

GDZIE **TERAZ** JESTEŚMY?

Organizacje społeczne w Polsce
a kryzysy humanitarne w latach 2021-2023
Współpraca i dobre praktyki grantowe



Sarian Jarosz



Sarian Jarosz

Konsultacja merytoryczna:

Aleksandra Chrzanowska, Aleksandra Fertlińska, Witold Klaus,
Joanna Kucharczyk-Jurgielewicz, Magdalena Nazimek-Rakoczy

Redakcja językowa:

Marta Sokołowska

Identyfikacja graficzna i skład:

Yurii Levshyn

Copyrights: Konsorcjum Migracyjne

Licencja: CC BY-NC

Wydawca: Konsorcjum Migracyjne

Raport powstał dzięki dofinansowaniu i współpracy
z Fundacją Ashoka Innowatorzy Dla Dobra Publicznego.



Warszawa, luty 2024



SPIS TREŚCI

Streszczenie raportu	4
Kluczowe rekomendacje	5
Wprowadzenie	6
Metodologia badań	7
‘Dwa lata później’: Wpływ pełnoskalowej wojny na sektor społeczny w Polsce 2022-2023	8
WYZWANIA I POTRZEBY	
Wyzwania i potrzeby społeczne w 2023	10
Kluczowe wyzwania dla organizacji społecznych	15
Kluczowe potrzeby organizacji społecznych	20
Długotrwała zmiana społeczna	26
WSPÓŁPRACA	
Inne organizacje społeczne i grupy nieformalne	28
Administracja publiczna	31
Sektor prywatny	34
Międzynarodowe organizacje humanitarne i rozwojowe (INGO)	36
POZYSKIWANIE ŚRODKÓW	
Strategia poszukiwania środków na działania	38
Idealny grantodawca: co motywuje, co zniechęca do ubiegania się o środki	41
Planowanie procesu przez grantodawcę. Proponowane rozwiązania	46
Innowacyjność w projekcie	50
Wybór partnerów do współpracy	52
Realizacja i rozliczanie projektu	54
CO DALEJ? PODSUMOWANIE I REKOMENDACJE	56

STRESZCZENIE RAPORTU

To, co robimy, jest wyjątkowe. To heroizm, ludzie się przekraczają. (KII 2)

Poniższy raport to jakościowa analiza kondycji sektora społecznego w Polsce po doświadczeniu serii kryzysów humanitarnych w okresie 2021-2023 oraz w obliczu strategii wycofania się z finansowania działań wielu międzynarodowych partnerów, w tym poszczególnych agend ONZ oraz największych organizacji humanitarnych. Badania zostały przeprowadzone w oparciu o pogłębione wywiady z ponad 40 organizacjami lokalnymi, głównie polskimi i ukraińskimi, i pozwoliły na identyfikację kluczowych potrzeb, wyzwań oraz oczekiwań wobec współpracy z różnymi międzynarodowymi aktorami. Szczegółowej analizie została poddana procedura konkursowa oraz warunki pracy projektowej, dyktowane realiami międzysektorowych działań w sektorze humanitarnym i rozwojowym.

Organizacje poddane badaniu zostały starannie dobrane, by uwzględnić szerokie spektrum organizacji i grup nieformalnych o różnym rozmiarze, profilu, stażu, uwarunkowaniu geograficznym, proporcji osób migranckich w zespole oraz zaangażowaniu w konkretny obszar działania na granicy z Białorusią lub recepcji osób uchodźczych z Ukrainy.

Pierwszą próbę opisanego kondycji sektora społecznego podjęliśmy w lutym 2023 roku w raporcie [“Polska Szkoła Pomagania”](#). W porównaniu z badanym tam okresem - *stopklatką z 2022 roku* - znacznie wzrosła potrzeba reorganizacji zespołu na każdym szczeblu oraz planowania strategicznego w ramach organizacji. Zdecydowanie przesunął się też środek ciężkości z działań humanitarnych i recepcyjnych, na działania integracyjne i potrzebę długotrwałej zmiany politycznej (rzecznictwo, polityki lokalne). Priorytetem jest jednak potrzeba stabilizacji finansowej oraz, zazwyczaj, stopniowej redukcji zatrudnienia. Większość organizacji nie identyfikuje się jako organizacje humanitarne i planują powrót do działań statutowych - edukacyjnych, doradczych, na szczeblu lokalnym. Jednocześnie wzrosła liczba i zasięg organizacji, które powstały w odpowiedzi na kryzys i/lub pojawienie się uchodźców i uchodźczyń w przestrzeni lokalnej. Długotrwałe delegowanie odpowiedzialności humanitarnej przez władze

centralne na społeczeństwo obywatelskie doprowadziło jednak do *zmęczenia pomaganiem*, zarówno osób goszczących, jak i personelu organizacji, a tym samym wzrostu skali niechęci społecznej do osób uchodźczych i napięć w zespołach wielokulturowych.

Perspektywa wyjścia znacznej części międzynarodowych organizacji z Polski oraz przekierowanie zasobów na inne konflikty/kryzysy, skłoniła organizacje lokalne zarówno do ewaluacji warunków tej współpracy czy poszukiwania alternatywnego finansowania, ale też planowania redukcji zespołów i działań. Dla prawie wszystkich organizacji lokalnych był to pierwszy kryzys humanitarny, w jakim uczestniczyły, doświadczenie formatywne - kształtujące i poważnie obciążające. Większość organizacji wskazywała jednak, jakim wyzwaniem było dla nich budowanie współpracy z międzynarodowymi aktorami łączące się z ryzykiem utraty tożsamości, a nawet personelu, przy jednoczesnym procesie *humanitarnej profesjonalizacji*. Większość organizacji zwracała jednak uwagę na chęć i gotowość dalszej współpracy z sektorem humanitarnym, sektorem prywatnym, donorami, a także z podmiotami publicznymi.

Organizacje wypracowały szereg rekomendacji w zakresie preferowanej procedury konkursowej, adekwatnej do ich obecnych potrzeb i możliwości. Podstawowymi kryteriami był czas i stopień skomplikowania wniosku, jasna i uczciwa komunikacja oczekiwań przez obie strony, elastyczność wydatkowania oraz rozpoznanie wzajemnej ekspertyzy, jako pomost do szacunku i zaufania. Organizacje na przestrzeni roku 2023 bardzo dobrze oceniły komunikowanie między sobą warunków i doświadczeń współpracy z konkretnymi grantodawcami.

Zmiana koalicji rządzącej i strategia wyjścia wielu organizacji międzynarodowych prowadzi do przeciążenia organizacji lokalnych, które nawigują między potrzebą utrzymania i priorytetyzacji działań, a działaniami rzeczniczymi na różnych szczeblach władzy, często z zamiarem przekazania części prowadzonych zadań władzom publicznym, z uwagi np. na kurczenie się środków. Większość pytanych organizacji ma wyraźne trudności ze wskazaniem, gdzie organizacja znajdzie się w perspektywie 3, 6 lub 12 miesięcy - część wskazuje jednak na otwarcie szlaku migracyjnego i wprowadzenie Paktu Migracji i Azylu jako na zwiastun dalszych działań humanitarnych i potrzebę współpracy z międzynarodowymi aktorami.



KLUCZOWE REKOMENDACJE

W oparciu o przeprowadzone badania, organizacjom międzynarodowym rekomendujemy:

1.

Poszanowanie czasu, ograniczeń i zmęczenia sektorowego organizacji lokalnych, zarówno na etapie planowania i rozstrzygania konkursu grantowego, jak i jego realizacji i rozliczenia. Dostosowywanie formuły konkursu do długości trwania i stopnia złożoności samego projektu.

2.

Jasne komunikowanie oczekiwań i warunków współpracy - takich jak wskaźniki - a także dobrą znajomość lokalnego kontekstu w oparciu o rozpoznanie społeczne i transfer wiedzy. Priorytetyzowanie prostoty w sprawozdawczości i elastyczności w wydatkowaniu, jeśli to możliwe.

3.

Wzmacnianie i pielęgnowanie długotrwałych współprac oraz szacunek dla wspólnych wartości, podstawowych standardów humanitarnych i praw człowieka.

WPROWADZENIE

*Nie chciałabym znowu przeżyć tych kilku ostatnich lat. Pamiętam tylko pracę.
(KII 31)*

Poniższy raport stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, **gdzie jako lokalne organizacje sektora społecznego jesteście po ponad dwóch latach pracy** - często ponad siły - **w nieznanym wcześniej szerokim kontekście kryzysu humanitarnego**. Czego to doświadczenie nas nauczyło o naszych możliwościach, potrzebach i wzajemnym zaufaniu? Po okresie kurczenia się przestrzeni obywatelskiej i antymigranckiej retoryki lat 2016-2023, dwóch latach podwójnego standardu humanitarnego na obu wschodnich granicach UE z Białorusią i Ukrainą, kilku miesiącach od zmiany rządu i w obliczu strategii wyjścia organizacji międzynarodowych z Polski - mamy okazję przyjrzeć się sobie, naszym oczekiwaniom i doświadczeniom, i zapytać: czy jest coś, co możemy zrobić lepiej? Jak układamy i chcemy układać sobie relacje z nowymi dla nas aktorami, by tej współpracy 'nie pożałować'? Jak lepiej komunikować nasze potrzeby?

W oparciu o wywiady z kilkudziesięcioma organizacjami zaangażowanymi w pracę z osobami w drodze powstał ten krótki raport, który ma na celu w prosty sposób wskazać dobre i złe praktyki współpracy, zapewniania stabilizacji finansowej i kadrowej w organizacji oraz oddzielić, to co wspólne od tego, co wyjątkowe dla poszczególnych organizacji.

W pierwszym rozdziale wskazujemy na potrzeby i wyzwania, przed którymi stoją organizacje społeczne w związku z odpowiedzią na jeden lub oba kryzysy humanitarne, oraz wymuszoną tym zmianę zakresu działań, struktury organizacji

lub nawet decyzję o formalizacji. **W drugim** oddajemy głos organizacjom w ewaluacji pozostałych aktorów i partnerstw, w które weszły w okresie 2021-2023 - sektora prywatnego, administracji publicznej oraz organizacji międzynarodowych i lokalnych. **Trzeci rozdział** to zapis poszukiwań idealnego grantodawcy w oparciu o dotychczasowe doświadczenia poszukiwania środków w obliczu kryzysu. Organizacje wskazują na dobre i złe praktyki współpracy lub powody, dla których organizacje się na nią nie decydują. Raport wieńczy **seria rekomendacji** dla międzynarodowych partnerów, z intencją dalszej udanej współpracy.

Raport publikujemy blisko dwurocznicy pełnoskalowej inwazji Rosji na Ukrainę, równo rok po opublikowaniu raportu 'Polska Szkoła Pomagania' oraz publikacji dwóch listów otwartych do międzynarodowych partnerów oraz inicjowanych przez NGO Forum "Razem" *Dobrowolnych Wytucznych dotyczących umów partnerskich*. Powstał on we współpracy z Fundacją Ashoka - której serdecznie dziękujemy za rozpoznanie potrzeby zbadania polskiego sektora społecznego - i stanowi głos organizacji społecznych w zapoczątkowanej debacie o odpowiedzi humanitarnej w Polsce. Jest on świadectwem trudnego okresu 2021-2023, ale też informacją zwrotną dla międzynarodowych partnerów po dwóch latach intensywnej, owocnej, lecz pełnej wyzwań współpracy i wzajemnej nauki.

Życzymy przyjemnej lektury!

METODOLOGIA BADAŃ

Poniższy raport powstał w oparciu o badania jakościowe i analizę danych zastanych w okresie wrzesień-listopad 2023 r. Na pierwszym etapie zidentyfikowaliśmy kluczowych aktorów społecznych działających na rzecz osób z doświadczeniem migracji. Grupa ta została dobrana tak, by reprezentować szerokie spektrum organizacji, biorąc pod uwagę m.in. ich rozmiar i staż funkcjonowania, szczegółowy zakres prowadzonych działań, profil klientów oraz rodzaj oferowanego wsparcia, położenie geograficzne i wielkość miast, w których działają.

Celowo wyszczególnione były tylko organizacje lokalne i grupy nieformalne, a nie organizacje międzynarodowe - takie badania stanowiłyby odrębny etap i ewentualny *follow-up* przedstawionej tu diagnozy.

WYWIADY POGŁĘBIONE

W ramach badań przeprowadzono 31 wywiadów pogłębionych z kadrą kierowniczą 26 organizacji społecznych i dwóch grup nieformalnych w Polsce, które w latach 2021-2023 zaangażowane były w działania pomocowe i integracyjne osób z doświadczeniem uchodźstwa i migracji. Do badań włączyliśmy zatem zarówno organizacje, które wspierają osoby uciekające z Ukrainy, jak również te, które niosą wsparcie i pomoc na pograniczu polsko-białoruskim. Wśród rozmówczyń i rozmówców znajdowały się osoby z doświadczeniem migracji i uchodźstwa.

Wywiady prowadzone były zarówno osobiście, jak i online, następnie kodowane i przechowywane z zachowaniem procedur bezpieczeństwa. Z uwagi na komfort i bezpieczeństwo rozmówców/czyń oraz ewentualne konsekwencje dla reprezentowanej organizacji, wywiady zostały zanonimizowane.

WYWIADY FOKUSOWE

Przeprowadzono także sześć wywiadów fokusowych z ponad 35 organizacjami społecznymi. Fokusy były częścią programu w ramach koordynowanego przez Konsorcjum Migracyjne [II Forum Współpracy i Integracji](#), które odbyło się w Warszawie we wrześniu 2023 roku.

ANALIZA DANYCH ZASTANYCH

We współpracy z Fundacją Ashoka przeprowadziliśmy analizę porównawczą 147 zanonimizowanych wniosków do Funduszu Tutaj (sierpień-wrzesień 2023 r.), w celu zapoznania się z motywacjami, potrzebami i wyzwaniem organizacji aplikujących o środki. Przeprowadziliśmy również wywiady pogłębione z niektórymi organizacjami, których wnioski dostały dofinansowanie lub aplikowały o dofinansowanie w ramach Funduszu Tutaj.

Analizie poddane zostały również raporty (wewnętrzne i dostępne publicznie) organizacji społecznych - zarówno podsumowujące ich pracę, jak również przedstawiające wyniki prowadzonych przez nich badań i analiz problemów.

Raport stanowi kontynuację badań prowadzonych przez Konsorcjum Migracyjne i przedstawionych w publikacji pt. [Polska Szkoła Pomagania. Recepcja i integracja uchodźczyń z Ukrainy w Polsce w 2022 r.](#)

Podziękowania

Dziękujemy wszystkim organizacjom, które zgodziły się podzielić swoim czasem, ekspertyzą i doświadczeniem codziennej pracy w bezsprzecznie trudnym okresie 2022-2023 roku. Szczególnie mocno dziękujemy organizacjom migranckim i nieformalnym grupom ukraińskim, które stanowiły forpocztę odpowiedzi humanitarnej w Polsce. Dziękujemy za Wasze ogromne zaufanie.

Mamy nadzieję, że Wasz głos i poniższa publikacja staną się nie tylko podsumowaniem tego, co za nami, ale też podstawą do dalszych działań i wspólnej pracy w nadchodzących latach.

‘DWA LATA PÓŹNIEJ’:

WPŁYW PEŁNOSKALOWEJ WOJNY NA SEKTOR SPOŁECZNY W POLSCE

Nigdy wcześniej tak nie działaliśmy (...) Nigdy więcej nie chcę tak pracować. (KII 8)

2022 W ZARYSIE

Luty 2022 roku stanowi linię demarkacyjną dla sektora społecznego w Polsce, szczególnie dla organizacji zaangażowanych we wsparcie osób z doświadczeniem migracji. W 2023 r. w raporcie Konsorcjum Migracyjnego pt. “Polska Szkoła Pomagania” podsumowującym pierwszy rok działań organizacje pracujące w obszarze migracji wymieniały przede wszystkim:

1. Gwałtowny rozrost personelu (w tym wolontariuszy) oraz skali prowadzonych działań; konieczność usprawnienia procesów wewnętrznych (m.in. komunikacji wewnętrznej, standardów bezpieczeństwa, zatrudnienia i rekrutacji);
2. Wzrost liczby i proporcji osób z doświadczeniem uchodźstwa w zespole;
3. Zmianę profilu działań organizacji i dodatkowe standardy pracy humanitarnej (*humanitarian professionalization*) - wprowadzenie wskaźników, komunikacja z donatorami, działania rzecznicze; wprowadzenie nowych polityk i procedur bezpieczeństwa.
4. Wzrost odpowiedzialności i nakładu pracy kadry kierowniczej;
5. Poważne utrudnienia w racjonalnym planowaniu działań z uwagi na błyskawiczne tempo zmian, takich jak gwałtowny napływ nowych środków i sponsorów czy nagłe zmiany potrzeb klientów z miesiąca na miesiąc;
6. Podwójny standard odpowiedzi humanitarnej w obliczu dwóch kryzysów na granicach Polski z Ukrainą i Białorusią - nawigowanie między różnymi

modelami pracy, a nawet narracjami (np. podczas kampanii przedwyborczej 2023)

7. Współpracę z całkowicie nowymi partnerami: biznesem, organizacjami międzynarodowymi, grupami nieformalnymi, związkami wyznaniowymi, władzami miast;
8. Brak stałej współpracy, dialogu lub przepływu informacji z przedstawicielami władz centralnych;
9. Dużą liczbę nowych lokalnych organizacji, które powstały w odpowiedzi na oba kryzysy humanitarne;
10. Transfer wiedzy, podział zadań i współpraca międzysektorowa jako priorytet.

Kadra kierownicza organizacji na przełomie 2022/23 zgłaszała też potrzebę przeciwdziałania wypaleniu i przeciążeniu personelu, a także wyraźnie widziała konieczność planowania strategicznego, a nie tylko w reakcji na kryzys i bieżące potrzeby. Wybrzmiewały głosy o wypracowywaniu zasad współpracy z międzynarodowymi organizacjami w perspektywie zapowiadanego wycofania się dużej części donatorów z Polski w niedalekiej przyszłości.

Rok 2022 upłynął pod znakiem bezprecedensowej mobilizacji społeczeństwa obywatelskiego w Polsce, w tym mniejszości ukraińskiej czy romskiej, powstawania nowych organizacji, partnerstw i platform współpracy - w natychmiastowej odpowiedzi na dwa równoległe kryzysy humanitarne.

2023 W ZARYSIE

Dwa lata od wybuchu pełnoskalowej wojny w Ukrainie, w ostatnim kwartale 2023 roku organizacje społeczne wielokrotnie wymieniały w zasadzie te same lub zbliżone potrzeby i ryzyka, pogłębiając je o diagnozę ich długotrwałego wpływu: konsekwencji dla zespołu i profilu organizacji, jak również dla perspektyw i motywacji działania w przyszłości.

Rozrost zespołu wraz ze wzrostem liczby osób na krótkich kontraktach i wolontariacie, a także zwiększony odsetek osób z - często niedawnym - doświadczeniem uchodźstwa, stanowiły poważne wyzwania dla struktury organizacji, procedur ewaluacji jakości zatrudnienia oraz nierzadko generowały napięcia w zespole - szczególnie w organizacjach, które w krótkim czasie rozrosły się kilku- lub nawet kilkunastokrotnie. Pomimo wprowadzenia w części organizacji wsparcia psychologicznego, długotrwałe i poważne obciążenie pracą w warunkach kryzysu odbija się zarówno na relacjach w zespole, jak i dobrostanie kadry kierowniczej. Ta ostatnia jest pod stałą presją i musi cały czas godzić dwie role: reprezentowania organizacji na zewnątrz i jednocześnie ciągłego zarządzania zespołem i wewnętrznymi procesami. Jednocześnie wypracowane w sektorze pozarządowym rozwiązania i wdrożone polityki w obszarze świadczenia pomocy humanitarnej mają potencjał pozostania w organizacjach, a ich personel poszerzył zasób kompetencji przydatnych na międzynarodowym rynku pracy, szczególnie w obszarze działań kryzysowych.

Perspektywa odpływu części środków i organizacji międzynarodowych z Polski prowadzi do niełatwych decyzji dotyczących redukcji zatrudnienia,

ale też priorytetyzowania trwających projektów. Szczególnie nowe organizacje, powstałe w odpowiedzi na kryzys, stoją przed dylematem o znacznym lub całkowitym zaprzestaniu działań; duża część z nich to organizacje bardzo lokalne, które działają w niewielkich miejscowościach, do których coraz częściej trafiają uchodźcy i uchodźczynie (np. mieszkający w miejscach zbiorowego zakwaterowania). Działalność w małych i średnich ośrodkach miejskich i wiejskich ma swoją specyfikę, napotyka na szanse i bariery, które wymagają dalszego zbadania. Obecność osób z doświadczeniem uchodźstwa jest [czynnikiem zmiany dla społeczności lokalnych](#), prowadzi do nowych wyzwań oraz instrumentów integracji, a także wzmacniania społeczeństwa obywatelskiego poza dużymi ośrodkami miejskimi. Zmieniła się też rola inicjatyw oraz organizacji mniejszościowych i migranckich, które wzięły na siebie ważną część działań pomocowych, integracyjnych oraz działania samorządnicze.

Udokumentowany wzrost nastrojów antyukraińskich oraz tzw. *zmęczenie pomaganiem* to sygnały ostrzegawcze na rzecz większego zaangażowania władz publicznych w działania recepcyjne oraz integracyjne. Przesunięcie środka ciężkości z działań recepcyjnych na integracyjne wymaga środków na działania długofalowe i lokalnych polityk migracyjnych - a więc wypracowanej współpracy międzysektorowej i bezpieczeństwa finansowego, które nie są powszechne. Zmiana partii rządzącej w 2023 r. dla organizacji społecznych jednocześnie oznacza nowe i obiecujące możliwości poprawy sytuacji cudzoziemców w Polsce, ale też dodatkowy wysiłek włożony w wypracowywanie współpracy, rzecznictwo i działania konsultacyjne dla władz publicznych.

WYZWANIA I POTRZEBY SPOŁECZNE W 2023 ROKU

1. Gwałtowny wzrost liczby osób z doświadczeniem migracji i uchodźstwa.

Przyjazd [setek tysięcy uciekających osób](#), w większości uchodźczyń z Ukrainy, [małoletnich](#) oraz innych [grup szczególnie wrażliwych](#), to nie tylko [zmiana demograficzna](#), ale też zmiana społecznej świadomości Polek i Polaków o globalnych procesach migracji. Zmiana ta poważnie obciążała administrację państwową różnych szczebli. Szczególnie [w dużych i średnich miastach](#) z czasem zaczęła się pojawiać różnego rodzaju infrastruktura - [punkty recepcyjne i ośrodki zbiorowego zakwaterowania](#) - oraz oddolne sieci wsparcia i bazy wolontariuszy. Regiony przygraniczne - województwa podlaskie, lubelskie i podkarpackie - doświadczyły tej zmiany na kilku poziomach, od [wprowadzenia stanu wyjątkowego](#) wzdłuż granicy z Białorusią po [decyzję o tranzytowości](#) województwa podkarpackiego.

Skuteczne wsparcie osób w drodze wymaga rozwiązań na szczeblu systemowym. Z jednej strony adekwatnych zmian legislacyjnych, w tym [zapewnienia ochrony tymczasowej](#) dla osób uciekających z Ukrainy na czas trwania działań zbrojnych oraz [zaprzestania pushbacków](#). Z drugiej - kompleksowych rozwiązań w obszarze integracji i dostępu do usług - edukacji, rynku pracy i bezpiecznego zakwaterowania. Pomoc świadczona przez wiele podmiotów projektowana jest z myślą o długotrwałej zmianie społecznej, a nie tylko zaspokojenia podstawowych potrzeb, a to wymaga stabilności operacyjnej. Z kolei poczucie niepewnej przyszłości przyczynia się do prekaryjności i utrudnionej decyzji o pozostaniu w Polsce.

Wśród priorytetów organizacji znalazło się wsparcie psychologiczne klientów/ek. Doświadczenie uchodźstwa z Ukrainy, przemocy na granicy z Białorusią lub długotrwałej detencji doprowadziło do [pogorszenia się zdrowia psychicznego](#) osób w drodze, a dostęp do wsparcia psychologicznego i psychiatrycznego - zarówno w oddalonych od metropolii punktach zbiorowego zakwaterowania, jak i strzeżonych ośrodkach dla cudzoziemców - jest znacznie utrudniony. To z kolei przekłada się pośrednio na sprawczość, perspektywy usamodzielnienia się czy motywację pozostania w Polsce.

Jakie nowe, kluczowe dla Twojej organizacji wyzwania społeczne pojawiły się w okresie 2021-2023?

Jak zauważyły organizacje migranckie, zasadnicza zmiana dotknęła też osoby z doświadczeniem migracji sprzed 2021 roku. Osoby, które z Ukrainy lub Białorusi przyjechały wcześniej w ramach migracji zarobkowej lub sezonowej, były zmuszone [zredefiniować swoją przyszłość](#), a ponadto odegrały znaczną rolę w odpowiedzi humanitarnej m.in. w organizacjach międzynarodowych. Inwazja rosyjska doprowadziła też do wzrostu nastrojów antybiałoruskich i [antyrosyjskich](#) w Polsce.

Po wejściu Rosji w Ukrainę, wraz z dużym napływem imigracji, temat migracji się, mówiąc brzydko kolokwialnie, rozlał po całej Polsce (...) I okazywało się, że migranci dotarli w miejsca, które tradycyjnie były do tej pory miejscami pozbawionymi jakiegokolwiek migracji, nie tylko uchodźczej, ale często jakiegokolwiek migracji zagranicznej. Co z kolei spowodowało zetknięcie się bardzo wielu różnych stakeholderów, zwykłych ludzi, instytucji państwowych, religijnych itd. z tematem migracji w świecie lokalnym. I to zmieniło Polskę na zawsze w tym temacie. (KII 24)

W Polsce zawsze byli migranci, teraz po prostu jest ich więcej (...) Jeśli coś się zmieniło, to powiem ci, że chyba to, że władza zaczęła zauważać to, o czym mówimy od lat. Pytanie, kto z tą wiedzą coś zrobi, a kto nic. (KII 4)

Wyobraź sobie, jak to było: z jednej strony przyjeżdża kilka milionów osób i potrzebuje pomocy. Z drugiej kilkanaście tysięcy osób, która chce pomagać. I weź to człowieku ogarnij. (KII 14)

Bardzo wielu uchodźców z Ukrainy doświadczyło traumy wojennej. Z obserwacji klinicznych naszej fundacji i pracy z uchodźcami wynika, że najczęściej doświadczają oni ostrej reakcji na stres, depresji, zaburzeń lękowych, zaburzeń snu, u wielu zaczynają się też objawy stresu pourazowego PTSD. (formularz aplikacyjny do Funduszu Tutaj)

2. Dwa równoległe kryzysy humanitarne na wschodnich granicach Polski i UE.

Polska została państwem objętym dwoma kryzysami humanitarnymi. Pierwszy pojawił się na granicy z Białorusią [w sierpniu 2021 r.](#) i zaangażował wiele polskich organizacji i grup oddolnych (takich jak [Grupa Granica](#)), zorientowanych na świadczenie uchodźcom i uchodźczyniom pomocy humanitarnej. Osoby ubiegające się o ochronę międzynarodową doświadczały tam [wielokrotnych wywózek](#) (*pushbacków*), [przemocy oraz innych naruszeń praw człowieka](#), a działania osób aktywistycznych były [zwalczane i kryminalizowane](#) przez władze. Pełnoskalowa inwazja Rosji na Ukrainę w lutym 2023 r. [dowodła](#) podwójnego standardu humanitarnego nie tylko wobec uchodźców na granicy z Białorusią, ale i na tej z Ukrainą - gorzej traktowano [osoby ze społeczności romskiej](#) oraz [uciekających z Ukrainy](#) studentów z Indii czy państw afrykańskich. Takie zjawisko nosi znamiona tzw. [rasizmu granicznego](#) (*border racism*).

‘Podwójny standard humanitarny’ został wielokrotnie przywołany przez przedstawicieli organizacji działających na obu granicach, zarówno w kontekście zaangażowania struktur państwa w działania pomocowe lub ich utrudnianie, jak i tworzenie [narracji o uchodźcach ‘zasługujących’ i ‘niezasługujących’](#) na pomoc. Część organizacji właśnie na pograniczu polsko-białoruskim nauczyła się podstaw pracy humanitarnej, które wykorzystywały później wspierając osoby uciekające z Ukrainy.

Uważam, że ta sytuacja, w której mieliśmy do czynienia na granicy białoruskiej z nomenklaturą nielegalnych imigrantów, jak i łamaniem praw podstawowych migrantów i uchodźców, a z drugiej strony mieliśmy najbardziej liberalną możliwą ustawę włączającą obywateli Ukrainy w system PESEL, jest dużą zmianą społeczną, która spowodowała, że dotknęło nas całe spektrum rozwiązań i narracji, co pozwoliło rozwijać się organizacjom. Teraz my jesteśmy mądrzejsi, ale z punktu widzenia samych migrantów to było i jest po prostu bardzo nieuczciwe. (KII 24)

Faktycznie wkurza mnie, że jeden kryzys jest najwidoczniej ważniejszy niż drugi. Tu giną ludzie na wojnie, a tu na granicy - ale jedni są biali, a drudzy nie (...). A z drugiej strony, i o tym muszę pamiętać, zastanawiam się, czy dostalibyśmy te środki na działania, gdyby nie Ukraina, chociaż się nią nie zajmujemy. (KII 6)

Wtedy, jak dopiero się zaczynała granica polsko-ukraińska, to w większości pytania osób w detencji to były: dlaczego oni, a nie my? Co jest między nami, jaka jest między nami różnica. (...) Mówili: tu jest otwarta granica [ukraińska], oni przyjdą z paszportem, dostaną stempel i idą. A my też mamy paszport. Niech otworzą, dadzą stempel i my pójdziemy sobie. To było trudne, bo jak im to wytłumaczyć? I myślę, że nie było takich wytłumaczeń, żeby oni mogli w to uwierzyć. (KII 7)

Wybuch tej pełnoskalowej wojny oznaczał po pierwsze odpływ osób wolontariackich, które ruszyły do odpowiedzi na potrzeby osób uciekających z Ukrainy. No i oznaczało to też odpływ darowizn indywidualnych osób. A pół roku potem realnie to się znowu zmieniło, organizacje międzynarodowe rozpoznały również drugi kryzys dziejący się w kraju, w którym otworzyły swoje działania. Czyli ten kryzys właśnie na granicy polsko-białoruskiej i bardzo, bardzo powoli zaczęły rozważać swoje zaangażowanie i współpracę z grupami na granicy. (KII 16)

3. Mobilizacja społeczeństwa obywatelskiego, inicjatyw oddolnych i migranckich.

Bezprecedensowa mobilizacja społeczeństwa obywatelskiego wyraźnie odciążała struktury państwa i organizacji międzynarodowych, lecz wymagała lepszej koordynacji oraz mechanizmów monitorowania i przeciwdziałania wypaleniu personelu, jak i naruszeniom wobec klientów/ek m.in. w zakresie eksploatacji pracowniczej, doświadczania przemocy lub dyskryminacji ze strony władz publicznych. Skala wsparcia ukazała potencjał społeczeństwa obywatelskiego w Polsce. Ogromną rolę w tym ruchu odegrały osoby i organizacje ze społeczności ukraińskiej, często jako forpoczta pomocy. Organizacje społeczne postrzegają jednak to zaangażowanie jako wymuszone bezczynnością władz w reakcji na kryzys, jednocześnie oczekując przejęcia odpowiedzialności przez wyznaczone do tego przez państwo organy i jednostki władzy publicznej, w tym samorządy.

Mobilizacja społeczeństwa obywatelskiego dla wielu osób oznaczała pierwsze doświadczenie aktywistyczne, a na innych wymusiła profesjonalizację działań lub zmianę ścieżki zawodowej oraz założenie własnej organizacji. Nowe metody i platformy współpracy powstawały wokół konkretnych zadań, regionów lub w oparciu o wspólnotę wartości.

To, co robimy, jest wyjątkowe. To heroizm, ludzie się przekraczają (...). To czego mi zabrakło - ludzie nie mieli poczucia uznania ich wysiłku. Zabrakło narracji dziękczynnej. (KII 2)

Zmęczenie wolontariatem. Widzę duże nasycenie u ludzi potrzeby wolontariatu dla uchodźców. Wcześniej ludzie się do nas zgłaszali, bo to było coś ciekawego. A teraz to, że pomagasz uchodźcom nie jest już ciekawe, nie jest niczym wyjątkowym. (KII 13)

Istnieje taka narracja oczekiwania wdzięczności. Jakby ta chęć pomagania istniała na początku, a teraz jest raczej oczekiwanie - że my Polacy już tyle pomogliśmy, dlaczego mamy pomagać dzieciom ukraińskim, jeśli nasze dzieci też czegoś nie mają. Dlaczego mamy pomagać tym kobietom, i co, że nie mają gdzie mieszkać, my też nie mamy. (KII 22)

Co mnie uwiera, to przejęcie glorii przez państwo, żeby móc powiedzieć o dobroci przeciętnego Polaka. A my mówimy: posprzątałyśmy wasz problem (...). Władze centralne rozczarowują nas od dawna, państwo poniosło porażkę w obu tych kryzysach. (KII 8)

To są problemy społeczne, których nie da się rozwiązać samodzielnie. To znaczy, że żadna organizacja pozarządowa nie jest w stanie odpowiedzieć na ten problem i że w tej skali problemy wymagają współpracy. Więc naszą misją jest promowanie tej współpracy pomiędzy organizacjami, zapewnianie kanałów wymiany informacji, ale też dawanie narzędzi do koordynowania się. To działalność silosowa organizacji, które są bardzo przeciążone i mają bardzo dużo pracy. (KII 18)

4. Polska - nowy gracz na globalnej mapie kryzysów humanitarnych.

Polska stała się **kluczowym aktorem** odpowiedzi humanitarnej na kryzys w Ukrainie, czemu towarzyszyło pojawienie się większych organizacji międzynarodowych, ale też duże globalne zainteresowanie medialne. W państwie, w którym doświadczenie pomocy humanitarnej miały pojedyncze organizacje, po 2022 r. doszło do tzw. **profesjonalizacji i lokalizacji udzielanego wsparcia** oraz **powstania wielu nowych grup i organizacji** ją świadczących.

Dla organizacji lokalnych oznaczało to zupełnie nowe tempo i sposób podejmowania decyzji, wypracowywanie współpracy w warunkach kryzysowych, restrukturyzację zespołu, nowe polityki i stanowiska pracy, a także warunki pozyskiwania środków, rozliczania się z nich i raportowania. Jednocześnie odpowiedź na kryzys znacznie utrudniła lub wręcz uniemożliwiła działania bieżące organizacji, jak choćby edukacja antydyskryminacyjna czy działalność kulturalna.

Spółeczeństwo nagle uświadomiło sobie, że cały świat do nas trafia, nie jesteśmy tylko naszym polskim bagienkiem. Szlak bałkański, Grecja, był taki moment, kiedy poczuliśmy, że jesteśmy częścią szerszego świata. Zostaliśmy podłączeni do globalnego organizmu, jeśli chodzi o temat uchodźczy. (KII 13)

Wszyscy teraz zajmujemy się pomocą humanitarną i na nic więcej nie ma czasu (...) Kogo teraz nie zapytasz, to się tym zajmuje. Z jednej strony to dobrze, bo potrzeb jest bardzo dużo. Tylko kto pomaga tam, gdzie już wcześniej była potrzebna pomoc? Też my, jak nam starcza doby. (KII 19)

Dokonujemy performansu bardzo jakościowej odpowiedzi na kryzys, a jednocześnie mówimy, gdzie mamy braki. O ile sami to wiemy (...). To taki przyspieszony transfer między wolontariatem a profesjonalną [pracą] humanitarną. (KII 16)

5. Nastroje antyukraińskie, dezinformacja i retoryka antyuchodźcza.

Szczególnie **w okresie kampanii przedwyborczej** (październik 2023 r.) odnotowano **wzrost retoryki antyuchodźczej** ze strony przedstawicieli władz publicznych, która nierzadko wpisywała się w przedwyborcze narracje antymigranckie z okresu 2015-2016. **Zmęczenie pomaganiem** społeczeństwa obywatelskiego, na które spadła duża część zadań państwa, oraz deficyt skutecznych i zinstytucjonalizowanych mechanizmów wsparcia czy monitoringu nastrojów antyuchodźczych i dezinformacji przyczyniły się do zmniejszenia zakresu pomocy indywidualnej oraz nasilenia się szkodliwej retoryki i skali dyskryminacji w przestrzeni publicznej. W przeciwdziałaniu kampaniom dezinformacyjnym dużą rolę odegrali m.in. międzynarodowi aktorzy jak Meta lub **Google**.

Wywiady były prowadzone tuż po wyborach parlamentarnych (październik 2023) i wygranej koalicji opozycji demokratycznej po ośmiu latach rządów Prawa i Sprawiedliwości, jednak organizacje w większości deklarowały pesymizm w kontekście zmiany politycznej oraz nastrojów i narracji antyuchodźczych. Zaledwie cztery z 31 organizacji wskazały na nieudane referendum jako ewentualną oznakę zmiany społecznej w postrzeganiu migracji.

Wiesz, co się dzieje w szkołach? Rodzic do nas dzwoni, że dziecka nie przyjęto, bo nie ma kto uczyć - bo szkoła nie chce odpowiedzialności za uchodźcę. (...) Mieliliśmy teraz taką sytuację, że chłopiec nie chciał chodzić do szkoły, bo koledzy mówili, żeby wracał [do Ukrainy]. (KII 5)

Takim ciekawym przykładem było to referendum [zorganizowane w dniu wyborów parlamentarnych 2023]. I to co się działo przed wyborami. Niby nie o Ukrainie, ale jednak o uchodźcach (...) Takie sprawdzam za pieniądze podatnika, czy już nienawidzimy uchodźców czy jeszcze trochę nam ich szkoda. Na ile się już zmęczyliśmy tym całym pomaganiem. (KII 12)

6. Niejednorodność grup uchodźców i uchodźczyń.

Co zrozumiałe, osoby uciekające nie stanowią jednolitej grupy. Zdecydowana **feminizacja** grup przekraczających granicę z Ukrainą, zróżnicowanie narodowościowe i religijne osób z granicy polsko-białoruskiej, a także wysoki odsetek osób z grup szczególnie wrażliwych na obu granicach stanowiły wyzwanie m.in. dla administracji publicznej, indywidualnych osób goszczących czy organizacji pomocowych, wymagając od nich wypracowania **intersekcyjnych rozwiązań**.

W krótkim czasie doszło do poważnych zmian w dynamice oraz rodzaju migracji, od Białorusinów i Białorusinek uciekających przed represjami Łukaszenki **od 2020**, przez nieregularne migracje przez granicę białoruską bardzo niejednorodnych grup, **głównie z państw Afryki i Bliskiego Wschodu**, po ruch *en masse* z Ukrainy - głównie kobiet i dzieci obywatelstwa ukraińskiego, ale też obywateli państw trzecich czy uchodźców i uchodźczyń romskich. Wszystkie te grupy wymagały podejścia sprofilowanego pod ich indywidualne potrzeby i sytuację społeczno-prawną, a wspierający ich aktorzy musieli szybko dostosować działania.

W Polsce wydarzyło się coś ciekawego przez te ostatnie lata (...) Teraz jak mówimy uchodźcy z Białorusi to już nie myślimy o Białorusinach, Białorusinkach, o protestach [w 2020] (...) Teraz przyjeżdżają do nas wszyscy, biali, niebiali, kobiety, mężczyźni, Ukraina, Syria, Czeczenia chyba jeszcze też, prawda? Nasze ulubione słowo, uchodźca, nagle przestało oznaczać kogoś konkretnego. (KII 15)

Uchodźcy z Ukrainy. Przecież to nie jest wszystko jedno, o kim mówimy (...) Z Ukrainy uciekły tysiące osób, rodzin ze społeczności romskiej, ale nie ma tu jednej społeczności. Mamy na przykład Madziarów, którzy nie mówią po ukraińsku, tylko po węgiersku (...) Nie jest wszystko jedno, jak z nimi pracujemy, i dla nich też nie jest wszystko jedno. (KII 20)

7. Pomoc doraźna, perspektywy integracji i zaangażowanie władz centralnych.

Środek ciężkości przesunął się z pomocy doraźnej na działania integracyjne, potrzebę skutecznych **polityk** integracyjnych, długotrwałej strategii migracyjnej na poziomie centralnym oraz lokalnych mechanizmów jej wdrażania i ewaluacji. To wyzwanie wymaga współpracy między sektorem publicznym i społecznym, zabezpieczenia środków, i personelu, i platform wymiany wiedzy i zadań między poszczególnymi aktorami. Wojna trwa, wielu uchodźców i uchodźczyń zostanie - szczególnie w miastach - i potrzebuje wsparcia w **dostępie do edukacji, służby zdrowia, rynku pracy** czy **mieszkań o adekwatnym standardzie** - co z kolei wymaga ścisłej współpracy strony społecznej z władzami na każdym szczeblu.

Dużą trudność stanowi odpowiedni balans między działaniami recepcyjnymi a integracyjnymi, a także **adekwatna dystrybucja** zadań i odpowiedzialności. Perspektywa wyjścia organizacji międzynarodowej i przeciążenie polskiego sektora społecznego utrudnia planowanie długotrwałych działań integracyjnych, w których np. zaangażowanie władz publicznych i współpraca międzysektorowa jest niezbędna, a działania organizacji społecznych **powinny być subsydiarne**.

Teraz potrzeby się zmieniły, widzimy u nas, że problemy zrobiły się bardziej skomplikowane. Nasi pracownicy na punktach konsultacyjnych zaczęli po pół godziny, teraz taka konsultacja trwa godzinę półtorej. Te problemy zrobiły się głębsze, komuś trzeba załatwić jakieś dokumenty, ktoś przemieszcza się pomiędzy granicami. To już nie jest zestaw kurtka, zupa, bilet. (KII 19)

Widzieliśmy odklejenie [organizacji międzynarodowych] od polskiej rzeczywistości, patrzenie przez pryzmat innych krajów. Trudność w zrozumieniu, że uchodźcy ukraińscy pomocy humanitarnej potrzebują bardzo krótko, za to potrzebne jest wsparcie integracyjne i rozwojowe. (KII 10)

Z tego co mi się wydaje, to chyba zabrakło jakiegoś etapu (...) Chciałabym wiedzieć, dlaczego w niektórych państwach te organizacje [międzynarodowe] zostają na długie lata, a my mamy jeden kryzys, drugi kryzys, i do widzenia. Działamy na wszystkich polach, ale nie mamy gwarancji, że jak nam wyjadą INGOsy, to my to dalej pociągniemy albo bardziej zaangażuje się nasze państwo (...) Chcielibyśmy tupnąć nogą i powiedzieć, wasza kolej, panowie. (KII 4)

KLUCZOWE WYZWANIA DLA ORGANIZACJI SPOŁECZNYCH

1. Rozrost zespołu oraz brak środków na jego utrzymanie i dalsze działania

Wiele organizacji zgłosiło rozrost zespołu jako poważne wyzwanie, które **na wczesnym etapie** kryzysu pozwoliło podołać skali potrzeb i oczekiwań odnośnie do pomocy, ale po dwóch latach okazywało się obciążeniem administracyjnym. Ogromne tempo i brak standardów rekrutacji (lub brak czasu na ich skuteczną implementację) oraz deficyt odpowiednich struktur zarządzania dużym zespołem nierzadko doprowadziło do wewnętrznych napięć i braku przepływu informacji w organizacjach. Organizacje zgłaszały, że rekrutowane były też osoby bez wymaganych kompetencji. W innych przypadkach zatrudniano osoby, których konkretne umiejętności marnowały się w natłoku bieżących zadań. Co najmniej pięć organizacji zgłosiło w badaniu, że zatrudnienie niewłaściwych osób na stanowiskach koordynacyjnych doprowadziło do wzrostu napięć w zespole, a ponad osiem - że problemem był też brak czasu na adekwatne doszkalanie osób na stanowiskach decyzyjnych.

Brak środków na prowadzenie dalszych działań, przed jakim stają niektóre organizacje, to to nie tylko wyzwanie związane z redukcją zatrudnienia, ale też rezygnacja z już wyszkolonej kadry. Po pierwsze, obecność dużych organizacji międzynarodowych doprowadziła do tzw. **drenażu mózgow** - personel z wysokimi kwalifikacjami pod wpływem atrakcyjnej oferty opuszczał lokalne organizacje pomocowe na rzecz INGO. Po drugie, w wielu organizacjach lokalnych pracę znalazła duża liczba osób z doświadczeniem uchodźstwa, a dla części była to pierwsza praca w Polsce. Redukcje zespołów będą zatem także skutkować częściową utratą bezpiecznego zatrudnienia dla samych osób uchodźczych. Jednocześnie większość organizacji, które poruszały ten temat, wskazywało na redukcję zatrudnienia jako na proces pożądaną np. z uwagi na potrzebę zachowania jakości usług.

Na początku wszyscy przychodzili i nikt nie oczekiwał opłaty. Wtedy nie było kłopotów z bieżącymi sprawami, ale rozumieliśmy, że ten zryw wolontariacki to

nie może trwać długo. W pewnym momencie powstały pytania o płacę. O przejście na pracę lepiej zorganizowaną. I nie było łatwo, bo pracy operacyjnej było tyle, że brakowało na spokojne pisanie wniosków. (KII 22)

Błyskawicznie się rozrosliśmy. I teraz tak jak patrzę z dzisiejszej perspektywy, to żebyśmy się rozrosli ośmiokrotnie, nie zrobiłabym tego drugi raz. Uważam, że to było za szybko i za dużo, i że popełniliśmy błąd, starając się dopasować naszą skalę do potrzeb. Trzeba było dopasować naszą skalę do możliwości zarządzania na przykład. I w tej chwili ponosimy tego skutki. (KII 2)

Ponad połowa zespołu to są osoby z doświadczeniem migracji, no i to są ludzie, którzy sami bezpośrednio uczestniczą tak czy inaczej w tej wojnie, będąc dziećmi lub rodzicami kogoś, kto jest na froncie. I też wydaje mi się, że to jest bardzo istotny, niedoceniany czynnik, że ludzie, których my używamy do świadczenia usług, sami są w bardzo trudnej emocjonalnie sytuacji. (...) Mam mieszane uczucia dotyczące zatrudniania osób z populacji beneficjentów. Z jednej strony rozumiem, że jak najbardziej trzeba włączyć takie osoby do zespołu. Niektórzy przechodzą do nas, bo chcą pomagać swoim, ale innych zatrudniamy dlatego, że mają tutaj dwoje dzieci, są sami i u nas mogą wykorzystać swój potencjał, żeby na siebie zarobić. I to jest bardzo odległa motywacja od tego, do czego jesteśmy przyzwyczajeni. Inaczej pracuje się z osobą, która jednocześnie jest twoim beneficjentem (...) Taką osobę bardzo ciężko jest zwolnić. Podejmujesz decyzję i nawet nie wiesz, jakie będzie miała konsekwencje dla tej osoby. (KII 2)

Po tym czasie okazuje się, że nie wszystkie te osoby się na dłuższą metę sprawdzają. I to są decyzje, czy się zarzynać, czy zmniejszyć zespół. (KII 17)

Taka organizacja [międzynarodowa] może dać dwa albo trzy razy więcej niż my i tego nie zmienimy (...) Gorzej, i taką praktykę też widzimy, jak niektóre organizacje spotykają się z nami, żeby niby współpracować, a potem na przykład już prywatnymi kanałami kontaktują się z naszymi pracownikami celem zatrudnienia. (KII 10)

Jeżeli chodzi o przetrwanie, to bardzo byśmy chcieli, mamy taką potrzebę i strach cały czas, że te świetnie wyedukowane osoby, które przeszły te kryzysy i są z nami od wielu lat, że teraz wracają na rynek, bo się wyedukowały na tych kryzysach, zwłaszcza w kompetencjach miękkich. I te osoby będą nam teraz znikać. (KII 24)

2. Przemęczenie zespołu, kadry kierowniczej i osób liderekich.

Gwałtowna zmiana tempa i charakteru pracy dla lokalnych organizacji, które wcześniej nie prowadziły działań humanitarnych lub prowadziły je na znacznie mniejszą skalę to poważne obciążenie, wykraczające poza ustalony grafik i profil pracy biurowej. Po dwóch latach pracy kryzysowej poważnie odbiło się to na dobrostanie zespołu. Wraz ze wzrostem liczebności nowej kadry, stałą ekspozycją na stres oraz traumę (własną lub zapośredniczoną) i brakiem stabilizacji finansowej, w zespole pojawiały się napięcia i oczekiwania, którym organizacje nie były w stanie sprostać.

Znaczna odpowiedzialność za odpowiedź humanitarną, stan i wizerunek organizacji spadła na osoby liderekie i kadre kierowniczą - szczególnie w organizacjach ukraińskich. Długotrwały stres i brak odpoczynku, zanik życia osobistego, wypalenie, waga podejmowanych decyzji oraz - nierzadko - deficyt odpowiedniego przeszkolenia w pracy w sektorze humanitarnym i zarządzania zespołem, stanowiły niektóre ze zgłaszanych wyzwań.

Popelniamy bardzo dużo błędów (...) po prostu warunki wymuszają takie decyzje, które mają istotne skutki uboczne. Rozbudowując zespół tak szybko trzeba powierzać zadania związane z zarządzaniem ludźmi osobom, które nie są do tego przygotowane. Możesz jednocześnie uczyć innych tych kompetencji, ale ryzykujesz, że po prostu wszyscy funkcjonują powyżej swoich kwalifikacji. Łącznie ze mną czy z osobami, które są pełni najwyższe stanowiska, również one są stawiane w sytuacji, w której muszą funkcjonować w świecie, do którego nie są przygotowane. Muszą się uczyć w praniu. (KII 2)

Przytłoczyła nas skala i potrzeb, i możliwości (...) Wiemy, jak wygląda praca w tym sektorze w Polsce, nie da się po ośmiu godzinach odciąć. Dobrze, że mamy warsztaty antywypaleniowe lub superwizje ale na to też trzeba mieć czas i zasoby (...) Jest tak, że od Usnarza odwiesiłam na haczyk wszystko inne i teraz jak miałam wolny dzień, to nie wiedziałam, co z tym czasem zrobić. Teraz to właściwie norma, chrzest bojowy. Wszyscy się wypalili albo są na krawędzi wypalenia. (KII 28)

To nie tylko problem na poziomie operacyjnym czy finansowym. Na tej granicy [białoruskiej] rzadko albo nigdy nie wychodzą z trybu emergency. I to bardzo często sprawia, że nawet jeśli są mechanizmy i są pieniądze, to wiele osób z tego nie skorzysta, bo rozumieją ryzyko zaopiekowania swojego potencjalnego wypalenia. Czyli tego, że mogą się skrajnie rozpaść, kiedy spróbują sięgnąć po pomoc. I ciągną na adrenalinie, nawet jeśli ten rozpęd trwa już dwa lata. (KII 16)

Obserwuję i swoją, i inne organizacje, i myślę, że będziemy wytracać personel. Myślę, że osoby na menedżerskich stanowiskach będą tak zmęczone, że będą odchodzić z pracy. I to postawi pod znakiem zapytania realizację projektów, o które ludzie teraz wnioskuje, w tym kształcie, w jakim teraz te organizacje i projekty są. A ten kształt się będzie zmieniał. (KII 2)

Zmęczenie. To powodowało, że niektóre rzeczy robiło się szybko, automatycznie, bez namysłu. A przez to mniej jakościowo. Zaniedbywanie starych projektów kosztem nowych, decyzje. Stanęliśmy przed decyzją, czy powinniśmy włączyć się w ten palący problem uchodźców wojennych z Ukrainy. Widząc, że ich sytuacja - jakkolwiek inna - jest lepsza niż na przykład osób na granicy białoruskiej, zdecydowaliśmy się pomóc tam, gdzie tego wsparcia brakuje. To były duże wyzwania. (KII 24)

3. Ryzyko utraty ‘tożsamości’ organizacji.

Znaczna większość organizacji nie identyfikuje się lub zdecydowanie odcina od profilu organizacji humanitarnej. Większość deklaruje, że prowadzi działania pomocowe w reakcji na kryzys, ale zamierza wrócić do profilu działań sprzed 2021/22 roku lub poważnie ograniczyć zakres pomocy bezpośredniej. Jedynie nieliczne - szczególnie nowopowstałe - deklarują długotrwałe zaangażowanie w sektor humanitarny. Ważne jest, że wiele pytanym organizacji nie ma jasnej wizji, czy prowadzone działania mają charakter pomocy humanitarnej. Większość, z wyjątkiem dwóch, wskazały że nie są organizacjami humanitarnymi i nie mają zamiaru nimi zostać. Częściej wskazują na konkretne obszary działań lub obecność w konkretnych klastrach - jak [WASH](#) lub [SHELTER](#) - jako element tymczasowych działań organizacji.

Część organizacji migranckich i prawnoczwolowiczych wcześniej prowadziło działania edukacyjne i integracyjne, działania bezpośrednie i ‘profesjonalizacja humanitarna’ to pokłosie jednego lub obu kryzysów humanitarnych. Inne nie pracowały wcześniej w obszarze migracji, to kryzys ‘wymusił’ reorientację; dotyczy to szczególnie mniejszych miejscowości lub pracy z konkretną grupą lub zagadnieniem (np. [osobami LGBTI+ z doświadczeniem uchodźstwa](#)). Szczególnym przypadkiem są organizacje o profilu prawniczym lub kampanijnym, które co do zasady w okresie 2021-2023 zwiększyły skalę, ale *nomen omen* nie charakter działań. Jednocześnie, w wyniku powstania wielu organizacji, niektórzy sugerowali podział sektora społecznego na nowe i stare organizacje działające w obszarze migracji.

Wcześniej byliśmy organizacją, która wspierała ludzi we wchodzeniu w nowe życie w Polsce. A potem zaczęliśmy się zajmować wspieraniem ludzi, tyle że humanitarnie. (KII 13)

Pomoc materialna. Szybko zadecydowałyśmy, że jednak to nie my będziemy to robić. (...) Kilka działań nam się trochę zwiększyło, jak na przykład współpraca z młodzieżą - edukacja - i teraz wiemy, że na pewno nam zależy na wychwytywaniu tej młodzieży 14-18 (...) te dzieciaki potrzebują wsparcia, więc to do tej grupy kierujemy działania (...) Wiesz co, był taki moment, że zauważyliśmy, że wszystko jest wokół Ukrainy i przez to nasze dotychczasowe grupy targetowe zniknęły nam z pola widzenia. To nie tak, że ich nie ma, tylko cały świat się skupił na pomocy Ukrainie, więc my musimy do nich wrócić, bo oni sami do nas nie przyjdą. (KII 15)

Był taki moment, że nawet nie wiedziałam, czy jeszcze prowadzimy działalność statutową czy nie. Nie sądziłam, że będzie tak, że to my będziemy szukać ludziom mieszkań (...) Moje marzenie jest takie, żeby wrócić do początku i skupić na tym, w czym jesteśmy dobrzy, a nie na wszystkim od transportu po warsztaty śpiewu. (KII 17)

Szybko żeśmy stali się jedną z tych takich fundacji, nazwałbym to starej daty. Bo bardzo wiele różnego rodzaju projektów, instytucji, czasem tylko nie zinstytucjonalizowanych rzeczy, wystartowało w tę chwilę po wybuchu wojny. I bardzo szybko się zrobił podział na nowe projekty i stare projekty. Stare projekty charakteryzowały się dużo większą wiedzą ekspercką, pamięcią instytucjonalną i innym sposobem reagowania, możliwością pewnie łatwiejszego zbierania konkretnych funduszy, i tak dalej. No więc nam się to złożyło. Myśmy zeszli do tej kategorii. (KII 24)

4. Praca interwencyjna na zwiększoną skalę. Przeciwdziałanie przemocy, eksploatacji i mowie nienawiści

Udokumentowany wzrost nastrojów i praktyk antyukraińskich i antyuchodźczych, przy zaniedbaniu lub instrumentalizowaniu tej kwestii przez decydentów, wymusza na organizacjach pracę w znacznie utrudnionych warunkach. Odbija się to na personelu - szczególnie z doświadczeniem uchodźczym - a także tempie i priorytetyzowaniu działań w ramach organizacji (np. mieszkań interwencyjnych, [programów wsparcia osób doświadczających GBV - gender-based violence](#) - lub w niektórych przypadkach [cyberbezpieczeństwie i ochronie danych](#)).

Organizacje, które wcześniej nie pracowały w obszarze wykorzystania pracowniczego, pomocy psychologicznej lub pracy z grupami szczególnie wrażliwymi, zaczęły szkolić się w tym wymiarze. Szczególnym przypadkiem są organizacje działające na granicy polsko-białoruskiej, szkolące i koordynujące wolontariuszy/szki oferujące pomoc bezpośrednią, pierwszą pomoc medyczną lub dokumentowanie naruszeń praw człowieka. Dla organizacji działających przy obu kryzysach, z uwagi na skalę przemocy lub skalę migracji, w okresie 2021-2023 znacznie wzrosła skala i ranga działań interwencyjnych w odpowiedzi na różne formy przemocy systemowej i bezpośredniej.

Na przykład mamy teraz cały dział gender-based violence, bo widzimy takie zagrożenie w związku z tym, ile mamy klientek i z czym do nas przychodzą. Przemoc domowa to taki temat, który u nas rośnie. I bardzo poważny temat pracy przymusowej, ocierający się o handel ludźmi. (KII 17)

Właściwie od samego początku, od wybuchu wojny prowadziliśmy mailowe dyżury prawnicze, do których zaangażowaliśmy więcej osób prawniczych, nie tylko naszych etatowych. Przez cały dzień były osoby, są osoby prawnicze i tłumacze, którzy odpowiadali na wszystkie pytania (...) Do tego działania bezpośrednie, wsparcie prawne w ośrodkach dla cudzoziemców (KII 23)

5. Podwójny standard humanitarny, dystrybucja środków oraz grupy szczególnie wrażliwe

Wyraźna różnica w traktowaniu różnych kryzysów i grup uchodźców przez organizacje międzynarodowe doprowadziła część organizacji do utraty zaufania do globalnego systemu pomocy. Wyzwaniem okazało się przekierowanie części uwagi donorów i mediów z trwającego kryzysu na granicy z Białorusią na Ukrainę, a po październiku 2023 eskalacja kryzysu w Palestynie, która zdaniem części badanych organizacji odwróciła uwagę od trwającej inwazji Rosji..

Podwójny standard humanitarny dotknął też grupy szczególnie wrażliwe lub osoby uciekające z mniej znanych kryzysów praw człowieka i humanitarnych. Przykładem takiej grupy są Białorusini i Białorusinki uciekający po 2020 roku czy - na granicy z Ukrainą - uchodźcy i uchodźczynie ze społeczności romskiej. Ta pierwsza grupa po 2020 roku spotkała się z preferencyjnym wsparciem ze strony polskich władz w postaci [wiz humanitarnych](#), ta druga z kolei w obliczu kryzysu spotkała się z [systemową dyskryminacją](#). Różnica ta przekłada się bezpośrednio na dystrybucję środków przez organizacje międzynarodowe oraz ich zaangażowanie, w tym wizerunkowe, we wsparcie danej grupy osób w drodze lub organizacji.

Analiza wniosków do Funduszu Tutaj wskazuje na to, że duża część wyzwań organizacji społecznych wynika z potrzeby odpowiedzi na szczególne potrzeby konkretnych grup osób w drodze - małoletnich bez opieki, samotnych matek, osób z niepełnosprawnością, w podeszłym wieku etc. Organizacje wielokrotnie zaznaczają konkretne przeszkody w korzystaniu z generalnej oferty pomocowej i integracyjnej, których doświadczają grupy szczególnie wrażliwe, wykluczone z uwagi na wykluczenie intersekcjonalne lub geograficzne (np. z uwagi na odległość od ośrodków miejskich). Jednocześnie warto zaznaczyć, że część organizacji wyspecjalizowanych w pracy z określoną grupą mniejszościową jak [społeczności LGBTI+](#) czy [osoby z niepełnosprawnością](#), w obliczu kryzysu dysponowała unikatową ekspertyzą i tym samym często angażowała się w działania pomocowe i integracyjne osób uchodźczych z tych mniejszości.

Nie mówimy, komu pomagamy. Bo na jednych kasa jest, a na drugich nie ma. (KII 13)

Tego się po prostu nie da przewidzieć. We wniosku trzeba napisać - kurtki i plecaki - ale już jeśli chodzi o wózki inwalidzkie czy respiratory, to środki trzeba wyciągać spod ziemi albo wyłożyć samemu. (KII 3)

Opisana bariera wpływa w kluczowy sposób na aktywizację społeczną i zawodową osób uchodźczych, nie pozwala im również w pełni korzystać z możliwości rozwoju, jakie daje życie w kraju goszczącym. Również doświadczenie niepełnosprawności własnej lub członka rodziny wpływa na możliwości efektywnego udziału ww. osób w programach rozwijających im kompetencje językowe (formularz aplikacyjny do Funduszu Tutaj)

Odbijamy się od systemu, który nie pozwala nam włączyć, czy nawet zapewnić, żeby osoby starsze czy z niepełnosprawnościami miały równy dostęp do naszych usług. Rozbijamy się o to, że pracujemy już z całą grupą wykluczoną i musimy najpierw zapewnić dostęp do całej grupy, i nie mamy już jak się skupić na osobach z grup wrażliwych. Nie ze złej woli, ale braku środków i braku systemu, który pozwalałby im zapewniać lepszą pomoc. (KII 6)

U nas jest chyba inaczej. My zaczynamy od bardzo konkretnej grupy, społeczności romskiej, która i tak jest bardzo niejednorodna. I koncentrujemy się na niej, za to dajemy innym organizacjom czy partnerom narzędzia, żeby potrafiły w jakimś zakresie z nimi pracować. Jesteśmy w tym autentyczni jako głos tej społeczności i cały czas poprawiamy te narzędzia, słuchamy krytyki. (KII 20)

KLUCZOWE POTRZEBY ORGANIZACJI SPOŁECZNYCH

1. Potrzeba porządku. Restrukturyzacja organizacji i planowanie strategiczne.

Wiele organizacji zgłosiło restrukturyzację lub redukcję zatrudnienia jako priorytet na okres 2023/24. Wraz z perspektywą ograniczenia środków oraz stabilizacją sytuacji na granicy/cach pojawiła się potrzeba (i czas) na zaplanowanie strategii oraz opracowania nowej struktury organizacji. Wyraźnie widać także potrzebę wyboru między redukcją działań oraz redukcją oddelegowanych do nich osób. Ponad połowa kadry kierowniczej zgłosiła chęć poprawy umiejętności zarządzania dużym zespołem.

Część organizacji widzi w tym powrót do wspomnianej już 'tożsamości' organizacji, często w związku z przesunięciem środka ciężkości z działań recepcyjnych na integracyjne. Inne widzą w tym możliwość ewaluacji dotychczasowych współprac i platform wymiany zasobów czy wiedzy, a nawet bliższe nawiązanie współpracy z władzami miejskimi i samorządowymi.

Tak z czubka głowy, to czego potrzebujemy, to wsparcie z capacity building, z którego zawsze się śmiałam. Jak zarządzać czasem, jak zachować priorytety w natłoku tych wszystkich rzeczy, coaching z tego, jak się odcinać od szumu informacyjnego (...) Są takie rzeczy związane z zarządzaniem organizacją, o których mam wrażenie organizacje kiedyś nie myślały. (KII 11)

To jest o systemowym myśleniu i rozwiązaniach, które zaczęliśmy wdrażać. My nie mamy takich ambicji, żeby zajmować się na stałe wszystkimi serwisami, które uruchomiliśmy 24 lutego. Sukcesywnie je oddajemy. Przede wszystkim do instytucji (...) żeby to one były bardziej odpowiedzialne za pewne sfery życia uchodźców, a nie my - szczególnie, jeżeli mają to zapisane w dokumentach, które ich po prostu obowiązują. (KII 8)

Czego potrzebujemy? Ja bym potrzebowała usiąść z naszym zespołem i naszym zarządem, żeby ustalić wszystkie możliwe strategie, plany na kolejne okresy finansowe, przynajmniej na rok lub dwa. Zastanowić się, jak te środki zdobyć i faktycznie je zdobywać (...) Ostatnio się zreflektowałyśmy, pisałyśmy taki duży projekt z miastem (...) Nie miałyśmy czasu lub możliwości, by z kimś skonsultować to, że nasza propozycja nie odpowiada na potrzeby. (KII 15)

2. Potrzeba ewaluacji dotychczasowych platform i metod współpracy

Wiele organizacji źle wspomina 'informacyjny chaos' - dużą liczbę spotkań, platform komunikacji i współpracy, konferencji czy zawiązywanych na szybko porozumień; nierzadko kosztem jakości i regularności tych współprac. Dotyczy to zarówno spotkań zapoznawczych z potencjalnymi partnerami, licznych spotkań klastrowych, jak i oddolnych inicjatyw lokalnych, spotkań medialnych czy konsultacji z władzami. Priorytetem okazała się jakość tych spotkań, ale i adekwatność rezultatów względem poświęconego czasu.

Po dwóch latach kluczowa okazała się współpraca międzysektorowa na przejrzystych warunkach, jednak organizacje często wciąż nie mają zasobów, by ją inicjować, lub możliwości lepszej oceny jej potencjału i weryfikacji rezultatów. Część organizacji potrzebuje wycofać się z części współprac i platform w celu ochrony własnego dobrostanu lub czasu.

W X są jakieś spotkania, plany, ale to wszystko takie miałkie. Za mało konkretów, za dużo okrągłych stołów. W zeszłym roku skończyła się strategia dialogu międzykulturowego, skończyła się ewaluacja. Postulowaliśmy, żeby nie robić kolejnej strategii, w której będzie okrągłymi słowami napisane bardzo dużo rzeczy do zmiany, tylko to co realnie możemy zrobić. Dwa, trzy punkty na kolejne trzy lata, a na to dedykowane osoby, projekty, programy, fundusze. Nie znowu 30 priorytetów i rozmyta odpowiedzialność bez żadnych wskaźników. To jest mentalność części samorządów, że wystarczy pogadać, zrobić konferencję, i tyle - a potem sami sobie róbcie. (KII 10)

Cały rok 2022 upłynął nam na spotkaniach, z których mało wynikało, bo jakaś organizacja [INGO] chciała się dowiedzieć czegoś z pierwszej ręki (...) Przez te spotkania naprawdę nie mamy kiedy pracować. To co wreszcie musimy zrobić, to zobaczyć, gdzie taka współpraca to wartość dodana, gdzie nasza obecność coś wnosi. I wycofać się, jeśli nie wnosi albo nas nie ubogaca. (KII 11)

Dla nas ta inicjatywa [ministra Agnieszki] Ścigaj była w pewnym sensie ciekawa, bo tam było kilkanaście spotkań z różnymi tematycznymi grupami, rekomendacje do konkretnych części problemu. To pokazało, jak pewne rzeczy nie funkcjonują i że warto je usprawniać, jako element diagnozy to było bardzo ciekawe. Bardzo partycypacyjna praktyka (...) Niestety ten program upadł, tylko dokument został jako diagnoza. Podobał mi się ten sposób, w jaki różne tematy łączyły bardzo różnych ludzi, którzy znają się na czymś bardzo konkretnym - na przykład potrzebach dzieci z niepełnosprawnością - i szukają rozwiązań. (KII 19)

Wciąż jest wiele rzeczy, w których wyręczamy system i de facto aktywność instytucji publicznych i rządu mogłaby zniwelować potrzebę wielu projektów. Na przykład asystentów międzykulturowych, bo teraz każdy samorząd robi to na własną modłę (...) A gdyby to było systemowe, to myślę że wielu donorów mogłoby wesprzeć rząd finansowo. Ale nie ma takiej inicjatywy, nie ma chęci, więc z tamtej [rządu] strony to właśnie jest taki substytut. (KII 10)

Systemy instytucjonalne i systemowe jakby rozwiązania dość często po prostu nie widzą części trudności, problemów i raczej nie chcą widzieć. Jakby podejście systemowych instytucji dość często są takie: Dlaczego do nas nie przychodzą? (...) Na przykład zdrowie psychiczne, ta reforma zdrowia psychicznego jest bardzo fajnie pomyślana, ale nie pomyślana jak stworzyć to rzeczywiście międzyresortowo, międzyinstytucjonalnie włączając organizacje pozarządowe. Bo w tej reformie w ogóle nie ma migrantów czy uchodźców, a mamy dwa lata po wojnie. (KII 22)

3. Potrzeba wytchnienia, docenienia i zwycięstwa.

Działania antywypaleniowe, wsparcie psychologiczne i praca na wartościach

Długotrwałe obciążenie kadry na każdym szczeblu i narzucona odpowiedzialność za odpowiedź kryzysową, w wielu organizacjach - szczególnie migranckich lub systemowo kryminalizowanych za swoje działania - doprowadziła do wyczerpania zespołu. W rezultacie część organizacji wprowadziła lub wyraziła potrzebę natychmiastowego wprowadzenia okresowych konsultacji psychologicznych oraz antywypaleniowych. Niektóre spostrzegły, że dotyczy to też przeciążonej kadry kierowniczej; inne zwróciły uwagę na to, że musi też za tym iść możliwość dłuższego wypoczynku. Warto nadmienić, że praca z osobami o zbliżonych systemach wartości okazała się karkołomna w zespołach, które szybko rozrosły się kilku- lub kilkunastokrotnie.

Z wywiadów wybrzmiała też potrzeba docenienia wysiłku włożonego w odpowiedź na kryzys humanitarny na jednej lub drugiej granicy, przede wszystkim ze strony władz publicznych. Organizacje i aktywiści/stki miały poczucie, że ich działania nie spotkały się z uznaniem ich wkładu, a w perspektywie zmiany politycznej - nie przełożą się na realne wsparcie sektora. Część rozmówczyń wskazała też na potrzebę docenienia własnej pracy i osiągnięć wewnątrz samych organizacji jako przykład budowania pozytywnej narracji wokół działań pomocowych.

Dla części organizacji motywacją do działania jest potrzeba przeciwdziałania reżimom totalitarnym, zwłaszcza w Rosji czy Białorusi, a prowadzenie działań w Polsce ma charakter symboliczny. Pomoc humanitarna jest formą oporu i obroną wspólnych wartości, a 'zwycięstwo' jest potrzebą, która motywuje zespół i angażuje nowe osoby uchodźcze w działania pomocowe. W tym duchu wypowiadają się też organizacje działające na rzecz praworządności, integracji europejskiej czy praw człowieka, dla których zaangażowanie w pomoc humanitarną wpisuje się w działalność statutową.

To nie jest jak praca w korporacji od 9 do 17, ale my staramy się trzymać jakiś grafik, jakiś dzień wolny, ale to trudne. A z drugiej strony właśnie we wrześniu odeszła jedna z naszych współzałożycielek (...) Okej, wojna trwa i to jest dla nas jasne, ale trzeba się też skupić na własnych sprawach. Ja myślę, że ludzie mogą po prostu odchodzić, bo to już nie jest taki alarm, że ktoś nie ma gdzie mieszkać. A inni mają dość, bo ile tak można pracować i innego życia nie mieć. (KII 3)

Jest ta polska narracja rządu i niektórych miast o tym, jak wspaniale pomogliśmy, jaki to ważny moment, taka historia sukcesu. Z mojej strony to wygląda jak takie celowe niedopatrzenie - kto to tak właściwie pomógł. Nie dziękuję się organizacjom, społeczeństwu obywatelskiemu - albo się dziękuję, ale przy okazji, a [zasługi] politycy przypisują jednak sobie. (KII 19)

Bo ci sami pracownicy, ci sami wolontariusze, czasami siedzieli na Białorusi, a czasami przy granicy ukraińskiej. I w jednym miejscu byli, bali się, że się ich aresztuje, a w innym byli traktowani jak bohaterzy. I to myślę, że zbudowało bardzo dużą świadomość polityczną wśród wielu osób, aktywistów, jeżeli chodzi o upolitycznienie tematu migracyjnego (...) Jednocześnie pokazało, że jednych docenia się po prostu za mało, a innych wcale. (KII 24)

Ja to już nic nie chcę. W sensie ja wiem, że pewnie czegoś potrzebuję, ale nie mam siły na to. Może szkoleń, ale jak myślę o jeszcze jednym szkoleniu to mi się źle robi po prostu. Potrzebuję dobrze funkcjonujących działów, a działają tylko niektóre (...) Ja jestem zbyt zmęczona teraz, żeby myśleć, czego ja jeszcze chcę. Myślę, że potrzebujemy odpoczynku. Pierwsze, potrzebujemy odpoczynku. Drugie, potrzebujemy zwycięstwa, a trzecie już ogarniemy. To są nasze priorytety. (KII 19)

4. Potrzeba reprezentacji i (samo)rzecznictwa

Dysonans między różnymi standardami traktowania uchodźców, zarówno na granicach, jak i na dalszych etapach (detencji, zakwaterowaniu tymczasowym etc.), zdaniem organizacji wymaga spójnej odpowiedzi z poszanowaniem standardów praw człowieka i prawa międzynarodowego. Dotyczy to również grup szczególnie dyskryminowanych, jak uchodźcy romscy z Ukrainy czy Białorusini uciekający przed represjami. Organizacje zgłaszały też szereg potrzeb w związku ze wzrostem skali zapotrzebowania na specjalistyczne wsparcie w pracy z konkretnymi grupami uchodźców - jak choćby osób z niepełnosprawnościami, osób starszych, LGBTI+ itd.

Jednocześnie dla wielu organizacji doświadczenia z okresu 2021-2023 były formatywne. Jedynie część już wcześniej miała pozycję ekspercką. Potrzeba szacunku idzie tu w parze w potrzebą włączenia do dialogu i procesu podejmowania decyzji ws. strategii i polityk migracyjnych w Polsce. Dla wielu 'polska szkoła pomagania' to taka, w której ich praca powinna być doceniona, zanim rozmyje się w narracji 'wspólnego sukcesu'. Szczególnie ukraińskie organizacje migranckie wielokrotnie zwróciły uwagę na instrumentalny stosunek do ich pracy oraz różnicę między eksploatacją a reprezentacją, zarówno ze strony władz i organizacji międzynarodowych, jak również pozostałych organizacji społecznych NGO czy akademii. Część w odpowiedzi na tę potrzebę rozwija własne działania rzecznicze i badawcze.

To oczywiście polityka. Mówimy o prawach człowieka, mówimy o wolności, w ogóle dużo mówimy, ale to kłamstwo. Bo ta wolność, te prawa człowieka, są tylko dla osób, co mają niebieskie oczy, a dla ciemniejszej skóry już nie ma. (KII 7)

Nie wyobrażam sobie mówienia o Romach bez Romów, a jednak to się dzieje. Albo nawet jak jesteśmy zapraszani, to jako kwiatek do kożucha, ale przy podejmowaniu ważnych decyzji, tworzeniu rekomendacji, do takich okazji już się nas nie zaprasza. I potem mamy kiepskie rozwiązania albo nie mamy żadnych, bo zabrakło naszego głosu, bo nikt go nie chciał uwzględnić. Więc teraz stawiamy na swoje badania i swoje rzecznictwo, bo nikt za nas tego nie zrobi lepiej niż my sami. (KII 20)

5. Potrzeba informacji i nauki. Profesjonalizacja - ale po swoim

Okres 2021-2023 dla wielu organizacji był czasem przyspieszonej nauki, lecz zarazem unaoczniał konkretne luki w zarządzaniu odpowiedzialnością humanitarną i zespołem, pracy z konkretnymi obszarami tematycznymi czy grupami. Pokazał także deficyty kompetencji zespołu i kadry kierowniczej oraz potrzebę uzupełnienia tych braków, na którą często brakowało czasu. Dla organizacji z dłuższym stażem pojawiła się szansa wprowadzenia nowych rozwiązań lub dalszej profesjonalizacji, a dla nowopowstałych - wyspecjalizowania się w konkretnym obszarze lub możliwość transferu wiedzy, nierzadko w celu zapewnienia organizacji 'długowieczności'. Organizacje zgłaszały jednak zastrzeżenia w kwestii transferu wiedzy, który mija się z celem.

Potrzebujemy wiedzy, bo czasami wydaje mi się, że chociaż jesteśmy ekspertami, to co robimy to taka wolna amerykanka. Zdaję sobie sprawę z ułomności naszej wiedzy (...) Z jednej strony mamy jej najwięcej, z drugiej nie mamy dostępu do wiedzy, którą państwo powinno posiadać i upubliczniać. My nawet nie wiemy, czy państwo te dane posiada, chociaż wykonujemy jego zadania i ta wiedza jest nam niezbędna do pracy. (KII 2)

Gdybym miał powiedzieć, jaki jest największy wirus, który również toczy inne organizacje, cały sektor NGO, to są projekty i mierzenie czasu projektami, niska zdolność do przyjmowania nowoczesnych rozwiązań, czyli jakby brak rozwoju technologicznego i innych nowoczesnych rozwiązań oraz cała ta kwestia braku profesjonalizacji oparta na sztucznie rozumianym fałszywie etosie, że to, że robię coś dobrego, to znaczy, że mogę to robić w gorszych warunkach, i za gorsze pieniądze. (KII 24)

Nas wspierała taka fundacja, oni byli bardzo merytoryczni. Konsultowałam z nimi, czy na przykład zatrudniać nowe osoby, jeśli mamy budżet - no dawajcie, zatrudnimy 40 nowych osób. I nasz koordynator powiedział mi, że widział takie przykłady, że na razie mamy te środki, ale potem utrzymanie tych 40 osób - to super trudna rzecz. Wystarczyło nam mądrości i wsparcia merytorycznego, żeby tak nie robić. A teraz uczymy się już dalej, o grantach. (KII 3)

Język humanitarnych INGOsów jest zupełnie inny niż organizacji pozarządowej, która wcześniej nie zajmowała się pomocą humanitarną albo nawet w ogóle migracją. Tak więc znajdowanie z jednej strony tego języka, ale też tego wspólnego języka branżowego, jest czasem wyzwaniem. (KII 18)

Oczywiście tutaj wchodzimy na ten grząski grunt związany z tym, co przyniosły też organizacje międzynarodowe, co się kryje pod słowem capacity building. I ja się na to capacity building bardzo chętnie zgadzam pod jednym warunkiem. Żeby to było dostosowane do bieżącej sytuacji organizacji. To znaczy, jeżeli ktoś mi proponuje, czy robi mi szkolenie o prawach człowieka, to jednak czuję się obrażona. Bo potem się okazuje, że to ja jednak robię szkolenia dla ich pracowników z tego, czym są podstawowe prawa i wolności człowieka. Niech oni nam dadzą listę standardów. No bo faktycznie to często było coś, co było dla nas nowe. Jakieś polityki, które faktycznie powinniśmy zacząć prowadzić, biorąc pod uwagę też ilość osób zatrudnionych u nas. I że my sobie odklikujemy, to mamy, to mamy, to zrobimy. To zrobimy sami, a tu potrzebujemy waszej pomocy. Z tego potrzebujemy przeszkolić nasz zespół. A nie na zasadzie takiego walca, że po prostu mamy się zgodzić na wszystko. (KII 8)

Ja nawet to lubię, bo mieliśmy całe szkolenie safeguardingowe i nadal jesteśmy w procesie. Wchodzimy na inny level (...) Nam jako NGOsom przydaje się takie myślenie: hej, tu chodzi o bezpieczeństwo ludzkie, coś się może wydarzyć z danymi, gdzieś są kruche tafle lodów i możecie wpaść. (KII 15)

Chcemy transferu wiedzy. A nie, że rozmawiamy z szeregowymi organizacjami z Grecji, i to one nam mówią, gdzie są zagrożenia, jaka jest dynamika pracy tego sektora, kto się sprawdzi we współpracy a kto nie. Ta ich perspektywa funkcjonowania w takim kryzysie jest bezcenna, absolutnie nie do przecenienia. Jednocześnie cała ta machina pomocowa nam tego nie mówi, a przecież to wie. Nie mówią nam, hej, założyliście za wysokie wskaźniki albo hej, powinniście założyć więcej personelu do obsługi, bo macie za mało. Nikt nam tego nie powiedział, ani jeden donor. I na to, co kładziemy im na stole chętnie nam dadzą kasę, bo jesteśmy tańsi niż ktoś inny, ale nie dzielą się merytoryczną refleksją, że coś co zakładamy jest niemożliwe. (KII 2)

I w te organizacje, które wcześniej zajmowały się w Polsce migracjami, i w te, które będą się nimi zajmować teraz, powinno się inwestować, ale w sposób, który nie jest dla nich drenujący (...) Myślę, że trzeba zachowywać szacunek dla autonomii decyzji, do jakiego poziomu one chcą tego, co partner nazywa profesjonalizacją, dochodzić. (KII 18)

6. Potrzeba stabilizacji operacyjnej i finansowej. 'Strategia wyjścia' i dywersyfikacja środków

Kryzysy humanitarne 2021 r. oraz 2022 r. uderzyły w sektor społeczny poważnie osłabiony przez wieloletnie systemowe odcinanie od środków, w tym i konkursów publicznych. Perspektywa wycofania się organizacji międzynarodowych INGO z Polski oznacza nie tylko restrukturyzację organizacji, ale też aktywne poszukiwanie nowych środków i sponsorów na niezbędne działania. Większość kładzie nacisk na płynność finansową oraz środki na strukturę, nie tylko działania organizacji, a także długookresowość proponowanych projektów i partnerskie negocjowanie warunków współpracy - jak i jej zakończenie. Prawie wszystkie organizacje wskazały strategię wyjścia organizacji międzynarodowych jako przedwczesną, wskazując na dwa trwające na terytorium Polski kryzysy humanitarne. Organizacje społeczne w obliczu zanikania środków przyjęły różne strategie, jednak w większości zmuszone są poważnie ograniczyć skalę działań i personel pomimo utrzymujących się potrzeb.

Myślę, że to jest coś, co często nam umyka w tych rozmowach, że te organizacje tutaj są w określonym celu. I tym celem jest odpowiedź humanitarna. A nie jest celem do końca budowanie społeczeństwa obywatelskiego w Polsce. Realizacja tego pierwszego celu powinno wspierać budowę społeczeństwa obywatelskiego, ale ona nie jest głównym celem. (KII 18)

Dopiero jakoś w ubiegłym roku, albo może na wiosnę, nawet tego roku, jesienią albo wiosną, trudno mi powiedzieć. Mielśmy myśleć o tym, czy wiedzieć w ogóle i mieć świadomość, że ten nawał finansowy ma swój kres. I że będzie miał swój kres. I zaczęliśmy aktywnie wnioskować o pieniądze z innych źródeł, niż międzynarodowi darczyńcy. To znaczy poskładaliśmy wnioski do europejskich różnych konkursów. I to było nasze źródło, jakby nowe stosunki do tej wcześniejszej sytuacji, że naprawdę zaczęliśmy intensywnie myśleć o tym, gdzie te pieniądze będą w jakiejś perspektywie czasu. (KII 2)

Kwestia ciągłości. Jeśli mamy projekty, nie wiem, roczne, to po pół roku lub ośmiu miesiącach wiadomo, czy ten projekt działa czy nie. Można racjonalnie podjąć decyzję, czy będzie przedłużany czy nie. I podejmowanie dyskusji [na ostatnią chwilę] powoduje, że traci się ciągłość i personel. (F 4)

Nasza organizacja zawsze starała się dywersyfikować źródła (...) Oczywiście są sponsorzy czy grantodawcy, którzy stanowią większy lub mniejszy udział w naszym budżecie. Natomiast zawsze mieliśmy tę zdolność, czy raczej szczęście, żeby nie wisieć na jednym źródle finansowania, co byłoby bardzo ryzykowne. (KII 23)

Jakiegoś rodzaju wyzwaniem jest, na szczęście oparliśmy się temu, ale możliwe, że to jeszcze będzie jakieś, to jest pewna instytucjonalizacja fundacji. Czyli stworzenie stanowisk pracy, biura, tego typu rzeczy. Czasem to jest wygodne, ale to jest troszeczkę tak jak wzięcie kredytu. że bardzo szybko organizacja jest w stanie zmniejszyć swoją wydajność. A przez to, że my jesteśmy elastyczni, naszym głównym wyzwaniem jest to jak najdłużej być elastycznym. (KII 24)

Najmniej teraz mam wrażenie potrzebujemy pieniędzy na taką typowo pomoc rzeczową [na granicy białoruskiej]. Tu się udaje zgrabniej trochę zaopiekować. Całe zaplecze operacyjne, czyli właśnie finanse, MEAL, osoby, które jakby obsługują te granty albo poszukują środków - to są niezaopiekowane potrzeby. (KII 16)

Gdyby międzynarodowe NGOs przyjęły to, że po takim kryzysie tych pierwszych miesięcy wojny, że to, co się będzie teraz działo, najbliższe dwa, trzy, a może pięć lat jest równie ważne, jak ta nasza pierwsza odpowiedź na tę wojnę - bo jest - no i chciałyby tutaj dalej nam zaufać, wspierać merytorycznie i finansowo, no to nie ukrywam, że byłoby cudownie. (KII 17)



DŁUGOTRWAŁA ZMIANA SPOŁECZNA

Komentarz Fundacji Ashoka - Innowatorzy dla Dobra Publicznego

Pomoc humanitarna jest w dużej mierze działaniem bezpośrednim, nastawionym na zaspokojenie pilnych potrzeb osób doświadczonych kryzysem. Jest to zadanie potrzebne i trudne, podejmowane ogromnym wysiłkiem, który wybrzmiewa w głosach osób biorących udział w badaniu. Zaangażowanie społeczne musi jednak wykraczać poza sektor humanitarny.

Fundacja Ashoka Innowatorzy dla Dobra Publicznego zwraca uwagę na różne warstwy społecznego zaangażowania. Pomoc bezpośrednia jest jednym z poziomów odpowiedzi na problem społeczny. Jednak w swoim charakterze nie sięga do głębokich przyczyn problemów, lecz odpowiada na ich symptomy. Niezbędna jest zmiana systemowa, czego świadome są same organizacje, poszerzając wachlarz działań rzeczniczych i badawczych, tworząc polityki lokalne i budując koalicje aktorów połączonych wspólnym celem. W porównaniu z badaniami przeprowadzonymi w 2022 r. znacznie większy odsetek organizacji wskazywało na potrzebę działań systemowych, na co najpewniej miały wpływ wybory parlamentarne w 2023 roku i związane z nimi nowe możliwości. Celem Fundacji jest wspieranie organizacji w rozpoznawaniu i budowaniu możliwości utworzenia zmian systemowych.

Ashoka promuje namysł nad tym, jak organizacje mogą kontrybuować do zmiany systemowej i współtworzyć trwałe i długoterminowe rozwiązania, których celem jest działanie prewencyjne i zapobieganie problemom społecznym, a nie reagowanie na ich objawy.

Zmiana systemowa oraz zmiana paradygmatów wymaga kilku elementów:

1. Głębokiego namysłu nad problemem, ekspertyzy, diagnozy przyczyn oraz konsekwencji
2. Uwzględnienia różnorodnych głosów w duchu sprawiedliwości społecznej, włączania oraz różnorodności.
3. Współpracy z partnerami z różnych gałęzi życia społecznego.

Ashoka dba o kompetencje i przestrzenie do pracy innej niż pomoc bezpośrednia także ze względu na dążenie do świata, w którym każda osoba jest sprawcza i uprawniona do działania na rzecz wspólnego dobra (wyrażane w angielskim hasle *Everyone a Changemaker*). Celem nie jest reprodukcja relacji władzy i produkcja *jedynych słusznych rozwiązań*, a nastawienie na proces.

W takim duchu utworzony został Fundusz Tutaj i kryteria wyboru organizacji grantobiorczych. Analiza Karty Oceny oraz 147 wniosków do Ścieżki Programy Funduszu Tutaj, realizowanego przez Fundację Ashoka, umożliwiła identyfikację zmiany społecznej, do której zamierzały kontrybuować wnioskujące organizacje, jak zostało to ocenione w ramach procedury grantowej. Co ważne, z częścią aplikujących organizacji przeprowadzone zostały pogłębione wywiady, w tym 6 z 11 organizacji, które otrzymały wsparcie. Warto nadmienić, że wywiady przeprowadzono także z 3 z 11 organizacji, które otrzymały wsparcie w ramach

Ścieżki Eksperymenty, jednak podczas badań nieznane były wyniki konkursu. W procedurach obu konkursów występowały kryteria zmiany systemowej.

Dwie kluczowe kwestie, które były brane pod uwagę przy powyższych kryteriach, to spójność projektu w oparciu o precyzyjną diagnozę problemu oraz partycypacyjność - aktywne włączenie grupy docelowej projektu i tworzenie ram do uprawomocnienia osób (rozwijania ich changemakingu).

Jednym z wielu wskazanych przez organizacje problemów społecznych jest brak właściwego głosu reprezentantek i reprezentantów grup wykluczanych w debatach i procesach decyzyjnych. Wywiady pogłębione wskazały, że organizacje migranckie i mniejszościowe w Polsce deklarują brak poczucia włączenia do procesu decyzyjnego dotyczącego np. polityk migracyjnych czy nawet mają poczucie wyznaczonej im podporządkowanej roli w większych partnerstwach i gremiach.

Mam takie poczucie, że właśnie celowo się nas nie słucha i nie włącza, jakbyśmy nie mogli być eksperccy, bo jesteśmy cudzoziemcami. Jesteśmy zapraszani, ale nie tam, gdzie zapadają decyzje, które nas dotyczą. (KII 14)

Z kolei precyzyjna diagnoza problemu wynikała często zarówno z ekspertyzy danej organizacji w konkretnym, zazwyczaj wąskim obszarze tematycznym, jak i rozpoznaniu konkretnej grupy osób w drodze i ich szczególnych wyzwań, przykładowo uchodźczyń z Ukrainy 50+, Białorusinek lub osób ze społeczności romskiej. Szczególnym przypadkiem została organizacja, która z obawy przed działaniami kryminalizującymi i na własną prośbę, otrzymała wsparcie ze środków Funduszu, ale nie została publicznie ogłoszona przez Fundację, co spotkało się z bardzo pozytywnym oddźwiękiem organizacji jako przykład elastyczności i szacunku donora dla specyfiki wykonywanej pracy i bezpieczeństwa.

Rozwiązania nastawione na długotrwałą zmianę systemową wymagają stałości i rozciągniętych w czasie programów, których bezpośrednie efekty oraz długotrwały wpływ są nierzadko trudno policzalne. To powoduje, że wielu donorów humanitarnych jest mniej skłonnych do finansowania działań na poziomie systemowym. Tymczasem, jak widać to w wypowiedziach respondentek i respondentów, większość organizacji w Polsce nie identyfikuje się jako humanitarne, ale patrzy na pracę z osobami z doświadczeniem migracji

w długiej perspektywie funkcjonowania w społeczeństwie, integracji społecznej i samorzecznictwa. Różnica w postrzeganiu skutecznej odpowiedzi na kryzys przez organizacje lokalne i międzynarodowe, a także jej wpływ na struktury finansowania, może prowadzić do nieporozumień i frustracji.

Taka jest dynamika prawie każdego kryzysu. Celem tych organizacji [międzynarodowych] jest szybka i skuteczna odpowiedź, a nie wyręczenie instytucji [państwowych]. Im krócej są, tym lepiej. (KII 19)

Szczegółowa analiza porównawcza długotrwałej zmiany społecznej zostanie przedstawiona na etapie ewaluacji (planowanej na jesień 2024), w oparciu o metody mieszane.

Nie mieliśmy tak naprawdę okazji przez ostatnie lata, żeby zastanowić się nad tym, co [nasza] praca oznaczać będzie za kilka, kilkanaście lat. Czy będziemy potrzebni [i] w jakiej roli? (...) Nie wiem jeszcze, czy ta wojna [w Ukrainie] pokazuje, jacy jesteśmy wszyscy mocni czy właśnie - to jest taka smutna konstatacja - że nie ma co myśleć o zmianie w Polsce, jeśli ciągle łatamy dziury. (KII 5)

Pytania o kluczowe partnerstwa i aktorów odpowiedzi humanitarnej w Polsce miały na celu refleksję organizacji w zakresie **samopozycjonowania się** w obrębie tych partnerstw oraz platform współpracy, ocenę ich sprawczości oraz możliwości i strategii działania w zależności od tego, w jakim stopniu ci aktorzy są obecni lub chętni współpracować. Kluczowym elementem, wskazywanym przez większość, była współpraca międzysektorowa, która stanowiła podwaliny pod systemowe rozwiązania lub długotrwałą zmianę. Organizacje wskazywały jednak na brak zaangażowania władz publicznych oraz perspektywy wycofywania się ze strony partnerów międzynarodowych, co tę formę współpracy utrudnia lub uniemożliwia.



INNE ORGANIZACJE SPOŁECZNE I GRUPY NIEFORMALNE

Inne organizacje społeczne to główny partner we wspólnej odpowiedzi na kryzys(y) okresu 2021-2023. Poza wzajemnym zrozumieniem mechanizmów działania, o jakości tej współpracy często decydują dotychczasowe doświadczenia (długo- i krótkookresowej), wspólnota wizji, wartości i celów w zakresie polityk migracyjnych lub rekomendacji. Wiele organizacji wskazywało na wsparcie otrzymane ze strony dotychczasowych platform współpracy, tych starszych - jak Konsorcjum Migracyjne czy FEDERA - i nowych, jak NGO Forum 'Razem' czy MapujPomoc. Także doświadczenie okresu 2016-2023 i czas pandemii pozwoliły wielu organizacjom na wypracowanie infrastruktury i zasad komunikacji, co pozwoliło na skuteczną koordynację działań na obu wschodnich granicach Polski i zostało uznane za sukces.

Na pewno mamy dużą potrzebę ściślejszej współpracy z innymi mechanizmami koordynacji jak MapujPomoc czy Konsorcjum (...) oraz innych sieciach organizacji pozarządowych. Myślę, że jest potrzeba dyskusji, otwartości na sposoby, w jakie chcemy się dalej koordynować, pracując dla osób z doświadczeniem migracji w Polsce (...) W tym momencie duplikacja jest szczególnie szkodliwa, szczególnie problematyczna, myśląc o bardzo dużych cięciach finansowych na odpowiedź humanitarną w Polsce. (KII 18)

Nowopowstałe organizacje wskazały na potrzebę programów mentoringowych i wsparcia ze strony większych i/lub 'starszych' organizacji. Z kolei organizacje, dla których osoby uchodźcze i migranckie to nowa grupa docelowa działań, wskazały na potrzebę transferu wiedzy i gotowość podzielenia się własną ekspertyzą. Nowe obszary i warunki pracy na części sektora wymusiły koordynację i uspojnienie zupełnie nowych obszarów pracy - cyberbezpieczeństwa i ochrony danych osobowych, programów antywypaleniowych i wsparcia psychologicznego, umiejętności liderkich i rzecznictwa czy przeciwdziałania przemocy i dyskryminacji.

Na pewno czujemy na sobie taką odpowiedzialność, żeby pomagać organizacjom, które są na początku tej drogi. Szukamy takich rozwiązań, stąd Forum [Współpracy i Integracji] czy Akademia Migracyjna. Chcemy, żeby te organizacje przetrwały, ale też nie da się robić wszystkiego. (KII 2)

Gdy powstaliśmy [w 2022 r.] to wszystko inwestowaliśmy w organizowanie pomocy materialnej, w Polsce i w Ukrainie, bo to wtedy wydawało się najważniejsze (...) Teraz myślę, czy nie za późno się zdecydowaliśmy na konsultacje z innymi organizacjami, bo przez to na pewno nas dużo ominęło, nie miał kto nas ostrzec. Nie było komu tego robić, a zabrakło nam takiej dobrej rady na początku. (KII 4)

Pojedyncze organizacje wskazywały konieczność wypracowywania wspólnych stanowisk do władz lub we współpracy z organizacjami międzynarodowymi. Inne jako przykład dobrych praktyk wskazywały ostrzeżenie się przed konkretnymi partnerami, wymianę zasobów i personelu czy projekty realizowane wspólnie. W konkretnych obszarach takie partnerstwa były też wymuszane lub sugerowane przez agendy międzynarodowe, np. przez UNHCR w ramach konkursów na konkretną pulę środków.

W pierwszej kolejności wymieniamy informacje z innymi organizacjami. W pewnym momencie dowiedzieliśmy się, że na przykład z X [nazwa INGO] lepiej nie, ale to już po fakcie. Też zastanawiamy się, żeby wspólnie szukać i wspólnie aplikować, bo teraz potrzebujemy innej skali finansowania. (KII 22)

Niektóre organizacje wskazywały na element konkurencji lub konfliktu interesów ze strony innych organizacji lub brak zasobów na pełnienie funkcji 'opiekuńczej'. Część wskazała na odpływ środków jako potencjał do rodzących się wewnątrz sektora napięć. Wskazywano też niejednorodność oraz różny podział wiedzy i istniejące napięcia między organizacjami jako przeszkodę do współpracy.

Nasze organizacje, szczególnie organizacje migranckie, były takim naturalnym miejscem, do którego zwracali się uchodźcy, ale też inne organizacje. I każdy wtedy chciał uzyskać taką informację w pigułce, a na to po prostu nie było czasu. Nauczyliśmy się odmawiania, i to w dużej skali. Co nie zawsze pewnie było dobre, bo może odmówiliśmy dobrym partnerom. (KII 22)

Dodam łyżkę dziegciu. Wydaje mi się, że jest tak, że mamy zróżnicowane kompetencje i musimy sobie uczciwie powiedzieć, że w różnym stopniu wiemy różne rzeczy (...) Uczciwe nazywanie, że czasami brak nam tych kompetencji jest podstawą tego zaufania. Oczekiwanie, że wszyscy będziemy mieli do siebie zaufanie a priori - to jest naiwne (...) Druga rzecz to wymuszanie na mnie partnerstwa, którego nie chcę. To się zdarza - grantodawca coś sobie wyobraża, a ja do organizacji nie mam zaufania. (KII 2)

Niebawem skończy się ten miesiąc miodowy, chociaż mam poczucie, że to był czas jednocześnie najgorszy i najlepszy, znikną środki, i to nas postawi przed pytaniem, czy te więzi i współpraca są między nami na tyle mocne, żebyśmy się nie zadziobali. Udało się raz, oby udało się znowu. (KII 17)

A ja mam właśnie dobre odczucia, że zdaliśmy ten egzamin jako organizacje. Może nawet ten jeden kryzys za drugim na to wpłynął, i że mogliśmy liczyć tylko na siebie (...) Może faktycznie tych środków będzie mniej, ale to co kiedyś było sporadyczne, czyli ta współpraca, teraz jest fundamentem. (KII 16)

Dużą rolę w reakcji na kryzys odegrały **grupy nieformalne oraz inicjatywy oddolne**. W regionie przygranicznym na Podlasiu były to grupy ochotnicze lokalnych wolontariuszy/ek albo osób przyjezdnych, z których część w 2022 lub 2023 roku podjęła decyzję o sformalizowaniu organizacji. W kontekście granicy polsko-ukraińskiej i ośrodków miejskich - powstały oddolne inicjatywy koordynowania wsparcia, bazy mieszkań i bezpiecznego transportu. Kluczowym aktorem były tu grupy i inicjatywy społeczności ukraińskich oraz romskich, które często były gwarantem jakości prowadzonych działań, od bezpośrednich po regularną asystenturę i wsparcie administracji publicznej czy organizacji międzynarodowych. Niektóre organizacje wskazywały też innych aktorów społecznych - związki wyznaniowe, drużyny harcerskie czy też samoorganizujące się inicjatywy ze strony akademii, służb mundurowych (np. straży pożarnej) czy służb ratowniczych i medycznych.

Moim zdaniem to ta oddolność okazała się najbardziej efektywna w odpowiedzi na oba kryzysy, zwłaszcza na granicy białoruskiej (...) Inni albo się pogubili, albo nigdy nie chcieli wziąć udziału. (KII 16)

To było dla mnie ciekawe, że powstawały ad hoc nowe społeczności. Ktoś ogłaszał na FB, że jest jakiś punkt opieki dla matek z dziećmi na [Dworcu] Centralnym i kto ma teraz ochotę zająć się tym punktem. I powstawała z niczego jakaś grupa ludzi, gromadziła wokół takiego dzieła, celu lub potrzeby, tworzyły się takie spontaniczne grupy i tworzyły małe rozwiązania, coś większego niż oni sami. (KII 2)

U nas to było naprawdę widać. Wszyscy się na granicę [ukraińską] zjeżdżali, część już się wcześniej z kimś zmówiła, inni dopiero szukali na miejscu. Organizowali się. Na początku byli wszyscy, może w złych proporcjach, bo brakowało władz, ale tych wszystkich trzeba było jakoś organizować. Zgadnij, kto to robił? (KII 14)

Dużo dobrego można o tym [powiedzieć], ale to też ogromna odpowiedzialność. Żeby to zorganizować - a u nas to było kilka tysięcy wolontariuszy - żeby jakoś ich wybrać, sprawdzić (...) Niektórzy zapomnieli, a to Ukraińcy tam jeździli. Bo znali język, bo im łatwiej było zaufać. Potem lepiej wiedzieli, jak sobie poradzić, jak się już tu przyjedzie. (KII 19)

Na początku duża część osób pracowała wolontaryjnie, bo nie wiadomo było, ile to [na granicy z Białorusią] miałoby potrwać. I czy będzie trwało. Powstawaliśmy z założeniem, że ta praca powinna być płatna (...) Wyzwaniem okazał się proces zmiany, tworzenia się organizacji i weszliśmy na ścieżkę formalną. (KII 6)

Ciekawe, co będzie, jak już się zupełnie ludzie zmęczą lub znudzą pomaganiem (...) Wiele osób się do nas zgłaszało z powodów politycznych, na złość rządowi. Spodziewam się, że po wyborach to będzie kolejna rzecz, która odpadnie. Poza tym kiedyś pomoc uchodźcom było wyjątkowe, nawet elitarne. Teraz można się zgłosić do swoich sąsiadów, którzy są z Ukrainy, więc czemu ktoś miałby się zgłaszać do nas? Teraz każdy słyszał konkretnie o kimś, kto potrzebuje takiej pomocy. (KII 13)



ADMINISTRACJA PUBLICZNA

Większość organizacji krytycznie ocenia zaangażowanie władz publicznych i administracji w odpowiedź humanitarną na oba kryzysy humanitarne okresu 2021-2023, wskazując na jej aktywne zwalczanie oddolnych działań humanitarnych na granicy z Białorusią lub delegowanie swoich zadań i brak dialogu na granicy z Ukrainą. Analiza zebranego materiału nie wskazuje, by stosunek ten uległ znacznej zmianie na przestrzeni ostatniego roku. Część organizacji upatruje zmiany po wyborach i zwycięstwie dotychczasowej opozycji, mimo niejednoznacznych sygnałów ze strony nowej koalicji rządzącej, jednak ponad połowa wskazywała na wysiłek związany z podjęciem dialogu z nowymi władzami. Organizacje wskazują też na wieloletni kryzys zaufania do władz centralnych - w tym nękanie oraz kryminalizacja działań - oraz poważne trudności w pozyskiwaniu środków publicznych w latach 2015-2023 jako punkt startowy tej współpracy w obliczu obu kryzysów humanitarnych.

Ważnym elementem, podkreślonym przez organizacje zaangażowane w odpowiedź na kryzys humanitarny w Ukrainie, było uproszczenie przepływu informacji i współpracy między sektorem społecznym a konkretnymi placówkami publicznymi, a także skrócenie niektórych ścieżek i procedur administracyjnych, które przez lata same organizacje wielokrotnie wskazywały jako nieefektywne lub czasochłonne. Dla organizacji społecznych jedną z obaw jest powrót do nieadekwatnej biurokratyzacji, która w obliczu wzrostu potrzeb integracyjnych - jak same zaznaczają - jest złym rozwiązaniem.

Władza powinna być bardziej zaangażowana. Jednak stworzenie struktur i reforma istniejących to ich [zadanie]. Ta wojna i wsparcie uchodźców pokazały, jak nieefektywne są działania w instytucjach i jak potrzebują tej reformy i stałej współpracy z nami, gdy pojawia się problem. (KII 19)

Mówisz o samorządach, ale myślę sobie o władzach centralnych i wojewódzkich, jak tutaj wyglądała ta współpraca. No więc jest tak, że przed PiSem, niepisany układ był taki, że władze nie wykonywały niemal żadnych działań związanych z adaptacją i integracją osób z innych państw w Polsce, natomiast były na to granty. Od kiedy do władzy doszedł PiS, osiem lat temu, NGOsy takie jak nasz nie dostały żadnych dofinansowań. I to nie jest tak, że my myślimy, że tak jest i nawet nie aplikowaliśmy - zaaplikowaliśmy właśnie trzy razy, żeby to sprawdzić. Nie

dostajemy też grantów od marszałka ani wojewody. Przez wiele lat nie chcieliśmy brać też środków lokalnych. Natomiast teraz [po wyborach] jesteśmy na to otwarci, ale tu nie ma dużych środków, za to współpracujemy z miastem. (KII 17)

W 2017 roku, kiedy skończył się nasz ostatni projekt z FAMI, zarząd organizacji zdecydował, że w związku z sytuacją polityczną w Polsce i upolitycznieniem redystrybuowanych środków Komisji Europejskiej przez zespół MSWiA, nie będziemy startowali do środków dystrybuowanych przez rząd. (KII 8)

No jest polskie państwo, które nie tylko jest w tym kryzysie białoruskim nieresponsywne, nie angażuje się ani finansowo, ani operacyjnie, ale przeciwnie, aktywnie utrudnia i kryminalizuje pomoc. Służby, które wzdłuż granicy uniemożliwiają nam pracę. I większość tego naszego ciągłego trybu emergency, i te nasze potrzeby, wynikają właśnie z odpowiedzi państwa i jego służb na ten właśnie kryzys. (KII 16)

Na szczeblu **władz centralnych**, podkreślana jest dotychczasowa tendencja do stopniowego ograniczania dialogu z sektorem społecznym od wybuchu pełnoskalowej wojny. Nieliczne organizacje zaproszone do współpracy lub konsultacji, nie miały poczucia, by ich głos został uwzględniony w projektowaniu czy ewaluacji konkretnych działań i polityk. Także w publicznym odzewie decydentów politycznych rola organizacji społecznych wielokrotnie była rozmywana się w kategorii 'społeczeństwa obywatelskiego' lub 'solidarności z Ukrainą'. Wskazywane były działania inicjowane przez władze - jak Okrągły Stół lub Biała Księga - które w opinii osób lidarskich, w tym tych bezpośrednio zaangażowanych, nie doczekały się konkretnych rezultatów lub kontynuacji. Pojawiły się też głosy krytyczne ze strony organizacji wobec przedstawianej narracji ze strony władz, głównie centralnych, w zakresie odpowiedzialności za całokształt odpowiedzi na kryzys humanitarny w Ukrainie.

Nie mamy w tej chwili żadnego partnera po stronie rządu ani samorządów, który by z nami uczestniczył w jakimś namyśle na temat tego, czego potrzebujemy. To że my prowadzimy w ramach własnych organizacji lub Konsorcjum taki namysł, czego Polska potrzebuje lub jakie powinny być kolejne kroki w obszarze migracji, to jest dosyć szalone, biorąc pod uwagę, że jednak rozmawiasz o systemie, o państwie,

które powinny mieć instytucje, instytuty badawcze, analityków w każdym z ministerstw. To że my sobie na kolanie piszemy program pracy, który ma być sugestią dla rządu, który sam nie posiada własnego planu - to jest naprawdę science fiction. Oczekiwałam od mojego państwa, że będzie wypełniać swoje role jako system I nie widzę, żeby to się działo (...) Powstaje nowy Sejm i Senat, więc to my musimy lobbować, żeby powstały odpowiednie komisje, ale szlag mnie jasny trafia, bo od państwa europejskiego oczekiwałam, że posłowie sami wiedzą, że to ważna kwestia i my jako organizacje nie musimy o to zabiegać, robić podchody w sprawach tak istotnych. (KII 2)

Na granicy polsko-ukraińskiej to kim my właściwie byliśmy? Nie przypominam sobie, żeby w tej narracji pojawiły się organizacje pozarządowe. Tam się ewentualnie pojawiało społeczeństwo polskie, no ale ono było chyba przez kogoś organizowane i zarządzane? Nie przypominam sobie, żeby w tych narracjach rządowych padło kiedyś magiczne słowo: organizacje pozarządowe. (KII 8)

Wyłonienie nowego rządu po wyborach stanowi istotny punkt odniesienia do wprowadzenia zmian, jednak część organizacji oceniała ją to jako krok 'w dobrą stronę, ale spóźniony' (KII 4), a jedynie nieliczne widzą w tym potencjał nowej współpracy. Inne obawiają się kolejnych zmian legislacyjnych poważnie utrudniających ich pracę. To, że udało się doprowadzić do niewzięcia udziału w referendum przez istotną grupę osób głosujących, co doprowadziło do braku quorum, a więc do braku związania wynikiem referendum było jednoznacznie określane jako sukces społeczeństwa obywatelskiego. Organizacje wskazywały jednak na wieloletnią polaryzację społeczną, która stanowi utrudnienie m.in. w budowaniu spójnej strategii migracyjnej. Wybrzmiała potrzeba przewidywalności politycznej i legislacyjnej, mądrych polityk migracyjnych i przeciwdziałania retoryce antyuchodźczej. Ponadto wyszczególniono konkretne obszary działań, za które odpowiadają konkretne ministerstwa, jak dostęp do rynku pracy, systemu edukacji lub służby zdrowia, albo wsparcie osób w strzeżonych ośrodkach dla cudzoziemców (MSWiA) lub demilitaryzacja strefy przygranicznej z Białorusią.

Mamy nadzieję i liczymy na to, że zgodnie z umową koalicyjną ten dialog z organizacjami pozarządowymi z powrotem będzie (...) ale to też będzie wymagało

od nas dużej pracy, od całego środowiska. To jest konieczność przygotowywania dokumentów dla władz, stanowisk, szkoleń parlamentarzystów. Dużo więcej pracy na poziomie rzeczniczym. (KII 11)

Ten demontaż struktur praworządności i utrata zaufania do instytucji publicznych, pokłosie poprzednich lat, to będzie test dla nowej władzy (...) Temat migracji stał się tak w Polsce istotny, że nie da się go dalej ignorować. Nie da się zignorować łamania praw człowieka na granicy białoruskiej i nie da się zignorować osób uciekających z Ukrainy. (KII 16)

Największe wyzwanie? Presja polityczna, wisząca nad nami odpowiedzialność i obawa, że działamy przeciwko władzy w tym kraju, wiesz, rozliczamy ją i zbieramy dowody na łamanie przez nią prawa. I teraz ta władza się zmienia, ale nie wiemy, czy będzie lepiej, czy tylko inaczej. (KII 6)

Jestem bardzo dumna z tego, że referendum nie uzyskało odpowiedniej większości, żeby być uznane za wiążące. Myślę, że jest to ogromny sukces społeczeństwa obywatelskiego w Polsce (...) Natomiast w tej euforii nie zapomniałabym o ogromnej pracy, jaka jeszcze przed nami (...) i to, co się dzieje teraz wokół dyskursu ludzi głosujących teraz na PiS, właściwie regionów, w których to się odbywa. Nie ma we mnie zgody na taką narrację (...) Czekają nas wybory samorządowe, równie ważne, a może nawet ważniejsze, bo ustawią naszych partnerów bezpośrednich, z którymi będziemy teraz pracować przez kolejne lata. Zobaczymy. (KII 8)

Niektóre organizacje społeczne - mniej niż połowa - współpracują z **władzami samorządowymi**, jednak zależne jest to ściśle od regionu. Komunikacja przebiega w jasno wydzielonych obszarach, jak np. dostęp do mieszkań i systemu edukacji czy ośrodki zbiorowego zakwaterowania. Brakuje jednak dowodów na znaczącą zmianę dynamiki współpracy względem 2022 r., za to niektóre organizacje wskazywały na niespełnione obietnice współpracy i wsparcia, albo tokenizację (wizerunkowe wykorzystywanie) pracy NGO-sów ze strony władz lokalnych i regionalnych. Co istotne, wątek uruchomienia środków i konkursów grantowych w obszarze migracji i integracji pojawił się w kontekście wpływu zmiany rządu na dystrybucję środków do gmin i powiatów. Co więcej, okres 2022/23 umożliwił samorządom mapowanie lokalnych organizacji. Organizacje

wskazują również na wybory samorządowe w 2024 r. jako potencjalny punkt zwrotny, który poprzedza jednak zdecydowany spadek jakości i chęci współpracy m.in. z uwagi na polaryzujący temat, jakim jest migracja.

Na pewno samorządów jest teraz za mało. Oni by może nawet chcieli, ale nie do końca mają wiedzę, nawet jeśli mają zasoby. Część samorządów chciałaby dostać wytyczne od rządu i po prostu mieć na to konkretną kasę. No i często nie chcą się wychylać - bo jeśli sami złączą coś zrobić, to wtedy rząd mógł stwierdzić - a to, po co my mamy się tym zajmować. A i tak przez ostatnie dwa miesiące, to tych samorządów jest mało, bo są skupieni na wyborach. Ciężko się do nich dobrać i wygląda na to, że tak będzie przez kolejne pół roku, aż do wyborów samorządowych (...) Sam widzisz, że za mało jest systemowych rzeczy, realnej współpracy, i obecności władz w realizacji tych wspólnych działań. (KII 10)

Pracujemy bardzo dużo z MOPSami i OPSami, czasami jesteśmy też zapraszani do grup interdyscyplinarnych. W związku z tym, że przez ostatni rok próbowaliśmy rejestrować nasze miejsca jako punkty X, to mieliśmy bardzo dużo kontroli z urzędów miejskich, i to była bardzo trudna droga. To, czego najbardziej mi brakuje, to samorzady lokalne. Chciałabym wejść z samorządami we współpracę, dialog, dowiedzieć się, jakie oni widzą potrzeby, i stworzyć z nimi te przedszkola i żłobki, żeby one mogły też istnieć bez naszych środków, stały na własnych nogach. Bardzo nam brakuje współpracy, żeby to stały się wspólne miejsca integracji. (KII 5)

Mieliśmy kilka super projektów z powiatem X, który zaczął od tego że nas poprosił o przeprowadzenie kilku kursów polskiego, ale byli na tyle chętni i otwarci do współpracy, że my im podrzucaliśmy nowe tematy. I to nie były już tylko kursy polskiego, ale też aktywizacja zawodowa migrantów, praca z lokalnymi społecznościami. To nie tak, że od razu budujemy polityki lokalne, ale siecujemy się i diagnozujemy sytuację, żeby za chwilę móc stworzyć coś z pożytkiem. (KII 15)

Na pewno w tym momencie od władz samorządowych i regionalnych byłaby też potrzebna współpraca niefinansowa, żeby były tam osoby, które odpowiadają za konkretny temat jak migracja czy integracja, a nie żebyśmy musieli za każdym razem z jednym tematem uderzać do siedmiu departamentów, które nie mogą się między sobą porozumieć. (KII 10)

My od urzędu miasta nic nie dostaliśmy. Byłam kilka razy w Sejmie i w Radzie Miasta X, przyjechała do nas pani [polityczka], odbyło się spotkanie, ale to wszystko na poziomie - o jesteście fajne, napiszcie do nas. To my napisaliśmy o naszych potrzebach, no i cisza, a wiadomość doszła (...) Kilka razy prosiliśmy na przykład o lokal od miasta, dostępny dla osób z niepełnosprawnością, usłyszeliśmy nie albo taki na peryferiach, zupełnie niedostosowany do tych potrzeb. (KII 3)

W ocenie współpracy z władzami samorządowymi pojawił się m.in. przykład Lublina jako miasta, gdzie **doszło do wypracowania zasad współpracy** między władzami lokalnymi i organizacjami. W dużej mierze jest to efekty tworzenia relacji przez wiele lat przed 2022, które w momencie kryzysu zaowocowały obecnością kanałów dialogu i podziału obowiązków. W czasie obecnego badania Lublin nadal rozwija się jako miasto wielokulturowe, mierzy się z wyzwaniem przejścia pomiędzy pomocą natychmiastową i długofalową pracą z różnymi grupami społecznymi. Jednak podwaliny do współpracy wielosektorowej trwają jako fundament tego rozwoju.



SEKTOR PRYWATNY

Współpraca z sektorem prywatnym, choć oceniana zdecydowanie pozytywnie, dotyczyła przede wszystkim większych organizacji społecznych pozarządowych i kryzysu na granicy ukraińskiej - do wyjątków należała m.in. pomoc rzeczowa w postaci kart SIM dostarczona organizacjom na Podlasiu. Międzynarodowy biznes był dla większości organizacji NGO zupełnie nowym partnerem, wymagającym innego zasobu wiedzy, zasad i języka współpracy. To co z perspektywy organizacji NGO zdecydowało o sukcesie współpracy, to przede wszystkim gotowość wypracowywania sobie jej warunków, elastyczność oferowanych środków, przystępny system raportowania i rozliczeń oraz współpraca oparta na zaufaniu.

Bardzo zdziwił mnie biznes i jego zaangażowanie. Byli wtedy na marginesie mojej uwagi, nigdy nie sądziłam, że biznes to są ludzie, którzy myślą o kształtowaniu rzeczywistości, że mają jakieś wartości i wizje dotyczące społeczeństw (...) I zdziwiło mnie, że część tych firm myśli w sposób społeczny. I te wszystkie rozmowy z Google czy X, gdy mówili, że mają swoją politykę, stanowisko w sprawie migracji, i do czegoś zmierną z takiej społecznej perspektywy - to było dla mnie zadziwiające. (KII 2)

Mamy współpracę z biznesem. Jeśli jest sytuacja kryzysowa, to dzwonię. Ale często biznes sam się do nas zgłasza. Biedronka chce rozdać karty, bony do dystrybucji. BP rozdaje talony paliwowe. Amica oddaje pralki naszym uchodźcom. (KII 24)

Sektora prywatnego w większości nie krępowały ograniczenia międzynarodowych organizacji humanitarnych oraz [realia mechanizmu lokalizacji](#). Współpracę z biznesem często cechowały zalety współpracy z organizacjami międzynarodowymi, jak transfer wiedzy, skala oferowanych środków, podział odpowiedzialności i wsparcie techniczne np. w zakresie cyberbezpieczeństwa, przy jednoczesnym zaniku jej mankamentów, jak uciążliwe i długie procedury rozliczeń czy szereg wymagań formalnych i wskaźników przy zmiennych warunkach współpracy.

W biznesie się wierzy na słowo. Jest jakaś umowa, jedna strona, faktura. I w ten sposób biznes traktuje wsparcie finansowe. Czasem trzeba się rozliczyć, czasem trzeba wysłać zdjęcia, ale chodzi o to, żeby coś było finalnie zrobione (...) Skala biurokracji, ona praktycznie nie istnieje. Druga rzecz, biznes często mniej rozumie,

co ty robisz. Dobra strona, że pieniądze mogą iść sektorowo - na konkretny problem, na przykład na wsparcie dzieci. Zła, że musisz się pogodzić z tym, że czasem zabierzesz dzieci do McDonalda, bo biznesmen sobie wyobraził, że to da dzieciom szczęście. (KII 24)

Duża część organizacji deklarowała chęć utrzymania lub nawiązania współpracy z biznesem, ale deklarowała też, że nie wie, jak ją zainicjować. Kilka jako przeszkodę wskazało zupełnie inną nową nomenklaturę sektora prywatnego i brak kompetencji, by się nią posługiwać. Ważnym ograniczeniem, szczególnie mocno akcentowanym przez organizacje ukraińskie, była np. dobrowolna obecność danej organizacji na terytorium Rosji. Niektóre organizacje wspominały też, że duży kredyt zaufania czasem prowadzi do 'odgadywania' oczekiwań. Te organizacje, które aktywnie współpracowały z biznesem, wskazywały też na potrzebę zmian wewnątrz samych organizacji, by te stanowiły atrakcyjnego partnera dla sektora prywatnego, ale też usprawniły własne procesy decyzyjne i metody pracy.

Wspólnota wartości z partnerem biznesowym jest ważnym elementem oceny gotowości do współpracy. Ta zgoda może objawiać się w decyzjach firmy dotyczących obecności na rynku rosyjskim, ale także w obszarze odpowiedzialności społecznej i środowiskowej, traktowaniu pracowników i politykach dotyczących różnorodności w firmie.

Brakuje nam wypracowania zdobywania dobrych partnerów biznesowych albo kampanii zbiórek. Bo wtedy mieliśmy kilka firm, które same przyszły (...) Owszem, to wymagało rozliczenia, ale to dużo prostsze niż z organizacjami międzynarodowymi. Zabrakło nam osoby, która by nam to zrobiła, takiego fundraisera. (KII 22)

Luka między metodami zarządzania, koordynacji pracy, korzystania z technik cyfrowych pomiędzy NGOsam i biznesem to jest 15 lat i co roku się potraja. Uważam, że to spowoduje, że NGOsy nie będą żadnym partnerem dla biznesu (...) Tak jak cała uchwała o tym, czy segregujemy śmieci jest bez sensu, tak procesy, które wymuszają podniesienie jakości sektora są niezbędne, inaczej wpadniemy w tę pułapkę co koła gospodyń wiejskich (...) NGOsy potrzebują biznesowego podejścia, bo nie wierzę, że inne sektory wejdą w naszą kulturę

pracy (...) Na przykład podejście do czasu. Nie jestem w stanie wytrzymać z NGOsowym podejściem do czasu. Umawiasz się na 16, spotkanie zaczyna się o 16.25 i zamiast o 17, kończy się o 19. (...) Albo nieprzygotowywanie się do spotkań. Cały świat, instytucje państwowe i biznesowe, przygotowuje się do spotkań. A u nas wypracowuje się wszystko na miejscu. To nie jest dobra metoda pracy. (KII 24)

To wymaga metody, która w NGOsach jest prawie nieobecna, czyli skuteczności. Biznes jest skuteczny. Coś nie musi się opłacać ani tylko sobie być, ale musi być skuteczne. NGOsy muszą wiedzieć, czy ich rozwiązania są optymalne. Jeśli mamy problem, uchodźcy nie mają co jeść, jakie jest najskuteczniejsze rozwiązanie? NGO są nastawione na dobro, a muszą nauczyć się skuteczności. (KII 24)

Warto wspomnieć również o potencjale współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami oraz pomocy materialnej i ofertach aktywizacji zawodowej ze strony polskiego biznesu. W 2023 r. to on wyłonił się jako potencjalny partner dla organizacji i związków zawodowych potencjalnie zainteresowanych ułatwieniem wchodzenia osób z doświadczeniem uchodźstwa na polski rynek pracy.

Nie było tego dużo, ale za to przybierało bardzo różne formy. Paczek żywnościowych, bonów dla matek i dzieci, albo właśnie konkretnych przyborów. Zdarzyło się u nas w mieście, że ktoś dawał zatrudnienie osobom z Ukrainy, i to pewnie była najlepsza forma pomocy, bo dawała stabilizację, jakieś poczucie, że jest od czego zacząć, jest jakaś przewidywalność na końcu. (KII 14)



MIĘDZYNARODOWE ORGANIZACJE HUMANITARNE I ROZWOJOWE (INGO)

Organizacje międzynarodowe i międzyrządowe odegrały kluczową rolę we wsparciu polskiego sektora społecznego w działaniach kryzysowych, szczególnie po wybuchu pełnoskalowej wojny w Ukrainie. Ich pojawienie się i otwieranie biur krajowych spotkało się z entuzjazmem. Dla wszystkich rozmówców i rozmówczyń jasna była konieczność i wartość współpracy z organizacjami międzynarodowymi. Po kilku latach niektóre krajowe oraz międzynarodowe organizacje wypracowały współpracę opartą na zaufaniu i doświadczeniu. Ich perspektywa wycofania się z Polski w ramach 'strategii wyjścia' stanowi jedno z głównych wyzwań dla przeciążonych organizacji społecznych pozarządowych w 2023 roku.

Jak wojna wybuchła we czwartek, to my w poniedziałek miałyśmy już spotkanie z IRC. Byłyśmy oszołomione, bo wojna trwała trzy dni i miałyśmy ich przed sobą. To było dla nas niesamowite, że ktoś tak szybko przyjeżdża, że ma doświadczenie, standardy, jakiś model działania, że są gotowi nam dać pieniądze. Wiesz, trzy dni, jak my byśmy byli nieprzytomni ze zmęczenia i emocji, to ja miałam takie poczucie - o wow, nie jesteśmy sami. (KII 2)

Mnie interesuje plan wyjścia. Z czym oni chcą nas zostawić, jaki jest ich pomysł na to, że się zawiną [z Polski]? I to powinno być jasne już na etapie procedury konkursowej. Na jak długo angażują środki w takie działania, w ten region, i co chcą, by stało się efektem dodanym tej [obecności]. (KII 4)

Oferowane wsparcie miało charakter 'twardy' i 'miękki'. Po pierwsze, dystrybucja środków donorów w ramach otwartych i zamkniętych naborów lub bezpośrednio współpracy. Po drugie, doświadczenie 'innych kryzysów humanitarnych', którego większości lokalnych organizacji NGO brakowało, oraz idąca za tym standaryzacja i operacjonalizacja działań i struktur. Następnie wsparcie w koordynacji i planowaniu złożonych działań, wymogi procedur bezpieczeństwa i szkoleń, rzecznictwo na szczeblu międzynarodowym i - w niektórych przypadkach - gotowość konsultowania planowanych działań organizacji lokalnych. Wskazywano konieczność i pozytywne strony tej współpracy. Część organizacji wskazała także na jej wyraźną poprawę względem 2022 roku. Jak to określały: 'uczymy się siebie nawzajem'. (KII 2).

Te organizacje nam wprowadziły pewne polityki. To nie tak, że wcześniej tego nie stosowaliśmy, ale nie mieliśmy tego w formie spisanego dokumentu (...) Jak struktura jest większa, to jest inaczej niż jak pracuje się na takim poziomie socjalnym, gdzie ludzi łączy tylko misja i cel. To duża zmiana. (KII 22)

Odkryłam, że w tych INGO pracują ludzie, którzy mają jakieś unikalne kompetencje, ale brakuje mi zarządzania tych ich kompetencjami. Przyjeżdżają do Polski, mając coś niesamowicie dla nas cennego, ale potem mogą wyjechać i nie otworzyć na ten temat ust (...) Czasem sami mówią, że nie mogą się dzielić wiedzą spoza swojego zakresu obowiązków. Dla nas to jest ogromna strata. (KII 2)

Z drugiej strony to lokalne polskie i ukraińskie organizacje, były przewodnikiem dla organizacji międzynarodowych w Polsce, szczególnie w związku z utrudnionym dialogiem z aktorami publicznymi. Wiele organizacji podkreślało, że środki od partnerów międzynarodowych były inwestycją w działania prowadzone w Polsce przez NGO, jak również ich ekspertyzę i personel lokalnych partnerów oraz dostęp i zaufanie beneficjentów. Jednocześnie wskazywano, że dostęp i współpraca była utrudniona dla organizacji spoza największych metropolii.

Czasami trzeba było ich pokierować, że wiele z ich polityk i metod działania, które sprawdzają się w odpowiedzi humanitarnej w państwach Globalnego Południa, a miejscami nawet w Ukrainie, nie jest możliwa do wdrożenia na granicy z Białorusią ze względu na bezpieczeństwo osób w drodze. I te procedury bezpieczeństwa, których się od nas oczekuje, tu stają się paradoksem, który temu bezpieczeństwu zagraża. (KII 16)

Mój ulubiony przykład to ochrona danych osobowych. Z jednej strony mieliśmy liczne szkolenia i rozmowy o tym, jak ważny jest to aspekt naszej pracy (...) Z drugiej w praktyce okazywało się, że to my musimy im przypominać, że Polska jest w Unii [Europejskiej] i obowiązuje nas RODO, i że mamy zobowiązania i odpowiedzialność prawną, by nie ujawniać i nie przekazywać danych klientów. (KII 19)

Są miejsca w Polsce, gdzie ośrodków i organizacji jest wiele, są i takie, gdzie nikogo nie ma, nikt się tam tymi uchodźcami nie interesuje. To wynika z tego, gdzie oni pootwierali biura. Straszny warszawocentryzm, potem teren przygraniczny - tam też czasami za dużo. Słabo z koordynacją. (KII 10)

Wśród wyzwań współpracy z organizacjami międzynarodowymi wielokrotnie wymieniano biurokratyzację i uciążliwość procedur aplikacji, negocjowania i rozliczenia projektów, nieadekwatne do zasobów i priorytetów działań kryzysowych. Pozostałe to m.in. duża rotacja kadry i brak wewnętrznego transferu wiedzy, nieelastyczność i nierealistyczne programowanie wskaźników, 'realia lokalizacji', czyli wysoka proporcja środków na utrzymanie administracji w relacji do tych oferowanych polskim organizacjom lokalnym. Niektóre organizacje wskazały również na trudności sektora międzynarodowego w operowaniu na terytorium państwa członkowskiego UE czy selektywność oferowanego wsparcia pomijającego (Podlasie).

U nas [na granicy białoruskiej] szybko sobie to odczarowaliśmy. Na początku wierzyłam, że INGOsy zaczynają się odnajdywać w nowej rzeczywistości tego innego jednak kryzysu. Później, jakby z biegiem czasu, nagle w połowie projektu dowiadywałam się, że oczekują 50 tabel z dokumentami towarzyszącymi, które będą opisane przez 17 templatek procedur, co blokuje nam możliwość pracy. Bo musisz usiąść i zamknąć się w tabelkozie, bo grozi ci po prostu to, że jak nie dopełnisz tej formalności, to skąd weźmiesz pieniądze, żeby zwrócić za niedopełnienie procedur? (...) Są takie momenty, kiedy wydaje mi się, że ten sektor się uczy na nas i na sobie, ale praktyka weryfikuje, że nawet jeśli mają na początku takie ambicje, to pokonuje ich wewnętrzna biurokracja. (KII 16)

W marcu [2022] napisałam proposal, ponieważ to było w samym apogeum tego napływu ludzi, nikt nic nie wiedział, i napisałam takie wskaźniki, że ich przeszkolimy i zaopiekujemy się taką liczbą ludzi, absolutnie z kapelusza wziętą i wnioskowaną na bazie marca - bo nie wiedziałam, że ich proces oglądu zajmie trzy miesiące, a pytali wtedy, co jest potrzebne dziś, czyli w marcu. A odpowiedzi udzielili mi w lipcu, oczekując tych samych liczb, kiedy dużo ludzi już się przelało przez Polskę i pojechało dalej lub z powrotem. Oczekiwałam od tak dojrzałej organizacji międzynarodowej, która uczestniczy w wielu konfliktach, że powie mi w marcu, że ich proces decyzyjny zajmie trzy miesiące, a po drugie, że dynamika się zmieni i za te kilka miesięcy będzie się miało nijak do rzeczywistości. I po trzecie, że będzie wymagało pięciu osób więcej, więc moje założenia, że da się w dwie osoby, są nieracjonalne. Oczekiwałam, że ktoś w oparciu o swoją wiedzę i doświadczenie potrafi przeczytać ten mój proposal i nawet po tych trzech miesiącach da mi feedback, że jest on głupi. Napisałam głupi, nieodpowiedzialny, niemożliwy do zrealizowania projekt, a oni to przyjęli i sfinansowali. (KII 2)

Mamy niestety takie doświadczenie, że w organizacjach międzynarodowych często zmienia się staff i kolejne osoby chcą kolejnych spotkań zapoznawczych. Byliśmy czasem na pięciu spotkaniach z tą samą organizacją, aż mówiliśmy basta, nie możemy się cały czas spotykać z nowymi osobami. (KII 11)

Bardzo długo nie angażowały się w pomoc [na granicy białoruskiej], bo bały się, że będzie to miało konsekwencje dla założonych w Polsce biur, które chyba miały odpowiadać na tajne potrzeby humanitarne na jakiejś innej granicy (...) Dopiero w listopadzie 2022 pierwsze organizacje międzynarodowe zaczęły prowadzić z nami rozmowy grantowe. Natomiast organizacje, które miały w Polsce biura myślały może, że ta współpraca się już dzieje albo nie jest potrzebna, przez te biura (...) I teraz mamy nadzieję, że znowu je przywołamy do działania w związku z tym wyjściem INGO. (KII 16)

W 2023 r. zdecydowaną zmianą okazała się **'strategia wyjścia'** części organizacji międzynarodowych, nierzadko komunikowana dopiero na etapie przedłużania projektów. Dla większości polskiego trzeciego sektora jest to zmiana bardzo nagła, na którą nie wszystkie czują się przygotowane. Wiele osób wskazuje na to, że skuteczna pomoc wymaga wsparcia, na które w 2024 roku stopniowo zacznie brakować środków. **Bardzo gwałtowny napływ środków na pomoc w 2022 roku skutkowało rozrostem sektora społecznego. Rok 2023 to stopniowe odchodzenie donorów międzynarodowych z regionu i trend ten będzie kontynuowany.** Część organizacji międzynarodowych zdecydowała się jednak na kontynuację działań w Polsce, także w postaci otwarcia biura krajowego. Ich personel to obecnie w większości osoby z Polski i regionu, które w odróżnieniu od personelu ekspackiego, nie są tak rotacyjne. Odnalezienie się wspólnie w ekosystemie pozarządowym w Polsce będzie wymagało wysiłku nowej współpracy, nieobciążonej doświadczeniem chaosu pierwszych miesięcy pełnoskalowej wojny. Wyzwaniem może być na przykład konkurowanie o uwagę i środki polskich darczyńców indywidualnych i biznesowych. W opinii samych organizacji lokalnych, jest to dobry krok w związku nie tylko z trwającymi na terytorium państwa kryzysami humanitarnymi, ale też strategicznym położeniem Polski w regionie, otwarciem lub nasileniem szlaków migracyjnych przez Polskę, a także wypracowaniem rezyliencji i kompetencji humanitarnych w polskim społeczeństwie obywatelskim.

POZYSKIWANIE ŚRODKÓW

Strategia poszukiwania środków na działania

Trzeba mieć środki, żeby szukać środków. Przestrzeń, czas i strategię działań. Dopiero teraz się do tego zbieramy i mam tylko nadzieję, że nie jest za późno. (KII 15)

Kluczowe jest tu zrozumienie realiów politycznych, w których funkcjonowały organizacje pozarządowe ubiegające się o środki jeszcze przed okresem 2021-2023. Większość objętych badaniem NGO deklarowała brak dostępu do funduszy lub niechęć do ubiegania się o środki publiczne w okresie 2016-2023 z uwagi na ich upolitycznienie lub trudności w ich pozyskiwaniu, a w związku z tym przeformułowanie wcześniejszej strategii. Zwracano też uwagę na wpływ kryzysu praworządności w Polsce na pojawianie się i przedłużanie zagranicznych funduszy instytucjonalnych dla organizacji pozarządowych pracujących w obszarze praw człowieka.

Trzeba by prześledzić, co się działo w Polsce przez ostatnie osiem lat, bo tu różnice zewnętrzne, obcięcie środków unijnych sprawiło, że wiele organizacji, w tym my, przez wiele lat było pozbawionych środków do rozbudowanej działalności (...) Przez kryzys praworządności znowu się okazało, że Polska [polskie NGO] może wymagać dodatkowego wsparcia (...) A to tylko urywek szerszego kontekstu tego, jak mocno osadzone są w politycznych decyzjach organizacje pozarządowe w Polsce. (KII 11)

W okresie 2016-2023 część organizacji wypracowała sobie wzajemny system oceny i polecenia partnerów, który ułatwił innym organizacjom podejmowanie decyzji lub negocjacje warunków współpracy z donorami. Tu kryterium stanowiła często oszczędność czasu lub komplementarność działań. Organizacje wspierały się w procesie aplikacji lub wzajemnie polecały w oparciu o znajomość potrzeb. Wybuch pełnoskalowej wojny w Ukrainie dla większości badanych organizacji oznaczał duży napływ nowych środków, w związku z czym część organizacji w okresie 2022-2023 nie musiała aktywnie poszukiwać, lecz raczej weryfikować

sponsorów, oraz reangażować w kontynuację projektów, co uległo zmianie w drugiej połowie 2023 roku z uwagi na wychodzenie części INGO z Polski.

Duży wpływ ma to, jakie mamy doświadczenia pracy z danym sponsorem albo co o nim wiemy z innych źródeł. I są tacy sponsorzy, z którymi chętnie współpracujemy, bo wiemy, że są bezproblemowi i elastyczni, a są tacy, których unikamy (...) Chociaż czasem weryfikujemy. Zawsze słyszeliśmy opinie o X, że to trudny partner, bo papierologia. No i to prawda, ale poza tym dobrze nam się pracuje. (KII 11)

Sam początek to był czas, gdy przestaliśmy szukać środków. One same przychodziły. Przez pół roku mieliśmy po prostu pojawiających się darczyńców (...) Później część darczyńców była chętna do rozmowy, więc reagowało się na gotowość obecnych do dalszej współpracy. Dopiero na wiosnę tego roku zaczęliśmy mieć chyba świadomość, że ten nawał finansowy ma swój kres. (KII 2)

Możliwe, że zatoczy to koło, skończą się nadzwyczajnie finansowe możliwości i wrócimy do składania wniosków i walczenia o granty, a nie. Kryzysy rządzą się swoimi prawami. (KII 23)

Osobną kategorią są lokalne biura/sekcje międzynarodowych ruchów społecznych i organizacji, a także niektóre organizacje wyznaniowe lub diasporyczne. Tu przepływ środków może odbywać się poza procedurą konkursową, a priorytetem są np. dystrybucja w obrębie regionu lub tematu.

My bardziej bazujemy na funduszach prywatnych darczyńców, które są nam i tak przydzielane z góry z naszego biura międzynarodowego. Oni trzymają kasę, a my w fundraisingu mamy ludzi, którzy przydzielają to konkretnym krajom (...) Budujemy relacje bezpośrednie z darczyńcami. Ostatnio się trafił darczyńca, który totalnie nie orientował się w temacie migracji, był zdziwiony, że nie ma u nas obozów (...) Musieliśmy się ugryźć w język, uśmiechać. I potem okazało się, że chce sponsorować. (F5)

Inaczej wyglądało poszukiwanie środków w odpowiedzi na kryzys na granicy z Białorusią - tu dostępnych środków i potencjalnych sponsorów było znacznie mniej. Na samym początku brakowało zarejestrowanych organizacji działających na Podlasiu, stąd organizacje z innych części Polski decydowały się na wsparcie finansowe lub administracyjne. Po pojawieniu się nowych organizacji lokalnych, dotychczasowe wzięły na siebie rolę bufora bezpieczeństwa lub poręczyciela. Wiele środków w pomoc na Podlasiu pochodziła z crowdfundingu, zbiórek społecznych i benefitów.

Na przestrzeni ostatnich trzech lat były dwa takie momenty, kiedy pozyskaliśmy więcej środków i to się łączyło z intensyfikacją naszych działań (...) Widzimy, że w obliczu kryzysu [białoruskiego] to częściej my się musieliśmy o te środki starać, a jeśli chodzi o Ukrainę, to raczej były nam proponowane. Bardzo duży ruch wsparciowy, który się zaczął kończyć. (KII 13)

Bardzo brakuje mi środków na rzecznictwo, bo dużo myślimy o tej bezpośredniej odpowiedzi, ale mało o tym, jak próbować wpływać na przyczynę problemu. I o ile w tym kryzysie związanym z wojną w Ukrainie niekoniecznie da się tak jednoznacznie lub łatwo wpłynąć na przyczynę, tak mam poczucie, że dużo więcej można osiągnąć w kontekście granicy polsko-białoruskiej. (KII 16)

W ramach badań organizacje prezentowały bardzo odmienne strategie i kryteria poszukiwania środków na działania, w zależności od potrzeb, zasobów osobowych i pozycji organizacji. Dla części organizacji kryterium podstawowym są **wartości** - brak zaangażowania określonego donora w Rosji, promocja praw człowieka lub wspólnych ideałów, co przekłada się też na zaufanie publiczne oraz wiarygodność w oczach klientów/ek. Ocenę przyjęcia oferty donorskiej poprzedza zatem szczegółowe sprawdzenie (*screening*) potencjalnego partnera. Inne organizacje zaczynają od priorytetyzowania własnych potrzeb i deficytów,

następnie przystępują do poszukiwania środków na nie - nierzadko wśród dotychczasowych sponsorów. Wiele deklarowało jednak, że w obliczu kryzysu i napływu środków podobne procesy decyzyjne początkowo zeszły na boczny tor.

Jeśli nawet to są biurokratyczne projekty, ale wpisują się w nasze wartości, to możemy aplikować. A jak są łatwe, ale się nie wpisują, to nie (...) Chcemy pracować z biznesem, ale tak, żeby pasowało to do ich priorytetów i indywidualnych wartości, naszych i firmy, z którą chcemy pracować. A nie - o, dajcie kasę, a my wam coś zrobimy. (KII 10)

Tam, gdzie byliśmy od razu na nie, to obecność w Rosji. Mieliśmy różne propozycje z biznesu, odmówiliśmy bo nie byli gotowi zagwarantować, że nie ma ich w Rosji. Były też takie praktyki, że chcą dać darowiznę, ale potem za to mamy coś zrobić, reklamę. To albo darowizna, albo reklama (...) Były też firmy niezbyt uczciwe dla tych, z którymi pracuje, na przykład X, co daje franczyzy (...) to nie. (KII 19)

Jedyną taką decyzją było zrezygnowanie z konferencji finansowanej przez Arabię Saudyjską (...) przez to, co robi na granicy z Jemenem i w stosunku do uchodźców z Afryki (...) Mam taką refleksję, że powinniśmy się bardziej przyglądać ludziom, którzy do nas przychodzą z pieniędzmi, ale uczciwie mówiąc nikt z nas nie miał na to czasu. (KII 2)

Nie możemy sobie tutaj pozwolić na błąd, bo stracilibyśmy wiarygodność jako organizacja [mniejszościowa]. Osobno sprawdzamy sami i osobno pytamy inne organizacje. (KII 26)

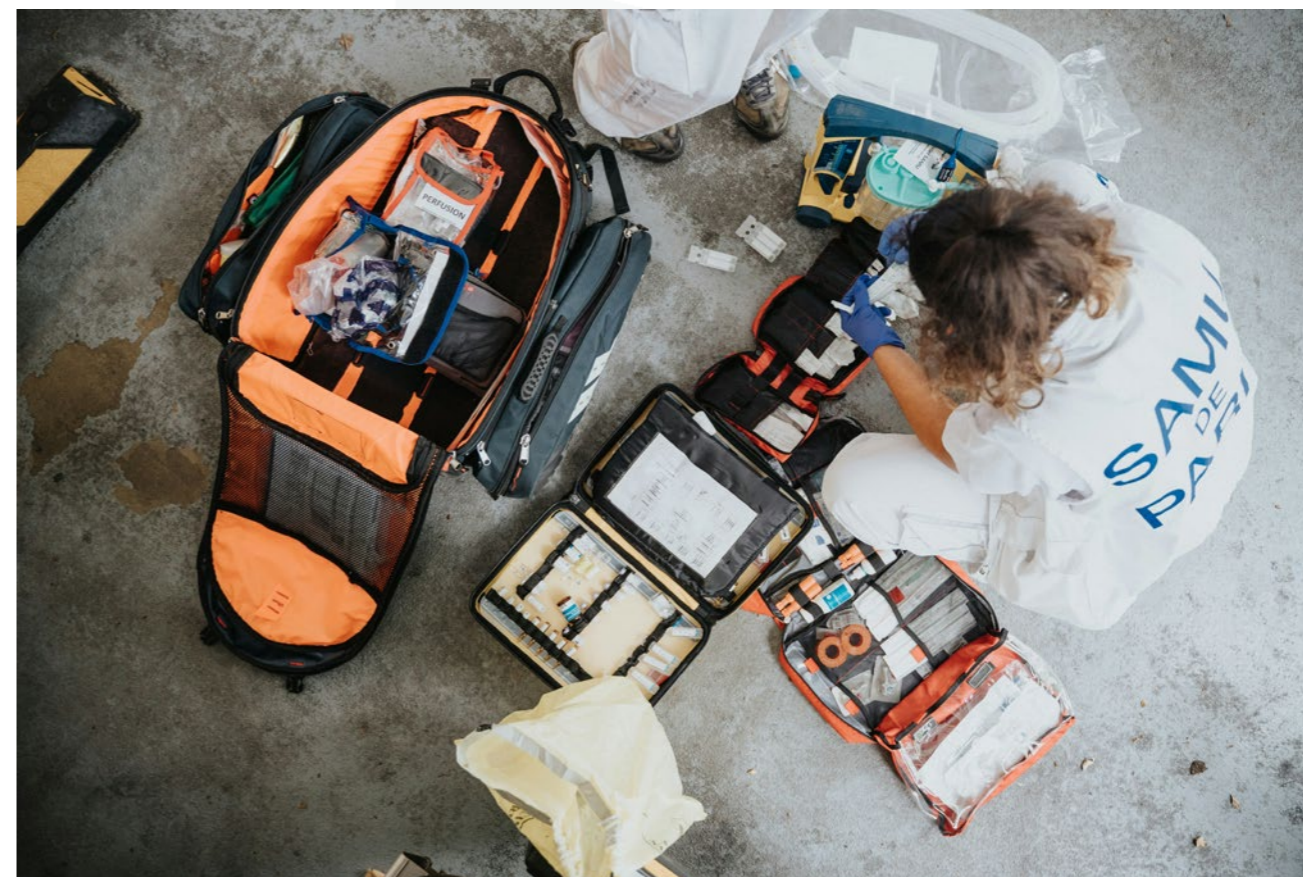
Po drugie, poszukiwanie środków jest uzależnione od dotychczasowych **planów, potrzeb i zasobów**. Planów - bo część organizacji na bieżąco identyfikowała potrzeby i braki, także w wyniku współpracy z międzynarodowym partnerem lub zmianą dynamiki kryzysu. Potrzeb - bo konkretne potrzeby wymagają różnego nakładu środków, a co do zasady im większe środki, tym bardziej rozbudowany sposób raportowania i rozliczenia. Ponadto często organizacje szukały partnera o określonym profilu (np. w zakresie małoletnich były to - UNICEF czy Save the Children etc.). Pojawiały się nowe potrzeby, jak rzecznictwo, komunikacja lub badania, a pozyskiwanie na nie środków było znacznie utrudnione. Zasobów - bo po pierwszym kwartale 2022 poszukiwanie środków bardziej angażowało czasowo, a organizacje stopniowo 'uczyły się', czego wymaga obsługa poszczególnych

aplikacji i podtrzymywania współpracy, oceny skali zaangażowania czasowego i osobowego. Perspektywa wyjścia organizacji międzynarodowych INGO z Polski oraz - w mniejszym stopniu - zmiana władzy także wpłynęły na aktywne poszukiwanie alternatywnych środków oraz pielęgnowanie wypracowanych współprac. Zdaniem organizacji, najtrudniej było szukać środków na projekty transgraniczne, obwarowane obostrzeniami, oraz działalność operacyjną, w tym lokal.

My mamy taką strategię, że określamy programy, które chcemy realizować, działania i dopiero do tego środki. Bardzo rzadko aplikujemy o projekty, gdzie trzeba pod projekt tworzyć coś od nowa, wymyślać coś, czego organizacja nie robi. Ewentualnie, jeśli to są pilotaże, czegoś chcemy spróbować, ale ogólnie szukamy finansowania na programy, które już realizujemy i mamy zbadane. (KII 10)

Te nasze decyzje były bardzo silnie motywowane naszym polem kompetencji. Uznaliśmy, że nie będziemy szukać pieniędzy od sasa do lasa, tylko poszukiwaliśmy ich na to, co uważaliśmy za ważne, korowe dla naszej działalności, związane z tożsamością naszej organizacji - informację, protection, edukację, wsparcie psychologiczne. (KII 2)

Przygotowaliśmy strategię, w której opisaliśmy dokładnie co chcemy robić, jak chcemy robić i jakie są obszary naszych priorytetowych działań. I [dbamy] żeby te propozycje [donorów], czy nawet nasze, były zgodne z tą strategią. A nie odwrotnie. (KII 11)



IDEALNY GRANTODAWCA: CO MOTYWUJE, CO ZNIECHĘCA DO UBIEGANIA SIĘ O ŚRODKI?

1. Czas.

Ten poświęcony na przygotowanie wniosku, jak i na jego rozpatrzenie. Ten poświęcony na utrzymywanie współpracy i raportowanie postępów, jak i sama proporcja względem czasu trwania projektu. Decydującym kryterium jest rozbieżność między deklarowanym czasem rozpatrzenia i rozpoczęcia projektu a realiami. Bardzo negatywnie są też ocenione projekty, w których środki w efekcie przyznane są już po rozpoczęciu samego projektu - nierzadko stanowi to o przetrwaniu samej organizacji. Lokalne organizacje NGO rzadko mają rozbudowane działy fundraisingu, przez co rola ta często spada na kadre kierowniczą i osoby operacyjne, co dzieje się kosztem ich innych zobowiązań. Z czasem zmieniają się też potrzeby samych klientów - wydłużenie czasu oczekiwania zwiększa prawdopodobieństwo, że sam projekt się zdezaktualizuje. Jednym z priorytetów jest też sztywny czas rozstrzygnięcia konkursu lub jasne komunikowanie opóźnień.

Chcielibyśmy bardzo, żeby grantodawcy szanowali czas naszej pracy i wkład - bezpłatny - który organizacje muszą włożyć w ten proces aplikowania (...) To istotne, żeby ten konkurs nie trwał 2-3 tygodnie, tylko miesiąc lub dwa. Żeby zrobić dobre rozpoznanie potrzeb zamiast pisać na kolanie co się nam wydaje, jak powstaje część projektów (...) Dwa miesiące [na konkurs] i rozstrzygnięcie maksymalnie do 2-3 miesięcy od złożenia. Bo ponad pół roku to już moment, kiedy dużo się zmienia i analizę potrzeb trzeba by robić od nowa. (F 2)

Pamiętam jak projekt pisaliśmy i czekaliśmy rok - przez rok się zmieniła totalnie sytuacja. Wiecie, pensje się zmieniły, inflacja, zaczęła się wojna. Im dłużej [czekamy], tym bardziej to masakra (...) Potrzeby zmieniają się tak szybko, że piszemy, rozstrzygnięcie i od razu trzeba pisać, że chcemy coś zmienić w budżecie. (F 5)

Nie ma czasu, żeby to pisać. Czasem przegapiamy jakiś deadline, dowiadujemy się za późno. Nawet jak mamy osobę, która nam znajduje konkursy, to nie mamy czasu się wgryźć i zostają dwa dni. (KII 15)

Mamy takiego grantodawcę, nie powiem kto (...) Sprawozdawczość jest tak częsta, że osoby zanim dostaną pieniądze na konto już muszą sprawozdawać, co zrobiły. Z jednej strony wymagają szybko sprawozdawczości, a sami opóźniają się z kasą. Po prostu jakiś koszmar. (F 4)

2. Przystępność i spójność aplikacji.

Wieloetapowe procesy aplikacji, o ile nie idą za tym adekwatne środki lub zaufanie, zdecydowanie nie rezonują z realiami pracy humanitarnej - szczególnie jeżeli lokalna organizacja tych realiów dopiero się uczy. Skomplikowana (anglojęzyczna) nomenklatura nierzadko stanowi zbyt wysoką barierę wejścia, szczególnie dla lokalnych małych podmiotów ich dostęp do środków i tak jest poważnie utrudniony. Dużą zachętę stanowi biuro krajowe i oddelegowanie po stronie donora osoby znającej kontekst do procesu, mając na uwadze ew. bariery komunikacji i ograniczenia czasowe.

Także określenie szczegółowości rozliczeń i raportów na samym początku współpracy pozwala organizacji oszacować własne możliwości lub je dostosować. Na plus oceniane są też generatory wniosków oraz - jeżeli proces jest wieloetapowy - lapidarność pierwszego etapu 'zapoznawczego' i uszczegóławianie kolejnych ('odsiew') - zdecydowanie z naciskiem na jeden, najwyżej dwa etapy aplikacji. Wiele organizacji ceni projekty 'na zaproszenie sponsora'

*Jasne kryteria doboru - jakie trzeba spełniać warunki, żeby w ogóle aplikować (...)
Jasny regulamin konkursu, żeby było wiadomo dokładnie, jakie są wymagania, wskaźniki, proces raportowania. (F 6)*

Jestem za tym, żeby ten język i forma były jak najprostsze. Bo pisałam osobiście kilka takich wniosków i było to dla mnie bardzo trudne, potapać się po słowach, czy coś już wymieniłam. Prostota i tyle (...) Mam czasami wrażenie, że wnioski piszą osoby, które nie znają tego od strony praktycznej i jest to język całkowicie oderwany od języka, którym się posługujemy. To jest konieczność zmiany języka tych wniosków, żeby to było zrozumieniem naszego języka. (F 2)

Żeby [formularze aplikacyjne] to nie były rozpadające się DOCs albo jakieś PDFy, których nie da się formatować. Czy strony internetowe, z których wszystko ci znika, bo nie możesz sobie tego pobrać. Z technicznego punktu widzenia to karkołomne (...) Nie trzeba specjalistycznego oprogramowania, żeby te wnioski składać (...) Unikajmy skomplikowanych algorytmów do wyliczeń budżetowych. (F 6)

Niech to się przekłada na cały proces. By to, czego wymagają we wniosku było potem spójne z tym, czego wymagają na dalszym procesie. Bo często to się rozjeżdża - we wniosku jest jeden poziom szczegółowości, a potem na etapie realizacji chcą te rozliczenia pod innym kątem. (F 2)

3. Budżet.

Bardzo pozytywnie oceniane są otwarte i szerokie linie budżetowe pozwalające na elastyczność wydatkowania. Im bardziej hermetyczny dla danego donora jest system planowania budżetu, tym rzadziej lokalne organizacje decydują się aplikować. Poważnym zastrzeżeniem jest też brak możliwości finansowania pensji lub kosztów administracyjnych organizacji - wiele organizacji zgłasza te pozycje jako priorytet. Innym jest zaniżanie kosztów osobowych względem wzrostu wymagań w kolejnych etapach oceny.

Ważnym elementem jest też wymóg procedur przetargowych, gdzie wybór podyktowany jest ceną, a nie jakością, ze szkodą dla projektów i organizacji partnerskich. Organizacje wskazywały na szereg aspektów, których taka procedura nie obejmuje w procesie doboru - w tym właśnie troski o lokalną społeczność.

Z perspektywy budżetu fajnie, jakby grantodawcy pozwalali nam robić jak największe worki, żeby te linie budżetowe nie były rozbite na szczegóły, bo potem ciężko o zmiany, przesunięcia (...) Podczas kryzysu te nasze projekty się zmieniają, bo zmieniają się potrzeby. I wyobrażam sobie, że możliwość przesunięcia niektórych pozycji budżetowych, żeby na przykład kupić buty, gdy projekt zaczął się zimą, wydaje mi się racjonalna. (F 5)

Czerwoną flagą jest zawsze punkt w instrukcji, który mówi, że nie można finansować z grantu pensji, kosztów administracyjnych. To jest ogromne nieporozumienie, bo zasoby ludzkie to to, czego potrzebujemy. My nie potrzebujemy skomplikowanych maszyn, sprzętu. My potrzebujemy móc dobrze zapłacić ludziom, bo to oni są naszym największym zasobem (...) Gdyby Google szukał eksperta od na przykład lotnictwa, to przecież nie wpadłby na pomysł, że ten ekspert jest wolontariuszem. (F 5)

Najlepsze są projekty kompleksowe i takie, które wymagają koalicji. Projekt musi zawierać określony procent na koszty ogólne organizacji, inaczej na dłuższą metę jest wyniszczający. (KII 18)

Jak my mamy firmę, która nam zrobiła pierwszy i drugi remont, to chcemy, żeby zrobiła trzeci (...) Te procurementy są zawsze o cenie, bakcyl tego zła jest w procedurach zakupowych INGOsów. Tylko cena gra rolę, a nie, że firma jest rzetelna, przyjazna LGBT, nigdy nie wywaliła druków w kosmos. (F 4)

4. Rozpoznanie potrzeb.

To kryterium interpretowane jest dwupoziomowo. Po pierwsze, dobre rozpoznanie potrzeb i kontekstu lokalnego, najlepiej w oparciu o rekonesans lub badania (*scoping*). Po drugie, możliwość skonfrontowania potrzeb i oczekiwań donorów INGO oraz partnerów lokalnych na wczesnym etapie. Umożliwia to uprawdopodobnienie rezultatów oraz budżetu, a z perspektywy donora - ułatwia wyłonienie właściwych partnerów. 'Narzucanie' projektów (poszukiwanie partnerów wdrożeniowych do pomysłów opracowanych przez donora) już na etapie aplikacji tworzy ryzyko rozmijania się z ekspertyzą partnera lokalnego, a nawet z błędnie rozpoznanymi potrzebami beneficjentów. W ramach naboru transparentność i rozmowa przed złożeniem wniosku to duże ułatwienie.

Dobre procesy, z którymi mieliśmy do czynienia to takie, w których zanim się rozpisze konkurs, spyta się organizacji o potrzeby. Żeby nie było tak, że nasze potrzeby są obok tego, na co są priorytety konkursowe - no bo to najgorsza z możliwych praktyk. Wtedy tak naprawdę realizujesz projekt, który nie jest o tobie i o twoich potrzebach, i próbujesz z całych sił nagiąć go w trakcie realizacji. (F 2)

Mówimy o Polsce, no to niech konkurs będzie przemyślany, w polskim kontekście, a nie miks kontekstów. To się często zdarza. Rozróżnienie na potrzeby samych organizacji, ale i beneficjentów. (...) Jeśli projekt jest bardziej złożony, wieloletni, to faktycznie można się postarać zdiagnozować sytuację, a nie bazować na wcześniejszych doświadczeniach (...) I zapytanie ofertowe już na tych wynikach. I to jest jakiś element tego procesu rekrutacji, fajnie gdyby był finansowany. (F 2)

Na ile obie strony diagnozują te lokalne potrzeby? (...) W X trzy organizacje robią to samo i sensowny grantodawca - mam tu kilku na myśli - spotyka się z nimi i rozmawia: a może byście weszli ze sobą we współpracę? Te granty nie służą tylko temu, żebyśmy robili swoje. (F 4)

5. Capacity building.

Dla organizacji lokalnych ważne są środki przyznawane nie tylko na konkretne działania, ale też na wzmocnienie samej organizacji. Istotny jest jednak balans między wzmocnieniem a nadmiarem dodatkowych wymogów, standardów i szkoleń. Tu już na etapie aplikacji donорzy INGO mogą zorientować się w organizowany wprowadzonych już w organizacji szkoleniach i procedurach, by ich bez potrzeby nie powielić. Jednocześnie podstawą wzmocnienia organizacji są projekty długofalowe, z możliwością ponownej aplikacji - szczególnie w obszarze działań interwencyjnych i integracji umożliwia to utrzymanie stałego, przeszkolonego zespołu. Kilka organizacji wskazało też na niebezpieczeństwo powierzania małym organizacjom dużych projektów bez stałego wsparcia.

Czerwona flaga to takie projekty, które tylko przez nas przepływają, i w zasadzie nic nie zostaje w organizacji. Czyli po prostu ktoś wie, że my mamy dostęp do danej grupy i możemy tej grupie pomóc. Więc musimy wszystko zorganizować. Narzubiemy się, bo musimy przekazać informacje, zaangażować do projektu, ale wszystko przez nas przepływa, bo nie ma ani pensji, ani kosztów administracyjnych. (F 5)

Niektóre projekty działają rozwojowo, bo musimy coś zrobić od siebie. Wprowadzić nowe procedury (...) Na przykład procedura konfliktu interesów. Albo inne (...) Dzięki temu jesteśmy bardziej transparentni dla siebie i wszystkich grantodawców, i się też dzięki temu rozwijamy. (F 5)

6. Transparentność i szacunek.

Dla wielu organizacji lokalnych są to kryteria rozpoznawalne już na etapie aplikowania o środki lub ogłaszania konkursu; kryterium 'miękkie', ale istotne. Zmiana koncepcji projektu lub nawet regulaminu konkursu w trakcie to tzw. sygnał ostrzegawczy. Ważnym elementem jest również zrozumienie zobowiązań prawnych i administracyjnych organizacji lokalnej w Polsce. Delegowanie po stronie donora stałego zespołu do obsługi procesu i komunikacji ułatwia transfer wiedzy i buduje zaufanie. Bardzo pozytywnie została też oceniona możliwość informacji zwrotnej, szczególnie w przypadku decyzji negatywnej, np. w ostatnim etapie. Dzięki temu organizacja ma możliwość nauki na własnych błędach mimo inwestycji czasu. Ważne są też jasne warunki konkursowe i sztywne terminy kolejnych etapów, w tym daty ostatecznej lub decyzji ostatecznej to kolejny postulat organizacji, sugerujący współpracę opartą na wzajemnym szacunku.

U nas dobrze działa, że spotykamy się na callu z grantodawcami, poznajemy się. Mówimy, co robimy, mówią, co mogą sponsorować. Kilka razy nam fajnie wyszła taka współpraca, że zanim napisaliśmy wniosek, to pogadaliśmy, czego oni potrzebują i czego my. (F 5)

Niejasne komunikaty lub wymagania, na przykład o jednej rzeczy mówi sponsor, a potem robi coś innego (...) A szczególnie wymaganie od nas dokumentów nieistniejących w polskim kontekście lub takich, które nie są wymagane, bo gwarantem jest prawo krajowe. Lub w ogóle wymaganie dokumentów niezgodnych z polskim prawem. (F 6)

Możliwość odwołania się. Feedback - jeśli nie dostaniemy grantu, to chociaż tyle. To się wiąże z szacunkiem, że jeśli i tak wkładamy pracę w ten wniosek i rozmowę z grantodawcami, to żeby przynajmniej nam powiedzieli, co mamy do poprawienia. Byśmy mogli się z tego uczyć. (F 6)

Jeśli wchodzimy w taki proces, to dobrze byłoby, byśmy mogli sobie zaufać. A te podprogowe komunikaty, jakie dostajemy, nie sprzyjają temu, byśmy ufali grantodawcom. I oni też nas traktują bardzo często jak ludzi, którzy na pewno sprzeniewierzą te pieniądze (...) A może w ogóle nie konkurs? Bo może da się inaczej rozwiązywać te sprawy niż przez rywalizację na niejasnych zasadach, która skutkuje niezgodą we własnym środowisku. (F 4)

PLANOWANIE PROCESU PRZEZ GRANTODAWCĘ: PROPONOWANE ROZWIĄZANIA

Wśród wypowiedzi osób badanych wybrzmiewał szereg propozycji rozwiązań dla wymienionych powyżej trudności. Zostały one zawarte w tym podrozdziale i mogą stanowić przyczynek do namysłu nad innowacjami w procedurach grantodawczych.

1. Zaproszenie do składania ofert.

Zaproszenie do składania ofert może być szczegółowe lub ogólne. Pojawiają się opinie za obojgiem rozwiązań. Organizacje wskazywały, że jeśli proces jest wieloetapowy, zaproszenie do składania ofert powinno być ogólne i uproszczone. Dzięki temu grantodawca ma możliwość wstępnego wyboru organizacji, które spełniają podstawowe kryteria i rozumieją ideę projektu, a same organizacje NGO nie muszą poświęcać tak wiele zasobów na tym etapie aplikacji. Z kolei jeśli aplikacja ma jeden etap, szczegółowość wniosku jest uzasadniona.

Jeden etap na pewno, a nie dwa, bo dwa razy siada się do tej samej roboty (...) Jak słyszę, że formularz jest szczegółowy, to zależy od szczegółowości rozliczenia później. Im bardziej szczegółowe, tym lepiej jest mieć jak najwięcej tych szczegółów już na samym początku pisania wniosków. (F 5)

Diagnoza, konsultacja przed przygotowaniem w ogóle wytycznych do wniosku. I lepszym rozwiązaniem jest dwuetapowo. Pierwszy etap to dość prosta forma, która nie wymaga dużego zaangażowania, zasobów, czasu. I wtedy do składania pełnego [wniosku] są wyselekcjonowane podmioty. (F 2)

2. Konsultowanie tematyki konkursu.

Grantodawca ogłaszając konkurs powinien mieć już wstępne rozeznanie: zidentyfikowane potrzeby społeczne, głównych aktorów i decydentów, a także kontekst lokalny. Inaczej projekt napotka możliwe do uniknięcia przeszkody lub mylnie zinterpretuje możliwości (okres wyborów, zmiany legislacyjne etc.). Zazwyczaj rozeznanie jest utrudnione lub niemożliwe bez konsultacji. Harmonogram projektu powinien zakładać *scoping*, naszkicowanie power mapy lub skonfrontowanie pomysłu np. z organizacjami działającymi w konkretnym obszarze lub regionie. Pozwoli uniknąć to rozczarowań i usprawni pracę na kolejnych etapach.

Mam taki dobry przykład. Dostaliśmy mały projekt na diagnozę, żeby zrobić duży projekt. I w dużym projekcie na koniec znowu była przewidziana diagnoza, podsumowanie tego, co jest robione, żeby skończyć projekt z diagnozą do kolejnych działań. (F 2)

3. Potrzeby organizacji i grup docelowych.

Zdecydowanie obu jednocześnie. Wzmocnienie organizacji to wzmocnienie grupy docelowej korzystającej z jej usług, zarówno krótko-, jak i długoterminowe. Prawie wszystkie organizacje wskazywały na potrzeby administracyjne, rozwojowe (szkolenia), lokalowe i techniczne, a nawet procedurę informacji zwrotnej feedbacku i wsparcie w poszukiwaniu alternatywnych środków na działania. Część wskazywała na możliwość skorzystania z ekspertyzy lub skutecznych rozwiązań logistycznych, z których sponsorzy (szczególnie jeśli są nimi organizacje międzynarodowe) korzystały w innych kontekstach humanitarnych.

Po pierwsze, organizacje społeczne w większości 'zostaną' z grupą docelową, realizując wiele działań, które z założenia powinno wykonywać państwo, ale nie mając jego zasobów. Jeżeli pomoc humanitarna (i integracyjna) ma być skuteczna, organizacje lokalne muszą być przygotowane, aby temu sprostać w długoterminowej perspektywie w ramach strategii wyjścia INGO (*capacity building*).

Po drugie, to organizacje lokalne najlepiej znają potrzeby danej grupy docelowej w konkretnym kontekście społeczno-prawnym - i cieszą się jej zaufaniem. Bez możliwości wyjścia poza działania doraźne, z prowizoryczną infrastrukturą i dużym, ale rotacyjnym zespołem, system tego wsparcia najpewniej załamie się od wewnątrz, ze szkodą dla wszystkich zaangażowanych.

Żeby te wnioski i potrzeby nie były kopiowane np. z całej Europy Środkowo-Wschodniej. Tylko żeby one dotyczyły Polski. Bo to, co się dzieje na Bałkanach jest trochę inną historią niż to, co się dzieje w Polsce w tym momencie. Czasami dostajemy takie zaproszenia do składania wniosków i nie wiem, co z tym zrobić. (...) Jestem bardzo za tym, żeby zaproszenie do konkursu, wytyczne do konkursu były napisane prostym językiem. (F 2)

4. Przygotowanie do partnerstwa.

Procedura *due diligence* i *partnership assessment* zdecydowanie wstrzymuje pracę organizacji, stąd postulat wielu polskich organizacji, by organizacje międzynarodowe miały na uwadze, czy dana organizacja przeszła już ten proces (a czasem przechodziła kilkakrotnie) i przygotowała np. uproszczoną procedurę dla tych, które mogą to wykazać. Postulat matrycy *due diligence*, który do jakiegoś stopnia byłby wspólny dla różnych grantodawców, pozwoliłby na odciążenie niewielkich zasobów administracyjnych partnerów lokalnych.

Niektóre organizacje wskazują, że staż i reputacja organizacji powinny być czynnikiem decydującym o uproszczonej procedurze aplikacji lub przyznawaniu ich bez konkursu. Ważnym kryterium jest świadomość grantodawcy, czy ogłoszony konkurs jest docelowo dla małych lub nowych organizacji, czy też dla większych lub bardziej doświadczonych.

Ta opinia nie ma wielu zwolenników, ale uważam, że granty powinny być częściej grantami instytucjonalnymi przydzielanymi na zasadzie zaufania. Być może świeżym, nowym organizacjom można tak, jak jest, udzielać grantu na konkretne działania i pomagając je realizować. Ale jeżeli organizacja ma 30 lat doświadczenia i zwraca się do nas sponsor, który zakładam, ufa nam, to nie bardzo rozumiem, dlaczego musimy tak skrupulatnie i szczegółowo wcześniej zaplanować na co to będzie wydana każda złotówka. Zamiast nam zaufać, że wydamy ją na to, co jest akurat potrzebne i oczywiście skrupulatnie się z takiego projektu rozliczymy. (KII 11)

5. Przejrzystość i realizm oczekiwań

Ważnym kryterium jest też realizm oczekiwań i uzasadniona szczegółowość wskaźników. Dla organizacji pracujących w warunkach kryzysu humanitarnego wymóg określonych wskaźników i proporcji grup beneficjentów wymusza działania kontrskuteczne, a nawet dyskryminujące. Wspieranie pracy i pomocy w określonym regionie, mieście lub punkcie, gdzie takie działania już występują, zamiast wspierać współpracę między różnymi organizacjami, prowadzi do rywalizacji o określoną grupę docelową. Organizacje lokalne mają tego świadomość na etapie aplikacji i - bez możliwości *feedbacku* czy diagnozy - dobierane są na zasadzie oczekiwań grantodawcy zamiast potrzeb odbiorców i odbiorczyń.

Ponadto wewnętrzne wymogi sponsora względem procedur konkursowych nierzadko są dla partnerów poważnym utrudnieniem bez podania jasnej przyczyny. Organizacje uczestniczące w badaniach podały szereg przykładów takich sytuacji, w których brak podania przyczyny wymogów - lub nawet nieznanostwo jej przez osoby kontaktowe - doprowadziły do spadku jakości współpracy.

Teraz wypełniam wniosek do X. To taki przykład tego, co nie działa (...) I to jest koszmar, bo żeby zdobyć środki na pomieszczenia, pod każdym działaniem wpisuję koszt tej sali w naszej siedzibie w przeliczeniu na metry i [długość] warsztatu, i nie można włączyć korytarza ani toalety. To jest duże oderwanie od rzeczywistości. Albo wymóg, że nie może być zatrudniony pracownik pracujący wcześniej w organizacji. I robienie udawanych rekrutacji. No, wszystko w tym wniosku jest źle, niedorzeczne, technokratyczne, oderwane od praktyki funkcjonowania. (F 4)

6. Przeznaczenie środków.

Często środki przeznaczone są tylko na działania, a nie infrastrukturę, która je umożliwia. Organizacje wskazują, że samo rozliczanie i raportowanie działań partnerom często wymaga zespołu administracyjnego, na który w projekcie nie ma docelowo środków; albo lokalu lub infrastruktury cyfrowej, które tym samym są *domyślnym* kryterium doboru (i wykluczenia). Zadania administracyjne spadają wtedy na resztę zespołu, obniżając jakość wykonywanej pracy lub wymuszając nieodpłatną pracę po godzinach, co odbija się na kadrze i beneficjentach. Takie rozwiązania powodują rotacyjność wykwalifikowanej kadry i generują dodatkowe koszty poniesione przez ciągłe szkolenie i rekrutację.

System humanitarny zapomina o pracownikach, bo skupia się na beneficjentach. (KII 2)

Jeżeli w projekcie nie ma środków na księgowość, to zajmuje się tym każdy, i każdy źle. Jeżeli robimy to po kosztach i po godzinach, to jak mamy skutecznie pomagać? Sami wtedy potrzebujemy pomocy. (...) A to są duże środki i trudne formularze. (KII 3)

Ważnym aspektem jest interpretacja wsparcia pracy organizacji. Nierzadko wymogi szkolenia zespołu - określone przez partnera jako *capacity building* - są w efekcie kontrskuteczne. Dzieje się tak, gdy zespół wielokrotnie przechodzi przez te same bloki szkoleniowe (, bo wymagają tego kolejni donory jednak nie są one uznane przez poszczególnych partnerów).lub Co więcej, nie zawsze lub gdy szkolenia nie odpowiadają na potrzeby projektu lub organizacji; lub taka diagnoza potrzeb nie została przeprowadzona. Zespół musi wtedy stale delegować osoby na podobne szkolenia, odrywając je od bieżących działań.

7. Promowanie i wymaganie konkretnych polityk i działań.

Co do zasady organizacje widzą dużą wartość dodaną wprowadzenia konkretnych polityk i procedur, takich jak [safeguarding](#), cyberbezpieczeństwo, polityki rekrutacji czy zgłaszania przemocy i niepożądanych zachowań, [gender mainstreaming](#) czy [zwiększenie dostępności](#). Z perspektywy czasu szczególnie duże organizacje widzą w tym mechanizm zrównoważonego zarządzania zespołem i zapobiegania ryzyku. Rekomendowane jest jednak ich wspólne planowanie oraz priorytetyzowanie w zależności od zasobów i specyfiki projektu.

Wyjątkiem są niewielkie i komplementarne działania, realizowane np. przez grupy nieformalne i małe organizacje przy wsparciu większych - pod warunkiem jednak, że działania te w przyszłości mogłyby być upowszechnione w bieżącej pracy organizacji.

Organizacje wskazują, że proces uczenia powinien być wzajemny - buduje to sprawczość oraz markę organizacji, a zarazem pozwala partnerom międzynarodowym lepiej zrozumieć lokalny kontekst i wyzwania. Tym samym pojedyncze organizacje w wywiadach poruszały kwestię prawa obowiązującego w Polsce i kontekstu pracy humanitarnej na terytorium UE, co dla wielu międzynarodowych partnerów stanowi o pracy w nowym lub nietypowym kontekście.

Nam pomogło to, że nas przez to przeprowadzili. Dla nas to był pierwszy kryzys, a dla nich nie. Czasem nie widzisz, co robisz nie tak, bo nie masz takiego doświadczenia. (KII 6)

To są ich oczekiwania. A nasze, żeby je spełnić, to wiedza, szczerłość i narzędzia. Szkolenia? Dobrze, ale ustalmy, czego nam brakuje albo czego zabraknie. I niech te szkolenia będą dobrej jakości - nie zawsze tak jest. Narzędzia - baza danych, ale jedna lub dwie, a nie co projekt inna. I każdy beneficjent w kilku, których nie można połączyć, bo to różni partnerzy. Po co? (KII 2)

Dopóki nie czuję, że znajdziemy wspólny język, że jesteśmy w stanie znaleźć coś, co jest wyrazem realizacji tej naszej strategii, to nie spieszę się z wchodzeniem w takie partnerstwa. (KII 11)

Mnie to boli, jak muszę setny raz wysyłać mój zespół na to samo szkolenie. Cała praca wstrzymana, bo oni piąty raz się uczą o standardach humanitarnych - i to nie zawsze z sensem. Może wspólne certyfikaty? (...) Rozumiem, że oni [INGO] też mają swoje wskaźniki, ale to by nam ułatwiło współpracę, a zespół mógłby się uczyć nowych rzeczy, a nie ciągle podstaw. (KII 8)

Ja dopiero teraz widzę, że niektóre rzeczy były potrzebne. Polityki zatrudniania czy zgłaszania [przemocy], jak teraz mamy prawie dwieście osób - a na początku się myślało, dajcie nam spokój, my musimy rozlewać zupę czy co było trzeba. Wszystko było trzeba. (KII 19)

INNOWACYJNOŚĆ W DZIAŁANIACH ORGANIZACJI

Jednym z diskutowanych z organizacjami lokalnymi kryteriów oceny wniosków oraz charakterystycznych elementów współpracy z międzynarodowymi partnerami była innowacyjność. Kluczowe jest to, że w wywiadach pogłębionych organizacje poruszające ten temat w dużej większości krytycznie oceniały wymóg innowacji społecznej w procesie aplikowania o środki. Innowacyjność jest po pierwsze stawiana w kontrze do przewidywalności lub rzetelności działań, po drugie wskazywana jest jako potencjalne ryzyko w pracy z grupą wrażliwą, jaką są osoby w drodze. Niektóre organizacje wskazują też na swoje doświadczenia, w których środki przeznaczone na działania o innowacyjnym charakterze były ujmowane ze zdefiniowanych wcześniej linii budżetowych na działania bazowe, takich jak pomoc materialna. Co do zasady organizacje wskazywały też na innowacyjność jako kryterium utrudniające działania lub zniechęcające do aplikowania o środki w okresie 2021-2023, z nielicznymi wyjątkami.

Organizacje wskazywały na różnice w interpretacji tego kryterium przez poszczególnych partnerów, w konkretnych przypadkach bez podania szczegółowej definicji, co utrudnia aplikującym o środki rozpoznanie stawianych im oczekiwań. Należy wspomnieć, że ten sceptycyzm organizacji lokalnych wobec kategorii innowacyjności stanowi poważne utrudnienie również dla tych grantodawców, dla których jest ona fundamentem pozytywnej i długotrwałej zmiany społecznej. *Odczarowanie* tej kategorii w oczach organizacji lokalnych może wówczas stanowić wyzwanie.

Kluczowe jest to, że w wywiadach pogłębionych organizacje poruszające ten temat w dużej większości krytycznie oceniały wymóg innowacji społecznej w procesie aplikowania o środki. Innowacyjność jest po pierwsze stawiana w kontrze do przewidywalności lub rzetelności działań, po drugie wskazywana jest jako potencjalne ryzyko w pracy z grupą wrażliwą, jaką są osoby w drodze. Co do zasady, organizacje wskazywały też na innowacyjność jako kryterium utrudniające działania lub zniechęcające do aplikowania o środki w okresie 2021-2023 - z nielicznymi wyjątkami.

Wiesz, lubię te wszystkie innowacyjne i ciekawe pomysły, ale teraz widzę, że tak dużo organizacji ma tyle potrzeb bazowych, że byłoby fajnie, jeśli wnioski po prostu dawały możliwość pracy nad zwykłymi potrzebami. (KII 13)

Ja się na tą innowacyjność nie chcę za bardzo zgodzić. Ale nie dlatego, że jestem oporna na nowości. Tylko dlatego, że ta innowacyjność musi być po coś. A są takie sfery życia, w których my po prostu musimy dostarczyć dobrą, sprawdzoną usługę (...) Myślę sobie, że jak pracujemy na kryzysie i mamy dostarczyć pierwsze potrzeby, to nie róbmy ludziom fajerwerków, jak chcą buty, wodę i łóżko. (KII 8)

Pracuję w tym obszarze 15 lat i wiem, że te potrzeby są zawsze takie same. Nie ma miejsca do końca na innowacyjne rozwiązania. Można je wprowadzać w narzędziach, na których pracujemy, ale jak wspieramy migrantów i uchodźców, to moim zdaniem innowacja to nienajlepsze podejście. (KII 17)

Nasze podejście było innowacyjne, od nas ten sposób pakowania paczek i dystrybucji później podglądał nawet X. Sprawdziliśmy, co zdaje rezultat, żeby było najszybciej i najlepiej, żeby taka paczka miała wszystko, czego akurat potrzeba tym osobom w Ukrainie. (KII 4)

Myślę, że to ważne (...) Nie mamy takich rozwiązań, które by zapewniały wsparcie po dwóch stronach granicy. Dla mnie największy potencjał innowacji to reagowanie na problemy zupełnie inaczej. (KII 18)

INNOWACYJNOŚĆ W DZIAŁANIACH ORGANIZACJI

Komentarz Fundacji Ashoka

Innowacyjność nie jest wartością samą w sobie. Wymóg innowacyjności dla samego zastępowania czegoś, co już dobrze funkcjonuje czymś zupełnie nowym może być szkodliwy, a z pewnością nieefektywny. Wartością, która ma dla Fundacji Ashoka znaczenie, jest rozwiązanie problemu społecznego. Niejednokrotnie w różnych wymogach dotyczących innowacji lub innowacyjności sens ten się gubi. Jeśli rozwiązanie się sprawdza, zdecydowanie należy je kontynuować, ponieważ najwyraźniej jest potrzebne i skuteczne. Jeżeli jednak:

1. Od lat robimy to samo tak samo, ale liczba ludzi potrzebujących tej pracy interwencyjnej się nie zmniejsza, warto zidentyfikować, jaki mamy wpływ na rozwiązanie problemu u jego źródeł. Tu jest przestrzeń dla innowacji i - przykładowo - nawiązania nieoczywistej dotąd współpracy.
2. Wykonujemy działanie ważne i potrzebne, ale dostrzegamy jego słabe strony wymagające optymalizacji, warto zainwestować w pilotaż nowych rozwiązań. To nie musi oznaczać zmiany o 180 stopni, ale próbę wprowadzenia usprawnień, które na zasadzie dźwigni zmieniają wydajność całego rozwiązania.

Innowacyjność jest środkiem do celu, jakim jest rozwiązanie problemu. W tym sensie potrzebujemy nowych pomysłów by odpowiadać na nowe wyzwania w zmieniającym się świecie. Innowacyjne rozwiązania powinny być nieszablonowe, ale nie muszą być rewolucyjne. W ten zakres wchodzi:

1. Wypracowane rozwiązania zastosowane w nowym kontekście, przykładowo wyniesione z innych obszarów dotkniętym kryzysem.
2. Elementy większych rozwiązań, ale zmodyfikowane lub zaadaptowane, tworzące nową jakość.
3. Znane już rozwiązania połączone na nowy sposób.

Jednocześnie innowacyjne oznacza nadal odpowiadające na realne potrzeby, efektywne, łatwe lub łatwiejsze niż dotychczas, trwałe i możliwe do powtórzenia. Fundacja Ashoka chce zachęcać do myślenia o problemach społecznych przez pryzmat nowych, nieszablonowych rozwiązań. Jej misją jest tworzenie możliwości do tego, by każda osoba otrzymywała szansę do rozwiązywania problemów społecznych. Zapraszamy, by odczarować słowo 'innowacyjność', by mogło ponownie pracować na rzecz wspólnego dobra.

WYBÓR PARTNERÓW DO WSPÓŁPRACY

Wiele organizacji wskazuje na to, że doświadczenie kryzysu pozwoliło im po raz pierwszy na dobór grantodawcy i środków na działania. Ma to związek z systematycznym i celowym osłabieniem sektora społecznego w Polsce i upaństwowieniem konkursów po od 2015 roku. Wiele organizacji decyzję podejmowało w oparciu o wartości oraz screening np. obecności w Rosji lub Izraelu, poszanowania praw pracowniczych i praw mniejszości. Szczególnie dotyczyło to organizacji ukraińskich lub/oraz migranckich. Bardzo rzadko nie było to kryterium brzegowe. Jak zostało to także wspomniane w rozdziale o współpracy z biznesem wspólnota wartości była kluczowa dla decyzji o współpracy.

Odrzuciliśmy takiego sponsora. Nie chciał wyjść z Rosji, nie chcieliśmy z nim pracować. (KII 19)

Dla nas to jest kwestia wizerunkowa. Nie chcemy, żeby ktoś sobie nami, za przeproszeniem, wycierał sumienie, jeżeli w rzeczywistości łamie prawa człowieka. (KII 12)

Strategie doboru grantodawcy były różne, zależne głównie od bieżących potrzeb i zasobów samej organizacji. Co do zasady, większe organizacje chętniej dobierały projekty kompleksowe, a mniejsze decydowały się np. na system małych grantów - tu jednak korelacja jest niewielka. Niektóre organizacje wyspecjalizowane w konkretnych działaniach i grupach (osobach romskich; małoletnich etc.) poszukiwały partnerów według tego klucza. Ważnym kryterium były: sama struktura i trudność wniosku; proporcja wymogów i wkładu własnego do oferty; pierwszy kontakt z potencjalnym partnerem oraz rekomendacje lub złe doświadczenia innych NGO.

Jest sporo konkursów do których nasze działania po prostu nie pasują, i to jest pierwsze sito. Po drugie, projekt nie może ograniczać się tylko do środków zewnętrznych, wynajmu sali, bo nic nie zostaje wtedy w organizacji. Taki konkurs, nieważne jak interesujący, jest obciążeniem administracyjnym (...) Patrzymy z perspektywy naszych klientów - czy stracą do nas zaufanie, jeżeli z kimś będziemy współpracować. Nie będziemy pracować z firmą łamiącą prawa pracownicze czy prawa człowieka, to jest czerwona flaga. (KII 23)

Z czasem organizacje - szczególnie w ramach koalicji - wypracowały 'system wczesnego reagowania', dzieląc wiedzę o konkretnych partnerach i na co zwrócić uwagę we współpracy; polecając konkretnych partnerów konkretnej organizacji, która miała dedykowany projekt; szczególnie trudna współpraca była komunikowana innym organizacjom, chociaż mniejsze i pozamiejskie organizacje zgłaszały, że często nie dysponowały taką informacją.

Kryteria doboru grantodawcy uległy znacznej zmianie z czasem i inaczej wyglądały w zależności od obszaru działania (np. granicy) i grupy docelowej. W pierwszych miesiącach kryzysu w Ukrainie nadmiar potrzeb, ofert i brak rozeznania samych NGO nie pozwalał na weryfikację. Kolejne miesiące pozwoliły określić organizacjom warunki współpracy i selekcji partnerów. Perspektywa strategii wyjścia INGO z Polski oraz ograniczanie środków na działania bieżące wymusiły na części organizacji renegotjowanie tych kryteriów oraz poszukiwanie partnerstw z samorządami czy polskim sektorem prywatnym.

Nieco inaczej było w przypadku działań na granicy białoruskiej oraz organizacji o określonym profilu prawnoczułowym lub lokalnych sekcji międzynarodowych ruchów społecznych. Tu dokładny screening oraz system rekomendacji był kluczowy dla podjęcia współpracy. Organizacje działające na obu granicach szukały środków, które nie były dedykowane tylko dla osób z Ukrainy - takich partnerów, którzy wspierali holistycznie działania na rzecz uchodźców bez preselekcji, było niewiele.

Mocno nam się zdywersyfikował budżet po 2022. Chyba po raz pierwszy współpracujemy z biznesem. To powinno być normą, stawiać wymogi innym - wymogi, które wydają się oczywiste (...) A nie przepraszam, od 2016 nie bierzemy środków z rządu. (KII 8)

Wymiar etyczny ma znaczenie, ale wymaga konsultacji. Ważne, żeby coś dla nas zostało - w projekcie musi wziąć udział kilka osób z zespołu, żeby nastąpił efekt trwałości. (KII 23)

Współpraca. Dobrze pracuje się ze sponsorem, który nie sprowadza swojej roli do rozliczeń, tylko jest zaangażowany w naszą pracę. I to jest przecież dla nas korzyść, bo oni dzięki temu lepiej identyfikują swoje potrzeby, a my uczymy się tej współpracy (...) Zawsze są lepsze i gorsze wskaźniki, trudniejsze wymagania formalne, ale ważna jest, by relacja była partnerska. (KII 23)

Mam taki dobry przykład. Na tej naszej 'gorszej' [BY] granicy trzeba przyjść z polecenia. Większość sponsorów się boi, bo jak tu egzekwować wskaźniki? I na przykład X to rozumie, sami nas wyszukali z polecenia (...) Na zaufaniu, więc staramy się tego zaufania nie zawieść. (KII 6)

Wartością dodaną jest staranne mapowanie przez sponsorów lokalnych organizacji, co skraca proces wykazywania swojej pracy przez same NGO. Procedura konkursowa jest wtedy bliższa potrzebom i możliwościom obu stron, wskazuje to na profesjonalizm i szacunek. Niektóre organizacje wskazują staż i reputację organizacji jako czynnik, który powinien decydować o uproszczonej procedurze aplikacji lub przyznawaniu ich bez konkursu.

Ważnym kryterium jest świadomość grantodawcy, czy ogłoszony konkurs jest docelowo dla małych i/lub nowych organizacji; czy też dla większych i/lub bardziej doświadczonych. Wspieranie działań w określonym regionie, mieście lub punkcie, gdzie takie działania już występują, zamiast wspierać współpracę, prowadzi do rywalizacji o określoną grupę docelową lub dublowanie działań. Organizacje lokalne mają tego świadomość na etapie aplikacji i - bez możliwości feedbacku czy diagnozy - spełniają oczekiwania międzynarodowych organizacji, a nie realne potrzeby beneficjentów.



REALIZACJA I ROZLICZANIE PROJEKTU

Najlepiej, żeby od początku było wiadomo - ok, trudny wniosek i trudna realizacja albo prosty wniosek i prosta realizacja. (KII 17)

Współpraca - daleka czy bliska?

Organizacje w przeważającej większości preferują bliską relację z grantodawcami, opartą na regularnej komunikacji i spotkaniach w możliwie stałych, nierotacyjnych zespołach. Jednocześnie kluczem jest tworzenie przestrzeni dla organizacji lokalnej i doza zaufania do jej ekspertyzy i narzędzi, które ewentualnie można dyskutować. Niektóre organizacje wskazywały też trudność w regularnych spotkaniach sprawozdawczych przy projektach długoterminowych, gdy nie ma zmian do raportowania. Jednocześnie wskazywano podwójny standard współpracy jako złą praktykę - wymuszanie na partnerach lokalnych (nieodpłatnej) pracy w weekendy i po godzinach przy jednoczesnym braku komunikacji o np. długich przerwach i urlopach kluczowych członków zespołu w organizacji międzynarodowej.

Powinna być bliska w takim sensie, że właśnie - rozmawiamy, informujemy się nawzajem. I nie działa to tylko na zasadzie wymiany raportów i sprawozdań, których i tak często nas nie uczą nawet, jak je pisać albo czego od nas w nich oczekują. Wtedy to byłoby bardziej ludzkie, a nie z wyższej, silniejszej pozycji, że grantodawca oczekuje dużo, ale o tym nie mówi wprost. (F 3)

Ten kontakt z X jest na bieżąco, ale on jest generalnie merytoryczny. A z większością innych grantodawców mam do czynienia z pytaniami o konkretne rozliczenie, wskaźniki, budżet - jesteśmy elementami w maszynie. (F 5)

Mamy wrażenie, że często odpowiedzialność jest rozmyta. Na pytania, które piszemy, dostajemy watę słowną, bo osoba, która odpisuje, nie chce wziąć odpowiedzialności za odpowiedź, którą nam da. A ostatecznie to ty bierzesz odpowiedzialność finansową. (F 3)

Dla mnie zasadnicze jest to, co mają na myśli. Jeden z projektów był dla nas kosmicznie trudny, bo ten partner darczyńca bardzo się upierał, byśmy używali ich dokumentów, co chwila dosyłał. W pewnym momencie zrezygnowaliśmy z tej współpracy, jak mieliśmy 24 kwity dla pracownika socjalnego do wypełnienia przy każdej osobie. (F 5)

Mój wymarzony grantodawca to X (...) Jest prościutki wniosek, potem rozmowa. Dziewczyny poznają nas jako organizację, jako ludzi. A jeśli współpraca dobrze idzie, to potem organizacje włączane są w to, kto dostanie kolejny grant. (F 5)

Często oczekiwania tych ludzi, że coś zrobimy z piątku na poniedziałek, i to wymaga trzech dni pracy, więc trzeba to zrobić w weekend - jest nie fair. I to trzeba gdzieś powiedzieć. (F 4)

Elastyczność i ramy projektu

Przeważająca większość organizacji wskazywała wielokrotnie na potrzebę elastyczności projektów oraz zagrożenia wynikające z wywindowanych wskaźników. Organizacje wskazywały na potrzebę modyfikowania działań przy projektach długoterminowych, z uwagi na brak stabilizacji politycznej w Polsce oraz specyfikę działań humanitarno-integracyjnych, ofertę nakładającą się często z innymi, nierzadko zaprzyjaźnionymi organizacjami (tzw. kanibalizację działań) oraz potencjał zmian prawnych i fluktuacje demograficzne różnych grup uchodźców i migrantów. Pojawił się też element ryzyka finansowego, jakie pociąga za sobą inflacja w długotrwałych projektach, co odbija się na ich jakości.

Niech główny cel i sens będą zachowane. Modyfikacja sposobu działania... Mam taki konkretny przykład - chcieliśmy w szkole zrobić warsztaty, ale szkoły są niechętne. I teraz wciąż chcemy to robić, ale u siebie, i zapraszać młodzież. A ponieważ [w projekcie] zapisane było tak, to ciężko zmienić. Lecz może powinni na to pójść zamiast zrywać kontrakt? Elastyczność przy zachowanym celu projektu. (F 5)

W tym nieszczęsnym, złym wniosku na trzy lata mamy zestaw różnych warsztatów i spotkań (...) I tam nie ma możliwości na dowolność. Tylko prosimy rozpisać nazwy tych wydarzeń na trzy lata, liczbę członków cudzoziemskich i polskich. No kurde. Nie wiem, czy za trzy lata zrobimy to działanie. (F 5)

Mieliśmy tak, że po roku pensje były tak niskie, że nikt nie chciał pracować, bo tak inflacja poszła do góry (...) A z reguły jest tak, że budżet jest już zamknięty, nic nie dodasz, mogą ci tylko odjąć. Jeśli dzieje się tak, jak w Polsce, to podwyższenie niektórych stawek w trakcie projektu - powinna być możliwość porozmawiania o tym z grantodawcą, żeby za wszelką cenę pewnych rzeczy nie robić i nie obniżać jakości tego, co oferujemy. (F 5)

Jeśli my dostajemy umowę, której nawet nie konsultujemy i nie mamy prawa w niej nic zmienić, to nie jest równorzędna relacja. Wtedy ile się nie pojawi waty słownej w mailach, jesteś wykonawcą. Za każdym razem musimy powtarzać - nie jestem twoim pracownikiem, ale partnerem do działań, których nie potrafisz zrobić, więc robię je ja. Za pieniądze, które też ktoś ci dał. One przecież nie są twoje. (F 3)

Przedłużanie współpracy/projektów

Organizacje podawały różne przykłady podejmowania decyzji o przedłużeniu - bądź nie - wspólnych działań z grantodawcą. Preferencją była możliwość okresowej ewaluacji i decyzji o możliwości przedłużenia projektu odpowiednio wcześniej, co pozwoliłoby organizacjom wyhamowanie lub skalowanie projektu, albo poszukiwanie alternatywnych środków.

Dobrze byłoby, żeby na przykład zapisane było w umowie - po ośmiu miesiącach lub pół roku możemy sprawdzić, czy chcemy taki projekt kontynuować lub przedłużyć. (F 5)

Mamy cały katalog pilotaży i fajnych eksperymentów krótkoterminowych, które super szły, ale je zarzuciliśmy, bo nie mamy już na to pieniędzy. Powinny być te zasoby, żeby odłożyć kasę na nowe konkursy, ale też pula na to, by kontynuować to, co działa (...) Może warunkiem byłaby ewaluacja. Nie sprawozdanie, tylko sprawdzenie, co wyszło, co nie wyszło i co trzeba zmienić. (F 4)

CO DALEJ?

Podsumowanie i rekomendacje

Nauczyliśmy się na sobie polegać - prawda? (KII 29)

Współpraca i zmęczenie. W tym duchu upłynął 2023 rok organizacjom i ruchom społecznym zaangażowanym w działania humanitarne i recepcyjne na rzecz osób w drodze. Dwa lata od rosyjskiej inwazji i prawie trzy od pojawienia się grupy afgańskich uchodźców w Usnarzu Górnym organizacje wspólnie mierzą się z nowymi wyzwaniami w obliczu tych samych kryzysów.

Warto założyć, że to nie ostatni kryzys humanitarny na polskich granicach i w naszym regionie, bo raz otwartego szlaku migracyjnego nie zatrzyma na dobre ani mur, ani wprowadzenie założeń nowego Europejskiego Paktu Migracyjnego. Bardzo możliwe, że to trudne i wycieńczające doświadczenie przygotowało nas - aktorów tej odpowiedzi humanitarnej - na to, co przyniesie geopolityczna przyszłość. Polska stanęła na wysokości zadania - chwalili przed wyborami przedstawiciele władzy sukces naszej odpowiedzi humanitarnej na przyjazd milionów osób uchodźczych z Ukrainy. Kim jednak jest 'Polska'?

Na pewno na wysokości zadania stanęło społeczeństwo obywatelskie, w tym polskie i ukraińskie. W raporcie 'Polska Szkoła Pomagania', podsumowującym rok po inwazji, wybrzmiewała potrzeba współpracy i mobilizacji. Rok po jego publikacji czynnikiem wspólnym pozostała współpraca - przemysłana, uczciwa, międzysektorowa. Potrzebę mobilizacji zastąpiła jednak potrzeba odciążenia i odpoczynku. W obliczu dwóch trwających kryzysów humanitarnych i perspektywy strategii wyjścia wielu międzynarodowych aktorów zabrakło czasu na dumę z wykonanej pracy. Zabrakło go nawet po porażce referendum i zmianie koalicji rządzącej, bo dla organizacji społecznych przedwyborcza nagonka na osoby w drodze upłynęła na działaniach już nie tylko wyręczania władz w działaniach humanitarnych, ale też wysiłku włożonym w ochronę uchodźców i migrantów przed samymi politykami. I choć nowa władza oznacza nowe możliwości zmiany społecznej i niedostępne wcześniej platformy współpracy z rządem, to jednak

wymusza też na organizacjach - szczególnie kadrze zarządzającej - proaktywnej postawy i, po raz kolejny, wymaga dodatkowego wysiłku, czasu i kompetencji. Jak określiła to jedna z liderki organizacji:

Po drodze stałyśmy się ekspertkami od migracji i zarządzania czasem. Po prostu go już nie mamy. (KII 17)

W 2023 roku organizacje społeczne twierdziły, że długotrwałe wsparcie na obu wschodnich granicach Polski, miastach i miasteczkach, ośrodkach detencyjnych i recepcyjnych, jest i było bezprecedensowe. W raporcie wybrzmiało, że nadszedł czas na przejęcie odpowiedzialności przez państwo, publiczne docenienie wykonanej już pracy i wzmocnienie organizacji społecznych, by te przetrwały wycofywanie się międzynarodowych donorów - i środków.

Przeprowadzone badanie wskazuje, że organizacje nie mają trudności we wskazaniu **głównych wyzwań i potrzeb**, nie zawsze są jednak w stanie stwierdzić w którą stronę pójdzie skala i zakres ich działań. Zmiana koalicji rządzącej oraz strategia wyjścia wielu partnerów międzynarodowych po kilku latach tak intensywnej pracy oznaczają potrzebę dodatkowej mobilizacji, fundraisingu lub rzecznictwa, a tym samym nowych stanowisk i kompetencji. Podobnie sytuacja ma się na poziomie współpracy z samorządami lub biznesem - organizacje wskazują potrzebę budowania tych współprac, trudnością jest jednak jej zainicjowanie lub utrzymanie. Zdecydowana większość organizacji nie wiąże swojej przyszłości *stricte* z prowadzeniem działalności humanitarnej. Wśród kluczowych potrzeb wymieniają potrzebę planowania strategicznego i reorganizacji zespołu, co często oznaczało jego redukcję oraz wzmocnienie na każdym poziomie zarządzania.

Teraz musimy spojrzeć na naszą organizację z lotu ptaka, zobaczyć jak się zmieniliśmy. Nauczyć się tę zmianę na nowo kontrolować (...). Zobacz, przez

ostatnie lata głównie reagowaliśmy - na kryzys, oba kryzysy, nowych pracowników, politykę, wymagania dużych organizacji [międzynarodowych]. Sprawdźmy sobie, gdzie nas to zaprowadziło. (KII 19)

Objęte tym badaniem organizacje i grupy nieformalne - ponad 40 kluczowych aktorów społecznych odpowiedzi humanitarnej w latach 2021-2023 - **jako największe wyzwanie wskazały postępujące zanikanie środków na rzecz pomocy osobom w drodze, przy zmianie charakteru, ale nie skali ich potrzeb.** Pozostaje pytanie - na które organizacje nie mają jasnej odpowiedzi - **kto zapewni to wsparcie po wycofaniu się międzynarodowych aktorów? A co z tymi organizacjami, które w Polsce zostaną? Czy przez ostatnie lata udało się wypracować warunki współpracy opartej - obustronnie - na szacunku i porozumieniu?**

Na ostatnie pytanie nie ma prostej odpowiedzi. Zdaniem części organizacji zasady, którymi rządzi się międzynarodowy system humanitarny i rozwojowy, nierzadko same stały na przeszkodzie współpracy, która odpowiadałaby i na potrzeby tych, co potrzebują natychmiastowej pomocy, jak i tych, którzy i które lokalnie ją świadczą. Co więcej, powszechne zaangażowanie we wsparcie osobom uciekającym z Ukrainy, jedynie uwydatniły jego braki na granicy z Białorusią, gdzie pomimo zmiany władzy od ponad dwóch lat trwają wywózki uchodźców i uchodźczyń. **Przeprowadzone badanie wskazuje, że organizacje mają świadomość ogromnego wsparcia finansowego i merytorycznego, jakie otrzymały od swoich międzynarodowych partnerów, ale też poczucie że proces wzajemnej nauki i jakościowej współpracy dopiero się zaczął.** Ma na to wpływ rzadki kontekst regionalny odpowiedzi humanitarnej organizowanej wzdłuż wschodnich granic Unii Europejskiej.

Uczymy się siebie nawzajem - tłumaczyła jedna z liderek organizacji - ale zaraz znowu może ich zabraknąć. (KII 2)

Organizacje, które zostały lub wręcz otworzyły biura w Polsce, wchodzą we współpracę z lokalnymi aktorami, którzy o pomocy humanitarnej, zarządzaniu zespołem, własnych potrzebach i możliwościach wiedzą o wiele więcej niż kilka lat temu. Zmęczonych, ale zdeterminowanych. Eksperckich, ale poszukujących realnego partnerstwa przy adekwatnym skalowaniu swoich działań i zespołów do potrzeb. Wyznaczających granice, bo świadomych swoich możliwości po

humanitarnym maratonie. Niektóre organizacje wprost mówiły o tym momencie jako decydującym lub porównywały go do sytuacji w lutym 2022:

Wtedy nie czuliśmy, że mamy wybór, czy pomagać (...). Teraz też mamy taki 'wybór na niby' - pewnych rzeczy nie zrobimy bez środków lub zespołu, czyli mimo wszystko środków. Wiele z tych zadań powinno wziąć na siebie nasze państwo - ale ich też trzeba do tego przekonać, a potem tego nauczyć. (KII 6)

Organizacje lokalne są w trudnym momencie zmiany - politycznej, wewnętrznej, skali międzynarodowych środków przeznaczanych na region - i podczas odpowiedzi na dwa trwające wciąż kryzysy humanitarne liczą na wypracowywane relacje z grantodawcami.

Zdaniem większości badanych organizacji ostatnie dwa lata współpracy przyniosły dużo cennych, ale i bolesnych lekcji, w tym dobrych i złych praktyk współpracy międzysektorowej. Na podstawie swoich dotychczasowych doświadczeń organizacje pytane były o to, **jak udana współpraca ma odzwierciedlenie w procedurze przyznania środków** w ramach m.in. konkursów grantowych, a następnie realizacji i rozliczenia projektu. Na etapie tworzenia konkursu grantowego dla organizacji społecznych kluczowe jest określenie ścisłych ram czasowych i budżetowych ('widełek') projektu, transparentność oczekiwań oraz dobre i aktualne rozpoznanie społeczne potrzeb i wyzwań - które może być również (odpłatnym) elementem procesu konkursowego. Stopień trudności i liczba etapów powinna być uzależniona od długości trwania projektu i rozpiętości budżetowej - organizacje wskazują na ograniczone zasoby kadrowe oddelegowane do pisania wniosków. Pewnym preferowanym szablonem jest procedura uproszczona - dwa etapy rekrutacji: uproszczony i krótki ('odsiewowy') oraz pogłębiony i szczegółowy dla wyłonionych organizacji. Kluczowe jest tu jednak dostosowanie procedury do charakteru konkursu a także elastyczność w wyznaczaniu linii budżetowych, która pozwala na szybsze rozpoznawanie i reagowanie na zmianę dynamiki kryzysu i potrzeby klientów.

Kluczowym elementem współpracy organizacji lokalnych i międzynarodowej jest **zaufanie**. Dla polskich i ukraińskich organizacji, dla których często było to pierwsze formatywne doświadczenie kryzysu humanitarnego lub wręcz powstały w odpowiedzi na tę potrzebę, taka współpraca nierzadko była obwarowana nieufnością, której nie weryfikował czas.

Dwa lata pracujemy razem, ale szósty już zespół X [nazwa organizacji międzynarodowej] traktuje nas tak, jakbyśmy bez ciągłej kontroli mieli sprzeniewierzyć te środki. (KII 22)

Część badanych organizacji wprost mówiła też o tym, że w projektach nie było miejsca na porażkę lub informację zwrotną, że problem został błędnie zdefiniowany lub uległ zmianie z czasem, co prowadziło do rywalizacji i dublowania działań przez podmioty lokalne. Jednocześnie to właśnie zaufanie wobec lokalnych organizacji oraz elastyczność wydatkowania sprawiły, że ponad połowa wyróżniała **sektor prywatny** jako bardzo dobrego partnera do współpracy podczas kryzysu. Wzajemne zaufanie - zdaniem organizacji - bezpośrednio przekładało się na jakość, tempo oraz adekwatność oferowanego wsparcia.

W latach 2021-2023 organizacje społeczne z inicjatywy Konsorcjum Migracyjnego i w trosce o udaną współpracę wystosowały do swoich międzynarodowych partnerów dwa listy otwarte z rekomendacjami - w [2022](#) i 2023 roku - a w październiku 2023 r. z inicjatywy NGO Forum 'Razem' opublikowane zostały [Dobrowolne Wytyczne Dotyczące Umów Partnerskich](#). Prezentowane tu badania wskazują jednak na dodatkowe aspekty, które mają potencjał wybudowania zdrowej i transparentnej współpracy między organizacjami lokalnymi i międzynarodowymi w tym nowym, ale szybko uczącym się odpowiedzi humanitarnej regionie wzdłuż wschodniej granicy Unii Europejskiej.

Rok 2024 przyniesie nowe wyzwania dla organizacji społecznych, które miały możliwość błyskawicznej nauki w odpowiedzi na kryzys humanitarny na polskich granicach z Białorusią i Ukrainą. Pojawienie się setek tysięcy uchodźczyń, często w małych miejscowościach, trwające działania zbrojne w Ukrainie i zbrojenie granicy białoruskiej, a także perspektywa wprowadzenia postanowień Europejskiego Paktu o Migracji i Azylu to nowa rzeczywistość, w której dotychczasowe doświadczenia i współpraca między organizacjami społecznymi i międzynarodowymi stanie się kluczowa. Aby to jednak się stało, na bazie przeprowadzonych badań organizacji lokalnych, serdecznie zachęcamy do zapoznania się z naszymi rekomendacjami:

REKOMENDACJE DLA MIĘDZYNARODOWYCH PARTNERÓW

1. Szacunek dla czasu i możliwości partnerów lokalnych.

Partnerzy lokalni co do zasady nie dysponują takimi zasobami osobowymi co ich międzynarodowi partnerzy, a po wymagającym okresie 2021-2023 część organizacji potrzebuje natychmiastowej reorganizacji, strategicznego planowania budżetu i wytchnienia. To oznacza, że planowanie wszystkich etapów współpracy powinno odbywać się z adekwatnym wyprzedzeniem, a harmonogram spotkań i częstotliwość komunikacji powinny uwzględniać dyspozycyjność obu stron.

Procedura grantowa. Konkursy grantowe należy planować i ogłaszać z odpowiednim wyprzedzeniem, zapewniając okres przynajmniej 30 dni na złożenie aplikacji. Wszelkie opóźnienia w rozstrzygnięciu etapu lub całości konkursu muszą być jasno komunikowane. Wnioski grantowe i sprawozdania powinny uwzględniać jedynie niezbędne dla partnera międzynarodowego informacje i wskaźniki. Projekty szczególnie skomplikowane i wymagające rozbudowanej administracji nie powinny stanowić jedynej możliwości finansowania, gdyż wyklucza to udział i przetrwanie mniejszych organizacji. Budżet projektu musi uwzględniać potrzeby administrowania projektem (księgowość, zarządzanie przez osoby kierujące organizacją, koszty operacyjne).

Pożądaną praktyką jest wdrażanie projektu od razu po podpisaniu umowy, a priorytetem - **ograniczenie projektów krótkoterminowych (3-6 miesięcy) na rzecz długoterminowych (wydłużenie cykli finansowania)**. Kluczowe jest również przeprowadzenie spotkania o przedłużeniu (lub nie) współpracy na minimum 30 dni przed zakończeniem projektu. Także decyzja o wyjściu organizacji międzynarodowej z Polski lub zamknięciu lokalnego biura musi pojawić się z wyprzedzeniem, które umożliwi ich partnerom poszukiwanie alternatywy/możliwości kontynuacji projektu.

2. Transfer wiedzy i uspoźnienie wymagań.

Po kilku latach odpowiedzi humanitarnej środowisko organizacji lokalnych uległo profesjonalizacji i wdrożyło wymagane polityki. Warunkiem sprawnej współpracy jest jednak, by transfer wiedzy odbywał się obustronnie. Partnerzy lokalni oczekują, że będą pracować ze stałymi, oddelegowanymi do tego zespołami z bazową wiedzą dotyczącą sytuacji w Polsce i obowiązującego prawa (np. RODO). Oferowane szkolenia muszą mieć na celu realne, rozpoznane potrzeby organizacji lokalnej, a nie być im narzucane. Z uwagi na wzrost liczby nowych organizacji w małych miejscowościach, kluczowe jest też rozpoznanie lokalne i dystrybucja informacji o szkoleniach/możliwościach finansowania w oparciu o poszerzającą się bazę kontaktów. Dobrą praktyką jest zatrudnianie osób lokalnych i z doświadczeniem migracji/mniejszościowym. Dla wielu organizacji ważne jest też jasne sygnalizowanie dynamiki projektu/samego kryzysu humanitarnego - co oznacza dla rozwoju organizacji i zespołu.

Procedura grantowa. Procedura *due diligence* oraz wymogi konkretnych polityk i procedur, które stawia partner, muszą być możliwie uspoźnione i wymienne między organizacjami międzynarodowymi, by te były w stanie wymieniać się ze sobą informacjami. Rozpoznanie społeczne potrzeb i grupy docelowej powinno być albo przeprowadzone przez grantodawcę przed ogłoszeniem konkursu, albo powinno być jego elementem (najlepiej odpłatnym). Takie rozpoznanie posłuży się wtedy i samym organizacjom lokalnym, i międzynarodowym w przyszłości (w tym innych konkursach). Dobrą praktyką jest uczciwa informacja zwrotna dot. samego wniosku - celem uniknięcia oczywistych dla organizacji humanitarnych błędów (zawyżonych wskaźników, niedoszacowanego budżetu etc.).

3. Komunikowanie oczekiwań, potrzeb i warunków współpracy.

Współpraca musi opierać się na jasnych komunikatach i pewności, że wzajemne oczekiwania są realistyczne, odpowiadają na dobrze określone potrzeby (społeczne, organizacji), nie ulegają poważnym zmianom z czasem i są znane od samego początku współpracy. Regularne spotkania i proaktywne tworzenie relacji partnerskiej są tego fundamentem.

Procedura grantowa. Warunki konkursu, w tym oczekiwania grantodawcy i widełki finansowania, powinny być znane aplikującym przy ogłoszeniu konkursu. Dobrą praktyką są regularne spotkania ewaluacyjne z wyłonionymi partnerami. Kategorie potencjalnie nowe, definiowane w różny sposób przez organizacje międzynarodowe, lub specjalistyczny żargon sektora humanitarnego powinien być wyjaśniony z myślą o nowopowstałych organizacjach i osobach z mniejszą znajomością języka polskiego lub angielskiego. Na etapie rozliczenia projektu nie mogą pojawiać się niezakomunikowane wcześniej wymogi i wskaźniki.

4. Jeden standard humanitarny i szacunek dla ludzi w drodze.

Podejście prezentowane przez organizacje międzynarodowe nie może być dyskryminacyjne lub sprzyjać stosowaniu preferencyjności konkretnych grup osób uchodźczych, chyba że jest to warunkowane ich szczególnymi potrzebami. Rekomendowane jest promowanie holistycznego podejścia do zróżnicowanej populacji osób o różnym statucie i na różnych etapach drogi (detencji, recepcji, integracji etc.), by uniknąć wykluczania osób w potrzebie z danej oferty wsparcia.

Procedura grantowa. Należy unikać konkursów sformułowanych tak, by zawęzić świadczenie usługi tylko np. do osób uciekających z Ukrainy (tu: z obywatelstwem ukraińskim), a także aktywnie zwracać uwagę i wspierać działania na rzecz poprawy sytuacji wszystkich osób poszukujących ochrony oraz grup szczególnie wrażliwych. Pracownicy/ce z doświadczeniem migracji/uchodźstwa muszą mieć gwarancję tego samego pułapu wynagrodzenia, co pozostałe osoby na podobnym stanowisku.

5. Elastyczność, długotrwałe wzmocnienie i responsywność.

Dynamika kryzysów humanitarnych, zmiana polityczna oraz przemęczenie społeczeństwa obywatelskiego powinny umożliwić pewną dozę elastyczności w planowaniu procesu współpracy i przesuwanie środków w ramach projektów po konsultacji/uzasadnieniu. Dobrą praktyką powinna być wspólna analiza ryzyka projektu i planowanie możliwych scenariuszy, a także adekwatne, szybkie tempo komunikacji między partnerami.

Procedura grantowa. Możliwość elastycznego budżetowania - wprowadzanie ruchomych linii budżetowych lub jasne określenie dodatkowej puli w projekcie na działania nieprzewidziane. Uwzględnienie mechanizmów wsparcia organizacji w ramach dedykowanych działań - supervizji psychologicznej dla zespołu, wsparcia administracyjnego lub nawet szukania alternatywnego finansowania, jeżeli rozpoznano potrzebę kontynuacji działania po np. wyjściu organizacji z Polski.

REKOMENDACJA DLA ORGANIZACJI LOKALNYCH

Współpraca i komunikacja.

Polityczna zmiana i wychodzenie wielu międzynarodowych partnerów powinno motywować do zacieśniania, nie rozluźniania współpracy między organizacjami o różnym stażu i profilu. Stąd potrzeba rzecznictwa i wspólnych szkoleń w ramach koalicji i platform współpracy, jak choćby Konsorcjum Migracyjne, Grupa Granica czy NGO Forum 'Razem'. Wiele organizacji ma za sobą doświadczenie upolitycznienia i ograniczania środków na działania organizacji - to doświadczenie współpracy, a nie rywalizacji, pozwoliło wielu organizacjom przetrwać okres celowego odcinania organizacji pozarządowych od środków publicznych. Poszukiwanie przez organizacje lokalne alternatywnego finansowania ze strony samorządów i sektora prywatnego powinno uwzględniać potrzeby beneficjentów i sektora, a nie tylko interes pojedynczej organizacji.

Należy też promować sprawczość osób i organizacji z doświadczeniem migracji lub uchodźstwa w debacie publicznej oraz przy projektowaniu polityk integracyjnych. Rekomendujemy współpracy i partnerstwa ponadgraniczne i na poziomie regionalnym, oparte na transferze wiedzy, rozpoznaniu trendów migracyjnych i monitorowaniu naruszeń praw człowieka.



REKOMENDACJA DLA POLSKIEGO RZĄDU I ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Podział obowiązków i długofalowe wsparcie

Odciążenie społeczeństwa obywatelskiego w odpowiedzi na kryzys i działaniach integracyjnych. Przeszkolenie administracji publicznej w pracy z osobami w drodze, przy włączeniu ekspertyzy organizacji społecznych i osób migranckich. Zapewnienie możliwości stabilnego wsparcia finansowego i operacyjnego dla organizacji społecznych.