanitariusci nie zawsze mówią prawdę. A może trafniej: nie zawsze mówią całą prawdę. (...) Swoim milczeniem wspierają Talibów, subsydując system opieki społecznej ich mizoginistycznego rządu — system, który jest tak niehumaniczny wobec kobiet i stronniczy wobec mężczyzn* (Slim, 2025). Ten przykład pokazuje, że milczenie nie jest neutralne. W imię utrzymania dostępu, bywa że organizacje humanitarne i w tym przykładzie „wielcy gracze” wybierają kompromis, który najbardziej uderza w osoby już najbardziej narażone.

Wszystkie te mechanizmy składają się na jeden, najważniejszy skutek: lokalne organizacje zbyt często pozostają wykonawcami cudzych projektów, zamiast być pełnoprawnymi partnerami w diagnozowaniu problemów, ustalaniu priorytetów, planowaniu i ocenie działań (Ground Truth Solutions, 2021). Dopóki ta relacja się nie zmieni, lokalizacja będzie w dużej mierze deklaracją, a nie praktyką.

Jak People Centered proponuje współpracę na poziomie operacyjnym?

W idealnym świecie zasoby byłyby dzielone bardziej równo, a partnerstwa miałyby naprawdę symetryczny charakter. Jeszcze tam nie jesteśmy. Zanim do tego dojdzie, możemy jednak już teraz pracować inaczej. W tym duchu People Centered zakłada, że każda organizacja lokalna, międzynarodowa, publiczna czy społeczna, jest częścią wspólnej strategii i bierze odpowiedzialność za całość działania. To właśnie współpraca, a nie rywalizacja, pozwala tworzyć odpowiedź silniejszą i bardziej całościową. People Centered to sposób pracy: wspólna diagnoza z ludźmi, których dotyczy pomoc, wspólne projektowanie, wdrażanie i uczenie się oraz partnerska współpraca między organizacjami lokalnymi i międzynarodowymi.

Dobrze łączy się to z podejściem obszarowym (area-based): zaczynamy od konkretnego miejsca i społeczności, a nie od listy gotowych interwencji. W praktyce oznacza to, że lokalne organizacje, międzynarodowe NGO, instytucje publiczne, grupy kobiece, młodzieżowe czy diaspory: każdy wnosi to, w czym ma największą przewagę. Organizacje lokalne znają teren i ludzi, duże podmioty mają skalę, finansowanie i procedury, władze samorządowe dysponują mandatem i łączą pomoc z usługami publicznymi, a wspólnoty i grupy społeczne dodają zaufanie oraz przestrzeń do działania.

Sednem podejścia jest komplementarność oparta na zasadzie comparative advantage (czyli wykorzystania mocnych stron każdej ze stron). Jak pisze Véronique Barbelet (2020), prawdziwe partnerstwo nie polega na tym, że wszyscy robią to samo, lecz że każdy wnosi to, w czym ma największą przewagę i co najlepiej odpowiada lokalnemu kontekstowi. Narzędziem porządkującym tę współpracę jest matryca People Centered, która rozkłada działania na cztery uzupełniające się poziomy: rzecznictwo i zmiany systemowe, działania zapobiegawcze, redukcję ryzyka oraz działania naprawcze po szkodzie. Każdy podmiot angażuje się tam, gdzie ma największe doświadczenie i zasoby. Dzięki temu wiadomo nie tylko, co trzeba zrobić, ale także kto prowadzi dane działanie, a kto je wspiera. Kontakt ze społecznością przestaje być kolejną rundą konsultacji – staje się częścią wspólnej strategii z konkretnymi odpowiedzialnościami, wskaźnikami i budżetem.

W jednym z obozów w Syrii duża organizacja międzynarodowa poprowadziła warsztat People Centered razem z małymi, lokalnymi podmiotami. Diagnoza „od ludzi” pokazała, że największym problemem nie był wyłącznie brak rzeczy materialnych, lecz także niska spójność społeczna: napięcia między grupami łatwo eskalowały w przemoc. Społeczność sama zaproponowała działania budujące współpracę i zaufanie — zajęcia sportowe dla dzieci, mediacje sąsiedzkie, bezpieczne przestrzenie dla kobiet i dzieci, wspólne gotowanie i odnawianie sali na spotkania. Duży podmiot realizował pomoc materialną, a lokalne organizacje prowadziły działania na rzecz spójności. Dzięki temu, że pracowały ramię w ramię, mniejsze NGO uzyskały dostęp do finansowania dzięki podziałowi kapitału reputacyjnego, którego wcześniej nie mogły zdobyć. Efekt był korzystny dla wszystkich: poprawiło się poczucie bezpieczeństwa, a partnerstwo zyskało trwałe fundamenty.

Tak rozumiane podejście People Centered wpisuje partnerstwo w każdy etap cyklu projektu. Od diagnozy po planowanie i ewaluację. Role są jasne, odpowiedzialności podzielone, a społeczności wiedzą, że ich głos realnie kształtuje działanie. Co szczególnie ważne, People Centered pokazuje, że nawet w warunkach asymetrii lokalne organizacje nie są jedynie wykonawcami, ale pełnoprawnymi partnerami. Dzięki temu lokalizacja ma znacznie większą szansę stać się rzeczywistością.

Aby jednak ten sposób działania mógł się utrwalić i rozwijać, potrzebne jest także odpowiednie paliwo finansowe: decyzje i mechanizmy po stronie donatorów, które wzmacniają współpracę i komplementarność, a nie hierarchię.

Co mogą zrobić donatorzy, by wzmocnić partnerstwo?

Pieniądze to nie tylko budżet, to sygnał, komu system ufa i kogo wzmacnia. W czasach gdy środków jest mniej, rola donatorów jest szczególnie ważna: mogą oni znacząco ułatwiać proces lokalizacji i tworzyć warunki, w których partnerstwo z organizacjami lokalnymi staje się realne. Donatorami są przede wszystkim rządy państw Północy (takich jak USA, Niemcy, Wielka Brytania, Szwecja czy Norwegia), Komisja Europejska oraz kilka dużych fundacji prywatnych. To oni decydują o zasadach gry: komu i na jakich warunkach powierzają środki, a tym samym kogo wzmacniają w systemie.

Mimo podejmowanych kroków, takich jak fundusze wspólne, uproszczone procedury w niektórych krajach czy polityczne zobowiązania z Grand Bargain, zmiana wciąż jest ograniczona. Jak wspominałam wcześniej, do dziś tylko 2–3% środków trafia bezpośrednio do lokalnych organizacji. Oprócz działań operacyjnych potrzebne są także bardziej zdecydowane kroki po stronie donatorów.

Po pierwsze, donatorzy mogą zwiększać pulę środków kierowanych bezpośrednio do lokalnych NGO i pilnować, by fundusze wspólne były dla nich realnie dostępne z prostszymi procedurami i udziałem w decyzjach o podziale środków.

Po drugie, mogą zadbać o proporcjonalność wymogów. Mały grant nie powinien być obciążony tą samą biurokracją co wielomilionowy kontrakt. Uproszczone procedury „due diligence” pozwoliłyby lokalnym organizacjom skupić się na działaniu, a nie na wypełnianiu formularzy. Przykładem jest podejście Adeso, organizacji kierowanej przez Degan Ali, która od lat pokazuje, że ocena wiarygodności i zarządzania finansami może być prowadzona w sposób prostszy, ale nadal rzetelny. Adeso wspiera bezpośrednie finansowanie lokalnych NGO i tworzy mechanizmy, które wzmacniają ich pozycję w systemie.

Po trzecie, donatorzy mogą nagradzać nie tylko wyniki, ale także sposób współpracy. Jasny sygnał, że partnerstwo jest wartością, to wymóg wspólnego planowania, współautorstwa raportów czy udziału społeczności w ustalaniu priorytetów. Ważne jest także to, jak dzielony jest kapitał reputacyjny i ryzyko: donatorzy mogą wspierać lokalne NGO w audytach, tworzyć listy prekwalifikacyjne czy stawiać warunki, by duże organizacje formalnie poręczały za mniejszych partnerów. Taki model współpracy sprawia, że odpowiedzialność nie jest

spychana wyłącznie na lokalnych, lecz rozkładana bardziej sprawiedliwie, co wzmacnia zaufanie i stabilność.

I wreszcie, rola donatorów nie ogranicza się do przekazywania pieniędzy. Mogą oni realnie współtworzyć warunki skutecznego działania: wspierać monitorowanie, ułatwiać uczenie się na błędach i zapewniać przestrzeń dla lokalnych głosów. Charakter donatorów jako instytucji, które nie tylko finansują, ale także współkształtują system, jest tu kluczowy. Dlatego nawet w czasach cięć budżetowych ta rola nie powinna słabnąć, lecz przeciwnie być wzmacniana, aby partnerstwo i współpraca były realnie wspierane i mogły się utrzymywać w praktyce.

Szansa na zmianę

Reset humanitarny to moment prawdy. To chwila, gdy sektor może zdecydować, czy trwać przy dotychczasowych schematach, czy odważyć się przesunąć władzę i zasoby bliżej ludzi. Dekolonizacja i lokalizacja nabiorą sensu dopiero wtedy, gdy lokalne organizacje będą traktowane jako pełnoprawni partnerzy, a decyzje finansowe i operacyjne będą wspierać współpracę i komplementarność. Podejście People Centered pokazuje, że taka zmiana jest możliwa w codziennej praktyce. Reszta zależy od odwagi donatorów i gotowości dużych organizacji, by zaufać lokalnym partnerom i pozwolić im realnie współkształtować system.

Przykładem takiego podejścia jest Action de Carême w Senegal, gdzie model grup solidarności rozwija się dziś oddolnie i niezależnie od dodatkowego wsparcia z Europy. W ciągu dziewięciu lat liczba członków potroiła się do 81 000, a aktywa grup wzrosły o ponad 700%. W wielu miejscach liderkami są kobiety, które nie tylko budują bezpieczeństwo ekonomiczne rodzin, ale także zyskują nową pozycję społeczną i głos w życiu publicznym. Action de Carême odegrało rolę katalizatora, ale z czasem świadomie oddaje przestrzeń lokalnym aktorom, by to oni przejęli odpowiedzialność za dalszy rozwój. To właśnie taki model – wspierający autonomię zamiast uzależnienia – pokazuje, jak dekolonizacja pomocy może wyglądać w praktyce.

Podobny kierunek obrały także inne organizacje, jak Danish Church Aid, Global Survivor Fund czy Local2Global, które od lat opierają swoją pracę na modelach partnerskich, w których to lokalne społeczności i organizacje decydują o priorytetach i sposobach działania.

Te wszystkie inicjatywy nie rozwiążą problemów od razu, ale dają szansę, by krok po kroku zbliżyć się do bardziej partnerskiej i sprawiedliwej pomocy.

Marta Pawlak – z wykształcenia prawniczka, specjalistka ds. pomocy humanitarnej z 18-letnim doświadczeniem, obecnie działa jako niezależna konsultantka i doradczyni dla organizacji z sektora humanitarnego. Pracowała m.in. w Międzynarodowym Komitecie Czerwonego Krzyża (ICRC), gdzie zainicjowała i współtworzyła metodę People Centered

oraz działania w oparciu o podejście partycypacyjne, włączanie kwestii płci i różnorodności. Realizowała działania w 21 krajach dotkniętych konfliktami, obejmujących reakcje kryzysowe, przedłużające się kryzysy i odbudowę po konflikcie. W ICRC odegrała kluczową rolę w wspieraniu delegacji terenowych, opracowując innowacyjny i uproszczony model cyklu projektowego, który aktywnie angażuje osoby dotknięte kryzysem na każdym etapie procesu. Opracowała programy oparte na osobach (partycypacyjne i multidyscyplinarne), mające na celu wzmocnienie odporności społeczności dotkniętych konfliktem. W swojej pracy traktuje osoby dotknięte kryzysem jako ekspertów swojej własnej sytuacji, promując model współpracy, zamiast patronizującej formy pomocy humanitarnej. Zarządzała również pilotażowym projektem Mediacja Humanitarna we współpracy z Duńskim Czerwonym Krzyżem, umożliwiając społecznościom dotkniętym konfliktem angażowanie się w dialog z kluczowymi interesariuszami. Obecnie prowadzi także zajęcia z zakresu People-Centered Approach w module CAS dotyczącym odpowiedzialności wobec osób dotkniętych kryzysem na Uniwersytecie Genewskim.

Bibliografia i polecane materiały

- 1) Barbelet, V. (2020) *As Local as Possible, As International as Necessary: Understanding Capacity and Complementarity in Humanitarian Action*. ODI.
- 2) Development Initiatives (2023) *Global Humanitarian Assistance Report 2023*. Bristol: DI.
- 3) Ground Truth Solutions (2021) *Strengthening Local Response Capacity: Evidence from Surveys of Affected People*. Vienna: GTS.
- 4) Humanitarian Outcomes (2022) *Global Humanitarian Assistance and Access Report 2022*. London: HO.
- 5) Inter-Agency Standing Committee (IASC) (2016) *The Grand Bargain: Shared Commitments to Better Serve People in Need*. Istanbul: IASC.
- 6) Metcalfe-Hough, V., Fenton, W., Willitts-King, B. and Spencer, A. (2021) *The Grand Bargain at Five Years: Reflections and the Future*. ODI/HPG.
- 7) Pawlak, M. (2023), *People Centered Approach*, InterAction 2023
- 8) Slim, H. (2025) 'Humanitarians and the Truth in Afghanistan', *LSE Activism, Influence and Change Blog*, 28 July.
- 9) The New Humanitarian (2024) *Why Big Aid Still Dominates: Reputational Capital in Humanitarian Action*. Geneva: TNH.
- 10) ODI/HPG (2021) *Principles under Pressure: Humanitarian Action and Access in Conflict*. London: ODI.
- 11) Action de Carême (2025). *Un modèle d'autonomisation qui porte ses fruits au Sénégal*. Dostępne na: <https://actiondecareme.ch/groupe-de-solidarite-au-senegal/>

Ten tekst powstał w ramach projektu „Pomoc bez kolonializmu – w stronę nowych praktyk w działaniach humanitarnych”. Tekst jest finansowany przez Unię Europejską. Odpowiedzialność za jego treść ponosi wyłącznie Fundacja Go'n'Act. Treść ta niekoniecznie odzwierciedla stanowisko Unii Europejskiej.



Tekst „Dekolonizacja pomocy: jak przenieść lokalizację na praktykę” Fundacji Go'n'Act jest na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowe.

Projekt „Pomoc bez kolonializmu – w stronę nowych praktyk w działaniach humanitarnych” jest finansowany przez Unię Europejską w ramach konkursu regrantingowego w ramach projektu „Towards an open, fair and sustainable Europe in the world – Fifth Trio EU Presidency Project 2024-2026. realizowanego w Polsce przez Grupę Zagranica.