Instytut Socjologii, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej

Wielopoziomowe zarządzanie kryzysem humanitarnym wywołanym przez rosyjską agresję na Ukrainę na przykładzie działań w województwie lubelskim (PL) i obwodzie wołyńskim (UA)

Raport z badań w województwie lubelskim

Autorzy: Małgorzata Dziekanowska, Andrzej Jekaterynczuk, Karolina Podgórska, Andrzej Stawicki

Wrzesień 2023

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie i metodologia ... 3
Część I: Mapowanie podmiotów ... 5
Część II: Charakterystyka pomocy ... 7
Motywacje podejmowanych działań ... 7
Charakter podejmowanych działań na rzecz uchodźców (obszary pomocy) ... 9
Zakwaterowanie i tranzyt w inne miejsca docelowe ... 9
Zapewnienie wyżywienia ... 10
Zapewnienie odzieży ... 10
Zapewnienie środków higienicznych/leków oraz pomocy medycznej ... 10
Pomoc psychologiczna dla uchodźców ... 11
Pomoc językowa w komunikowaniu się oraz w załatwieniu dokumentów/formalności ... 11
Animacja czasu dzieci ... 12
Opieka duszpasterska ... 13
Inne obszary pomocy ... 13
Wykorzystane zasoby ... 14
Współpraca aktorów i brak współpracy ... 16
Zarządzanie działaniami pomocowymi ... 20
Koordynacja działań ... 20
Brak koordynacji ... 22
Ewaluacja i optymalizacja działań ... 23
Działania zgodne z procedurami i poza procedurami ... 24
Inicjatywy sieciujące ... 26
Podejście do bezpieczeństwa, legitymizacja działań i zaufanie ... 27
Wyłanianie się/uznawanie liderów i rekrutacja pomagających ... 29
Mechanizmy identyfikacji oraz podnoszenia kompetencji osób pomagających ... 31
Rola mediów ... 32
Elastyczność ... 33
Pomoc pomagającym ... 35
Wielorakie identyfikacje pomagających ... 36
Zmiana w organizacji ... 37
Cezury czasowe ... 40
Wiedza o działaniu systemu ... 43
Działania w mieście i działania na wsi oraz działania w centrum i na peryferiach ... 47
Inne aspekty organizacji pomocy i działań w kryzysie ... 50

Konflikty i sytuacje problemowe ... 52
Czynniki sukcesu ... 56
CZĘŚĆ II: ocena działania systemu ... 57
Ocena działania administracji centralnej ... 57
Ocena działania administracji samorządowej ... 59
Ocena działania organizacji społecznych ... 61
Ocena działania inicjatyw nieformalnych ... 62
Ocena zaangażowania biznesu ... 63
Ocena działania podmiotów religijnych ... 64
Ocena całego systemu – podsumowanie ... 65
Wypracowanie nowych procedur i rozwiązań ... 68
Zakończenie ... 72

WPROWADZENIE I METODOLOGIA

Niniejszy raport stanowi efekt badań przeprowadzonych między październikiem 2022 a marcem 2023 roku. Celem badania była charakterystyka działań pomocowych, jakie podejmowane były na terenie województwa lubelskiego, w związku z napływem uchodźców wojennych z Ukrainy spowodowanym agresją militarną Federacji Rosyjskiej rozpoczętą 24.02.2022 roku. W szczególności starano się określić, jakie podmioty i w jakim zakresie zaangażowały się w niesienie pomocy oraz jakie mechanizmy współpracy i zarządzania pomocą wyłoniły się w toku działań. Szczegółowe pytania badawcze dotyczyły takich zagadnień, jak:

- Charakterystyka podmiotów działających w zakresie pomocy
- Zakres podejmowanych działań
- Zakres i formy współpracy pomiędzy różnymi podmiotami
- Sposoby komunikowania się i przepływ kluczowych informacji
- Wykorzystywane zasoby
- Zmiany w obszarze działań pomocowych zachodzące wraz z rozwojem sytuacji
- Sposoby zarządzania i koordynacji działań
- Główne problemy i źródła napięć
- Czynniki sukcesu, dobre praktyki
- Ocena efektywności realizowanych działań i powstałego systemu zarządzania pomocą

Województwo lubelskie było regionem, w którym koncentrowała się większość działań pomocowych, zwłaszcza w początkowej fazie kryzysu migracyjnego, z uwagi na położenie geograficzne. Na jego terenie znajdują się cztery przejścia graniczne, a w związku z napływem ludności uruchomiono w sumie jedenaście punktów recepcyjnych (oraz jeden wirtualny), w których uchodźcy otrzymywali pierwszą, podstawową pomoc. W badaniu starano się uchwycić działania podejmowane w całym województwie, dlatego podczas doboru próby badawczej, zachowano proporcję ze względu na typ miejscowości, w której realizowana była pomoc, z uwzględnieniem dużych i małych miast oraz wsi, ich położenia względem granicy z Ukrainą (miasta i wsie przygraniczne), oraz centrum województwa, jakim jest Lublin. Dobór właściwej próby badawczej poprzedzony został sondażem przeprowadzonym w jednostkach samorządu terytorialnego, którego celem było zmapowanie podmiotów, które tworzyły system pomocowy. W badaniu tym pytano, jakie podmioty działały na terenie gminy oraz jakich obszarów dotyczyła niesiona pomoc. Między innymi w oparciu o wyniki badania ankietowego wyodrębniono sześć kategorii podmiotów, z którymi zostały przeprowadzone badania techniką ustrukturyzowanego, pogłębionego wywiadu indywidualnego (IDI) oraz zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI). Wśród podmiotów znaleźli się przedstawiciele administracji samorządowej oraz centralnej i podległych im instytucji, organizacji pozarządowych i przedsiębiorców, przedstawiciele wspólnot religijnych oraz nieformalni działacze. Dzięki takiemu podejściu udało się scharakteryzować

działalność różnych podmiotów, z uwzględnieniem specyfiki wynikającej z przedstawionych wyżej kryteriów doboru.

Jak zasygnalizowano wyżej, badania przeprowadzono w dwóch etapach. Pierwszy z nich to badanie ilościowe wśród 90 instytucji samorządowych z wykorzystaniem ankiety elektronicznej dystrybuowanej drogą mailową. W jego wyniku dokonano pierwszego mapowania podmiotów zaangażowanych w pomoc i ogólnego rozeznania na temat realizowanych działań. Kolejnym i głównym etapem były badania jakościowe, w ramach których zrealizowano 68 wywiadów indywidualnych (6 z administracją centralną, 15 z administracją samorządową, 13 z biznesem, 9 z inicjatywami nieformalnymi, 14 z organizacjami społecznymi oraz 11 z podmiotami religijnymi), a także dwa wywiady grupowe. Do wywiadów grupowych zaproszono przedstawicieli wszystkich uwzględnionych kategorii podmiotów, skupiając się na stolicy regionu. Materiał badawczy w postaci transkrypcji nagrań z wywiadów został zakodowany z wykorzystaniem programu do analizy danych jakościowych Dedoose.

W związku z tym, że badanie miało przede wszystkim charakter jakościowy, a jego celem było pogłębione zrozumienie badanych procesów – nie zaś pomiar skali zaangażowania – nie mają one charakteru reprezentatywnego. Z tego powodu z pewnością nie wszystkie działania i podmioty aktywne na terenie województwa zostały opisane w tym raporcie.

Przygotowując się do realizacji projektu, przeprowadziliśmy także badania wstępne w Lublinie. Było to 28 wywiadów zrealizowanych w okresie od maja do września 2022 roku. Ten materiał również wykorzystany jest pośrednio w analizie sytuacji (dokładne opracowanie wyników badania lubelskiego znaleźć można m.in. w tekście …).

W raporcie posługujemy się terminem „uchodźcy", przez który rozumiemy osoby uciekające z Ukrainy po 24 lutego 2022 r., niezależnie do ich faktycznego statusu prawnego w Polsce.

CZĘŚĆ I: MAPOWANIE PODMIOTÓW

> *Przewidujemy różne sytuacje, różne aspekty. Przyznam się szczerze, że do tej pory jako służba nigdy nie mieliśmy do czynienia z pomocą humanitarną na taką skalę. (…) no powiedzmy sobie szczerze, dla nas też było zaskoczeniem. Musieliśmy to wszystko na żywo zorganizować. Nigdy nie ćwiczyliśmy pomocy humanitarnej na tak dużą skalę. Nigdy nie ćwiczyliśmy transportu humanitarnego na tak dużą skalę. (56_AC_WW_M_województwo_PL)*

Pierwszym krokiem w projektowanych badaniach było zmapowanie aktorów pomocowych, rozumiane jako rozeznanie się w wielości i rodzajach zaangażowanych podmiotów w ramach wcześniej określonych sześciu kategorii. Staraliśmy się zorientować na podstawie dostępnych danych (poza wstępnym badaniem sondażowym – głównie przekazów medialnych, jak również własnych sieci kontaktów) jakie podmioty są najbardziej aktywne, jakie mniej, i dobrać do badania jak najszersza reprezentację. Zebranie narracji tych kilkudziesięciu aktorów pozwoliło nam odkryć różnorodny krajobraz nie tylko związany z samym działaniem, ale także z potencjałem badanych aktorów społecznych, jaki na terenie Lubelszczyzny okazał się istnieć. Jednym z elementów tego potencjału było doświadczenie poszczególnych podmiotów w tematyce migracyjnej/uchodźczej oraz w zarządzaniu kryzysowym. Badani wskazywali na ogół na niewielkie doświadczenie w zakresie tematyki migracyjnej/uchodźczej – poza reprezentantami administracji centralnej (co wynikało przede wszystkim z obowiązujących przepisów) oraz samorządu miasta Lublin (co wynikało przede wszystkim z przyjętego modelu działania i deklarowanych miejskich wartości) oraz wyspecjalizowanych NGO`sów. Niektórzy przedstawiciele administracji centralnej, pracując z i na rzecz uchodźców, korzystali wcześniej także z programów szkoleń i podnoszenia swoich kompetencji w tym zakresie.

Niektóre inne samorządy, szczególnie reprezentujące tereny peryferyjne (nie metropolia i nie w pobliżu granicy) posiadały „jakieś" doświadczenia, ale na ogół były to sporadycznie podejmowane działania. Podobnie wyglądały doświadczenia innych typów podmiotów, np. religijnych, biznesu czy większości NGOsów. Warto podkreślić, że na Lubelszczyźnie znajduje się kilka wyspecjalizowanych w pomocy migrantom/uchodźcom organizacji, które w kryzysie odegrały kluczową rolę. Posiadają one nie tylko zaplecze techniczne do podejmowania właściwych działań, ale przede wszystkim know-how dotyczące pracy z osobami migranckimi.

Czasami respondenci mówili o doświadczeniu zapośredniczonym, czyli takim które posiada albo inny podobny podmiot (np. działający w tej samej strukturze ale na innym terenie) bądź takim, które wynika po prostu z codziennej obecności obcokrajowców na danym terenie i życia obok siebie bez większych problemów (np. studenci ukraińscy) – co też wcześniej, jak podkreślali respondenci, nie generowało potrzeby oferowania specjalnych działań, gdyż te osoby „radziły sobie".

Bardzo wiele podmiotów zaangażowanych po 24 lutego 2022 w działania na Lubelszczyźnie posiadało natomiast różnorodnie doświadczenia związane z tzw. szeroko pojętym pomaganiem (część NGOsów

do tego właśnie została stworzona – przedstawiciele podkreślali cele statutowe, biznes natomiast angażował się w takie działania w ramach tzw. społecznej odpowiedzialności). Było to pomaganie różnym grupom społecznym, w różnych sytuacjach, w różnych kontekstach, np. zbiórki żywności, animacja czasu dzieci, wsparcie misji religijnych, zbiórki na chorych itd.

Co ciekawe, jeśli pomocowej kompetencji nie dało się opisać wprost, badani starali się odtworzyć wspomnienia dotyczące doświadczeń czasami zupełnie niezwiązanych z tematyką humanitarną, ale ocenianych dziś jako w jakiś jednak sposób przydatne (np. ratowanie zabytków), określanych jako „życiowe" lub po prostu bazujące na prezentowanej postawie życiowej.

Respondenci przypominali sobie także o różnych ukrytych zasobach, które po 22 lutego okazały się bardzo istotne dla efektywności podejmowanych działań, jak np. cenne kontakty, kompetencje językowe, doświadczenie w pracy z ludźmi (szczególnie w obszarze kultury) a nawet stosowanie biznesowych elementów zarządzania (zwinne metodyki)

Specyficzną grupą doświadczeń wskazanych przez osoby, z jakimi rozmawialiśmy, były te zdobyte w reakcji na rozpoczęcie przez Rosję wojny w 2014 r. Zainicjowane wtedy działania można określić jako pierwsze kroki w budowaniu infrastruktury pomocy. Doświadczenie w zakresie zarządzania kryzysowego w kryzysie uchodźczym było natomiast praktycznie niedostępne dla żadnych typów podmiotów poza nielicznymi specjalistami z administracji publicznej. Poza administracją, zetknęliśmy się tylko z jedną organizacją, której statutowym celem jest wyrażona wprost gotowość do reagowania kryzysowego.

Lukę kompetencji zarządzania kryzysowego jako takiego wypełniało doświadczenie pandemiczne, przywoływane z kolei przez większość i podmiotów, które badaliśmy. Niektóre podmioty z obszaru przygranicznego posiadały także dodatkowe doświadczenia związane z sytuacją na pograniczu polsko-białoruskim.

Zdecydowanie najczęstsza narracja dotyczyła jednak braku doświadczenia w zakresie reagowania kryzysowego w tym konkretnym rodzaju kryzysu, wiążącego się z uchodźcami. Wiele zatem zaangażowanych instytucji (także publicznych), i inicjatyw po raz pierwszy podejmowało jakiś rodzaj tematyki: czy to kryzysową, czy humanitarną, czy uchodźczą czy po prostu pomocową (ta ostatnia była oczywiście najmniej „nowa").

CZĘŚĆ II: CHARAKTERYSTYKA POMOCY

MOTYWACJE PODEJMOWANYCH DZIAŁAŃ

> *Także myślę, że głównie kierowała nami, no zwykła ludzka, ludzki odruch pomocy. (09_AS_WI_P_gmina_PL)*

Motywacje podejmowanych działań pomocowych miały przede wszystkim charakter osobisty (podyktowany „porywem serca") oraz humanitarny. Odwoływano się w nich do moralnego imperatywu solidarności z osobami potrzebującymi i niesienia im pomocy. Obowiązek ten jest tak silnie zinternalizowany, że określany był jak naturalny, instynktowny odruch, a reakcje opisywane były jako spontaniczne. Niekiedy podjęcie działań pomocowych było ujmowane w kategoriach obowiązku społecznego czy obywatelskiego, w późniejszej perspektywie ocenianego jako trening obywatelskości, zwłaszcza dla młodego pokolenia.

Podjęcie decyzji o udzieleniu pomocy było tym bardziej oczywiste, jeśli przed wybuchem wojny respondent/podmiot utrzymywał (osobiste bądź służbowe) kontakty z Ukraińcami, bądź też osoby udzielające pomocy pochodziły z Ukrainy. W sytuacji zagrożenia uchodźcy zwracali się z prośbą o pomoc do osób, które wcześniej znali, bądź też taka pomoc była im bezpośrednio przez nie oferowana. Czynnikiem, który motywował do udzielenia pomocy było również wysokie poczucie empatii, przejawiające się nie tylko na poziomie poznawczym, ale także emocjonalnym Bliskość granicy z Ukrainą i bezpośrednie zetknięcie się z falą uchodźców dodatkowo dostarczało bardzo silnych bodźców w tym zakresie. Empatia była powszechną motywacją i świadczą o tym wypowiedzi większości rozmówców niezależnie od ich płci, charakteru reprezentowanych przez nich podmiotów, czy oddalenia od granicy polsko-ukraińskiej.

Solidarność z Ukrainą i podjęcie działań pomocowych wynikały również z poczucia bezpośredniego zagrożenia nie tylko dla bezpieczeństwa osobistego i bliskich, ale również dla stabilności warunków bytu i pracy. Poczucie zagrożenia oraz nieprzewidywalność w zakresie rozwoju sytuacji było powszechne, niezależnie od stopnia oddalenia od granicy z Ukrainą. Interesujące jest, że sytuacja ta przyczyniła się do wzmocnienia identyfikacji z krainą geograficzną jaką jest Roztocze, które położone jest zarówno w Polsce jak i w Ukrainie.

W badanych podmiotach, takich jak jednostki administracji centralnej i samorządowej oraz biznes motywacje podejmowanych działań pomocowych wykraczały poza uzasadnienia humanitarne i emocjonalne. Wynikały one z zadań zleconych przez podmioty wyższego szczebla (administracja), czy specyfiki prowadzonej działalności, np. określonej branży (biznes, NGO) Prawnie nigdy jednak nie były to jedyne powody zaangażowania się w organizowanie pomocy dla uchodźców.

Zaangażowanie podmiotów instytucjonalnych czasami było również naturalną konsekwencją funkcjonowania w bezpośrednim sąsiedztwie miejsc zakwaterowania uchodźców, co pozwalało na sprawne niesienie pomocy w ramach realizowanych zadań.

Motywacje niesienia pomocy stanowiły złożone zespoły uzasadnień wynikających z ról pełnionych przez jednostki, zarówno rodzinnych jak i zawodowych (motywacje osobiste, „z potrzeby serca") oraz zadań przypisanych do podmiotów instytucjonalnych. Łączenie tych dwóch perspektyw sprzyjało wyższemu poziomowi świadomości o skali problemu i potrzeb oraz o roli rozwiązań wielopoziomowych.

Warta odnotowania jest rola podmiotów religijnych, zwłaszcza na obszarach przygranicznych, gdzie koegzystują wspólnoty różnych wyznań i obrządków. Po wybuchu wojny w Ukrainie stały się one naturalnym miejscem pierwszego azylu dla uchodźców w większości przynależących do kościoła prawosławnego. Rozmówcy reprezentujący różne wspólnoty religijne deklarowali, że oferowana przez nie pomoc nie była uzależniona od tego czy uchodźcy byli ich współwyznawcami.

Niezależnie od charakteru podmiotu udzielającego pomocy uchodźcom, czy obszaru jego działania, zawsze podkreślana była bezinteresowność działań.

CHARAKTER PODEJMOWANYCH DZIAŁAŃ NA RZECZ UCHODŹCÓW (OBSZARY POMOCY)

> *(...) początkowy zamysł był taki, że weźmiemy te trzydzieści, czterdzieści osób na stałe, potem uruchomiliśmy garaż taki tranzytowy, że ludzie dzień, dwa będą spali, maksymalnie dwie noce i będziemy ich wysyłali dalej, bo wiedzieliśmy, że w Lublinie nie ma miejsca już to, że szybko się Lublin zapełni, więc musieliśmy ich wypychać na Zachód. (...) I to najpierw na zachód Polski, a potem na zachód Europy. (28_NF_MI_M_miasto_PL)*

Zrealizowane badania terenowe różnorodnych form pomocy podejmowanych w województwie lubelskim przez różnych aktorów pozwolił wyodrębnić kilkanaście jej obszarów. Niektóre z nich były dość powszechne i choć realizowane na różną skalę, to podejmowane były kompleksowo przez różne kategorie podmiotów. Inne wymagały specjalizacji, i występowały rzadziej. W pierwszej fazie działania dotyczyły kwestii materialnych/bytowych i bezpieczeństwa fizycznego/zdrowotnego, jednak w bardzo krótkim czasie niezbędne okazały się także działania miękkie, dotyczące edukacji, adaptacji i integracji, wsparcia psychologicznego i inne.

ZAKWATEROWANIE I TRANZYT W INNE MIEJSCA DOCELOWE

Jedną z najbardziej palących potrzeb było zapewnienie uciekającym przed wojną dachu nad głową. Chociaż na poziomie rządowym zapadła decyzja, że województwa graniczące z Ukrainą (lubelskie i podkarpackie) mają pełnić funkcję tranzytową, różne kategorie podmiotów realizowały w tym zakresie odmienne strategie. Lubelski Urząd Wojewódzki koordynujący funkcjonowanie dwunastu punktów recepcyjnych (zlokalizowanych głównie w miejscowościach przygranicznych oraz w Lublinie) zasadniczo starał się kierować uchodźców do bardziej odległych miejscowości w innych województwach. Jednocześnie w odpowiedzi na decyzję części uchodźców o pozostaniu bliżej granicy z zamiarem szybkiego powrotu do ojczyzny, część samorządów z miastem Lublin na czele, część organizacji pozarządowych, lokalnych przedsiębiorców przy masowym poparciu osób prywatnych oferujących noclegi zdecydowała się na zapewnienie zakwaterowania uchodźcom w województwie lubelskim oraz w Lublinie, z czego znakomity odsetek stanowiło zakwaterowanie w domach osób prywatnych. Wzorcowa była tu akcja kwaterowania z wykorzystaniem bazy noclegowej koordynowanej przez Lubelski Społeczny Komitet Pomocy Ukrainie. Miasto Lublin stworzyło kilka punktów zbiorowego zakwaterowania (akademik „Helios", hale sportowe przy szkołach). Na szczególną uwagę zasługują również inicjatywy tranzytu uchodźców do miast partnerskich w Europie przez Miasto Lublin oraz inicjatywy tranzytowe realizowane przez podmioty nieformalne np. Liliowa 5 z Lublina lub Kościół Chrześcijan Baptystów w Chełmie.

Oferowały one krótki pobyt, a następnie transport do innych miejsc w Polsce i Europie w celu odciążenia regionu przygranicznego. Istotne okazało się masowe zaangażowanie osób prywatnych, przedsiębiorców (w tym firm transportowych), ale także administracji samorządowej i prywatnej ze swoimi służbami (m. in. MPK, OSP, PSP) w transport uchodźców, zarówno w obrębie miast, jak też do odległych miast oraz za granicę.

ZAPEWNIENIE WYŻYWIENIA

Kolejnym oczywistym obszarem pomocy było zapewnienie uchodźcom wyżywienia, które bardzo często realizowane było przez podmioty oferujące im zakwaterowanie. Żywność uchodźcy otrzymywali już na granicy lub w punktach recepcyjnych. Jednak podkreślić należy masowy udział osób prywatnych, kół gospodyń wiejskich, wspólnot religijnych, mobilizację społeczności lokalnych organizujących zbiórki żywności oraz zbiórki finansowe, lokalnych przedsiębiorców, w tym restauratorów w zapewnieniu wyżywienia uchodźcom w czasie podróży na dworcach, węzłach komunikacyjnych, MOP-ach. Restauratorzy na terenie całego województwa przez pewien czas zapewniali z własnych środków lub przy wsparciu finansowym międzynarodowych organizacji (np. World Central Kitchen) usług cateringowych w miejscach zbiorowego zakwaterowania. Swoją pomoc w tej sferze oferowały także krajowe organizacje: PCK, Caritas i inne. W późniejszym etapie pojawiły się inicjatywy mające na celu zapewnienie zdrowej żywności dla rodzin, które znalazły schronienie w województwie lubelskim i Lublinie (np. paczki ze zdrową żywnością LSKPU). W niektórych szkołach w Lublinie przez kilka miesięcy obiady dla dzieci ukraińskich dobrowolnie i anonimowo finansowane były przez część rodziców dzieci polskich lub przez prywatne firmy.

ZAPEWNIENIE ODZIEŻY

Większość wyodrębnionych podmiotów oferowała uchodźcom odzież. Dostarczała ją administracja centralna na granicy, ale także administracja samorządowa, organizacje pozarządowe, wspólnoty religijne, osoby prywatne oraz przedstawiciele biznesu kupując ją za własne środki i przekazując do odpowiednich punktów. Znaczna część odzieży pochodziła ze zbiórek publicznych od osób prywatnych. Jedną z interesujących inicjatyw była sklep z odzieżą używaną „FreeОдяг/WolneCiuchy" w centrum handlowym Skende Lublin, w którym uchodźcy mogli otrzymać odzież bezpłatnie. Odzież oferowały także PCK, Caritas oraz wspólnoty religijne dzięki zbiórkom wśród swoich parafian i nie tylko.

ZAPEWNIENIE ŚRODKÓW HIGIENICZNYCH/LEKÓW ORAZ POMOCY MEDYCZNEJ

Artykułami pierwszej potrzeby były środki higieniczne i leki. W ich pozyskiwanie oraz dostarczenie potrzebującym włączyły się władza centralna i samorządowa, NGO-sy, wspólnoty religijne i osoby

prywatne. W szczególności te ostatnie kategorie podmiotów korzystały ze wsparcia aptek, które oferowały na te produkty niższe ceny. Częste były też sytuacje przekazywania leków i artykułów sanitarnych przez lekarzy, farmaceutów, hurtownie drogą oficjalną lub nieoficjalnie bezpłatnie. Artykuły te trafiały nie tylko do uchodźców, którzy znaleźli schronienie w województwie lubelskim, ale równie często kierowano je do Ukrainy. Dość częste było przekazywanie produktów medycznych przez prywatnych przedsiębiorców do konkretnych szpitali specjalistycznych w Ukrainie, np. do szpitali dziecięcych. Odrębną kategorię stanowiły specjalistyczne artykuły medyczne, ratunkowe i sanitarne kierowane na front, do ukraińskich żołnierzy. W obu przypadkach była więc to pomoc profilowana, która miała trafić do konkretnego adresata.

Wszystkie osoby uciekające przed wojną z Ukrainy uzyskały prawo dostępu do bezpłatnej opieki medycznej w Polsce w ramach NFZ. Od pierwszych dni w pomoc włączyli się także lekarze prowadzący prywatne praktyki, część z nich oferowała swoje usługi bezpłatnie. Na uwagę zasługuje działalność Fundacji Rozwoju Europy Środkowo–Wschodniej, która koncentruje się m. in. na stworzeniu możliwości pracy w Polsce personelowi medycznemu z Ukrainy, co wydaje się istotne z uwagi na barierę językową uchodźców z kontakcie z lekarzami polskimi. Stwarza też możliwość pracy w zawodzie części personelu medycznego, który wyjechał z Ukrainy po inwazji rosyjskiej. Niektóre organizacje pozarządowe wyspecjalizowały się w pomocy osobom chorym oraz z niepełnosprawnościami. Do lubelskich szpitali trafiali też na leczenie ranni ukraińscy żołnierze oraz cywile.

POMOC PSYCHOLOGICZNA DLA UCHODŹCÓW

Od początku dostrzegano potrzebę otoczenia uchodźców opieką psychologiczną z uwagi na traumatyczne doświadczenia i trudności wielu z nich po wymuszonej ucieczce z kraju. Pomoc tego typu zaoferowały głównie organizacje pozarządowe oraz instytucje samorządowe już na granicy. Opiekę psychologiczną nad dziećmi zapewniły szkoły, których część zdecydowała się na zatrudnienie ukraińskich psychologów lub tłumaczy (głównie w Lublinie). Wśród rozmówców reprezentujących duchowieństwo różnych wyznań wielu okazało się mieć wykształcenie psychologiczne i oferowało pomoc psychoterapeutyczną uchodźcom. Wsparcie psychologiczne w miastach regionu było także dedykowane dzieciom lub kobietom w trudnym położeniu. Profesjonalna pomoc psychologów w języku ukraińskim lub rosyjskim dla różnych grup potrzebujących zaoferowana została z czasem m. in. w Przestrzeni Baobab w Lublinie, pełniącej rolę centrum integracji dla uchodźców i cudzoziemców.

POMOC JĘZYKOWA W KOMUNIKOWANIU SIĘ ORAZ W ZAŁATWIENIU DOKUMENTÓW/FORMALNOŚCI

Na wielu etapach pomocy ukraińskojęzycznym lub rosyjskojęzycznym uchodźcom z Ukrainy, których większość nie znała języka polskiego konieczne było wsparcie językowe. Swoją pomoc w tłumaczeniu w pierwszej fazie kryzysu uchodźczego zaoferowali głównie ukraińscy (ale nie tylko) migranci ekonomiczni i edukacyjni (wolontariusze), którzy wcześniej osiedlili się w Polsce. Dostrzegalna była ich obecność w szeregu inicjatyw pomocowych pod szyldem administracji centralnej, samorządowej, NGO-sów, inicjatyw nieformalnych. Część działań pomocowych inicjowana była przez samych Ukraińców w Polsce. Podkreślić należy wyjątkowe doświadczenie Miasta Lublin, które jako jedno z pierwszych miast w Polsce zdecydowało się wiele lat temu zatrudniać w swych strukturach niepolskich obywateli. Obecność wśród pracowników magistratu osób pochodzących z Ukrainy jawi się jako jeden z czynników skutecznej reakcji Lublina na kryzys uchodźczy. Lublin stał się też prekursorem, jeśli chodzi o zatrudnienie w szkołach ukraińskich nauczycieli, asystentów kulturowych oraz tłumaczy. Pomoc tłumaczeniową na mniejszą skalę świadczyli przedstawiciele mniejszości ukraińskiej w Polsce oraz nauczyciele języka rosyjskiego, których kompetencje wykorzystywane są w urzędach, szpitalach itp. Osoby świadczące usługi tłumaczeniowe mające doświadczenie migracyjne i znające polskie realia lub przedstawiciele mniejszości ukraińskiej często łączą rolę tłumacza i przewodnika, pomagając w załatwieniu formalności w urzędach, u lekarza, w banku, instytucjach pomocowych. W tym obszarze pomocy wyspecjalizowały się też niektóre NGO-sy, jak np. lubelski Instytut na Rzecz Państwa Prawa, udzielający szeroko rozumianej pomocy prawnej na rzecz uchodźców. Kolejnym etapem pomocy było umożliwienie nauki języka polskiego dla osób, które zdecydowały się zostać w Polsce dłużej. Dodatkowe lekcje języka polskiego zorganizowano w części szkół (liczba godzina nauki języka polskiego jako obcego została systemowo zwiększona). Kursy języka polskiego (lub angielskiego) dla dorosłych organizowały organizacje pozarządowe oraz firmy prywatne (np. szkoły językowe), a także wspólnoty religijne (m. in. grekokatolicka, prawosławna w Lublinie). Do nauczania języka zatrudniano często osoby z doświadczeniem migracyjnym.

ANIMACJA CZASU DZIECI

Część ukraińskich dzieci w wieku szkolnym trafiła do polskich placówek oświatowych, jednocześnie uczestnicząc w zajęciach w szkole ukraińskiej online. W okresie, o którym opowiadali badani, Miasto Lublin szereg wydarzeń kulturalnych kierowało do publiki ukraińskiej, w tym dzieci (Baobab, Spilno, miejskie instytucje kultury). Materiały informacyjne o wydarzeniach kulturalnych w mieście niemal w całości tłumaczone były (i są) na język ukraiński i dostępne online. Swoją ofertę do potrzeb dzieci uchodźczych starały się także dostosować inne miejscowości w województwie lubelskim (np. Chełm). W Lublinie od lat działa prowadzona przez Towarzystwo Ukraińskie Ukraińska Szkoła Niedzielna, do której wcześniej uczęszczały dzieci z mniejszości ukraińskiej oraz migrantów ukraińskich sprzed roku 2022. Ponadto po 24 lutego 2022 r. powstała Ukraińska Szkoła Sobotnia zorganizowana przez Fundację Kultury Duchowej Pogranicza. Obie inicjatywy są ukierunkowane na podtrzymanie więzi dzieci

ukraińskich z ojczystą kulturą i językiem. Powstały dodatkowe grupy ukraińskie w polskich przedszkolach, także w prywatnych. Opiekę quasi-przedszkolną organizowały organizacje pozarządowe, chcąc umożliwić podjęcie kobietom pracy lub wolontariatu na rzecz Ukrainy (w tym w gminach przygranicznych). Zajęcia integracyjne, muzyczne, warsztaty rękodzieła, zajęcia sportowe inicjowały wspólnoty parafialne (parafiada) i prywatny biznes.

OPIEKA DUSZPASTERSKA

Większość podmiotów religijnych deklarowało objęcie uchodźców opieką duszpasterską, jednak tylko niektóre z nich umożliwiły udział w nabożeństwie/modlitwie w języku ukraińskim (rzym.-kat., grek.-kat., baptyst.). Wspólnoty grekokatolicka i prawosławna deklarowały znaczny wzrost liczby wiernych. Większość rozmówców reprezentujących wspólnoty religijne dostrzegała niechęć znacznej części uchodźców do udziału w życiu religijnym Polskiego Autokefalicznego Kościoła Prawosławnego, krytykując go za prorosyjską orientację, choć jego przedstawiciele temu zaprzeczają. Rozmówcy z kościoła prawosławnego, mimo że deklarują pomoc uchodźcom w różnych obszarach, podkreślają skoncentrowanie się na wsparciu stricte duchowym. Przedstawiciele innych wspólnot religijnych chętniej wychodzili poza ramy wsparcia duchowego, duszpasterskiego. Pojawiły się oddolne próby stworzenia w Lublinie wspólnoty Prawosławnego Kościoła Ukrainy (kapelaństwa dla uchodźców).

INNE OBSZARY POMOCY

Wśród innych obszarów pomocy na szczególną uwagę zasługują inicjatywy zapewniające dostęp do wiarygodnej informacji (infolinia w kilku językach prowadzona przez LSKPU). Ważnym działaniem pomocowym okazało się wsparcie dla zwierząt, z którymi przyjeżdżali uchodźcy (zbiórki żywności, opieka weterynaryjna). Angażowały się w tę ostatnią osoby prywatne, przedstawiciele biznesu i kliniki weterynaryjne. Osobnym obszarem pomocy były też wyjazdy z pomocą do Ukrainy realizowane przez samorząd, PSP, osoby prywatne, przedstawiciele biznesu, kościołów.

WYKORZYSTANE ZASOBY

> *No, bo, no to, co da się zrobić za pomocą wolontariuszy, no to, to bardzo duża rzecz, tak i, i bardzo, bardzo duży zakres działania, ale no niestety na część działań niezbędne jest finansowanie. (40_NGO_MI_P_miasto_PL)*

ZASOBY OSOBOWE

Kluczowym zasobem, który przyczynił się do skutecznego rozwiązania kryzysu uchodźczego był wolontariat. Niemal wszyscy badani podkreślali jego znaczenie, korzystali z pomocy wolontariuszy lub sami nimi byli. Skala zaangażowania przybrała postać spontanicznego ruchu oddolnego, który – skupiony wokół idei solidarności z potrzebującymi – pozwolił przełamać podziały społeczne. Pojawiło się nawet porównanie do pokolenia JPII, którego samookreślenie stanowiło żywą reakcję młodego pokolenia na śmierć papieża. Zaangażowanie w pomoc uchodźcom wojennym było ponadpokoleniowe, i niemal tak samo intensywne niezależnie od stopnia oddalenia od granicy polsko-ukraińskiej, czy rodzaju zadań realizowanych przez badane podmioty.

Wolontariusze rekrutowali się poprzez indywidualne zgłoszenia do lokalnych liderów nieformalnych bądź instytucji lub poprzez fundacje zaangażowane w działania pomocowe. Ogromną rolę w procesach organizacji wolontariatu odegrały media społecznościowe, dzięki którym sieciowały się i multiplikowały inicjatywy prywatne. W działalność wolontariacką zaangażowani byli nie tylko mieszkańcy Lubelszczyzny, ale również z innych regionów Polski, osoby w bardzo zróżnicowanym wieku i o różnym statusie społecznym. Stopień oddalenia od granicy nie stanowi istotnej zmiennej różnicującej. Na obszarach bezpośrednio sąsiadujących z granicą naturalnym zasobem dla rekrutowania wolontariatu były szkoły wyższe, w których na co dzień studiują osoby pochodzące z Ukrainy, które po wybuchu wojny włączyły się w pomoc uchodźcom.

Dzięki globalnemu zasięgowi mediów społecznościowych w pomoc włączały się również osoby mieszkające za granicą. Rozmówcy wskazali na następujące kraje, których obywatele byli zaangażowani w działania pomocowe realizowane w formie wolontariatu: Niemcy, Holandia, Dania, Francja, Szwajcaria, Austria, Hiszpania, Włochy, Rumunia, Bułgaria, Białoruś, Izrael, Wielka Brytania, kraje skandynawskie, Kanada, Stany Zjednoczone, Argentyna, Brazylia, Chile, Japonia. Cudzoziemcy przyjeżdżali do Polski i bezpośrednio świadczyli pomoc, bądź − poprzez znajomych i media społecznościowe − poszukiwali informacji jaki rodzaj pomocy jest najbardziej niezbędny i organizowali zbiórki produktów w krajach pochodzenia, a następnie przesyłali je do Polski. Odegrali również ważną rolę w tranzycie uchodźców, oferując im lub w inny sposób organizując schronienie i doraźną pomoc w krajach docelowych. Z przeprowadzonych rozmów wynika, że wszystkie działania pomocowe podejmowane przez cudzoziemców organizowane były w ramach wolontariatu i za pośrednictwem nieformalnych sieci społecznych , które zawiązały się w odpowiedzi na kryzys uchodźczy.

Z bezpośrednio świadczonej pomocy wolontariuszy korzystały przede wszystkim NGO, podmioty o charakterze religijnym oraz inicjatywy nieformalne, czasami podmioty biznesowe. Organy administracji centralnej i samorządowej zasadniczo nie rekrutowały wolontariuszy do działań pomocowych, ale korzystały z zasobów oferowanych przez organizacje społeczne. Co istotne, personel wszystkich badanych kategorii podmiotów był zaangażowany w wolontariat w ramach działań podejmowanych prywatnie.

W czasie trwania kryzysu uchodźczego wolontariusze udzielali wszechstronnej pomocy, natomiast jej dominujące formy były skorelowane z miejscem pochodzenia badanego podmiotu, zaś intensywność podejmowanych działań zależała od etapu organizacji pomocy. Szczytowa faza rozwoju działalności wolontariackiej miała miejsce na etapie recepcyjnym. Wolontariusze udzielali pomocy w bezpośrednim kontakcie z uchodźcami (przede wszystkim w punktach recepcyjnych i miejscach zbiorowego zakwaterowania) bądź też wspierając inne działania pomocowe (np. organizacja pomocy materialnej). Do najczęściej realizowanych zadań należał rozładunek i segregacja produktów nadsyłanych w ramach niesienia pomocy materialnej (trwała żywność, odzież, materiały higieniczne itp.) przygotowywanie i rozdawanie posiłków, utrzymywanie w czystości miejsc zbiorowego zakwaterowania, zakwaterowanie, pomoc językowa (tłumaczenia), pomoc w załatwianiu dokumentów, w tym asysta w urzędach lub placówkach służby zdrowia, animacja czasu dzieci, wsparcie emocjonalne (nie tylko o charakterze profesjonalnym).

Wsparcie wolontariuszy szczególną rolę odegrało w fazie recepcyjnej, a rozmówcy wskazywali, że pomogło ono wypełnić luki systemowe lub wręcz było jedyną formą niesienia pomocy, zanim został przełamany bezwład instytucjonalny i nie wprowadzono rozwiązań administracyjnych. Wolontariat wszedł zatem w obszary niezaopiekowane lub zaopiekowane niewystarczająco z uwagi na skalę zjawiska.

Ważnym zasobem osobowym, który wnieśli wolontariusze do zarządzania kryzysem uchodźczym, były ich sieci kontaktów oraz wspomniany wyżej mechanizm ich multiplikowania. Był kluczowym filarem skuteczności działań wolontariackich i wpływał na ich elastyczność. W dużym stopniu decydował o rezyliencji całego systemu pomocy, a z perspektywy czasu przez rozmówców był oceniany jako jeden z czynników skuteczności działań pomocowych.

ZASOBY FINANSOWE I MATERIALNE

Najważniejszym zasobem nieosobowym były środki finansowe. Pozwalały one najtrafniej odpowiadać na potrzeby wynikające z bieżącej, bardzo dynamicznej sytuacji. Z perspektywy stolicy województwa, która w największym stopniu przyjęła ciężar rozwiązania kryzysu uchodźczego bardzo dobrze widać skalę wydatków. Główne źródło finansowania stanowiły środki własne jednostek administracji samorządowej i środki z budżetu Państwa, w szczególności z Funduszu Pomocy. W zależności od położenia jednostki administracyjnej względem granicy polsko-ukraińskiej i skali udzielanej pomocy proporcje te były zmienne. Pozwalały one między innymi na zapewnienie obsługi punktów

recepcyjnych czy na wsparcie jednostek samorządu terytorialnego w zakresie wychowania przedszkolnego, szkół oraz dowożenia uczniów. Fundusze te wspierały działania zarówno w fazie recepcyjnej jak i integracyjnej.

Ważnym źródłem pozyskiwania funduszy były organizacje międzynarodowe, środki uzyskane przez różnego rodzaju fundacje oraz pochodzące z darowizn, oferowanych w dużej mierze przez donatorów zagranicznych. Dwa ostatnie szczególnie ważne były na obszarach wiejskich, zwłaszcza tych nie położonych w bezpośrednim sąsiedztwie granicy polsko-ukraińskiej. Stanowiły one istotne wsparcie nie tylko dla jednostek samorządu terytorialnego, ale także dla inicjatyw nieformalnych oraz tych podejmowanych przez NGO.

Stałego wsparcia finansowego, zarówno w fazie recepcyjnej jak i w późniejszym okresie udzielały podmioty biznesowe, niezależnie od zasięgu i profilu ich działania. One też w największym stopniu udzielały własnych zasobów materialnych np. w postaci floty aut, powierzchni magazynowych, leków i wysoko wyspecjalizowanego sprzętu medycznego (np. respiratory). Przede wszystkim zaś udostępniały swoje produkty: materiały budowlane, paliwo, żywność (m. in. warzywa i owoce, pieczywo, woda), środki higieniczne, chemię gospodarczą, artykuły dla zwierząt (karma, kuwety) i usługi (np. kursy języka polskiego dla uchodźców, usługi weterynaryjne), bony żywnościowe

Bardzo ważnym źródłem zasobów finansowych i materialnych, których nie ma możliwości oszacować są środki zaangażowane przez wolontariuszy. Ciężar wielu zakupów np. artykułów pierwszej potrzeby, kosztów paliwa, zakupu żywności oraz koszt zakwaterowania uchodźców, którym udzielili schronienia, pochodził ze środków prywatnych. Z czasem, gdy kryzys uchodźczy się przedłużał, zaczęto organizować za pośrednictwem mediów społecznościowych i z wykorzystaniem sieci własnych kontaktów, różnego rodzaju zbiórki. Zgromadzone środki zatem ciągle były zasobem osób zaangażowanych w działalność wolontariacką.

WSPÓŁPRACA AKTORÓW I BRAK WSPÓŁPRACY

> *Także tutaj tak jak powiedziałem na wstępie ta współpraca, no w moim przekonaniu to już ludzie mogą to oceniać, to nie ja. Ale w moim przekonaniu naprawdę była dobra, naprawdę dobra. Tu nie było jakichś tam niesnasek między tymi wszystkimi służbami. Stanowiliśmy jedność, począwszy od Urzędu Wojewódzkiego, tak jak powiedziałem przez służby mundurowe, gminę [XX] i wolontariuszy. Naprawdę, naprawdę wyglądało to fajnie. (03_AS_G_WI_gmina_PL)*

> *No to powiem szczerze, że tutaj się zawiedliśmy, bo… chyba najbardziej liczyliśmy, że gdzieś tam zawsze możemy do nich zadzwonić i uzyskać pomoc, to akurat chyba stamtąd to może ze dwa czy trzy transporty tej wody, gdzieś tam z tego [XX], na zasadzie wybłagania trochę. (16_BS_WI_G_inne_PL)*

Współpraca pomiędzy aktorami biorącymi udział w działaniach pomocowych była intensywna, między- i wewnątrzsektorowa oraz wieloaspektowa. W zebranym materiale badawczym tematyka związana ze współpracą podmiotów stanowi największy ze wszystkich podejmowanych tematów zbiór treści, niemożliwy do szczegółowego odzwierciedlenia w zbiorczym raporcie. Dlatego poniżej prezentujemy bardzo syntetyczny skrót tego materiału.

Ponieważ część działań pomocowych była sformalizowana i organizowana przez administrację publiczną, to na ogół większość pomagających podmiotów spoza sektora publicznego miało z nim styczność w mniejszym lub większym stopniu. Nie zawsze współpraca z administracją publiczną związana byłą z zarządzaniem i koordynowaniem pomocy, czasami była to też pomoc rzeczowa (np. dowożenie kanapek przez przedstawicieli samorządu wojewódzkiego na dworzec zarządzany przez przedstawicieli administracji centralnej).

Lista podmiotów zaangażowanych w działania w ramach każdej z analizowanych kategorii jest bardzo długa (i pochodzą one nie tylko z obszaru województwa, ale również z innych części Polski i świata, także z samej Ukrainy – np. w działania dodatkowo utworzonego punktu konsularnego angażowała się sekretarz Ministerstwa Spraw Zagranicznych Ukrainy). Bardzo dobrze przez przedstawicieli wszystkich podmiotów pomagających oceniana jest współpraca ze służbami państwowymi (szczególnie ze Strażą Pożarną). Część organizacji podkreślała, że poza działaniami nastawionymi na współpracę, realizowała także swoją indywidualną ścieżkę pomocową. W rozmowach pojawiają się wątki czasowości niektórych kooperacji, co przybiera postać dwóch modeli: 1) początkowego braku współpracy i jej ustanawiania w miarę rozwijania działań pomocowych lub 2) początkowej intensywnej współpracy wszystkich ze wszystkimi i zmianie w czasie polegającej na ograniczaniu kooperacji z niektórymi podmiotami (które np. zaczynały koncentrować się na innym typie pomocy lub rozwijały własne pomysły).

Przedstawiciele niektórych aktorów deklarowali, ze sami poszukiwali możliwości współpracy – inni, że nie działali aktywnie w tym kierunku, ale gdy ktoś się zgłosił – nie odmawiali lub dopiero wtedy szukali współpracy, gdy brakowało jakichś zasobów. W przypadku niektórych podmiotów religijnych pojawia się narracja o rozczarowaniu brakiem zapotrzebowania na współpracę ze strony aktorów formalnych. Przedstawiciele biznesu wielokrotnie opisywali z kolei sytuacje, że stanowili wsparcie dla inicjatyw formalnych i nieformalnych oferując np. przestrzenie magazynowe, więc pomoc pochodząca z różnych źródeł „spotykała się" często pod ich dachem. Współpraca nawiązywana przez poszczególne podmioty rodziła się w odpowiedzi na bieżące potrzeby (intensywnie wykorzystując istniejące i tworzące się sieci społeczne), ale czasami miała także charakter strukturalny (np. działania samorządowe podejmowane z miastami partnerskimi) lub sentymentalny („nasi dawni partnerzy biznesowi"). Rodzące się między różnymi podmiotami kooperatywy czasami miały postać symbiozy, gdy wszystkie zaangażowane podmioty w jakiś sposób korzystały – np. jedna z lokalnych fundacji przywoziła codziennie obiady dla uchodźców do punktu pomocowego, otrzymując na swoją działalność środki od zagranicznej fundacji,

która z kolei potrzebowała wskazania konkretnego podmiotu, na rzecz którego ma być świadczona pomoc przez pośrednika. Inny przykład takiej kooperacji to współpraca pomiędzy jedną z firm, która zgodziła się przyjąć uchodźców do zarządzanych przez siebie pomieszczeń na zasadzie bezpłatnej, pod warunkiem jednak, że lokalny samorząd będzie uczestniczył w pokrywaniu kosztów opału i energii elektrycznej. Jeszcze inny przykład to współpraca administracji centralnej z organizacją międzynarodową, która przekazywała pomoc, ale nie do urzędu (formalnie niemożliwe), tylko do wytypowanego partnera społecznego (organizacji społecznej). Wiele zaangażowanych w pomoc podmiotów dzieliło lub wymieniało się posiadanymi zasobami, uzupełniając np. niedobory lub minimalizując nadmiary w zbiórkach.

Specyficzną formą współpracy były działania Lubelskiego Społecznego Komitetu Pomocy Ukrainie, który był nieformalną platformą współdziałania opierającą się na wzajemnym udostępnianiu zasobów. Ze strony samorządu Lublina udostępnione zostały m.in. kontakty, zasoby osobowe (oddelegowani urzędnicy), siedziba miejskiej instytucji kultury. Z klei zaangażowane wyspecjalizowane organizacje społeczne (posiadające ekspertyzę w działaniach na rzecz migrantów) udostępniały również zasoby osobowe oraz operacyjne, angażując większość swoich środków w działania pomocowe, i wykorzystując większą niż w przypadku administracji elastyczność i szybkość reagowania. Jeden z przedstawicieli biznesu opisuje, że współpraca z LSKPU polegała na partnerskim udzielaniu sobie pomocy i informowaniu potrzebujących o ofercie róznych pertenrów, nie na zarządzaniu działaniami ze strony LSKPU.

Analizując wypowiedzi respondentów pod kątem braku współpracy można zauważyć, że takie wątki pojawiały się przede wszystkim w wypowiedziach podmiotów religijnych, biznesu oraz – sporadycznie – inicjatyw nieformalnych. Dotyczyły także wypowiedzi respondentów reprezentujących podmioty z obszarów przygranicznych.

W przypadku podmiotów religijnych przewija się tematyka wewnętrznych religijnych konfliktów pomiędzy różnymi kościołami lub obrządkami tego samego kościoła, co w efekcie prowadziło do braku synergii lub niezrozumiałej dla danej społeczności nieobecności przedstawicieli innego kościoła w krajobrazie pomocowym. Większość rozmówców reprezentujących podmioty religijne zwracała uwagę na, w ich odczuciu, mniejsze od oczekiwanego zaangażowanie w pomoc kościoła prawosławnego (a oczekiwane z powodu dominacji liczebnej wśród uchodźców wyznawców prawosławia). Jednocześnie rozmówcy reprezentujący wszystkie podmioty religijne (w tym prawosławny) wyrażają opinię, że w obszarze pomocy zrobili wszystko, co było w ich mocy. Część z nich zwraca także uwagę na rywalizację o wiernych przez różne kościoły i wspólnoty religijne.

Reprezentant jednego z podmiotów religijnych działających w obszarze przygranicznym podkreślał rozczarowanie brakiem uwzględnienia swojej organizacji w całościowym, oficjalnym systemie pomocy: ten brak przejawiał się zarówno w braku uznania „instytucjonalnej podmiotowości" parafii

(także, jak się wydaje, przez władze kościelne) jak również w ignorowaniu oferty pomocowej wystosowanej do oficjalnych miejsc pomocy, jak np. punkt recepcyjny zarządzany przez wojewodę:
Biznes z kolei podkreślał brak współpracy z urzędami – zarówno poziomu lokalnego, jak i centralnego, ale też z organizacjami uznawanymi za typowo pomocowe, jak np. Caritas czy PCK.
Brak współpracy między aktorami przybierał czasem postać utrudniania działalności danego podmiotu, gdy np. oficjalnie usankcjonowane miejsca świadczenia pomocy nie chciały udzielać informacji o potrzebach uchodźców lub pojawiały się inne tarcia. Nie zawsze jednak współpracy oczekiwano – i to podejście dotyczyło głównie biznesu: zarówno z powodów formalnych albo przekonania o samowystarczalności podmiotu, jak i opinii o opieszałości działania kanałów oficjalnych.
Generalnie jednak przykładów braku współpracy czy złej współpracy respondenci wskazywali znacznie mniej niż współpracy skutecznej. Czasami istniejące współdziałanie oceniane było jako nieadekwatne.
Zdarzały się jednak przypadki rezygnacji z nawiązania współpracy lub jej zerwania w wyniku niezgodności różnego typu: ideowych, politycznych, charakterologicznych czy z uwagi na wyzwania dotyczące zapewnienia bezpieczeństwa i transparentności działań.

ZARZĄDZANIE DZIAŁANIAMI POMOCOWYMI

KOORDYNACJA DZIAŁAŃ

> *Również tutaj wspólnie z Urzędem Wojewódzkim cały czas koordynowaliśmy organizację tych punktów recepcyjnych, jak również wsparcie przejść granicznych, czyli wyposażenie w nasze namioty pneumatyczne, ogrzewane, żeby te osoby uciekające przed konfliktem, z uwagi na niesprzyjające warunki atmosferyczne, mogły się w dobrych warunkach chwilę zagrzać, coś zjeść i przemieścić dalej. (56_AC_WW_M_województwo_PL)*

Próbując odpowiedzieć na pytanie w jaki sposób udzielana po 24 lutego pomoc była skoordynowana, trzeba odwołać się do zakresów działania poszczególnych podmiotów. Architektura systemowa, związana z funkcjonowaniem władzy publicznej – centralnej i samorządowej – zakładała ich współpracę w ściśle zdefiniowanych obszarach. Głównym organizatorem pomocy z poziomu systemowego był na terenie województwa lubelskiego Wojewoda. Na jego polecenie tworzone były punkty recepcyjne, które organizowali powołani przez Wojewodę pełnomocnicy, we współpracy z lokalnymi samorządami. Pełnomocnicy współpracowali także ze sobą wzajemnie, optymalizując podejmowane działania.

Po pewnym czasie (około miesiąca) punkty przechodziły pod całkowitą koordynację władz samorządowych, przy czym istniała zasada, że pełnomocnik wojewody wciąż działa i staje się pośrednikiem pomiędzy lokalnym samorządem a władzami centralnymi. Istniała także inna zasada polegająca na tym, że kierownikiem punktu recepcyjnego zostać mógł urzędnik umocowany w strukturach samorządowych, tak by był dobrze zorientowany w lokalnych uwarunkowaniach oraz w proceduralnych ścieżkach załatwiania spraw administracyjnych. Finansowe utrzymanie punktów zapewniał Wojewoda.

Drugim zadaniem koordynacyjnym służb wojewody było zapewnienie skutecznej relokacji uchodźców z miejsc tymczasowego pobytu przy granicy do miejsc docelowych, przygotowanych w głębi kraju. Ta logistyka wymagała dobrej koordynacji tak, by nie doprowadzić do sytuacji przeciążenia jednego z punktów pobytu tymczasowego (recepcyjnych). Wojewoda angażował się także w inne działania, takie jak np. organizacja pomocy rzeczowej (koordynacja magazynu darów) czy zapewnianie (na zasadzie podwykonawstwa NGOsów) podstawowych usług na dworcach lub na punktach pomocowych powstałych oddolnie, ale w których inicjatywa ich twórców wypaliła się lub skończyły się środki (przykładem takiego punktu był MOP Markuszów). W obsłudze dworców istotną rolę odgrywały także różne służby państwowe. Ich rola była też widoczna na przejściach granicznych i w punktach recepcyjnych.

Poza punktami recepcyjnymi, w terenie kluczowymi podmiotami organizującymi i koordynującymi pomoc systemowo były jednostki samorządu terytorialnego, na czele z prezydentami miast, burmistrzami, wójtami i sołtysami, nierzadko działające również we współpracy z państwowymi

służbami oraz lokalnymi organizacjami (bądź je wspierające). Wykorzystywały one lokalne środki np. hale sportowe czy szkoły do organizacji pomocy, a także angażowały jednostki samorządowe takie jak domy kultury, szkoły, ośrodki pomocy społecznej itd.

W działania zaangażowany był także samorząd wojewódzki i powiatowy – te działania prowadzone był najczęściej obok działań miejskich czy wiejskich, czasami dublując ofertę lub kompetencje, czasami poszukując synergii z samorządem niższego szczebla. Jeden z respondentów opisując organizację działań pomocowych miał trudność z doprecyzowaniem kto właściwie odpowiadał za organizację punktu w jednym z miast przygranicznych.

Dublowanie kompetencji było wyzwaniem w dużych ośrodkach, szczególnie w Lublinie, gdzie działała zarówno miejski sztab kryzysowy, LSKPU jako forma współpracy miasta i NGOsów, a także „blisko" były władze wojewódzkie podejmujące także konkretne inicjatywy na terenie samego miasta.

Wyzwania związane z koordynacją dotyczyły także innych kwestii, m.in. płynnej organizacji noclegów dla uchodźców, ale też dla osób realizujących wolontariat oraz delegowanych służb – zapewniane były nieformalnie w punktach pomocowych, np. w urzędach gminy, w parafiach, ale też organizowane na zlecenie przez NGOsy. Rozlokowywanie natomiast samych uchodźców w województwie i w kraju było, jak wskazano, koordynowane przez władze wojewódzkie w ramach utworzonego z czasem centrum logistycznego – w przypadku dostępności miejsc u siebie poszczególne samorządy „przejmowały" pałeczkę i odbierały transporty z uchodźcami z punktów recepcyjnych, węzłów przesiadkowych lub z granicy. Transporty „systemowe" zapewniały służby państwowe (straż pożarna), a w Lublinie angażowała się także straż miejska. Oczywiście z uwagi na skalę zjawiska możliwość tymczasowego postoju oferowały nie tylko punkty recepcyjne, ale także wiele punktów prowadzonych przez NGOsy, parafie czy prywatne firmy.

Innym wyzwaniem koordynacyjnym było zbieranie darów. Zajmowały się nim różne podmioty, od administracji centralnej, wykorzystującej do tego Rządową Agencję Rezerw Strategicznych, przez samorządy (np. funkcjonujące w gminach sztaby kryzysowe często wykorzystywały część swoich pomieszczeń jako miejsca zbiórek), NGOsy (zarówno te na co dzień nie zajmujące się tego typu działalnością, ale przede wszystkim te dedykowane: PCK czy Caritas), inicjatywy nieformalne, organizacje religijne a także biznes, dysponujący często odpowiednio rozwiniętą siecią kontaktów i doświadczeniami w tego typu działaniach.

W koordynowanie działań pomocowych poza władzą publiczną angażowały się powstałe specjalnie do tego lub funkcjonujące wcześniej gremia. Przykładem tego pierwszego jest LSKPU. Z kolei przykładem sieci współpracy istniejącej w takiej samej formule przed 24 lutego jest inicjatywa zrzeszająca przedsiębiorców, realizująca pomoc na rzecz Ukrainy już od 2014 roku, i poszerzona po rosyjskiej pełnoskalowej inwazji o nowe osoby – oraz nowe działania.

W zebranym materiale można było odnaleźć bardzo dużo wypowiedzi ilustrujących zmieniający się proces koordynowania, począwszy od pierwszych „chaotycznych" prób, diagnozowania luk oraz prób wyjścia poza widoczne ograniczenia. Czasem koordynowanie polegało na przekierowywaniu

zainteresowanych do innych podmiotów, bardziej kompetentnych w danym obszarze, na sieciowaniu, na informowaniu gdzie należy szukać dalszych informacji. Wyzwaniem organizacyjnym była koordynacja wolontariuszy. Tym zajmowały się poszczególne podmioty, ale w sytuacji, gdy był to duży punkt, zadania były podzielone. Czasami koordynacja odbywała się jako proces zupełnie oddolny, a czasami istotną rolę odgrywał w niej tzw. wyższy szczebel.

Z rozmów z respondentami wynikało, że kluczową rolę w koordynowaniu odgrywały konkretne osoby: to ich zapał, odwaga i kompetencje, a nierzadko też spryt, umożliwiały skuteczne zarządzanie działaniami. Zdarzało się, że cała organizacja działań w jakimś miejscu spoczywała na jednej osobie. Nie zawsze decyzja przez nią podejmowane znajdywały akceptację pozostałych zaangażowanych. Osoby faktycznie zarządzające nie zawsze były formalnie do tego mianowane, ale na ogół przynajmniej w społecznym odbiorze ta strona formalna nie odgrywała żadnego znaczenia.

Z wypowiedzi wynika, że jednym z podstawowych czynników warunkujących skuteczną koordynację była dobra komunikacja: zarówno wewnątrz danego podmiotu, ale też z zewnętrznymi interesariuszami i partnerami. Zestawienie powyższych elementów znajduje odzwierciedlenie w opisie skutecznego działania jednej z organizacji pozarządowych z Lublina:

BRAK KOORDYNACJI

> *No raczej to był burdel na kółkach. To inaczej nie można, nie można inaczej tego nazwać. Tu była jakaś koordynacja w Zamościu, była ta pływalnia i faktycznie tam gdzieś, to zaczęło jakoś tam krzepnąć, oni się tam zaczęli ogarniać, no ale wiadomo, no przy tej ilości to nawet myślę, że, ja nie jeździłem na granicę na początku, nie byłem ani razu, ale z ludźmi, którzy bardzo tam dużo jeździli wtedy, no to oni zdecydowanie zwracali uwagę, że tutaj państwa nie było, nie? (14_BS_MI_P_inne_PL)*

O braku skoordynowania działań mówili głównie przedstawiciele biznesu, podmiotów religijnych oraz inicjatyw nieformalnych. Rzadziej na ten temat wypowiadali się reprezentacji administracji publicznej, choć także dostrzegali braki. Jednym z nich była słaba informacja związana z udostępnianiem miejsc pobytu.

Tematy związane z brakiem koordynacji pojawiały się przede wszystkim w odniesieniu do działań podmiotów aktywnych przy granicy lub w gminach niedaleko od granicy, ale także na peryferiach. Brak koordynacji jest najczęściej rozumiany przez respondentów jako brak obecności jakiejś nadrzędnej struktury, najczęściej wskazywano, że powinna to być struktura rządowa bądź służby państwowe.

Pojawiały się także wypowiedzi wskazujące na brak koordynacji na samorządowym poziomie subregionalnym – powiatowym. Także w większych miastach regionu występowały tego typu problemy i w zasadzie tym miastem, w którym pomoc była – w opiniach respondentów – właściwie skoordynowana, był Lublin (w którym działalność LSKPU była udanym przykładem takiej koordynacji).

Główną bolączką koordynacji, jak wynika z wielu wypowiedzi, był brak zarządzania dotyczącego przepływu informacji, a co za tym idzie – brak diagnozowania potrzeb lub niewłaściwe ich diagnozowanie, a w konsekwencji gorsze wykorzystanie posiadanych zasobów, szczególnie materialnych (marnowanie jedzenia, nadmiarowe zbiórki, itd.). Najczęstszym określeniem pojawiającym się w narracjach jest słowo „chaos".

W niektórych miejscach oferujących kompleksową pomoc na większą skalę (ale nie będących stricte punktami recepcyjnymi) brakowało także koordynatorów w rozumieniu konkretnych osób, o konkretnych kompetencjach i uprawnieniach: do zarządzania ludźmi, do wydawania poleceń, podejmowania strategicznych decyzji, do odpowiadania na potrzeby związane z udzielaniem wsparcia emocjonalnego a także wyspecjalizowanej pomocy medycznej. Te widoczne braki były często „zasypywane" inicjatywami oddolnymi, choć różnie ocenianymi przez osoby zarządzające poszczególnymi miejscami.

Niektóre podmioty świadomie rezygnowały z koordynowania czy włączania się instytucjonalnego w określone działania, inne z kolei wskazywały na niewykorzystanie swojego potencjału z powodu nieudolnej koordynacji właśnie.

EWALUACJA I OPTYMALIZACJA DZIAŁAŃ

> *Hmm, znaczy, no byliśmy też, no ta zmiana taka, że zamieniliśmy tu jakby ten stacjonarny dom na tranzyt, tak, zauważyliśmy, że jest cały czas ta fala uchodźców się nawet zwiększała, zrezygnowaliśmy z tych, z tego, że tutaj są ludzie na stałe, znaleźliśmy im inne lokale w całej Polsce, a cały dom zmieni, z dnia na dzień stwierdziliśmy, że robimy tranzyt, tak.*

Wraz ze stopniowym doskonaleniem przepływu informacji i zdobywanym doświadczeniem, podmioty zaangażowane optymalizowały swoje działania. Schematy działania i mechanizmy ich koordynacji powstawały oddolnie w oparciu o napotykane problemy i pojawiające się potrzeby.

Jedną z pierwszych form optymalizacji działań było zaprzestanie spontanicznego gromadzenia i kupowania różnych produktów i lepsze planowanie, poprzedzone rozpoznaniem aktualnych potrzeb.

Tworzono i udostępniano listy potrzeb aby zapewnić trafność niesionej pomocy. Przykładowo, apteki dysponowały listą potrzeb i chcąc dokonać zakupu można było z niej skorzystać i kupić rzeczy naprawdę potrzebne w danym momencie. Zaczęto prowadzić ewidencję posiadanych produktów w celu m.in. unikania marnowania się żywności.

Starano się także kierować pomoc tam, gdzie pojawiały się najpilniejsze potrzeby, dokonywano weryfikacji odbiorców pomocy np. starano się odróżniać uchodźców przekraczających granicę od osób, które jechały do pracy w Polsce. Weryfikowano także bezpośrednio, poprzez wyjazdy do Ukrainy, czy pomoc trafia tam, gdzie zakładano i gdzie jest najbardziej potrzebna.

W toku nabywania doświadczenia i lepszego rozpoznania sytuacji i potrzeb, niektóre organizacje przeformułowywały swoje działanie, ukierunkowywały je na wybrane obszary pomocy, podejmowały

decyzje o zawężaniu ich do tych, w których mają doświadczenie lub są w stanie sobie poradzić. Osoby zgłaszające inne potrzeby były oddelegowywane do innych, specjalizującym się w danym obszarze podmiotów. Dzięki takiej specjalizacji działań inne podmioty, m.in. te działające daleko od centrum wydarzeń, mogły przekazywać wsparcie tym, które posiadały niezbędną wiedzę i możliwości. Niektóre organizacje podjęły się funkcji gromadzenia i udostępniania niezbędnych informacji. W ich strukturach wyodrębniono osoby odpowiedzialne za analizowanie informacji z sieci i innych źródeł na potrzeby koordynowania działań.

W wielu podmiotach dostosowano wewnętrzne struktury, wprowadzano szczegółowy podział zadań i mechanizmy koordynowania, zwiększano także z czasem zakres zaangażowania na rzecz pomocy, wykraczając daleko poza działalność statutową. Zmiany takie wynikały z konieczności dostosowania się do specyfiki problemu i napotykanych trudności.

Optymalizacja działań polegała także na lepszej weryfikacji przyjmowanych do pomocy wolontariuszy, a także dbaniu o ich odpowiednią liczbę, która nie powodowała problemów z koordynacją. Dostosowywano zakres i skalę działania do możliwości. Profesjonalizacja działań polegała także na organizowaniu dla nowo dołączających osób odpowiednich szkoleń, oraz nawiązywaniu współpracy z podmiotami, które specjalizowały się danej dziedzinie.

Z czasem systematyzowano działania poprzez prowadzenie dokładnej dokumentacji aktywności i potrzeb oraz ewidencję osób. W zarządzaniu wykorzystywano także narzędzia elektroniczne, aplikacje do rezerwacji miejsc noclegowych, mapy, arkusze kalkulacyjne, powstał także wirtualny punkt recepcyjny. Z czasem też udawało się tak organizować logistykę, aby optymalizować koszty niesienia pomocy, np. związane z transportem.

W celu optymalizacji działań dokonywano także kontroli działania punktów recepcyjnych, ale kontrolowane były także służby i z ich działań wyciągano wnioski, służące tworzeniu rekomendacji dla innych podmiotów.

DZIAŁANIA ZGODNE Z PROCEDURAMI I POZA PROCEDURAMI

> *My troszeczkę bazowaliśmy na tych procedurach wypracowanych, na wypadek migracji, które były zrobione w dwa tysiące piętnastym, bodajże, więc mieliśmy jakiś taki… Zarys tych procedur, prawda? Natomiast, nie na taką skalę. Nie na taką skalę, bo pamiętajmy, że to skala odgrywała bardzo ważną rolę.* (*41_AC_WW_M_województwo*)

> *Po trzech, czy czterech dniach dopiero był odbiór, łóżka gotowe, wszystko gotowe. Sanepid sprawdzał. Sanepid jeszcze musiał sprawdzić, czy odstęp między łóżkami jest, no, (…) cztery dni to, to już, a tu ludzi. A tu ludzi nie było, gdzie kłaść. A tu ludzi nie było, nie było ludzi gdzie kłaść, nie, ludzie spali na sobie, a tam, bo wszystko właśnie oficjalnie było, wszyscy musieli konsultować swoje decyzje, nikt, każdy bał się podjąć decyzji, odpowiedzialnej jakiejś, tak. (28_NF_MI_M_miasto/wieś_PL)*

Kolejnym wątkiem, który zidentyfikowaliśmy w narracjach respondentów są tzw. procedury (rozumiane zarówno jako istniejące wytyczne do działania, jak i obowiązujące przepisy) i działania w ich ramach lub poza nimi. Funkcjonowanie procedur podnosiła przede wszystkim administracja publiczna, wskazując na nie jako punkt wyjścia do całej organizacji pomocy (podkreślając jednak ten ramowy charakter istniejących procedur).

Rola procedur identyfikowanych przez naszych rozmówców była wieloraka:

- procedury umożliwiały uruchomienie działań oficjalnie (w przypadku podmiotów reprezentujących administracje publiczną) – na ogół następowało to szybko, choć w przypadku niektórych instytucji czas reakcji niekoniecznie obrazował działanie kryzysowe;
- zapewnianie bezpieczeństwa;
- wiążące się z zapewnianiem bezpieczeństwa legitymizowanie działań;
- zapewnianie przejrzystości działań;
- utrudnianie podejmowania określonych typów działań i spowalnianie działań;
- obsługa procesu – opisywana czasami jako działania niewidoczne (np. niewidoczna i niedoceniana praca urzędników w biurze, nad dokumentacją).

W miarę jednak upływu czasu można było obserwować proces uelastyczniania podejścia do procedur bądź ich upraszczania, ale także ich wdrażania, zarówno na poziomie rozwiązań systemowych, jak i w wymiarze lokalnym.

Bardzo duża część podmiotów prowadziła działania poza procedurami lub na ich granicy. Prowadzenie działań poza procedurami realizowane było najczęściej z dwóch powodów. Po pierwsze – czasem procedur nie było, nie było więc czego łamać lub istniejące ramy oceniane były jako nieprzydatne. Po drugie – omijanie/naginanie procedur pozwalało działać szybciej, bardziej kompleksowo, a przez to skuteczniej.

Zalety działania poza procedurami wiązały się z możliwością podejmowania autonomicznych decyzji oraz lepszego wykorzystania posiadanych zasobów.

Przykłady zidentyfikowanych działań poza procedurami to m.in. organizowanie zbiorowej pomocy w miejscach nie zweryfikowanych np. przez Sanepid, brak umów wolontariackich, omijanie przepisów celnych, brak decyzji administracyjnych dotyczących podejmowania konkretnych działań, „załatwianie" usług np. wystawianie recept, brak dokumentowania przekazanego wsparcia, udostępnianie zasobów instytucjonalnych (np. lokalowych) osobom prywatnym czy przekraczanie granicy państwa bez weryfikacji.

Wady działania poza procedurami wiązały się przede wszystkim z brakiem dostępu do infrastruktury systemowej i brakiem możliwości oferowania pomocy za jej pośrednictwem.

Część respondentów brak procedur i zaangażowania formalnych procesów czy też podziału zadań utożsamiała ze spontanicznością. Spontanicznie pojawiały się nowatorskie rozwiązania i innowacje, dopasowane do bieżących potrzeb uchodźców i aktualnej sytuacji z jednej strony a z drugiej – do

możliwości i zasobów posiadanych przez osoby zaangażowane, szczególnie tworzących inicjatywy nieformalne.

W miarę jak zwiększał się poziom samoorganizacji działań poszczególnych podmiotów w miarę jak pojawiały się procedury lub się do nich dostosowywano (albo też je pomijano dla zapewnienia większej skuteczności), spontaniczność zmieniała się w strategiczne planowanie oraz skuteczne zarządzanie. Jak mówi jeden z respondentów, spontaniczna pomoc zaczynała się „spontanicznie porządkować". Oczywiście pojawiło się także więcej środków (np. finansowych) służących realizacji tych działań.

Spotkaliśmy się także ze stwierdzeniem, że po pewnym czasie procedury w ogóle okazały się już niepotrzebne, albo ich ustalenie nie wnosiło niczego nowego, ponieważ dotychczasowa działalność podmiotu w sposób intuicyjny stworzyła modelowy system pomocy.

Spontaniczne działanie wiązało się przede wszystkim z odruchem zapewnienia ludziom narażonym na nieszczęścia wojny spokojnego schronienia, bez zastanowienia i bez oczekiwania na zewnętrzne impulsy. Na tym etapie w działaniu uczestniczyli także funkcjonariusze państwowi, postępujący, wg słów jednego z respondentów, jak „czuli wolontariusze". Ale spontaniczność wciąż widoczna była także na dalszych etapach pomagania, kiedy recepcja zmieniała się w działania bardziej długofalowe, np. związane z realizacją potrzeb edukacyjnych.

INICJATYWY SIECIUJĄCE

> *my byliśmy właściwie tylko takim punktem przekaźnikowym, tak? Możecie się zgłosić tutaj, skontaktować jednego z drugimi i, i, i właściwie takie sieciowanie. Tych kontaktów, pomiędzy różnymi organizacjami i podmiotami, które realizowały różne działania. Też taka fajna inicjatywa, Fundacja Sztukmistrzów chyba. I oni też mnóstwo takich działań. (05_AC_WW_M_województwo_PL)*

Inicjatywy sieciujące podejmowane były przez większość podmiotów i większość także w takich inicjatywach uczestniczyła. Miały one różnorodny charakter:

- tworzenie przestrzeni do spotkania i wymiany doświadczeń, zarządzania i koordynacji, czego szczególnym przykładem były regularne spotkania LSKPU, i czego przykładem są odbywające się regularnie spotkania Lubelskiej Grupy Koordynacyjnej przy Wojewodzie;
- tworzenie społeczności pomagających poprzez uruchomienie celowych inicjatyw, np. konta zbiórkowego;
- organizowanie wydarzeń skupiających pomagających, np. o charakterze kulturalnym;
- informowanie o prowadzonych działaniach i posiadanych zasobach i zgłaszanie gotowości do działania;
- obsługa inicjatyw polegających na wymianie informacji (np. obsługa portalu PomagamUkrainie);
- uruchamianie prywatnych kontaktów;

- uruchamianie nowatorskich i spontanicznych narzędzi (jak np. tworzenie lotnych profesjonalnych zespołów pomocowych w Ośrodkach Pomocy Społecznej)
- przekazywanie potencjalnych zasobów dalej;
- sieciowanie bywało także dziełem przypadku.

PODEJŚCIE DO BEZPIECZEŃSTWA, LEGITYMIZACJA DZIAŁAŃ I ZAUFANIE

> *No to pamiętam, przyjechał… któregoś razu… przedsiębiorca… Szwajcar (…) No to pierwsze co żeśmy zrobili, no to przez ambasadę, przez MSW… czy Ministerstwo Spraw Zagranicznych sprawdziło, kto zacz. (…) Kto to jest, także to, to tak nie puszczaliśmy ludzi… na zasadzie, chce pomóc, no to to niech jadą do Szwajcarii. (02_AC_WW_M_województwo_PL)*

Temat bezpieczeństwa związanego z działaniami pomocowymi pojawiał się w narracjach respondentów bardzo często i koncentrował się na dwóch wymiarach: bezpieczeństwo samych uchodźców, jak również bezpieczeństwie osób pomagających. Tuż po rozpoczęciu rosyjskiej agresji był to temat jeszcze niewidoczny. Większość podmiotów podkreśla jednak, że bardzo szybko działania w tym obszarze zostały uświadomione i realnie podjęte, na dwa sposoby: albo za pomocą tworzonych ad hoc wewnętrznych procedur (w przypadku NGOsów, inicjatyw oddolnych, podmiotów religijnych, biznesu) albo poprzez wykorzystanie „dedykowanych" zasobów, takich jak służby państwowe (np. policja) i inne oficjalne organizacje (konsulat, ministerstwo). Zdarzało się, że te sposoby przenikały się, zdarzało się również, że potencjalna współpraca natrafiała na biurokrację.

Jak podkreślali respondenci, kluczowym kryterium organizowania takich działań był zdrowy rozsądek, a sporym wyzwaniem także dookreślenie, kto pomoc powinien otrzymać (w praktyce oznaczało to określenie, że na pewno jest to osoba uciekająca z Ukrainy po 24 lutego).

Wyzwania związane z zapewnianiem bezpieczeństwa uchodźcom dotyczyły najczęściej trzech obszarów:

- podróży

Najczęściej spotykana narracja wspólna dla wszystkich typów podmiotów dotyczyła przeciwdziałania nadużyciom związanym z transportem i relokacją uchodźców w inne rejony Polski, a przede wszystkim za granicę. Pojawiające się w wypowiedziach respondentów oszustwa związane z podróżą to handel ludźmi, ich wykorzystywanie np. seksualne, a także nadużycia finansowe (gdy tzw. darmowy przewóz okazywał się jednak płatny). Niektórzy respondenci spotkali się osobiście z przypadkami naruszeń, inni słyszeli o nich z mediów.

Istotnym wątkiem był także ten dotyczący pomocy świadczonej na Ukrainę, czyli pomocy rzeczowej o różnym charakterze i sposobów zapewniania bezpieczeństwa mniej lub bardziej oficjalnym transportom humanitarnym (a także dbałość o dotarcie ich w zaplanowane miejsce docelowe).

- zakwaterowania

Bezpieczeństwo związane z oferowaniem zakwaterowania weryfikowane było na podstawie rejestrów prowadzonych przez pomagające podmioty oraz dzięki współpracy z innymi aktorami. Nie wszystkie jednak większe centra pomocowe decydowały się na prowadzenie takich rejestrów – z uwagi na obawy samorządów przed niemożnością wzięcia odpowiedzialności za jakość wszystkich ofert. Jednak podejście do tej kwestii nie było jednolite – zdarzały się samorządy pośredniczące w sieciowaniu uchodźców i oferujących lokum indywidualnych mieszkańców.

- uwidocznionych problemów społecznych, np. reagowanie na naganne społecznie zachowania dostrzegane u odbiorów pomocy, ale także tych, którzy ją oferowali

Ciekawym wątkiem pojawiającym się w rozmowach są różne podejścia do zapewniania bezpieczeństwa w transporcie i zakwaterowaniu. Część podmiotów przyjmowała bowiem bardzo restrykcyjne reguły postępowania, inne natomiast pozostawiały większą swobodę decyzji samym uchodźcom. Warto wspomnieć w tym miejscu, że prawo do samodzielnego decydowania o własnym losie generalnie było respektowane przez wszystkie pomagające podmioty: uchodźcy mogli samodzielnie decydować o tym co chcą robić, czy jechać dalej, czy pozostać w regionie. Niuanse powodujące różnice w działaniu poszczególnych podmiotów dotyczyły tego czy informować ich o wszystkich dostępnych opcjach (także nieformalnych) oraz jak upewnić się, że zaoferowane wsparcie ostatecznie jest tym, czym miało być.

Metod upewniania się i zabezpieczania było kilka i w przypadku punktów recepcyjnych dotyczyło nawet sytuacji, gdy po osoby przyjeżdżała rodzina. Były tworzone specjalne formularze, na których przyjeżdżający kierowcy musieli podać swoje dane, były wykonywane telefony do ośrodków za granicą, były robione zdjęcia samochodów i kierowców, były prośby do uchodźców o wykonywanie zdjęć w trakcie podróży oraz po przyjeździe na miejsce (to samo dotyczyły transportowanych na Ukrainę towarów), a także prośby o kontakt po dotarciu na miejsce.

- przełamywania strachu i obaw uchodźców przed jakością intencji osób pomagających – w tym najczęściej pomagały odpowiednio użyte sieci społeczne

Drugi wątek pojawiający się w rozmowach dotyczył bezpieczeństwa samych pomagających. Praca na punktach pomocowych wiązała się dla niektórych z obawą przed potencjalnymi sytuacjami niebezpiecznymi. Na jednym z dużych punktów pomocowych zdecydowano się wprowadzić ograniczenie dostępności, umożliwiając wejście tylko wąskiej grupy pomagających, co miało chronić przed chaosem i zapewnić większe bezpieczeństwo jednocześnie pomagającym i uchodźcom. Podobny skutek miało przynieść zamontowanie kamer monitoringowych w nieformalnym punkcie pomocowym.

Istotny był także wątek transparentności podejmowanych działań:

We wszystkich działaniach związanych z bezpieczeństwem dobrze oceniana była działalność służb państwowych, takich jak policja, straż pożarna czy graniczna. Taką opinię wyrażali respondenci należący do wszystkich kategorii podmiotów. Organizacja pomocy dla uchodźców na terenie województwa lubelskiego nie mogła też odbywać się z naruszeniem zasobów służących do zapewniania

codziennego bezpieczeństwa mieszkańców. Jak podkreślali przedstawiciele służb – te zasoby nie zostały naruszone.

Pomagający aktorzy, zarówno umocowani formalnie jako lokalna władza, państwowe służby bądź organizacje o ugruntowanej pozycji, jak i realizując pomoc oddolnie starali się podejmować różnorodne działania mające na celu legitymizację ich działalności w oczach zarówno biorców pomocy, jak też innych pomagających. Służył temu cały wachlarz aktywności, jak np.

- wchodzenie we współpracę z administracją;
- dokumentowanie działań;
- podejmowanie kroków oficjalnych.

W przypadku wielu działań pierwszym punktem do zapewniania bezpieczeństwa, jego swoistym filtrem, było zaufanie: ponieważ sytuacja była dla (prawie) wszystkich aktorów nowa, podejmowano działania intuicyjne i w dużej mierze opierające się na założeniu o wzajemnie dobrych intencjach.

Zaufanie w działaniu miało kilka źródeł:

- współpraca w czasie przed inwazją;
- istniejące przed inwazją sieci (serdecznych) kontaktów, które w czasie kryzysu zrodziły liczne więzi „operacyjne" (tzw. kapitał pomostowy);
- lokalne pochodzenie podmiotu;
- wieloletnie funkcjonowanie podmiotu w środowisku pomocowym i jego doświadczenie w organizacji pomocy;
- bardzo silna chęć niesienia pomocy;
- skuteczność i efektywność działania;
- uwzględnianie różnych form weryfikacji zarówno oferujących pomoc, jak i odbierających pomoc.

Zaufanie było także bardzo ważną kwestią w kontekście pomocy świadczonej na terytorium Ukrainy. Jak podkreśla jeden z respondentów reprezentujący inicjatywę oddolną, dbałość o bezpieczeństwo Ukrainy także była podstawą budowy wzajemnego zaufania. Z drugiej strony świadomość prowadzenia działań wojennych, a co za tym idzie możliwość zaistnienia sytuacji nieprzewidywalnych, powodowała najwyższą ostrożność i byłą impulsem do obmyślania skutecznych i bezpiecznych strategii dostarczania pomocy.

Doświadczenie nabyte podczas pierwszych miesięcy pomocy, nawiązywane i „przepracowywane" kontakty, doprowadziły do budowy tego rodzaju zaufania , które może stanowić kapitał na przyszłość.

WYŁANIANIE SIĘ/UZNAWANIE LIDERÓW I REKRUTACJA POMAGAJĄCYCH

> *Było kilka osób takich (...) co tak jakby zaczęli koordynować, bo widzieli, że już jest wielki (...) to były osoby prywatne (...) ja osobiście ich nie znałem, więc, myślę, że to osoby, po prostu, nie wiem, z przypadku mi się wydaje, że to akurat tak się stało, że oni zostali tam koordynatorami*

(...) no kto dłużej był, to po prostu wiedział może więcej, co należy zrobić, i po prostu oni zostawali koordynatorami. (13_NGO_WI_P_gmina_PL)

Wyłanianie się tzw. liderów pomocy może być analizowane w dwojakim kontekście: indywidualnym (osoby pomagające) oraz instytucjonalnym (wiodący aktorzy pomocy). O roli poszczególnych aktorów piszemy w części dotyczącej oceny działania systemu. W tym miejscu warto podkreślić, że czynniki decydujące o tym jaki podmiot stawał się liderem na określonym obszarze były różnorodne, przy czym dominowały te o charakterze administracyjno-formalnym. Krajobraz pomocy „wypełniał" się również podmiotami nieoczywistymi, które z różnych powodów realizowały zapotrzebowania na pomoc w danym momencie. Przykładem takiej sytuacji jest uruchomienie działalności pomocowej przez jeden z podmiotów religijnych, który jako pierwszy zorganizował kompleksową pomoc w jednym z miast regionu, a także o działaniach którego informacja rozprzestrzeniła się bardzo szybko:

Inna kwestia dotyczy wyłaniania się liderów osobowych, a więc okoliczności i czynników sprzyjających określaniu danej osoby jako lidera czy – najczęściej – koordynatora pomocy. W analizowanych narracjach pojawia się bardzo wiele historii o spontanicznym wyłanianiu liderów „samozwańczych".

Czasem skala zaangażowania się poszczególnych osób była wynikiem określonego splotu okoliczności, określanego „przypadkiem": Po głębszej analizie okazuje się jednak, że większość takich sytuacji bazowała na posiadanych – a czasem nieuświadomionych – kompetencjach, głównie miękkich i była wynikiem ujawnienia pewnego potencjału, rozumianego jako kapitał intelektualny. Właściwe jego wykorzystanie okazywało się być kluczem do powodzenia podejmowanych działań.

Pojawianie się kompetentnych kadr bywało doceniane i przekłuwane w regularne zatrudnienie, które można określać mianem profesjonalizacji wolontariatu i stanowi przykład zagospodarowywania uwidocznionego kapitału. Analizowany materiał pozwala stwierdzić, że ten „kompetentny zasób osobowy" na terenie województwa okazał się być bardzo szeroki. Choć rodziło to czasami pewne problemy związane z koordynacją czy ścieraniem się poszczególnych liderów.

Wyłanianie się liderów nieformalnych działających w pojedynkę nie było dobrze postrzegane przez aktorów formalnych (administrację), ze względu na potencjalne zagrożenia wynikające z niemożności określenia odpowiedzialności za działania w sytuacjach problemowych. Pożądaną sytuacją było określanie przynależności i identyfikacji z oficjalnie działającymi podmiotami.

Sama rekrutacja wolontariuszy do działań pomocowych odbywała się w różny sposób. Niektóre podmioty po prostu przyjmowały wszystkich chętnych, inne przeprowadzały coś na kształt postępowania kwalifikacyjnego. Wszystkie narracje mają jednak wspólną część – związaną z obfitością zgłoszeń i chętnych do pomocy. W wolontariat angażowały się wszystkie grupy zawodowe (łącznie z kuratorami sądowymi, sędziami Sądu Najwyższego, nauczycielami, uczniami, emerytami i bezdomnymi). Niektóre podmioty działały z jednoczesnym wykorzystaniem różnorodnych grup wolontariuszy (pozyskiwanych różnymi kanałami).

Specyficzną formą włączenia do pomagania było angażowanie się osób nie będących wolontariuszami, ale mogących pomagać czynnie poprzez np. zatrudnianie uchodźców.

Osoby ze znajomością języka ukraińskiego rekrutowały się najczęściej spośród ukraińskiej diaspory zamieszkującej wcześniej w Polsce (stale lub tymczasowo) lub spośród studentów ukraińskich, w niektórych przypadkach także sami uchodźcy z czasem angażowali się w pomoc lub byli w nią angażowani.

Inicjatywy nieformalne bazowały na własnych sieciach znajomych i przyjaciół, z mniejsza intensywnością korzystając z wolontariatu zewnętrznego. Zaangażowanie w pomoc osób reprezentujących administrację centralną przebiegało inaczej i polegało na hierarchicznym oddelegowywaniu do określonych zadań. W pierwszej kolejności były one przydzielane osobom zatrudnionym w jednostkach związanych z reagowaniem kryzysowym, w dalszej kolejności, w miarę potrzeby, wyznaczano kolejne osoby (na ogół posiadające doświadczenie koordynacyjne lub których dotychczasowe stanowisko pracy wiązało się jakoś z podejmowaną tematyką). Osoby obejmujące te funkcje otrzymywały gratyfikację finansową. Warunkiem ich doboru, poza kompetencjami, była także możliwość poświęcenia czasu na dodatkowe zadania i wola samych zainteresowanych.

MECHANIZMY IDENTYFIKACJI ORAZ PODNOSZENIA KOMPETENCJI OSÓB POMAGAJĄCYCH

> *Taką ważną rzeczą, będącą częścią tej współpracy, o której chciałbym powiedzieć, no kontynuujemy, pięćdziesiąt osób uczy się języka ukraińskiego, sześćdziesiąt jeden osób, bo pięćdziesiąt z urzędu miasta się uczyło, jedenaście bibliotekarek z miasta, to są takie naturalne rzeczy (37_AS_MI_M_miasto/wieś_PL)*

Wśród niektórych podmiotów w trakcie prowadzenia działań pomocowych (ale nie w ich pierwszej fazie) pojawiły się inicjatywy związane z podnoszeniem kompetencji osób pomagających. Tego typu działania, podobnie jak profesjonalizacja wolontariatu, także są oznaką dostrzegania ujawnionego potencjału intelektualnego i chęci jego efektywnego zagospodarowania. Przykładami takich działań są wsparcie szkoleniowe wolontariuszy LSKPU, jak również oferta nauki języka ukraińskiego dla pracowników miejskich instytucji w Lublinie. W większości przypadków i przekazanych historii kompetencje pomagających podnosiły się jednak samoczynnie – poprzez samodzielne radzenie sobie z problemami i pokonywanie nieznanych wcześniej trudności. Jeden z respondentów podkreślał unikatowość tych doświadczeń, właściwych dla regionu, w skali ogólnopolskiej.

Ciekawy wątkiem jest także ten związany ze zderzaniem kompetencji typowo urzędniczych i urzędniczego sposobu działania z koniecznością zachowania elastyczności oraz negocjowania, ustalania rozwiązań a nie hierarchicznego ich egzekwowania. Tego typu wyzwania relacjonowane były przez urzędników zarządzających procesem.

ROLA MEDIÓW

> *Odezwał się też do nas taki Marcin z Hiszpanii, on mieszka, ale jest z Lublina, (...) okazało się, że jest z Lublina, hmm, że był kiedyś harcerzem, ja byłem kiedyś harcerzem, on tam jest tak, że on jest dziesięć czy piętnaście lat, no, ale że już mieliśmy jakichś tam gdzieś ze dwóch wspólnych znajomych harcerskich, więc od razu była zweryfikowana osoba, tak, no to on nam całą Hiszpanię ogarniał, dał na tych hiszpańskich forach, bo on mówi, że jest dużo informacji, że Hiszpanie też nie wiedzą, gdzie jechać, chcą pomóc, nie wiedzą jak, więc on kierował już do nas tych Hiszpanów, on nam bardzo dużo, hmm, tam w Hiszpanii pomógł, bo nam cała Hiszpanię nam uruchomił, w sensie cały internet hiszpański przekierowywał na nas.(28_NF_MI_M_miasto/wieś_PL)*

Z przeprowadzanych badań wynika, że media społecznościowe odegrały bardzo ważną rolę w różnych kontekstach kształtowania się systemu pomocy Poza umożliwieniem koordynacji pierwszych, spontanicznych działań samoorganizacyjnych, dawały także możliwość szybkiej i skutecznej kooperacji międzynarodowej.

Ważną cechą mediów tego rodzaju okazała się ich funkcja wizualna (prezentowanie zdjęć oraz nagrań wideo). Pokazywały one nie tylko bezpośrednio sytuację i jej skalę, ale także okazały się szczególnie ważne w kontekście redukowania niepewności i uwiarygodniania podejmowanych działań. Oddolna nieformalna inicjatywa skupiona w punkcie tranzytowym przy ulicy Liliowej w Lublinie, która przekształciła się w nieformalną sieć działań tranzytowych na międzynarodową skalę, dzięki mediom społecznościowym mogła na bieżąco informować o swoich działaniach, dokumentując je w formie zdjęć i nagrań, co umożliwiało identyfikowanie osób, które korzystały z pomocy oraz tych, które zajmowały się ich transportem do różnych krajów. Ponadto udostępniano także materiały na temat losów osób, które wyjechały pokazując, że na miejscu również zapewniono im dalsze wsparcie, a także dokumentowano w ten sposób odbiór paczek z pomocą np. docierających do Ukrainy.

Media społecznościowe stanowiły także źródło swego rodzaju meta informacji. Jak pokazuje przykład jednego z podmiotów, dokonywano analizy ruchu w sieci i na grupach, co pozwalało ocenić, w jakich porach pojawia się najwięcej ogłoszeń o potrzebach i najmniej ofert pomocy. W ten sposób odnajdywano nisze podażowe, które następnie wypełniano (np. przyjmowanie uchodźców w porach nocnych).

Media społecznościowe pozwalały także na bieżąco weryfikować i uszczegóławiać ogólne informacje pojawiające się w tradycyjnych mediach, jak telewizja i radio (zarówno ogólnopolskie, jak i lokalne). Jak wskazują badani, szczegółowe i konkretne informacje dotyczące tego, jakie są potrzeby i jakie działania należy podjąć w danym momencie pochodziły z mediów społecznościowych. Dając możliwość komentowania pojawiających się informacji pozwalały na ich szybką weryfikację i aktualizację przez osoby, które znajdowały się najbliżej osób potrzebujących.

Jak wskazywali badani, media społecznościowe i komunikatory umożliwiły też bardzo szybki przepływ informacji wśród uchodźców. W szczególności widoczne to było w przypadku informacji płynących od osób znajdujących się już po polskiej stronie, do osób czekających lub planujących przekroczyć granicę.

ELASTYCZNOŚĆ

> *I napisali, że coś by się przydało na gorąco, zaczynało się tam więcej stolików robić i tak dalej i tak dalej. Ja sobie pomyślałam, może by tak naleśniki i napisałam na grupie, że może by naleśniki. No super sprawa. (61_NF_WI_P_gmina_PL)*

Jedną z kluczowych cech pomocy humanitarnej w regionie była jej elastyczność. Wyodrębniono cztery obszary elastyczności:

- elastyczność organizacji i czasu pracy w podmiotach pomagających

Rozmówcy reprezentujący różne kategorie podmiotów uważali, że czas pracy musiał być elastyczny, bo był uzależniony od bieżących potrzeb i dynamicznie zmieniających się wyzwań. Reagowanie na bieżąco było regułą. Pracownicy administracji centralnej dostosowywali godziny swoich dyżurów w punktach recepcyjnych do przewidywanych godzin przybycia uchodźców, z uwzględnieniem godzin nocnych (dyżury całonocne, poza oficjalnymi godzinami pracy urzędów). Szkoły wydłużały godziny pracy świetlic, aby matki ukraińskich dzieci mogły odbierać je maksymalnie późno, a w ciągu dnia zająć się pracą i załatwianiem spraw urzędowych. Dyrektorzy szkół umożliwiali pracownikom szybsze wyjście z pracy, aby ci mogli wcześniej udać się do punktu pomocy uchodźcom jako wolontariusze. Niektórzy rozmówcy zwracają uwagę na zaangażowanie w wolontariat młodzieży z klas maturalnych, mniej obciążonych lekcjami w stałych porach, co umożliwiało podjęcie dyżurów w godzinach nocnych. Także punkty pomocy przyjmujące pomoc rzeczową od darczyńców były czynne w godzinach nocnych. Reakcja na kryzys w wielu instytucjach wpłynęła na mechanizm podejmowania decyzji. Z wywiadów wynika, że administracja rządowa część rozwiązań w sprawach najbardziej typowych przyjmowała odgórnie, centralnie, na najwyższym szczeblu. Część ponadstandardowych spraw rozstrzygana była jednak w szybkim trybie i na niższych poziomach administracji, ponieważ musiała uwzględnić doświadczenie tego najniższego szczebla. Rozmówca podkreśla, że mechanizm ten nie był wcześniej stosowany przez administrację centralną. Rozmówcy z administracji centralnej docenili także nieoficjalny obieg informacji w swoich szeregach i jego znaczenie w reagowaniu na kryzys.
Brak sztywnych reguł i struktur decyzyjnych wartościowany pozytywnie pojawia się regularnie w wywiadach z przedstawicielami inicjatyw nieformalnych, części organizacji pozarządowych oraz podmiotów religijnych.

- elastyczność oferty pomocowej

Uelastyczniono procedury zapisów dzieci uchodźczych do szkół. Przygotowano formularze w języku ukraińskim. Jednym z przejawów elastyczności w tym zakresie było profilowanie pomocy i chęć dotarcia z nią do konkretnych grup beneficjentów z konkretnymi potrzebami (np. do dzieci uzdolnionych artystycznie, do osób posiadających zwierzęta domowe). Niektóre podmioty pomagające zdecydowały się zaangażować dodatkowy personel lub zmienić swoją ofertę. Odpowiadając na potrzeby uchodźców w części podmiotów religijnych zwiększono liczbę nabożeństw. Zaangażowano nowych duchownych do posługi duszpasterskiej. Zrezygnowano z wynagrodzenia za posługę duszpasterską od wiernych. Udostępniono uchodźcom świetlicę do celów integracyjnych, nawiązania kontaktów, sieciowania się.

- elastyczność we współpracy różnych kategorii podmiotów

Elastyczność podmiotów religijnych realizowana była poprzez wykorzystywanie różnych instrumentów: np. parafia oferowała opiekę stricte duszpasterską, a fundacja związana z tą samą wspólnotą religijną mogąc ubiegać się o finansowanie z innych źródeł i inne cele koncentrowała się na szeroko rozumianej pomocy humanitarnej i integracji uchodźców. Mimo odrębności formalnej parafii i fundacji, ściśle one ze sobą współpracowały realizując konkretne zadania pomocowe na zasadzie uzupełniania się.

Jedna z parafii deklaruje, że nie obligowała parafian chętnych do pomocy do działania wyłącznie w ramach struktur parafii. Jeśli parafianie dysponowali możliwością działania w innych strukturach z bardziej skutecznymi instrumentami, parafia nie widziała w tym problemu.

Komplementarnie uzupełniały się administracja lokalna i NGOsy. Na przykład NGOsy pomagały administracji samorządowej w zakresie usług transportowych oraz w znalezieniu i opłaceniu powierzchni magazynowych przeznaczonych na pomoc materialną. Samorząd korzystał również z kontaktów NGO-sów po ukraińskiej stronie granicy w celu znalezienia już w tamtejszych przygranicznych gminach partnerów do przekazania im lub pośredniczenia w przekazaniu pomocy z Polski. Komplementarna współpraca między samorządem i NGO-sami umożliwiała też uniknięcie opłat podatkowych, z których zwolnione były NGOsy za pomoc przekazywaną do Ukrainy.

- elastyczność mechanizmów wykorzystania zasobów własnych i innych podmiotów

Elastyczność wyrażała się w maksymalnie efektywnym wykorzystaniu środków transportu. Auta prywatnych firm wysyłających pomoc rzeczową do Ukrainy w jedną stronę przewoziły tę pomoc, a z powrotem zabierały uchodźców. Niekiedy elastyczność prywatnego biznesu, mimo ograniczeń finansowych, wyrażała się w tym, że do części działań starali się nie angażować środków z zewnątrz rozumiejąc, że konieczne procedury opóźnią działanie, a ważny jest czas. Prywatni przedsiębiorcy do pracy fizycznej np. przy załadunku pomocy kierowanej z gmin przygranicznych do Ukrainy angażowali Ukraińców zdając sobie sprawę z ich wysokiej motywacji.

Poszczególne podmioty poza pomocą przyjętym grupom uchodźców, starały się wspierać inne podmioty w potrzebie, np. przekazując im nadwyżki produktów. Było to możliwe dzięki obiegowi informacji między podmiotami pomagającymi.

Podmioty religijne w ramach elastyczności angażowały wiernych świeckich zrzeszonych w stowarzyszeniach religijnych lub działały we współpracy z fundacjami religijnymi, których członkami/założycielami byli członkowie tych wspólnot religijnych, niekiedy z udziałem duchownych. Wywiady ujawniają także elastyczność wyrażającą się poprzez wzajemne wsparcie inicjatyw nieformalnych i biznesu prywatnego zaangażowanych w pomoc rodzinom ukraińskim.

Innym przykładem elastyczności dotyczącej wykorzystywanych zasobów jest zwiększenie przestrzeni do przyjęcia uchodźców przez osoby prywatne przez dostosowanie i wykorzystanie pomieszczeń gospodarczych oraz wyprowadzenie się właściciela z własnego domu do pokoju hotelowego na czas pobytu uchodźców (udostępnienie im całego domu).

Elastyczność inicjatyw prywatnych zdaniem samych rozmówców była możliwa, ponieważ opierała się na osobach reprezentujących różne profesje i z bardzo zróżnicowanymi sieciami kontaktów w kraju i za granicą, co umożliwiło późniejszą organizację bardzo wszechstronnej pomocy uchodźcom nawet w niszowych lub problemowych obszarach. Uzupełnianie się wiedzy i działań było możliwe dzięki kontaktom między przedstawicielami różnych sektorów pomocy na różnych szczeblach.

Elastyczne podejście do gospodarowania zasobami charakteryzuje także różne służby. Przykładowo scentralizowana koordynacja przez PSP dotyczyła tylko niektórych, niezbędnych działań OSP, przy jednoczesnym przyzwoleniu na działania oddolne tych jednostek i elastyczne reagowanie. Rozmówcy dostrzegają także elastyczność w pracy części urzędników.

POMOC POMAGAJĄCYM

> *Była tam taka możliwość. Wolontariusze mogli korzystać z, z pomocy psychologów, psychologowie na punkcie korzystali z pomocy psychologów oddelegowanych do pomagania psychologom, bo tak to, tak to też, tak to też wyglądało. (27_NF_MI_G_województwo_PL)*

Kryzysowa działalność pomocowa wymagała częstokroć, prędzej czy później, wsparcia także dla samych pomagających. Dostępność takiego wsparcia była różna. Z jednej strony respondenci wskazywali na jego brak. Częściej jednak pojawiała się narracja o dostrzeganiu takiej potrzeby oraz funkcjonowaniu jakiegoś wsparcia: finansowego, organizacyjnego, informacyjnego, psychologicznego. To ostatnie dostępne było dla dużej liczby pomagających, czasami intencjonalnie (poprzez zapewnienie psychologów dedykowanych dla wolontariuszy i pracowników podmiotów zaangażowanych, a nawet dla samych psychologów pomagających uchodźcom) a czasami osoby pomagające mogły korzystać z tych samych zasobów, z których korzystali także uchodźcy.

Specyficzną formą pomocy dla pomagających było udostępnianie miejsc noclegowych dla wolontariuszy przybywających z zagranicy lub z dalszych rejonów Polski. Takie miejsca wygospodarowywane były często w biurach samych zaangażowanych organizacji, także w lokalach administracji publicznej.

Respondenci przytaczali także liczne przykłady wsparcia finansowego lub polegającego na załatwianiu konkretnych procedur czy dostarczeniu określonych usług. Czasami tego typu wsparcie pochodziło z odległych miejsc bądź od osób zupełnie niezwiązanych z pomagającym podmiotem i miało charakter „wolontariatu na rzecz wolontariatu".

Jeden z samorządów lokalnych zdecydował się wprowadzić dodatkową ulgę finansową dla osób prywatnych przyjmujących w swych domach uchodźców. W tym samym miejscu pojawiła się także możliwość płatnego zatrudniania wolontariuszy.

WIELORAKIE IDENTYFIKACJE POMAGAJĄCYCH

> *Pewnie trochę i jako pracownicy i jako wolontariusze to takie… (…) rzeczywiście, no byliśmy trochę i pracownikami i wolontariuszami, no trudno to w tym momencie jakoś rozgraniczyć. (58_AS_MI_M_miasto/wieś_PL)*

> *tak w podwójnej roli występuję, jako część miasta staram się spinać to, co robi miasto, i koordynować to z tym, co robi ta część komitetowa, oddolna, pozarządowa (fokus_2_PL)*

Osoby angażujące się w działania pomocowe reprezentowały różnorodne podmioty i czasem te reprezentacje nakładały się na siebie. W wywiadach wielokrotnie spotkaliśmy się z podkreślaniem tej różnorodności, która stanowiła w wielu przypadkach zaletę – umożliwiała bowiem organizowanie pomocy różnymi kanałami, i wykorzystywanie zasobów przynależnych różnym „światom", co powodowało jeszcze większą synergię i sukces w działaniu. Szczególnym przypadkiem było zaangażowanie pracowników samorządowych w sztabach kryzysowych, wykraczające daleko poza pracę urzędniczą, zarówno jeśli chodzi o jej przedmiot, jak i poświęcony czas. Inne szczególnie widoczne w narracjach miejsca synergii to parafie: parafianie, pełniący na co dzień przeróżne funkcje i wykonujący różne zawody, zrzeszali się pod egidą podmiotu religijnego organizując kompleksową pomoc.

Formalnie łączenie działalności pomocowej poprzez osoby występujące jednocześnie w różnych rolach pozwalało szukać także efektywniejszych rozwiązań administracyjnych. Np. firma prowadząca kursy językowe nie mogła ubiegać się o samorządowe środki na wsparcie tej działalności, ale fundacja prowadzona przez osoby w tej firmie zatrudnione lub jej właścicieli – już tak. Parafia udostępniała pomieszczenia na różnorodne działania, ale to fundacja przez nią prowadzona realizowała rozliczenia finansowe.

Cechą wspólną dla zdecydowanej większości osób pomagających z ramienia instytucji było także dodatkowe, osobiste zaangażowanie polegające np. na udostępnianiu prywatnych zasobów mieszkaniowych czy uruchamianiu osobistych kontaktów. Czasem miało ono charakter sektorowej solidarności z osobami pracującymi w tej samej branży czy pełniącymi podobne zadania i funkcje.
W rozmowach niektórzy respondenci bardzo jasno rozgraniczali kwestie samoidentyfikacji, szczególnie gdy chodziło o wskazanie nadawcy pomocy (np. pracownicy różnych instytucji podkreślali, że oferowane przez nich wsparcie nie ma charakteru właśnie instytucjonalnego i że dostarczają dary prywatnie).
Wielorakie identyfikacje dotyczyły także samych uchodźców, gdy podejmowali działania pomocowe wobec innych potrzebujących, stając się ogniwem łańcucha pomocowego.

ZMIANA W ORGANIZACJI

> *If we have employees who support, for example, the employment of teachers, the management of teachers, it is not only the education department, but also the employees of the culture department and they, with permission of the management, have reorganized their work to make this possible. (...) There are also... yes, there are employees who perform new duties in a place where they have not performed them before. Only those related to refugees (...), previously they were not in any positions related to it. (37_AS_MI_M_miasto)*

Częstą konsekwencją zaangażowania różnych podmiotów w działania pomocowe/wspierające na rzecz uchodźców z Ukrainy były zmiany w funkcjonowaniu tych podmiotów. Dotyczyły one m. in. zmiany liczby pracowników/członków, zmiany modelu zarządzania, a także zmiany profilu działalności poszczególnych podmiotów.

- zmiana liczby członków

Jeśli chodzi o administrację publiczną, nieliczne urzędy deklarują, że udało im się zwiększyć zatrudnienie dzięki pozyskaniu zewnętrznych środków z projektów zagranicznych dotyczących zarządzaniem kryzysem uchodźczym. (Przy czym większość urzędów deklarowała, że spowodowana kryzysem uchodźczym większa liczba obowiązków nie wiązała się z dodatkowym wynagrodzeniem dla już zatrudnionych pracowników). W szkołach zwiększenie się liczby uczniów ukraińskich wymusiło natomiast zatrudnienie nowych nauczycieli (głównie języka polskiego) oraz zmianę organizacji klas. Zwiększyła się także liczba godzin nadliczbowych w szkołach.

Zwiększyło się zatrudnienie w dużych lokalnych organizacjach pozarządowych, czasem w sposób gwałtowny (wzrost z 3 do kilkudziesięciu osób zatrudnionych). Często zatrudnienie z czasem znajdowali zaangażowani wolontariusze (profesjonalizacja wolontariatu). Te organizacje pozarządowe, które włączyły się w pomoc uchodźcom, a wcześniej zajmowały się pomocą osobom wykluczonym,

starały się zaangażować do tych działań właśnie wcześniejszych beneficjentów pomocy. W jednej z takich organizacji zwiększono zatrudnienie odwołując się do zapisanej w statucie zasady ekonomii społecznej.

Podmioty religijne, które korzystały z wsparcia wolontariuszy najczęściej nie były zainteresowane zbudowaniem ich lojalności/wyłączności wobec siebie i nie tworzyły barier dla ich zaangażowania w działania w ramach inicjatyw innych aktorów. Rozumiały, że to płynne przechodzenie wolontariuszy pomiędzy innymi aktorami może wynikać z chęci wykorzystania przez nich najbardziej efektywnych instrumentów pomocy dostępnych w określonych podmiotach/organizacjach.

Niektóre parafie starały się uelastycznić ofertę nabożeństw, zwiększając liczbę nabożeństw i angażując do tego dodatkowych duchownych (choć tylko niektóre kościoły umożliwiły uchodźcom udział w nabożeństwach w języku ukraińskim lub zapewniły dostęp do tłumaczenia treści modlitw).

- zmiana sposobów zarządzania

Konsekwencją zaangażowania w działania pomocowe w urzędach na ogół nie było formalne – statutowe czy regulaminowe – wprowadzanie zmian w sposobach zarządzania, a raczej dostosowywanie się *ad hoc* do bieżących potrzeb. Takim przykładem może być formuła oddelegowywania pracowników do działań pomocowych (dodatkowo płatna lub, na ogół, na tych samych zasadach co dotychczasowa współpraca). Innym – wymiana doświadczeń pomiędzy poszczególnymi komórkami administracji samorządowej odpowiedzialnymi za różne obszary. Niektórzy rozmówcy zwracają uwagę na specyficzną konsekwencję doświadczenia kryzysu uchodźczego jaką jest przyspieszenie realizacji standardowych procedur w urzędach. Niektóre podmioty borykające się z problemami kadrowymi chcąc zwiększyć efektywność swoich działań zaczęły też z czasem oczekiwać większej samodzielności od samych beneficjentów pomocy, aby odciążyć zaangażowane zasoby ludzkie (dotyczyło to np. utrzymania czystości).

Wśród najbardziej spektakularnych zmian w organizacji funkcjonowania podmiotów pomagających uchodźcom można wskazać odstąpienie na potrzeby zakwaterowania uchodźców dwóch miejsc modlitwy należących do wspólnot wywodzących się z tradycji ewangelikalnej (w Lublinie i Chełmie). Podobne działania realizowane były przez niektóre podmioty biznesowe – zawieszające swoją działalność komercyjną na rzecz np. udostępniania pomieszczeń dla potrzebujących uchodźców. Innym działaniem wprowadzającym zmiany w sposobie zarządzania było np. tłumaczenie procedur rekrutacyjnych na język ukraiński w związku ze spodziewanym zwiększonym zainteresowaniem pracą ze strony Ukraińców. Jednocześnie część zakładów produkcyjnych deklarowała zwiększenie produkcji.

Podmioty religijne zaangażowane w pomoc chcąc zwiększyć efektywność swoich działań wykorzystały swoje sieci kontaktów za granicą (Europa i USA). Ich przedstawiciele zgodnie deklarują, że akcje

pomocowe scementowały, zintegrowały i odnowiły w sensie duchowym te wspólnoty religijne, zwiększyły także ich rozpoznawalność i wiarygodność w społecznościach lokalnych.

Zmiany sposobów zarządzania inicjatywami nieformalnymi także najczęściej nie były w żadne sposób kodyfikowane, spisywane – były raczej bieżącą odpowiedzią na sytuację i ta elastyczność przekładała się na wysoką efektywność i sprawną optymalizację działania tego typu podmiotów.

- zmiana profilu działalności

W krajobrazie pomocowym Lublina i województwa podmioty z różnych sektorów podjęły szereg różnorodnych inicjatyw w węższych lub szerszych obszarach tematycznych odpowiadających na potrzeby uchodźców lub samej Ukrainy. Jedną ze strategii organizacji pozarządowych było sprofilowanie swojej działalności, skoncentrowanie się na jednym/kilku z obszarów i zaprzestanie działań w obszarach, w których były one obecne przed 24 lutego 2022 r. (komplementarność).

Rozmówcy reprezentujący zarówno administrację samorządową jak i centralną są zdania, że ich zwiększone zaangażowanie w pomoc uchodźcom nie wpłynęło na efektywność dotychczasowej działalności statutowej, na jakość świadczonych usług skierowanych do polskich obywateli. Mimo wielu nowych obowiązków brak problemów z wypełnianiem dotychczasowych deklarują także przedstawiciele służb mundurowych (np. straż pożarna), jednocześnie odkreślając rolę wsparcia jednostek spoza województwa (np. policja). Przedstawiciele administracji samorządowej podkreślali, że mimo nowych wyzwań priorytetem pozostali mieszkańcy i ich potrzeby, podobnie deklarowały służby państwowe.

Jednocześnie rozmówcy reprezentujący placówki kulturalne zwrócili uwagę, że włączając się w działania na rzecz uchodźców musieli nabyć nowe kompetencje (język ukraiński) oraz dostosować swoją infrastrukturę do obecności kobiet z małymi dziećmi. Niekiedy placówki kulturalne zaczęły pełnić rolę żłobka. Podobne dostosowanie pomieszczeń urzędów do nowych potrzeb deklarowali przedstawiciele urzędów na różnych szczeblach – np. w punktach wydawania PESEL pojawiły się sale dla matek z dziećmi.

Istotną zmianą w krajobrazie kulturalnym Lublina było rozszerzenie oferty kulturalnej skierowanej do społeczności ukraińskiej w języku ukraińskim. Wywarło to wpływ na funkcjonowanie organizacji ukraińskiej mniejszości narodowej, która przed 2022 r. starała się nie tylko działać na rzecz zachowania tożsamości narodowej i kulturowej przez Ukraińców należących do mniejszości narodowej, ale wychodziła z ofertą kulturalną również do migrantów z Ukrainy. Funkcję tę w znacznej mierze przejęło miasto, co oznacza dla organizacji mniejszości konieczność zmiany modelu funkcjonowania w nowych realiach.

CEZURY CZASOWE

> *Więc myślę, że ten punkt był kulminacyjny, kiedy oni szli pieszo i takie po prostu jednostki przychodziły, przyjeżdżały, że myśmy po prostu, no wszystko musieli koło nich zrobić. Po pierwsze ich uspokoić i dać im jakiś taki azyl wyciszenia, nakarmić, pomóc jeśli matka z dziećmi. Głównie to były matki z dziećmi niestety. Pomóc tym dzieciom, pomóc tym matkom. (54_REL_WW_M_miasto)*

W rozmowach z respondentami pojawiały się różne momenty odzwierciedlające zmiany skali zaangażowania i potrzeb, na które odpowiadano. Sytuacja, jaka zaistniała tuż po 24 lutego opisywana była jako czas, w którym przybywały osoby głównie transportem samochodowym. Ogromna zmiana nastąpiła w momencie otwarcia granic i umożliwienie przekraczania ich pieszo. Od tego rozpoczął się poważny chaos na przejściach granicznych, okazało się, że nie są one przygotowane na taką sytuację i wtedy zaczęły się społeczne działania na rzecz pomocy w zakresie podstawowych potrzeb. Po tym nastąpiła druga fala napływu uchodźców, która była bardziej problematyczna, ponieważ dotyczyła osób ze wschodu Ukrainy, bardziej wyczerpanych, straumatyzowanych, w gorszej sytuacji materialnej oraz z poważniejszą barierą językową.

Najtrudniejszy etap trwał mniej więcej do końca kwietnia, od kiedy sytuacja zaczęła się stabilizować i powstały różne formy koordynacji działań. Także na poziomie systemowym. Wcześniej przyjęta została tzw. specustawa o pomocy obywatelom Ukrainy (12 marca), jednak jak wskazywali badani, w ich działaniach nie nastąpiła jakaś istotna zmiana w pierwszym momencie.

Istotnym momentem, od którego działania zaczynały przybierać bardziej skoordynowaną formę, było zaangażowanie się w pomoc dużych organizacji, w tym międzynarodowych, oraz uruchomienie wsparcia finansowego z budżetu państwa. Z czasem działania przyjmowały coraz bardziej zorganizowaną formę i były wspierane przez różne podmioty.

Mniej więcej od maja działania coraz bardziej przekierowywały się na integrację i pomoc w adaptacji uchodźców na miejscu. Pojawiające się wsparcie materialne od państwa polskiego spowodowało stopniowe ograniczanie działań charytatywnych, jak zbiórki finansowe i rzeczowe. Zmiana potrzeb i spadek liczby napływających osób spowodował, że w sposób naturalny pewne działania zostawały wygaszane.

Działania w fazie integracyjnej nie miały już charakteru spontanicznego, ale bardziej systemowy i zinstytucjonalizowany. Realizowano opracowane programy integracyjne, szkolenia, kursy językowe. Starano się także wspierać w poszukiwaniu pracy i opiece nad dziećmi, zapewniając miejsca w przedszkolach oraz przyjmując do szkół, proponowano pomoc stypendialną dla uzdolnionej artystycznie młodzieży, organizowano czas wolny np. aktywizując w zakresie działań kulturalnych – również osoby dorosłe. Starano się też włączać uchodźców w praktyki religijne.

Powstawały także specjalne miejsca spełniające funkcję integracyjną, takie jak świetlice, rozpoczęto prace nad stworzeniem przestrzeni Baobab w Lublinie. Uchodźcy otrzymywali także wsparcie socjalne

organizowane przez miejskie i gminne Ośrodki Pomocy Społecznej. Wiele podmiotów świadczyło wsparcie w szeroko rozumianym usamodzielnianiu się uchodźców. Pomagały znaleźć pracę, załatwiać formalności, znaleźć miejsce zamieszkania. Następowała także instytucjonalizacja pomocy, to znaczy główne zadania przejmowały odpowiednie instytucje, specjalizujące się w danej dziedzinie.

Z przeprowadzonych badań wynika że do podmiotów, które najszybciej zareagowały, należały przede wszystkim instytucje administracji publicznej, organizacje pozarządowe, instytucje kościelne oraz służby, w szczególności te znajdujące się w obszarach przygranicznych i miejscowościach, w których zorganizowano pierwsze punkty recepcyjne. Duże zaangażowanie od początku można zauważyć także wśród podmiotów z centrum województwa. Te podmioty jako pierwsze rozpoznawały sytuację, potrzeby uchodźców i informowały o tym szerzej.

Bezpośrednia obserwacja sytuacji była bardzo ważnym sygnałem do działania oraz źródłem wiedzy na temat tego, jakie działania należy podjąć. W pierwszej kolejności zaczęto organizować pierwsze punkty zbiórek oraz wydawania odzieży i żywności. Z czasem zmieniała się forma pomocy i dostosowywano ją do lepiej rozpoznanych potrzeb, np. przekazywano środki higieny, środki medyczne, w szczególności dla dzieci, ograniczając jednocześnie zbiórki ubrań. Podmioty, które zareagowały najszybciej, często miały też dobre rozeznanie w sytuacji w Ukaranie, np. poprzez posiadane tam kontakty, a także doświadczenie w niesieniu pomocy, co pozwoliło na szybką reakcję.

Podmioty, które włączały się w działania nieco później, ale w pierwszym tygodniu kryzysu, nadal zajmowały się pomocą w obszarze najpilniejszych potrzeb, np. żywieniowych, ale także rozpoczynały działania dotyczące poszukiwania zakwaterowania, w tym w prywatnych mieszkaniach. Powstawały pierwsze bazy teleadresowe z kontaktami do osób, które zgłaszały możliwość przyjęcia uchodźców do własnych domów oraz grupy i profile na Facebooku. Wiele osób samodzielnie przybywało na miejsce i oferowało pomoc w postaci zakwaterowania, spontanicznie także organizowano transport pomocy do kluczowych punktów.

W odpowiedzi na chaos związany z bardzo dużym napływem osób, jednostki administracji tworzyły punkty informacyjne, udostępniały też informacje na stronach internetowych. Uruchamiano także specjalne linie telefoniczne. Sytuacja wymagała powstania systemu obiegu informacji, do czego wykorzystywano praktycznie wszystkie media społecznościowe. Próby zapanowania nad chaosem polegały także na tworzeniu list potrzeb uchodźców, które rozpoznawano na bieżąco na przejściach granicznych oraz w punktach recepcyjnych.

Szybka reakcja w szerszej skali spowodowała duży napływ pomocy z Polski i zagranicy. Przyjeżdżały całe ciężarówki z pomocą, dlatego już na początkowym etapie niezbędne było zaplanowanie logistyki, znalezienie odpowiednich miejsc magazynowania produktów, a także rozwiązań mających na celu ich odpowiednią dystrybucję do potrzebujących, w tym dostarczanie pomocy do Ukrainy.

Bardzo szybko na kryzys zareagowały osoby prywatne, nie związane z instytucjami. Instytucjonalne decyzje i rozwiązania powstawały nieco później, co wynikało z przyczyn organizacyjnych oraz

proceduralnych. NGOsy działały szybciej niż administracja, ale inicjatywy nieformalne był bezkonkurencyjne jeśli chodzi o czas reakcji.

WIEDZA O DZIAŁANIU SYSTEMU

> *Także to nasza wiedza, to, to, to… nie była wiele większa od tej, że tak powiem, powszechnej, przekazywanej w mass mediach. Znaczy, wiedzieliśmy mniej więcej, ile jest osób we Lwowie, no bo to najbliżej. Ale… no i w każdym bądź razie, spodziewaliśmy się na pewno zwiększonego napływu, w zimie. Od listopada, od grudnia. I tu zaskoczenie dla wszystkich, że- że nie, że nie. No, zobaczymy, co będzie dalej. Czy, że tak powiem, będzie ta… no, ofensywa, czy, czy, czy sytuacja z tym napływ- napływem znowu tych uchodźców się… nie powtórzy. No, póki co, to, to dla wszystkich jest zaskoczeniem, że… ten ruch jest taki, jaki jest. (02_AC_WW_M_ województwo)*

W badanym procesie niezwykle ważnym elementem była jego gwałtowność. Choć od pewnego czasu spodziewano się agresji rosyjskiej, to nie do końca przewidziano jej moment oraz skalę kryzysu, jaki spowodowała. Powszechna wiedza na ten temat była bardzo ogólna, opierała się na przewidywaniach, m.in. przedstawicieli władz ukraińskich, oraz na doniesieniach medialnych. Wielu badanych przedstawicieli administracji publicznej deklarowało jednak, że dysponowali odpowiednio wcześniej wiedzę operacyjną (pochodzącą od władz państwa) oraz czasem na podjęcie pewnych działań przygotowawczych. Zainicjował go Urząd Wojewódzki w Lublinie. Rozpoczęto przygotowania w momencie, kiedy wojska rosyjskie zaczęły gromadzić się przy granicy z Ukrainą pod pretekstem ćwiczeń. Zorganizowano spotkania/wideokonferencje (z przedstawicielami samorządów, niektórych NGOsów i służb państwowych), w ramach których informowano, i upowszechniano schematy działania oraz omawiano procedury zarządzania kryzysowego na różnych szczeblach administracji publicznej, a także przygotowywano pierwsze punkty recepcyjne – były one gotowe na dwa dni przed inwazją. To przygotowanie okazało się jednak niewystarczające z uwagi na skalę procesu, która zaskoczyła wszystkich.

Początkowy etap kryzysu zdaniem wielu badanych, charakteryzował duży chaos i spontaniczna, oddolna organizacja działań pomocowych, w którą zaangażowane były podmioty nie mające doświadczenia i wiedzy związanej z działaniami w sytuacjach kryzysowych, w szczególności takiego rodzaju. W związku z tym niepewność oraz brak informacji na temat tego, w jaki sposób należy działań, stanowił w początkowej fazie poważny problem.

Przeprowadzone badania pokazują, że mechanizmy komunikowania, niezbędne do współdziałania w zakresie i tempie adekwatnym do gwałtowności i skali kryzysu, powstawały stopniowo i w dwóch głównych wymiarach. W oparciu o zebrane dane można wyróżnić następujące procesy związane z pozyskiwaniem i przepływem niezbędnych informacji: 1) dwukierunkowy przepływ informacji w oparciu o istniejące, sformalizowane struktury instytucjonalne i organizacyjne, takie jak struktury administracji państwowej i samorządowej na różnych jej poziomach, instytucji religijnych, organizacji sektora pozarządowego oraz biznesu 2) oddolne i spontaniczne kształtowanie się sieci współpracy i płaskiej komunikacji.

W pierwszym z wymiarów komunikacja przebiegała w oparciu o istniejące struktury powiązań, takie jak różne poziomy administracji publicznej, służb mundurowych, ponadlokalne organizacje pozarządowe oraz przedsiębiorstwa posiadające oddziały zlokalizowane w różnych miejscach. Tego typu komunikacja, co najlepiej widoczne jest w przypadku administracji publicznej, miała charakter dwukierunkowy. Choć, jak wspomniano, pierwsze wytyczne przekazywano raczej odgórnie m.in. poprzez Urząd Wojewódzki, to w trakcie kryzysu władze pozyskiwały wiedzę na temat aktualnej sytuacji i potrzeb od różnych podmiotów działających najbliżej przejść granicznych oraz punktów recepcyjnych. Komunikacja taka przebiegała m.in. poprzez systematycznie organizowane wideokonferencje przez Lubelski Urząd Wojewódzki w ramach powołanego sztabu kryzysowego składającego się z przedstawicieli wielu podmiotów, takich jak służby, administracja publiczna, organizacje pozarządowe oraz biznes.

Wskazywano także, że rozwiązania przyjmowane na szczeblu centralnym były wręcz odwzorowaniem powstałych w wyniku spontanicznej samoorganizacji sposobów działania i koordynacji, co wskazuje, że istniało swego rodzaju sprzężenie zwrotne w oparciu o dwukierunkowy przepływ informacji. Podmioty pozostające w kontakcie z administracją poziomu centralnego (wojewódzkiego i państwowego) stanowiły następnie źródło informacji dla pozostałych podmiotów bezpośrednio zaangażowanych w działania pomocowe oraz chcących włączyć się w niesienie pomocy. Przekazywały informacje o odgórnie przyjętych rozwiązaniach, procedurach oraz działaniu powstającego, szerszego systemu zarządzania pomocą. Pozwalało to różnym podmiotom zorientować się, w jaki sposób i od kogo można uzyskać wsparcie w podejmowanych działaniach.

Podobny sposób dwukierunkowego komunikowania się i uspójniania działań można zauważyć w przypadku instytucji kościelnych, organizacji pozarządowych (np. Caritas, Biedronka itp.) oraz biznesu. Sieci kontaktów opierające się na instytucjonalnych strukturach i powiązaniach zapewniały także przepływ informacji między stroną polską a ukraińską. Międzynarodowe organizacje, miasta i instytucje partnerskie, struktury kościelne oraz międzynarodowe przedsiębiorstwa wykorzystywały istniejące kanały komunikacji w celu rozpoznawania najpilniejszych potrzeb oraz monitorowania aktualnej sytuacji.

Równolegle do opisanych wyżej procesów kształtowały się sieci współpracy i wymiany informacji niescentralizowane, opierające się głównie na kontaktach nieformalnych, wśród osób znających się bezpośrednio. W odpowiedzi na dość ogólne doniesienia medialne do miejsc przekraczania granicy oraz przybywania uchodźców, takich jak stacje kolejowe i autobusowe, punkty recepcyjne itp. przybyło wiele osób, które uruchomiły własne kontakty telefonicznie, poprzez media społecznościowe i internetowe komunikatory. Bezpośrednia obecność i obserwacja sytuacji stanowiły podstawowe źródło wiedzy na temat problemów i potrzeb osób przybywających.

Bardzo ważną rolę w komunikacji nieformalnej, która umożliwiała ogólną orientację w sytuacji i pozwalała przezwyciężyć chaos, stanowiły grupy zawiązujące się w oparciu o media społecznościowe oraz internetowe komunikatory, takiej jak WhatsApp, Messenger itp. Umożliwiały one szybki przepływ

informacji między osobami obecnymi w miejscach, do których przybywali uchodźcy z Ukrainy, a szerszym gronem osób chcących angażować się w pomoc, dzięki czemu wiedziały one, jakiego rodzaju pomoc jest aktualnie najbardziej potrzebna. Bezpośrednia komunikacja umożliwiała także szybką mobilizację zasobów instytucjonalnych. W ten sposób dochodziło do skoordynowania działań podmiotów, działających na co dzień w odrębnych sektorach. Najwyraźniejszym tego przykładem jest zawiązany już w kilka godzin po inwazji Lubelski Społeczny Komitet Pomocy Ukrainie, w skład którego wchodziły osoby reprezentujące m.in.: instytucje administracji publicznej, organizacje pozarządowe, instytucje takie jak Okręgowa Rada Adwokacka, czy Związek Harcerstwa Polskiego. Bardzo szybkie zawiązanie się komitetu odbyło się poprzez kontakty osób, które znały się bezpośrednio i posiadały swoje prywatne numery telefonów, dzięki czemu możliwe było pominięcie formalnych ścieżek komunikowania się. Komitet stał się także jednym z pierwszych i zarazem głównych centrów informacyjnych, umożliwiając koordynację działań na szerszą skalę. Równolegle powstawało więcej węzłów w sieci komunikacji, gdzie szczególną rolę odegrały podmioty na co dzień działające w obszarach związanych ze wsparciem społecznym i humanitarnym, do których zgłaszało się wiele osób szukających wsparcia. Niektóre z nich ukierunkowały swoje działania na wsparcie informacyjne dla innych aktorów zaangażowanych w niesienie pomocy. Tego typu działania podejmowały także osoby zrzeszone w ramach nieformalnych inicjatyw.

Nieformalne kanały komunikacji stanowiły także źródło informacji na temat sytuacji po ukraińskiej stronie granicy. Bezpośrednia znajomość osób pochodzenia ukraińskiego, np. tych, które wcześniej przebywały w Polsce i wróciły do Ukrainy, lub osób przebywających w Ukrainie, umożliwiała pozyskanie wiedzy na temat potrzeb i przekazywanie wsparcia im odpowiadającego. Bezpośrednie kontakty stanowiły także rzetelne źródło informacji i pozwalały weryfikować pojawiające się w różnych miejscach doniesienia.

Należy jednak zaznaczyć, że powstawanie przedstawionych węzłów komunikacji, zarówno tej bardziej sformalizowanej, jak i oddolnej, nie zawsze prowadziło do konsolidacji i powstania jednego i skoordynowanego systemu obiegu informacji. Choć, jak sygnalizowano wcześniej, obydwa wymiary wzajemnie się wzmacniały i uzupełniały, to wiele podmiotów i powstałych wokół nich inicjatyw pozostało na poziomie nieformalnej samoorganizacji i nie włączyło się w działania systemowe w szerszej skali.

W rozmowach zarysowały się także obszary niewiedzy i niepewności. Wielość działań i ich rozproszenie powodowały, że nie dało się pozyskać wiedzy na temat wszystkich zaangażowanych podmiotów oraz działań, które realizowały, przez co próby centralizowania i konsolidacji obiegu informacji nie zawsze się udawały i wiele osób nie otrzymywało wsparcia w postaci wytycznych do działania.

Poważnym utrudnieniem, zwłaszcza w pierwszej fazie kryzysu, był ograniczony dostęp do wiedzy na temat procedur działania. Wiele podmiotów deklarowało, że działały w dużej niepewności, podejmując decyzje bez wiedzy na temat tego, czy ich działania są zgodne m.in. z przepisami bezpieczeństwa lub

innymi regułami prawnymi. Niepewność dotyczyła także tego, czy przekazywana pomoc trafia tam, gdzie powinna, zwłaszcza w przypadku przekazywania jej osobom pozostającym na terytorium Ukrainy.

Wiele podmiotów nie wiedziało, do kogo się zwrócić chcąc włączyć się w pomoc, gdzie można przekazać wsparcie np. finansowe lub materialne. Z czasem, w wyniku powstawania wcześniej opisanych struktur komunikacji, dostępność wiedzy, zarówno na temat zmieniającego się zapotrzebowania, jak i na temat działania szerszego systemu, ulegała poprawie, choć nie zawsze wyciągane wnioski okazywały się słuszne.

Tym, co towarzyszyło działaniom od samego początku, była duża niepewność, zarówno tego, w jaki sposób włączać się w niesienie pomocy, jak i na temat dalszego rozwoju sytuacji. Dostępna wiedza i przewidywania często okazały się nietrafne.

DZIAŁANIA W MIEŚCIE I DZIAŁANIA NA WSI ORAZ DZIAŁANIA W CENTRUM I NA PERYFERIACH

> *Mogłoby być lepiej na przykład w tym, że teraz, na dzień dzisiejszy, dobrze w Lublinie jest taki punkt jak na tym Globusie, ale na przykład mogłyby takie organizacje powstać bliżej granicy trochę.[...] Bo uważam, że jakiś odsetek tych osób, które przybyły i tak tutaj został. Bo na przykład jak ja rozmawiam z młodszymi dziećmi, ja sama mam rodzeństwo, no to do nich do klasy, owszem, dołączyli uczniowie. I uważam, że im jest ciężko się jeszcze, już prawie po roku, no już po roku, odnaleźć się tu.[...] Bo dla nich to nie jest łatwa sprawa. I uważam, że takie punkty powinny być bliżej granicy i w miastach, które miały, że tak powiem, największy udział w tej pomocy. (31_NF_MI_P_miasto_PL)*

Analiza podejmowanych działań pomocowych, będących odpowiedzią na kryzys uchodźczy wykazała różnice pomiędzy obszarami wiejskimi oraz miastami ale także podział ze względu na centralną lub peryferyjną rolę danego ośrodka w regionie. Obszary przygraniczne, w szczególności o charakterze wiejskim były jedynie miejscem przepływu fali uchodźców, natomiast nie były uwzględniane w ich strategiach przetrwania jako miejsca stałego pobytu.

Główną barierą osiedlenia się na obszarach przygranicznych była ich peryferyjność względem większych ośrodków miejskich i ograniczony dostęp do rynku pracy i usług. Dodatkowo położenie w pobliżu granicy z Białorusią także nie motywowało do pozostania. W dłuższej perspektywie uwarunkowania te znacznie komplikowały strategie przetrwania uchodźców.

Peryferyjne położenie i często związane z tym wykluczenie komunikacyjne, generowały też trudności i dodatkowe wyzwania dla podmiotów niosących pomoc uchodźcom. Dotyczyły one głównie możliwości zaspokojenia potrzeb osób migrujących, w sytuacji gdy wymagały one wyjazdu do większego ośrodka miejskiego by załatwić różne sprawy.

Specyfiką obszarów wiejskich była wymiana informacji i dostęp do wiedzy o potrzebnych działaniach głównie za pośrednictwem mediów społecznościowych. NGO oraz liderzy nieformalni bardzo często zwracali uwagę na to, że sami musieli poszukiwać informacji na temat kwestii formalnych związanych z pobytem uchodźców w Polsce. Komunikaty administracji samorządowej czy innych instytucji państwowych były w tym zakresie znikome i nieskutecznie przekazywane.

Z perspektywy NGO oraz inicjatyw nieformalnych na obszarach peryferyjnych brakowało lub były niewidoczne działania humanitarne będące domeną międzynarodowych organizacji pomocowych świadczących pomoc uchodźcom. Wyraźnie też dostrzegano różnicę w zakresie oraz sposobie realizowania pomocy w stolicy województwa i na obszarach peryferyjnych.

Na peryferiach zapotrzebowanie na pomoc nie rozkładało się też równomiernie, stawiając mniejsze społeczności lokalne wobec wyzwań, wymagających od nich nadzwyczajnej mobilizacji. Analiza przeprowadzonych rozmów wyraźnie ujawniła różnice w wielkości oraz rodzaju zasobów, jakimi

dysponowano na obszarach wiejskich, szczególnie dotyczyły one zasobów osobowych. Dla małych podmiotów gospodarczych, zwłaszcza z obszarów wiejskich, niejednokorotnie było to pierwsze doświadczenie w zakresie świadczenia pomocy humanitarnej.

Na obszarach wiejskich ujawniła się też w pewnych zakresach specyfika działań pomocowych zaangażowanych podmiotów:

- religijnych: udzielały wsparcia duchowego, psychologicznego, często jako jedyne z lokalnych podmiotów pomocowych;
- NGOsów (zwłaszcza Kół Gospodyń Wiejskich oraz jednostek Ochotniczych Straży Pożarnych): przez lokalnych liderów, zarówno formalnych jak i nieformalnych, traktowane były jako zasoby kapitału materialnego, społecznego i intelektualnego, o wysokim poziomie elastyczności i zdolności szybkiego reagowania na pojawiające się potrzeby.

Obszary wiejskie wykazywały również specyfikę w zakresie koordynowania działań pomocowych. Za synergię działań najczęściej odpowiedzialne były urzędy gmin, a dominującym źródłem legitymizacji tych działań były lokalne sieci kapitału społecznego. Większość zasobów finansowych przeznaczonych na działalność pomocową pochodziła z różnego rodzaju fundacji oraz darowizn. Szczególnie ważne były one na obszarach wiejskich oddalonych od granicy polsko-ukraińskiej. Te środki stanowiły istotne źródło finansowania inicjatyw nieformalnych oraz tych podejmowanych przez NGO, jak również wspierały działania jednostek samorządu terytorialnego.

Największe różnice w sposobie zarządzania kryzysem uchodźczym, w porównaniu do innych obszarów województwa, uwidoczniły się w Lublinie. Jest to konsekwencja pełnienia funkcji stolicy regionu i skupienia władz dwojakiego szczebla: samorządowego i wojewódzkiego. Ranga miasta sprawia, że w jego obrębie funkcjonują liczne organizacje pozarządowe o bardzo zróżnicowanych profilach działania. Czynniki te warunkują zasoby kapitału ekonomicznego, społecznego oraz przebieg procesów sieciowania inicjatyw. W kontekście kryzysu uchodźczego wpłynęło to na zakres działań pomocowych oraz sposób ich koordynacji. Fenomenem nie tylko w skali region, ale również kraju jest wspomniany już w niniejszym opracowaniu Lubelski Społeczny Komitet Pomocy Ukrainie – oddolny ruch społeczny wspierający system pomocy publicznej, będący wspólną inicjatywą władz miasta oraz lubelskich organizacji pozarządowych. W szczytowym momencie kryzysu codziennie w działaniu było 270 wolontariuszy. Dodatkowo w działalność Komitetu zaangażowani byli członkowie − wolontariusze organizacji pozarządowych uczestniczących w pracach Komitetu a także kilkudziesięciu pracowników Urzędu Miasta Lublin oraz lubelskich instytucji kultury oddelegowanych przez Prezydenta Miasta. Działalność LSKPU była wysoko oceniana przez wszystkich rozmówców, reprezentujących różne typy badanych podmiotów, z siedzibą w Lublinie. Choć ogólna ocena działań pomocowych oraz sposób ich koordynacji była wysoka, to rozmówcy dostrzegli pewne problemy, które nie ujawniły się na obszarach wiejskich. W stolicy np. pojawiły się przykłady nadużywania pomocy przez uchodźców, co wynikało ze skali udzielanej pomocy i braku możliwości szczegółowej weryfikacji jej biorców.

Funkcjonowanie w przestrzeni miasta wielu kategorii podmiotów świadczących pomoc uchodźcom czasami wywoływało pewne napięcia. Były one związane z dublowaniem działań, ale także z różnym podejściem do roli, jaką poszczególni aktorzy mieli odgrywać. W metropolii wyraźniej ujawniały się też gry interesów i różnice polityczne.

INNE ASPEKTY ORGANIZACJI POMOCY I DZIAŁAŃ W KRYZYSIE

> *(...) Przykładem, był tutaj pan, który miał osiemdziesiąt chyba jeden lat, niepełnosprawny, nogi miał tam, powiedzmy, z wojny, gdzieś tam jakiś był wybuch, on był dzieckiem i tam mu powykręcało i tak dalej, no i na przykład pojawił się problem zdrowotny i co robić. To do szpitala, no i ja z nim właściwie spędziłem cały dzień w szpitalu, dlatego, że przywiozłem go, zanim wzięli na badania, później zanim wyniki, później konsultacje z lekarzem, także właściwie cały dzień, wróciłem gdzieś tutaj około jedenastej w nocy. (23_REL_MI_M_miasto_PL)*

Interesującym aspektem działań pomocowych są zidentyfikowane w badaniach typy adresatów pomocy. Do widocznych grup należą:

- kobiety i dzieci

Kobiety wraz z dziećmi stanowiły najliczniejszą grupę beneficjentów pomocy i to najczęściej im pomoc ta była dedykowana. Sprofilowanie na potrzebach dzieci i matek deklarowała zdecydowana większość podmiotów bez względu na kategorię. To kobietom i dzieciom oferowana była najbogatsza oferta pomocowa: od pomocy materialnej i zapewnienia bezpieczeństwa po ofertę edukacyjną, rekreacyjną i integracyjną. Kobiety z dziećmi są twarzą uchodźców z Ukrainy nie tylko w województwie lubelskim, ale w skali całego kraju.

- osoby chore, z niepełnosprawnością ruchową i intelektualną oraz starsze

Osoby z niepełnosprawnością ruchową i intelektualną stanowiły niezbyt liczną, ale wymagającą grupę beneficjentów pomocy. Zaskakujący może być fakt, że poza specjalistycznymi placówkami opieki zdrowotnej sektora publicznego i państwowego zaobserwować można wyspecjalizowanie się w pomocy tej kategorii beneficjentów niektórych organizacji pozarządowych i inicjatyw nieformalnych, które wykorzystywały w swoich działaniach szerokie sieci kontaktów w Polsce i za granicą wśród środowiska lekarskiego i sponsorów prywatnych.

Osoby chore oraz starsze również mogły liczyć na wyspecjalizowaną, sprofilowaną pomoc, nierzadko lepszą niż ta, na którą mogły liczyć w Ukrainie dzięki zaangażowaniu polskich i zachodnich placówek medycznych oraz sponsorów.

- osoby z obywatelstwem innym niż ukraińskie

W wywiadach rzadko pojawia się kategoria uchodźców z Ukrainy z obywatelstwem innym niż ukraińskie. W skali kraju grupa ta jawiła się jako problematyczna (nastroje rasistowskie, bariera językowa). W realizowanym przez nas badaniu pojawia się wzmianka o uchodźcach hiszpańskojęzycznych z Ameryki Południowej. Pomoc im zapewnił mieszkaniec regionu pochodzący z Ameryki Południowej na prośbę placówek dyplomatycznych państw, obywatelami których byli ci uchodźcy. Może to świadczyć o braku wypracowanej systemowej strategii pomocy tej grupie.

- „wszyscy”

Większość podmiotów zaangażowanych w działania pomocowe deklarowała, że swoją pomoc kieruje do wszystkich potrzebujących bez względu na ich osobowe czy kulturowe charakterystyki. Zdarzały się przypadki, że początkowo pomoc miała być skierowana do konkretnej grupy beneficjentów (kryterium religijne, narodowe), ale w obliczu skali kryzysu podmiot podejmował decyzję, aby pomagać wszystkim.

- mniejszości etniczne (Romowie)

Obecność wśród uchodźców mniejszości etnicznych dostrzeżono w LSKPU, w którym powołano koordynatorkę zajmującą się pomocą dedykowaną właśnie ukraińskim Romom. Argumentem na rzecz sprofilowania pomocy skierowanej do Romów mogą być negatywne stereotypy Romów wśród pomagających.

- inne grupy

Odrębną grupą wyodrębnioną wśród beneficjentów pomocy są osoby powracające do Ukrainy nawet we wczesnych miesiącach wojny. Rozmówców zaskakuje przywiązanie do ziemi, dobytku wracających nawet w obliczu realnego ryzyka zagrożenia życia.

Inny ciekawy wątek dotyczył postaw biorców pomocy. W trakcie badania wyróżniono trzy główne kategorie beneficjentów pomocy. Rozróżnienie to jest o tyle istotne, o ile wyobrażenie na temat uchodźców wpływa realnie na motywacje pomagających.

- wdzięczni: zdecydowana większość rozmówców podkreśla wdzięczność za okazaną pomoc, a wręcz zaskoczenie skalą pomocy, którą Ukraińcy uzyskali w Polsce; niektórzy wyrażają wątpliwość czy sami w odwrotnej sytuacji byliby tak szczodrzy i bezinteresowni;
- niewdzięczni: dostrzegane są przypadki niewdzięcznych beneficjentów, choć są one mniej liczne;
- "zawodowi biorcy pomocy" (nadużywający pomocy): część rozmówców dostrzegła także obecność uchodźców nadużywających pomocy, wykorzystujących system pomocy humanitarnej, a także beneficjentów roszczeniowych.
- inne postawy" obok postaw negatywnych dostrzeżono odpowiedzialne postawy mniej zamożnych uchodźców, którzy w kryzysowej sytuacji starają się nie nadużywać pomocy, aby wystarczyło jej innym.

KONFLIKTY I SYTUACJE PROBLEMOWE

> *(...) chcieliśmy ich przez maj jeszcze tutaj przetrzymać i odwołaliśmy dwie większe imprezy, jedną udało nam się przełożyć, natomiast komunie, które mieliśmy zaplanowane w maju, no, zrezygnowaliśmy, to znaczy, odwołaliśmy, tak, podziękowaliśmy, ale właśnie to się odbiło tym, że gdzieś tam w internecie, no opinie nam spadły, że tak nie powinniśmy robić, że… no, że przede wszystkim Polacy, prawda (16_BS_WI_P_inne_PL)*

W rozmowach z respondentami zarysowało się kilka wątków dotyczących problemów, z jakimi najczęściej borykali się aktorzy pomocy. Można tu wymienić:

- **konflikty interesów**

Z upływem czasu część wolontariuszy zaczęła traktować uchodźców w kategoriach zagrożenia, konkurencji na rynku pracy, świadczeń. Można interpretować takie głosy jako przejaw zmęczenia, frustracji przedłużającym się kryzysem uchodźczym i niekończącą się wojną oraz pogarszającej się koniunktury gospodarczej.

Jednym z obszarów uwidaczniania się tego typu konfliktów jest szkoła i włączanie w edukację powszechną dzieci uchodźców. Czasami wiązało się to z obawami rodziców dzieci dotychczas tam uczęszczających, że praca z uchodźcami "odciągnie" nauczycieli od ich dotychczasowych obowiązków. Konflikty dotyczące zwiększenia się liczby dzieci i potencjalnego przeciążenia nauczycieli częściowo rozładowało pojawienie się ukraińskich asystentek w szkołach.

Innym obliczem tego samego zjawiska może być przykład obrazujący niezadowolenie Polaków z powodu odwołania imprez okolicznościowych w domach weselnych ze względu na wykorzystywanie danego ośrodka na potrzeby uchodźców.

Kolejna oś konfliktów dotyczy relacji pomiędzy różnymi kategoriami podmiotów pomagających. Przykładem może być napięcie pomiędzy działaniami władz centralnych a samorządami. Część respondentów wskazywała, że rozwiązaniem dla konfliktu samorządu z magistratem było unikanie kontaktów i wspólnych inicjatyw. Unikanie wspólnych inicjatyw zdaje się być także strategią niektórych inicjatyw nieformalnych i wszelkich akcji sformalizowanych oraz współpracy pomiędzy administracją samorządową, NGO-sami a administracją centralną. Wszystkie te podmioty starały realizować się w innych obszarach pomocowych.

Przejawami konfliktów interesów dostrzeganymi przez rozmówców były także uporczywe kontrole instytucji sanitarnych oraz nieporozumienia proceduralne pomiędzy starostwem powiatowym, a przedstawicielami biznesu. Konflikt interesu dotyczyć może także kwestii finansowych. Zdaniem jednego z respondentów prywatny zarządca jednego z dworców chciał usunąć z niego punkt recepcyjny, ponieważ negatywnie wpływało to na jego zyski oraz generowało niedogodności w postaci wyższego kosztu utrzymania czystości toalet, niedostępności toalet dla polskich podróżnych, tłoku itp.

- **konflikty kompetencji**

Kolejnymi problemami sygnalizowanymi przez rozmówców były braki kompetencyjne wśród części pomagających, oddelegowanych do pomocy uchodźcom, postawy ksenofobiczne, brak wrażliwości na odmienność kulturową i traumatyczne doświadczenia beneficjentów pomocy.

- **ograniczenia proceduralne**

W początkowej fazie wojny rozmówcy narzekali na brak wiedzy na temat procedur, chaos organizacyjny, który jednak z czasem został rozwiązany. Jednym z wymienianych problemów były ograniczenia dotyczące możliwości wydatkowania przez samorządy środków publicznych tylko na wybrane produkty, kiedy kluczowe są inne wydatki. Administracja samorządowa narzekała np. na ograniczone możliwości opłacenia kosztu powierzchni magazynowych wykorzystanych na rzecz pomocy uchodźcom ze środków pozyskanych od rządu.

- **wyczerpanie psychiczne i poczucie niepewności wśród pomagających**

Niemal wszystkie podmioty deklarowały zmęczenie psychiczne długotrwałym zaangażowaniem w działania pomocowe. Poczucie niepewności i obawy towarzyszyły również osobom, które przyjmowały uchodźców pod swój dach. Chętniej przyjmowane były kobiety z małą liczbą dzieci. Niektórzy rozmówcy wskazują na zmęczenie obecnością obcych w ich przestrzeni i trudności w dopasowaniu się.

- **trudności logistyczne**

Wśród tego typu trudności respondenci opisywali bardzo różne sytuacje:

- handel autami przez handlarzy ukraińskich na masową skalę (zakorkował on granicę, opóźnił transporty z pomocą i zniechęcił pomagających z Europy Zachodniej);
- nieposortowane dary, generujące ogrom pracy (terminy ważności żywności, rozmiary odzieży, duża różnorodność darów od jednego darczyńcy);
- nadmiar rzeczy i produktów żywnościowych, które aktualnie nie były potrzebne i ich marnotrawstwo przy jednoczesnym deficycie produktów niezbędnych;
- obecność wolontariuszy zagranicznych bez kompetencji językowych (zbyt angażujące dla strony przyjmującej);
- problemy z utrzymaniem reżimu sanitarnego w punktach zbiorowego zakwaterowania (kontekst pandemii);
- uchodźcy, którzy zostali zakwaterowani na terenach wiejskich z dala od miast narzekali na bardzo ograniczone możliwości zaangażowania się w wolontariat w punktach pomocowych na rzecz Ukrainy z powodu ograniczonego dostępu do komunikacji publicznej;
- deficyt ludzi do przeładunku tirów z pomocą w późnych godzinach.

- **trudności finansowe**

Trudności finansowe po wyczerpaniu środków własnych i zapasów w pierwszej fazie pomocy deklarowały różne kategorie podmiotów: od szeregowych wolontariuszy po organizacje pozarządowe i samorządy. Trudności finansowe zgłaszały także firmy z terenów przygranicznych, z powodu ograniczonego handlu ze stroną ukraińską. Ogromne ilości środków przeznaczano na paliwo na

potrzeby transportów do Ukrainy. Tankowanie ukraińskich aut przez polskich przedsiębiorców w Polsce, które miały deficyt paliwa po stronie ukraińskiej, drenowało budżet polskich przedsiębiorców. Trudności deklarowały również organizacje pozarządowe, które w obliczu braku środków finansowych nie mogły kontynuować swojej działalności pomocowej. Z kolei część z organizacji skorzystała ze wsparcia międzynarodowego (INGOs, darczyńcy). Z kolei działania pomocowe Miasta Lublin pogłębiły jego trudną sytuację finansową.

- **trudności administracyjne**

Niektórzy rozmówcy wskazywali na przeciążenia proceduralne, zmieniające się przepisy i zbyt dużą ilość niezbędnej dokumentacji, która paraliżowała działania pomocowe. Respondenci reprezentujący inicjatywy nieformalne podkreślały brak możliwości skorzystania z dofinansowania w ramach rządowego programu (40+) za przyjęcie uchodźców przez podmioty, które przyjęły ich na krótko w ramach działań tranzytowych.

- **brak (wystarczających) kompetencji/know how**

Zjawiskiem generującym trudności było np. przerzucanie się odpowiedzialnością za osoby ciężko chore. Niekiedy niewyspecjalizowanym podmiotom brakowało kompetencji, aby udzielić im nieodzownej pomocy. Brak kompetencji wśród nowych wolontariuszy także mógł przyczyniać się do paraliżu/ograniczenia wydajności podmiotu.

- **nadużywanie pomocy przez beneficjentów**

Cześć podmiotów zgłaszało przypadki nadużywania pomocy przez beneficjentów i postawę roszczeniową, które wpływały na obniżenie motywacji wśród pomagających. Zwracali na to uwagę również niektórzy wolontariusze ukraińscy, a niekiedy deklarowali, że starali się ograniczyć działania takich osób w trosce o wizerunek swoich rodaków. Cześć podmiotów dostrzegała potrzebę filtrowania autentyczności potrzeb i oszczędzania środków. Rozdrażnienie pomagających wywoływały wysokie wymagania i wybrzydzanie na klasę produktów, które w ramach pomocy trafiały do uchodźców.

- **współzawodnictwo z innymi podmiotami**

Jeden z rozmówców opisuje przypadek niechęci pracownika instytucji samorządowej do mniejszościowej społeczności religijnej bardzo zaangażowanej w pomoc i nieoficjalnego bezpodstawnego stygmatyzującego rozpowszechniania oskarżeń/podejrzeń o handel dziećmi. Skutkowało to brakiem późniejszej jakiejkolwiek współpracy z magistratem z powodu utraty zaufania. Aktywność pomocowa i skuteczność w działaniu jednej z mniejszościowych wspólnot religijnych zdaniem rozmówcy reprezentującego tę wspólnotę została odebrana przez administrację samorządową jako konkurencja.

Inne zauważone wątki problemowe

- nadużycia związane m.in. z działalnością organizacji przestępczych po stronie ukraińskiej, przejmujących transporty z pomocą, ale także kradzieże produktów przeznaczonych dla uchodźców z punktów recepcyjnych przez lokalnych mieszkańców w Polsce;

- problemem dla części pomagających w Polsce była zamożność osób uciekających z Ukrainy – w ten sposób ujawniał się stereotyp biednego uchodźcy (oraz stereotyp mniej zamożnego Ukraińca w ogóle jako bariera pomocy);
- odmienne mechanizmy zarządzania pomocą i stosunek do procedur: NGOsy i część rozmówców reprezentująca samorząd krytykuje administrację centralną za opieszałość, brak elastyczności; z kolei takie same krytyczne opinie wypowiadali przedstawiciele inicjatyw nieformalnych na temat działalności np. LSKPU;
- orientacje ideologiczne i polityczne liderów poszczególnych podmiotów, które przekładały się na ich chęć współpracy ze sobą.

CZYNNIKI SUKCESU

> *Na pewno ważną rolę odegrał tutaj ten komitet, to, że się skrzyknęło kilka organizacji plus właśnie władze czy przynajmniej część departamentów jak gdyby się przyłączyła do tego. No to to zadziałało jakby, inne miasta jak gdyby, no, nie wpadły na taki pomysł i może dlatego borykały się jakoś tak.. (20_REL_MI_M_miasto/wieś_PL)*

W zebranym materiale udało się zidentyfikować następujące czynniki sukcesu (przyjmując, że realizowane działania pomocowe okazały się skuteczne i to właśnie można to uznać za sukces):

- **osobowościowe cechy pomagających,**
- **sieci, znajomości,**
- **solidarność, duch pomagania, inicjatywa oddolna,**
- **wsparcie wolontariuszy,**
- **wzajemne zaufanie,**
- **wola pomagania wśród samych uchodźców oraz szerzej: diaspory ukraińskiej,**
- **współpraca różnych podmiotów (o różnym charakterze), ale też współpraca w ramach jednego podmiotu,**
- **twarde umiejętności – np. znajomość języka,**
- **możliwość wykorzystania swoich różnych zasobów: np. czasu,**
- **satysfakcja oraz poczucie sprawczości,**
- **tempo reagowania,**
- **podział kompetencji,**
- **pewna swoboda w realizacji procedur/ pomijanie procedur/ brak procedur – działanie bez przymusu.**

CZĘŚĆ II: OCENA DZIAŁANIA SYSTEMU

OCENA DZIAŁANIA ADMINISTRACJI CENTRALNEJ

> *Być może to nie jest praca wymierna, bo to nie jest praca w stosunku do konkretnego człowieka, konkretnego uchodźcy, ale bez tej pracy tutaj, przekazywania tych środków finansowych, zbierania pewnych informacji, przekazywania tych informacji to myślę, że, że trzeba docenić. To nie jest taka praca, którą wykonywały organizacje pozarządowe, bo one działały tam, w tym mrozie, w tym chłodzie, tak? Ale tam też byli pracownicy urzędu, na tych punktach recepcyjnych działających całodobowo. Nie wspomnę o tym, że w pewnym momencie, zabrakło pracowników i wojewody, i samorządów. (05_AC_M_WW_województwo_PL)*

Działania administracji centralnej oceniane są w sposób zróżnicowany. Podmioty spoza obszaru administracji publicznej wykorzystują narrację wpisującą się w dominujący w Polsce przekaz o tym, że „rząd nic nie zrobił" – w wymiarze wojewódzkim podkreślana jest szczególnie zbyt późna reakcja rządu, utożsamianego ze służbami wojewody. Nieobecność „rządu" pojawia się także w narracjach dotyczących samej granicy, na której w początkowych dniach po inwazji panował niezwykły chaos i nieskoordynowanie, i gdzie też szczególnie oczekiwano na tę koordynacje i zarządcze decyzje „z góry".

W zebranym materiale zdarzają się jednak pojedyncze pozytywne oceny działania państwa wśród przedstawicieli podmiotów spoza administracji publicznej.

Wielu rozmówców podkreśla przy tym, że początkowy chaos udało się po pewnym czasie opanować, wypracowując dobre rozwiązania.

Całe zaangażowanie administracji centralnej w regionie oceniane jest jednak zupełnie inaczej przez przedstawicieli samej administracji (centralnej oraz niektóre samorządy), którzy mówią o tym, że zrobili wszystko, co w ich mocy by zareagować adekwatnie do potrzeb i efektywnie, „wytwarzając" także niezbędne rozwiązania na bieżąco. Jeden z rozmówców reprezentujących administrację centralną podkreślił, że w rzeczywistości za podejmowanie działania odpowiedzialna jest cała administracja publiczna – nie tylko władze centralne (zgodnie z obowiązującą w tamtym okresie Ustawą o Ustawą z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. 2007 Nr 89 poz. 590). Trzeba podkreślić, że poziom wiedzy na temat podziału kompetencji i odpowiedzialności oraz poszczególnych ról koordynacyjnych podmiotów administracji publicznej jest bardzo różny wśród naszych rozmówców z administracji publicznej, ale też i wśród przedstawicieli innych kategorii podmiotów.

W rozmowach pojawia się wątek przygotowania do podejmowanych działań, które wg przedstawicieli administracji centralnej w regionie było przeprowadzone prawidłowo, na czas a nawet z wyprzedzeniem – pierwsze punkty recepcyjne były gotowe do uruchomienia (to znaczy przeszły także wszystkie wymagane procedurami bezpieczeństwa kontrole) już na kilka dni przed inwazją.

Przygotowanie do działania ma jednak dwa wymiary. Pierwszy to wspomniany logistyczno-operacyjny, w którym mówiły władze wojewódzkie (zorganizowanie i zabezpieczenie przewidzianych planami pierwszych punktów recepcyjnych), związany także z kontaktem i współpracą z samorządami, na terenie których punkty zostały wyznaczone (choć tu też pojawiają się zarzuty, że lokowanie uchodźców w szkołach czy salach gimnastycznych to rozwiązanie krótkowzroczne i że tak naprawdę nie ma przemyślanych rozwiązań systemowych w tym zakresie). Drugi to wymiar szerszy, bo związany z przygotowaniem merytorycznym osób odpowiedzialnych za organizację i udzielenie pomocy. W tym kontekście podkreślany jest brak przygotowania na peryferiach czyli wcześniejszej edukacji i transferu wiedzy do przygranicznych samorządów na temat różnych aspektów pracy z migrantami/uchodźcami, jej specyfiki i narzędzi ją ułatwiających. Przedstawiciele aktorów społecznych i prywatnych wskazują z kolei na brak przygotowanych procedur i ich wcześniejszego przećwiczenia.

Jeśli chodzi o przedstawicieli administracji centralnej, bardzo pozytywną ocenę swojego działania uzyskały służby państwowe, takie jak Państwowa Straż Pożarna, Policja, Straż Graniczna, czy Wojska Obrony Terytorialnej. Ich praca jest oceniana bardzo wysoko przez przedstawicieli wszystkich analizowanych kategorii podmiotów, także wysoka jest samoocena działań służb, przy czym np. straż pożarna podkreśla skalę wyzwań, z jakimi musiała się zmierzyć, dotąd bowiem skupiała się na zupełnie innych typach zadań. Podkreśla także rolę nieformalnych sieci kontaktów, dzięki którym, poza procedurami, w pierwszy okresie reagowania udało się podejmować skuteczne działania.

Interesujący jest wątek zaangażowania konkretnych przedstawicieli administracji centralnej w regionie (przedstawicieli wojewody). Część urzędników, opisując skalę swojego zaangażowania (codzienne podróże na punkty recepcyjne, wykonywanie obowiązków w dzień i w nocy, konieczność mierzenia się z całkiem nowymi wyzwaniami) podkreślała, ze czuje się jak niewidoczna część systemu pomocowego, ponieważ ich obecność i praca, jaką wykonali, toczyła się a drugim planie, „poza Facebookami i plakatami": nie widać bowiem pracy administracyjnej, związanej z wydawaniem decyzji i nadzorowaniem różnych procedur. Co istotne, ocena pracy instytucji reprezentujących władzę centralną jest, jak wspomniano, w większości negatywna, jednak ocena pracy poszczególnych zaangażowanych osób jest pozytywna – nasi rozmówcy, reprezentujący różne kategorie podmiotów, wskazywali często na dobre relacje i skuteczną współpracę z indywidualnymi urzędnikami. Sami urzędnicy wypowiadali się z dużym uznaniem o zdolnościach koordynacyjnych, motywacyjnych i determinacji w działaniu osoby wojewody lubelskiego. Jeśli współpraca była uznana powszechnie (np. w opiniach wolontariuszy, działających w danym miejscu organizacji itp.) za trudną, urząd reagował starając się zmieniać skład osobowy zaangażowanego zespołu (sytuacja na dworcu PKS w Lublinie). Dobór urzędników zaangażowanych w działania pomocowe nie był przypadkowy – w pierwszej kolejności zaangażowanie byli pracownicy Wydziału Zarządzania Kryzysowego, w następnej kolejności poszukiwano osób z dużym doświadczeniem organizacyjnym oraz predyspozycjami zarządczymi (którzy jednak nie byli

wyspecjalizowani w reagowaniu kryzysowym). W sumie w działania pomocowe z ramienia w Urzędu Wojewódzkiego w Lublinie zaangażowanych było około dwustu pracowników.

Zarzutem, który pojawił się ze strony organizacji społecznych w stosunku do reprezentantów władzy centralnej w regionie był brak myślenia perspektywicznego, już na etapie planowania działań. Ten logistyczny, czysto recepcyjny aspekt pomocy, nie został uzupełniony przez wspólne plany dotyczące zabezpieczenia dodatkowych potrzeb uchodźców, które – zgodnie z przewidywaniami lokalnych organizacji społecznych – miały się wkrótce pojawić.

Innym wątkiem krytycznym był także ten związany z opieszałością działania władz funkcjonujących w ramach określonych procedur.

Inne podnoszone przez rozmówców negatywne aspekty współpracy z tzw. władzą centralną to trudności niektórych samorządów w finansowym rozliczaniu działań podjętych na rzecz uchodźców (niejasne kryteria rozliczania), ale także obawa związana z angażowaniem się w wypełnianie poleceń rządu związana z niepewnością dotycząca refinansowania poniesionych kosztów.

Niektórzy rozmówcy wskazywali także na nierówne traktowanie, jakiego byli świadkiem w przypadku udzielania pomocy osobom uchodźczym innej niż ukraińska narodowości. Jedna z nieformalnych inicjatyw opisywała, że służy państwowe – zanim nastąpiło zatrzymanie tej współpracy - przywoziły do ich hubu pomocowego osoby w trudniejszej sytuacji, np. niepełnosprawne czy chore onkologicznie, wymagające wyspecjalizowanej oferty pomocowej.

OCENA DZIAŁANIA ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ

> *Hmm, wszystkie obowiązki z tym związane zrzucone zostały na samorządy. Tak szczerze powiedziawszy. I samorządy sobie świetnie radziły z tym, tak. I gdyby państwo nie miało do wykorzystania samorządów, bo to nie było zadanie samorządów, tak. No tak, tak, no to jest właśnie. (34_AS_G_MI_powiat_PL)*

Skala zaangażowania poszczególnych samorządów z terenu województw była różna. Specyficzne działania podejmowały szczególnie te samorządy, które były zaangażowane w tworzenie punktów recepcyjnych na swoim terenie, ale także te, które tworzyły miejsca zbiorowego zakwaterowania i punkty informacyjne/ huby pomocowe. Spośród miast nie wszystkie angażowały się w równym stopniu (także w porównaniu z innymi województwami) i były to ich autonomiczne decyzje. Warto też pamiętać, że liczba osób potrzebujących w poszczególnych miejscach była bardzo zróżnicowana.

Punkty pomocowe tworzone przez samorządy odgrywały szczególnie ważną rolę na prowincji, gdzie urzędy gminy stanowiły najczęściej centra dowodzenia lokalnymi działaniami a urzędnicy stawali się automatycznie głównymi koordynatorami pomocy, czasami nie otrzymując za tę działalność

dodatkowego wynagrodzenia. Oceny działań samorządów są pozytywne, i najczęściej zestawiane z działaniami administracji centralnej ocenianymi jako mniej skuteczne lub spóźnione.

Jeden z przedstawicieli administracji samorządowej podkreślał dobre przygotowanie samorządów do tego typu działań, wynikające z planów zarządzania kryzysowego. Z kolei jeden z przedstawicieli NGOsów ocenia, że inicjatywa lokalnej pomocy nie zawsze wychodziła od samorządów – czasem tylko dołączały się one do działań rozpoczętych np. przez mieszkańców czy organizacje społeczne.

Zdarzało się jednak również, że lokalne samorządy dołączały do działań pomocowych zainicjowanych przez ruchy oddolne. A więc nie wychodziły jako pierwsze z inicjatywą.

Lokalne samorządy szeroko współpracowały z różnymi typami podmiotów, a najbardziej spektakularnym przykładem takiej współpracy jest Lubelski Społeczny Komitet Pomocy Ukrainie – niesformalizowana formuła współpracy pomiędzy lubelskim magistratem i trzema organizacjami pozarządowymi z Lublina, z czasem rozszerzona na większą liczbę parterów społecznych. Obecność samorządu w tej strukturze pozwalała na legitymizację działań podejmowanych przez organizacje społeczne, ale jej nieformalny charakter dawał z kolei możliwość działania szybszego i elastyczniejszego niż w strukturach administracji publicznej.

Ważnymi miejscami organizacji bądź koordynacji pomocy w strukturze samorządowej były szkoły, ale także lokalne ośrodki kultury oraz inne miejsca zarządzane przez samorząd. Na prowincji takie miejsca są często źródeł kapitału społecznego oraz intelektualnego, który w sytuacji kryzysowej został automatycznie zaangażowany w działanie.

Pozytywnie oceniając działalność samorządów najniższego szczebla, niektórzy nasi rozmówcy wskazywali jednak na dublowanie się oferty samorządowej na różnych jej poziomach, w szczególności gmin i powiatów. Z kolei działania Urzędu Marszałkowskiego były czasami zbliżone do działań lubelskiego magistratu w zakresie pomocy świadczonej dla Ukrainy, jak jednak podkreślali rozmówcy – nie stanowiło to problemu. Pojawiła się także uwaga krytyczna dotycząca nieefektywnego gospodarowania środkami przez samorząd – przedstawiciele jednej z inicjatyw nieformalnych podkreślali, że finansowe rozwiązania powinny zostać inaczej zaprojektowane (chodziło o miejski punkt zbiorowego zakwaterowania, który w opinii tej inicjatywy powinien raczej stać się hubem tranzytowym).

W jednym z miast opisywano swego rodzaju konkurencję w pomaganiu, jaka rozwijała się pomiędzy miejskim punktem zbiorowego zakwaterowania a hubem pomocowym prowadzonym przez jeden z podmiotów religijnych. Takie podejście inicjowane było przez punkt miejski, umocowany „systemowo", i opierało się na braku uznania prowadzonej działalności oraz braku zaufania co do jej legalności (np. posądzenia o handel dziećmi w sytuacji organizacji pomocy dla dużej grupy dzieci z domu dziecka).

OCENA DZIAŁANIA ORGANIZACJI SPOŁECZNYCH

> *Zaczęliśmy działać w tą stronę, żeby im te funkcje ułatwić też i żeby zorganizować rzeczy. (35_NGO_G_MI_miasto/wieś_PL)*

Działania organizacji pozarządowych oceniane były przez wszystkie typy podmiotów bardzo wysoko. Rozmówcy podkreślali, ze zarówno duże lokalne organizacje, jak i te mniejsze, z terenów wiejskich, także nowotworzone (na bazie oddolnych inicjatyw) spełniały kluczową rolę w systemie pomocy, wypełniając luki w działaniach administracji publicznej. Na terenach wiejskich ich aktywność była szczególnie ważna ze względu na słabsze nasycenie tych terenów organizacjami społecznymi niż np. w dużych miastach. Taka służebna, a czasami inicjatywna rola NGOsów wobec struktur administracyjnych wynikała z braku określonych zasobów administracyjnych do podołania wszystkim wyzwaniom.

Jak podkreślali jednak niektórzy z rozmówców (biznes, NGOs), ten proces powinien następować odwrotnie: to administracja powinna w sytuacji kryzysu udostępniać własne zasoby, przede wszystkim finansowe, organizacjom trzeciego sektora, tak by mogły skutecznie realizować pomocową misję.

W sytuacji kryzysu wywołanego napływem osób uciekających przed wojną, NGOsy w pierwszej kolejności używały własnych zasobów, i dopiero z czasem pojawiły się środki administracyjne (np. zlecenia wojewody) albo zewnętrzne (fundusze organizacji międzynarodowych). Próby organizacji współpracy między trzecim sektorem i administracją obarczone były pewnym ryzykiem, związanym z trudnością znalezienia wspólnego języka na poziomie ideologicznym (nie tylko na linii administracja-NGOsy, ale też pomiędzy różnymi organizacjami społecznymi). Tym bardziej jaskrawym przykładem sukcesu w tym zakresie było utworzenie i funkcjonowanie platformy współpracy jaką był LSKPU w Lublinie (w którym współpracowały organizacje o różnym profilu i pochodzeniu).

Sukces LSKPU (i trudności na linii administracja centralna – NGOSy) wynikał wg jednego z rozmówców z Lublina z innych podejść dotyczących współpracy z NGOsami ze strony samorządu oraz administracji centralnej, określając to pierwsze jako „partnerskie" i nie obarczone preferencjami ideologiczno-politycznymi, a drugie jako właśnie „ideologiczne".

Istniało także pewne napięcie pomiędzy samymi NGOsami oraz NGOsami a nieformalnymi inicjatywami pomocowymi – przejawiające się w dublowaniu działań, reprezentowaniu różnych trybów i tempa działania oraz w tarciach dotyczących miejsca konkretnych inicjatyw w krajobrazie pomocowym.

W naszych rozmowach pojawiały się krytyczne głosy wobec działań podejmowanych przez doświadczone, duże, ogólnopolskie organizacje pomocowe. Przedstawiciele inicjatyw działających lokalnie czasami zarzucali jednej z takich organizacji, że oferowana pomoc kierowana była nie do osób potrzebujących na miejscu (które odsyłane były do innych podmiotów), „lecz nie do końca wiadomo

gdzie" (nie ma zachowanej transparentności działań). Podkreślano także, że pojawienie się tych organizacji nastąpiło zbyt późno.

OCENA DZIAŁANIA INICJATYW NIEFORMALNYCH

> *też tam ogłaszali, że jakieś materace potrzebne i tak dalej, myśmy nawet coś tu znaleźli w domu, zadzwoniliśmy, ale okazuje się, że to trzeba było, ludzie tak się szybko organizowali, że jak się za pięć minut nie zadzwoniło, to już wszystko mieli. (53_NF_M_MI_miasto/wieś_PL)*

Różnorodne inicjatywy nieformalne wypełniły krajobraz pomocy aktywnościami związanymi z całym spectrum działań, takich jak dostarczanie kluczowych zasobów pomocowych (mieszkań, wyżywienia, siły roboczej), ale także wsparcia w sytuacjach nietypowych, jak np. sąsiedzka samopomoc w naprawie zniszczonych przez kule samochodów, udostępnianie przestrzeni do przechowywania przedmiotów dla uchodźców (wózków dziecięcych, fotelików samochodowych itp.), organizowanie sprzętu komputerowego dla dzieci ukraińskich wśród znajomych, udostępnianie informacji o bezpłatnych poradach lekarskich dla osób z Ukrainy, dowożenie składników do przygotowywania posiłków itd. Ważną rolę odgrywała także pomoc zagraniczna świadczona kanałami nieformalnymi – zbiórki Polaków za granicą, np. byłych mieszkańców konkretnego miasteczka na Lubelszczyźnie, czy osób pochodzenia ukraińskiego przekazywane bezpośrednio do organizacji społecznych, inicjatyw nieformalnych lub samorządów. Nieformalna organizacja pomocy dotyczyła także wsparcia dla osób zaangażowanych w pomaganie, często mając charakter wolontariatu dla wolontariatu.

Przedstawiciele władz centralnych dostrzegają nieocenioną rolę inicjatyw nieformalnych, szczególnie wolontariatu, jako aktorów wypełniających systemowe ograniczenia w działaniu (np. ograniczenia dotyczące liczby pracowników lub brak kompetencji w zakresie tłumaczeń). Z drugiej strony przedstawiciele administracji centralnej wskazywali też na trudność w koordynacji pomocy oferowanej przez inicjatywy nieformalne, jej nadmiar lub dublowanie prowadzące w konsekwencji do marnowania zasobów.

Z perspektywy przedstawicieli samych inicjatyw nieformalnych aktywności przez nie podejmowane oceniane były jako „ratujące sytuację" i podtrzymujące tzw. system, w sposób profesjonalny, błyskawiczny i kompleksowy. Podobna narracja, o „ratowaniu systemu" przez inicjatywy nieformalne widoczna jest także w opiniach samorządowców.

W ten sposób wypowiadali się także przedstawiciele biznesu i podmiotów religijnych.

Ciekawym wątkiem, który przewija się w rozmowach jest skala poniesionych kosztów przez osoby reprezentujące inicjatywy nieformalne: czy jako zaangażowani wolontariusze, czy jako wsparcie różnego rodzaju zbiórek mających na celu bieżącą aprowizację miejsc pomocowych lub ich wyposażenie. Pojawia się narracja wręcz o „zadłużaniu się" wolontariuszy.

Inny wątek to nieformalna działalność przedstawicieli konkretnych instytucji, którzy jednak pomagając nie reprezentowali tych instytucji i występowali jako prywatne osoby.

Warto podkreślić, że często wolontariuszami były osoby na co dzień zatrudnione w administracji lub np. spółkach państwowych, które „po godzinach" angażowały się w działania pomocowe incognito.

OCENA ZAANGAŻOWANIA BIZNESU

> *To trzeba było jakiś dokument, jakieś pismo, jakieś pozwolenie, a trzeba poczekać. A tu marzli ludzie albo potrzebowali, potrzebowali jedzenia. Więc włączyły się lokalne firmy. Lokalne firmy, z którymi no wiadomo, że każdy tam się zna. (48_NF_P_MI_inne_PL)*

Zaangażowanie podmiotów biznesowych przybierało różne formy, od wsparcia finansowego, przez rzeczowe, logistyczne i osobowe. W działania zaangażowany był biznes lokalny – duży (jak np. Stokrotka, Cisowianka), ale przede wszystkim średni i mniejszy. Firmy lokalne zajmowały się dostarczaniem niezbędnych produktów/materiałów, np. pieczywa, wody itd., odpowiadając na zapotrzebowanie ogłaszane przez inne podmioty np. na portalach społecznościowych lub poprzez bezpośrednio kierowane prośby, (także np. w parafiach), ale również samodzielnie dopytując o potrzeby i oferując towary lub usługi.

W rozmowach pojawia się wątek ograniczeń instytucjonalnych, związanych z formą działania różnych podmiotów, w tym biznesu który może reagować szybko, nie może jednak przyjmować na siebie np. darowizn, w związku z czym konieczne jest zaangażowanie innych typów podmiotów (np. fundacji). Te z kolei potrzebują biznesu do organizacji typowych usług, np. transportowych.

Ocena działań biznesowych była bardzo pozytywna, szczególnie poza dużymi ośrodkami miejskimi i przy granicy, gdzie liczba podmiotów instytucjonalnych zaangażowanych w pomoc była mniejsza – prywatny, lokalny biznes, ze swoim szybkim czasem reakcji i stosunkowo swobodnymi metodami działania wypełniał tę lukę, oferując pomoc związaną najczęściej ściśle z branżą prowadzonej działalności. Wsparcie finansowe ze strony biznesu miało najczęściej postać celowanych dotacji, a także bonów i talonów podarunkowych.

Na uwagę zasługuje zaangażowanie biznesu w bezpośrednie wsparcie inicjatyw nieformalnych, w żaden sposób nie umocowanych instytucjonalnie, a także pojawienie się inicjatyw zrzeszających lokalny biznes w celu sektorowego wsparcia podmiotów pomagających, np. w zakresie dostarczania im posiłków. Niektóre firmy same stały się inicjatorem pomocy. Tylko jeden z respondentów wskazywał na nadużycia, które pojawiały się ze strony zaangażowanego biznesu, i związane były z chęcią zarabiania na świadczeniu pomocy.

Zaangażowanie w działania pomocowe dla mniejszych firm oznaczało czasami ponoszenie bardzo wysokich kosztów, o których w początkowej fazie nikt nie myślał. Niektóre rodzaje działalności

gospodarczej, zlokalizowane w strefie przygranicznej, odczuły negatywne konsekwencje pogorszenia koniunktury, widocznego nieraz już od czasów pandemii, na co nałożyło się ograniczenie handlu transgranicznego związane z wojną. Niektóre firmy działania pomocowe rozwijały tak intensywnie, że nie realizowały swojej dotychczasowej działalności, nawet jeśli wiązało się to z utratą klientów i w efekcie generowało straty.

OCENA DZIAŁANIA PODMIOTÓW RELIGIJNYCH

> *Można parafię traktować jako wspólnotę, ale też jako instytucję. No i parafia została pominięta w tym wszystkim, jako instytucja. (...) ale nie było też informacji jakby z, od strony kurialnej, że, powiedzmy, jest porozumienie między, powiedzmy, biskupem, a wojewodą. (59_REL_G_WI_gmina_PL)*

Kościoły i wspólnoty religijne pełniły w procesie pomocowym ważną rolę, związaną z bezpośrednim świadczeniem pomocy (różnych jej typów, od wsparcia rzeczowego, przez udzielanie noclegów, po wsparcie pomagających w innych miejscach wolontariuszy). Podmioty religijne często współpracowały z lokalnym biznesem, zwracając się o wsparcie w różnych sprawach. Początki działań to przede wszystkim pomoc wiernym danego wyznania, szybko rozszerzona na ogół potrzebujących.

Szczególnie dwa ośrodki religijne stały się, nieoczekiwanie i oddolnie, lokalnymi hubami pomocowym: wspólnota baptystów w Chełmie oraz gmina żydowska w Lublinie. Baptyści zorganizowali pomoc szybciej niż struktury miejskie i inne lokalne podmioty, a z czasem ją sformalizowali, włączając się w tzw. baptystyczną akcję charytatywną (BACH). W niektórych lokalizacjach, pomimo obecności na ich terenie różnorodnych wspólnot religijnych, charakterystycznych dla terenów przygranicznych, zaangażowanie widoczne było tylko ze strony pojedynczych wspólnot (niekoniecznie tych największych).

Zaangażowanie lokalnych struktur religijnych znajdowało odzwierciedlenie w aktywności i przekazywaniu wsparcia od ich współwyznawców z całego świata, a także we współpracy ze strukturami religijnymi obecnymi w Ukrainie. Na uwagę zwraca stosunkowo małe w zestawieniu z potencjalnym zasięgiem oddziaływania zaangażowanie kościoła katolickiego – szczególnie w dużych ośrodkach miejskich.

Parafie i kościoły katolickie odgrywały większą rolę na prowincji, a jednocześnie jako istotne ośrodki integrujące lokalne wspólnoty czuły się czasem pominięte w oficjalnym kanale komunikacji władzy. W tym sensie parafie nie zostały potraktowane jako instytucje stanowiące element systemu pomocowego. Z drugiej strony – ich działania pomocowe związane np. z organizowaniem przyjazdów uchodźców na teren danej parafii w pewnym momencie spotkały się z powściągliwością lokalnych włodarzy, którzy

obawiali się niemożności utrzymania tylu potrzebujących na swoim terenie w sytuacji gdy strona inicjująca (kościelna) nie otrzymała odgórnie żadnych środków na działania pomocowe.

Dodatkową, ważną funkcją wspólnot religijnych było zapewnianie wsparcia psychologicznego i duchowego. Także dla lokalnych mieszkańców – szczególnie w gminach przygranicznych, gdzie niepokój związany z wojną dotykał społeczności. Inną – organizowanie nauczania właściwej religii w szkołach gdy okazywało się, że przybyła młodzież nie jest wyznania rzymskokatolickiego.

Nietypowe zaangażowanie podmiotów religijnych pojawiające się w narracjach to spełnianie funkcji ośrodka pobytowego dla młodych ludzi czekających na wyjazd na front, zakup samochodu i użyczenie go notarialne przez księdza na rzecz uchodźców podróżujących dalej do Niemiec, a także parafialne wsparcie finansowe dla inicjatywy nieformalnej (przekazanie pieniędzy ze zbiórki parafialnej na opłatę rachunków w domu prywatnym, w którym przyjmowano uchodźców).

Na terenie Lublina organizowane były nabożeństwa ekumeniczne z udziałem przedstawicieli wyznania grekokatolickiego, ewangelickiego i rzymskokatolickiego. Nieobecny był w nich kościół prawosławny, działający odrębnie. Niektórzy przedstawiciele wspólnot religijnych zauważali małe zaangażowanie tego kościoła, wynikające z podziałów i trudności wewnętrznych.

OCENA CAŁEGO SYSTEMU – PODSUMOWANIE

> *jeżeli by nam rząd kazał to robić to byśmy tego nie zrobili. Nie zorganizowalibyśmy się tak, szczerze. Nie wiem jakie ma pan tam poglądy, każdy ma swoje. Nie zorganizowalibyśmy się na pewno tak jak to było zorganizowane. (61_NF_WI_P_gmina_PL)*

> *Natomiast fajne było to, że naprawdę tragedia Ukrainy, tez doprowadziła do takiej niesamowitej mobilizacji powrotu solidarności lokalnej. Bo ja sam, sam jak gdyby odczuwam, bo jestem pokoleniem solidarności, że to była podobna reakcja w Polsce jak w latach osiemdziesiątych, takie zjednoczenie, wśród wspólnego celu, tam był troszeczkę inny cel, prawda? Ale jak gdyby odtworzenie tych więzi społecznych, tych lokalnych szczególnie, to było niesamowite, co mnie Burmistrz [XX] opowiada, „Chłopie, przecież te baby co ze sobą nie rozmawiały cztery lata, a teraz razem siedzą i gotują gar dla Ukraińców". Więc to było dla niego, też takie, ta wspólnota lokalna, odradzała się na jego oczach. (41_AC_M_WW_województwo_PL)*

Określenie „system" oznacza w naszych badaniach całość podmiotów zaangażowanych w działania pomocowe w regionie, uwzględniając zarówno aktorów reprezentujących administrację publiczną (centralną i samorządową, na wszystkich jej szczeblach), organizacje społeczne (pozarządowe, międzynarodowe, ale też o charakterze lokalnym – np. Koła Gospodyń Wiejskich), podmioty religijne, biznesowe a także bardzo różnorodny krajobraz inicjatyw oddolnych, najczęściej nieformalnych (a

czasem formalizujących się w trakcie świadczenia pomocy) oraz wolontariatu. W ramach tak rozumianego systemu następowały wzajemne interakcje, których charakter wynikał z różnorodnych czynników: posiadanego doświadczenia, umocowania strukturalnego i zewnętrznej legitymizacji, motywacji do działania, posiadanej wiedzy, sposobów komunikacji, poziomu zaufania, wyjściowych i pozyskiwanych zasobów, wewnętrznej organizacji, zakresu elastyczności i możliwości optymalizacji działania. Żaden z podmiotów pomagających nie działał w próżni, a intensywność i skala podejmowanych działań na obszarze województwa sprawiła, że zdecydowana większość podmiotów oddziaływała na siebie nawzajem (współpracując, konkurując, uzupełniając się bądź dublując swoje działania).

Ocena działań pomocowych jako całości reakcji w regionie jest różna w zależności od kategorii aktorów wypowiadających się. Cechą wspólną dla wszystkich narracji jest jednak przekonanie o sukcesie rozumianym jako udzielenie podstawowej, efektywnej i skutecznej pomocy humanitarnej i uruchomienie wszystkich możliwych zasobów i kapitałów, które stanowiły ukryty potencjał różnych podmiotów.

Różna jest jednak ocena tego, kto dokładnie stoi za tym sukcesem. Z wypowiedzi przedstawicieli administracji centralnej wynika, że działania podjęte na tym poziomie były adekwatne oraz zgodne z założeniami. Niektórzy przedstawiciele administracji centralnej podkreślają jednak wspólny wysiłek różnych aktorów pomocowych. Ten kolektywny aspekt pomocy wskazują jednak dużo częściej przedstawiciele pozostałych typów podmiotów, jednocześnie częstokroć negatywnie wypowiadając się na temat adekwatności czy szybkości reakcji na szczeblu centralnym. W rozmowach pojawiał się też wątek swego rodzaju inercji działań oficjalnych, które – wg tych narracji – podjęte były na końcu: po tym gdy kolejno działania podjęli najpierw tzw. zwykli ludzie, w dalszej kolejności NGOsy, potem samorządy.

Narracja, że „rząd zrobił za mało" lub, że „to co oficjalne działało źle" pojawia się w opowieściach szczególnie aktorów działających na obszarach przygranicznych, odgrywających ważne role w społecznościach lokalnych (parafie, lokalne NGOsy, biznes) oraz wśród podmiotów nieformalnych. Kluczowym problemem, który dominuje te narracje jest brak informacji i komunikacji podejmowanych „na górze" działań z lokalnymi podmiotami innymi niż władze samorządowe, szczególnie w przededniu inwazji, jak również w początkowej fazie kryzysu, określanej często jako „chaos". Jeden z rozmówców wskazywał na rozbieżność między oficjalnym przekazem w tym czasie (rządowym) a realiami, które były dużo bardziej skomplikowane i trudne.

Istotny jest wątek uznania i legitymizacji działań. Niektóre podmioty stanowiące ważne centra lokalnej aktywności (szczególnie na terenach peryferyjnych) czuły się pominięte w oficjalnych przekazach, choć dysponowały potencjałem do podjęcia skutecznych działań (np. parafie).

W późniejszej fazie ten brak informacji łączył się także z brakiem wiedzy czy z trudnością w nadążaniu za efektami zmian w przepisach regulujących na szczeblu centralnym poszczególne aspekty działań pomocowych. Wskazywano także na brak wiedzy na temat pomocy zewnętrznej, np. skali udziału struktur unijnych w działaniach pomocowych.

Rozmówcy reprezentujący struktury centralne podkreślali swoje przygotowanie do działań pomocowych, wcześniejsze przygotowanie punktów recepcyjnych, wejście ze współpracę z konkretnymi samorządami. Podobnie przedstawiciele (niektórych) samorządów.

Jednak, jak podkreślił przedstawiciel jednego z NGOsów, podjęte działania realizowane były bez odpowiedniego gruntu, np. w postaci wcześniejszej, systemowej edukacji np. samorządów na temat podstawowych kwestii związanych z migracjami, terminologią, wyzwaniami, jakie się wiążą z tymi procesami, co określone zostało w sumie jako brak przygotowania do działania w tej sytuacji kryzysowej. Ci zaś, którzy byli przygotowani nie przez system, ale poprzez własną inicjatywę – zadziałali efektywnie i natychmiastowo (czego przykładem było powołanie LSKPU, w którym kluczową rolę odegrała organizacja Homo Faber, posiadająca doświadczenie w pomocy uchodźcom przebywającym w lasach na granicy polsko-białoruskiej.

Pojawił się także zarzut, że na etapie przygotowań na poziomie centralnym (wojewódzkim) nie wzięto pod uwagę kwestii podnoszonych np. przez NGOsy, które zadawały pytania o plan na zaspokajanie innych niż absolutnie podstawowe (krótkoterminowe schronienie i wyżywienie) potrzeby uchodźców. Te dwie potrzeby zostały zabezpieczone przez działania punktów recepcyjnych i oceniane są jako skuteczne przez władze centralną.

Brak przygotowania diagnozowany był także wśród podmiotów, które teoretycznie powinny być doskonale przygotowane, reprezentowały bowiem np. duże międzynarodowe organizacje czy struktury zawodowo zajmujące się pomocą humanitarną – w opinii respondentów pochodzących „spoza branży" rozwiązania proponowane przez niektóre z nich okazały się nie przystawać do zastanej rzeczywistości. Jeden z respondentów wyraził także opinię, że generalnie wszystkie inicjatywy tzw. oficjalne nie radziły sobie z wyzwaniami kryzysu.

W wypowiedziach dotyczących oceny systemu pomocy pojawiają się także informacje o pozytywnych efektach działań, które od chaosu przeszły w działania lepiej skoordynowane i zaadresowane. W wielu wypowiedział przewija się wątek skali kryzysu, która była zaskakująca nawet dla podmiotów deklaratywnie przygotowanych do odpowiedniego reagowania. Z czasem, uruchamiając różne zasoby i aktualizując podejście, udało się ulepszyć sposoby reagowania – system w wielu aspektach uczył się.

Do pozytywnych efektów zaistniałej sytuacji należą w szczególności:

- nabycie specjalistycznych kompetencji, które mogą być wykorzystane w przyszłości (w zakresie: reagowania kryzysowego/pracy z migrantami/pomocy humanitarnej)

- zmiana w funkcjonowaniu poszczególnych instytucji, m.in. dynamiczny rozwój NGOsów, nawiązanie nowych partnerstw, zdobycie rozpoznawalności i wiarygodności przez instytucje wcześniej marginalne lub wąsko wyspecjalizowane
- zmiana podejścia do Ukraińców w regionie (i Polsce)
- wypracowanie planów reagowania na podobne sytuacje w przyszłości
- integracja lokalnych społeczności
- uwidocznienie ukrytych potencjałów w lokalnych społecznościach (wiedzy, kompetencji, sieci społecznych, cech charakteru (duża rola jednostek-liderów osób będących inicjatorami pomocy zarówno w instytucjach publicznych, jak i wśród społeczeństwa obywatelskiego).

WYPRACOWANIE NOWYCH PROCEDUR I ROZWIĄZAŃ

> *Bo już mamy tam jakieś, wiadomo, są jakieś doświadczenia, jak to powiedzieć, znajomości, że wiemy gdzie uderzyć, do kogo uderzyć, gdzie możemy pojechać coś załatwić, u kogoś, więc to już takie, już mówię, logistycznie, żebyśmy wiedzieli, jak to wszystko rozegrać. (13_NGO_P_WI_gmina_PL)*

> *Powiem tak: mieliśmy cztery dni temu, pięć dni temu, pożar na wsi. Spalił się starszemu panu całkowicie dom. Ja jako sołtys też tak próbowałam tego, no i miałam kolejne zderzenie z rzeczywistością, ponieważ panie z opieki społecznej nie bardzo wiedziały, jak temu panu pomóc. Co one mogą zrobić, no może gdzieś tam ktoś go przyjmie, może rodzina, może to. Więc po prostu, haha, co uświadomiło mi, że jednak nie wszyscy się uczą na błędach, nie wszyscy wyciągają wnioski. Więc, no podejrzewam, że tutaj po prostu była potrzeba, to działały osoby, skończyła się jakby póki co ta najbardziej, najgorsza, miejmy nadzieję, akcja...(...) To, mówię, to doświadczenie pokazało mi, że znowu musieliśmy ruszać swoje znajomości, znowu musieliśmy pytać, jak to jest z odszkodowaniem, znowu musieliśmy ponaglać gdzieś tam, bo ten znalazł znajomego w PZU, ten tu, ten tu. No pani akurat trochę, ja tam troszkę im powiedziałam do słuchu, no to znalazły, akurat też w tym samym hotelu, co Ukraińcy mieszkają, też znalazły temu panu miejsce na przenocowanie na kilka dni. Zobaczymy, co będzie, co będzie dalej. Więc to widzę, że to tak nie jest tak różowo, jak by się chciało. Nie wszyscy się uczą po prostu.. (52_NF_P_WI_miasto/wieś_PL)*

Szczególnie interesujący wydaje się wątek dotyczący wypracowania konkretnych rozwiązań na przyszłość. Większość rozmówców opowiadała o takich wypracowanych sposobach reagowania w związku z kryzysem i koniecznością podjęcia działań. Narracje te przebiegały jednak w dwóch kierunkach. Po pierwsze, było to opisywanie własnego wypracowanego metodą prób i błędów, najczęściej intuicyjnie, doświadczenia jako tego stanowiącego bazę dla ewentualnych tego typu działań

w przyszłości. Doświadczanie nowych wyzwań, trudności i ich pokonywanie ad hoc było udziałem wszystkich typów podmiotów, także administracji publicznej czy służb państwowych. Nierzadko doświadczenia podmiotów spoza administracji publicznej stawały się benchmarkami lub były wprost stosowane/powielane przez instytucje publiczne lub centrale zarządzające konkretnymi organizacjami.

Drugi rodzaj narracji koncentruje się wokół wskazywania konkretnych procedur, jakie faktycznie powstały na wypadek konieczności ponownego reagowania w podobnej sytuacji. W tym drugim kontekście pojawiały się jednak rozbieżne opinie co do wypracowanych w rzeczywistości schematów i przygotowania na wypadek powtórzenia się sytuacji. Przedstawiciele władzy centralnej oraz niektórych samorządów wskazują na gotowość i wypracowanie konkretnych sposobów działania (polegające także na doprecyzowaniu obowiązujących ogólnych procedur i dopasowanie ich do lokalnych potrzeb). Wśród tych podmiotów obecna jest świadomość na temat istniejących procedur i założeń reakcji systemowej. Z drugiej strony pojawiały się także opinie wskazujące, że na wypadek powtórzenia się sytuacji brakuje wypracowanych mechanizmów, przede wszystkim na szczeblu centralnym, systemowym (z którego to poziomu można by lepiej skoordynować pomoc organizowaną lokalnie), są one niewystarczające lub nie ma wiedzy o ich istnieniu – a co za tym idzie jasności na temat możliwości reagowania w takiej sytuacji.

Jeden z respondentów z terenów wiejskich wskazywał także na wciąż podstawowy brak wiedzy na temat ścieżki postępowania w sytuacjach kryzysowych, innych niż napływ uchodźców, ale także związanych z nagłymi sytuacjami zagrażającymi dobrostanowi jednostek. Brak wiedzy i informacji w trakcie działania, nawet po długim czasie zaangażowania, konieczność jej nieustannego „zdobywania" jest wątkiem przewijającym się przez większość rozmów.

Interesujące są też wypowiedzi świadczące o następujących w czasie zmianach w stronę włączania działań na rzecz osób uciekających z Ukrainy w mainstreaming usług publicznych, związanych z sytuacjami losowymi, pojawiającymi się w miarę upływu czasu i okresu przebywania na terytorium Polski (np. postępowania dotyczące orzeczenia o stopniu niepełnosprawności, wypłata świadczeń społecznych).

Całościowa ocena działań pomocowych funkcjonujących w województwie lubelskim jest więc pozytywna. Jeden z respondentów podkreślał odrębne zadania i wyzwania, przed jakimi stały różne typy podmiotów, oceniając, że każdy z nich borykał się z innymi problemami, więc nie można ocenić, że któryś element systemu pozostał nieaktywny.

Odpowiedź pomocowa w regionie była zróżnicowana przestrzennie: najintensywniejsze działania podejmowane były w Lublinie i w pozostałych większych miastach wschodniej części województwa (Chełm, Hrubieszów, Zamość) a także w gminach przygranicznych. Działania skupiały się także szczególnie wokół punktów recepcyjnych zlokalizowanych w: Chełmie (2), Dołhobyczowie, Dorohusku, Horodle, Hrubieszowie (2), Lubyczy Królewskiej, Mirczu, Tomaszowie Lubelskim i

Zamościu. Specyficznym przykładem miejsca oddalonego od „epicentrum" kryzysu był punkt obsługi podróżnych (tzw. MOP) na drogowej trasie Warszawa-Lublin, w Markuszowie. Działania podejmowane na terenach miejskich i wiejskich miały ten sam cel, różniły się jednak w sposobie realizacji. Na terenach wiejskich kluczową rolę odgrywały samorządy oraz inicjatywy oddolne/społeczne (KGW, OSP). W miastach istotny udział w pomocy miały organizacje pozarządowe. Biznes działał wszędzie w porównywalnym natężeniu. Na terenach przygranicznych oraz w stolicy regionu swoją obecność zaznaczyły także organizacje międzynarodowe, które pojawiały się wraz z upływem czasu.

Największe niedociągnięcia w działaniach systemowych związane były przede wszystkim z koordynacją całości, szczególnie w pierwszym, najbardziej newralgicznym okresie kryzysu – choć pojawia się pytanie kto tak naprawdę całość, uwzględniającą aktywności wszystkich różnorodnych podmiotów, miałby koordynować. Najczęściej oczekiwania dotyczyły aktywności ze strony struktur rządowych (jeden z respondentów wskazywał np. Prezydenta). Interesujące jest utożsamianie urzędników wojewódzkich (konkretnych osób) z tzw. „rządem" przy jednocześnie sprzecznej ocenie działań (negatywnej ocenie instytucji jako całości i pozytywnej ocenie współpracy z konkretnymi urzędnikami).

Brak odgórnej, kompleksowej koordynacji prowadził niejednokrotnie do marnotrawienia pozyskanych zasobów czy dublowania oferty pomocowej, ale także niezaopiekowania ważnych obszarów - np. związanych z rejestracją uchodźców na granicy, której początkowy brak skutkował potem kłopotami w udzielaniu wsparcia w położonych wewnątrz województwa miejscach.

Innym widocznym wyzwaniem była – i jest – relacja pomiędzy oficjalnymi instytucjami (administracją, organizacjami) a inicjatywami nieformalnymi czy wspólnotami religijnymi, które czasem nie były uznawane, informowane i legitymizowane jako podmioty wykonujące równoprawne i ważne działania (choć nieformalnie), a co za tym idzie – ich aktywność była w najlepszym wypadku nie wspierana lub ignorowana przez większych interesariuszy. Ta sytuacja dotyczyła szczególnie trzech przypadków:

1) zmiany we współpracy pomiędzy służbami państwowymi a jedną z inicjatyw nieformalnych w stolicy regionu (początkowo służby rozwoziły uchodźców z lokalnych dworców do prowadzonego przez osoby prywatne punktu opieki i tranzytowego; po pewnym czasie ta współpraca urwała się, co służby tłumaczyły brakiem formalizacji działania danej inicjatywy)
2) trudności w pozyskiwaniu informacji na temat potrzeb uchodźców przebywających w miejscach zbiorowego zakwaterowania (dotyczących ich planów tranzytowych, ale także potrzeb np. duszpasterskich), których doświadczały inicjatywy nieformalne i podmioty religijne
3) napięcia we współpracy hubu pomocowego prowadzonego przez wspólnotę religijną w jednym z miast regionu (podważanie kompetencji, podważanie wiarygodności, oskarżenia o praktyki niezgodne z prawem) i przedstawicieli miejskiego hubu pomocowego

Podmioty działające nieformalnie wyrażały życzenie, że chciałby, by władza im „nie przeszkadzała". Ta sugestia w prowadzeniu – ocenianych obiektywnie jako skuteczne – działań prowadzi do dalszych konkluzji związanych z wyjaśnieniem fenomenu pomocy udzielanego na Lubelszczyźnie. Powszechne jest przekonanie o konieczności wypełnienia luk systemowych przez aktywność inicjatyw oddolnych, społecznych, nieformalnych, co można określić stwierdzeniem: „państwa/rządu/władzy nie było/ był zbyt późno" – więc musieliśmy wziąć sprawy w swoje ręce. Na podstawie przeanalizowanego materiału stwierdzić jednak można, że uwidacznia się także inny procesem który można scharakteryzować jako „pomogliśmy, bo mogliśmy" – ponieważ nie było obecnego państwa, które by ograniczało nasze działania. Mieliśmy więc przestrzeń , by w całości uwidocznić ukryty potencjał. Gdyby od razu została narzucona rama, prawdopodobnie jego ukazanie się byłoby niemożliwe na taką skalę. Ostatecznie jednak tym, co jest najczęściej podkreślane w przeanalizowanych rozmowach, jest wielosektorowa współpraca różnych podmiotów (i wola tej współpracy).

ZAKOŃCZENIE

Przedstawiony raport bazuje na obszernym materiale jakościowym, zebranym na podstawie rozmów indywidualnych i grupowych z przedstawicielami aktorów pomocy działających na terenie województwa lubelskiego i obejmuje informacje głównie z tzw. fazy recepcyjnej pomocy do nieco ponad roku od dnia rosyjskiej inwazji na Ukrainę. Materiał ten stanowi niezwykłe świadectwo zaangażowania i otwartości różnorodnych środowisk pomocowych. Mamy nadzieję, że przedstawiona analiza pozwoli lepiej przyjrzeć się ich relacjom i efektom podejmowanych inicjatyw. Dokładny wgląd w to, co zostało zrobione posłużyć może w przyszłości do wypracowania rozwiązań skuteczniejszych, uwzględniających gigantyczny, ujawniony kapitał społeczny, intelektualny i organizacyjny dostępny na terenie Lubelszczyzny.

Ocena działania poszczególnych kategorii aktorów mieści się na pewnym kontinuum, jednak ocena działania całego lokalnego „systemu" pomocy jest jednolita i pozytywna. Świadczy to o dużym poziomie synergii działania poszczególnych aktorów, którzy wspólnie stanęli na wysokości trudnego zadania.

Zespół Badawczy projektu „Wielopoziomowe zarządzanie kryzysem humanitarnym wywołanym przez rosyjską agresję na Ukrainę na przykładzie działań w województwie lubelskim (PL) i obwodzie wołyńskim (UA)" pragnie serdecznie podziękować wszystkim rozmówcom, którzy zgodzili się na wzięcie udziału w badaniu za poświęcony na rozmowy czas oraz podzielenie się swoim – nierzadko trudnym – doświadczeniem. Jako badacze chcemy wyrazić uznanie dla Państwa otwartości i aktywności społecznej, dzięki której pomoc mogła być zaoferowana.