



FUNDACJA
BATOREGO

Argumenty

Argumenty to biuletyn Fundacji im. Stefana Batorego. Co dwa tygodnie przygotowujemy zwięzłą analizę wybranego zagadnienia politycznego, gospodarczego lub społecznego. Przedstawiamy fakty i jasne argumenty na rzecz konkretnych rozwiązań. Wszystko to tworzymy na podstawie badań i raportów, od lat opracowywanych przez ekspertów Fundacji oraz innych uznanych analiz.

25 sierpnia 2026

Argumenty #89

Jak wzmocnić odporność organizacji społecznych w Polsce?

Podczas ostatnich kryzysów – humanitarnego, pandemicznego czy powodzi – organizacje społeczne jako pierwsze stawały w obronie najbardziej wrażliwych członków i członkiń poszczególnych społeczności. Często robiły to mimo braku odpowiednich zasobów,



odkładając na bok codzienne działania, nie zważając na koszty, także ludzkie, i świetnie radząc sobie z zagospodarowaniem energii społecznej.

Działanie pod dużą presją często odbijało się na kondycji wielu organizacji, w tym na zdrowiu psychicznym współpracujących z nimi osób, a jednocześnie podmioty musiały się mierzyć z atakami o charakterze politycznym. Kampanie oszczerstw w mediach publicznych i prywatnych, wykorzystywanie narzędzi prawnych i administracyjnych czy sił porządkowych zdarzały się zwłaszcza pod rządami Prawa i Sprawiedliwości. Ataki te dotyczyły wybranych organizacji, ale odbijały się na wizerunku całego sektora.

Potrzebujemy teraz rozwiązań, które zabezpieczą organizacje społeczne przed podobnymi zdarzeniami w przyszłości, niezależnie od opcji politycznej, jaka będzie u władzy. Niestety, przez prawie trzy lata obecnego rządu zrobiono niewiele w tym kierunku.

Diagnozę obecnej sytuacji i rozwiązania pomocne w długotrwałej poprawie funkcjonowania organizacji pokazuje [Indeks odporności organizacji społeczeństwa obywatelskiego](#). Stabilizacji ich dalszego funkcjonowania będzie służyło:

Po pierwsze, systemowe wzmocnienie ich działania. Konieczna jest reforma zasad finansowania organizacji, przede wszystkim wprowadzenie bardziej elastycznych trybów zlecania organizacjom zadań i podejmowania przez administrację współpracy z nimi. Konieczne są zmiany w ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie.

Po drugie, upowszechnienie innych niż publiczne źródeł finansowania działalności obywatelskiej. Chodzi m.in. o ułatwienie i promocję ekonomicznej aktywności organizacji oraz o rozwój filantropii indywidualnej i korporacyjnej.

Po trzecie, urealnienie dialogu obywatelskiego na poziomie administracji centralnej i lokalnej. Ustawy rządowe nie mogą być procedowane w dotychczasowy sposób, kiedy to konsultacje mają fasadowy charakter. Działające przy różnych instytucjach publicznych ciała poświęcone dialogowi obywatelskiemu powinny zaś uzyskać istotne kompetencje i znaczenie – zaczynając od reformy Rady Działalności Pożytku Publicznego.

Po czwarte, umożliwienie organizacjom wykorzystywania części pozyskanych środków na inwestycje w ludzi. Pomoże w tym też zmniejszenie obciążeń podatkowych czy kosztów

zatrudnienia, np. podmiotowe zwolnienie wszystkich organizacji z podatku CIT (na wzór już obowiązującego zwolnienia organizacji posiadających status organizacji pożytku publicznego). Aby przełamać [opór Ministerstwa Finansów w tej sprawie](#), warto przedstawić rachunek korzyści społecznych, zestawiony z relatywnie niskimi kosztami dla budżetu państwa.

Po piąte, rozbudowa kompetencji dotyczących zbierania funduszy, zarządczych i strategicznych organizacji społecznych. Chodzi m.in. o umiejętności pozyskiwania wsparcia rzeczowego i finansowego od osób prywatnych oraz budowy trwałych relacji z darczyńcami indywidualnymi i biznesowymi, zarządzania zasobami ludzkimi i dbania o dobrostan w zespołach, myślenia i planowania strategicznego, wykorzystywania nowych technologii i sztucznej inteligencji, połączonego z uwrażliwieniem na związane z tymi ostatnimi zagrożenia.

Po szóste, upowszechnienie standardów przejrzystości, rozliczalności i komunikacji. Warto by działania organizacji społecznych były bardziej czytelne dla potencjalnych darczyńców, a efekty ich pracy – lepiej widoczne.

Po siódme, podniesienie świadomości społecznej, jeśli chodzi o specyfikę różnych form działalności obywatelskiej, zwłaszcza podejmowanej w organizacjach, oraz o płynących z tego korzyściach.

Wszystkie te rozwiązania na pewno powinny się znaleźć w powstającej [Strategii rozwoju społeczeństwa obywatelskiego](#) w Polsce. Organizacje społeczne nie mogą już dłużej na nie czekać. Warto niezwłocznie podjąć prace nad ich wdrożeniem. Większość z tych pomysłów leży na stole, już spisana przez sam sektor obywatelski.



Filip Pazderski

prawnik i socjolog, kierownik programu
Społeczeństwo Obywatelskie w Fundacji Batorego

✉ fpazderski@batory.org.pl

Spółki samorządowe potrzebują większej przejrzystości

Skandal wokół funkcjonowania Szpitala Południowego w Warszawie dowodzi, że silny samorząd potrzebuje nie tylko kompetencji i zasobów, ale także skutecznych mechanizmów nadzoru spółek komunalnych. Dodatkowo kontrole NIK wskazują, że nadzór właścicielski samorządów nad spółkami komunalnymi ma głównie charakter formalny, a dostępne instrumenty kontroli są wykorzystywane w ograniczonym zakresie. Władze lokalne potrzebują zatem własnych, silniejszych i bardziej profesjonalnych mechanizmów kontroli, pełniących funkcję „samorządowego NIK-u”.

Jak [pokazuje Dawid Sześciło](#), to pozwoli lepiej chronić środki publiczne, podnosić jakość świadczonych mieszkańcom usług i budować zaufanie do instytucji lokalnych.

Po pierwsze, potrzebne jest wzmocnienie funkcji kontrolnej ze strony samorządów, bo obecnie ich nadzór nad spółkami jest ograniczony. Komisje rewizyjne powinny otrzymać uprawnienia do inicjowania i prowadzenia kontroli w spółkach komunalnych, analizowania dokumentów oraz zlecania audytów.

Po drugie, konieczna jest profesjonalizacja audytu i kontroli. Skala działania spółek wymaga specjalistycznej wiedzy finansowej, prawnej i organizacyjnej. Dlatego samorządy powinny korzystać z niezależnych, profesjonalnych audytorów, o kompetencjach zbliżonych do tych, jakimi dysponują kontrolerzy NIK. W przypadku dużych miast mogłyby powstać miejskie izby audytu.

Po trzecie, należy wspierać tworzenie warunków sprzyjających rzeczywistej kontroli obywatelskiej. Mieszkańcy mają prawo wiedzieć, jak wydawane są środki publiczne oraz jak wynagradzani są członkowie zarządów i rad nadzorczych. Większa jawność działalności spółek komunalnych, publikowanie umów, wyników finansowych, wynagrodzeń władz spółek oraz informacji o zatrudnieniu osób pełniących funkcje publiczne zwiększałoby zaufanie do samorządu i ograniczało ryzyko nadużyć.

Brak przejrzystości i głośne afery, jak w przypadku Szpitala Południowego, stają się argumentem dla zwolenników centralizacji zarządzania publicznego. Tymczasem dobrze

funkcjonujące mechanizmy kontroli pokazują, że samorząd potrafi odpowiedzialnie zarządzać powierzonym mu majątkiem.



Mniej emocji, więcej strategii. Jak naprawdę powinna wyglądać polska pomoc dla Ukrainy?

Dyskusję o pomocy Ukrainie należy oprzeć na chłodnej analizie tego, jak ta pomoc naprawdę wyglądała i jak mogłaby wyglądać, gdyby polska polityka wobec tego kraju była prowadzona w sposób strategiczny, a nie emocjonalny.

Różne formy udzielania pomocy i okazywania solidarności to znane, ustandaryzowane i nierzadko niezwykle skuteczne narzędzia polityki zagranicznej. Pomoc ta ma służyć osiągnięciu określonych celów, a wdzięczność za nią lub inne gesty – [jak pisze Marek Ziółkowski](#) – „nie powinny mieć tu większego znaczenia, chociaż ze strony ukraińskiej są one już rutyną politycznej poprawności wobec Polski”.

Jaka powinna być polska polityka wobec Ukrainy?

Po pierwsze, być trwałym elementem polskiej polityki zagranicznej i budowy pozycji Polski w Unii Europejskiej i NATO – wspólna ocena efektów pomocy, systemowa pomoc wojskowa, stabilne donacje uzbrojenia zgodnie z potrzebami frontu.

Po drugie, powinna budować Polskę jako lidera europejskich mechanizmach wsparcia i odbudowy Ukrainy. Czas na przekucie roli organizatora wydarzeń (takich jak Ukraine Recovery Conference 2026 w Gdańsku) na sprawne narzędzia finansowo-kredytowe (Bank Gospodarstwa Krajowego, Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych) oraz zaangażowanie polskiego biznesu w działania pomocowe do odbudowy Ukrainy (odtworzenie

łańcuchów dostaw, inwestycje *greenfield* w Ukrainie, wykorzystanie potencjału ukraińskich firm i pracowników z Polski, partnerstwa produkcyjne i technologiczne z ukraińskimi firmami).

Po trzecie, powinniśmy zrezygnować z retoryki „wdzięczności” i zaprzestać uzależniania wsparcia od żądań gestów wdzięczności i od barteru (np. „migi za drony”), co niszczy zaufanie Kijowa i naszą wiarygodność na arenie międzynarodowej. Polskie społeczeństwo powinno być rzetelnie informowane o skali pomocy liczonej według jednej spójnej metodologii przyjętej przez OBWE i GUS.

Po czwarte, w debacie publicznej trzeba zmienić narrację o pomocy udzielanej Ukrainie tak, aby skutecznie przeciwdziałać dezinformacji: trzeba dostrzegać zyski z polskiego eksportu do Ukrainy i wkład pracy ukraińskich uchodźców w polskie PKB, wykorzystywać temat odbudowy Ukrainy jako element wzmacniania polskiej obecności gospodarczej, logistycznej i inwestycyjnej, pokazywać Polskę jako źródło doświadczeń z jej transformacji i akcesji do Unii Europejskiej.

Po piąte, powinno się tworzyć trwały (instytucjonalny) kapitał społeczny: wspólna ochrona dóbr kultury, stałe wspieranie inicjatyw pozarządowych i samorządowych łączących oba narody, a także. podtrzymywać kapitał solidarności i dobre sąsiedztwo polsko-ukraińskie jako długoterminowy zasób dla bezpieczeństwa i rozwoju obu krajów.



Anna Fedas

socjolożka i filolożka, koordynatorka programu Współpraca Międzynarodowa w Fundacji Batorego

✉ afedas@batory.org.pl