

FUNDACJA
**Polskie
Forum
Migracyjne**

Odpowiedź na kryzys humanitarny w Polsce (2022–2025)

etapy działania, doświadczenia i wnioski

„Lokalizacja” z perspektywy lokalnej liderki – studium przypadku

Agnieszka Kosowicz

Streszczenie

Fundacja Polskie Forum Migracyjne (PFM) powstała w 2007 roku, aby wspierać migrantów i uchodźców, przede wszystkim w obszarze integracji. Kiedy w lutym 2022 roku wybuchła pełnoskalowa wojna w Ukrainie, PFM było niewielką, ale doświadczoną organizacją wspierającą uchodźczynie i uchodźców oraz migrantki i migrantów w Polsce. Zналиśmy się na migracji, ale nie na pracy w kryzysie. Gwałtowny wzrost liczby osób z doświadczeniem uchodźstwa w Polsce wymagał więc szybkiej adaptacji organizacji do nowych wyzwań i przebudowy jej struktury, a przede wszystkim decyzji co do roli i zadań, które PFM jest gotowe (i zdolne) podjąć.

PFM postanowiło nie angażować się w działania kryzysowe na granicy, ale raczej włączyć się w odpowiedź humanitarną bazując na swoich eksperckich zasobach i wiedzy w zakresie głównych obszarów działania Fundacji: wsparcia zdrowia psychicznego, edukacji, udzielania informacji, opieki nad grupami wrażliwymi, wsparcia kobiet oraz aktywizacji zawodowej.

W ciągu kilku miesięcy PFM rozrosło się prawie ośmiokrotnie, zatrudniając na przełomie 2022 i 2023 r. 115 pracowników i angażując ponad 120 wolontariuszy. Fundacja działała w koordynacji z lokalnymi i międzynarodowymi organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorstwami i rządem, ucząc się funkcjonowania w nieznanej sobie wcześniej strukturze pomocy humanitarnej, udoskonalając wewnętrzne procedury i ucząc się pracy w warunkach kryzysu.

Z perspektywy PFM odpowiedź humanitarna na kryzys uchodźczy wywołany eskalacją wojny w Ukrainie obejmowała pięć etapów, z których każdy niósł nieco inne wyzwania:

1. **Ostry kryzys – pierwsza faza** (luty–marzec 2022 r.): gwałtowny wzrost liczby uchodźców, chaos, ale też ogromna społeczna solidarność. Dla organizacji: czas szybkiego zwiększenia skali działań i pierwsze międzynarodowe partnerstwa.
2. **Ostry kryzys – druga faza** (kwiecień–czerwiec 2022 r.): duża potrzeba działań koordynacyjnych, pierwsze przypadki wypalenia zawodowego oraz ogrom środków finansowych, ale krótkoterminowych. Intensywny czas profesjonalizacji.
3. **Odpowiedź średniokresowa** (lipiec–grudzień 2022 r.): Część podmiotów międzynarodowych zaczyna już wycofywać się z Polski. Pojawiają się napięcia między lokalnymi a międzynarodowymi organizacjami pozarządowymi. Pogłębia się wypalenie zawodowe w zespole. Powstają pierwsze długoterminowe partnerstwa.
4. **Odpowiedź długoterminowa** (2023–połowa 2024): W związku ze zmniejszaniem się skali dostępnych funduszy i zmianami politycznymi konieczne jest ograniczanie działalności. Potrzeby uchodźczyń i uchodźców stają się bardziej złożone (a odpowiedź na nie trudniejsza).
5. **Po kryzysie / „Nowa normalność”** (od połowy 2024 r.): Większość osób uchodźczych zdążyła się usamodzielnic. Wzrastają jednak nastroje antymigranckie. Większość międzynarodowych organizacji humanitarnych wycofała się z Polski, a PFM ponownie skoncentrowało się na rzecznictwie i wsparciu integracji. Pozyskanie funduszy ponownie staje się ważnym wyzwaniem.

Rok 2025 przyniósł nowy kryzys, ponieważ niespodziewane cięcia w funduszach amerykańskich na cele humanitarne wymusiły dalsze nagłe ograniczenia podejmowanych działań oraz konieczność rewizji priorytetów w obliczu trwającej wojny w Ukrainie i generalnego poczucia geopolitycznej niestabilności.

W poniższym studium przypadku przedstawiamy rekomendacje dla lokalnych organizacji pozarządowych (NGO), jak i darczyńców, agencji ONZ oraz międzynarodowych organizacji pozarządowych (INGO) – z myślą o kryzysach migracyjnych w przyszłości.

Kluczowe rekomendacje dla NGO obejmują: skupienie się na swojej podstawowej działalności i kompetencjach swojej organizacji oraz przemyślane ustalenie priorytetów, poznanie jak najwcześniej natury i etapów kryzysu, dokumentowanie pracy od samego początku, inwestowanie w dobrostan pracowników oraz dbałość o zrównoważony rozwój organizacji: oprócz zwiększania zdolności operacyjnych konieczna jest rozbudowa stabilnej struktury, systemu zarządzania i zaplecza finansowo-administracyjnego.

Rekomendacje dla darczyńców i INGO obejmują: traktowanie lokalnych podmiotów jak równorzędnych partnerów, zapewnienie elastycznego i wieloletniego finansowania, wspieranie zaplecza administracyjnego i zapobieganie wypaleniu zawodowemu, koordynowanie weryfikacji finansowanych podmiotów (due diligence), zapewnienie przejrzystych strategii wyjścia oraz dzielenie się wiedzą zdobytą podczas poprzednich kryzysów.

Doświadczenie PFM to opowieść o rezyliencji, ale też słabych punktach lokalnych organizacji pozarządowych podczas kryzysów humanitarnych na dużą skalę. Mimo że organizacja szybko się rozwinęła i stała się znaczącym aktorem odpowiedzi humanitarnej, doświadczyła wielu trudności i wyzwań – zwłaszcza związanych ze strukturą finansowania, zarządzaniem i procesami wewnątrz zespołu. W relacjach z międzynarodowymi organizacjami borykaliśmy się też z nierównowagą sił i brakiem wspólnego planowania/analizy wyzwań i ryzyk.

Przedstawiając rekomendacje zarówno dla podmiotów realizujących projekty, jak i grantodawców, chcemy podzielić się doświadczeniem i pomóc tym, którzy będą przeżywać podobne wyzwania w przyszłości. Doświadczenie wielu polskich organizacji zaangażowanych w odpowiedź na ukraiński kryzys uchodźczy na pewno jest wyjątkowe w skali świata: pracowaliśmy w Europie, przy początkowo obficie dostępnym finansowaniu, we własnym kraju. Sytuacja była nietypowa. Jednocześnie mamy świadomość, że wiele naszych doświadczeń ma charakter uniwersalny – liczymy, że porządkując własne doświadczenie i refleksje pomagamy wzmocnić przyszłe działania humanitarne poprzez bardziej zrównoważoną i skuteczną współpracę różnych podmiotów współtworzących „odповідь humanitarną”.



Podziękowania

Przede wszystkim chciałabym podziękować ludziom, którzy włączyli się w pomoc uchodźcom po wybuchu pełnoskalowej wojny w Ukrainie. Dziękuję zarówno moim rodakom, jak i osobom z zagranicy; związanych z biznesem lub ONZ, sąsiadom, aktywistom, samorządowcom, którzy zaangażowali się w pomoc humanitarną dla uchodźczyń i uchodźców z Ukrainy w Polsce. Nigdy wcześniej nie czułam takiej dumy z bycia Polką, jak w obliczu fali dobrej woli, współczucia i hojności, z jaką przyjęto osoby z Ukrainy w 2022 roku.

Postawy społeczne wobec uchodźców zmieniały się na przestrzeni lat, ale rok 2022 pokazał, do czego zdolne jest nasze społeczeństwo. To było imponujące.

Publikacja ta nie powstałaby bez zespołu Fundacji Polskie Forum Migracyjne – ponad setki osób, z którymi mieliśmy zaszczyt pracować, krótko lub długo, w czasie tego kryzysu. Dziękuję Karolinie Czerwińskiej, dyrektorze programowej PFM w czasie kryzysu, pozostałym członkiniom zarządu Fundacji: Ani Maciejko, Marcie Piegat-Kaczmarczyk, Zuzannie Rejmer, Aleksandrze Kochanowskiej, Magdzie Sadurze, Katarzynie Sawko. Dziękuję koordynatorkom, zespołom merytorycznym i wspierającym – wasze zaangażowanie, ciężka praca i poświęcenie pozwoliło sprostać wyzwaniom.

Szczególne podziękowania kieruję do naszych pracowniczek i pracowników z doświadczeniem migracji, którzy wspierają innych, często sami borykając się z własnymi wyzwaniami, smutkiem i obawami. Ostatnie lata to niezwykle intensywny, ale fascynujący czas, podczas którego dowiedzieliśmy się, jak daleko sięgają nasze indywidualne możliwości i gdzie leżą ich granice. Także – że wszyscy je mamy.

Chcę także podziękować międzynarodowym organizacjom pozarządowym, które z nami współpracowały i wspierały nas przez ostatnie trzy lata: Danish Refugee Council, International Rescue Committee, Save the Children, Humanitarian Leadership Academy, Plan International, Mercy Corps, Care, Choose Love, Disasters Emergency Committee, Stiftung Vluchteling oraz koleżankom i kolegom z UNHCR, IOM, UNICEF i WHO.

Serdecznie dziękuję przyjaciołom i lokalnym partnerom z Polski: Fundacji im. Batorego, Fundacji Stocznia, Fundacji Edukacja dla Demokracji, Ashoka, licznym polskim organizacjom pozarządowym, przyjaciołom z instytucji rządowych i samorządowych, środowisku akademickiemu, partnerom biznesowym – bez Was nie dalibyśmy rady.

Chylę niezmiennie czoła przed koleżankami i kolegami z Grecji i Turcji, którzy podzielili się swoim doświadczeniem w zakresie reagowania na kryzysy. Wasze wsparcie było nieocenione.

Na koniec chciałbym serdecznie podziękować koleżankom i kolegom, którzy mnie wspierali, dzielili się spostrzeżeniami i komentowali ten tekst: Witkowi Klausowi, Ruairi McDermott, Karolinie Madej, Katarzynie Sulimie i Katarzynie Sawko. Dziękuję bardzo!

Agnieszka Kosowicz
Prezeska Fundacji Polskie Forum Migracyjne

Wstęp

Fundacja Polskie Forum Migracyjne powstała w 2007 roku, aby wspierać integrację uchodźców i migrantów w Polsce oraz pomagać w tworzeniu spójnego, pełnego szacunku społeczeństwa w kraju o rosnącej różnorodności. Stworzyłam niewielki zespół zgranych profesjonalistów, z których każdy przyczyniał się do realizacji wspólnego celu.

W styczniu 2022 roku mieliśmy jedną pracowniczkę zatrudnioną na podstawie umowy o pracę – case-workerkę. Reszta naszego personelu, łącznie 15 osób, pracowała na podstawie umów cywilnoprawnych i B2B, wiele z nas w niepełnym wymiarze godzin. Kierowaliśmy się wizją i misją, ale nie byliśmy organizacją humanitarną. Mieliśmy dwustronicowy regulamin, który wyjaśniał, dlaczego nie pomagamy osobom, które przychodzą do nas po spożyciu alkoholu. I właściwie to tyle, jeśli chodzi o procedury wewnętrzne.

Mieliśmy 15 lat doświadczenia i pięć obszarów działania: wsparcie psychologiczne, wsparcie edukacyjne, program informacyjny/opiekuńczy, program dla kobiet skupiający się na pomocy migrantkom w ciąży oraz dział aktywizacji zawodowej. Nasz zespół składał się z profesjonalistów, z których wielu miało wieloletnie doświadczenie. Pomagaliśmy setkom osób rocznie, byliśmy elastyczni, zaangażowani, mieliśmy dobre kontakty w środowisku organizacji pozarządowych oraz w sieciach krajowych i lokalnych. Byliśmy szanowaną organizacją. Mimo to nie mieliśmy osobnego zespołu komunikacji, kadr, finansów, administracji, osoby odpowiedzialnej za wewnętrzne procedury, a także, co nas dzisiaj dziwi, zespołu odpowiedzialnego za zbieranie i analizę danych, monitorowanie jakości i informację zwrotną (MEAL)! Nie mieliśmy polityki zapobiegania wykorzystywaniu seksualnemu, procedur przeciwdziałania praniu brudnych pieniędzy, doświadczenia w zakresie zamówień publicznych, a nasz roczny budżet wynosił około 500 000 euro.

W styczniu 2022 roku pracowaliśmy już trzy razy ciężiej niż wcześniej, odpowiadając na potrzeby migrantów przybywających po pomoc z Warszawy i okolic, jak zwykle, ale dodatkowo osób przekraczających granicę polsko-białoruską (od połowy 2021 r.) oraz grupy osób z Afganistanu, ewakuowanej w 2021 r. przez polski rząd ze zdobytego przez talibów Kabulu. Czuliśmy się przytłoczeni i wyczerpani, pomagając rocznie około 12 tysiącom osób z różnych stron świata.

W takim momencie zaskoczyła nas wojna w Ukrainie.

Wojna rozpoczęła się w czwartek. W piątek wszyscy byliśmy w szoku, w sobotę zajmowaliśmy się sprawami rodzinnymi, a w niedzielę wraz z moją „prawą ręką” Karoliną spotkałyśmy się w naszym małym biurze, aby przeprojektować organizację na warunki skutków wojny. W poniedziałek zebraliśmy cały zespół i zaczęliśmy działać najlepiej, jak potrafiliśmy, stawiając czoła codziennie nowym wyzwaniom.

Zdecydowaliśmy się nie angażować w działania, które wówczas uważaliśmy za „humanitarne”. Nie jeździliśmy na polsko-ukraińską granicę z wodą, jedzeniem i ubraniami. Nie zdecydowaliśmy się na robienie kanapek i rozdawanie ich na dworcach kolejowych. Nie szukaliśmy także noclegów dla osób błąkających się po warszawskich dworcach kolejowych i autobusowych. Mieliśmy przecucie, że nasza wiedza jest unikalna w skali Polski, niewiele osób posiada podobną. Uznaliśmy, że sensowne jest skupienie się na tym, na czym się znamy – sądziliśmy, że nasze kompetencje będą potrzebne, co okazało się słuszne.

Nasze podejście było takie samo jak zawsze: z jednej strony pomagaliśmy osobom z doświadczeniem migracji, a z drugiej dzieliliśmy się umiejętnościami i rozwijaliśmy potencjał innych. **Oto, co nam się udało: w ciągu 6–8 miesięcy rozbudowaliśmy organizację około ośmiokrotnie (z 15 do 115 pracowników i z 30 do ponad 120 wolontariuszy)**. W trakcie działań podjęliśmy kilka nowych wyzwań i rozszerzyliśmy zakres naszej pracy, zachowując jednak ogólne ramy działania sprzed kryzysu. Skupiliśmy się na zdrowiu psychicznym, edukacji, informacji i ochronie, kobietach oraz aktywizacji zawodowej. Z czasem ważnym obszarem działalności stało się również budowanie społeczności – przestrzeń, gdzie ludzie z różnych krajów i kultur spędzają razem czas, poznają się.

Niniejszy raport jest podsumowaniem naszych doświadczeń związanych z pomocą uchodźczyniom i uchodźcom z Ukrainy z perspektywy lokalnej organizacji społeczeństwa obywatelskiego, z mojej perspektywy jako liderki tej organizacji. Wiele się nauczyliśmy, ale też wiele przecierpieliśmy. Napisałam ten raport, aby pomóc innym organizacjom pozarządowym działającym w sytuacjach kryzysowych wyciągnąć wnioski z naszych błędów. W obliczu kryzysu w sektorze pomocy humanitarnej spowodowanego cięciami budżetowymi w Stanach Zjednoczonych, chcemy przedstawić specjalistkom i specjalistom oraz analityczkom i analitykom z branży humanitarnej poniższe studium przypadku oraz kilka sugestii dotyczących obszarów, w których system mógłby nam zapewnić lepsze wsparcie.

Zidentyfikowaliśmy pięć etapów pomocy humanitarnej: Ostry kryzys – pierwsza faza, Ostry kryzys – druga faza, Odpowiedź średniokresowa, Odpowiedź długoterminowa, Po kryzysie/nowa normalność. Po krótkim omówieniu każdego z nich dzielimy się naszym doświadczeniem: jak wyglądał dla nas ten konkretny moment, co było pomocne, a czego brakowało. Dzielimy się naszymi przemyśleniami.

Nie piszę tego tekstu w ramach projektu czy dotacji. Piszę, ponieważ chcę się podzielić doświadczeniem – bez finansowania, bez darczyńców, w wolnym czasie. Można cytować i wykorzystywać ten tekst w dowolny sposób – pod warunkiem podania źródła.

To nasza szansa, aby odwdziżyć się globalnej społeczności organizacji pozarządowych. Czuliśmy troskę i wsparcie ze strony tureckich i greckich organizacji, które podzieliły się z nami swoimi doświadczeniami związanymi z kryzysem w Syrii. To nasze podziękowanie dla Was, przyjaciele. Pomogliście nam przetrwać.

Agnieszka Kosowicz

Skrót

Poniższa tabela pokazuje, jak zapamiętaliśmy reakcję na kryzys związany z ogromną liczbą uchodźców z Ukrainy.

Etap	Organizacje międzynarodowe	PFM: kluczowe zadania i wyzwania
Ostry kryzys – pierwsza faza (luty–marzec 2022)	międzynarodowe organizacje pozarządowe przybywają licznie, poszukując lokalnych partnerów; dostępne są szybkie środki finansowe, pojawiają się nieobecne wcześniej źródła finansowania (biznes).	kluczowe decyzje dotyczące kształtu naszego zaangażowania, ustalanie priorytetów, przebudowanie organizacji, rozbudowa struktury i zarządzania, koordynacja – odnalezienie się w nowym systemie, nadążanie za potrzebami i formą reakcji na kryzys, projekty krótkoterminowe
2. Ostry kryzys – druga faza (kwiecień–czerwiec 2022)	koordynacja stanowi wyzwanie – ogromna liczba nowych organizacji, duża rotacja personelu w międzynarodowych organizacjach, zmieniające się zasady, dynamiczne zmiany w zakresie programów i otoczenia	profesjonalizacja i rozbudowa (zatrudnianie, wdrażanie nowych pracowników, szkolenia, zarządzanie projektami na dużą skalę), współpraca z innymi, zarządzanie wieloma partnerstwami, reorganizacja wewnętrzna, monitorowanie i ocena, pierwsze przypadki wypalenia zawodowego pracowników, odejścia pracowników do międzynarodowych organizacji pozarządowych projekty krótkoterminowe
3. Odpowiedź średnioterminowa (czerwiec–grudzień 2022)	szybki i nieprzewidywalny (dla nas) proces wycofywania się międzynarodowych organizacji pozarządowych, gdy organizacje ratownicze kończą swoją działalność, napięcia między podmiotami lokalnymi a międzynarodowymi	wypalenie zawodowe, zwłaszcza wśród pracowników pierwszej linii; wewnętrzne problemy związane z zarządzaniem: nowe struktury, nowe potrzeby, nowa tożsamość to wiele wyzwań związanych z zarządzaniem i napięć na wszystkich poziomach; pierwsze przypadki zwolnień pracowników, którzy nie funkcjonują dobrze w zespole, dalsza profesjonalizacja i rozwój, czas na pierwsze sprawozdania, nawiązywanie długoterminowych partnerstw, napięcia z niektórymi międzynarodowymi organizacjami pozarządowymi, projekty średnioterminowe

Etap	Organizacje międzynarodowe	PFM: kluczowe zadania i wyzwania
4. Odpowiedź długoterminowa (2023–połowa 2024)	większość międzynarodowych organizacji pozarządowych zamyka swoją działalność, kilka z nich tworzy lokalne oddziały	czas kryzysu, pośpieszne zarządzanie na tym etapie rodzi potrzebę stabilności/spójności wewnętrznej zespołu, redukcja zatrudnienia – zarządzanie emocjami pracowników, ustalanie priorytetów w obliczu cięć finansowych, pierwsze luki finansowe, trudności w finansowaniu kosztów związanych z wyższymi standardami zawodowymi, zmiana charakteru pracy w miarę jak potrzeby osób uchodźczych stają się coraz bardziej złożone i wymagające, potrzeba integracji zamiast pomocy interwencyjnej, mniej projektów – ale są one długoterminowe.
5. Po kryzysie/"Nowa normalność" (od połowy 2024)	zostaje kilka międzynarodowych organizacji pozarządowych, niektóre z nich są w fazie wycofywania się, cięcia budżetowe USA w styczniu 2025 r. mają znaczący wpływ zarówno na organizacje związane z ONZ, międzynarodowe, jak i lokalne – wszystkie ograniczają zakres usług i znacząco redukują zatrudnienie	dalsza redukcja zatrudnienia, dalsze cięcia budżetowe i restrukturyzacja w celu dostosowania się do warunków pracy po kryzysie, wypalenie kadry zarządzającej, dziura budżetowa – trudności z finansowaniem profesjonalnej struktury, działanie wbrew sympatiom społecznym i rosnącym nastrojom antyimigranckim wśród społeczeństwa i rządzących

Rozdział 1

Ostry kryzys – pierwsza faza (luty – marzec 2022)

1. Charakterystyka i kontekst

Pełnoskalowa wojna w Ukrainę rozpoczęła się **24 lutego 2022 r.** Spowodowało to ogromny wzrost liczby osób szukających schronienia. **Do początku marca** (w ciągu około 10 dni) **Polska przyjęła ponad milion uchodźców**, w większości kobiet, dzieci i osób starszych. W ciągu trzech miesięcy do Polski przybyło łącznie ponad 3,5 miliona uchodźczyń i uchodźców z Ukrainy, z których większość pojechała dalej na Zachód (<https://www.unhcr.org/where-we-work/countries/poland>).

Sytuacja była nieco chaotyczna, ale od pierwszych godzin wojny widzieliśmy niespotykaną solidarność zarówno ze strony polskiego społeczeństwa, jak i ukraińskiej diaspory. Na granicy polsko-ukraińskiej na uchodźców czekały setki wolontariuszy oraz jedzenie, woda, ubrania i różne opcje transportu. Jeszcze zanim organizacje pozarządowe zdążyły się zorganizować, ludzie spontanicznie zaczęli pomagać i zaspokajać podstawowe potrzeby osób szukających schronienia.

Organizacjom pozarządowym zajęło kilka dni, żeby zaangażować się w pomoc. Samorządom lokalnym – kilka tygodni, państwu – kolejne tygodnie. 12 marca 2022 w Polsce uchwalono ustawę zapewniającą ukraińskim uchodźcom ochronę tymczasową, która umożliwiła dostęp do rynku pracy, edukacji, opieki zdrowotnej i systemu socjalnego. Mimo braku koordynacji ze strony państwa, władze centralne i lokalne miały wspólny cel – by chronić potrzebujące osoby. Opinia publiczna była im zdecydowanie przychylna, a zainteresowanie mediów ogromne.

Przy wsparciu rządów, samorządów lokalnych oraz obywateli innych państw rozpoczęła się migracja uchodźców z Ukrainy do innych krajów Unii Europejskiej, a także na inne kontynenty.

2. Międzynarodowa odpowiedź humanitarna (z naszego punktu widzenia)

Zgodnie z modelem reagowania kryzysowego międzynarodowe agencje humanitarne podejmują działania w ciągu 48 godzin od początku kryzysu. W ciągu 5 dni ogłaszane jest wezwanie do natychmiastowego finansowania.

Już 29 lutego Polskie Forum Migracyjne odwiedziła międzynarodowa organizacja humanitarna International Rescue Committee (IRC). W ciągu kilku następnych dni skontaktowało się z nami wiele organizacji międzynarodowych, które chciały zbadać możliwości współpracy (DRC, NRC, Care, UNICEF, Plan International i wiele innych). Z tego okresu wspominamy tłum międzynarodowych pracowników. Z jednej strony trudno było zapamiętać, kto jest kim, ale z drugiej – jako lokalna organizacja czuliśmy się częścią większego wysiłku, nie czuliśmy się osamotnieni. Wsparcie ze strony organizacji międzynarodowych, a także rządów, lokalnych organizacji z innych krajów, osób prywatnych i wolontariuszy z całego świata było poruszające. Z biegiem czasu częste zmiany kadrowe oraz niejasny dla nas zakres kompetencji poszczególnych agend i podmiotów stał się kłopotliwy: chaos, rotacje i zmiany priorytetów organizacji dodatkowo komplikowały i tak już dynamiczną sytuację, co niekiedy utrudniało nawiązywanie trwałych i znaczących partnerstw oraz zapewnienie ciągłości komunikacji.

Pierwsze granty były krótkoterminowe i wymagały od Fundacji minimalnej sprawozdawczości. Oczekiwano szybkiego wykorzystania środków i podjęcia natychmiastowych działań. W tym czasie typowe były projekty trwające od jednego do trzech miesięcy. Nadążanie za potrzebami uchodźców stanowiło wyzwanie – ale środki na pracę były dla nas dostępne.

Sfinansowanie pierwszych dni i tygodni pracy umożliwiły fundusze od biznesu, w szczególności od firm Google, Allegro, BNP Paribas i Fundacji ING Dzieciom. Biznes dał nam możliwość reagować szybko i działać razem z międzynarodowymi organizacjami humanitarnymi (w przypadku tych ostatnich czasem najpierw coś robiliśmy, a dopiero potem dostawaliśmy na to środki).

3. Odpowiedź Fundacji Polskie Forum Migracyjne

Pierwszym krokiem, który podjęliśmy w tym okresie było podjęcie decyzji: czy i w jaki sposób zaangażujemy się w to, co dzieje się wokół. **Wybraliśmy nasze priorytety.** Doraźna pomoc dla przybywających uchodźców – żywność, schronienie, informacje i transport – była niezbędna, ale widzieliśmy, że zajmowało się nią wiele innych organizacji. Postanowiliśmy więc skoncentrować się na naszych kluczowych kompetencjach, wiedząc, że są one w Polsce trudno dostępne: wsparcie w zakresie zdrowia psychicznego, wsparcie edukacyjne, wsparcie informacyjne i ochrona, wsparcie kobiet w ciąży. Postanowiliśmy:

- zwiększyć zakres naszego bezpośredniego wsparcia,
- rozwijać potencjał innych poprzez szkolenia i dzielenie się wiedzą,
- nie angażować się w żadne inne obszary pomocy humanitarnej, którymi z dużym prawdopodobieństwem zajmie się ktoś inny.

Na tym etapie możliwości finansowania były ogromne, więc zaczęliśmy powiększać nasz zespół (bez żadnego wcześniejszego doświadczenia w zakresie znacznego rozwoju PFM powiększyło się sześciokrotnie do czerwca i ośmiokrotnie do sierpnia 2022 r.). Przeszkoliliśmy i zatrudniliśmy nowe pracowniczki i pracowników oraz zorganizowaliśmy szkolenia stacjonarne i online dla grup profesjonalistów (nauczycieli, psychologów, pracowników socjalnych itp.) z całego kraju. Przeprowadzaliśmy restrukturyzację w biegu, można by powiedzieć, równocześnie ucząc się zarządzania, delegowania zadań, funkcjonowania dużych zespołów oraz tego, czym w ogóle jest kryzys i odpowiedź humanitarna. Procedury opracowywaliśmy pod presją czasu i okoliczności, dopracowując je na bieżąco w odpowiedzi na praktyczne wyzwania, trudności i zdobyte doświadczenia.

Ważnym obszarem pracy było wówczas utrzymywanie bliskich kontaktów z innymi podmiotami: koordynacja działań z polskimi partnerami (z których każdy podobnie jak my przechodził gwałtowny proces zmiany), a także udział w spotkaniach koordynacyjnych prowadzonych przez ONZ pod przewodnictwem UNHCR oraz z wieloma międzynarodowymi organizacjami pozarządowymi. Z perspektywy czasu kluczowym zadaniem dla nas było w tym czasie podejmowanie licznych decyzji w nieznanym, dynamicznie zmieniającym się kontekście, koordynacja działań i zrozumienie istoty i dynamiki pomocy humanitarnej (w owym czasie w polskich organizacjach trwała dyskusja, czy w ogóle jesteśmy organizacjami humanitarnymi i co to dla nas znaczy).

Kolejną nowością była rosnąca liczba wolontariuszy, z których zaangażowania uczyliśmy się korzystać. Z jednej strony obecność kilkudziesięciu osób chętnych do zaangażowania się i okazania wsparcia była niezwykle budująca i pomocna. Z drugiej strony tak liczna, międzynarodowa grupa wolontariuszy wymagała profesjonalnej koordynacji, zarządzania i nadzoru – umiejętności, których również musieliśmy nauczyć się w trakcie działania. Konieczne było nadanie pracy wolontariuszy sensu i praktycznej użyteczności. Uważam, że w ostatecznym rozrachunku poradziliśmy sobie w tej kwestii znakomicie.

4. Najważniejsze wnioski/rekomendacje (dla organizacji pozarządowych)

- **„Wybieraj swoje bitwy”.** Powstrzymaj się przed chęcią zrobienia wszystkiego. Nie zaspokoisz wszystkich potrzeb. Dokonuj wyborów w oparciu o własną misję, kompetencje i zasoby.
- **Bądź elastyczny, monitoruj na bieżąco zmieniające się potrzeby uchodźców** – w sytuacji kryzysowej mogą one zmieniać się często i szybko.
- **To nie sprint, a maraton** – a pieniądze są dostępne tylko na początku. Finansowanie pomocy humanitarnej przypomina niestety sprint, więc nie oczekuj niczego innego. Jeśli chcesz kontynuować pracę po zakończeniu kryzysu, możliwie wcześniej zacznij myśleć długofalowo. Ludzie i ich potrzeby będą z Tobą dłużej niż kryzysowe finansowanie.
- **Dokumentuj wszystko, co robisz, od samego początku** – nawet jeśli nikt o to nie prosi. Dobre dane zapewnią Ci wiarygodność niezbędną do uzyskania dalszego finansowania.
- **Poznaj dynamikę kryzysu humanitarnego i dziel się wiedzą ze swoim zespołem.** Dowiedz się więcej o etapach kryzysu i standardowych reakcjach społeczności międzynarodowej – pomoże Ci to w podejmowaniu decyzji.
- **Zapoznaj się ze standardami pracy w sytuacji kryzysowej, czyli Core Humanitarian Standards.** Oprócz przedstawienia standardów, CHS dają również dobry obraz obszarów, w których w kryzysie można popełnić błędy – łatwiej jest na czas im zapobiegać.
- **Zabiegaj o równowagę wewnętrzną w organizacji.** Przeprowadź reorganizację, aby sprostać nowym potrzebom. Rozwijaj nie tylko swoje usługi na pierwszej linii, ale także strukturę i zaplecze administracyjne (zarządzanie, nadzór, finanse, komunikacja, MEAL, HR).
- **Dziel się.** Dostęp do finansowania okazał się bardzo nierównomierny między lokalnymi organizacjami pozarządowymi – a z czasem sytuacja ta uległa pogorszeniu. Warto było dzielić się i angażować innych w budowanie nowych partnerstw, wspólnie ubiegać się o środki i zwyczajnie okazywać partnerom szacunek. Pomogło nam to zminimalizować niezdrową konkurencję, która wpływa na koordynację na późniejszym etapie.
- **Komunikuj się.** Ważne jest, aby być w kontakcie z innymi: w systemie klastrowym, w grupach rządowych i samorządowych oraz w sieci organizacji pozarządowych, z ludźmi, dla których działasz.

- **Podziel pracę wśród personelu, tak aby część osób zajmowała się dotychczasowymi, bieżącymi obowiązkami.** To dobra rada, by pozwolić niektórym pracownikom skupić się na kryzysie, a innym kontynuować bieżące zadania, takie jak realizacja wcześniejszych projektów czy raportowanie. Bardzo trudno jest tym samym osobom jednocześnie wykonywać dotychczasową pracę i tworzyć nowy system reagowania kryzysowego.
- **Nie oczekuj porządku na tym etapie.** To czas chaosu. Nie spodziewaj się idealnej koordynacji i nie oczekuj od siebie perfekcji. Pracuj z tym, co masz.

Pamiętam lunch z Christine Goyer, ówczesną zastępczynią szefa UNHCR w Warszawie, na który przyszedłam spóźniona i zdenerwowana. Zaczęłam się tłumaczyć, przepraszać za spóźnienie. Christine przerwała mi, mówiąc: „Wszystko w porządku, tak to jest. Tak wygląda kryzys. To normalne”. Usłyszenie tego w tamtej chwili było dla mnie bardzo ważnym doświadczeniem: chaos był czymś typowym dla ówczesnej sytuacji, gorączkowe dni wypełnione pracą i spotkaniami były czymś normalnym. Zmiany były czymś normalnym, ciągły przepływ ludzi, potrzeb i zadań od rana do nocy był naturalnym elementem sytuacji kryzysowej. Usłyszenie tego bardzo mnie otępiło, dało spokój”.

5. Rekomendacje dla darczyńców, ONZ i międzynarodowych organizacji pozarządowych zaangażowanych w działania humanitarne

- **Jeśli poważnie myślisz o „lokalizacji” działań** – przekaz lokalnemu partnerowi informacje niezbędne do samodzielnego, jakościowego i długoterminowego planowania, które pozwoli mu połączyć Twoją wiedzę z własną. Szanuj cele i podejście partnera (mogą one wykraczać poza ramy czasowe kryzysu albo Twoje cele w kryzysie).
- **Traktuj lokalnego partnera jak eksperta**, który zna lokalne realia i wie, jak funkcjonować w lokalnym kontekście. Pomóż partnerowi zidentyfikować, jakiej wiedzy potrzebnej do pracy w kryzysie nie ma – i podziel się nią.
- **Nie składaj fałszywych ani przesadnych obietnic.** Mieliśmy do czynienia z sytuacjami, w których organizacja międzynarodowa oczekiwała od nas zaangażowania w oparciu o obietnicę, która nie została zrealizowana. To miało bolesne skutki dla naszego zarządzania i finansów.
- **Pozwól na elastyczne planowanie.** Wspieraj swoich partnerów w tworzeniu rezerwy finansowej. Ty lepiej od nich wiesz, że wkrótce będzie ona potrzebna.
- **Dziel się doświadczeniami z innych kryzysów humanitarnych:** nie tylko w zakresie standardów świadczenia usług, ale także zarządzania, komunikacji, skalowania działań, ustalania priorytetów, dynamiki reakcji kryzysowych oraz związanych z tym ryzyk oraz profilaktyki wypalenia.
- **Skoncentruj się na lokalnych liderach:** zadбай o dwukierunkowy przepływ informacji, nie traktuj ich wyłącznie jako osoby dostarczające informacje na temat lokalnego kontekstu.
- **Wykorzystaj potencjał swoich pracowników**, aby dzielili się swoim doświadczeniem z lokalnymi partnerami. Pozwól pracownikom dzielić się kompetencjami i doświadczeniem, które nie są bezpośrednio związane z ich obecną rolą, ale także doświadczeniem z przeszłości (słyszeliśmy od pracowników międzynarodowych organizacji pozarządowych, że proszono ich, aby nie wykraczali poza ramy swojej obecnej roli i nie dzielili się własnym doświadczeniem w kontaktach z nami).

Rozdział 2:

Ostry kryzys – druga faza (kwiecień – czerwiec 2022)

1. Charakterystyka i kontekst

Do 18 marca 2022 r. w Polsce przebyło już ponad dwa miliony uchodźczyń i uchodźców z Ukrainy, wśród których znajdowali się również obywatele innych krajów oraz osoby o innym kolorze skóry. W tym okresie przez Polskę przewinęły się blisko cztery miliony osób – część z nich udała się szybko do innych krajów UE, a około 1,5 miliona szukało schronienia w Polsce. Nierówne traktowanie i dyskryminacja w systemie wsparcia stanowiły poważne wyzwanie. Na przykład uchodźcy z Ukrainy pochodzenia romskiego lub osoby o innym kolorze skóry często były wykluczane z sieci wsparcia: nie były przyjmowane przez osoby prywatne do mieszkań ani nie znajdowały zakwaterowania w ośrodkach finansowanych przez państwo.

Tylko kilkadziesiąt tysięcy osób z tej populacji znalazło schronienie w ośrodkach zbiorowego zakwaterowania finansowanych przez państwo. Większość nadal mieszkała u polskich rodzin. Jednak hojność niektórych gospodarzy zaczęła się wyczerpywać – przyjmowali uchodźców do swoich domów, spodziewając się, że sytuacja potrwa kilka dni, a nie tygodni lub miesięcy. W związku z tym szukali teraz wsparcia dla siebie, a niektórzy doświadczyli wtórnej traumy. Mimo to zaangażowanie społeczeństwa pozostawało ogromne – w działania humanitarne włączyło się ponad 75% Polaków i ponad 90% Ukraińców mieszkających w Polsce.

Dworce kolejowe i autobusowe były przepełnione ludźmi czekającymi na pomoc. W większości polskich miast działały punkty bezpłatnej pomocy, centra pomocy i punkty informacyjne. Ewakuacja trwała, a do Warszawy codziennie przybywały tysiące osób.

Wśród osób przekraczających granicę znaczną grupę stanowiły osoby o specjalnych potrzebach – osoby z niepełnosprawnościami, małe dzieci, osoby z ciężkimi chorobami oraz seniorzy. Struktura populacji uchodźców w dużym stopniu różniła się od tej, którą znaliśmy z wcześniejszego doświadczenia – na przykład nigdy wcześniej nie przyjmowaliśmy uchodźców nieuleczalnie chorych, osób z zaburzeniami psychicznymi, seniorów ani nie pracowaliśmy z ewakuowanymi dziećmi przebywającymi w placówkach opiekuńczych.

Władze lokalne w wielu miastach zaangażowały się w działania pomocowe, zapewniając zakwaterowanie grupom szczególnie wrażliwym, zatrudniając personel mówiący po ukraińsku lub oferując uchodźcom bezpłatny transport miejski. Miasta oraz podmioty prywatne (przy wsparciu państwowym) utworzyły formalne tymczasowe ośrodki zakwaterowania. Z czasem zaangażowanie obywateli w działania pomocowe zaczęło słabnąć.

2. Międzynarodowa odpowiedź humanitarna (z naszego punktu widzenia)

Wprowadzono system klastrowy kierowany przez UNHCR – standardowe podejście do kryzysów humanitarnych zapewniające mechanizm koordynacji między licznymi zaangażowanymi podmiotami. Zgodnie z Refugee Response Plan opracowanym przez UNHCR, w 2022 roku w działaniach uczestniczyło 103 partnerów, zarówno lokalnych jak międzynarodowych. Wiele z tych drugich było obecnych w Polsce tylko przez pierwsze sześć miesięcy i opuściło kraj już w połowie roku 2022. Pojedyncze nadal były obecne w Polsce w 2025 roku.

Stopniowo identyfikowano ryzyka, a międzynarodowe podmioty wspierały profesjonalizację lokalnych organizacji. Możliwości szkoleń było wiele, a środków na ten cel bardzo dużo. Na tym etapie naprawdę wiele się nauczyliśmy – zarówno w zakresie świadczenia usług i standardów pracy z różnymi grupami, jak i monitorowania oraz dokumentowania pracy na dużą skalę albo budowania procedur wewnętrznych. Wyzwaniem było unikanie dublowania szkoleń: wiele organizacji oferowało podobne formy budowania potencjału, przez co czasami trudno było skorzystać z licznych propozycji. Jednocześnie wiele potrzeb wymagających systemowej odpowiedzi pozostało niezaspokojonych. Hojność społeczności międzynarodowej w tym czasie była imponująca i bardzo wspierająca.

Jak to zwykle bywa w sytuacjach kryzysowych, doświadczeni pracownicy międzynarodowi przybywali do Polski na podstawie umów krótkoterminowych (często zastępowani wkrótce przez osoby nowo zatrudnione, ponieważ ONZ i międzynarodowe organizacje pozarządowe same też zwiększały swoje zespoły, żeby odpowiedzieć na kryzys). Rotacja stanowiła poważne wyzwanie. PFM gościło w tym czasie dziesiątki wizyt tygodniowo, to utrudniało nam analizę priorytetów i planów działania podmiotów międzynarodowych – często rotacja personelu oznaczała zmiany w planie działania. Ciągła rotacja zespołów po stronie międzynarodowych partnerów komplikowała też budowanie relacji i wymagała nieustannego informowania nowo przybyłych pracowników o polskich realiach. W pewnym momencie na spotkaniach koordynacyjnych mieliśmy wrażenie nieustannego deja vu.

Rozmowy często były w pewnym sensie jednostronne: jako lokalna organizacja byliśmy oceniani pod kątem wiarygodności jako potencjalny partner (due diligence), pytani o standardy pracy, doświadczenie, działania, priorytety. Niewiele miejsca pozostawało na dyskusję o celach i perspektywach partnerów międzynarodowych, ich podejściu czy źródłach finansowania – dziś zapewne zadawalibyśmy tego typu pytania. Początkowo elastyczny charakter finansowania stopniowo ustępował miejsca podejściu projektowemu – nadszedł czas pisania projektów i pierwszych sprawozdań.

Sam fakt weryfikacji nas jako partnerów, monitorowanie i ocena nie budziły naszych protestów ani zdziwienia, od lokalnych partnerów wymagano profesjonalizmu, obracaliśmy znaczącymi kwotami, to było dla nas zrozumiałe. Jednak w przypadku każdego partnerstwa (w latach 2022–2023 PFM realizowało 22 partnerstwa finansowe) przechodziliśmy ten sam, często wielogodzinny, nawet kilkudniowy proces due diligence. Trudno było nam przyjąć, że taka ilość weryfikacji jest konieczna wielokrotnie.

W maju lub czerwcu 2022 r. PFM przeszło szkolenie DRC dotyczące podstawowych standardów humanitarnych. Było to wspierające doświadczenie, które pomogło nam zrozumieć otaczający nas chaos. Pamiętam uczucie ulgi, gdy nasze chaotyczne doświadczenia z pierwszych miesięcy zaczęły nabierać sensu i mogliśmy odnieść się do uniwersalnych wartości kierujących różnymi aspektami odpowiedzi humanitarnej.

3. Odpowiedź Fundacji Polskie Forum Migracyjne

Był to okres niezwykle intensywnej pracy: świadczenie usług dla osób w kryzysie, przy jednoczesnym zarządzaniu zespołem również doświadczającym kryzysu – wielu zatrudnionych przez nas pracowników to osoby z doświadczeniem migracji, a wiele z nich dopiero co przybyło do Polski jako uchodźcy i uchodźczynie – mieli w kraju pochodzenia krewnych i bliskich w sytuacji zagrożenia życia. Polski personel również przechodził duże zmiany, gdy organizacja się przekształcała i zmieniała swój charakter.

Zatrudnianie, wdrażanie i szkolenie pracowników oraz organizowanie usług dla dużej liczby osób samo w sobie stanowi wyzwanie. Sześciokrotny wzrost i przekształcenie się w dużą organizację – zespół liczący ponad setką pracowniczek i pracowników z ośmiu krajów oraz ponad setką wolontariuszy – było zupełnie innym zadaniem niż prowadzenie małego zespołu przyjaciół. Procesem zmiany kierował u nas mały zespół osób bez wcześniejszego doświadczenia w zarządzaniu na tak dużą skalę. Procesy wewnętrzne, komunikacja, delegowanie zadań, monitorowanie i dokumentacja uległy znacznym zmianom – wszystkiego musieliśmy na bieżąco się uczyć.

Mały zespół przyjaciół przekształcił się w system przypominający dużą firmę, co wywoływało potrzebę standaryzacji i profesjonalizacji: trzeba było zaprojektować i wdrożyć wiele wewnętrznych procedur, zasad, standardów i systemów, nie tylko po to, aby spełnić oczekiwania darczyńców/partnerów w zakresie monitorowania pracy, ale również po to, aby móc efektywnie pracować w dużej grupie.

Komunikacja stała się odrębnym zadaniem (w przeciwieństwie do cotygodniowych spotkań przy lunchu w małym zespole). Nauczyliśmy się, co oznacza skrót „MEAL” (Monitoring, Ewaluacja, Odpowiedzialność i Uczenie się) i ustanowiliśmy znacznie bardziej zaawansowane mechanizmy w tym obszarze.

Przyzwyczajeni do wizerunku niewielkiego zespołu zaprzyjaźnionych profesjonalistów, musieliśmy pogodzić się ze zmianami, których doświadczaliśmy na skutek pracy w większej skali: konfliktami i nieporozumieniami, różnicami stylu pracy, różnicami kulturowymi, różnicami w podejściu do pracy, motywacji, osobowości. Dla niektórych pracowników praca w dużej organizacji była wręcz trudnym doświadczeniem – tęsknili za poprzednią kameralną organizacją i bliskimi relacjami. Nie zawsze potrafiliśmy sprawnie zarządzać nowo zatrudnionymi osobami, kilka rekrutacji po prostu było nieudanych. Frustrujący był odpływ pracowników do organizacji międzynarodowych, które rozbudowywały swoje lokalne zespoły i oferowały dwukrotnie wyższe wynagrodzenia.

Szybkie przyswajanie umiejętności przywódczych stanowiło ogromne wyzwanie: kierownictwo (ze mną na czele) musiało nie tylko nauczyć się zarządzać, ale także szkolić innych liderów w ramach organizacji. Radzenie sobie z odpowiedzialnością i presją było wyzwaniem dla wielu członków organizacji. Wyzwaniem okazało się budowanie zdrowych oczekiwań między kierownictwem a zespołem – zajęło nam to czas, ale udało się.

W tym okresie PFM (pierwszy raz w swojej historii) nie musiało pozyskiwać funduszy. Oferowano nam więcej środków, niż byliśmy w stanie sensownie zagospodarować, co później prowadziło do wypalenia nadmiernie obciążonych pracą osób. Lekcją do odrobienia okazało się odmawianie darowizn czy dotacji – gdy nie mogliśmy ich wydać zgodnie z własnymi standardami. Z czasem tego też się nauczyliśmy.

Optymalnym rozwiązaniem byłoby przeznaczenie części tych „początkowych środków kryzysowych” na przyszłość. Często jednak nie było to możliwe: partnerzy oferujący finansowanie oczekiwali, że wsparcie

zostanie wykorzystane natychmiast i przedstawione w sprawozdaniu darczyńcom. Niekiedy wywierano na nas presję, abyśmy podjęli się dodatkowych obowiązków i realizowali kolejne usługi, podczas gdy pracowaliśmy już na granicy swoich możliwości. Czasami, na szczęście nie często, słyszeliśmy: „albo po mojemu, albo wcale”.

Okres ten zapamiętaliśmy również jako nieustanny proces due diligence, gdy nasi partnerzy wielokrotnie, przez wiele godzin, analizowali nasze działania i poddawali nas ocenie.

Bardzo ważnym, nieoczekiwanym sprzymierzeńcem okazał się dla nas biznes – przedstawiciele biznesu wspierali nas finansowo, zapewniali bezkosztowo przestrzeń biurową, wyposażali w meble i sprzęty, także sprzęt IT, doradzali, oferowali wsparcie techniczne itp. Firma Colliers gościła nas nieodpłatnie w swoim biurze przez półtora roku!

4. Najważniejsze wnioski (dla organizacji pozarządowych)

- **Pogódź się ze zmianą** – taka była rada naszych greckich przyjaciół dotycząca reagowania na kryzys. Pożegnaj się ze swoją organizacją w dotychczasowej formie i zaakceptuj zmianę tego, czym jest twoja organizacja. Niektórzy pracownicy nie będą chętni/gotowi zaakceptować zmiany.
- **Duże zespoły wymagają innego rodzaju zarządzania, niż małe.** Potrzebne jest ustawienie procesów w obszarach, które w małej organizacji funkcjonują spontanicznie (choćby komunikacja w zespole). Doświadczenie menedżerskie z biznesu jest pomocne, ale często wymaga adaptacji do warunków pracy w sektorze humanitarnym.
- **Motywacja zespołu rozbudowanego w kryzysie jest dziś inna niż przed kryzysem** – znacznie bardziej zróżnicowana. Grono współpracowników, szybko rozbudowane, nie jest już grupą idealistów o wspólnym światopoglądzie i celu. Część pracowników jest z Wami, by związać koniec z końcem. Poszczególne osoby odnajdują się w nowych rolach, inni nie widzą dla siebie miejsca, a w jeszcze innych odkryjesz nieoczekiwane zasoby. Tworzycie bardzo różnorodny zespół, który w różny sposób reaguje na sytuację kryzysu. Pojawia się także potrzeba systematycznego monitorowania wykonywanej pracy.
- **Wewnętrzna różnorodność organizacji wymaga uwagi i zarządzania.** To, że jesteś organizacją działającą w obszarze pomocy humanitarnej, nie oznacza, że Twój zespół naturalnie potrafi funkcjonować w zróżnicowanym środowisku. Dlatego warto zająć się także własną różnorodnością. Trzeba nauczyć się, jak rozmawiać, zarządzać przepływem pracy i dzielić się krytycznymi uwagami w zespole, w którym okazywanie szacunku często oznacza powstrzymywanie się od otwartej krytyki.
- **Na tym etapie personel może rezygnować z pracy z powodu wypalenia zawodowego** – przez ostatnie 3–4 miesiące pracownicy prawdopodobnie pracowali ciężiej niż kiedykolwiek wcześniej. Zabiegaj o jasny podział obowiązków i odpowiedzialności, ale też inwestuj w dobrostan zespołu. Świętujcie! Nawet bez specjalnej okazji.
- Jest to czas, w którym **możesz stracić pracowników na rzecz organizacji międzynarodowych**, które rozbudowują swoje lokalne zespoły i oferują znacznie wyższe wynagrodzenia. Pohamuj frustrację – osoby nadal współtworzą ekosystem wsparcia, czasem wracają, czasem odnajdują się w nowych rolach i stają się cennymi współpracownikami.

- **Koordinacja poprawia skuteczność** – monitoruj otoczenie, które dynamicznie się zmienia, obserwuj, jak ewoluują potrzeby uchodźców i dostosowuj do nich swoje działania.
- **Jasne określenie ról** pozwala uniknąć powielania zadań i chaosu w zespole.
- **Wykorzystuj efekty monitorowania pracy i informacje zwrotne do zarządzania**, nie tylko sprawozdawczości dla darczyńców. Wyciągaj wnioski z własnych danych i wykorzystuj je w procesie podejmowania decyzji.
- **Naucz się odmawiać** – wybieraj to, czym naprawdę chcesz się zajmować. Oprzyj się pokusie robienia wszystkiego naraz. Nieustannie „wybieraj swoje bitwy”.
- **Zwróć szczególną uwagę na wdrażanie nowych pracowników**. Szybki rozwój stanowi wyzwanie dla tożsamości organizacji i jej struktury wewnętrznej – rozmawiaj z ludźmi o celach i wartościach.
- **Stare mechanizmy komunikacji często nie sprawdzają się w szybko rozwijającym się zespole**. Stwórz nowe – regularne spotkania w zespołach i dla całego personelu.
- **Dbaj o dobre samopoczucie zespołu**. Intensywna praca w kryzysie zaburza zdrowe środowisko pracy. Zarządzaj przepływem pracy, przydzielaj i monitoruj zadania, a także upewnij się, że wszyscy współpracownicy wiedzą, czego się od nich oczekuje.
- **Dbaj o siebie**.

„Naprawdę chcesz powiedzieć, że na greckich wyspach pracowałeś na 8-godzinnych zmianach, kiedy przyływały łodzie?” – pytaliśmy naszych przyjaciół z ARSIS w Grecji. „Tak. I normalnie jedliśmy i spaliśmy” – odpowiedział Michalis Vasilakis z ARSIS. Podał też więcej wskazówek dotyczących higieny pracy, ignorując podejrzliwy chichot z naszej strony. Kilka miesięcy później z powagą ustalaliśmy wewnątrz organizacji, że możemy w spokoju korzystać z toalety, a zjedzenie lunchu jest prawem człowieka.

5. Rekomendacje dla darczyńców, ONZ i międzynarodowych organizacji pozarządowych zaangażowanych w działania humanitarne

- **Wspieraj rozwój potencjału organizacyjnego** lokalnych partnerów, również w obszarach podejmowania decyzji i zarządzania.
- **Dostrzegaj i reaguj na nierównowagę sił** między podmiotami lokalnymi a międzynarodowymi.
- **Dziel się doświadczeniem z poprzednich sytuacji kryzysowych** – omawiaj z partnerami zarówno swoje porażki, jak i błędy innych organizacji lokalnych.
- **Finansuj role koordynacyjne i zarządcze**, szczególnie te, które są zwykle niedofinansowane, ale kluczowe dla funkcjonowania organizacji: komunikacja, HR, finanse, zarząd, MEAL. Przejrzyj propozycje projektów, korzystając z własnej wiedzy: na etapie rozbudowy swoich struktur lokalni aktorzy mogą mieć tendencję do niedoceniań wysiłku zarządczego niezbędnego do realizacji projektu. Jeśli zdecydujesz się sfinansować projekt z niedoszacowanym budżetem, pracownicy będą pracować w nadgodzinach, co może prowadzić do wypalenia zawodowego. Poinformuj partnera o niedoszacowanych kosztach, aby uniknąć niepotrzebnych problemów. Zachęcaj do rzetelnego szacowania pracy potrzebnej do organizacji, rozliczenia, dokumentacji pracy.
- **Finansuj superwizję i programy zapobiegania wypaleniu zawodowemu**. Doceniaj emocjonalny wysiłek związany z pracą w sektorze humanitarnym.
- **Rozważ wieloletnie finansowanie od samego początku** – pamiętaj, że lokalny partner przechodzi trwałą zmianę. Pomóż mu się do niej przygotować, inwestując w kamienie milowe rozwoju organizacyjnego, a nie tylko w cele związane z wynikami.
- **Wyjaśnij, jaka jest podstawowa idea stojąca za Twoimi oczekiwaniami dotyczącymi wewnętrznych zasad i standardów pracy**. Jeśli prosisz lokalnego partnera o przedstawienie różnych dokumentów i procedur, jasno wytłumacz, do czego służą, co mają osiągnąć i dlaczego są potrzebne. Prawdopodobnie będziesz oczekiwać dokumentów tworzonych specjalnie na Twoje potrzeby. W naszym przypadku dopiero poznawaliśmy system pomocy humanitarnej – nie wiedzieliśmy, czym jest due diligence, co oznacza skrót MEAL, jakie kwestie reguluje polityka finansowa ani jakie są kluczowe elementy polityki PSEA. Bądź otwarty i bezpośredni w sprawach istotnych dla współpracy, np. dotyczących podziału ról w zakresie płatności.
- **Zadbaj o widoczność i aktywne włączenie lokalnych partnerów w narrację wobec darczyńców**. Angażuj ich w komunikację i współtworzenie przekazu skierowanego do odbiorców.

Rozdział 3:

Odpowiedź średniookresowa (czerwiec–grudzień 2022)

1. Charakterystyka i kontekst

W Polsce druga połowa 2022 roku wcale nie przypominała „okresu średniookresowego” – mieliśmy raczej poczucie, że znajdujemy się w samym centrum działań pomocowych. Do końca roku Europa przyjęła 12,4 mln uchodźców, a Polska była jednym z głównych krajów przyjmujących (1,4 mln zarejestrowanych osób z numerami PESEL UKR). Dało się zauważyć pewną stabilizację działań humanitarnych, choć wyzwania wciąż było wiele, a spontaniczne zaangażowanie społeczeństwa zaczęło słabnąć.

Niektóre organizacje humanitarne zaczęły się (ku naszemu zaskoczeniu) wycofywać, uznając, że pierwsza, ostra faza kryzysu dobiegła końca i nadszedł czas, aby państwo przejęło kluczowe role.

Liczba przybywających Ukraińców również spadła, a działania pomocowe koncentrowały się na integracji w obszarach edukacji, mieszkalnictwa i zatrudnienia, angażując agencje pośrednictwa pracy, szkoły i systemy społeczne. Według danych Ministerstwa Spraw Wewnętrznych w 2022 r. funkcjonowało 1300 ośrodków zbiorowego zakwaterowania, były one stopniowo zamykane z powodu braku funduszy. Zamiast dużych ośrodków dla kilku tysięcy osób, powstawały mniejsze placówki w różnych lokalizacjach, z których niektóre były całkowicie odizolowane, co później utrudniało proces integracji.

Do polskich szkół uczęszczało 200 000 ukraińskich dzieci z doświadczeniem uchodźstwa (dane Ministerstwa Edukacji), a 500 000 osób korzystało z systemu wsparcia socjalnego dla osób z dziećmi. Rosły również obawy dotyczące warunków zatrudnienia – 58% uchodźców zgłaszało, że oferowano im wynagrodzenie poniżej minimalnego. Z drugiej strony większość osób w wieku produkcyjnym znalazła pracę i osiągnęła finansową niezależność.

Rząd i samorządy lokalne stopniowo ograniczały wsparcie humanitarne, zamykając duże ośrodki zakwaterowania, noclegownie, sklepy z bezpłatnymi artykułami oraz redukując pomoc finansową na mieszkania. Ku naszemu rozczarowaniu nie opracowano żadnych systemowych rozwiązań dla osób o specjalnych potrzebach – na przykład nie istniał państwowy system wsparcia dla osób starszych, osób z niepełnosprawnościami czy dzieci z dodatkowymi potrzebami edukacyjnymi. Na początku działań pomocowych wiele organizacji pozarządowych traktowało nasze wsparcie jako tymczasowy pomost do stworzenia systemu państwowego. Czas mijał, a system państwowy nie powstał – od organizacji pozarządowych oczekiwano, że wypełnią luki i zaspokoją potrzeby, na które nie miały możliwości odpowiedzieć.

Budujące było to, że opinia publiczna w przeważającej mierze pozytywnie odnosiła się do uchodźczyń i uchodźców. Czuliśmy wsparcie od różnych stron – od wolontariuszy, przez władze miejskie, po partnerów biznesowych. Było to dla nas niezwykle ważne.

2. Międzynarodowa odpowiedź humanitarna (z naszego punktu widzenia)

Międzynarodowy system pomocy humanitarnej przewiduje monitorowanie działań po upływie pięciu miesięcy, zakładając zakończenie odpowiedzi na sytuację kryzysową po sześciu miesiącach. My nie czuliśmy się nawet w połowie tego procesu i nie zdawaliśmy sobie sprawy, że charakter finansowania działań zmienia się – z bardzo elastycznego na bardziej sformalizowany. Wymogi międzynarodowych partnerów dotyczące monitorowania i sprawozdawczości były dla nas nowe i nieco zaskakujące. Międzynarodowe organizacje pozarządowe nie dzieliły się z nami szczegółami ani charakterystyką swojego finansowania, a my byliśmy zbyt zajęci własną pracą, by o to pytać. To doprowadziło do licznych nieporozumień.

Liczna grupa przedstawicieli międzynarodowych organizacji pozarządowych przyjechała do Polski z innych środowisk humanitarnych. Często pochodziła z regionów dotkniętych kryzysami w Afryce lub Azji, gdzie państwo nie są w stanie w pełni przejąć roli wiodącej, a czasami struktury państwowe są całkowicie nieobecne. Dla niektórych osób praca w europejskim kontekście była więc nowym doświadczeniem. Dostosowanie dotychczasowego sposobu działania do warunków obowiązujących w państwie członkowskim UE – z przepisami dotyczącymi ochrony danych, kodeksem pracy i rozwiniętą społecznością organizacji pozarządowych – stanowiło czasem na poziomie organizacji lub indywidualnych osób duże wyzwanie. Natomiast dla większości lokalnych podmiotów była to pierwsza sytuacja kryzysowa, w której brali udział, więc był to dla wszystkich czas nauki. Zajęło nam trochę czasu, zanim wzajemnie się zrozumieliśmy i nauczyliśmy się szanować swoje zasoby i możliwości.

Na tym etapie niektóre INGO zakończyły działalność i opuściły Polskę, często bez uprzedzenia, inne zaczęły planować strategię wyjścia. Pojawiły się obawy dotyczące potencjalnej konkurencji i nierównowagi sił – ponieważ niektóre organizacje z kolei zaczęły otwierać w Polsce biura lokalne.

Był to czas rewizji budżetów i zasobów: niektóre międzynarodowe organizacje pozarządowe oferowały dodatkowe możliwości finansowe w oparciu o zgromadzone, lecz jeszcze niewykorzystane środki. Nadal istniały możliwości finansowania projektów trwających od 3 do 6 miesięcy, a jednocześnie pojawiała się presja, aby wykonać więcej pracy i szybko wykorzystać dostępne zasoby. To finansowanie było dla nas bardzo pomocne, ponieważ pozwoliło zaspokoić nowe potrzeby uchodźców, które udało nam się zidentyfikować. W tym czasie rozpoczęliśmy także dyskusję nad projektami długoterminowymi.

3. Odpowiedź Polskiego Forum Migracyjnego

Największym wyzwaniem w tamtym czasie było dla nas nadążanie za zmieniającymi się potrzebami uchodźców, na które brak było wystarczających rozwiązań systemowych. Pytania i problemy, z jakimi uchodźcy się do nas zwracali, stawały się coraz bardziej złożone i obciążające emocjonalnie. Tym trudniejsze było to, że na wiele z nich nie byliśmy w stanie udzielić satysfakcjonujących odpowiedzi.

Po sześciu miesiącach intensywnej pracy zespół był już wyczerpany, a obciążenie pozostawało nadal bardzo duże. Sytuacja zaczęła się nieco stabilizować, co stworzyło przestrzeń, aby zidentyfikować i naprawić niedociągnięcia w zarządzaniu i porządkować wewnętrzne struktury. Zaspokojenie potrzeb zespołu: porządku, przewidywalności oraz jakości procedur i procesów wewnętrznych było wówczas trudne.

Oczekiwania pracowników – choć uzasadnione – często przekraczały nasze możliwości organizacyjne, obciążenie pracą i presja związana z potrzebami uchodźców wciąż były ogromne. Właśnie w tym okresie

opracowaliśmy jednak cały zestaw procedur wewnętrznych, obejmujących m.in. przeciwdziałanie korupcji i mobbingowi, zapobieganie wykorzystywaniu seksualnemu, kontrolę finansową, standardy działania dla poszczególnych usług, politykę podziału kosztów, ochronę danych, bezpieczeństwo w miejscu pracy, politykę wynagrodzeń, kadrową oraz zamówień publicznych. Wypracowanie ich wspólnie z zespołem i uczenie się ich wdrażania było dla nas sporym przedsięwzięciem, dziś można powiedzieć, udanym.

Był to również czas rozstawania się z pracownikami. Pośpieszna rekrutacja w kryzysie nie zawsze przynosiła dobre rezultaty – zatrudnialiśmy osoby pod presją czasu, bez pełnej jasności co do własnych potrzeb kadrowych, a część osób po prostu nie sprawdzała się w tej pracy. Zmieniające się potrzeby i możliwości organizacji sprawiały też, że niektóre stanowiska nie mogły zostać utrzymane. Nasza rada jest taka, aby jak najszybciej rozstawać się z osobami, które nie wykonują swojej pracy w oczekiwany sposób albo których kompetencji organizacja nie można dobrze wykorzystać – ich dalsza obecność w organizacji przeszkadza w dobrym zarządzaniu.

Ten etap kryzysu był także okresem intensywnej sprawozdawczości. Po pierwszych miesiącach, gdy oczekiwano od nas po prostu działania, pojawił się wymóg szczegółowej dokumentacji. Częste zmiany w wymaganiach, formatach i zestawach danych były dla nas frustrującą normą.

Wyraźnie widać było różnice w podejściu INGO i lokalnych partnerów do niektórych kwestii. Na przykład PFM napotkało trudności z jednym z partnerów w zakresie standardów pracy z dziećmi – partner międzynarodowy oczekiwał, że będziemy postępować według jego zasad, choć były one niezgodne z polskim prawem i praktyką. Inny partner domagał się pobierania odcisków palców od uchodźców otrzymujących pomoc, czego nie chcieliśmy ani nie mogliśmy zrobić zgodnie z prawem. Takie sytuacje prowadziły do napięć i konfliktów, a nasze argumenty nie zawsze były brane pod uwagę. Zdarzało się, że stawiano nas przed wyborem: „albo po naszymu, albo wcale”, co odbieraliśmy jako brak szacunku.

List otwarty

Na tym etapie stosunki między organizacjami lokalnymi a niektórymi organizacjami międzynarodowymi były napięte. PFM wystosowało otwarty list do organizacji międzynarodowych w imieniu organizacji lokalnych, wzywając do nawiązania bardziej partnerskich stosunków, szacunku i uznania lokalnej perspektywy.

Pojawiły się pewne napięcia i gorzkie emocje. Odbłyły się spotkania przy okrągłym stole i dwustronne rozmowy. Lokalne organizacje miały pewne oczekiwania, których nie udało się spełnić. Jak wiemy z doświadczeń innych krajów, INGO popełniają te same błędy i stosują te same szkodliwe praktyki, których można by uniknąć. Na przykład lokalne organizacje są zachęcane do rozpoczęcia pracy przed podpisaniem umów (co w przypadku niepowodzenia stawia je w niepewnej sytuacji finansowej). Czasami składano nadmierne obietnice, których nie dotrzymywano, innym razem lokalnym partnerom oferowano niekorzystne finansowanie (np. nie planowano wystarczających kosztów administracyjnych lub przeszacowywano wskaźniki projektów), często nie prowadzono odpowiednich negocjacji i nie nawiązywano partnerstw z organizacjami międzynarodowymi, które realizowały własne cele bez wystarczających konsultacji z lokalnymi podmiotami itp. Wiele z tych sytuacji można by było uniknąć, gdyby lokalna społeczność organizacji pozarządowych była odpowiednio informowana o dynamice sektora humanitarnego, a międzynarodowe organizacje pozarządowe faktycznie traktowały lokalne organizacje jak równych sobie partnerów.

Wszyscy się uczyliśmy. Z czasem z niektórymi organizacjami (dobrym przykładem w naszym przypadku są Save the Children i Plan International) nawiązaliśmy bardzo głębokie i znaczące partnerstwa. Aby tak się stało, potrzebny był czas i dobra wola.

4. Najważniejsze wnioski (dla organizacji pozarządowych)

W obliczu trwającego kryzysu ważne było dla nas, aby:

- **Świętować.** Pamiętaj, aby dać swoim pracownikom i pracownikom chwilę na świętowanie efektów pracy, odpoczynek oraz radosne momenty wdzięczności. Wszyscy potrzebujecie równowagi i przeciwwagi dla codziennych wyzwań.
- **Monitorować swoją pracę.** Jest to szczególnie ważne w dużym zespole, nawet jeśli zaufanie i przyjaźń zawsze były podstawowymi wartościami w Twojej organizacji. Stwórz przyjazne narzędzia do monitorowania i ewaluacji pracy. Korzystaj z doświadczeń i metodologii międzynarodowych organizacji pozarządowych, ale nie rezygnuj przy tym z własnych wewnętrznych zasad.
- **Zwracać uwagę na swój zespół i być świadomym zjawiska wypalenia zawodowego.** Szczególną troską należy otoczyć pracowniczki i pracowników z doświadczeniem migracji – wiadomości z „pierwszej linii frontu” stanowią dodatkowe obciążenie w ich codziennym życiu.
- **Zachować równowagę między budżetem a rozwojem.** Zabezpiecz koszty ogólne we wszystkich przedsięwzięciach – prawdopodobnie otrzymacie finansowanie jedynie na konkretne działania. Upewnijcie się, że przyjmowane fundusze pozwalają Wam funkcjonować w zdrowy sposób.
- **Przyjąć zmiany wewnątrz organizacji.** Znajdź czas, aby uświadomić sobie zmiany zachodzące w organizacji i zarządzać samym procesem zmian. Część osób w zespole jest nowa i nie zna organizacji sprzed kryzysu, a niektórzy starsi pracownicy mogą sprzeciwiać się zmianom – trzeba to uwzględnić. Ważne jest, aby pożegnać się z dotychczasową formą organizacji i zaakceptować nową rzeczywistość. Warto ustalić jasne zasady funkcjonowania, zweryfikować misję i wizję organizacji, zaktualizować je oraz podzielić się nimi z zespołem. Warto regularnie przedstawiać pracownikom i pracownikom wartości i priorytety organizacji.
- **Zidentyfikować rosnącą różnorodność beneficjentów i ich potrzeb.** Podczas gdy część osób w pewnym stopniu już się usamodzielniała, wciąż pojawiają się nowi uchodźcy – grupa, z którą pracujesz, staje się coraz bardziej zróżnicowana.
- **Współpracować z innymi.** To zwiększy Twój wpływ oraz umożliwi dostęp do informacji i finansowania. Pamiętaj o nawiązywaniu nowych partnerstw – nie tylko z organizacjami międzynarodowymi, lecz także z lokalnymi partnerami: samorządami i innymi organizacjami pozarządowymi. Dołączaj do sieci, dziel się informacjami o swojej działalności i utrzymuj regularny kontakt z innymi. Kryzys jest okresem, w którym wiele organizacji i instytucji jest bardziej otwartych na nowe relacje, ponieważ wszyscy poszukują zasobów i wsparcia, aby sprostać wyzwaniom.
- **Piełnować relacje z mediami.** Bardzo ważne jest regularne przekazywanie dokładnych i aktualnych informacji. Utrzymuj stały kontakt z różnymi mediami i aktywnie buduj te relacje.

5. Rekomendacje dla darczyńców, ONZ i międzynarodowych organizacji pozarządowych zaangażowanych w działania humanitarne

- Jest to czas, w którym można wykorzystać środki finansowe niewykorzystane w poprzednich etapach działań pomocowych – **warto jednak zachować umiar i rozagę**. Nie wywieraj presji na partnerów, aby wydawali więcej, niż są w stanie, ani nie zachęcaj ich do działań wymagających powiększania zespołu lub nadmiernego obciążenia.
- Sprawdź, czy **w mniejszych miastach** działają organizacje, które mogą skorzystać z dostępnego finansowania.
- **Zrozum sytuację, w której znajdują się Twoi lokalni partnerzy**: są w środku kryzysu, zmęczeni i przepracowani. Miej racjonalne oczekiwania. Na przykład: pięć INGO współpracujących z jednym lokalnym partnerem może skoordynować program budowania potencjału i wzajemnie uznawać swoje warsztaty czy szkolenia. Dwukrotnie prowadziliśmy szkolenia dla pracowników z tego samego tematu, ponieważ międzynarodowe organizacje nalegały, aby skorzystać właśnie z ich oferty.
- Upewnij się, że **Twoja oferta budowania potencjału jest naprawdę wartościowa i trafia w potrzeby organizacji**. Nie marnuj czasu pracowników lokalnej organizacji, bo mają go bardzo niewiele.
- **Koordinuj procedury due diligence, uwzględniając już zrealizowane procesy**. W Polsce udało się to osiągnąć – międzynarodowe organizacje pozarządowe korzystały przynajmniej częściowo z procedur prowadzonych wcześniej przez inne organizacje, co z naszego punktu widzenia było bardzo pomocne i oszczędzało czas.
- Pracując z lokalnymi partnerami w zakresie sprawozdawczości i monitorowania **pamiętaj, że struktura administracyjna INGO jest często znacznie większa niż struktura partnerów**. Koordinuj własne oczekiwania i wymagania, aby uniknąć sytuacji, w której wiele osób z Twojego zespołu zwraca się do partnera z prośbą o informacje – istnieje duże prawdopodobieństwo, że wszystkie te prośby trafią na biurko jednej osoby.
- Angażuj swoich partnerów w **konstruktywną komunikację jako współtwórców działań**, zarówno na poziomie bilateralnym jak w relacjach z własnymi darczyńcami.

Rozdział 4:

Odpowiedź długoterminowa (2023 – połowa 2024)

1. Charakterystyka i kontekst

Odpowiedź długoterminowa charakteryzowała się stopniowym spadkiem liczby uchodźców – część osób przenosiła się do innych krajów UE (głównie do Niemiec), a część wracała do Ukrainy. Zjawisku temu towarzyszyło zmniejszające się zaangażowanie społeczeństwa obywatelskiego w spontaniczne działania pomocowe oraz narastające nastroje antyimigranckie. **W połowie 2024 r.** w Polsce przebywało mniej niż 1 mln uchodźców z Ukrainy, co stanowiło 96% całej populacji uchodźców w kraju.

Od samego początku reakcja na wojnę w Ukrainie miała wyjątkowy charakter i różniła się od typowego kryzysu humanitarnego ze względu na położenie geograficzne i kontekst. Reakcja ze strony Unii Europejskiej (uruchomienie tymczasowej ochrony, swobodny przepływ osób w obrębie UE) otworzyła drogę do niestandardowego przemieszczania się uchodźców z Ukrainy do innych państw. Polska od samego początku podjęła kluczowe decyzje: otworzyła swój rynek pracy oraz włączyła uchodźczynie i uchodźców do systemu edukacyjnego i socjalnego. Dzięki tym decyzjom przeważająca większość ukraińskich uchodźców w wieku produkcyjnym mogła wejść na rynek pracy (do połowy 2023 r. liczba zatrudnionych miała sięgnąć 350 000 osób). Jednak nadal istniały grupy osób, które pozostawały w zawieszeniu: osoby, które nie są niezdolne do łatwego podjęcia pracy i osiągnięcia samodzielności: osoby starsze, samotni rodzice (zwłaszcza z małymi dziećmi lub wielodzietne rodziny) czy osoby z niepełnosprawnościami.

Najbardziej wrażliwe grupy znalazły się w trudnej sytuacji: nie były w stanie samodzielnie poradzić sobie z codziennymi wyzwaniami, a jednocześnie nie miały zbyt wielu możliwości uzyskania pomocy. Pojawiły się wyzwania systemowe, takie jak bariery językowe czy zatrudnienie poniżej kwalifikacji.

Do kluczowych wyzwań tego okresu należało utrzymanie wsparcia politycznego (w wyborach parlamentarnych w 2023 r. w Polsce pojawiła się silna retoryka antyimigrancka), konsolidacja polityki integracyjnej oraz zarządzanie integracją na rynku pracy i dostępem do edukacji. Regulacje dotyczące migrantów zaczęły przybierać coraz bardziej restrykcyjny charakter.

2. Międzynarodowa odpowiedź humanitarna (z naszego punktu widzenia)

Większość międzynarodowych partnerów zaangażowanych w reakcję na kryzys zakończyła swoją działalność w roku 2023 r. lub w połowie 2024 r. Proces ten często przebiegał bardzo szybko i bez odpowiedniej komunikacji. Tylko kilka organizacji zwróciło uwagę na przeprowadzenie uporządkowanego procesu wycofywania (w szczególności DRC i NRC), omawiając swoje strategie wyjścia i informując o nich lokalnych partnerów z odpowiednim wyprzedzeniem.

Niektóre organizacje (takie jak IRC czy Save the Children) podjęły decyzję o utworzeniu lokalnych oddziałów. Plany te nie zawsze były jednak jasno komunikowane lokalnym podmiotom, więc często budziły mieszane uczucia. Negatywnie odbierano zwłaszcza fakt, że silne międzynarodowe podmioty konkurowały z nami o lokalne fundusze. Nierównowaga sił między organizacjami międzynarodowymi świeżo rozbudowanymi organizacjami lokalnymi stanowiła wyzwanie i jednocześnie była nową sytuacją, do której musieliśmy się dostosować.

Pomoc humanitarna stopniowo przekształcała się z zaspokajania podstawowych potrzeb uchodźców w działania związane z integracją. Skupiono się na dostępie do zatrudnienia, edukacji i mieszkalnictwa. Zgodnie z klasycznym modelem pomocy humanitarnej, jest to moment, w którym podmioty humanitarne wycofują się, a ich miejsce zajmują podmioty zajmujące się rozwojem. W Polsce jednak tak się nie stało. Oczekiwano, że państwo, będące członkiem UE, przejmie rolę „rozwojową” lub że rola ta może być po prostu pominięta. Brak systemowych rozwiązań w połączeniu z ciągłym przybywaniem nowych osób sprawił, że sytuacja stała się bardziej złożona.

Niektóre osoby wciąż nie miały zaspokojonych podstawowych potrzeb. Awaryjne zakwaterowanie, reagowanie na sytuacje kryzysowe, żywność i opieka zdrowotna pozostawały najważniejszymi potrzebami uchodźców, którzy zwracali się do nas o pomoc. W 2024 r. każdego miesiąca do Polski przybywało nadal prawie 10 000 nowych osób z Ukrainy. Jednak nie było już dostępnych środków nadzwyczajnych, które mogłyby zapewnić im podstawowe wsparcie.

Zakładano, że państwo lub podmioty zajmujące się rozwojem przejmą obowiązek zapewnienia niezbędnej pomocy, a rola organizacji humanitarnych dobiegnie końca. Choć państwo zapewniało dotacje na koszty zakwaterowania (które zaczęły być stopniowo zmniejszane od 2023 r.), nie opracowano żadnych systemowych rozwiązań dla osób w trudnej sytuacji. Brakowało trwałych mechanizmów wsparcia dla starszych uchodźców, osób z niepełnosprawnościami, nieuleczalnie chorych czy samotnych matek z wieloma dziećmi.

Zrozumienie znaczenia terminu „lokalizacja” zajęło trochę czasu – międzynarodowe organizacje pozarządowe i ONZ często się nim posługiwały. Lokalizacja polega na przekazywaniu funduszy humanitarnych za pośrednictwem lokalnych organizacji, ale także na zapewnieniu lokalnym podmiotom miejsca przy stole negocjacyjnym. W Polsce zadanie to zrealizował Kevin Allen z UNHCR. Zaangażował lokalnych partnerów i nadał im priorytetowe znaczenie podczas wielu spotkań – zarówno tych na wysokim szczeblu, jak i w ramach budowania sieci kontaktów lokalnych. Został również doceniony przez wielu za ograniczenie liczby spotkań koordynacyjnych, które w środkowej fazie działań pomocowych stały się praktycznie niemożliwe do ogarnięcia.

3. Odpowiedź Polskiego Forum Migracyjnego

Głównym wyzwaniem dla PFM było dostosowanie się do wciąż zmieniającego się otoczenia: wycofywania się międzynarodowego finansowania, malejącego zaangażowania sektora publicznego i biznesowego w działania pomocowe oraz rosnącej złożoności potrzeb uchodźczyń i uchodźców. Chociaż liczba osób szukających pomocy nieznacznie spadła, pytania i potrzeby tych, którzy się do nas zwracali, stały się znacznie bardziej skomplikowane. Często brakowało nam zasobów, aby im sprostać, co stanowiło duże obciążenie emocjonalne dla personelu.

Musieliśmy zredukować nasz zespół, zmienić zakres działań i ponownie dostosować nasze zaangażowanie do sytuacji. Było to trudne, zwłaszcza że wszyscy lokalni partnerzy przechodzili przez podobny proces – redukcję zatrudnienia i ograniczanie działalności.

Konieczne było ponowne ustalenie priorytetów: musieliśmy zrezygnować z niektórych usług i poradzić sobie z niezadowolonymi uchodźczyń i uchodźców oraz naszych pracowników, którzy odczuwali utratę dotychczasowego wpływu. Redukcja zespołu wkrótce po intensywnym okresie pracy i budowania zespołu była bardzo trudna. Niektórzy pracownicy opłakiwali dużą organizację, którą jeszcze niedawno tworzyliśmy. Był to kolejny moment istotnych zmian, nowego podziału pracy i obowiązków.

Na tym etapie mieliśmy do czynienia z odejściami i wypaleniem zawodowym kluczowych pracowników. Wyzwaniem było zarządzanie organizacją przy zmniejszonym zespole.

Na początku tego etapu kryzysu PFM przeprowadziło program poprawy samopoczucia, obejmujący analizę sytuacji, warsztaty oraz działania zapobiegające wypaleniu zawodowemu. Choć rozpoznanie i analiza sytuacji były bardzo cenne, obecnie uważam, że przeprowadzenie takich działań w czasie kryzysu przyniosło nieco odwrotny skutek. Skupienie się wyłącznie na wypaleniu zawodowym, bez zapewnienia wystarczającej przestrzeni na świętowanie sukcesów, nie sprzyjało budowaniu zdrowego środowiska pracy. Proces ten pomógł organizacji zrozumieć powagę sytuacji (większość pracowników była przeciążona), ale nie dysponowaliśmy wystarczającymi zasobami, aby w pełni zaspokoić zidentyfikowane potrzeby.

„Odpowiedź długoterminowa” była okresem poszukiwania alternatywnych źródeł finansowania i myślenia o przyszłości. Wyzwań było mnóstwo – organizacja miała duże doświadczenie, ale nie dysponowaliśmy żadnymi środkami ani perspektywami na finansowanie jej w obecnym kształcie i rozmiarze. Już wtedy badanie możliwości na przyszłość i opracowywanie strategii na czas po kryzysie stanowiło istotne wyzwanie.

4. Najważniejsze wnioski (dla organizacji pozarządowych)

- **Zmniejszaj skalę działania niezwłocznie po osiągnięciu tego etapu.** Organizacje, które gwałtownie rozszerzyły działalność w początkowej fazie kryzysu, nie będą w stanie utrzymać takiej skali – **nie daj się zwieść pozornej stabilizacji**. Finansowanie dla organizacji humanitarnej w obecnym nie będzie już dostępne w obecnym wymiarze, dlatego redukcję zakresu działań zaraz po zakończeniu fazy reagowania kryzysowego.
- **Komunikuj się ze swoimi pracownikami i pracownikami,** regularnie wyjaśniając im specyfikę danego etapu odpowiedzi na kryzys. Pamiętaj, że redukcja zatrudnienia wpływa negatywnie na dobrostan całego zespołu – również osób, które pozostają w organizacji. Rozmawiaj o tym otwarcie, tłumacz proces i pożegnaj odchodzących pracowników najlepiej, jak potrafisz.
- **Zwolnienia są kosztowne.** W przypadku Polski kryzys trwał już ponad trzy lata – oznacza to, że wielu pracowników miało umowy na czas nieokreślony, których rozwiązanie nie było łatwe. Negocjuj z darczyńcami finansowanie kosztów związanych ze zwolnieniami.
- **Dobrze zarządzaj urlopami pracowniczek i pracowników.** W czasie kryzysu wiele osób nie korzysta z urlopu systematycznie – na późniejszym etapie mogą mieć skumulowaną dużą liczbę dni wolnych. To nie tylko negatywnie odbija się na ich dobrostanie, ale także generuje wysokie koszty związane z wypłatą ekwiwalentów za niewykorzystane urlopy.
- **Priorytetowo traktuj dobrostan kadry kierowniczej** – liderzy są w tym momencie najbardziej doświadczeni, ale równocześnie najbardziej wyczerpani.
- **Ogranicz programy i tempo pracy, dostosowując je do dostępnych zasobów** – nie do szalonej aktywności z ostatnich miesięcy, ale w sposób pozwalający zespołowi powrócić do zdrowej dynamiki pracy. Pomóż mu zwolnić tempo. Skoncentruj się na tym, co najważniejsze dla organizacji, co stanowi jej serce.
- **Zainwestuj czas w strategiczny foresight** – rozważ różne scenariusze pokryzysowe oraz to, jak w przyszłości mogą wyglądać rzeczywistość, potrzeby beneficjentów i Twój zespół. To dobry moment, aby zastanowić się, kogo potrzebujesz w perspektywie długoterminowej, a kogo jedynie krótkoterminowo – i podjąć odpowiednie decyzje personalne.

5. Rekomendacje dla darczyńców, ONZ i międzynarodowych organizacji pozarządowych zaangażowanych w działania humanitarne

- **Komunikuj się z lokalnymi partnerami.** Dla wielu z nich może to być pierwsze doświadczenie pracy w warunkach długotrwałej reakcji kryzysowej. Podziel się swoimi planami – kiedy i w jaki sposób zamierzasz zakończyć działalność, z jakiego powodu i dlaczego zdecydowaliście się na otwarcie lokalnego biura. Zrób to z możliwie dużym wyprzedzeniem.
- **Zainwestuj w wzmocnienie systemu.** Oznacza to dzielenie się nie tylko zasobami materialnymi, ale przede wszystkim własnymi kontaktami do darczyńców, sieciami współpracy, narzędziami i wypracowanymi kompetencjami. Doświadczyliśmy wielu darowizn w postaci mebli od międzynarodowych organizacji kończących działalność, ale odbyło się bardzo niewiele rozmów, które mogłyby pomóc nam przetrwać finansowo po odejściu tych partnerów.
- **Wspieraj przejście na inne źródła finansowania** – pomagaj lokalnym organizacjom pozarządowym w dostępie do funduszy, które zapewnią im niezbędne wsparcie w okresie przejściowym związanym z redukcją zatrudnienia i wycofywaniem się darczyńców.
- **Finansuj koszty związane z redukcją zatrudnienia.** Zwolnienia pracowników generują wydatki, których lokalni partnerzy mogą nie uwzględnić w budżecie.
- **Wspieraj partnerów na etapie, w którym zmniejsza się zespół.** Inwestowanie w szkolenia w okresie wzrostu jest ważne, ale równie istotne jest wspieranie decyzji lokalnych partnerów podejmowanych po kryzysie.

Rozdział 5:

Po kryzysie – „Nowa normalność” (od połowy 2024 r.)

1. Charakterystyka i kontekst

W teorii reagowania kryzysowego jest to moment, w którym kryzys nie jest już postrzegany jako kryzys, sytuacja nadzwyczajna została opanowana, a rzeczywistość po kryzysie przyjmuje nową, stabilną formę. Nawet jeśli liczba uchodźców pozostaje duża, a wiele wyzwań pozostaje nierozwiązanych, „nowa normalność” oznacza sytuację, w której nie są już podejmowane nadzwyczajne działania ani stosowane dodatkowe środki wsparcia dla osób potrzebujących. Sytuacja jest postrzegana jako stabilna i możliwa do opanowania.

W Polsce większość uchodźców faktycznie się osiedliła, a ponad 80% z nich ma stabilne dochody i jest samowystarczalna. Dyskusja na temat osób z doświadczeniem uchodźstwa koncentruje się na samodzielności i rezyliencji. Liczba nowo przybyłych osób jest niewielka (choć według polskiej Straży Granicznej w 2024 r. co miesiąc granicę ukraińsko-polską przekraczało około 9 tysięcy nowych osób). Liczba uchodźców zaczęła spadać – częściowo z powodu powrotów do Ukrainy, a częściowo z powodu dalszej migracji, głównie do Niemiec. W 2023 r. Polska przyjęła około 1,5 mln uchodźców z Ukrainy, a Niemcy mniej niż milion. W 2024 r. dane te uległy odwróceniu. Według danych UNHCR i polskiego rządu, do czerwca 2024 r. liczba uchodźców z Ukrainy w Polsce spadła poniżej miliona.

Nastąpiła wyraźna zmiana w zainteresowaniu opinii publicznej i darczyńców. Od połowy 2024 r. nie było niemal żadnych dostępnych środków humanitarnych na wsparcie uchodźców. Zaspokajanie ich potrzeb zaczęło wymagać nie tylko działań praktycznych, ale także zarządzania narracjami i reagowania na opinie publiczną. Prawicowi politycy oraz część społeczeństwa zaczęli wyrażać antyukraińskie i antyuchodźcze poglądy, a społeczeństwo stało się mniej przyjazne. Poparcie dla uchodźców spadło z 94% w 2022 r. do 57% pod koniec 2024 r., a w maju 2025 r. wynosiło zaledwie 51% (<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2025-06/Ipsos%20World%20Refugee%20Day%202025.pdf>).

Coraz częściej Ukraińcy byli postrzegani jako obciążenie dla społeczeństwa, choć badania Deloitte i UNHCR wielokrotnie pokazywały, że ich obecność ma istotny wpływ na gospodarkę – w 2024 r. uchodźcy z Ukrainy przyczynili się do wzrostu PKB o 2,7%. Pojawiły się następujące wyzwania: postrzegana konkurencja na rynku pracy (raport Deloitte wykazał, że obecność Ukraińców nie wpłynęła negatywnie na zatrudnienie Polaków, a nawet przyczyniła się do wzrostu ich wynagrodzeń), napięcia społeczne związane z integracją, presja na rynku mieszkaniowym oraz zmiany polityczne mające wpływ na kwestie ochrony uchodźców.

2. Międzynarodowa odpowiedź humanitarna (z naszego punktu widzenia)

W 2024 r. większość organizacji humanitarnych zakończyła swoją działalność w Polsce. Spośród nielicznych, które planowały wycofanie się w 2025 r., tylko jedna utworzyła lokalne biuro z zamiarem długoterminowej obecności. Humanitarian Leadership Academy organizacji Save the Children skupiła się na budowaniu potencjału, oferując wsparcie pozwalające lokalnym podmiotom refleksyjnie spojrzeć na doświadczenia humanitarne ostatnich lat.

Nie doszło do typowego przejścia finansowania i obowiązków między organizacjami humanitarnymi a rozwojowymi – nie było uzasadnienia dla pomocy rozwojowej w państwie członkowskim UE.

3. Odpowiedź Polskiego Forum Migracyjnego

W pewnym sensie ten etap przypomina okres poporodowy. Wciąż są wyzwania i zadania do wykonania, ale to czas wymagający ogromnego wysiłku i potrzebujący pewnego rodzaju domknięcia – stąd powstała ta publikacja. Na tym etapie nasza praca koncentruje się na zarządzaniu zespołem, redukcji zatrudnienia i ponownym ustalaniu priorytetów – tym razem w dużej mierze już samodzielnie.

Organizacja wypracowała solidną kulturę bezpieczeństwa, a personel jest dobrze przeszkolony, znacznie bardziej niezależny i pewny siebie. Rolą kierownictwa jest teraz obniżenie oczekiwań – bo wciąż istnieje potrzeba osiągania wysokich wyników, choć dysponujemy znacznie mniejszym zespołem.

Zarządzanie procesem redukcji zatrudnienia jest trudnym doświadczeniem dla wszystkich zaangażowanych. Zwolnienia są bolesne zarówno dla osób tracących pracę, jak i dla tych, którzy obserwują odejście swoich koleżanek i kolegów. Dla kierownictwa to również bardzo wymagający moment – nie tylko ze względu na konieczność rozstania się z pracownikami, ale także na konfrontację z emocjami, takimi jak gniew czy frustracja, które mogą prowadzić do niesprawiedliwych i bezpodstawnych oskarżeń i reakcji.

Równolegle wyzwaniem staje się zarządzanie informacjami i podnoszenie świadomości w coraz bardziej wrogim otoczeniu społecznym. Narastająca retoryka antyimigrancka wpływa na codzienne funkcjonowanie zespołu, szczególnie na pracowników z doświadczeniem migracji.

Fundraising ponownie stał się jednym z kluczowych zadań. W pierwszych fazach kryzysu środki były dostępne przy minimalnym wysiłku, teraz jednak to właśnie pozyskiwanie funduszy decyduje o dalszym istnieniu organizacji. Musimy szukać nowych źródeł finansowania – od samorządów i administracji rządowej, przez programy unijne, po partnerstwa z biznesem. Coraz częściej podejmujemy także inicjatywy komercyjne, oferując płatne szkolenia i wsparcie w zakresie budowania potencjału.

Działania rzecznicze również wymagają dodatkowej uwagi. W czasie kryzysu współpraca i partnerstwa z administracją państwową były znacznie bardziej otwarte i elastyczne. Po kryzysie łatwiej jest kontynuować dialog, opierać się na zbudowanych relacjach i wcześniejszych osiągnięciach. Z drugiej strony systemy ponownie tracą elastyczność, stają się sztywniejsze, a personel ulega rotacji. Jednocześnie doświadczenie kryzysu sprzyja międzysektorowemu uznaniu wartości i wpływu działań.

4. Najważniejsze wnioski (dla organizacji pozarządowych)

- Międzynarodowe podmioty wycofują się z działań kryzysowych, zanim faktycznie dobiegają one końca. **Ostatnie etapy interwencji ponownie charakteryzują się sytuacją, w której potrzeby przewyższają dostępne zasoby.**
- Po burzliwym okresie działań średnio- i długoterminowych relacje z międzynarodowymi organizacjami pozarządowymi zazwyczaj są bardzo dobre. W naszym przypadku Plan International i Save the Children stały się naszymi prawdziwymi, zaufanymi partnerami. Na ostatnim etapie naszym nowym partnerem została organizacja UNICEF.
- Reagowanie na kryzysy opiera się przede wszystkim na **elastyczności oraz umiejętności dostrzegania zmian**, nowych trendów, ewoluujących potrzeb i możliwości. Zarządzanie w sytuacji kryzysowej polega głównie na skutecznym zarządzaniu zmianami i zdolności funkcjonowania w nieznanym, nieprzewidywalnym środowisku.
- Standardy i procedury operacyjne są niezwykle przydatne w zarządzaniu dynamicznymi sytuacjami – nawet jeśli **wymagają regularnych aktualizacji i modyfikacji.**
- **Nie każdy potrafi dobrze funkcjonować pod presją**; niektóre osoby – liderzy, pracownicy, partnerzy czy beneficjenci – mogą mieć z tym trudności.
- Po początkowej, ostrej fazie kryzysu, kiedy ludzie są jeszcze w szoku, osoby zaangażowane w działania kryzysowe pozostają po prostu ludźmi. W centrum mobilizacji humanitarnej wszyscy – Ty, Twój personel, różnego rodzaju partnerzy – mają swoje ego, ograniczenia, ambicje i osobiste interesy. **Pracuj z tym, co masz. Rób to, co możesz.**

5. Rekomendacje dla darczyńców, ONZ i międzynarodowych organizacji pozarządowych zaangażowanych w działania humanitarne

- **Omów proces reagowania na kryzys z lokalnymi partnerami**, dzieląc się własnym doświadczeniem, logiką decyzji o pozostaniu lub wycofaniu się oraz głównymi wnioskami płynącymi ze współpracy.
- Zaplanuj **strategię wyjścia** z wyprzedzeniem i omów ją z partnerami.
- W miarę możliwości zapewnij lokalnym podmiotom **finansowanie pomostowe** lub pomóż im pozyskać dalsze środki po opuszczeniu kraju.
- Utrzymuj kontakt z partnerami, wykorzystując te relacje do wspólnego pozyskiwania funduszy, wymiany wiedzy i działań promocyjnych.

Na koniec – o terażniejszości

Kiedy piszę te słowa w sierpniu 2025 r., wojna w Ukrainie trwa nadal. Niemal codziennie słyszymy o ofiarach śmiertelnych, nawet jeśli świat dyskutuje o porozumieniach pokojowych – rakiety nadal spadają, a ludzie nadal uciekają.

W Polsce faza pomocy humanitarnej dobiegła końca. Stoimy teraz w obliczu kolejnego kryzysu, a raczej wielokryzysu, wynikającego zarówno z niestabilnej sytuacji geopolitycznej, jak i skutków decyzji politycznych.

W styczniu 2025 r. nowa administracja amerykańska podjęła decyzję o wstrzymaniu znacznej części międzynarodowej pomocy finansowej. Miało to wpływ na naszą działalność – w okresie od stycznia do kwietnia 2025 r. Polskie Forum Migracyjne straciło 29% swoich środków finansowych, a niektórzy z naszych kluczowych partnerów międzynarodowych również odczuli poważne skutki tej decyzji. Musieliśmy ponownie dostosować się do nieoczekiwanej sytuacji.

Dla Polskiego Forum Migracyjnego jest to czas dalszego ustalania priorytetów. W bezpośrednim wsparciu koncentrujemy się na osobach znajdujących się w najtrudniejszej sytuacji, natomiast rzecznictwo i budowanie potencjału pozostają naszymi kluczowymi obszarami działań systemowych.

W ciągu ostatnich trzech lat nauczyliśmy się prowadzić działania humanitarne: w ciągu kilku miesięcy zwiększyliśmy skalę naszej pracy ośmiokrotnie, a następnie, w ciągu ponad roku, zmniejszyliśmy ją niemal trzykrotnie. Stworzyliśmy nowe programy i struktury zarządzania, kanały komunikacji, systemy monitorowania i oceny, a także opracowaliśmy zestaw wewnętrznych procedur zabezpieczających.

Reakcja na kryzys była niezwykle wartościowym doświadczeniem edukacyjnym. Jednak w pewnym sensie wielu trudności moglibyśmy uniknąć. Byłoby nam łatwiej, gdybyśmy wiedzieli więcej o dynamice kryzysów i wyzwaniach, które nas czekały.

Krótko mówiąc, da się przejść przez kryzys lepiej. Da się lepiej wesprzeć lokalne organizacje społeczne. Jest możliwe podpisanie umów o finansowaniu, które zapewnią środki na połowę personelu organizacji przed świętami Bożego Narodzenia, zamiast 31 grudnia. To oszczędziłoby ludziom wielu niepotrzebnych emocji. Możliwe jest przeprojektowanie procedur due diligence w taki sposób, aby lokalne organizacje nie musiały przechodzić przez dziesiątki z nich. Można zainwestować w rozwój kompetencji lokalnych organizacji, tak aby ich zrozumienie realiów kryzysu było lepsze – by nie mieli nierealnych oczekiwań. Kolejna odpowiedź humanitarna może być faktycznie lepsza niż ta polska.

Regularnie słyszeliśmy, że niektóre szkodliwe procedury lub podejścia są powielane przez 10 lub więcej lat podczas licznych kryzysów. Mam szczerą nadzieję, że nasze doświadczenie może posłużyć innym, aby tak nie było. Kolejny kraj, kolejny kryzys, następny raz – ktokolwiek może i chce skorzystać z naszego doświadczenia, serdecznie zapraszam.

Ludzie w organizacjach, którzy działacie w kryzysie – powodzenia! Robicie coś niezwykle ważnego. Dbajcie o siebie.

tekst: Agnieszka Kosowicz

konsultacja: Witold Klaus, Ruairi McDermott, Karolina Madej, Katarzyna Sulima i Katarzyna Sawko.

Tłumaczenie z angielskiego na polski: Ela Krawczykowska, MOVA – Język Bez Barier
Fundacja Polskie Forum Migracyjne 2025

FUNDACJA Polskie Forum Migracyjne

Fundacja Polskie Forum Migracyjne działa od 2007 roku. Wspiera osoby z doświadczeniem migracji i zabiega o przestrzeganie ich praw. Osoby z doświadczeniem migracji stanowią centrum naszej uwagi, podejmujemy działania podążając za ich potrzebami.

PFM zabiega też o budowanie rzetelnej wiedzy na temat migracji i integracji, buduje umiejętności pracy z migrantami i migrantkami w Polsce. Ważny jest dla nas zrównoważony rozwój społeczny.

Wyróżnia nas kompleksowość usług, zaangażowany i kompetentny zespół oraz otwartość na niestandardowe wyzwania. Cenimy sobie własną elastyczność. Chętnie działamy we współpracy z innymi.

Razem z nami dbaj o to, by Polska była bardziej gościnna, przyjazna, wspólna, bezpieczna, dla wszystkich.

wesprzyj nasze działania:

forummigracyjne.org/wplac



przeznacz 1,5% podatku na integrację

KRS: 0000272075