



Horyzonty Polityki  
2026, Vol. 17, N° 59



**RENATA KURPIEWSKA-KORBUT**

<https://orcid.org/0000-0001-5833-3906>

Uniwersytet Ignatianum w Krakowie  
[renata.kurpiewska-korbut@ignatianum.edu.pl](mailto:renata.kurpiewska-korbut@ignatianum.edu.pl)

<https://doi.org/10.35765/HP.2026.1759.18>

## Międzynarodowy system humanitarny jako Complex Adaptive System (CAS): doraźne reformy a strukturalne bariery

### *Streszczenie*

**CEL NAUKOWY:** Celem artykułu jest konceptualizacja międzynarodowego systemu humanitarnego jako złożonego systemu adaptacyjnego (CAS) i analiza jego ewolucji reformistycznej w odpowiedzi na dynamicznie zmieniające się warunki globalne – od lat 90. po współczesną epokę polikryzysów.

**PROBLEM I METODY BADAWCZE:** Artykuł analizuje zdolność adaptacyjną globalnego systemu humanitarnego wobec współczesnych kryzysów, łącząc teorię złożonych systemów adaptacyjnych (CAS) z analizą instytucjonalną. Badanie koncentruje się na reakcjach systemu na czynniki egzogeniczne, reformach instytucjonalnych oraz skuteczności „skoordynowanego pozycjonowania” (Seybolt, 2009). Zastosowano systematyczny przegląd literatury i raportów sektorowych, zwłaszcza ALNAP i HPG.

**PROCES WYWODU:** Argumentacja opiera się na danych dotyczących rosnących potrzeb humanitarnych w warunkach polikryzysów. System humanitarny został ujęty jako CAS o hybrydowym modelu zarządzania. Następnie przeanalizowano kluczowe reformy od 1991 roku po reformy z 2016 roku, wskazując na utrzymujące się słabości strukturalne, takie jak centralizacja i fragmentacja władzy oraz ograniczona lokalizacja pomocy.

**WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ:** Globalny system humanitarny reaguje na czynniki egzogeniczne głównie poprzez stopniowe reformy operacyjne dotyczące koordynacji, finansowania, lokalizacji i Nexusu humanitarno-rozwojowo-pokojuowego, bez zasadniczej zmiany struktur władzy i mechanizmów ekonomicznych.

Sugerowane cytowanie: Kurpiewska-Korbut, R. (2026). Międzynarodowy system humanitarny jako Complex Adaptive System (CAS): doraźne reformy a strukturalne bariery. *Horyzonty Polityki*, 17(59), 341–362. <https://doi.org/10.35765/HP.2026.1759.18>.

**WNIOSKI, INNOWACJE I REKOMENDACJE:** Dominujący hierarchiczno-sieciowy model zarządzania utrudnia skuteczne ustalenie priorytetów strategicznych adekwatnych do zmieniających się warunków. Konieczna jest renegotjacja miejsca humanitaryzmu w globalnym kontrakcie społecznym oraz fundamentalne przeprojektowanie celu, struktury i legitymizacji systemu. W przeciwnym razie grozi mu marginalizacja w obliczu współczesnych polikryzysów.

---

---

**SŁOWA KLUCZOWE:**

międzynarodowy system humanitarny, Grand Bargain, HDP Nexus, lokalizacja, zarządzanie CAS

*Abstract*

THE INTERNATIONAL HUMANITARIAN SYSTEM  
AS A COMPLEX ADAPTIVE SYSTEM (CAS):  
AD HOC REFORMS AND STRUCTURAL BARRIERS

**RESEARCH OBJECTIVE:** This study conceptualizes the international humanitarian system as a complex adaptive system (CAS), analyzing its reformist evolution in response to dynamically changing global conditions – from the 1990s to contemporary polycrises.

---

---

**THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS:** The research examines the adaptive capacity of the global humanitarian system to contemporary crises through a hybrid hierarchical-networked governance model, combining Complex Adaptive Systems (CAS) theory with institutional analysis. It poses three RQs: responses to exogenous factors, institutional reforms addressing endogenous barriers, and the effectiveness of “coordinated positioning” (CAS, Seybolt, 2009). The methodology relies on a systematic literature review and sector reports (especially ALNAP/HPG), focusing on external factors, environment, and structure.

---

---

**THE PROCESS OF ARGUMENTATION:** The argumentation unfolds systematically through interconnected stages. It begins by framing the polycrisis context with empirical data on escalating humanitarian needs, then conceptualizes the system as a Complex Adaptive System (CAS) with hybrid hierarchical-networked governance. The analysis traces key reforms – from 1991 UNGA structures and 2005 Cluster Approach to the 2016 triad (Agenda for Humanity, Grand Bargain, HDP Nexus). The 2025 US aid cuts (USAID dismantled) expose structural flaws – centralized/fragmented power and failed localization.

---

---

**RESEARCH RESULTS:** The global humanitarian system responds to exogenous factors with incremental operational reforms (coordination, funding

quality, localisation, Nexus), bypassing power structures (centralized/fragmented architecture) and economic mechanisms.

---

### **CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS:**

The dominant hierarchical-networked governance model hinders effective “coordinated positioning” – establishing strategic priorities adequate to changing conditions (ALNAP/SOHS reports). The system grows organizationally and financially but fails to keep pace with accelerating environmental changes. Recommendations: renegotiate humanitarianism’s place in the global social contract, political will for fundamental redesign (purpose, structure, legitimacy), and dismantling power structures – otherwise risking marginalization amid contemporary polycrises.

---

### **KEYWORDS:**

international humanitarian system, Grand Bargain,  
HDP Nexus, localisation, CAS governance

## WPROWADZENIE

Globalny system humanitarny – tj. konstelacja aktorów skupionych wokół grupy donatorów, agencji ONZ, Ruchu Czerwonego Krzyża i organizacji pozarządowych czy też

sieć wzajemnie powiązanych podmiotów instytucjonalnych i operacyjnych, poprzez które realizowane są działania humanitarne, gdy lokalne i krajowe zasoby same w sobie są niewystarczające do zaspokojenia potrzeb populacji w kryzysie (SOHS, 2026<sup>1</sup>)

– znajduje się w fazie radykalnych przetasowań, podczas gdy na całym świecie potrzeby humanitarne pozostają niezmiennie wysokie.

---

<sup>1</sup> Robocza definicja międzynarodowego systemu humanitarnego przyjęta przez Zespół badawczy SOHS (State of the Humanitarian System), niezależną grupę ekspertów przygotowującą cykliczne raporty (co 2–3 lata) oceniające stan globalnego systemu pomocy humanitarnej – jego wielkość, strukturę, skuteczność i trendy. Grupa funkcjonuje w ramach ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action) – międzynarodowej sieci organizacji humanitarnych (NGO, ONZ, Czerwony Krzyż), utworzonej w 1997 r., która promuje uczenie się i doskonalenie praktyk humanitarnych poprzez badania, oceny i wymianę doświadczeń. ALNAP wydało 5 edycji raportów SOHS do 2026 r.: 2010 (pierwsza edycja, dane od 2007); 2012; 2015; 2018; 2022 (piąta edycja). Szósta edycja (SOHS 2026) jest w przygotowaniu.

W ciągu dwóch pierwszych dekad XXI wieku skala, złożoność i charakter kryzysów występujących z coraz większą częstotliwością stawiają nowe i rosnące wymagania przed systemem humanitarnym. Zjawisko to ilustrują dane statystyczne. W 2025 roku ponad 300 milionów osób na całym świecie potrzebowało pilnej pomocy humanitarnej i ochrony (UNOCHA, 2025). Obecnie blisko 90% finansowania humanitarnego kierowane jest do obszarów dotkniętych przedłużającymi się kryzysami zgodnie z Zaleceniem DAC OECD dotyczącym Powiązania Humanitarno-Rozwojowo-Pokojowego (DAC, 2025). Według danych Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) około 2 miliardy ludzi – czyli 25% światowej populacji – żyje na obszarach dotkniętych konfliktami (UNDP, 2023; World Economic Forum, 2025). A jako że konflikty i zmiany klimatyczne, tzn. katastrofy antropogeniczne i klęski żywiołowe, pozostają głównymi motorami kryzysów humanitarnych, liczba osób przymusowo przesiedlonych na całym świecie – z powodu prześladowań, przemocy, naruszeń praw człowieka lub wydarzeń poważnie zakłócających porządek publiczny – znacznie wzrosła. Na początku 2025 roku osiągnęła ponad 122 milionów, co oznacza wzrost o ok. 200% w porównaniu z ok. 40 milionami w latach 90. XX wieku, stanowiąc najwyższy poziom od czasów II wojny światowej; do połowy roku liczba ta spadła do ok. 117 milionów dzięki repatriacjom (UNHCR, 2025).

Współcześnie obserwujemy erę polikryzysów, w której wstrząsy przenoszą się poprzez sieci i złożone systemy. Kryzysy cechuje nakładanie się na siebie, przewlekły charakter (długotrwałość<sup>2</sup>) oraz silne uwikłanie polityczne. Globalnie wzrosła ekonomiczna i polityczna wrażliwość na wstrząsy, przy czym prognozy wskazują na wysoką niestabilność perspektyw. Przez dekady system wielostronny był zasadniczo kształtowany przez mocarstwa zachodnie i ich sojuszników. W ostatnim czasie jednak te tradycyjne potęgi stały się bardziej powściągliwe w swoim poparciu dla instytucji globalnych (Day & Passarelli, 2021, s. 9). Zmiany koniunktury gospodarczej i politycznej w krajach-donatorach, w tym rosnące obawy o sytuację krajową, presję na cięcia wydatków budżetowych i rosnący sceptycyzm społeczny doprowadziły do spadku poparcia społecznego dla pomocy

---

<sup>2</sup> Kryzysy humanitarne trwają obecnie średnio dekadę (OCHA 2024).

zagranicznej, które – jak się przewiduje – będzie się dalej kurczyć. Multilateralizm napotyka liczne wyzwania. Poszanowanie prawa międzynarodowego, zasad i standardów ulega erozji (Abdullahi, Lilly, & Poole, 2025). Zmieniającej się naturze konfliktów towarzyszy rosnąca liczba naruszeń Międzynarodowego Prawa Humanitarnego (MPH) przez podmioty państwowe i pozapaństwowe oraz obojętność lub milcząca akceptacja ze strony państw wobec tego (Geneva Academy, 2024). Narasta przyzwolenie na bezkarność sprawców zbrodni o szczególnym okrucieństwie (Sekretarz Generalny ONZ, 2025). Wspólne przekonania o multilateralizmie i solidarności w dążeniu do zaspokojenia podstawowych praw człowieka są kwestionowane, podobnie jak dominacja Zachodu w modelu pomocy humanitarnej (SOHS, 2022). Jak stwierdzono w Globalnym raporcie oceniającym z 2022 r., dotyczącym redukcji ryzyka katastrof, w świecie hiperpołączonych systemów „każdy żyje w pewnym sensie w innym miejscu”, a ryzyko systemowe narasta (GAR 2022).

To, co zostało określone jako międzynarodowy system humanitarny, jest w rzeczywistości luźno koordynowanym sektorem złożonym z organizacji ONZ, Czerwonego Krzyża, międzynarodowych organizacji międzyrządowych oraz międzynarodowych, regionalnych, krajowych i lokalnych organizacji społeczeństwa obywatelskiego i ich darczyńców, w tym rządowych agencji pomocy oraz innych biur zapewniających finansowanie i koordynację humanitarną, a także agencji i władz państw goszczących. W systemowym ujęciu Seybolta jest to

złożony system otwarty, składający się ze specjalistycznych jednostek, które są luźno powiązane, społecznie połączone i w wysokim stopniu zależne od zewnętrznych zasobów (Seybolt, 2009, s. 1028).

Podmioty te są ze sobą powiązane operacyjnie lub finansowo (finansowane przez rządy, a także podmioty prywatne) i dzielą nadrzędne cele, normy oraz zasady i standardy, stanowiące wspólną wskazówkę, w jaki sposób realizować pomoc humanitarną, której zakres – od monitorowania praw człowieka po pomoc żywnościową – jest równie szeroki jak typy organizacji wchodzących w skład „systemu”. Poziom koherencji powiązań między tymi podmiotami ulega zróżnicowaniu w zależności od okresu, obszaru geograficznego, tematyki, typu kryzysu, poziomu koordynacji oraz kontekstu politycznego (Davey,

Borton, & Foley, 2013; SOHS, 2022, 2026). To również branża, w której roczne przepływy finansowe szacowane są na ok. 30-40 miliardów dolarów, a sprawowanie władzy i wpływu kształtowane jest przez uznaniowy przepływ zasobów oraz dyplomatyczną siłę oddziaływania (Saez, Konyndyk, & Worden, 2021; SOHS, 2026).

## CAS JAKO PERSPEKTYWA ANALITYCZNA SYSTEMU HUMANITARNEGO

Niniejsze badanie konceptualizuje międzynarodowy system humanitarny jako złożony system adaptacyjny (CAS), analizując jego reformatorską ewolucję wobec dynamicznie zmieniających się uwarunkowań globalnych – od lat 90. XX wieku po współczesne polikryzysy. Łącząc teorię CAS z analizą instytucjonalną, koncentruje się na trzech z pięciu elementów wskazanych przez Seybolta (2009): czynnikach egzogenicznych, otoczeniu i strukturze, w mniejszym stopniu uwzględniając procesy i rezultaty. Badanie zakłada hybrydowy model hierarchiczno-sieciowego *governance* systemu humanitarnego (Waters, 2001; Barnett, 2022), integrujący scentralizowane struktury ONZ z rozproszoną siecią wszystkich aktorów systemu – od darczyńców po podmioty lokalne. W tym kontekście stawia trzy kluczowe pytania badawcze: RQ1: W jaki sposób globalny system humanitarny reaguje na czynniki egzogeniczne (zmiany otoczenia zewnętrznego)? RQ2: Jakie reformy instytucjonalne (strukturalne i proceduralne) wdrożono w odpowiedzi na te czynniki, uwzględniając endogenne uwarunkowania systemowe (Seybolt, 2009)? Czy dominujący model *governance* hierarchiczno-sieciowego, kształtowany przez normatywny izomorfizm w warunkach niepewności (DiMaggio & Powell, 1983), umożliwia efektywne „skoordynowane określenie pozycji” (Barnett, 2009; Bennett i in., 2006)? Pytania te pozwalają zbadać zdolność adaptacyjną systemu do reagowania na współczesne wstrząsy zewnętrzne. Metodologia opiera się na systematycznym przeglądzie literatury przedmiotu oraz najnowszych raportów dotyczących międzynarodowego systemu humanitarnego i współczesnych wyzwań.

W systemie pomocy humanitarnej to czynniki egzogeniczne w głównej mierze wpływają na system, kształtując sposób działania

aktorów oraz tworząc warunki otoczenia (środowiska), w których funkcjonują podmioty udzielające wsparcia. Otoczenie systemu narzuca organizacjom w jego ramach wymagania zadaniowe (trudne i na dużą skalę) oraz ograniczenia zależne od zasobów. Za nimi dopiero znajdują się czynniki strukturalne i wyjątkowa zdolność aktorów w tej sieci do przekształcania znacznych zasobów w pomoc humanitarną, która nadaje im quasimonopolistyczną pozycję. Główne czynniki egzogeniczne obejmują różnorodne interesy polityczne stron zaangażowanych w konflikt lub katastrofę, jak również państw lub podmiotów, które dostarczają zasoby na potrzeby interwencji. Wywierają one również presję na system pomocy humanitarnej, który z zasady stara się zachować polityczną neutralność. Interesy i działania aktorów spoza systemu powodują, że otoczenie systemu jest złożone i niepewne (Seybołt, 2009). Dodatkowo istnieje tu konkurencja wynikająca z wzajemnej zależności od niewielkiej liczby dawców oraz pragnienia organizacji do podniesienia własnego prestiżu (Alter & Hage, 1993).

W takich okolicznościach budowanie zaufania staje się warunkiem *sine qua non* wspólnego działania. Barnett zauważa, że warunki te wymagają „skoordynowanego określenia pozycji” (Barnett, 2009; Bennett i in., 2006) – politycznego procesu negocjowania przestrzeni działania w warunkach presji, niepewności i sprzecznych oczekiwań, determinujących charakter zadań oraz zdolności organizacji w sieci pomocy humanitarnej. „Skoordynowane określenie pozycji” wykracza poza techniczną potrzebę „zgrania się”. Z perspektywy analizy instytucjonalnej ujawnia m.in. zależność od otoczenia politycznego, ograniczoną autonomię organizacji oraz zbiorowe mechanizmy instytucjonalnego dostosowywania się do presji zewnętrznej.

## REFORMATORSKA EWOLUCJA SYSTEMU OD LAT 90. XX WIEKU

W ciągu ostatnich dwóch dekad – od początku lat 90., a zwłaszcza od 2005 roku – międzynarodowy system humanitarny (z zachodnią dominacją i proweniencją) przeszedł kilka znaczących zmian merytorycznych i reform struktury koordynacyjnej. Geneza obecnej globalnej struktury koordynacji pomocy humanitarnej sięga

Rezolucji Zgromadzenia Ogólnego ONZ 46/182 (grudzień 1991 r.) oraz późniejszego powołania kluczowych struktur koordynacyjnych w ramach systemu ONZ, takich jak Stały Komitet Międzyagencyjny (the Inter-Agency Standing Committee, IASC), Koordynator Pomocy Humanitarnej ds. Sytuacji Kryzysowych (the Emergency Relief Coordinator, ERC), Proces Skonsolidowanych Apeli (the Consolidated Appeals Process, CAP) – później zastąpiony przez Cykl Programu Humanitarnego (the Humanitarian Programme Cycle, HPC), Departament Spraw Humanitarnych (the Department of Humanitarian Affairs, DHA), później zmieniony na Biuro ds. Koordynacji Pomocy Humanitarnej (the Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, OCHA), a także Centralny Fundusz na rzecz Reagowania w Sytuacjach Kryzysowych (the Central Emergency Response Fund, CERF) (zob. UN General Assembly, 1991; OCHA, 2015, FSC, b.d.).

Od tego czasu – zwłaszcza po katastrofach humanitarnych na dużą skalę w połowie lat 2000., w tym na skutek kryzysu w Darfurze, tsunami na Oceanie Indyjskim oraz trzęsienia ziemi w Kaszmirze (Pakistan) w 2005 r. – podjęto próby rozwiązania wspólnych niepowodzeń w zarządzaniu podczas reagowania na poważne katastrofy humanitarne, przeprowadzając szereg ocen mających na celu usprawnienie pomocy humanitarnej i koordynacji. Te działania doprowadziły do reformy humanitarnej z 2005 r., która wprowadziła nowe mechanizmy, a przede wszystkim nową architekturę koordynacji – podejście klastrowe (bądź system klastrowy). Klastry, formalnie wyznaczone przez Stały Komitet Międzyagencyjny (IASC), to grupy aktorów humanitarnych – w tym agencji ONZ, organizacji pozarządowych, Ruchu Czerwonego Krzyża/Czerwonego Półksiężyca oraz agencji rządowych – prowadzone przez wyznaczoną agencję ONZ, odpowiedzialne za sektorowe obszary tematyczne i techniczne, np. wodę, żywność, zdrowie lub logistykę. Model ten wprowadził wyraźniejszy podział pracy, poprawił wymianę informacji oraz promował bardziej skoordynowane programowanie, uregulowane przywództwo i silniejszą odpowiedzialność organizacyjną. Jego dalsza reforma w ramach Agendy Transformacyjnej w 2011 r. – po trzęsieniach ziemi na Haiti i powodziach w Pakistanie – doprowadziła do profesjonalizacji klastrow, wzmocnienia synergii między nimi oraz bardziej wszechstronnego uwzględnienia kontekstu operacyjnego (FSC, b.d.). Jak ujął to Konyndyk i in. (2020, s. 4): „system klastrowy

poczynił znaczne postępy w porządkowaniu chaotycznej koordynacji typu «Dziki Zachód», którą zastąpił». Do chwili obecnej podejście klastrowe pozostaje głównym filarem międzynarodowej architektury koordynacji humanitarnej. Stanowi fundamentalną strukturę koordynacji działań przygotowawczych, reagowania i odbudowy w sytuacjach kryzysowych<sup>3</sup>.

System klastrowy został zaprojektowany jako elastyczny i dostosowany do kontekstu, lecz mimo ewolucji od swoich początków spotyka się z krytyką ze względu na systemowe słabości: brak przewidywalnego przywództwa, wysoką rotację koordynatorów, ograniczoną pamięć instytucjonalną, dominację ONZ (traktującej NGO jako podwykonawców), priorytet odpowiedzialności wobec donatorów nad poszkodowanymi, słabą koordynację terenową, biurokrację, opóźnienia finansowe oraz konflikty interesów. W rezultacie system bywa opisywany jako sztywny i nieprzystosowany do dynamicznych kontekstów, choć jego zalety – wskazówki techniczne, zdolność operacyjna i usługi sektorowe (np. logistyka, telekomunikacja) – nadal są cenione (Global Nutrition Cluster, 2023; Kemoklidze, 2022; Konyndyk, Saez, & Worden, 2020). W odpowiedzi rozwijają się modele koordynacji obszarowej, szczególnie w środowiskach miejskich, gdzie interwencje bazują na strefach geograficznych, integrując sektory poprzez lokalne zasoby, struktury zarządzania i rynki; promują wspólne przywództwo z władzami i współistnieją z klastrami (np. via Field Coordination Structures (FCS) lub subkrajowe centra). Istnieją propozycje utworzenia modelu „hybrydowej koordynacji”, łączącego zalety obu systemów, w ramach którego klastry zachowują funkcje techniczne i „ostatniej instancji”, lecz operacyjne przywództwo przenosi się do zdecentralizowanych struktur obszarowych. To rozwiązanie nie ma porzucić systemu, ale go rekalibrować, tak aby koncentrował się tam, gdzie wnosi największą wartość – na jakości technicznej i usługach wspólnych – podczas gdy zlokalizowane

---

<sup>3</sup> Na świecie funkcjonuje obecnie 11 klastrów, które mogą być aktywowane w sposób ad hoc na poziomie krajowym i subkrajowym. Koordynowane są przez Globalną Grupę Koordynacji Klastrowej (GCCG). Każdy klastrowy jest prowadzony przez jedną lub dwie Agencje Liderów Klastrowych (CLAs), odpowiedzialne za koordynację, planowanie, ustalanie standardów, zarządzanie informacją oraz działanie jako dostawca ostatniej instancji (POLR).

mechanizmy odpowiadałyby za planowanie i realizację w terenie (Kemoklidze, 2022; Konyndyk, Saez, & Worden, 2020).

## PAKIET REFORM 2016: NWOW, GRAND BARGAIN I HDP NEXUS

W latach 2015–2017 nastąpił znaczny postęp w polityce i koordynacji systemowej wraz z przyjęciem nowych zobowiązań, porozumień i ram działania. Podczas Pierwszego Światowego Szczytu Humanitarnego w Stambule w 2016 roku społeczność humanitarna przyznała, że istniejące wysiłki – zarówno koordynacyjne, jak i operacyjne – nie spełniają oczekiwań<sup>4</sup>. Pod przywództwem ówczesnego sekretarza generalnego ONZ Ban Ki-moona przyjęto nową strategiczną wizję: Agendę dla Ludzkości – wezwanie do działania, skonstruowane wokół pięciu podstawowych obowiązków: zapobiegania konfliktom, przestrzegania norm humanitarnych, zapewnienia włączenia, zmniejszenia potrzeb oraz inwestowania w ludzkość (AfHa, 2016). Inicjatywa z 2016 roku zapoczątkowała przełom w globalnym systemie humanitarnym, katalizując ewolucję praktyk donatorów i agencji, w tym nowe pojmowanie i wdrażanie koordynacji. Wyłoniono z niej trzy główne ramy koncepcyjno-operacyjne: Nowy Sposób Działania (New Way of Working, NWOW, 2016), Wielką Umowę (Grand Bargain, GB, 2016) oraz Powiązanie Humanitarno-Rozwojowo-Pokojowe (Humanitarian-Development-Peace, HDP Nexus, OECD DAC, 2019).

Nowy Sposób Działania (NWOW) to agenda stanowiąca zobowiązanie międzynarodowego systemu pomocy do harmonizacji wysiłków w trzech strategicznych obszarach: przewidywania zamiast reagowania na kryzysy; wzmacniania zamiast zastępowania krajowych i lokalnych systemów oraz przewyciężenia długotrwałego rozdziału między pomocą humanitarną a rozwojową. Porozumienie

---

<sup>4</sup> Chodzi o oczekiwania/cele/rekomendacje zapisane w wcześniejszych dokumentach politycznych i strategicznych, takich jak Rezolucja Zgromadzenia Ogólnego ONZ 46/182, raporty z reformy humanitarnej 2005 r. i High-Level Panel on the Humanitarian Financing (HLP), a także w krytycznych ocenach sektora, np. raportach SOHS, ALNAP oraz ocenach reagowania na katastrofy, m.in. w Darfurze, Haiti i Pakistanie.

to wzywa do bardziej zintegrowanych, długoterminowych podejść do reagowania na kryzysy, z naciskiem na komplementarność zamiast dublowania działań. Agencje państwowe i organizacje międzynarodowe zadeklarowały poparcie dla NWOW poprzez krajowe plany działania lub publiczne zobowiązania (NWOW, 2016).

Z kolei Wielka Umowa (Grand Bargain) to przełomowa umowa ustanowiona w 2016 roku w odpowiedzi na zalecenia raportu Wysokiego Panelu ds. Finansowania Humanitarnego (High Level Panel on Humanitarian Cash Transfers, 2015), łącząca głównych donatorów z organizacjami humanitarnymi poprzez 51 zobowiązań w ramach 10 obszarów tematycznych (Grand Bargain, 2016). Jej celem jest zmniejszenie luki finansowej, zwiększenie skuteczności i efektywności pomocy – m.in. poprzez programowanie gotówkowe, ujednoczone raportowanie, usprawnione oceny potrzeb oraz alokację 25% środków na lokalnych respondentów – przy początkowo 15 największych darczyńcach i agencjach, a obecnie 71 sygnatariuszach, w tym lokalnych aktorach, agencjach ONZ, Ruchu Czerwonego Krzyża/Czerwonego Półksiężyca i INGOs, co czyni ją najbardziej inkluzywną platformą dialogu humanitarnego. Kolejne iteracje Wielkiej Umowy, w tym najnowsza „3.0” z czerwca 2023 roku<sup>5</sup>, zawężają zakres do priorytetów lokalizacji, udziału społeczności i jakości finansowania oraz katalizowania transformacji sektora poprzez platformę dialogu (Grand Bargain Secretariat, 2023).

Centralnym elementem zarówno NWOW, jak i Grand Bargain jest agenda lokalizacji, która dąży do umieszczenia lokalnych i krajowych aktorów – takich jak organizacje pozarządowe, organizacje społeczeństwa obywatelskiego, władze lokalne oraz towarzystwa Czerwonego Krzyża/Czerwonego Półksiężyca – w centrum planowania i realizacji działań humanitarnych. Lokalizacja opowiada się za lepszym dostępem do zasobów, większymi rolami przywódczymi dla lokalnych/narodowych aktorów oraz ich włączeniem zarówno na poziomie operacyjnym (np. klastry), jak i strategicznym (np. krajowe zespoły humanitarne). Wykorzystując ich wiedzę kontekstową, zaufanie społeczności oraz dostęp w środowiskach o niskim poziomie bezpieczeństwa, lokalni aktorzy są pozycjonowani jako kluczowi dla

---

<sup>5</sup> Wersja 3.0 trwa do października 2026 roku.

zwiększenia skuteczności, efektywności i zrównoważenia działań humanitarnych (AfHb, 2016; Metcalfe-Hough, V. i in., 2021).

Trzecim elementem pakietu reform z 2016 roku jest Powiązanie HDP – często określane jako Potrójne Powiązanie (Triple Nexus), Potrójny Link lub Zintegrowane Wsparcie. To podejście dąży do lepszej integracji wysiłków humanitarnych, rozwojowych i budowania pokoju w odpowiedzi na złożone, wielowymiarowe kryzysy. Jego pojawienie się odzwierciedla rosnącą świadomość, że wiele dzisiejszych wielkich sytuacji kryzysowych humanitarnych ma głębokie korzenie w przedłużających się konfliktach i strukturalnej kruchości. Tradycyjnie te trzy obszary zaangażowania realizowane były oddzielnie przez różnych aktorów, przy użyciu odmiennych paradygmatów operacyjnych i mechanizmów finansowania (Swithern & Schreiber, 2023). Model Nexus promuje skoordynowane, jednoczesne i adaptacyjne interwencje w tych dziedzinach, zarówno przestrzennie, jak i w czasie. Podejście Nexus było dotąd testowane i wdrażane – często wspólnie przez ONZ, Bank Światowy i UE – w około 25–27 krajach i regionach klasyfikowanych przez OECD jako tzw. kruche konteksty. Obejmuje ono obszary w Afryce Subsaharyjskiej, na Bliskim Wschodzie i w Afryce Północnej, Europie Wschodniej i Azji oraz Ameryce Łacińskiej i na Karaibach (Baroncelli, 2023). Potrójne Powiązanie reprezentuje najszerszą dotychczas koalicję aktorów pomocowych dążących do tej zmiany i jest obecnie uznawane za globalny standard, choć w praktyce pozostaje w fazie doświadczalnej (OECD, 2022; 2024). Ramy te wspólnie reprezentują najbardziej daleko idące i kompleksowe przemysłenie koordynacji i praktyki humanitarnej od dekad. Chociaż nadal ewoluują i w wielu aspektach pozostają eksperymentalne, stały się centralnym elementem obecnego dyskursu politycznego globalnego oraz reform operacyjnych.

## SYSTEM HUMANITARNY W ERZE WZROSTU I POLIKRYZYSÓW

Dzisiejszy system pomocy humanitarnej pod wieloma względami różni się od tego sprzed okresu kolejnych rund reform humanitarnych. Globalna architektura pomocowa – o wysokim stopniu złożoności – wydaje się dysponować większym poparciem w zakresie

zasobów i wsparcia, a także wiedzy i doświadczenia niż kiedykolwiek wcześniej. Sektor ten w ostatnich dekadach rozwijał się wykładniczo i obecnie jest tłocznym oraz konkurencyjnym obszarem, obejmującym ponad 4500 znanych organizacji zatrudniających dziesiątki tysięcy pracowników pomocowych (ALNAP, 2015). W 2022 roku SOHS szacował, że organizacji było o 10% więcej, pracowników terenowych o 40% więcej i że w systemie znajdowało się o 90% więcej środków finansowych niż 10 lat wcześniej (ALNAP, 2022). Pomoc humanitarna po raz pierwszy w 2023 roku przewyższyła pomoc rozwojową jako dominujące źródło finansowania w długotrwałych kryzysach (ALNAP, 2025), a zakres i ambicje działań humanitarnych rozszerzały się wraz ze wzrostem finansowania. System stale się profesjonalizował, stawał się bardziej zaawansowany technicznie i innowacyjny. Przeszedł od braku wczesnego ostrzegania do ewolucji i inwestowania w zaawansowane technologicznie, praktyczne modele działań wyprzedzających. Swój rozwój kontynuowało programowanie oparte na gotówce, od marginalnego do filaru działań humanitarnych. Finanse systemu, potencjał instytucjonalny i obecność rozszerzyły się, dając możliwość rozpoznawania i reagowania na szerszy zakres potrzeb (ALNAP, 2022). W sytuacjach długotrwałych kryzysów i masowego przyjmowania uchodźców organizacje humanitarne często przez całe dekady zastępują państwo w jego funkcjach. Zapewniając podstawowe usługi oraz realizując programy poprawiające jakość życia, przejmują one zadania z zakresu polityki rozwojowej (Slim, 2016).

Współczesny system humanitarny został zaprojektowany w warunkach geopolitycznego konsensusu, większej stabilności, liniowych kryzysów oraz stabilnego, dyskrejonalnego finansowania, które dobiegło końca (ALNAP, 2025; Abdullahi i in., 2025). Finansowanie pomocy humanitarnej osiągnęło plateau w ostatnich latach, a od 2023 roku jego poziom spada, m.in. z uwagi na rekordowy dług publiczny i spowolnienie globalnego PKB (ALNAP, 2022)<sup>6</sup>. Gwałtowny spadek finansowania humanitarnego nastąpił w 2025 roku, kiedy nowa

---

<sup>6</sup> Pomoc została zredukowana w 2023 r., a w 2024 r. zmniejszyła o kolejne 11% (ALNAP, 2025). Modele ALNAP (2025) prognozowały cięcia od 34% (wariant optymistyczny), przez 39% (umiarkowany), do 45% (pesymistyczny). Zalecały aktorom humanitarnym planowanie redukcji finansowania nawet do połowy poziomów z 2023 r., począwszy od 2026 r.

administracja USA dokonała głębokich cięć w pomocy zagranicznej, anulując 83% programów i kontraktów USAID (ok. 5200 umów). Amerykańska pomoc spadła z poziomu 14,1 mld USD w 2024 r. do 6,4 mld USD w 2025 r., a USAID rozwiązano i zintegrowano pozostałe operacje z Departamentem Stanu, co stanowiło wstrząs dla globalnego systemu pomocy, gdzie USA odpowiadały wcześniej za ok. 38–43% globalnych publicznych wydatków humanitarnych (Lombardo & Patrick, 2025).

System rozwijał się i dynamicznie rósł przez dekady w środowisku rosnącego finansowania, jednocześnie nabywając systemowej kruchości, co obecnie czyni go krytycznie narażonym. Pod wpływem dzisiejszych czynników egzogenicznych, tj. nakładających się długotrwałych i politycznych kryzysów oraz gwałtownej presji finansowej, jego legitymacja ulega postępującej degradacji. Najnowsza restrukturyzacja, wymuszona nagłymi cięciami budżetowymi – tj. program „Humanitarian Reset” ogłoszony przez UNOCHA w marcu 2025 r. – zakłada priorytetyzację operacji i odbiorców wsparcia oraz powrót do programowania skoncentrowanego na ratowaniu życia, podczas gdy sygnatariusze Grand Bargain uzgodnili przyspieszenie realizacji swoich zobowiązań (Fletcher, 2025; ALNAP, 2025). Trwa proces ostrej hierarchizacji potrzeb i wymuszonej racjonalizacji, który może prowadzić do dalszej konsolidacji dominującej pozycji niektórych agencji oraz do utraty kluczowych funkcji, mechanizmów zewnętrznej krytyki i wewnątrzsystemowej różnorodności (ICVA, 2025).

## STRUKTURALNE SŁABOŚCI I OGRANICZONA ZDOLNOŚĆ ADAPTACYJNA CAS

Kryzys finansowania obnażył strukturalne słabości systemu – silną centralizację i zarazem fragmentację władzy, a przede wszystkim zależność od wąskiej grupy kluczowych darczyńców – przekształcając ją *de facto* w ryzyko systemowe i wskazując przyczyny trudności w przeprowadzaniu reform strukturalnych o charakterze transformacyjnym. Dekady ewolucji międzynarodowego systemu humanitarnego naznaczone były nierównomiernym rozwojem i utratą jasności celu. Według Konyndyka i in. (2020) sektor określany jest mianem „systemu”, jednak w rzeczywistości jedynie grupy organizacji

nauczyły się koordynować ściślej, mając luźne powiązania z innymi jego częściami.

Centrum systemu tworzą ograniczona liczba kluczowych darczyńców (przede wszystkim rządów państw wysokorozwiniętych), model koordynacji oparty na strukturach kierowanych przez ONZ, oraz ramy normatywne zbudowane wokół zestawu zasad, konsensusu wielostronnego i powiązanych mandatów instytucjonalnych, które nadają legitymację i określają zakres uprawnień do działania. Darczyńcy wykorzystują system wielostronny do realizacji dwustronnych priorytetów<sup>7</sup> poprzez przekazywanie środków z określonym przeznaczeniem (*earmarked grants*) dużym agencjom (OECD, 2020). Mechanizmy współpracy międzyagencyjnej ONZ, stanowiące zasadniczy filar tej architektury, przyczyniły się do utrwalenia dominacji największych agencji i organizacji pozarządowych, często określanej mianem „klubu” lub „oligopolu”. Analogicznie do sposobu, w jaki donatorzy sprawują kontrolę nad dużymi agencjami, same agencje – łącząc funkcje koordynacji operacyjnej i sektorowej oraz utrzymując uprzywilejowane relacje z rządami państw-darczyńców – uzyskały możliwość kształtowania zasad funkcjonowania całego kolektywu (Konyndyk i in., 2020).

Jednak nawet wśród tychże organizacji rdzeniowych istnieje niewiele formalnych powiązań między komponentami. Organy zarządzające agencji ONZ działają niemal w izolacji od siebie nawzajem<sup>8</sup>. Ruch Czerwonego Krzyża czy grupa Banku Światowego są również zarządzane niezależnie, poza parasolem ONZ, podobnie jak organizacje humanitarne *non profit*, np. Médecins Sans Frontières (MSF). Każda instytucja humanitarna odpowiada wyłącznie przed własnym mechanizmem zarządzania, ale struktury te nigdzie się nie zbiegają. IASC jest dobrowolnym międzyagencyjnym organem działającym na zasadzie konsensusu i nie jest formalnie odpowiedzialny ani przed organami zarządzającymi agencji ONZ, ani przed państwami

---

<sup>7</sup> Źródłem dyskrecjonalnych dotacji dwustronnych są najczęściej długotrwałe relacje i ugruntowana historia współpracy instytucjonalnej z kluczowymi partnerami.

<sup>8</sup> Od końca lat 90. organizowane są wspólne posiedzenia rad wykonawczych UNDP/UNFPA/UNOPS, UNICEF, WFP oraz UN-Women, służące corocznemu omawianiu wybranych priorytetowych kwestii wymagających skoordynowanego podejścia w ramach systemu rozwojowego ONZ, przy marginalnym zakresie tematów czysto humanitarnych.

dotkniętymi kryzysami lub biorcami pomocy humanitarnej. Odpowiedzialność organizacji ONZ, Czerwonego Krzyża i NGO nadal spoczywa na ich indywidualnych organach zarządzających. Z kolei darczyńcy, choć nie są członkami IASC, to należą do OCHA Donor Support Group, z czego nie robią użytku, delegując koordynację na poziomie całego systemu mechanizmowi, który nie jest przed nimi odpowiedzialny (Saez i in., 2021a). Co więcej, uczestniczą w równoległych do niego i sporadycznie zwoływanych forach konsultacyjnych, jak Good Humanitarian Donorship i Group o Seven (G7), ostatnio zaś najbardziej otwartym forum dla polityki humanitarnej, tj. Grand Bargain (Südhoff, 2024).

Odpowiedzialność jest skierowana w górę, wobec darczyńców, a władza jest reprodukowana poprzez kontrolę dostępu do funduszy, które przepływają przez duże agencje posiadające uprzywilejowany dostęp do przestrzeni decyzyjnych. Dostęp jest uzależniony od przestrzegania szeregu zasad, norm, wymogów biurokratycznych, form instytucjonalnych oraz standardów jakości. Liczba i różnorodność aktorów humanitarnych wzrosła, ale system nadal jest zdominowany przez niewielką grupę podmiotów, których pozycja pozostaje zasadniczo nienaruszona pomimo kolejnych rund reform (Barnett, 2011; Konyndyk i in., 2020).

Pomimo ambitnych deklaracji i silnych zobowiązań z 2016 roku system humanitarny okazał się nieprzygotowany do lokalizacji działań humanitarnych, Nexusa czy innowacyjnych modeli obszarowych i hybrydowych. Radykalnie inkluzyjny proces konsultacji, który poprzedzał Światowy Szczyt Humanitarny w 2016 roku, stworzył platformę dla tych, którzy zazwyczaj byli wykluczeni z dialogu politycznego i decyzyjnego, i wyniósł „lokalizację” na wyższy poziom agendy Szczytu. Lokalizacja znalazła wyraz w zobowiązaniach Grand Bargain, a znaczące prace nad tym zagadnieniem prowadzone przez platformę można przypisać ułatwieniu zmiany normatywnej (Metcalfe-Hough i in., 2019; ICVA, 2025). Osiąganie mierzalnych zmian w realizacji zobowiązań politycznych było powolne (Barbelet i in., 2021). Warto zauważyć, że proporcja finansowania humanitarnego przekazywanego „tak bezpośrednio, jak to możliwe” lokalnym i krajowym aktorom wzrosła jedynie z 3,7% w 2019 r. do 6,8% w 2023 r. wobec uzgodnionego celu na poziomie 25%. Bezpośrednie i pośrednie finansowanie lokalnych i krajowych aktorów spadło w 2024 r.

do zaledwie 5,5% całkowitego międzynarodowego finansowania humanitarnego (ALNAP, 2025). Postulowana „rewolucja partycypacji” została zredukowana, sprowadzona do czysto instrumentalnego do ćwiczenia technicznego, niwelując jej potencjał transformacyjny i pozbawiając system bodźców do adaptacji, co w efekcie zneutralizowało jej potencjał transformacyjny.

Przez cały długi okres boomu finansowego poczyniono niewielkie postępy w dywersyfikacji źródeł finansowania, co pozostawiło system niebezpiecznie narażonym. Próby dywersyfikacji fundatorów pomocy humanitarnej o nietradycyjnych darczyńców, takich jak państwa Zatoki Perskiej i inne, przyniosły ograniczone sukcesy. Prywatne darowizny odgrywają istotną rolę w finansowaniu działań humanitarnych, zapewniając 18% całkowitej międzynarodowej pomocy humanitarnej w latach 2019–2023 (Development Initiatives, 2025).

### UWAGI KOŃCOWE

Globalny system humanitarny reaguje na czynniki egzogeniczne głównie poprzez inkrementalne, operacyjne reformy, nie dotykając fundamentalnych struktur władzy ani endogennych uwarunkowań systemowych – takich jak scentralizowana i jednocześnie fragmentaryczna architektura zarządzania. Z perspektywy analizy instytucjonalnej CAS ograniczona autonomia podmiotów humanitarnych i ich silna zależność od wąskiej grupy donatorów przekształcają „system wielostronny” w przestrzeń, w której władza jest reprodukowana, a nie przekazywana. Współczesne wysiłki reformatorskie koncentrują się na kwestiach technicznych i doraźnych – jakości finansowania, koordynacji, odpowiedzialności, lokalizacji działań oraz powiązaniu humanitaryzmu z rozwojem i pokojem (Nexus HDP) – zamiast na głębszych bodźcach ekonomicznych i strukturach władzy stanowiących barierę transformacji (Bennett, 2018; Saez i in., 2021). Choć system odnotował umiarkowane postępy w funduszach zbiorowych, działaniach antycypacyjnych oraz partnerstwach lokalnych i Nexus, zmiany pozostają stopniowe lub eksperymentalne, bez znaczącej poprawy efektywności operacyjnej i przy zahamowaniu innowacji (Barbelet i in., 2021; Metcalfe-Hough i in., 2023). Zobowiązania

wynikające z Grand Bargain i Humanitarian Reset pozostają niewystarczające wobec skali wymaganych zmian.

Dominujący model *governance* hierarchiczno-sieciowego utrudnia efektywne „skoordynowane określenie pozycji”, czyli ustanawianie strategicznych priorytetów adekwatnych do zmieniających się uwarunkowań. Jak pokazują raporty ALNAP/SOHS, system jest zdolny do zmian – w ciągu ostatniej dekady udowodnił, że może się rozwijać organizacyjnie i finansowo w odpowiedzi na wzrost potrzeb – jednak pozostaje wątpliwość, czy wraz z przyspieszającymi zmianami otoczenia będzie w stanie za nimi nadążyć. Przygotowanie na przyszłość wymaga renegotjacji miejsca systemu humanitarnego w szerszym globalnym kontrakcie społecznym oraz politycznej woli głównych aktorów, aby przejść od „bezpiecznej ewolucji” do fundamentalnego przeprojektowania celu, struktury i legitymacji. Bez rozmontowania struktur władzy i stworzenia bardziej równych warunków, wysiłki na rzecz zmiany modelu operacyjnego będą nieudane, a system stanie przed wyborem: dostosować się do realiów współczesnych kryzysów lub ryzykować zmarginalizowanie.

#### BIBLIOGRAFIA

- Abdullahi, S., Lilly, D., & Poole, L. (2025). *Reckoning and renewal. A future-ready humanitarian system*. ALNAP/Independent Think Piece. [https://alnap.hacdn.io/media/documents/Full\\_Report\\_Think\\_Piece\\_Reckoning\\_and\\_Renewal.pdf](https://alnap.hacdn.io/media/documents/Full_Report_Think_Piece_Reckoning_and_Renewal.pdf)
- AfH (2016a). *Agenda for Humanity*. United Nations, World Humanitarian Summit. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2282agendaforhumanity.pdf>
- AfH (2016b). *Agenda for Humanity. Commitment 5D: Increase Local Participation*. <https://agendaforhumanity.org/agenda/commitment/5d> (dostęp: 24.06.2026).
- ALNAP (2015). *The State of the Humanitarian System 2015*. <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/alnap-sohs-2015-web.pdf>
- ALNAP (2022). *The State of the Humanitarian System 2022*. [https://alnap.org/documents/18685/alnap-2022-sohs-report\\_0.pdf](https://alnap.org/documents/18685/alnap-2022-sohs-report_0.pdf)
- ALNAP (2025). *Reckoning and Renewal: A Future-Ready Humanitarian System*. London: ALNAP/ODI. [https://alnap.hacdn.io/media/documents/Full\\_Report\\_Think\\_Piece\\_Reckoning\\_and\\_Renewal.pdf](https://alnap.hacdn.io/media/documents/Full_Report_Think_Piece_Reckoning_and_Renewal.pdf)

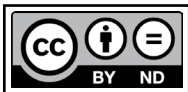
- ALNAP (2026). *State of the Humanitarian System (SOHS) 2026*. [https://alnap.org/documents/20099/ALNAP\\_SOHS\\_2026\\_Inception\\_report-updated.pdf](https://alnap.org/documents/20099/ALNAP_SOHS_2026_Inception_report-updated.pdf)
- Alter, C., & Hage, J. (1993). *Organizations Working Together*. London: Sage Publications.
- Barbelet, V., Davies-Seaton, E., & Foley, C. (2021). *Grand Bargain Localisation Workstream: Progress towards five localisation commitments*. HPG/ODI. <https://ngocoordination.org/en/library/grand-bargain-localisation-workstream-guidance-note-participation-local-actors-humanitarian> (dostęp: 24.06.2026).
- Barnett, M.N. (2011). *Empire of Humanity: A History of Humanitarianism*. Ithaca–London: Cornell University Press.
- Baroncelli, E. (2023). Implementing the Humanitarian-development-peace nexus in a post-pandemic world. *Global Policy*, 14(S2), 22–28. DOI: 10.1111/1758-5899.13186
- Bennett, C. (2018). Constructive deconstruction: imagining alternative humanitarian action. *HPG Working Paper*, May 2018.
- Bennett, C., Foley, M., & Pantuliano, S. (2006). *Time to Act: Real-time Learning for Humanitarian Action*. HPG/ODI.
- Davey, E., Borton, J., & Foley, M. (2013). A history of the humanitarian system. *HPG Working Paper*. ODI. <https://odi.org/documents/4108/8439.pdf>
- Day, A., & Passarelli, D. (2021). *Governing uncertainty*. New York: UNU Centre for Policy Research. <https://collections.unu.edu/view/UNU:8031>
- Development Initiatives (2025). *Global Humanitarian Assistance Report 2025*. <https://devinit.org/resources/global-humanitarian-assistance-report-2025/>
- DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). *The Iron Cage Revisited*. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Fletcher, T. (2025, 12 marca). *Mr. Tom Fletcher, Under-Secretary-General for Humanitarian Affairs and Emergency Relief Coordinator – Remarks at the Daily Press Briefing at UN Headquarters, 12 March 2025*. OCHA. <https://www.unocha.org/publications/report/world/mr-tom-fletcher-under-secretary-general-humanitarian-affairs-and-emergency-relief-coordinator-remarks-daily-press-briefing-un-headquarters-12-march-2025> (dostęp: 24.06.2026).
- Food Security Cluster (b.d.). *Cluster Coordinators Handbook*. <https://handbook.fscluster.org>
- GAR (2022). *Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction 2022*. UNDRR. <https://www.undrr.org/media/79595/download>

- Geneva Academy (2024). *IHL in Focus: Annual report*. <https://geneva-academy.ch/ihl-in-focus> (dostęp: 24.06.2026).
- Global Nutrition Cluster i in. (2023). *Humanitarian coordination and the cluster approach*. <https://reliefweb.int/attachments/df646487-1223-36dca82e-ae66332bfa47/Accessible%20humanitarian%20coordination%20guidance%20-%20FINAL%20EN.pdf>
- Grand Bargain (2016). *Grand Bargain Agreement*. IASC. [https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2016-06/the\\_grand\\_bargain\\_may\\_2016.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2016-06/the_grand_bargain_may_2016.pdf)
- Grand Bargain Secretariat (2023). *Grand Bargain 3.0: Framework 2023–2026*. Geneva: Grand Bargain Secretariat. [https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/humanitarian-aid/grand-bargain\\_en](https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/humanitarian-aid/grand-bargain_en) (dostęp: 24.06.2026).
- High Level Panel on Humanitarian Cash Transfers (2015). *Doing cash differently: How cash transfers can transform humanitarian aid*. London: Overseas Development Institute and Center for Global Development. <https://www.cgdev.org/publication/doing-cash-differently-how-cash-transfers-can-transform-humanitarian-aid> (dostęp: 24.06.2026).
- International Council of Voluntary Agencies (ICVA) (2025). *The IASC Humanitarian Reset examined: A strategic briefing for NGOs*. Geneva: ICVA. <https://icvanetwork.org/topics/5532/news/10081689> (dostęp: 24.06.2026).
- Kemoklidze, N. (2022). *The Humanitarian Coordination Architecture*. K4D Helpdesk Report. IDS. [https://opendocs.ids.ac.uk/articles/report/The\\_Humanitarian\\_Coordination\\_Architecture\\_Towards\\_a\\_New\\_Hybrid\\_Approach\\_/26427676?file=48181858](https://opendocs.ids.ac.uk/articles/report/The_Humanitarian_Coordination_Architecture_Towards_a_New_Hybrid_Approach_/26427676?file=48181858).
- Konyndyk, J., Saez, P., & Worden, R. (2020a). Inclusive Coordination. *CGD Policy Paper*, 184. <https://www.cgdev.org/publication/inclusive-coordination-building-area-based-humanitarian-coordination-model>
- Konyndyk, J., Saez, P., & Worden, R. (2020b). Rethinking Humanitarian Reform. *CGD Brief*. <https://www.cgdev.org/sites/default/files/Rethinking-humanitarian-reform-what-will-it-take.pdf>
- Lombardo, A., & Patrick, S. (2025, 10 grudnia). *The Painful, Seismic Shift in Humanitarian Aid*. Carnegie Endowment. <https://carnegieendowment.org/research/2025/12/the-painful-seismic-shift-in-humanitarian-aid-and-whats-next> (dostęp: 24.06.2026).
- Metcalfe-Hough, V. i in. (2019). *Grand Bargain Annual Independent Report 2018*. ODI/HPG. <https://odi.org/en/publications/grand-bargain-annual-independent-report-2018/> (dostęp: 24.06.2026).
- Metcalfe-Hough, V., Fenton, W., Saez, P., & Spencer, A. (2021). *The Grand Bargain in 2021: an independent review*. HPG commissioned report. London: ODI. [www.odi.org/en/publications/the-grand-bargain-in-2021-an-independent-review](http://www.odi.org/en/publications/the-grand-bargain-in-2021-an-independent-review)

- Metcalf-Hough, V. i in. (2023). *Grand Bargain Annual Independent Report 2022*. ODI/HPG. <https://odi.org/en/publications/grand-bargain-annual-independent-report-2022/> (dostęp: 24.06.2026).
- NWOW (2016). *New Way of Working*. Agenda for Humanity. <https://agendaforhumanity.org/sites/default/files/20170228%20NWOW%2013%20high%20res.pdf>
- OCHA (2015). *Reference Guide: Normative developments since GA 46/182* (3rd ed.). [https://www.unocha.org/attachments/db62c3d6-0600-3eb3-a255-6df86c8d355d/Full\\_Report.pdf](https://www.unocha.org/attachments/db62c3d6-0600-3eb3-a255-6df86c8d355d/Full_Report.pdf)
- OCHA (2024). *Global Humanitarian Overview*. [https://www.unocha.org/attachments/54c06781-48bb-4132-9d42-fc098192378c/GHO-2024-EN\\_full\\_contribute.pdf](https://www.unocha.org/attachments/54c06781-48bb-4132-9d42-fc098192378c/GHO-2024-EN_full_contribute.pdf)
- OECD DAC (2019/2021). *DAC Recommendation on HDP Nexus*. <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/643/643.en.pdf>
- OECD (2020). *Earmarked Funding to Multilateral Organisations*. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/10/earmarked-funding-to-multilateral-organisations\\_bd41e2bd/a5620480-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/10/earmarked-funding-to-multilateral-organisations_bd41e2bd/a5620480-en.pdf)
- OECD (2022). *HDP Nexus: Interim Progress Review*. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/05/the-humanitarian-development-peace-nexus-interim-progress-review\\_1153bd92/2f620ca5-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/05/the-humanitarian-development-peace-nexus-interim-progress-review_1153bd92/2f620ca5-en.pdf)
- OECD (2024). *The HDP Nexus and Forced Displacement*. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/the-humanitarian-development-peace-nexus-and-forced-displacement\\_76f8c006/3e493170-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/the-humanitarian-development-peace-nexus-and-forced-displacement_76f8c006/3e493170-en.pdf)
- Saez, P., Konyndyk, J., & Worden, R. (2021). Effective Humanitarian Governance. *CGD Policy Paper*, 232. <https://www.cgdev.org/sites/default/files/Effective-humanitarian-governance-Policy-Paper.pdf>
- Saez, P., Sida, L., Silverman, R., & Worden, R. (2021a). Improving Performance in the Multilateral Humanitarian System. *CGD Policy Paper*, 214. <https://www.cgdev.org/sites/default/files/PP214-Saez-et-al-Improving-Humanitarian-Multilat-System.pdf>
- Saez, P., Sida, L., Silverman, R., & Worden, R. (2021b). *The fading of the Humanitarian Reset*. CHA/CGD. <https://www.chaberlin.org/download/14182/?tmstv=1782295270>
- Sekretarz Generalny ONZ (2025). *Implementing the responsibility to protect*. A/80/XXX. <https://www.globalr2p.org/publications/summary-2025-report/> (dostęp: 24.06.2026).
- Seybolt, T. (2009). *Harmonizing the Humanitarian Aid Network*. *International Studies Quarterly*, 53(4), 1027–1050.

- Slim, H. (2016). *Protracted Conflict and Humanitarian Action*. ICRC. [https://www.icrc.org/sites/default/files/document/file\\_list/protracted\\_conflict\\_and\\_humanitarian\\_action\\_icrc\\_report\\_lr\\_29.08.16.pdf](https://www.icrc.org/sites/default/files/document/file_list/protracted_conflict_and_humanitarian_action_icrc_report_lr_29.08.16.pdf)
- Südhoff, R. (2024). *Influencer Europe*. Centre for Humanitarian Action. [https://www.chaberlin.org/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/2024/06/cha-influencer-europe-en-web.pdf](https://www.chaberlin.org/wp-content/uploads/dlm_uploads/2024/06/cha-influencer-europe-en-web.pdf)
- Swithern, S., & Schreiber, D. (2023). *Coordination across the HDP Nexus*. OECD. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/co-ordination-across-the-humanitarian-development-peace-nexus\\_a94f6a6a/fd302760-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/co-ordination-across-the-humanitarian-development-peace-nexus_a94f6a6a/fd302760-en.pdf)
- UN General Assembly (1991). *A/RES/46/182*. <https://docs.un.org/en/a/res/46/182>
- UNDP (2023). *Annual Report 2023: Crisis Resilience*. <https://annualreport.undp.org/crisis-resilience.html> (dostęp: 24.06.2026).
- UNOCHA (2025). *Global Humanitarian Overview 2025*. <https://www.unocha.org/attachments/5546d7d3-654f-4962-91be-0e0b8708dda6/Global%20Humanitarian%20Overview%202025.pdf>
- UNHCR (2025). *Global Trends 2025*. <https://www.unrefugees.org/news/five-takeaways-from-the-2024-unhcr-global-trends-report/> (dostęp: 24.06.2026).
- Waters, T. (2001). *Bureaucratizing the Good Samaritan*. New York: Routledge. DOI: 10.4324/9780429501944
- World Economic Forum (2025). *Global Risks Report*. [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf)

## Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>