
Kiedy praca w kryzysie staje się codziennością.

Lokalne organizacje społeczne
wspierające uchodźców w Polsce



Raport z badań 2024

badania

Klon/Jawor



stowarzyszenie

klon / jawor



Humanitarian
Leadership
Academy

Warszawa, maj 2024

Autorki

Beata Charycka, Julia Bednarek, Marta Gumkowska –
Badania Klon/Jawor

Redakcja

Urszula Drabińska

Projekt graficzny i skład

Jacek Zamecki

Projekt został zrealizowany przez Badania Klon/Jawor, zespół Stowarzyszenia Klon/Jawor na zlecenie i we współpracy z Humanitarian Leadership Academy, podjednostką Save the Children.



Raport został sfinansowany z funduszy Disasters Emergency Committee (DEC) w ramach programu Sustainable Humanitarian Innovation for Transformation (SHIFT), realizowanego przez Humanitarian Leadership Academy i partnerów w regionie.



Executive summary

Kryzys humanitarny związany z przyjazdem setek tysięcy osób z objętej wojną Ukrainy spowodował, że działania na rzecz uchodźców przestały być domeną niewielkiej grupy wyspecjalizowanych i doświadczonych w tym obszarze organizacji, a stały się wyzwaniem stojącym przed dużą częścią polskiego sektora społecznego. Dodatkowo dynamicznie zmieniają się warunki funkcjonowania badanej grupy organizacji. Długotrwałe działanie w kryzysie oraz kurczące się możliwości finansowania, związane m.in. z wycofaniem się organizacji międzynarodowych, mają konsekwencje dla kondycji samych organizacji oraz ludzi w nie zaangażowanych, a także dla dalszych możliwości pomagania uchodźcom. Projekt badawczy odpowiada zatem na potrzebę dostępu do aktualnych i wiarygodnych danych o sytuacji, wyzwaniach oraz potrzebach organizacji społecznych wspierających wszystkich uchodźców i uchodźczynie w Polsce.

Cele badania

Celem badania było dotarcie do polskich organizacji społecznych oraz inicjatyw nieformalnych, które aktualnie, w lutym 2024 r., pomagają uchodźcom i uchodźczynom w Polsce, oraz opisanie ich działań, zasobów, problemów i potrzeb. Główne pytania badawcze tego projektu obejmowały:

- charakterystykę krajobrazu organizacji wspierających dziś uchodźców i uchodźczynie w Polsce, w tym zidentyfikowanie kluczowych aktywności tych organizacji;
- zweryfikowanie kondycji tych organizacji pod względem ich zasobów, potrzeb i wyzwań, przy zwróceniu szczególnej uwagi na kwestię wypalenia w zespołach

organizacji oraz wyzwania związane z dostępem do finansowania;

- sformułowanie rekomendacji ukierunkowanych na wsparcie organizacji działających na rzecz uchodźców w Polsce, skierowanych do organizacji infrastrukturalnych i wspierających działanie badanej grupy organizacji.

Do badanych zagadnień podchodzimy w ujęciu dynamicznym, tzn. opisujemy aktualny stan rzeczy oraz zmianę, jakiej organizacji doświadczyły. Analizujemy zmianę zarówno między 2021 r. a 2022 r., czyli w związku z wybuchem pełnoskalowej wojny w Ukrainie, jak i między 2022 r. a 2023 r., czyli w trakcie trwania kryzysu.

W raporcie przyglądamy się także różnicom między organizacjami wspierającymi uchodźców a ogółem sektora pozarządowego w Polsce.

Metodologia

Badanie składało się z komponentu ilościowego i jakościowego, poprzedzonego przeglądem istniejących opracowań tematycznych. Dane ilościowe bazują na ankietach online wypełnionych przez 158 organizacji. Dane jakościowe pochodzą z sześciu wywiadów grupowych z przedstawicielami i przedstawicielkami 22 organizacji, różnorodnych pod względem wielkości ich zasobów oraz skali działania. Dodatkowo przeprowadziłyśmy ekspercki wywiad grupowy z osobami z sześciu inicjatyw branżowych, który koncentrował się wokół wniosków i rekomendacji wynikających z badania.

Kluczowe ustalenia i wnioski

- Organizacje działające na rzecz uchodźców są specyficzną częścią sektora pozarządowego w Polsce. Charakteryzują je m.in. większe zasoby finansowe i ludzkie niż przeciętną polską NGO (od ang. non-governmental organization – organizacja pozarządowa). Budżet o wielkości ponad 1 mln zł (ok. 230 tys. euro) miało w 2023 r. 35% organizacji działających na rzecz uchodźców, a przeważająca większość zatrudnia płatny personel (83%) oraz korzysta ze wsparcia wolontariuszy (94%). W działania badanej NGO zaangażowanych jest przeciętnie 12 pracowników i 15 wolontariuszy.
- Niewielki odsetek badanych organizacji (14%) to takie, które powstały po 2022 r. jako efekt eskalacji wojny w Ukrainie. Większa jest jednak grupa organizacji (31%), które istniały przed 2022 r. i wówczas nie działały na rzecz uchodźców, a teraz stanowi to dla nich jeden z kluczowych celów.
- Obecnie najpowszechniejszymi działaniami na rzecz uchodźców są te polegające na integracji z polską społecznością oraz udzielaniu informacji, a w dalszej kolejności udzielanie wsparcia psychologicznego oraz prowadzenie zajęć edukacyjnych i językowych. Organizacje na bieżąco dostosowywały formy wsparcia do potrzeb uchodźców i uchodźczyń, które potrafiły zmieniać się bardzo szybko.
- Wybuch pełnoskalowej wojny w Ukrainie przyniósł wiele zmian w sytuacji organizacji wspierających uchodźców i ich zasobów. Jednakże te zmiany nie są trwałe. Początkowo organizacje doświadczyły rozwoju zasobów finansowych i ludzkich (72% NGO deklaruje zwiększenie budżetu na działania na rzecz

uchodźców w 2023 r. w stosunku do 2021 r., a 47% – zwiększenie zespołu pracowniczego i wolontariackiego). Na 2024 r. organizacje przewidują zmniejszenie budżetów i liczby zaangażowanych osób. Ma to swoje konsekwencje, gdyż organizacje zainwestowały w kompetencje nowo zatrudnionych osób, które muszą relatywnie szybko zwolnić przez brak finansowania, co zagraża ciągłości działań NGO.

- Jako trwałą zmianę ostatnich dwóch lat organizacje postrzegają rozszerzenie sieci kontaktów oraz wzrost współpracy z innymi podmiotami. Partnerami organizacji wspierających uchodźców są najczęściej inne polskie NGO, społeczność lokalna i zagraniczne NGO. Jednocześnie organizacje widzą potrzebę dalszego rozwijania współpracy i sieciowania.
- Większość badanych organizacji doświadczyło zmiany w działaniach prowadzonych po 2022 r., a mniej niż połowa (37%) musiała przeformułować swoje misje lub cele. Można więc stwierdzić, że kryzys uchodźczy miał duży wpływ na polski sektor pozarządowy i zmienił proporcje w polach działań organizacji.
- Od 2022 r. kluczowym źródłem finansowania działań na rzecz uchodźców okazują się środki organizacji międzynarodowych (dla 20% NGO) oraz środki zagranicznych organizacji pozarządowych (18%). Wycofywanie się tych partnerów z Polski ma zatem poważne konsekwencje dla badanych organizacji.
- Brak stabilności finansowej to kluczowy problem organizacji działających na rzecz uchodźców, odczuwa go 75% podmiotów, a jeszcze więcej przewiduje, że w najbliższych latach problem będzie narastał.

- Palącym wyzwaniem, z którym zmagają się większość badanych NGO, jest też zmęczenie i wypalenie zarówno zespołu pracowniczego, wolontariackiego, jak i kadry zarządzającej. Ponad połowa tych podmiotów podjęła już jakieś działania ukierunkowane na ten problem, głównie w formie superwizji, specjalistycznego wsparcia psychologicznego oraz warsztatów antywypaleniowych.
- Poza stabilnym finansowaniem i dobrostanem zespołu organizacje potrzebują wsparcia merytorycznego. Co trzecia badana organizacja zadeklarowała, że potrzebuje różnego rodzaju szkoleń i warsztatów, najczęściej w zakresie zarządzania organizacją i fundraisingu.
- Inne trendy, co do których większość organizacji przewiduje, że będą kształtować okoliczności działania na rzecz uchodźców w Polsce w ciągu kolejnych dwóch lat, to: brak polityki migracyjnej, negatywne nastawienie opinii publicznej do uchodźców oraz trudności we współpracy z lokalną społecznością. W wywiadach przedstawiciele organizacji podawali przykłady rosnących nastrojów antyukraińskich oraz mniejszej chęci Polek i Polaków do angażowania się w działania na rzecz uchodźców.
- Pomimo wymagających i niepewnych warunków działania organizacje są zdeterminowane, aby nadal pomagać uchodźcom. Większość badanych organizacji zamierza utrzymać swoje działania na rzecz uchodźców przez najbliższe dwa lata, ale co czwarta NGO przewiduje ich ograniczenie.

Rekomendacje

Wiele wyzwań stojących przed organizacjami wspierającymi uchodźców w Polsce ma charakter systemowy. Dlatego rekomendacje kierujemy głównie do tzw. organizacji infrastrukturalnych, które oferują wsparcie dla badanej grupy podmiotów.

Rekomendacje dla podmiotów infrastrukturalnych i wspierających:

- Inwestowanie w długofalowe projekty, które umożliwią strategiczne i instytucjonalne wsparcie organizacji oraz zrewidowanie mechanizmów i procedur przyznawania grantów.
- Zapewnienie możliwości budżetowania w projektach kosztów związanych z przeciwdziałaniem wypaleniu oraz z rozwojem kompetencji osób w organizacjach.
- Inwestowanie w infrastrukturę do sieciowania organizacji i wzmacniania wewnątrzsektorowej współpracy.
- Uwzględnianie zróżnicowania organizacji wspierających uchodźców i uchodźczyń w projektowaniu wsparcia dla organizacji.

Rekomendacje dla instytucji administracji publicznej:

- Transfer części zadań pomocowych i integracyjnych do instytucji państwowych oraz wykorzystanie ekspertyzy organizacji pozarządowych.

Rekomendacje dla organizacji wspierających uchodźców i uchodźczyń:

- Dywersyfikacja źródeł finansowania organizacji, poszukiwanie nowych partnerów oraz uniezależnienie części budżetu od grantów.
- Zapewnienie systematycznego wsparcia antywypaleniowego osobom zaangażowanym w działania organizacji.
- Regularne uspołnianie wizji i misji organizacji wśród personelu organizacji oraz wzmacnianie poczucia wspólnoty.
- Tworzenie koalicji i podejmowanie wspólnych działań rzeczniczych.

Spis treści

Wprowadzenie

Po wybuchu pełnoskalowej wojny w Ukrainie 24 lutego 2022 r. jej mieszkańcy zaczęli uciekać przed działaniami wojennymi do sąsiednich krajów, w tym Polski. Niemal z dnia na dzień konieczne było zorganizowanie schronienia, żywności, wsparcia materialnego, opieki zdrowotnej i psychologicznej dla setek tysięcy osób. Organizacja pomocy dla uchodźców i uchodźczyń wymagała błyskawicznej mobilizacji i koordynacji działań różnych instytucji oraz społeczności lokalnych. W pierwszych tygodniach po rosyjskim ataku na Ukrainę kluczową rolę w łagodzeniu skutków kryzysu humanitarnego odegrały organizacje społeczne, a także osoby prywatne przyjmujące uchodźców do własnych domów, organizujące zbiórki darów, wolontariat oraz inne formy wsparcia.

Według [danych GUS](#) w 2022 r. ok. 17 tys. stowarzyszeń i fundacji podjęło działania na rzecz osób potrzebujących pomocy w związku z wojną prowadzoną na terytorium Ukrainy. Oznacza to, że w pierwszym roku od wybuchu pełnoskalowej wojny niemal co czwarta polska organizacja (23%) zaangażowała się w pomoc uchodźcom. Dwa lata później – na początku 2024 r. – skala i charakter potrzeb zmieniły się, jednak w dalszym ciągu ok. 1 mln uchodźców i uchodźczyń z Ukrainy przebywa w Polsce ([dane UNHCR](#) na 7 maja 2024 r.).

Celem badania było zweryfikowanie kondycji organizacji działających na rzecz uchodźców w Polsce oraz zidentyfikowanie kluczowych wyzwań i potrzeb tych podmiotów. W raporcie opisujemy sytuację organizacji wspierających uchodźców na początku 2024 r., dwa lata po eskalacji wojny w Ukrainie. Aby przyjrzeć się zmianom, jakich organizacje doświadczały, porównujemy obecny stan badanych podmiotów z tym sprzed eskalacji wojny, czyli z 2021 r. Chcemy również podkreślić, że w raporcie przyglądamy się organizacjom, które działają na rzecz wszystkich uchodźców i uchodźczyń, nie tylko tych z Ukrainy.

W ramach projektu badawczego, który realizowaliśmy między październikiem 2023 r. a kwietniem 2024 r. przeprowadziliśmy przegląd istniejących opracowań tematycznych oraz zrealizowaliśmy badanie ilościowe (ankieta online) oraz jakościowe (wywiady grupowe), a także ekspercki wywiad grupowy ukierunkowany na interpretację wyników badań i formułowanie wniosków.

Struktura raportu

W kolejnych rozdziałach prezentujących wyniki badania przedstawiamy podstawową charakterystykę organizacji działających na rzecz uchodźców i uchodźczyń (patrz: ➔ [NGO działające na rzecz uchodźców – podstawowe informacje](#)), a także opisujemy formy świadczonej przez nie pomocy (➔ [Działania NGO na rzecz uchodźców](#)). Przyglądamy się także kondycji zasobów ludzkich (➔ [Ludzie w NGO](#) oraz ➔ [Wypalenie osób w NGO](#)) i finansowych (➔ [Finanse NGO](#)) badanych organizacji, ich relacjom z partnerami (➔ [Współpraca NGO z partnerami](#)), a także kluczowym wyzwaniom, planom i potrzebom organizacji (➔ [Problemy, potrzeby i plany NGO](#)).

Na podstawie danych zgromadzonych w badaniu oraz wniosków z wywiadu eksperckiego z przedstawicielami i przedstawicielkami kilku organizacji branżowych sformułowaliśmy ➔ [Wnioski i rekomendacje](#) skierowane do podmiotów wspierających badane organizacje, a także do samych organizacji działających na rzecz uchodźców.

Szczegóły dotyczące metod i technik badawczych znajdują się w części ➔ [Metodologia badania](#).

Ważną perspektywą pozwalającą lepiej zrozumieć specyfikę organizacji działających na rzecz uchodźców jest porównanie tych podmiotów z wszystkimi organizacjami pozarządowymi w Polsce. W poszczególnych rozdziałach raportu opisujemy wyniki takiego porównania (sekcje: „Badane organizacje na tle wszystkich NGO w Polsce”).

Ogół organizacji pozarządowych w Polsce

W tym miejscu warto zaznaczyć, że cały polski sektor pozarządowy (rozumiany jako fundacje i stowarzyszenia) to ok. 70 tys. aktywnych podmiotów. Największymi branżami tego sektora są sport, kultura oraz edukacja – niemal dwie na trzy organizacje specjalizują się w którymś z tych tematów. Jeśli chodzi o finansowanie organizacji pozarządowych, to ponad połowę środków całego sektora stanowią krajowe i zagraniczne pieniądze publiczne. Z kolei w kontekście kapitału ludzkiego wszystkich organizacji warto nadmienić, że 41% ma stały, płatny personel, przeciętnie trzyosobowy, a 61% angażuje wolontariuszy. Zachęcamy do zapoznania się z danymi o polskim sektorze pozarządowym w raportach Badań Klon/Jawor „Kondycja organizacji pozarządowych”, które są dostępne na stronie kondycja.ngo.pl.

Podziękowania

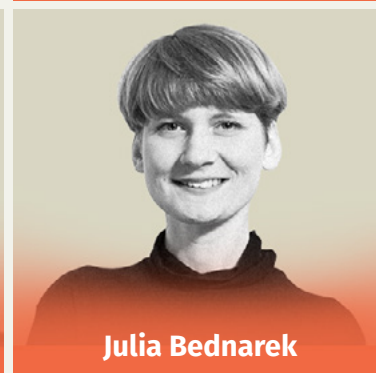
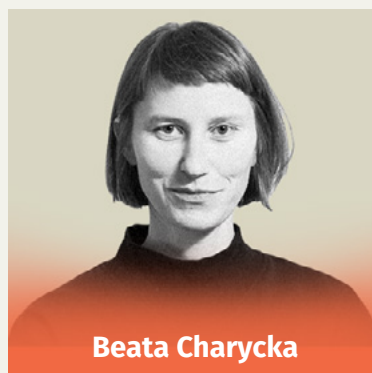
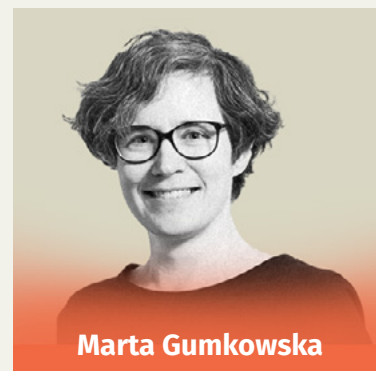
Dziękujemy przedstawicielom i przedstawicielkom wszystkich 176 organizacji i inicjatyw, które zgodziły się na udział w badaniu, a także ekspertkom i ekspertom z takich podmiotów jak Konsorcjum Migracyjne, Stowarzyszenie Homo Faber, Humanitarian Leadership Academy, Fundacja Ashoka, NGO Forum „Razem” oraz Fundacja Ukraina, którzy pomogli nam w sformułowaniu końcowych wniosków i rekomendacji.

Szczególne podziękowania kierujemy do Elisy Sandrii i Jessiki Anderson z Humanitarian Leadership Academy, na których wsparcie mogliśmy liczyć w trakcie realizacji badania i przygotowywania raportu.

Zapraszamy do lektury.

Beata Charycka, Julia Bednarek, Marta Gumkowska

badania Klon/Jawor



Metodologia badania

Definicje

- Badanie i raport dotyczą organizacji wspierających uchodźców i uchodźczynie w Polsce. Rozumiemy je jako zarejestrowane organizacje (fundacje i stowarzyszenia¹) lub inicjatywy nieformalne (oddolne, niezarejestrowane grupy), które deklarują, że obecnie, w 2024 r., grupą odbiorców i odbiorczyń ich działań są osoby uchodźcze przebywające w Polsce.
- Uchodźców i uchodźczynie definiujemy jako wszystkie osoby, które uciekły ze swoich krajów przed konfliktami, przemocą lub prześladowaniami i przebywają obecnie w Polsce, niezależnie od tego czy posiadają status prawny uchodźcy, z jakiego kraju pochodzą czy są w Polsce czasowo czy na stałe.
- Badanie dotyczy aktywności i sytuacji organizacji w ciągu ostatnich dwóch lat, czyli od wybuchu pełnoskalowej wojny w Ukrainie w lutym 2022 r. i obejmuje organizacje wspierające wszystkich uchodźców i uchodźczynie, a nie tylko osoby z Ukrainy.

Cele badania

Celem projektu badawczego było dotarcie do polskich organizacji społecznych oraz inicjatyw nieformalnych, które aktualnie, w lutym 2024 r., pomagają uchodźcom i uchodźczynom w Polsce, oraz opisanie ich działań, zasobów, problemów i potrzeb. Główne cele badawcze obejmowały:

- scharakteryzowanie krajobrazu organizacji wspierających uchodźców i uchodźczynie w Polsce, w tym zidentyfikowanie kluczowych aktywności tych organizacji i opisanie wewnętrznego zróżnicowania tej grupy;

- zweryfikowanie kondycji tych organizacji pod względem ich zasobów, potrzeb i wyzwań, przy zwróceniu szczególnej uwagi na kwestię wypalenia w ich zespołach organizacji oraz aktualne wyzwania związane z dostępem do finansowania;
- sformułowanie rekomendacji ukierunkowanych na wsparcie organizacji działających na rzecz uchodźców w Polsce, skierowanych do organizacji instrukturalnych, wspierających działanie badanej grupy organizacji.

Desk research

Pierwszym etapem projektu był przegląd istniejących raportów i opracowań dotyczących organizacji zajmujących się pomocą uchodźcom, zarówno w Polsce, jak i za granicą. Lista materiałów, które stanowiły inspirację do niniejszego badania znajduje się w [➔ Bibliografii](#).

Badanie ilościowe

Główne cele badawcze ilościowej części badania obejmowały:

- scharakteryzowanie organizacji wspierających uchodźców m.in. pod względem podejmowanych przez nie działań, skali tych działań, lokalizacji oraz doświadczenia organizacji;
- zweryfikowanie stanu zasobów finansowych i ludzkich organizacji, z uwzględnieniem problemów związanych z tymi zasobami;
- poznanie perspektyw i planów organizacji wspierających uchodźców na ich najbliższą przyszłość, zwłaszcza w kontekście aktualnych wyzwań związanych z finansowaniem, a także zidentyfikowanie kluczowych potrzeb organizacji.

Badanie miało formę ankiety internetowej (CAWI), którą przedstawiciele i przedstawicielki organizacji wypełniali samodzielnie.

W badaniu zastosowaliśmy dobór celowy, który obejmował organizacje wspierające uchodźców i uchodźczynie w Polsce. Wielkość próby wyniosła N = 176, z czego do analiz uwzględniliśmy 158 odpowiedzi, gdyż pozostałe organizacje nie spełniły kryterium doboru (nie prowadzą obecnie działań na rzecz osób uchodźczych przebywających w Polsce). **Wszystkie wskaźniki pochodzące z badania ankietowego i omówione w raporcie dotyczą grupy 158 organizacji, które spełniły kryterium doboru.**

Bazę do badania ilościowego przygotowaliśmy, opierając się na kilku źródłach danych: zbiorze z serwisu bazy.ngo.pl, liście organizacji członkowskich NGO Forum „Razem” (sieć współpracy organizacji i podmiotów na rzecz osób z doświadczeniem uchodźczym i migracyjnym w Polsce) oraz organizacji ze strony MapujPomoc.pl (mapa punktów pomocowych dla osób uchodźczych w Polsce i Ukrainie). Zbiór uzupełniliśmy także o organizacje znalezione w internecie za pomocą haseł związanych z tematyką badania oraz o organizacje, które zgłosiły się do badania, odpowiadając na dystrybuowane w portalu ngo.pl oraz w jego mediach społecznościowych zaproszenie do udziału w tym projekcie badawczym. Połączenie danych z tych wszystkich źródeł pozwoliło zbudować bazę zawierającą 889 podmiotów, dla których ustaliśmy adresy e-mailowe i zaprosiliśmy do wypełnienia kwestionariusza online. Szczegóły dotyczące struktury bazy użytej w badaniu znajdują się w ➔ [Aneksie](#).

Badanie ilościowe zrealizowaliśmy między 18 stycznia a 16 lutego 2024 r. z wykorzystaniem narzędzia LimeSurvey do badań ankietowych online. Kwestionariusz składał się z 31 pytań i jego wypełnienie zajmowało ok. 15–20 minut. Kwestionariusz był podzielony na sześć bloków tematycznych: informacje podstawowe, ludzie w NGO, finanse NGO, współpraca z partnerami, problemy i wyzwania, przyszłość i potrzeby NGO.

W niektórych miejscach raportu wyniki niniejszego badania porównujemy z wynikami ogólnopolskiego badania Stowarzyszenia Klon/Jawor „Kondycja organizacji pozarządowych 2021”. Ten projekt badawczy realizujemy cyklicznie na reprezentatywnej próbie polskich stowarzyszeń i fundacji, a w 2021 r. próba ta wyniosła 1200 podmiotów. Przytaczane dane ogólnopolskie dotyczą zatem 2021 r., a dane finansowe – 2020 r. Więcej o badaniu „Kondycja organizacji pozarządowych” można przeczytać na stronie: kondycja.ngo.pl.

Badanie jakościowe

Główne cele jakościowej części badania obejmowały:

- pogłębienie rozumienia trzech wybranych zagadnień wyłonionych na podstawie wyników badania ilościowego, tj. wypalenie w zespołach organizacji, przyszłość organizacji oraz adaptacja organizacji do zmian;
- poznanie potrzeb organizacji w odniesieniu do wyżej wymienionych tematów.

Dane jakościowe zawarte w raporcie pochodzą z badania zrealizowanego metodą wywiadów grupowych (FGD). Przeprowadziliśmy sześć mini-grup fokusowych, w których łącznie wzięło udział 22 przedstawicieli i przedstawicielek różnych organizacji (opisanych w ➔ [Aneksie](#)). W wywiadach wzięły udział osoby pełniące w organizacjach funkcje zarządzające i lidarskie. Ze względu na ograniczenia czasowe respondentów i respondentek dwie grupy zostały podzielone na mniejsze podgrupy.

Rekrutacja do sześciu grup fokusowych była przeprowadzona z uwzględnieniem cech, które w analizie materiału ilościowego okazały się najbardziej różnicować badane w tym projekcie organizacje. Tymi cechami były: wielkość rocznego budżetu organizacji, wielkość jej zespołu oraz zasięg jej działania. Ponadto wywiady zostały podzielone na trzy bloki tematyczne: wypalenie w zespole, przyszłość organizacji oraz adaptacja organizacji do zmiany.

Osoby, które uczestniczyły w wywiadach grupowych, wcześniej zadeklarowały taką chęć w kwestionariuszu online. Rozkład cech w sześciu grupach fokusowych oraz zanonimizowana lista organizacji, które wzięły udział w grupach są opisane w tabelach w ➔ [Aneksie](#).

Dodatkowo przeprowadziliśmy ekspercki wywiad grupowy, który koncentrował się wokół wniosków i rekomendacji wynikających z badania. Wzięło w nim udział sześć osób eksperckich z następujących organizacji i inicjatyw: Konsorcjum Migracyjne, Stowarzyszenie Homo Faber, Humanitarian Leadership Academy, Fundacja Ashoka, NGO Forum „Razem”, Fundacja Ukraina.

Wywiady zrealizowaliśmy między 29 lutego a 25 marca 2024 r., w formie zdalnej, przy pomocy narzędzia StreamYard. Pojedynczy wywiad trwał średnio ok. 75 minut, wszystkie rozmowy zostały nagrane i sporządzono ich transkrypcje. Respondenci i respondentki zostali poinformowani na początku wywiadów o poufności podawanych informacji.

Analiza danych

Analizę danych ilościowych przeprowadziliśmy przy użyciu programu do analiz statystycznych SPSS. Podczas wykonywania analiz założyliśmy poziom istotności statystycznej $p < 0,05$, tj. wszelkie opisane w raporcie zależności są istotne statystycznie przy tym poziomie istotności.

Analizę materiału jakościowego przeprowadziliśmy przy użyciu transkrypcji ze zrealizowanych wywiadów oraz kodowania zamkniętego, w którym lista kodów została sporządzona na podstawie pytań badawczych i najważniejszych wątków z badania.

Ograniczenia badania

Badanie nie jest reprezentatywne dla wszystkich organizacji wspierających uchodźców w Polsce i nie upoważnia do wnioskowania statystycznego. Jednakże, dzięki wykorzystaniu publicznych baz podmiotów świadczących pomoc uchodźcom oraz inicjatyw zrzeszonych w koalicjach branżowych, udało się dotrzeć do szerokiego grona organizacji działających na rzecz uchodźców oraz zrealizować pogłębione badanie obejmujące wiele aspektów funkcjonowania tych inicjatyw. Dlatego też, jesteśmy przekonane, że badanie zapewnia rzetelny wgląd w sytuację i potrzeby badanej grupy organizacji.

1 | Dla międzynarodowego czytelnika chcielibyśmy także określić, czym jest sektor pozarządowy w Polsce. Zgodnie z ustawą z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie organizacje pozarządowe w Polsce są definiowane jako organizacje, które nie działają w celu osiągnięcia zysku. To szeroka definicja sektora non profit, która uwzględnia bardzo zróżnicowane podmioty, m.in. partie polityczne, związki zawodowe, organizacje kościelne. Jednak „powszechnie” rozumienie NGO dotyczy stowarzyszeń i fundacji, które są najpopularniejszymi formami prawnymi organizacji pozarządowych. Stowarzyszenia to organizacje, w których najwyższą władzę mają członkowie i członkinie. Aby założyć stowarzyszenie, potrzebna jest grupa ludzi, nie jest potrzebny żaden majątek. Fundację zaś zakłada fundator (lub fundatorzy), niezbędnym elementem do jej założenia jest majątek, a o tym, kto ma najwyższą władzę w fundacji, stanowi jej statut.

NGO działające na rzecz uchodźców – podstawowe informacje

W tym rozdziale analizujemy podstawowe cechy opisujące grupę organizacji pozarządowych, które działają na rzecz uchodźców w Polsce. Przyglądamy się formom prawnym organizacji, ich lokalizacji, skali działań, stażowi działania oraz branży, w której organizacje działają.

Kluczowe wyniki

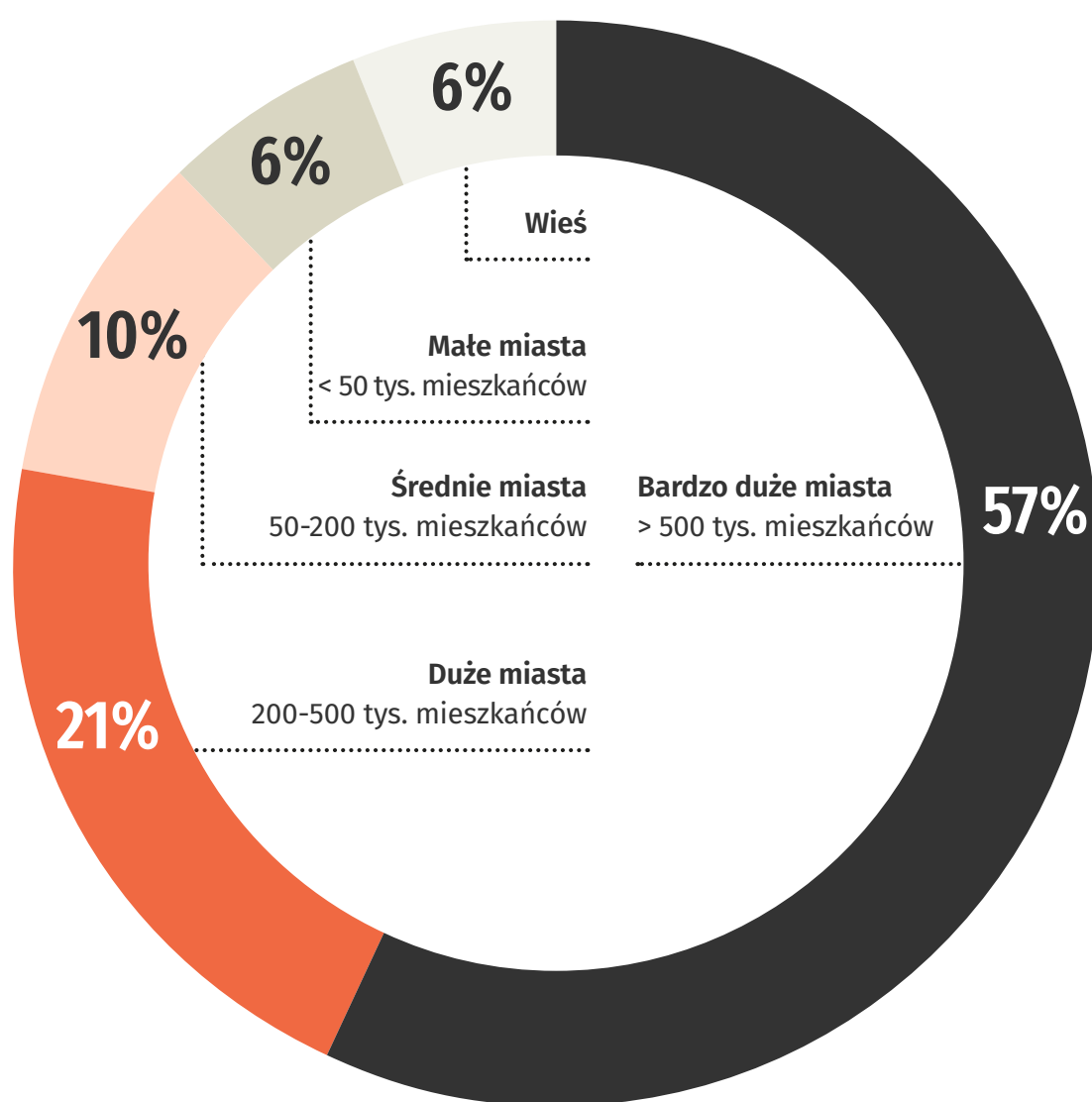
- Organizacje działające na rzecz uchodźców są specyficzną częścią sektora pozarządowego w Polsce. Większość tych organizacji ma formę prawną fundacji, a siedzibą ponad połowy podmiotów są największe miasta liczące ponad 500 tys. mieszkańców.
- Badane organizacje mają długi staż działania – przeciętnie wynosi on 12 lat. Niewielki odsetek (14%) stanowią organizacje powstałe po 2022 roku jako efekt eskalacji wojny w Ukrainie.
- Wśród organizacji działających na rzecz uchodźców przeważają takie, które prowadzą działania w skali ogólnopolskiej lub międzynarodowej.
- Główną dziedziną działań organizacji pomagających uchodźcom jest zazwyczaj pomoc społeczna.

Forma prawna, lokalizacja i staż działania

W grupie przebadanych organizacji działających na rzecz uchodźców i uchodźczyń przeważają fundacje (59%), a niemal co trzecia (32%) ma formę prawną stowarzyszenia. Pozostałe podmioty to organizacje kościelne lub kościoły (5%), grupy nieformalne (2%) i federacje lub związki organizacji (2%).

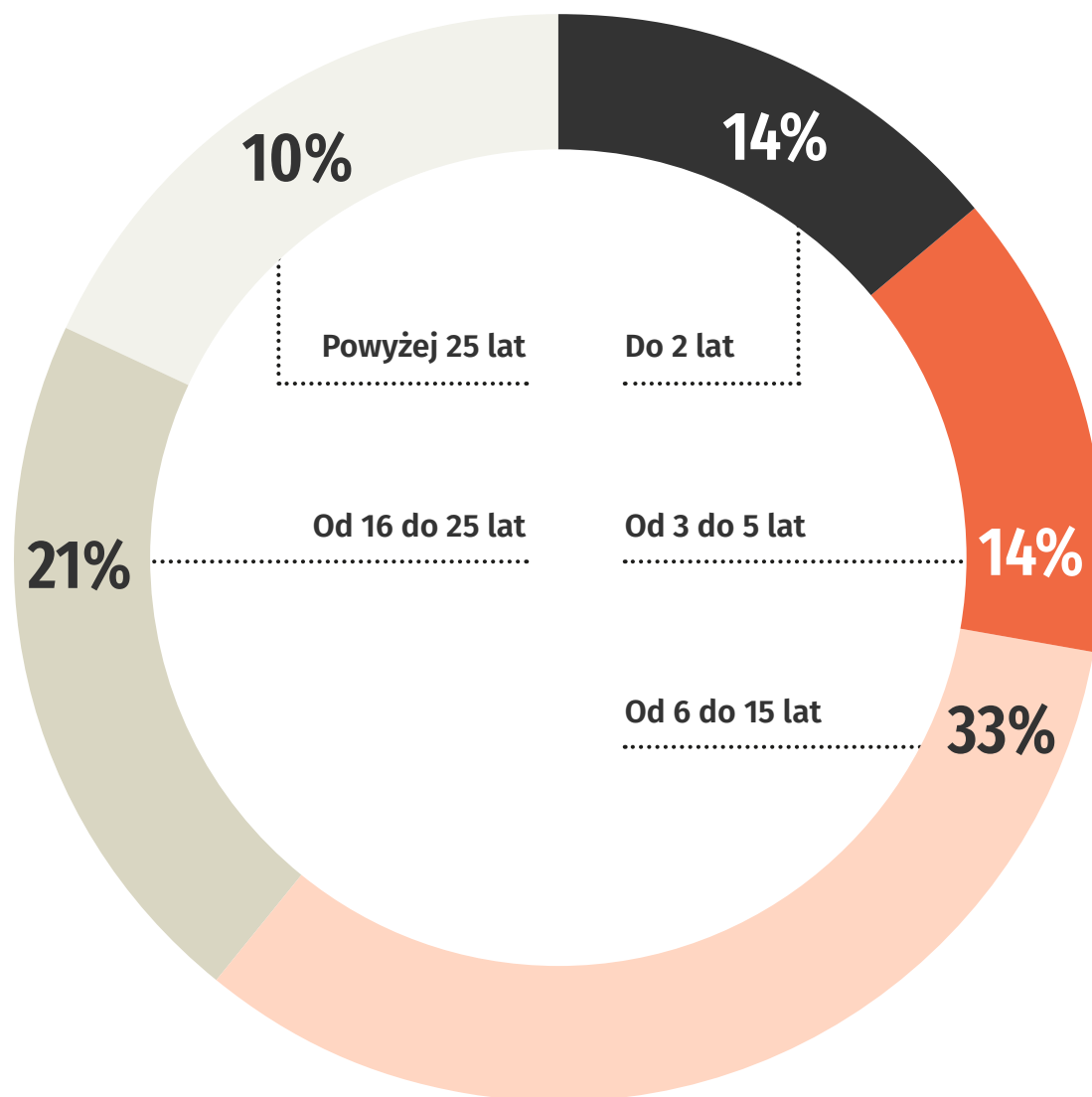
Ponad połowa (57%) organizacji uczestniczących w badaniu ma siedzibę w największych polskich miastach liczących powyżej 500 tys. mieszkańców, czyli w Warszawie, Krakowie, Łodzi, Wrocławiu lub Poznaniu. Na wsiach i w małych miastach do 50 tys. mieszkańców zlokalizowane jest 12% organizacji.

Najwięcej organizacji działa od 6 do 15 lat, a długość stażu działania przeciętnej badanej organizacji wynosi 12 lat. Jedynie 14% badanych podmiotów powstało po 2022 roku, w odpowiedzi na eskalację wojny w Ukrainie.



Lokalizacja organizacji działających na rzecz uchodźców i uchodźczyń

Staż działania organizacji działających na rzecz uchodźców i uchodźczyń



Skala działania

Organizacje mogą prowadzić swoje działania równolegle na kilku poziomach, tzn. zarówno w skali lokalnej, jak i regionalnej czy ogólnopolskiej lub nawet łączyć działania w kraju z tymi za granicą². Dlatego w badaniu pytaliśmy o wszystkie obszary, które organizacje obejmują swoimi działaniami (w pytaniu organizacja mogła wybrać wiele odpowiedzi, dlatego dane nie sumują się do 100%). Co ważne, pytanie o skalę działań dotyczyło wszystkich aktywności organizacji, nie tylko tych dotyczących uchodźców i uchodźczyń.

Zdecydowana większość (66%) badanych organizacji prowadzi działania w swojej gminie lub mieście, w tym 23% to organizacje o profilu stricte lokalnym, tzn. nie wykraczają one ze swoimi działaniami poza lokalną skalę. Jednocześnie ponad połowa (52%) badanych NGO deklaruje, że swoimi działaniami obejmuje cały kraj, a działania 27% wykraczają poza granice Polski (ta ostatnia grupa prowadzi jednocześnie działania w kraju).

Zasięg (skala) działań organizacji angażujących się na rzecz uchodźców i uchodźczyń



Organizacja mogła zaznaczyć wiele odpowiedzi, dlatego dane nie sumują się do 100%. Pytanie dotyczyło wszystkich działań organizacji, nie tylko tych na rzecz uchodźców i uchodźczyń

Główna dziedzina działań

Najwięcej organizacji pomagających uchodźcom i uchodźczyniom (27%) wskazuje jako główny obszar swojej specjalizacji pomoc społeczną i usługi socjalne³. Trzy kolejne obszary wskazywane jako wiodące branże to pomoc rozwojowa i humanitarna, edukacja oraz prawo, w tym ochrona praw człowieka i działalność na rzecz równouprawnienia. Warto pamiętać, że polskie organizacje pozarządowe działają zazwyczaj wielobranżowo, tzn. łącząc aktywności z kilku obszarów tematycznych.

Główna branża organizacji działających na rzecz uchodźców i uchodźczyń



Badane organizacje na tle wszystkich NGO w Polsce

Wyniki badania ujawniają, że organizacje działające na rzecz uchodźców różnią się od całego polskiego sektora pozarządowego pod względem:

- formy prawnej: badane NGO to głównie fundacje (59%), których udział w całym sektorze jest mniejszy (22%);
- lokalizacji: w dużych miastach powyżej 200 tys. mieszkańców ma siedzibę 78% badanych NGO, w całym sektorze – 32%;
- stażu: badane NGO wspierające uchodźców są starsze, 39% działa powyżej 15 lat, a w całym sektorze – 29%;
- zasięgu działań: badane NGO rzadziej działają wyłącznie lokalnie niż ogół organizacji (23% w stosunku do 39%);
- głównej branży: NGO wspierające uchodźców częściej specjalizują się w pomocy społecznej niż organizacje w całym sektorze pozarządowym (27% w stosunku do 7%).

Podsumowanie

Opisane w tym rozdziale dane, można powiedzieć, że profil przebadanych organizacji pozarządowych działających na rzecz uchodźców prezentuje się jako odmienny wobec ogółu sektora NGO w Polsce. Badane podmioty są bardziej wielkomięskie, doświadczone, szeroko działające. Wydaje się, że takie właśnie cechy mogą sprzyjać prowadzeniu działań na rzecz uchodźców, które wymagają współpracy, koordynacji z innymi instytucjami państwowymi (np. Urzędem ds. Cudzoziemców, placówkami edukacyjnymi), a także wymagają kompleksowego podejścia do tematu adaptacji i integracji osób przyjezdnych.

Prawdopodobnie dzięki temu, że większość organizacji wspierających uchodźców i uchodźczyń ma długi staż działania i ekspercką wiedzę, sektor pozarządowy był w stanie tak szybko zareagować na kryzys humanitarny związany z przybyciem osób z Ukrainy oraz ten na granicy polsko-białoruskiej, przejmując wiele zadań administracji

państwowej w tym zakresie oraz koordynując mobilizację społeczną wielu Polek i Polaków na rzecz wsparcia uchodźców, co omawia [raport Konsorcjum Migracyjnego z 2022 r. „Polska Szkoła Pomagania”](#). Dodatkowo dane [Polskiego Instytutu Ekonomicznego](#) pokazują, że to właśnie w miastach osiedla się największa część uchodźców w Polsce, dlatego tam potrzeby w zakresie działań na rzecz uchodźców są większe.

2 | Niektóre organizacje zarejestrowane w Polsce prowadzą działania zarówno na terenie kraju, jak i w innych państwach. Najlepszym przykładem jest jedna z największych polskich organizacji – Polska Akcja Humanitarna, która równolegle niesie pomoc w Polsce, Ukrainie, Jemenie, Somalii, Sudanie Południowym i innych miejscach. Dlatego w badaniu część organizacji zadeklarowało, że mają szerszą skalę działania niż krajowa, lecz równocześnie wszystkie działają również na rzecz uchodźców i uchodźczyń w Polsce.

3 | Przykłady działań z obszaru pomocy socjalnej i usług społecznych obejmują prowadzenie schronisk, domów dziecka, materialną i niematerialną pomoc potrzebującym, np. osobom starszym, chorym, z niepełnosprawnościami.

Działania NGO na rzecz uchodźców

W tym rozdziale opisujemy znaczenie działań na rzecz uchodźców i uchodźczyń dla badanych organizacji, tzn. czy ich rola jest kluczowa dla realizacji celów NGO, czy raczej poboczna. Prezentujemy ranking działań, jakie organizacje aktualnie kierują do uchodźców, oraz zmianę w rodzaju udzielanego wsparcia od 2022 r. Sprawdzamy również, na ile organizacje zmieniły swoje działania, misje i cele w związku z kryzysem humanitarnym i wybuchem pełnoskalowej wojny w Ukrainie.

Kluczowe wyniki

- W przypadku zdecydowanej większości badanych organizacji (68%) działania na rzecz uchodźców i uchodźczyń odgrywają obecnie kluczową rolę wśród celów NGO.
- Dla co trzeciej organizacji prowadzenie działań na rzecz uchodźców jest doświadczeniem stosunkowo nowym, podjętym w konsekwencji kryzysu humanitarnego w Polsce wywołanego eskalacją wojny w Ukrainie.
- Najpowszechniejszymi dziś działaniami NGO na rzecz uchodźców są te służące integracji uchodźców z polską społecznością (74%) oraz działalność informacyjna (69%). Organizacje na bieżąco dostosowywały formy wsparcia do potrzeb uchodźców i uchodźczyń, które potrafiły zmieniać się bardzo szybko.
- Większość badanych organizacji doświadczyło zmiany w działaniach od 2022 r., jednak nieduża grupa organizacji (27%) uważa, że ich działania zmieniły się na stałe.
- W wyniku wojny w Ukrainie i kryzysu humanitarnego mniej niż połowa organizacji (37%) musiała przeformułować swoje misje lub cele. Można więc stwierdzić, że kryzys uchodźczy miał duży wpływ na polski sektor pozarządowy i zmienił proporcje w polach działań organizacji.

Znaczenie działań na rzecz uchodźców

W przypadku 68% badanych organizacji działania na rzecz uchodźców i uchodźczyń stanowią realizację najważniejszego lub jednego z kluczowych celów organizacji. Nieco ponad jedna czwarta (27%) deklaruje, że działania te realizują dodatkowy lub poboczny cel ich aktywności.

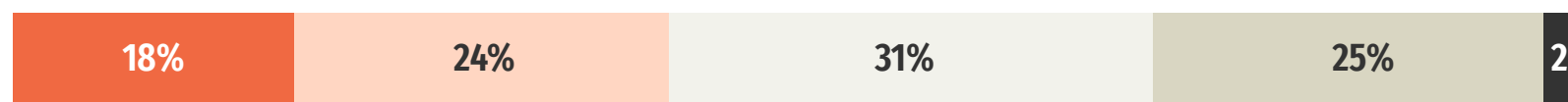
Inaczej wyglądała sytuacja przed lutym 2022 r. Wybuch pełnoskalowej wojny za wschodnią granicą Polski oraz przyjazd uchodźców i uchodźczyń z Ukrainy spowodowały, że wiele organizacji nie zajmujących się wcześniej pomocą uchodźcom podjęło takie działania. **Przed eskalacją wojny w Ukrainie 25% organizacji, które obecnie deklarują pomoc uchodźcom, w ogóle nie podejmowała takich działań.** Zaś dla co trzeciej organizacji działania wspierające uchodźców miały przed lutym 2022 r. mniejsze znaczenie, służyły realizacji jedynie pobocznych celów organizacji.

Oznacza to, że organizacje zaangażowane dziś w pomoc uchodźcom istotnie różnią się między sobą doświadczeniem w tym obszarze. Na podstawie deklaracji o znaczeniu tych działań obecnie, a także przed eskalacją wojny w Ukrainie, można wyodrębnić cztery grupy zróżnicowane pod względem doświadczenia, a także znaczenia działań na rzecz uchodźców i uchodźczyń. Pierwszą z grup, stanowiącą 34% wszystkich badanych NGO, tworzą organizacje, które deklarują, że pomoc uchodźcom jest dla nich najważniejszym celem lub jednym z kluczowych celów i było tak również przed lutym 2022 r. Z wywiadów wynika, że organizacje z tej grupy jeszcze przed wybuchem pełnoskalowej wojny w Ukrainie podejmowały szerokie, kompleksowe działania na rzecz uchodźców.

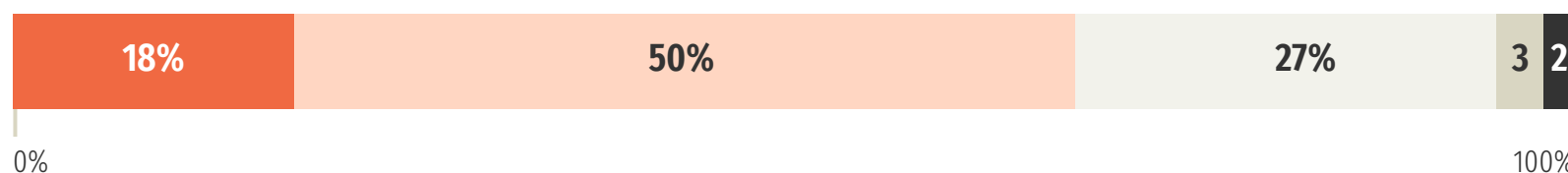
Niewiele mniej organizacji (31%) realizuje obecnie swoje kluczowe cele poprzez działania na rzecz uchodźców i uchodźczyń, jednak przed lutym 2022 r. w ogóle nie prowadziły tego typu działań lub związane z nimi cele traktowały jako poboczne lub dodatkowe. **Oznacza to, że dla co trzeciej organizacji prowadzenie działań na rzecz uchodźców jest doświadczeniem stosunkowo nowym,**

Znaczenie działań na rzecz uchodźców wśród celów organizacji w dwóch momentach czasowych: obecnie oraz przed lutym 2022 r.

Przed lutym 2022 r.



Obecnie, w 2024 r.



- Najważniejszy cel
- Jeden z dodatkowych, pobocznych celów
- Trudno powiedzieć
- Jeden z kluczowych celów
- Nie stanowią celu



W analizie danych w kategorii „Przed lutym 2022 r.” uwzględniono tylko te organizacje, które zostały założone najpóźniej w 2021 r.

podjętym w konsekwencji kryzysu humanitarnego w Polsce wywołanego eskalacją wojny w Ukrainie. Usługi, które do momentu eskalacji działań wojennych były świadczone na rzecz polskich odbiorców, zostały przekierowane lub rozszerzone o działania na rzecz uchodźców i uchodźców.

” Po 24 lutego stowarzyszenie w takim naprawdę kosmicznym tempie przekształciło się w jeden z najważniejszych punktów humanitarnych przez to, że mieliśmy już wypracowane już systemy wsparcia osób z niepełnosprawnością. Przez pierwsze parę miesięcy

instytucje samorządowe, miasto kierowały do nas wszystkie osoby z niepełnosprawnością, więc w dosyć szybkim tempie otworzyliśmy dwa punkty recepcyjne. [FGD5]

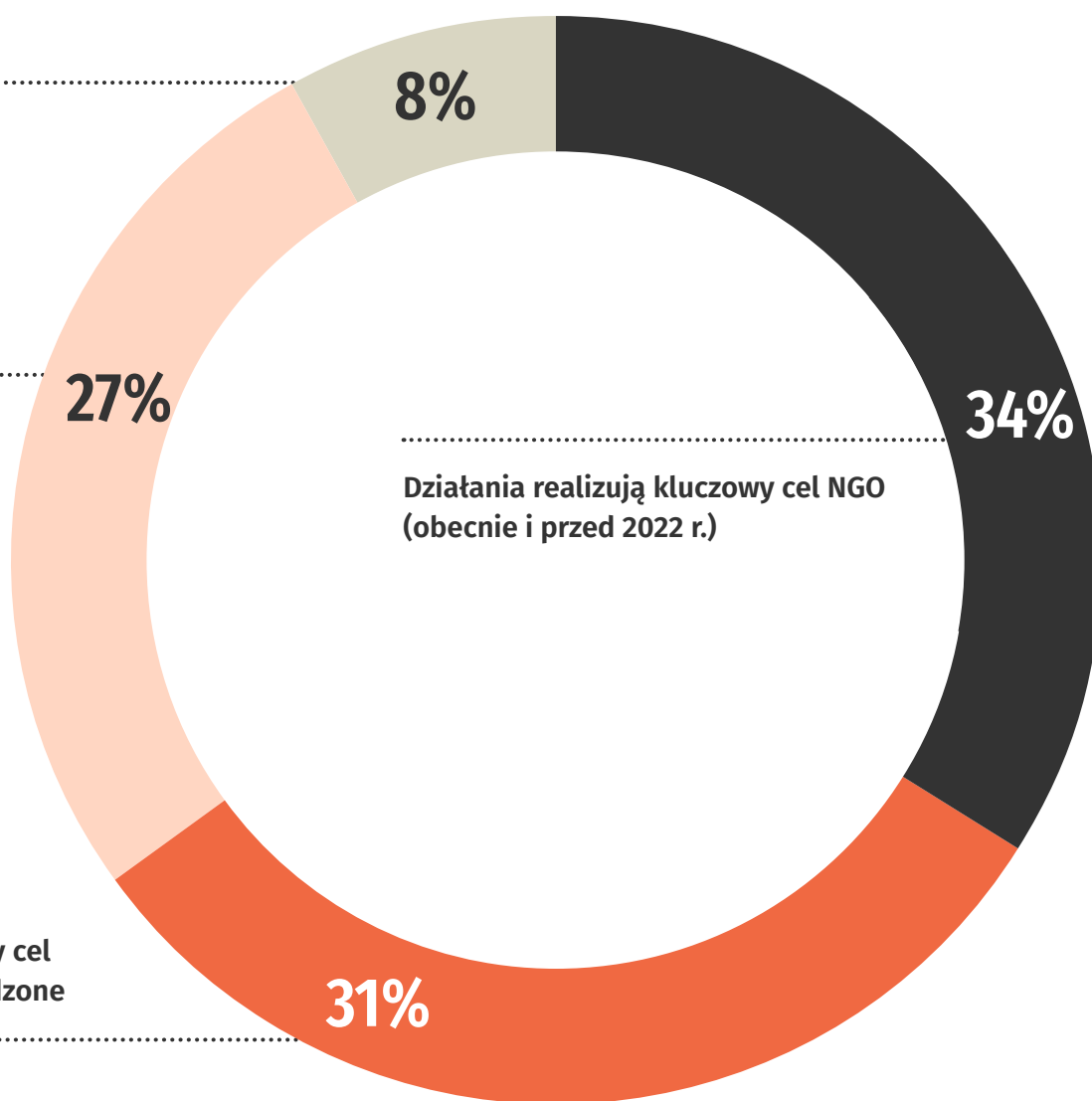
Dla ponad jednej czwartej ankietowanych organizacji wsparcie dla uchodźców nie było i nie jest nadal centralnym elementem ich aktywności. Co ciekawe, dla mniejszości (8%) organizacji wsparcie dla uchodźców było jednym z kluczowych celów działań przed lutym 2022 r., ale już obecnie nie jest.

Zmiana znaczenia działań na rzecz uchodźców dla celów organizacji (porównanie sytuacji przed i po lutym 2022 r.)

Działania realizują obecnie poboczny cel NGO, a przed 2022 r. realizowały kluczowy cel NGO

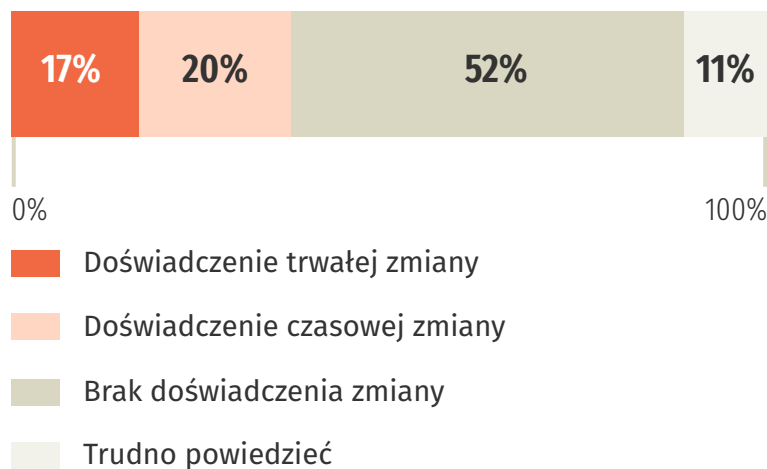
Działania realizują poboczny cel NGO (obecnie i przed 2022 r.)

Działania realizują obecnie kluczowy cel NGO, a przed 2022 r. nie były prowadzone



W wyniku wojny w Ukrainie i kryzysu humanitarnego 37% badanych organizacji deklaruje, że musiało przeformułować swoje misje lub cele. Konieczność zmiany misji lub celów dotyczy tego, co stanowi rdzeń, istotę działań i wartości organizacji, a także jej wewnętrznej tożsamości. Biorąc więc pod uwagę skalę takiej zmiany można stwierdzić, że jest to **znaczące zjawisko, świadczące o tym, jak duży wpływ miał na polski sektor pozarządowy kryzys uchodźczy.**

Doświadczenie konieczności przeformułowania misji lub celów organizacji w ciągu ostatnich dwóch lat



Działania podejmowane na rzecz uchodźców

Obecne działania na rzecz uchodźczyń i uchodźców

Organizacje pomagające uchodźcom i uchodźczyniom deklaruje, że ich obecne działania (na początku 2024 r.) polegają najczęściej na integracji (74%) oraz udzielaniu informacji (69%). Nieco ponad połowa organizacji świadczy pomoc psychologiczną oraz prowadzi zajęcia

dla dzieci i młodzieży. Niemal połowa zapewnia pomoc językową i tłumaczenia, prowadzi lekcje polskiego, a także inne zajęcia dla dorosłych niezwiązane ze szkoleniem zawodowym.

Nieco rzadziej podejmowane są takie działania jak pomoc w znalezieniu pracy czy szkolenia zawodowe, pomoc materialna czy doradztwo prawne. Ponad jedna trzecia badanych organizuje noclegi i pomaga w znalezieniu mieszkań. Dokładnie jedna na trzy organizacje deklaruje, że koordynuje działania pomocowe. Rzecznictwo i współpracę z władzami na rzecz uchodźców podejmuje nieco mniej. Działania najrzadziej obecnie podejmowane to pomoc medyczna i łączenie rodzin.

Inne działania prowadzi 13% organizacji, wśród nich wymieniane są m.in. takie aktywności jak wspieranie przedsiębiorczości osób uchodźczych, pomoc w załatwianiu spraw urzędowych, a także transport czy wsparcie innych NGO zajmujących się pomocą uchodźcom i uchodźczyniom w Polsce.

Niektóre z działań na rzecz uchodźców i uchodźczyń są częściej podejmowane przez organizacje o większych zasobach, szerszej skali działania, a także bogatszym doświadczeniu. Dobrym przykładem tego typu działań jest doradztwo prawne – częściej oferują je organizacje o budżetach przekraczających 1 mln zł (ok. 230 tys. euro), a także z zespołami pracowników i wolontariuszy liczącymi powyżej 100 osób. Prowadzenie doradztwa prawnego wyraźnie częściej deklaruje także organizacje działające na skalę ogólnopolską lub międzynarodową oraz takie, dla których działania na rzecz uchodźców wpisywały się w kluczowy cel jeszcze przed wybuchem pełnoskalowej wojny w Ukrainie. Jest to związane z zasobami, które mają takie organizacje w postaci ekspertów, prawników i prawniczek. Często też sprawy związane z legalizacją pobytu ciągną się latami, są skomplikowane, wymagają dobrej znajomości prawa krajowego i międzynarodowego.

Działania na rzecz uchodźców i uchodźczyń podejmowane po lutym 2022 r.

Badane organizacje deklarowały także, jakie działania na rzecz uchodźców i uchodźczyń prowadziły bezpośrednio po eskalacji wojny w Ukrainie, a których teraz już nie podejmują. Największy odsetek organizacji zaprzestał pomocy związanej z dostarczaniem wsparcia materialnego (34%) oraz organizowaniem noclegów (28%), a więc aktywności stanowiących odpowiedź na najpilniejsze potrzeby w pierwszych dniach i tygodniach kryzysu humanitarnego związanego z przyjazdem osób uciekających z Ukrainy.

Formami pomocy uchodźcom podejmowanymi częściej bezpośrednio po wybuchu pełnoskalowej wojny niż obecnie są poszukiwanie osób i łączenie rodzin, a także relokacja zagraniczna. Podobnie jak w przypadku pomocy materialnej czy organizowania noclegów ma to związek z odpowiedzią na ówczesne zapotrzebowanie, wynikające m.in. z panującego wtedy chaosu.

Działania podejmowane na rzecz uchodźców obecnie (2024 r.) oraz po lutym 2022 r.

■ Obecne działania

■ Działania prowadzone po lutym 2022, ale obecnie już nie

Działania integracyjne



Udzielanie informacji



Pomoc psychologiczna



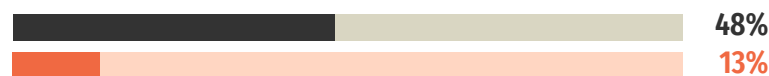
Zajęcia i edukacja dzieci i młodzieży



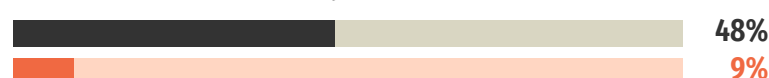
Pomoc językowa, zapewnienie tłumaczenia



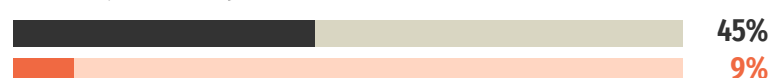
Nauka języka polskiego



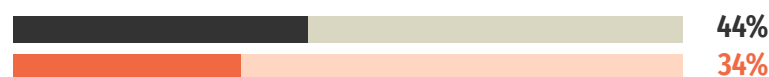
Zajęcia dla dorosłych niezwiązane ze szkoleniem zawodowym



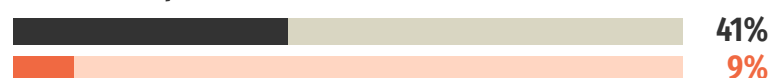
Pomoc w znalezieniu pracy, szkolenia zawodowe, edukacja dorosłych



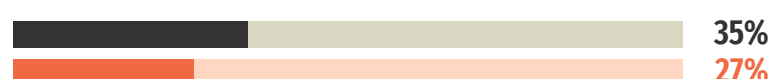
Pomoc materialna, zbiórki rzeczy lub pieniędzy



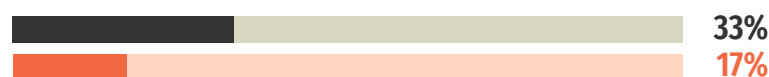
Doradztwo prawne



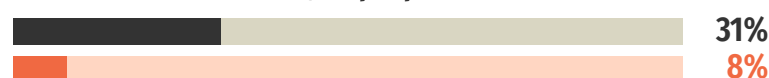
Organizowanie noclegów, pomoc w znalezieniu mieszkania w Polsce



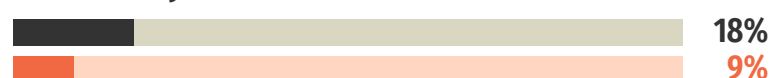
Koordinacja działań pomocowych



Działalność rzecznicza, współpraca z władzami



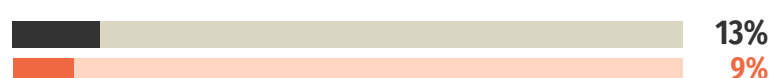
Pomoc medyczna



Poszukiwanie osób i łączenie rodzin, relokacja zagraniczna



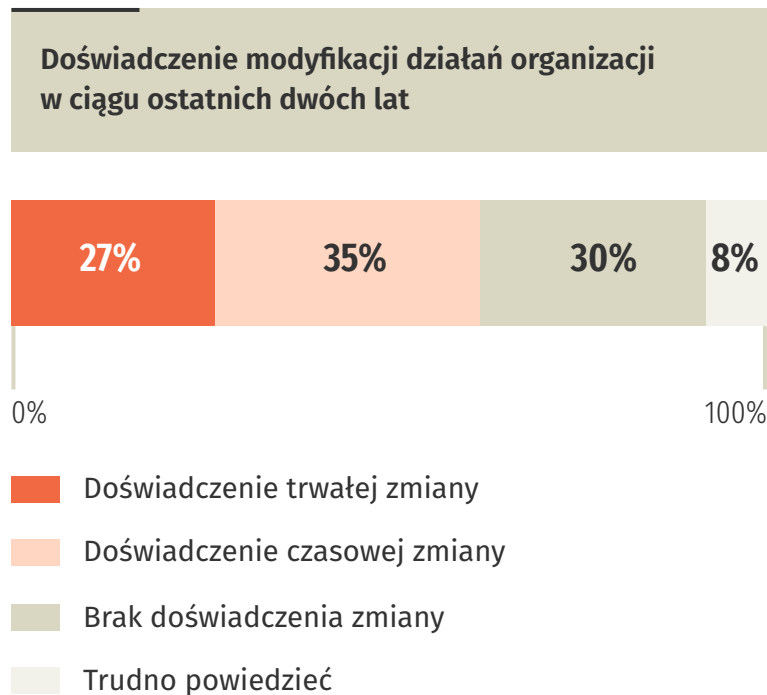
Inna działalność



W stosunku do ogółu organizacji podejmujących dany typ działania (patrz wykres na poprzedniej stronie) znaczący odsetek organizacji wycofał się także z prowadzenia takich aktywności jak koordynacja działań pomocowych, pomoc medyczna i pomoc psychologiczna.

Zmiany w prowadzonych działaniach

Większość badanych organizacji (62%) zmodyfikowało swoje działania od 2022 roku. Co oczywiste, wybuch pełnoskalowej wojny w Ukrainie zmienił przede wszystkim sposób działania organizacji, które wcześniej nie prowadziły żadnych działań na rzecz uchodźców lub dla których była to poboczna aktywność. Jednakże nieduża grupa organizacji (27%) uważa, że ich działania zmieniły się na stałe.



Uczestnicy i uczestniczki wywiadów potwierdzili, że pod wpływem kryzysu i wojny zmienił się profil ich działań. Organizacje podkreślały, że **na bieżąco dostosowywały formy wsparcia do potrzeb uchodźców i uchodźczyń, które potrafiły zmieniać się bardzo szybko**. Ważną lekcją z działań w kryzysie było nauczenie się monitorowania aktualnych potrzeb odbiorców i odbiorczyń.

” Profil potrzeb beneficjenta bardzo się zmienił, bo te potrzeby pierwszej fali były inne niż te obecne. Staramy się podążać za beneficjentem, cały czas badamy jego potrzeby i opinie. Teraz się głównie skupiamy na doradztwie zawodowym. [FGD5]

Dopiero po drodze zdaliśmy sobie sprawę, że musimy mieć narzędzia, dzięki którym osoby będą mogły dać nam feedback na temat tego, czego potrzebują i którą część pomocy powiększyć. Czy lepiej, żeby było więcej bonów żywnościowych czy odzieżowych? Na początku był wielki boom na bony odzieżowe, ale potem nagle one nie były potrzebne, nagle żywność była ważniejsza, więc projekty musiały wyglądać trochę inaczej. [FGD5]

W kilka miesięcy po eskalacji działań wojennych w Ukrainie organizacje mogły zastanowić się nad działaniami, w które bardziej długofalowo chcą się angażować i podzielić się zadaniami z innymi podmiotami świadczącymi pomoc w ich okolicy. Wiele wypowiedzi świadczy o tym, że dopiero wtedy **była możliwa lepsza koordynacja działań i większa specjalizacja poszczególnych organizacji**.

” W czerwcu, lipcu trochę się sytuacja uspokoiła, bo wcześniej był chaos. I każda organizacja zmuszona była zajmować się wszystkim, czyli tam pomoc humanitarna, tam kurs języka, tam asystentura. Później zaczęliśmy robić takie spotkania w Centrum Aktywności Społecznej, żeby nie było takiego chaosu jak wcześniej, kiedy nikt nie wiedział, za co odpowiada. Wtedy specjalizacja się pojawiła. [FGD6]

” Kiedy zaczęła się wojna, to robiliśmy pomoc humanitarną, i legalizację, i tłumaczenia, i asystenturę. Potem wybraliśmy sobie jakiś obszar i... na tym obszarze się skupiliśmy. A do wybuchu wojny zajmowaliśmy się integracją, czyli zostaliśmy przy integracji. [FGD6]

Często **ograniczenie działań lub zmiana sposobu ich prowadzenia wynika z decyzji sponsorów o ograniczeniu środków**. Według uczestników wywiadów jest to szczególnie trudne, kiedy dotyczy aktywności, na które wcześniej (trakcie pierwszego roku po eskalacji działań wojennych w Ukrainie) nie brakowało funduszy. Więcej informacji o zmianach i trudnościach z finansowaniem działań NGO wspierających uchodźców można przeczytać w rozdziale → [Finanse NGO](#).

” W tym roku już nie mamy tyle środków na tę pomoc bezpośrednią i to jest bardzo trudne do przejścia przez naszych pracowników i pracowniczki, bo w zeszłym roku oni byli w stanie reagować natychmiast na wszystko: lekarz prywatnie, zakup wózka inwalidzkiego za 10 tysięcy, bilet do Kolumbii dla powracających... A teraz tego nie ma. Teraz jest jakiś tam mikrobudżet na miesiąc i inaczej się też pracuje wtedy z klientami. [FGD5]

Organizacje podkreślają, że zmiany w prowadzonych działaniach powinny być przeprowadzane w sposób przemyślany. Respondenci i respondentki opisywali proces wycofania się z określonych form pomocy, który jest poprzedzony intensywnymi **działaniami służącymi usamodzielnieniu odbiorczyń i odbiorców, przy jednoczesnym uwzględnieniu różnic w ich sytuacji i możliwościach**. Uczestnicy i uczestniczki wywiadów podkreślają, że proces ten może mieć różne tempo. Dla części odbiorców uniezależnienie od pomocy jest łatwiejsze i przebiega szybciej, a inni potrzebują więcej czasu lub też nigdy nie osiągną pełnej samodzielności.

Ważne jest też to, aby przygotować beneficjentów na ograniczenie lub całkowite zatrzymanie działań organizacji. W wywiadach pojawiały się przykłady **organizacji, które zakończyły swoje działania w sposób zbyt gwałtowny**, zostawiając odbiorców i odbiorczynie bez wsparcia. W konsekwencji inne organizacje musiały „zalepić dziury” pozostawione przez podmioty, które wycofały się z prowadzonych działań.

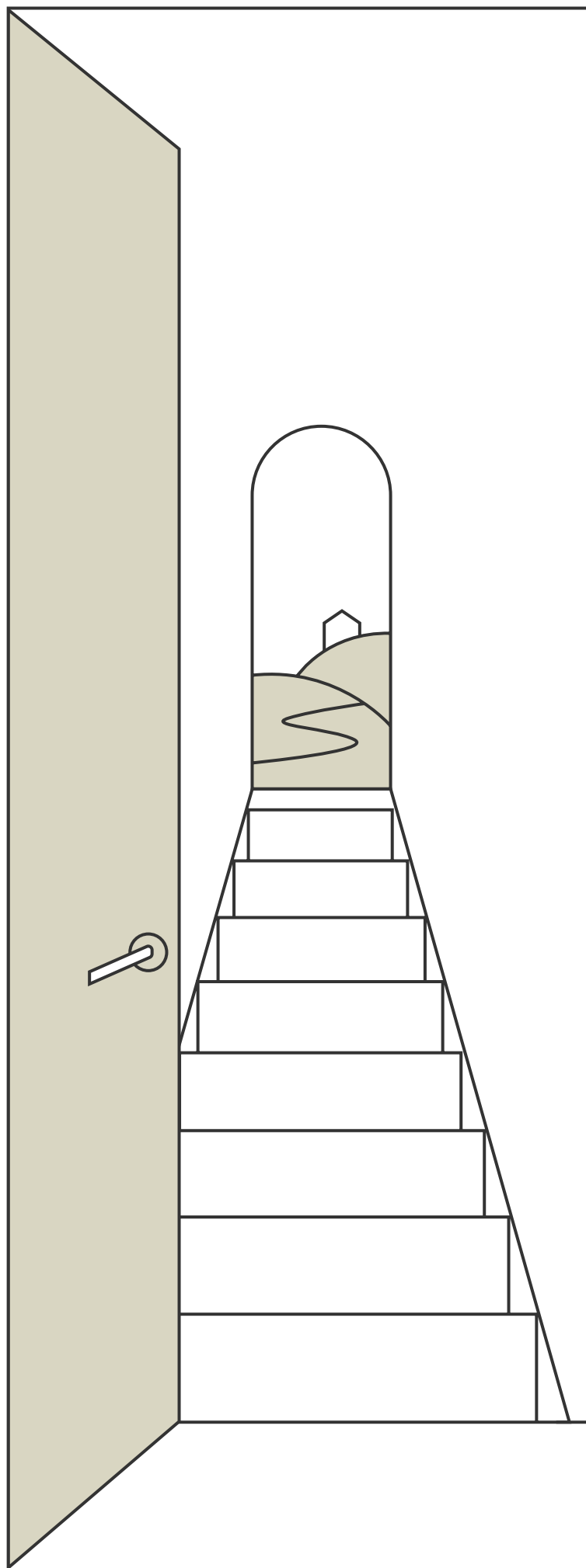
” Wiele z naszych aktualnych działań jest zalepieniem dziury po organizacjach, które wyszły z naszego miasta. Na przykład była organizacja, która miała grupy mobilne jeżdżące po schroniskach w okolicy, i ta grupa mobilna zostawiła ludzi z poumawianymi wizytami lekarskimi, psychologicznymi, z niezrealizowanymi receptami. Po prostu organizacja zakończyła swoją działalność, co jest naturalne, ale [to nie powinno się dziać] bez strategii wyjścia. [FGD3a]

Podsumowanie

Organizacje pomagające uchodźcom i uchodźczyniom działają w sposób kompleksowy i wspierają osoby przybywające do Polski na wszystkich etapach odnajdywania się w nowej rzeczywistości. Przeprowadzają uchodźców zarówno przez ścieżkę prawno-urzędową, jak i udzielają pomocy psychologicznej, pomagają znaleźć im mieszkanie, pracę, nauczyć się języka, a także wejść w nową społeczność.

Jednakże organizacje pomagające uchodźcom różnią się długością doświadczenia w działaniu na rzecz tej grupy. Spora część zaczęła wspierać uchodźców dopiero w wyniku kryzysu humanitarnego w Polsce, lecz jest też duża grupa organizacji, która od wielu lat specjalizuje się w tym zakresie.

Warto podkreślić, że w ciągu ostatnich dwóch lat zmienił się profil działań organizacji. W pierwszych tygodniach i miesiącach kryzysu konieczne były przede wszystkim działania nastawione na pomoc bytową, a obecnie najczęstszymi działaniami są działania integracyjne, pomoc psychologiczna czy wsparcie zawodowe. Ma to związek ze zmieniającymi się potrzebami uchodźców i uchodźczyń przebywających w Polsce. Organizacje monitorują te potrzeby i starają się za nimi podążać, dostosowując do nich swoje działania. Innymi przyczynami zmian działań organizacji były podział zadań między różnymi podmiotami działającymi w danej okolicy i zwiększenie specjalizacji poszczególnych instytucji czy organizacji, a także wycofanie finansowania przez sponsorów zmuszające do ograniczenia lub zmiany profilu działalności.



Ludzie w NGO

W tym rozdziale opisujemy stan kapitału ludzkiego organizacji wspierających uchodźców. Analizujemy aktualną wielkość zespołów tych organizacji oraz ich zmianę w stosunku do sytuacji sprzed wybuchu pełnoskalowej wojny w Ukrainie. Sprawdzamy także to, jaka część zespołów angażuje się w działania organizacji skierowane do uchodźców.

Kluczowe wyniki

- Zdecydowana większość organizacji wspierających uchodźców zatrudnia stały zespół i angażuje wolontariuszy: przeciętnie 12 pracowników i 15 wolontariuszy.
- Nie wszystkie organizacje mają jednak płatny zespół pracowniczy: 17% badanych NGO nie zatrudnia ani jednej osoby. Są to przede wszystkim organizacje z krótszym stażem działania, a w szczególności te założone po wybuchu pełnoskalowej wojny w Ukrainie.
- Choć wsparcie uchodźców nie musi być jedynym obszarem działań organizacji, to dane wskazują na duże zaangażowanie NGO w tę pomoc. Połowa badanych organizacji włącza w działania na rzecz uchodźców ponad 75% swoich pracowników i wolontariuszy.
- Niemal połowa badanych inicjatyw deklaruje zwiększenie zespołu pracowniczego i wolontariackiego w 2023 r. w stosunku do 2021 r., czyli sytuacji sprzed wybuchu pełnoskalowej wojny.
- Zwiększenie zespołów nie ma jednak trwałego charakteru. Duża grupa (42%) organizacji przewiduje, że liczba zaangażowanych osób w 2024 r. w stosunku do 2023 r. się zmniejszy. Ma to swoje konsekwencje, gdyż organizacje inwestują w kompetencje nowo zatrudnionych osób, które następnie muszą relatywnie szybko zwolnić przez brak finansowania, a to zagraża ciągłości ich działań.

- Zdecydowanie największym wyzwaniem związanym z ludźmi w organizacjach działających na rzecz uchodźców jest zmęczenie i wypalenie zarówno zespołu pracowniczego, wolontariackiego, jak i kadry zarządzającej. Zmaga się z nim ponad połowa badanych NGO.

Zmiana wielkości zespołów organizacji

Dane wskazują, że duży (przynajmniej w zestawieniu z ogółem NGO w Polsce) kapitał ludzki w organizacjach działających na rzecz uchodźców i uchodźczyń to w znacznym stopniu rezultat eskalacji wojny w Ukrainie w 2022 r. Wraz z nią pojawiły się nowe potrzeby uchodźców przed wojną osób, ale także nowe możliwości finansowania NGO. To z kolei przełożyło się na powiększenie kapitału ludzkiego organizacji. **Około połowa badanych inicjatyw deklaruje zwiększenie zespołu pracowniczego i wolontariackiego w 2023 r. w stosunku do 2021 r.**, czyli sytuacji sprzed wybuchu pełnoskalowej wojny. Znaczącego, co najmniej dwukrotnego wzrostu zespołu pracowniczego doświadczyło 30% organizacji, a analogiczną skalę wzrostu w grupie wolontariuszy raportuje 26% organizacji. Powiększenie zespołów pracowniczych badanych organizacji jest powiązane ze wzrostem ich budżetu.

Zasobniejsze organizacje, mające w 2023 r. co najmniej 100 tys. zł (ok. 23 tys. euro) budżetu, częściej powiększały płatny personel niż organizacje z mniejszymi budżetami.

W wywiadach grupowych przedstawiciele organizacji wskazywali, że **dynamiczna zmiana wielkości zespołów i wolontariuszy, jaka zaszła w związku z wybuchem pełnoskalowej wojny w Ukrainie, nie ma charakteru trwałego**. W historiach organizacji 2022 to rok wzrostów, zarówno zespołów, jak i budżetów. Niestety w drugiej połowie 2023 r., z powodu istotnego ograniczenia lub braku finansowania, organizacje były zmuszone zredukować zespoły.

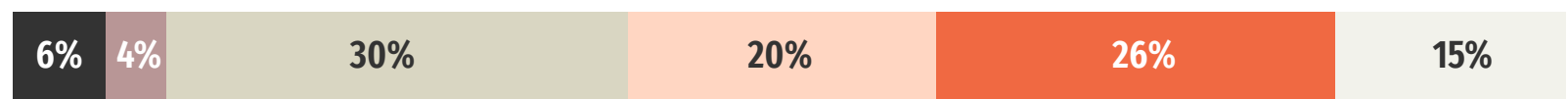
”Zaczynaliśmy w 2018 r. i tak naprawdę głównie na papierze, w jakimś okrojonym wymiarze, gdyż akurat nie było aż tak dużego zainteresowania i potrzeb, jeżeli chodzi o migrantów i uchodźców. Natomiast w 2022 r. zasypała nas klęska urodzaju, jeżeli chodzi zarówno o beneficjentów, jak i donorów. Z 4 osób zespół się nam powiększył do 36. Większa część personelu to są uchodźczynie, które zaczynały od

Liczba osób zaangażowanych w działania organizacji w 2023 r. w stosunku do 2021 r. (pytano o zmianę związaną z wybuchem pełnoskalowej wojny w Ukrainie)

Liczba płatnych pracowników



Liczba wolontariuszy



- Znaczący, co najmniej dwukrotny spadek
- Pewien spadek, mniej niż dwukrotny
- Brak istotnych zmian
- Pewien wzrost, mniej niż dwukrotny
- Znaczący, co najmniej dwukrotny wzrost
- Trudno powiedzieć, nie dotyczy



Do kategorii „Trudno powiedzieć, nie dotyczy” zaliczają się także te organizacje, które nie działały przed 2022 r.

wolontariatu w Centrum Integracji Społecznej i później dostawały zatrudnienie u nas. [FGD5]

W drugiej połowie 2023 r. musieliśmy zwolnić całą asystenturę, 10 osób, bo skończyły się nam projekty. W 2022 i połowie 2023 r. mieliśmy dużo projektów, zatrudniliśmy sporo osób, które musieliśmy zwolnić na końcu 2023 r. To było dla naszej organizacji trudne. [FGD6]

Konsekwencje takich fluktuacji w zespole są wielorakie.

Organizacja inwestuje w kompetencje nowo zatrudnionych osób, z którymi następnie relatywnie szybko musi się rozstać. Konieczność zwalniania ludzi to także zagrożenie dla ciągłości działań, a nawet dla funkcjonowania samej organizacji, która nagle będzie musiała odnaleźć się w nowej, okrojonej strukturze.

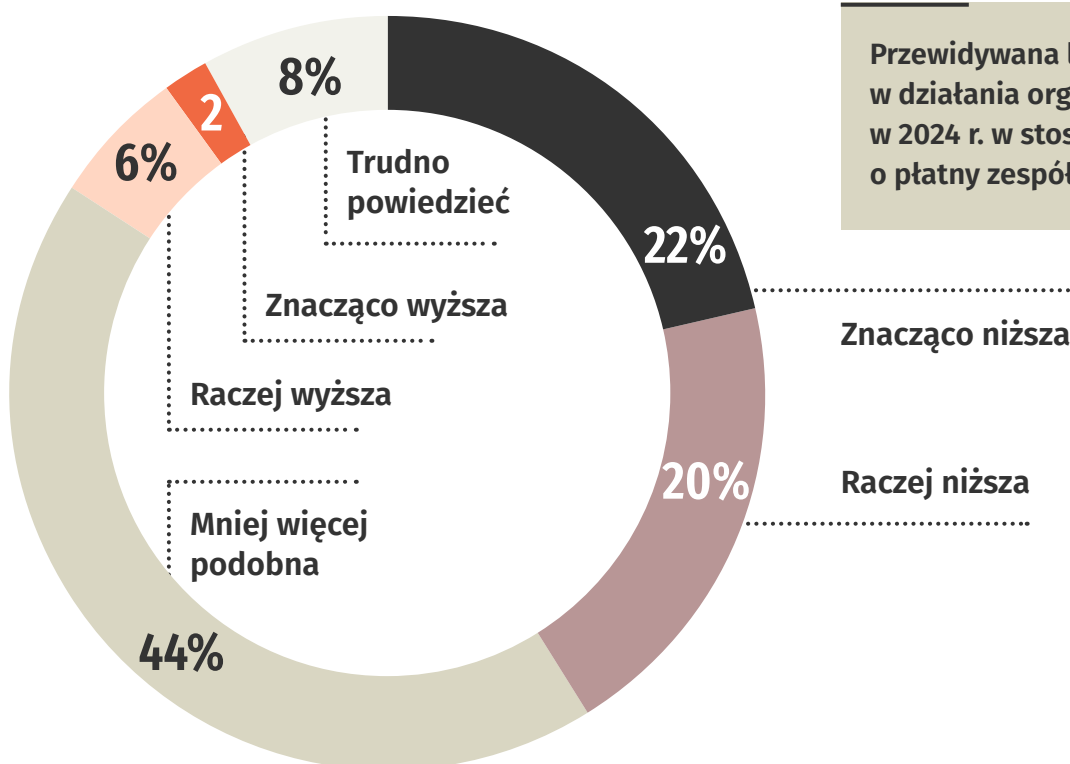
” Udało nam się poukładać wszystko tak, że to działa, jest komplementarne, jedna jest komplementarna w stosunku do tego, co robią pozostałe członkinie zespołu. I wycięcie którejs z nas wyróci cały ten system do góry nogami. (...) Bo którego z puzzli byśmy nie wyjęły z tej układanki, to reszta nam się sypie. [FGD6]

Zwiększenie zespołu pracowniczego miało również pozytywne konsekwencje. Wzrost liczby osób w organizacji pozwolił na większą profesjonalizację organizacji, był motywacją do wdrażania różnego rodzaju procedur, np. dotyczących ewaluacji pracy, lub do działań antywypaleniowych.

” Jesteśmy coraz bardziej profesjonalną organizacją, jesteśmy coraz lepsi w zarządzaniu. Wypracowujemy wciąż polityki, wprowadziliśmy siedmiogodzinny dzień pracy, dodatkowe urlopy, bardzo duże programy rozwojowe. To była odpowiedź na wypalenie. Kładziemy też nacisk na monitoring pracy na przykład, feedback od klientów. [FGD5]

W badaniu pytałyśmy także o najbliższą przyszłość organizacji w kontekście zaangażowanych przez nie osób.

Zmniejszenie w 2024 r. w stosunku do 2023 r. liczby zaangażowanych osób przewiduje 42% NGO. Podobna grupa (44%) liczy, że wielkość zespołu pracowniczego i wolontariackiego nie ulegnie znaczącym zmianom. Tylko 8% organizacji spodziewa się zwiększenia grona pracowników i wolontariuszy.



Przewidywana liczba osób zaangażowanych w działania organizacji na rzecz uchodźców w 2024 r. w stosunku do 2023 r. (pytano łącznie o płatny zespół i wolontariuszy)

Znacząco niższa

Raczej niższa

Liczba pracowników i wolontariuszy w organizacjach

Większość organizacji (83%) działających na rzecz uchodźców i uchodźczyń zatrudnia płatny personel, co oznacza, że mają przynajmniej jedną osobę zatrudnioną na stałe (na podstawie umowy o pracę lub innej umowy).

Wyłącznie dzięki zaangażowaniu społecznemu funkcjonuje zatem 17% organizacji wspierających uchodźców.

Są to przede wszystkim organizacje z krótszym stażem działania: 40% NGO założonych po wybuchu pełnoskalowej wojny w Ukrainie nie zatrudnia ani jednej osoby.

Przeciętna badana NGO ma 12-osobowy zespół pracowniczy (mediana), a bardzo liczne, ponad 100-osobowe zespoły pracownicze ma tylko 9% organizacji. **Prawie połowa (49%) badanych organizacji zatrudnia od 1 do 20 pracowników i pracowniczek.** Wielkość zatrudnianego zespołu jest powiązana ze stażem działania organizacji.

Im starsza organizacja, tym ma więcej stałych pracowników. Przeciętna organizacja o dwuletnim stażu zatrudnia jedną osobę, organizacja mająca 3–10 lat zatrudnia przeciętnie 8 osób, a powyżej 20 lat – 30 osób.

Wsparcie wolontariuszy jest powszechne wśród badanych organizacji, korzysta z niego 94% organizacji. Przeciętnie organizacje wspierające uchodźców i uchodźczynie angażują 15-osobową grupę wolontariuszy (mediana). Ponad 100-osobową grupę wolontariuszy ma 16% badanych organizacji, lecz najczęściej organizacje angażują w swoje działania od 1 do 10 osób wolontariackich. Okazuje się też, że generalnie organizacje pomagające uchodźcom mają do dyspozycji więcej wolontariuszy niż pracowników.

Jeśli potraktujemy grupę pracowników i wolontariuszy łącznie jako pełen zasób ludzki, którym dysponuje organizacja, to okazuje się, że co trzecia organizacja ma do dyspozycji maksymalnie 20 osób, a co czwarta – powyżej 100 osób. Szczegółowe dane o tym, jak duże zespoły pracownicze i wolontariackie mają organizacje, prezentuje poniższy wykres.

Liczba płatnych pracowników oraz wolontariuszy zaangażowanych w organizacjach w 2023 r.

NGO mające daną liczbę płatnych pracowników



NGO mające daną liczbę wolontariuszy



0%

100%



Brak możliwości opłacenia pracy na rzecz organizacji i wiążące się z tym trudności to rzeczywistość, o której opowiadały organizacje w wywiadach grupowych.

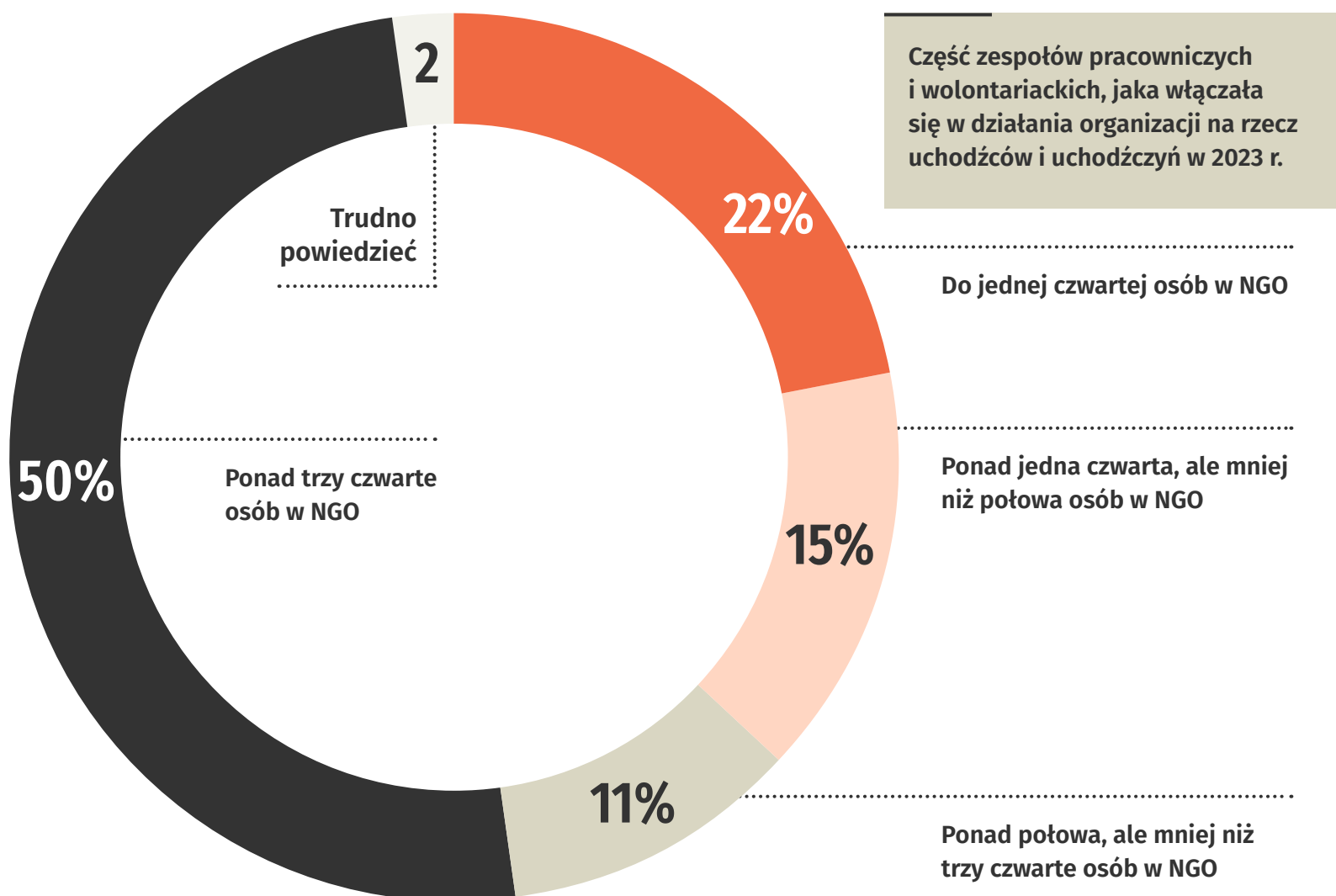
Przedstawicielki trzech organizacji o mniejszych zasobach przyznają, że zarządzanie organizacją odbywa się u nich na zasadach wolontariatu, co wymaga od nich prowadzenia równoległe innej aktywności zarobkowej, a co więcej, niejednokrotnie wiąże się z dokładaniem prywatnych pieniędzy do utrzymania organizacji.

” Ja mam jedną potrzebę: stabilizacji pracy, bo proszę zauważyć, że ja pracuję wolontaryjnie cały czas. W tej chwili ja się wydrenowałam też z finansów prywatnych, robiąc darowiznę na rzecz fundacji, żeby w ogóle zapłacić za prąd i odmalować lokal. [FGD2b]

W naszej organizacji nie mamy osób pracujących tylko na rzecz organizacji (...). Wszystkie osoby

pracują zawodowo gdzie indziej. A to jest nasz dodatkowy czas, który poświęcamy na pracę w NGO. [FGD2a]

Powyższe dane dotyczą kapitału ludzkiego całej organizacji. Polskie organizacje pozarządowe często działają wielobranżowo, więc fakt działania na rzecz uchodźców nie oznacza, że jest to jedyny obszar aktywności organizacji. W tym kontekście istotne jest zatem zmierzenie, jakie jest znaczenie działań na rzecz uchodźców wśród wszystkich działań organizacji. Aby to określić, zapytałyśmy przedstawicieli organizacji, jaka część osób w ich organizacji jest zaangażowana w działania na rzecz uchodźców i uchodźczyń. **Połowa NGO włącza w działania na rzecz uchodźców ponad 75% swoich pracowników i wolontariuszy.** Dane te wskazują na duże zaangażowanie badanych organizacji w tego typu działania.



Problemy związane z ludźmi w organizacjach

Zdecydowanie największym wyzwaniem związanym z ludźmi w organizacjach działających na rzecz uchodźców w ciągu ostatnich dwóch lat jest **zmęczenie i wypalenie zarówno zespołu pracowniczego, wolontariackiego, jak i kadry zarządzającej. Ponad połowa badanych organizacji zмага się z tym problemem** (dokładnie 59% NGO zgłasza wypalenie zespołu lub wolontariuszy, a 58% – liderów). Szczegółowy opis dotyczący problemu wypalenia znajduje się w kolejnym rozdziale → [Wypalenie osób w NGO](#).

Nieco mniej niż połowa organizacji działających na rzecz uchodźców (46%) deklaruje trudności w zatrudnieniu i utrzymaniu dobrego personelu. Takie trudności istotnie częściej dotyczą organizacje z mniejszymi zasobami, zarówno finansowymi, jak i ludzkimi. Dokładnie połowa organizacji angażujących do 100 pracowników i wolontariuszy boryka się z utrzymaniem personelu, podczas gdy wśród organizacji angażujących ponad 100 osób z tym wyzwaniem mierzy się istotnie mniej podmiotów – 32%. Kłopoty z utrzymaniem personelu wyglądają podobnie w odniesieniu do zasobów finansowych, tzn. organizacje dysponujące mniejszymi środkami częściej raportują trudności w zatrudnieniu i utrzymaniu dobrego personelu niż NGO z budżetami powyżej 1 mln zł (ok. 230 tys. euro).

Z kolei 38% zмага się z brakiem osób gotowych do społecznego zaangażowania się w działania organizacji. Z tym problemem częściej stykają się NGO, które przed eskalacją wojny w Ukrainie w ogóle nie działały na rzecz uchodźców (53%). Zapewne wynika to z braku doświadczenia tych organizacji w pozyskiwaniu sojuszników i budowaniu wokół organizacji grupy osób gotowych do wspólnego działania. Co więcej, problem braku osób gotowych do społecznego zaangażowania częściej dotyka podmioty, które zostały założone w mniejszych ośrodkach, liczących do 50 tys. mieszkańców.

Najmniej odczuwalne problemy związane z kapitałem ludzkim w organizacji dotyczą zarządzania ludźmi (30%) oraz braku odpowiednich kompetencji w organizacji (26%).

Problemy dotyczące ludzi w organizacjach w zakresie ich działań na rzecz uchodźców, odczuwane w ciągu ostatnich dwóch lat

■ NGO wspierające uchodźców

■ Ogół NGO w Polsce

Zmęczenie i wypalenie członków zespołu lub wolontariuszy organizacji



Zmęczenie i wypalenie liderów organizacji



Trudności w zatrudnieniu i utrzymaniu dobrego personelu



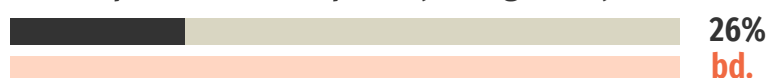
Brak osób gotowych do społecznego zaangażowania się w działania organizacji




Problemy związane z zarządzaniem ludźmi w organizacji



Brak odpowiednich kompetencji w organizacji



 Dane dla ogółu NGO pochodzą z reprezentatywnego badania Stowarzyszenia Klon/Jawor „Kondycja organizacji pozarządowych 2021” (wtedy także pytano o perspektywę dwuletnią). Braki danych dla części kategorii problemów oznaczają, że dane kategorie nie były w badaniu uwzględnione. Procenty są sumą wskazań odpowiedzi „bardzo odczuwalne” i „raczej odczuwalne” w odniesieniu do danego problemu.

W wywiadach grupowych podkreślano, że w 2022 r. gotowość Polek i Polaków do zaangażowania społecznego była bardzo duża. Jednak doświadczany obecnie **brak osób gotowych do zaangażowania jest związany z opadającą energią polskiego społeczeństwa do pomagania i pewnym zmęczeniem tematem wojny w Ukrainie**. Jedna z organizacji zwraca uwagę, że szczególnie brakuje jej zaangażowania młodych osób, ich świeżej perspektywy i nowej energii.

” Osoby się odsuwają, a na ich miejsce nie przychodzą nowe, są tym zmęczeni, ale też trochę dlatego, że gdzie indziej zarabiają pieniądze. (...) Prawie w ogóle nie przychodzą młodzi ludzie. (...) Nie wiem, czy to jest kwestia pokoleniowa, że jednak są inne priorytety (...), brakuje nam świeżej krwi, ludzi młodych, którzy przyjdą i powiedzą, słuchajcie, teraz robimy to inaczej, bo jest inna rzeczywistość. Byłoby w ogóle super, gdyby perspektywa dwudziestolatków pojawiła się w naszej organizacji. [FGD2a]

Badane organizacje na tle wszystkich NGO w Polsce

Jeśli porównamy kapitał ludzki opisywanych w tym raporcie organizacji z kapitałem wszystkich organizacji pozarządowych w Polsce, to okazuje się, że jest on znacznie większy. Również wyzwania dotyczące ludzi mają specyficzny charakter w badanej grupie organizacji. NGO wspierające uchodźców i uchodźczynie różnią się pod względem:

- liczby pracowników: 83% badanych organizacji ma zespół pracowniczy (przeciętnie 12 osób), a wśród wszystkich NGO w Polsce – 41% (przeciętnie 3 osoby),
- liczby wolontariuszy: wśród badanych NGO 94% angażuje wolontariuszy (przeciętnie 15 osób), a w całym sektorze – 61% (przeciętnie 5 osób),
- skali wypalenia: w badanej grupie NGO jest zdecydowanie wyższa, gdyż 58% doświadcza wypalenia liderów lub zespołów, a wśród ogółu organizacji pozarządowych w Polsce – 43%,
- innych problemów z kapitałem ludzkim: problem z brakiem osób gotowych do społecznego zaangażowania zgłasza 38% organizacji wspierających uchodźców, a wśród wszystkich polskich NGO dużo więcej – 62%.

Różnice w personelu badanych organizacji są powiązane z większymi budżetami organizacji wspierających uchodźców na tle ogółu sektora NGO, na co z kolei wpływ miały rozległe możliwości finansowania tego typu działań tuż po wybuchu wojny w Ukrainie. Co więcej, działania wiążące się z bezpośrednią pracą z daną grupą osób wymagają zazwyczaj większego personelu, np. obsługi kontaktu z tymi osobami niż innego typu projekty. Z kolei fakt, że mniej organizacji w badanej grupie niż w całym sektorze NGO zgłasza problem braku osób gotowych do zaangażowania jest zapewne połączony ze społecznym zrywem, który obserwowaliśmy tuż po wybuchu pełnoskalowej wojny w Ukrainie.

Podsumowanie

Badana grupa organizacji pozarządowych w latach 2022 i 2023 miała komfortową sytuację, jeśli chodzi o kapitał ludzki. Dostępność międzynarodowego finansowania, a także zryw społeczny w polskim społeczeństwie umożliwił zbudowanie wokół organizacji grupy osób (pracowników i wolontariuszy) gotowych do współpracy na rzecz recepcji uchodźców i uchodźczyń. Jednakże wraz przechodzeniem z fazy recepcji do fazy integracji uchodźców w Polsce sytuacja organizacji zaczęła się pogarszać, także pod kątem ich kapitału ludzkiego. Opadającą energię społeczną do pomagania potwierdzają regularne badania CBOS na temat stosunku Polaków do wojny w Ukrainie. [Wyniki CBOS z listopada 2023 r.](#) wskazują, że 33% Polek i Polaków (osobiście lub poprzez kogoś z domowników) angażuje się na rzecz pomocy uchodźcom z Ukrainy. Ponad rok wcześniej, w kwietniu 2022 r. odsetek takich deklaracji przekraczał 60%.

Mniejsza chęć polskiego społeczeństwa do pomagania uchodźcom, a także konieczność redukcji personelu NGO w związku z wycofywaniem finansowania przez organizacje międzynarodowe, stawia organizacje wspierające uchodźców w bardzo trudnej sytuacji. Potrzeby dotyczące wsparcia uchodźców nie maleją, ale zmienia się ich charakter.

Jednocześnie długotrwałość pracy w kryzysie odbiła się na dobrostanie psychicznym personelu NGO. W konsekwencji przemęczenie

i wypalenie zarówno zespołu pracowniczego, wolontariackiego, jak i kadry zarządzającej to dziś najbardziej palący problem organizacji w zakresie kapitału ludzkiego, ale także jedno z największych wyzwań badanej grupy organizacji w ogóle, co zagraża ciągłości skutecznego wsparcia uchodźców.

Wypalenie osób w NGO

W tym rozdziale analizujemy przyczyny, przejawy i konsekwencje wypalenia dla organizacji wspierających uchodźców. Opisujemy także dotychczasowe działania NGO ukierunkowane na problem wypalenia oraz dalsze potrzeby organizacji w tym zakresie. Zjawisko wypalenia omawiamy szczegółowo na podstawie poświęconych temu zagadnieniu wywiadów grupowych.

Kluczowe wyniki

- Wypalenie to największy problem ludzi w organizacjach wspierających uchodźców, dotyka niemal 60% NGO. Większość organizacji, które identyfikują ten problem w swoich zespołach, deklaruje podejmowanie działań antywypaleniowych, np. w formie superwizji i działań integracyjnych.
- Przyczyny wypalenia w NGO są głównie strukturalne, związane z brakiem stabilności pracy w organizacjach, która wynika z niestabilnej sytuacji finansowej sektora pozarządowego. Do przyczyn wypalenia w NGO wspierających uchodźców należy także obciążenie emocjonalne pracą z osobami w kryzysie i doświadczonych traumą.
- Wypalenie wśród zarządu i zespołu NGO ma nieco inne źródła, ale jego konsekwencje dotyczą funkcjonowania całej organizacji.
- Organizacje deklarują potrzebę strategicznego, długofalowego, a nie jedynie punktowego wsparcia w zakresie przeciwdziałania wypaleniu i walki z jego skutkami, w tym funduszy na rozwój kompetencji pracowników oraz systemu motywacji pozafinansowych.

Wśród wszystkich problemów dotyczących ludzi w organizacjach działających na rzecz uchodźców i uchodźczyń to właśnie wypalenie jest najpowszechniejszym wyzwaniem, dotyka niemal 60% organizacji. Dodatkowo organizacje przewidują nasilenie się tego zjawiska. Pogłębianie się wyzwań w zakresie dobrostanu psychicznego swojego personelu prognozuje 66% organizacji.

Aby pogłębić rozumienie tego zjawiska, a także uchwycić jego specyfikę w różnych typach organizacji, do wywiadów grupowych zaprosiliśmy organizacje działające w całej Polsce, mające duże zespoły (powyżej 20 osób), oraz organizacje działające lokalnie, angażujące mniej niż 20 osób (z tymi grupami rozmawialiśmy osobno).

Poniżej opisujemy przyczyny i przejawy wypalenia, jakie identyfikują przedstawiciele organizacji. Przyglądamy się też specyfice wypalenia wśród organizacji lokalnych, a także wśród dwóch grup ludzi w organizacjach: zarządów i zespołów pracowniczych. Przytaczamy także rozwiązania stosowane w organizacjach, które są ukierunkowane na przeciwdziałanie wypaleniu lub odpowiadanie na nie.

Warto zaznaczyć, że w wywiadach brali udział liderzy i liderki organizacji działających na rzecz uchodźców i uchodźczyń, więc poniższy opis prezentuje ich perspektywę na problem wypalenia.

Przyczyny wypalenia

Wypalenie, które pojawia się w organizacjach działających na rzecz uchodźców, ma wielorakie podłoże. Jego przyczynami są np. **czynniki strukturalne związane z sektorem pozarządowym, tzn. brak stabilności finansowej, oraz co za tym idzie, brak stabilności zatrudnienia w organizacjach pozarządowych**. Niepewność wynikająca z grantowego finansowania oraz braku zabezpieczenia środków na kontynuację działań organizacji, przy nieustającej potrzebie niesienia pomocy uchodźcom, jest źródłem stresu dla osób zarządzających i pracujących w organizacjach. Choć w pierwszym okresie po eskalacji wojny w Ukrainie było dużo możliwości finansowania działań pomocowych, to redukcja tych możliwości od 2023 r. przełożyła się na zmniejszenie zatrudnienia. To dodatkowo pogłębiło wyczerpanie pracowników NGO. Ponadto, z powodu braku możliwości wynagradzania ich pracy w organizacjach pozarządowych, osoby zaangażowane w działalność niektórych z nich podejmują inne aktywności zarobkowe, co przyczynia się do ich przemęczenia.

” Jest zmęczenie ogólne wynikające z tego, że brakuje nam osób. (...) W organizacji nie mamy osób pracujących tylko na rzecz organizacji, każdy ma swoje inne aktywności zawodowe. (...) A wypalenie raczej związane jest ze zmęczeniem, z brakiem nowych sił, kadr. (...) nie mamy mocy przerobowych na robienie rzeczy, które mamy w statucie. [FGD2a]

Trudna sytuacja finansowa w mniejszych organizacjach wiąże się czasami z koniecznością dokładania prywatnych pieniędzy do działalności organizacji. Taka praktyka, w połączeniu z inwestowaniem w organizację dużej ilości prywatnego czasu, prowadzi do frustracji i wypalenia.

” Jesteśmy w superfajnej sytuacji, bo wygraliśmy lokal od miasta. Mogłam w styczniu przenieść

dzieciaki, którymi się opiekowaliśmy, bo one nie znalazły miejsca w przedszkolach państwowych. Wyremontowaliśmy to własnymi siłami, wolontariuszy, moimi, męża. Opłata za prąd, bo tam jest ograniczenie na prąd: 6,5 tysiąca za styczeń. Nie jesteśmy w stanie tego utrzymać. Zapłaciłam ze swoich pieniędzy prywatnych. I wiecie, to też jest przyczyna wypalania i narastającej frustracji, bo niby miało być tak pięknie. [FGD2b]

Do długotrwałego zmęczenia i wypalenia przyczyniają się także **czynniki związane z obciążeniem pracą i skalą potrzeb**. Eskalacja wojny w Ukrainie doprowadza do nagłego, ogromnego wzrostu potrzeb, na co organizacje nie były przygotowane. Praca w pierwszych miesiącach od wybuchu pełnoskalowej wojny często odbywała się poza standardowymi godzinami, była ponad siły i wymagała natychmiastowego reagowania.

” [Rok] 2022 tak naprawdę pamiętam jak sen. Jestem z Ukrainy i [ciągle odbierałam] telefony moich bliskich, kolegów, koleżanek. Pracowałam na przykład od 6 rano do 5 rano. W czerwcu musiałam przejść terapię, bo byłam już tak zmęczona. [FGD6]

Uważam, że przede wszystkim my tak do końca nie byliśmy przygotowani na aż taką skalę działań i to też chyba nas wszystkich przerosło. Też w naszej dotychczasowej codzienności nie było takich wyzwań, mierzenia się z takim tematem i na taką skalę. To był trochę taki brak przygotowania merytorycznego, dobrych praktyk z innych krajów. [FGD2a]

Na obciążenie i wypalenie osób zaangażowanych w organizacjach mają też wpływ **czynniki emocjonalne, które są związane ze specyfiką pracy z osobami z doświadczeniem uchodźczym**. Praca z osobami z trudnymi, często traumatycznymi historiami może prowadzić do przejmowania na siebie problemów swoich klientów. Dodatkowym utrudnieniem jest brak w organizacji praktyki opiekowania się emocjami jej pracowników, np. poprzez prowadzenie superwizji.

” Myślę, że to jest po prostu efekt spotykania się z traumą (...). I jak brakuje w zespole takiej profesjonalnej superwizji, żeby zaopiekować się emocjami, to jest to naturalne, że pojawią się te wypaleniowe objawy. My akurat superwizję traktujemy dosyć poważnie, bo pracujemy też w poradnictwie psychoseksuologicznym. [FGD2a]

Dostrzegałam, że osoby, które są wypalone, nie radzą sobie ze swoimi emocjami i z tym, że nie mogą wszystkim pomóc, że nie mają tej sprawczości, nie mogą udzielić wszystkim osobom wsparcia. (...) a przychodzą osoby, które opowiadają swoje trudne sytuacje życiowe. Czasem niestety ta bezsilność może się przekładać na sposób, w jaki traktujemy klientów i klientki. [FGD1]

Do wypalenia prowadzą także **czynniki organizacyjne, związane z organizacją pracy i stosowanymi rozwiązaniami wewnętrznymi**. Brak jasno postawionych granic w pracy, dotyczących np. jej czasu, powoduje, że osoby pracują także wieczorami i w weekendy, przez co nie mają zapewnionego odpowiedniego odpoczynku. Zdolność organizacji do spontanicznego, szybkiego reagowania na pojawiające się potrzeby uchodźców to niewątpliwą atut organizacji, jednak jest druga strona tego medalu. Jest nią brak możliwości przygotowania odpowiednich mechanizmów lub procedur, które mogłyby zapobiec potencjalnym trudnościami, zmęczeniu czy wypaleniu.

” Widzę wielki problem, który sam też miałem kiedyś, dostrzegam go głównie u nowych osób. Bo chce się robić za dużo, a w organizacji pozarządowej niestety nie ma limitu czasowego, nie ma dnia pracy od 8 do 16. [FGD1]

Problem organizacji pozarządowej jest taki, że często działamy bardzo impulsywnie. Jak zaczynamy nasze działania, nie mamy na samym początku takich mechanizmów zaradczych. Dopiero po fakcie się orientujemy, że ktoś się wypalił, zrezygnował z pracy. [FGD1]

Przejawy i konsekwencje wypalenia

Tak jak wypalenie ma wielorakie podłoże, tak też przejawia się w organizacjach w różnorodny sposób. Przedstawiciele i przedstawicielki zarządów organizacji relacjonowali przejawy wypalenia, które polegały na **ciągłym stresie, nieustannym myśleniu o pracy i przytłoczeniu nią**. Zaznaczali jednocześnie, że problem stresu i przytłoczenia jest długotrwały, nie rozwiązują go wakacje czy wypoczynek.

Wypalenie, które dotyka poszczególne osoby w organizacji, odbija się też na funkcjonowaniu całego zespołu.

Może ujawniać się np. w postaci problemów z dotrzymywaniem umówionych terminów, spóźnień, wzrostu napięć wśród pracowników. Wypalenie nie zawsze musi prowadzić do niewywiązywania się z zadań, może natomiast przejawiać się popadnięciem w rutynę, sięganiem po schematyczne rozwiązania, zanikiem kreatywnej energii i innowacyjności w zespole.

” To zmęczenie fizyczne, przytłoczenie objawia się tym, że nie są punktualni, że mają mniej energii, mniej przykładają się do przygotowywania do różnych działań. W sensie, że to już idzie jakimś swoim trybem, zamiast przygotować się, przemyśleć jakiś warsztat czy działanie, to jakby idą na żywioł, bo nie mają tej energii (...). To też objawia się tym, że nie ma takiej kreatywności w zespole, chęci do poszukiwania nowych rozwiązań, pomysłów, tylko po prostu jest rutyna i mechanizm powtarzalności. [FGD1]

Jako inne przejawy wypalenia uczestnicy i uczestniczki wywiadów grupowych relacjonowali fizyczne zmęczenie osób, osłabienie, co prowadziło do ich **częstych zwolnień lekarskich**. Zwolnienie lekarskie było określane jako ostateczny przejaw wypalenia.

” W 2023 r. mieliśmy najwięcej zwolnień lekarskich. To też jest taki wynik tego, co się działo u nas od 2021 r. No i to są takie oczywiste objawy wypalenia, bo te zwolnienia lekarskie to już jest ostateczny objaw, natomiast to zmęczenie, niechęć, spóźnianie się, to też się dzieje. [FGD1]

Sytuacja w organizacjach działających lokalnie

Z przeprowadzonych wywiadów grupowych wynika, że wypalenie ma specyficzny charakter wśród organizacji o mniejszej, lokalnej skali działania, z mniejszymi zespołami. Przedstawiciele tego typu organizacji przyznawali, że **choć czasami są zauważalne symptomy zmęczenia pracowników, to w ich organizacjach temat wypalenia nie funkcjonuje**, nie ma dyskusji o takim zjawisku na forum całego zespołu. Przedstawiciele organizacji zastanawiają się zatem, czy oznacza to, że problem w ich organizacjach nie jest jeszcze mocno nasilony, czy też może brak dyskusji o wypaleniu to strategia unikania problemu z powodu braku odwagi do skonfrontowania się z nim.

” Myślę, że problemem jest to, że my otwarcie o wypaleniu nie mówimy. Nawet jak widzimy, że ktoś się trochę wycofuje, to przychodzi nam do głowy pomysł, że to może jest już zmęczenie tematem. Ale właściwie nie ma żadnego pomysłu w organizacji, jakiegoś planu, algorytmu, że jak widzimy problem, to wdramy jakieś działanie. Myślę, że to jest kłopot, że nie rozmawiamy o tym na forum i nie nazywamy rzeczy po imieniu. Może też jest tak, że nie jest to aż tak duży problem. [FGD2a]

Wypalenie osób w zespole i jego konsekwencje

Uczestnicy i uczestniczki wywiadów grupowych zaznaczali różnicę między wypaleniem osób z zespołu organizacji a osób z zarządu. W tych dwóch grupach ma ono nieco inne źródła oraz konsekwencje dla organizacji.

Na wypalenie członków zespołu wpływa **bardzo wysokie poczucie odpowiedzialności wobec klientów i beneficjentów organizacji**. Osoby z NGO starają się pomóc klientom za wszelką cenę, co niejednokrotnie wymaga dużego zaangażowania i wysiłku emocjonalnego. Konsekwencją tego emocjonalnego wyczerpania bywa brak cierpliwości wobec członków zespołu oraz wzrost napięć wewnątrz organizacji.

” Zespół ma hiperpoczucie odpowiedzialności. Nawet jak są strasznie przemęczeni, ale wychodzą na zewnątrz, do klientów, to wtedy dają z siebie wszystko, ale potem wewnątrz organizacji już jakby nie mają w ogóle zasobów. Wtedy są rozemocjonowani, czasami jakby... agresywni to nie, ale nie mają cierpliwości do siebie nawzajem. Jakby te swoje resztki sił oddali na zewnątrz, tak żeby klienci, beneficjenci nie ponosili tego kosztów. [FGD1]

Wysokie poczucie odpowiedzialności może sprawiać, że mimo pojawiających się trudności i dużego przemęczenia pracownicy i pracowniczki potrafią zrealizować swoje wymagające zadania, ale wraz z ich zakończeniem idą na zwolnienie. Wcześniej, w trakcie realizacji zadania, niestety nie komunikują wyczerpania, co wynika – w ocenie przedstawiciela zarządu badanej organizacji – prawdopodobnie z tego, że nie wiedzą, jak mają to zrobić. **Nagłe zniknięcie osoby w zespole to konieczność organizacji pracy na nowo, a w skrajnych przypadkach może wywołać efekt domina**, kiedy kolejne osoby, zaniepokojone zwolnieniami, odczytują je jako oznakę kryzysu i także idą na zwolnienia.

” Mamy już kilka osób na zwolnieniach psychiatrycznych i to zazwyczaj wygląda w ten sposób, że ludzie po prostu pracują, próbują coś dowieźć i kiedy np. wyślą jakiś trudny raport, zamkną jakiś trudny projekt, to następnego dnia po prostu padają, bo puszcza im to napięcie, które się kumulowało, i potem wypadają. (...) To dla nas organizacyjnie jest bardzo trudne, kiedy nagle znika jedna czy dwie osoby. [FGD1]

Wypalenie dotyka także wolontariuszy. Zdarza się, że mają oni tendencję do rzucania się w wir pomagania, chcąc dać z siebie jak najwięcej, co prowadzi do ich szybkiego zmęczenia. To z kolei skutkuje ich odpływem, co jest szczególnie groźne dla organizacji, które bazują głównie na takim zaangażowaniu.

Wypalenie osób w zarządzie

Z wywiadów grupowych wynika, że wypalenie osób w zarządach jest zjawiskiem dość powszechnym. Jest ono związane przede wszystkim z **wysokim poczuciem odpowiedzialności za organizację i pracowników**. Ciągłe myślenie o utrzymaniu organizacji, zapewnieniu miejsc pracy, szczególnie w kontekście dużej niepewności finansowej, oznacza funkcjonowanie w ciągłym stresie. Jednocześnie mocne koncentrowanie się na administracyjnym i zarządczym aspekcie organizacji może prowadzić do utraty z pola widzenia faktycznej misji organizacji.

” My w zarządzie mamy w ostatnim czasie chyba wszyscy zdiagnozowane wypalenie, co też nie ułatwia działania. [FGD1]

To jest odpowiedzialność za inne osoby, za etaty, myślenie ciągle o tym, żeby fundacja przetrwała, żeby osoby też miały dalej pracę. Tu można stracić, według mnie, to poczucie misji, po co to robimy, i zamienić się trochę, nie wiem, w takiego urzędnika. [FGD1]

Zarządzanie organizacją pozarządową, szczególnie w trakcie kryzysu, niesie za sobą wysoki poziom stresu. Nadmiar obowiązków i presja czasu prowadzą do **poczucia przytłoczenia, bycia w nieustannym pośpiechu i pędzie**. To z kolei prowadzi do niemożności odpowiedniego przemyślenia zadań i zwiększenia napięcia w zespole. Przejawia się też odkładaniem ważnych rzeczy na później, np. pisania projektów.

Wypalenie osób zarządzających przenosi się na cały zespół, bo liderzy i liderki stanowią siłę napędową reszty zespołu. Osoby na stanowiskach zarządczych dostrzegają potrzebę dbania o własne zdrowie psychiczne, aby móc pozytywnie wpływać na atmosferę w zespole, efektywnie zarządzać organizacją, ale też zachować spójność między przekazem kierowanym do zespołu organizacji a ich własnymi działaniami. W osobach zarządzających funkcjonuje zatem pewien **obowiązek dawania przykładu dbania o siebie**, aby ustanowić odpowiedni standard w organizacji i zbudować zdrowszą kulturę pracy.

” To jest bardzo trudne, żeby dawać dobry przykład dbania o siebie. Co byśmy nie mówili z perspektywy osób zarządzających, to jeżeli potem sami chodzimy ciągle napięci i zmęczeni, to tym samym budujemy przekaz, że to jest pożądaný styl pracy, że musisz zasuwać, być pracoholikiem, musisz być zestresowany, bo jak się czymś nie stresujesz, to jesteś mało odpowiedzialny. To jest coś, co zdiagnozowaliśmy i nad czym pracujemy, żeby zacząć od siebie i żeby ten przykład był autentyczny, a nie tylko słowa, a potem w czynach jest inaczej. [FGD1]

Przeciwdziałanie wypaleniu

W badaniu ankietowym podejmowanie działań ukierunkowanych na problem wypalenia deklaruje 59% organizacji, które identyfikują w swoich zespołach to **zjawisko**. Przedstawiciele organizacji dzielili się także rozwiązaniami przeciwdziałającymi wypaleniu, które stosują w swoich organizacjach.

Powszechne jest **oferowanie psychologicznego wsparcia indywidualnego i grupowego**. Polega to np. na prowadzeniu regularnych **superwizji** grupowych i indywidualnych, które przy udziale profesjonalisty z zewnątrz pomagają w identyfikowaniu objawów wypalenia i udzielaniu wsparcia. Czasami organizacje prowadzą też superwizje case'owe w celu rozwiązywania konkretnych, trudnych sytuacji. Część organizacji oferuje ponadto wsparcie psychologiczne w postaci **sesji terapeutycznych**. Z kolei indywidualny **coaching** osób menedżerskich zapewnia przestrzeń do rozmów i wyładowania frustracji.

” Dużo dało nam wsparcie z UNHCR-u, bo mamy taką pozycję budżetową jak wsparcie psychologiczne dla zespołu. W ramach tego mamy zespół, gdzie są robione takie profesjonalne superwizje, to nam dużo daje. [FGD5]

Sprawdza się indywidualny, zewnętrzny coaching dla osób menedżerskich, czyli takie długie, cykliczne sesje. Osoba, która ma większą odpowiedzialność i presję, ma możliwość po prostu z kimś z zewnątrz to przegadać. Wiem, że często to się sprowadza do narzekania i wylewania frustracji, ale to już trochę wentyluje i daje taką bezpieczną przestrzeń. [FGD1]

Działanie, które zostało wskazane jako mało skuteczne, to wsparcie psychologiczne z psychologiem z organizacji. W związku z tym, że dużo osób wzajemnie ze sobą

powiązanych, będących w różnych relacjach zawodowych, korzystało ze wsparcia tej samej osoby, pojawił się problem z poufnością i zachowaniem neutralności psychologów. W innym przypadku nie sprawdziły się superwizje grupowe, ponieważ regularne, kilkugodzinne spotkania zaczęły generować dodatkowy obowiązek, stres i obciążenie dla pracowników.

Organizacje oferują także **rozwój kompetencji**, np. prowadzą **szkolenia antywypaleniowe**, mające na celu zwiększenie świadomości na temat objawów i konsekwencji wypalenia. Zapewniają także inne **szkolenia z tzw. umiejętności miękkich**, takich jak stawianie granic czy komunikacja bez przemocy, aby wyposażyć pracowników w narzędzia do lepszego radzenia sobie z trudnościami.

Organizacje starają się też zapewnić **kalendarz wydarzeń i szkoleń**, aby pracownicy mieli dostęp do dodatkowych zajęć ukierunkowanych na rozwój osobisty i zawodowy. Zdarza się, że organizacja udostępnia dodatkowe **fundusze na rozwój osobisty** pracowników, np. na kursy językowe, szkolenia zawodowe.

Inną kategorią działań przeciwdziałających wypaleniu są **zmiany organizacyjne w NGO**. Można zaliczyć do nich zapewnienie **dodatkowych dni wolnych** od pracy w ciągu roku, co umożliwia pracownikom odpoczynek i regenerację. Spotyka się też rozwiązanie polegające na przeznaczeniu jednego dnia w tygodniu na **wewnętrzny dzień dla zespołu**, bez bezpośrednich kontaktów z klientami. Część organizacji praktykuje także funkcjonowanie **tzw. systemu buddy**, czyli systemu parowania pracowników w celu wzajemnego wsparcia i zastępowania się, co zmniejsza presję i stres. Zdarza się, że większe organizacje mają **wydzielony dział HR-u** zajmujący się wsparciem pracowników i zarządu w komunikacji oraz zapewnianiu odpowiedniego klimatu pracy.

” Buddy, czyli osoba, która w danym zespole jest taką osobą wspierającą, która mniej więcej orientuje się w tym, co ja robię, i w momencie, kiedy np. potrzebuję pójść na urlop, jest w stanie mnie zastąpić. To bardzo

dobrze zadziałało na poziomie psychiki, bo ludzie nie czują takiej presji, że jak oni mają katar czy gorączkę, to nie mogą poleżeć w domu dwa dni. [FGD1]

Organizacje podejmują też **działania integracyjne**, zarówno zupełnie nieformalne, jak i skupione wokół wspólnych celów, wartości i misji, co sprzyja poczuciu przynależności i motywacji do działania. Dla organizacji ważne jest tworzenie **atmosfery opartej na wzajemnym szacunku i wsparciu**. Organizacje oferują też aktywności dodatkowe, np. kulturalne, społeczne, **wyjazdy wytchnieniowe, spotkania poza miejscem pracy**, aby umożliwić pracownikom wspólny odpoczynek i integrację.

” Staramy się, żeby w naszej pracy pojawiały się momenty, gdzie możemy rozmawiać o wartościach, o tym, jak widzimy różne tematy, żeby nie było rozdzwieku i jakiejś frustracji na poziomie wizji, misji, działań. [FGD1]

Myślę, że to jest bardzo ważne, że wszyscy mamy jakiś wspólny światopogląd i wartości dotyczące tematu, którym się zajmujemy. To jest coś, co nas szalenie spaja, pomaga w takim trzymaniu się razem (...). [FGD2a]

Problemy w reagowaniu na wypalenie

Z reakcji liderów i liderki organizacji wynika, że sama świadomość narzędzi i rozwiązań ukierunkowanych na problem wypalenia, może okazać się niewystarczająca. Wdrożenie działań antywypaleniowych bywa wyzwaniem ze względu na obciążenie zadaniami i trudność znalezienia czasu na tego typu aktywności. Trudnością bywa też skuteczne dotarcie z pomocą do osób, które zmagają się z długotrwałym przeciążeniem.

” Nigdy nie miałyśmy okazji do robienia działań ukierunkowanych na problem wypalenia, bo cały czas byliśmy w kołowrotku pracy (...), bo te problemy nam się zmieniały i tak naprawdę nigdy nie miałyśmy takiej stabilnej, spokojnej pracy. [FGD2b]

Potrzeby dotyczące przeciwdziałania wypaleniu

Zarówno w badaniu ilościowym, jak i jakościowym bardzo silnie wybrzmiała potrzeba podejmowania działań, które mogą przeciwdziałać wypaleniu. **Organizacje wskazywały na to, że tego typu wsparcie powinno być długofalowe, a nie punktowe.** Chciałyby mieć możliwość, żeby działania antywypaleniowe trwały dłużej, mogły być wdrażane stopniowo, a także wpisywane w realizowane projekty i w ich ramach rozliczane.

” Natomiast w kontekście tego, co by nam pomogło, to programy bardziej zindywidualizowane i po prostu trochę dłuższe. (...) Bo często dostajemy propozycje wsparcia, jakieś warsztaty antywypaleniowe, superwizje, ale mamy trzy miesiące i musimy to napakować od razu, wszyscy muszą być zaangażowani i tak dalej. Dużo lepiej się nam sprawdza, jak takie programy się rozkręcają po prostu dłużej, że mamy czas, żeby wdrożyć taki program. No bo my jesteśmy pod kurek często zajęci i taka pomoc jest często na początku traktowana jako dodatkowe zadanie. [FGD1]

Ja mam też taki pomysł (...), że jeżeli już wnioskujemy o granty, to żeby tak jak na administrację jest określony procent kosztów, tak też mógłby być określony procent kosztów na dobrostan pracowników i pracowniczek. [FGD1]

Osoby badane podkreślały również potrzebę posiadania funduszy na rozwój pracowniczy i budowanie systemu motywacji pozafinansowej. Elementem tego systemu są np. szkolenia rozwijające kompetencje i zainteresowania personelu organizacji. W opinii przedstawicieli organizacji tego typu działania nie tylko wzmacniają osoby korzystające ze wsparcia, ale także świadczą o dbaniu

przez organizację o swoich pracownikach i wolontariuszach.

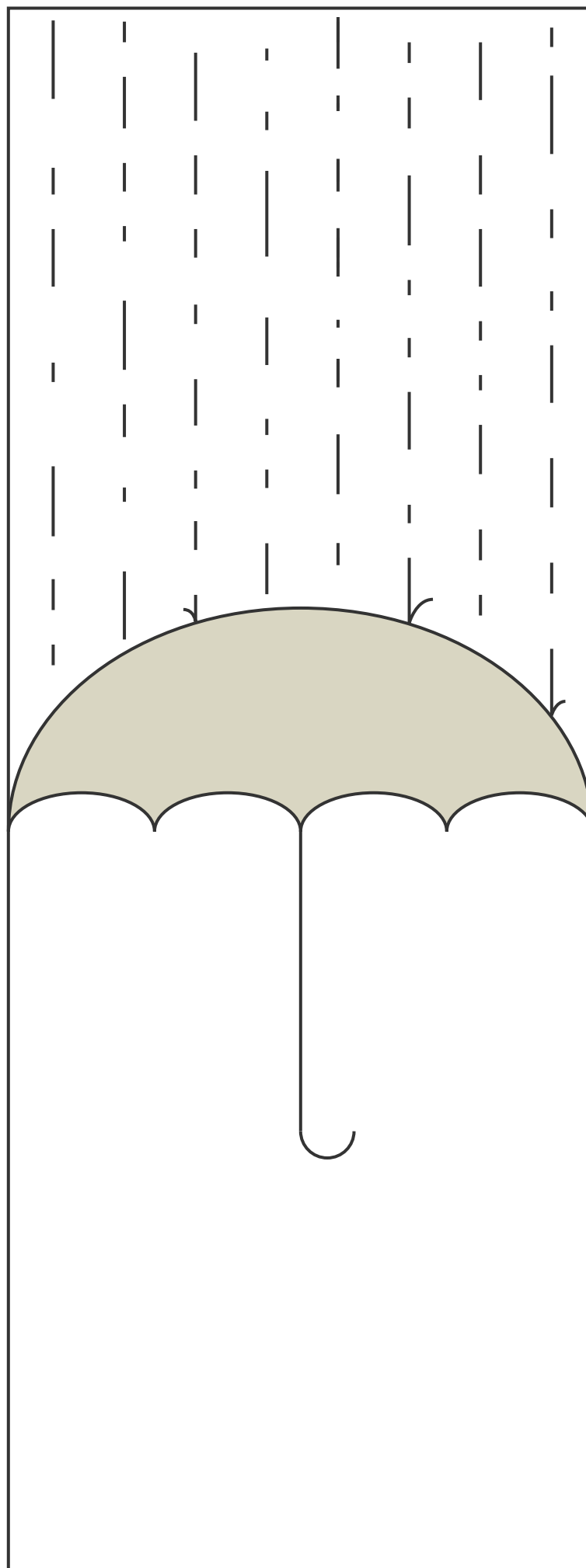
” Na pewno wszelkiego rodzaju szkolenia motywacyjne, ale też finansowanie szkoleń kompetencyjnych, szkolenia menedżerskie dla kadry (...), ale też finanse na taki rozwój własny, czyli na dodatkowe szkolenie w formie studiów podyplomowych czy kursów. (...) To też wiąże z organizacją mocno, podbudowuje kogoś i pokazuje, że organizacja dba o osoby współpracujące. [FGD2a]

Na pierwszy plan walki z wypaleniem wyłania się jednak przede wszystkim potrzeba stabilizacji finansowej organizacji. Tylko wtedy możliwe będzie podejmowanie aktywności antywypaleniowych, te bowiem w zestawieniu z działaniami bezpośrednimi na rzecz pomocy uchodźcom zsuwane są na dalszy plan. Zwłaszcza w mniejszych organizacjach, które działają lokalnie i mają małe zespoły, jako konieczne dla przeciwdziałania wypaleniu wymieniano zatrudnienie na stałe choć części osób z kadry zarządzającej. Model, w którym osoby zarządzające organizacją robią to wolontarystycznie, ponieważ organizacja nie ma odpowiedniej stabilności finansowej na zatrudnienie zarządu, jest modelem szczególnie utrudniającym walkę z wypaleniem.

Podsumowanie

Opisane wyniki badań ujawniają złożoność problemu wypalenia i konieczność strategicznego podejścia do przeciwdziałania wypaleniu, aby organizacje pozarządowe mogły skutecznie działać na rzecz uchodźców i uchodźczyń. Źródła wypalenia pracowników i aktywistów organizacji społecznych są przede wszystkim związane z uwarunkowaniami środowiska pracy w NGO i obszarem jej działań, a nie indywidualnymi cechami tych osób czy organizacji. Dlatego też problem ten powinien być traktowany i rozwiązywany systemowo.

Z jednej strony temat wypalenia osób zaangażowanych aktywnie jest przedmiotem zainteresowania sektora społecznego już od kilku lat. Świadczą o tym chociażby [badania Rzecznika Praw Obywatelskich z 2020 r.](#) oraz [raport Fundacji Stabilo z 2022 r.](#) Z drugiej strony jednak nadal brakuje systemowego potraktowania tego problemu przez organizacje infrastrukturalne. NGO wspierające uchodźców i uchodźczynie w miarę swoich możliwości podejmują działania antywypaleniowe, ale okazują się one niewystarczające, jeśli mają jedynie interwencyjny, a nie strategiczny charakter.



Finanse NGO

W tym rozdziale analizujemy sytuację finansową organizacji wspierających uchodźców. Przyglądamy się wielkości budżetów tych NGO, ale też spodziewanym zmianom w wielkości przychodów w 2024 r. Omawiamy także ranking źródeł finansowania badanych organizacji oraz problemów związanych z finansowaniem działań na rzecz uchodźców.

Kluczowe wyniki

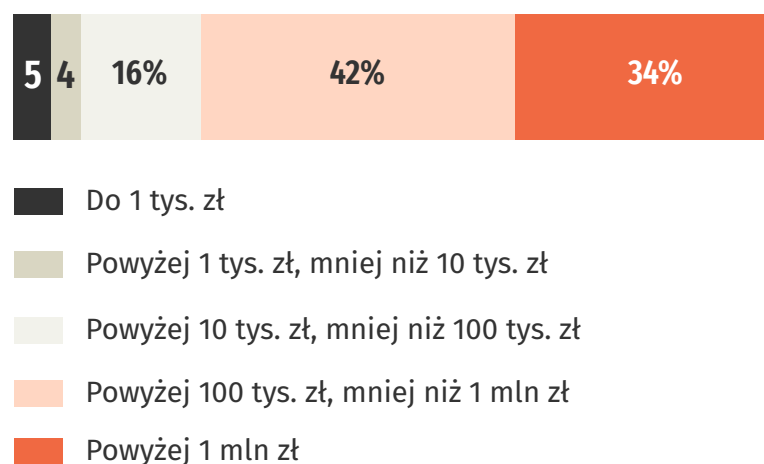
- Od 2022 r. kluczowym źródłem finansowania działań na rzecz uchodźców okazują się środki od organizacji międzynarodowych, np. ONZ (dla 20% NGO), oraz środki pochodzące od zagranicznych organizacji pozarządowych (18%).
- Wielkość budżetów badanych organizacji zależy od ich doświadczenia – im starsza organizacja, tym częściej w 2023 r. miała budżet powyżej 1 mln zł (ok. 230 tys. euro).
- Dla organizacji założonych w 2022 lub 2023 r. najważniejszym sposobem finansowania są darowizny od osób indywidualnych, a krajowe środki publiczne są szczególnie istotne dla organizacji, które prowadziły działania na rzecz uchodźców także przed eskalacją wojny.
- Niemal trzy na cztery organizacje deklarują zwiększenie swojego budżetu na działania na rzecz uchodźców w 2023 r. względem budżetu w 2021 r. Organizacje są z kolei mało optymistyczne co do swojego budżetu w najbliższej przyszłości. Ponad połowa przewiduje, że w 2024 r. w stosunku do 2023 r. ich budżet na wsparcie uchodźców się zmniejszy.
- Brak stabilności finansowej i trudności ze zdobywaniem środków to kluczowy problem organizacji działających na rzecz uchodźców, odczuwa go 75% podmiotów. Co więcej, organizacje przewidują, że sytuacja będzie się tylko pogarszać.

- Dane o budżetach organizacji działających na rzecz uchodźców i uchodźczyń wskazują na ich lepszą sytuację finansową niż ogółu organizacji pozarządowych w Polsce. Co trzecia organizacja działająca na rzecz uchodźców miała w 2023 r. budżet o wielkości ponad 1 mln zł (ok. 230 tys. euro).

Wielkość zasobów finansowych

Większość organizacji działających na rzecz uchodźców (65%) deklaruje budżet w 2023 r. jako mniejszy niż 1 mln zł (ok. 230 tys. euro), a tylko co trzecia (35%) dysponowała środkami większymi niż 1 mln zł (ok. 230 tys. euro).

Struktura budżetów organizacji działających na rzecz uchodźców i uchodźczyń w 2023 r.

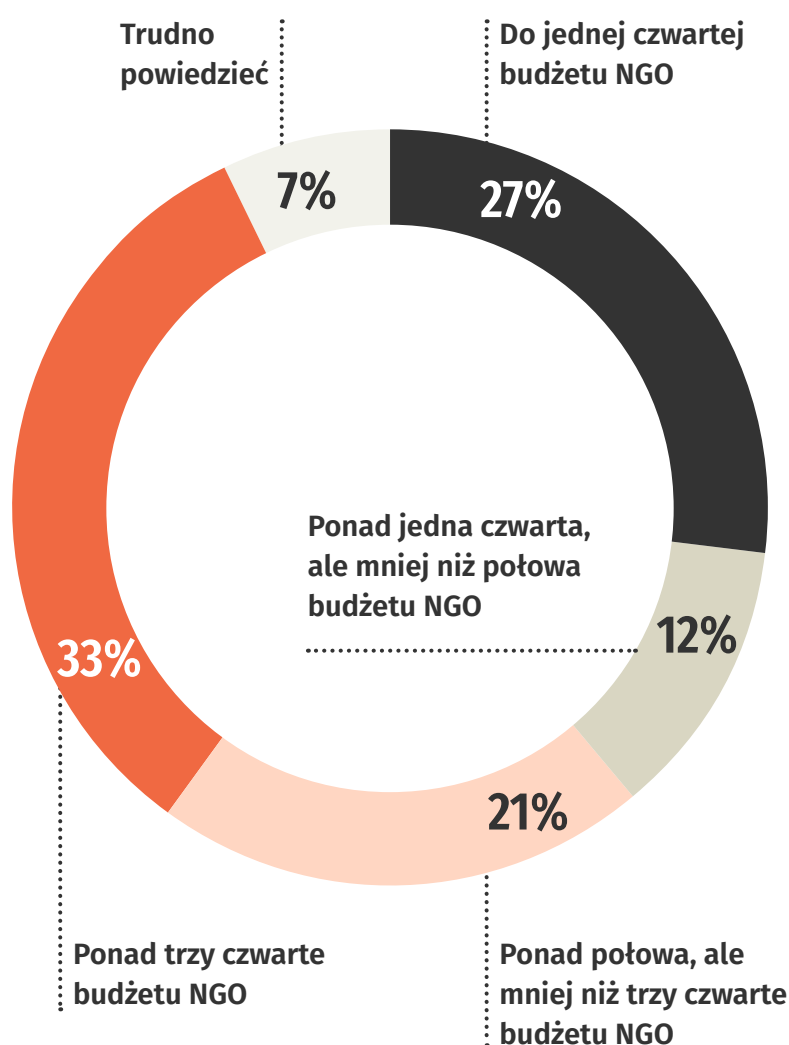


Wielkość budżetów organizacji angażujących się na rzecz uchodźców zależy od stażu działania organizacji oraz zasięgu prowadzonych przez nią działań. Generalnie im starsza organizacja, tym częściej w 2023 r. miała budżet powyżej 1 mln zł (ok. 230 tys. euro). Wśród organizacji założonych w 2022 r. lub później 19% NGO deklaruowało budżet na 2023 r. powyżej 1 mln zł (ok. 230 tys. euro), a wśród organizacji z ponad 20-letnim stażem – 58%. Połowa organizacji założonych w 2022 r. lub później deklaruje, że jej budżet za 2023 rok nie przekroczył 100 tys. zł (ok. 23 tys. euro). Wysokie budżety są także związane z szerszą skalą działania. Budżety przekraczające 1 mln zł (ok. 230 tys. euro) częściej mają podmioty działające w całej Polsce (43%) niż organizacje działające wyłącznie lokalnie (22%).

Podobnie jak w przypadku kapitału ludzkiego, tak w odniesieniu do kapitału finansowego sprawdziliśmy, jaką część swoich rocznych budżetów organizacje przeznaczały na działania na rzecz uchodźców i uchodźczyń (tego typu działania nie są zazwyczaj jedyne).

Ponad połowa organizacji (54%) przeznaczyła w 2023 r. ponad połowę swojego rocznego budżetu na wsparcie uchodźców.

Część całościowych budżetów organizacji w 2023 r., jaką stanowiły środki przeznaczone na działania na rzecz uchodźców i uchodźczyń

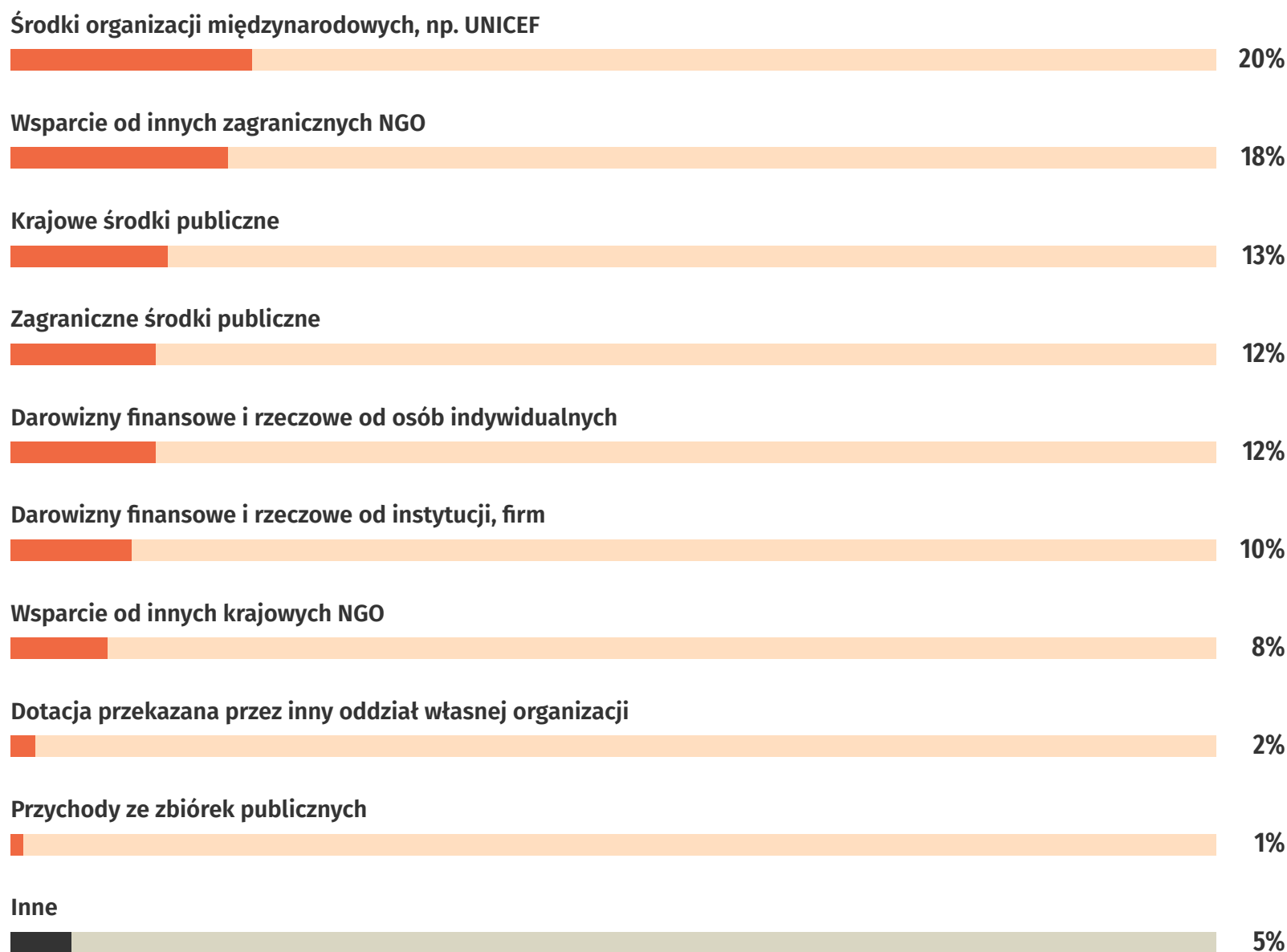


Źródła finansowania

Organizacje pozarządowe mają możliwość finansowania swoich działań z różnych źródeł. Kluczowym źródłem finansowania działań na rzecz uchodźców są środki organizacji międzynarodowych np. UNICEF, OECD, ONZ. Co piąta (20%) organizacja wskazuje, że od lutego 2022 r.

to właśnie od organizacji międzynarodowych otrzymała największe wsparcie finansowe. Dla niewiele mniejszej grupy (18%) organizacji kluczowym źródłem finansowania są środki pochodzące od zagranicznych organizacji pozarządowych (INGO).

Kluczowe źródło finansowania działań organizacji na rzecz uchodźców i uchodźczyń od lutego 2022 r.



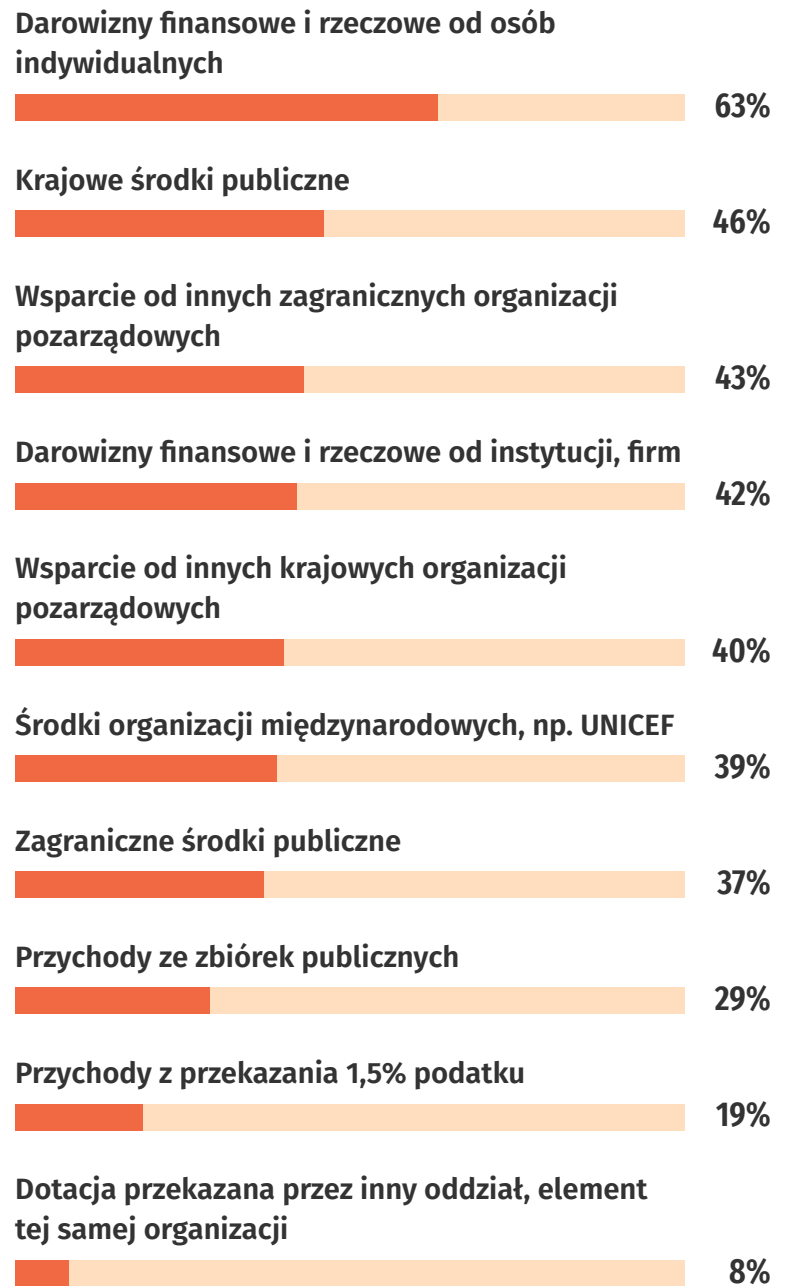
Organizacje miały możliwość wskazania jednego kluczowego źródła finansowania.

Budżety organizacji zazwyczaj są komponowane z różnych źródeł finansowania. Dlatego poza pytaniem o kluczowe źródło finansowania zapytałyśmy badane organizacje o wszystkie typy funduszy, z których finansowały działania na rzecz uchodźców i uchodźczyń w ciągu ostatnich dwóch lat. **Źródłem, z którego organizacje korzystały najczęściej, były darowizny od osób indywidualnych (63%).** Organizacje często też sięgały po krajowe środki publiczne (46%), środki zagranicznych NGO (43%) oraz darowizny od instytucji i firm (42%). Tylko niewiele rzadziej organizacje korzystały ze wsparcia krajowych NGO (40%), środków organizacji międzynarodowych (np. UNICEF-u, ONZ, OECD; 39%) oraz zagranicznych środków publicznych (37%).

Okazuje się, że dla różnych grup organizacji działających na rzecz uchodźców różne źródła finansowania są kluczowe. Dla organizacji, które zostały założone w 2022 r. lub w 2023 r., zdecydowanie najważniejszym sposobem finansowania działań są darowizny od osób indywidualnych (36%), podczas gdy wśród organizacji założonych przed 2022 r. jedynie 8% wskazuje to źródło jako kluczowe. Krajowe środki publiczne zaś są najistotniejsze dla organizacji z budżetami ponad 1 mln zł (21%) oraz organizacji, które prowadziły działania na rzecz uchodźców także przed eskalacją wojny (18%). Ta druga grupa wyróżnia się także ponadprzeciętnym na tle pozostałych NGO znaczeniem środków od krajowych organizacji pozarządowych (18%).

Zestawienie danych na temat kluczowych źródeł finansowania z informacją o częstości korzystania z poszczególnych źródeł pokazuje, że są fundusze, z których organizacje często korzystają, a jednocześnie rzadko wskazują, iż mają one dla nich kluczowe znaczenie. Przykładowo, NGO działające na rzecz uchodźców najczęściej zbierają darowizny od osób prywatnych (co prezentuje wykresy powyżej), ale znaczenie tego źródła w budżecie organizacji jest niewielkie (tylko 12% wskazało darowizny jako kluczowe źródło). Należy to rozumieć tak, że większość organizacji co prawda zbiera darowizny, ale pozyskiwane w ten sposób przychody są zazwyczaj niewielkie.

Popularność korzystania z różnych źródeł finansowania działań organizacji na rzecz uchodźców i uchodźczyń od lutego 2022 r.



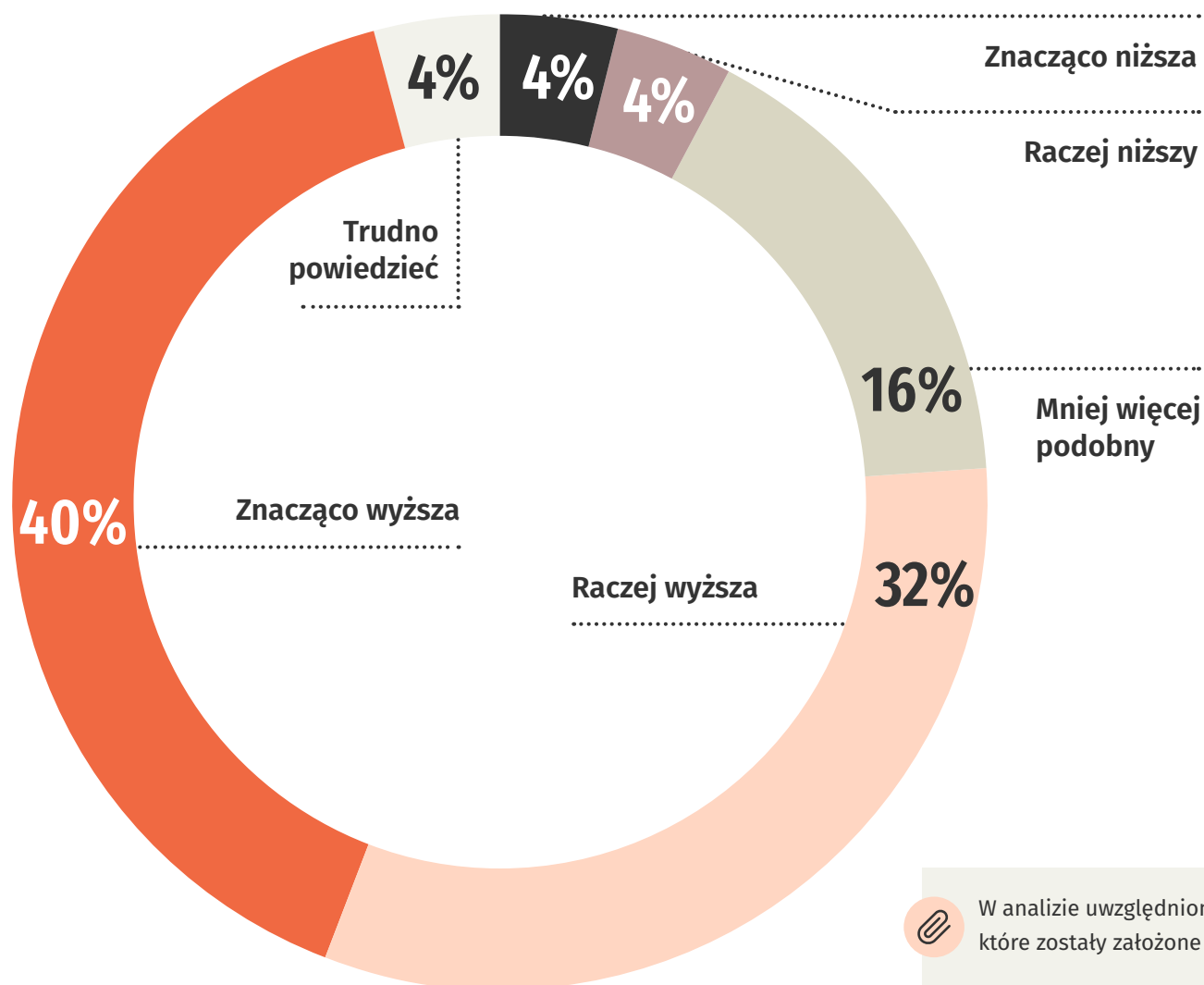
Wykres prezentuje procent NGO korzystających z danego źródła od lutego 2022 r. Organizacja mogła zaznaczyć wiele odpowiedzi, dlatego nie sumują się one do 100%. W kwestionariuszu kategorie źródeł finansowania doprecyzowano następująco: krajowe środki publiczne, w tym źródła rządowe i samorządowe; zagraniczne środki publiczne, w tym fundusze unijne, programy Komisji Europejskiej, środki rządów innych państw, środki od ambasad; środki organizacji międzynarodowych, np. UNICEF-u, OECD, ONZ – środki przekazywane zarówno bezpośrednio przez te organizacje, jak i przez pośredników, np. lokalny samorząd.

Zmiana wielkości zasobów finansowych

Poniżej omawiamy zmianę w wielkości budżetów organizacji. Najpierw przyjrzymy się zmianie między 2021 r. a 2023 r., czyli różnicy między bieżącym budżetem organizacji a tym sprzed eskalacją wojny w Ukrainie. Następnie przeanalizujemy spodziewaną zmianę tego budżetu w najbliższej przyszłości, tzn. spodziewaną wielkość budżetu organizacji na 2024 r.

W odpowiedzi na eskalację wojny w Ukrainie pojawił się szereg nowych możliwości finansowania działań polskich NGO ukierunkowanych na wsparcie uchodźców i uchodźczyń. **Niemal trzy na cztery organizacje (72%) deklarują zwiększenie swojego budżetu w 2023 r. względem budżetu w 2021 r.**

Budżet organizacji w 2023 r. w stosunku do budżetu w 2021 r.



W wywiadach grupowych organizacje podkreślały, że zwiększone możliwości finansowania działań na rzecz uchodźców w 2022 i pierwszej połowie 2023 r. pozwoliły na zaspokojenie podstawowych potrzeb, takich jak wynajęcie biura czy też zwiększenie zatrudnienia w związku z podejmowaniem nowych działań.

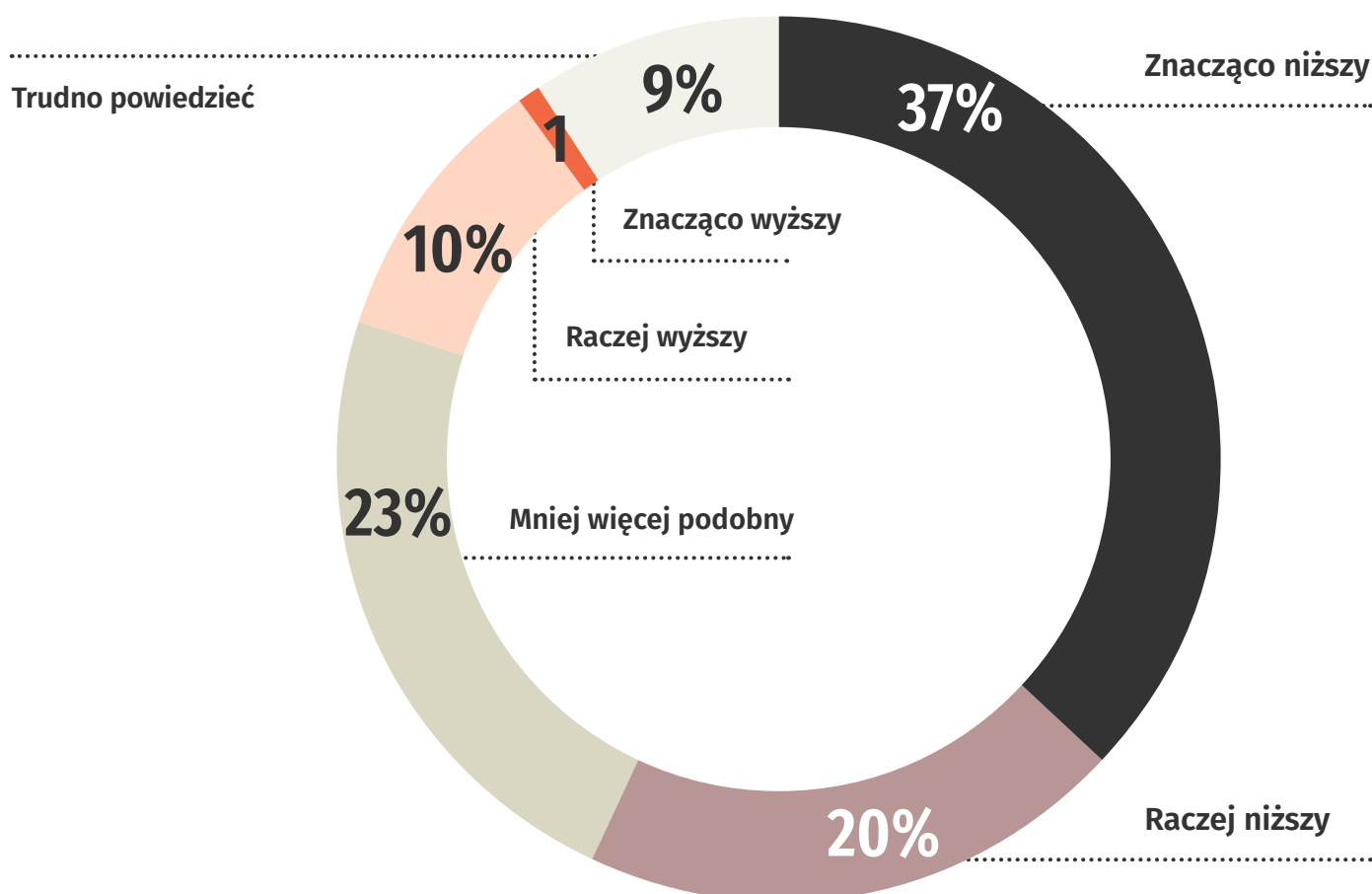
Od około połowy 2023 r. organizacje zaczęły doświadczać zmniejszania się możliwości finansowania. Kłopoty ze zdobywaniem środków pociągnęły za sobą konieczne decyzje dotyczące redukcji zatrudnienia.

” Teraz i entuzjazm, i finansowanie gdzieś tam oklapły, więc zamiast klęski urodzaju, która była w 2022 i 2023, mamy klęskę głodu i zmniejszyliśmy w znacznym stopniu zatrudnienie personelu. [FGD5]

” W ubiegłym roku mieliśmy programów na ponad milion, tyle dostaliśmy różnych dotacji. W tym roku [2024] mamy jedną małą, na 40 tysięcy. [FGD3a]

Organizacje nie są optymistycznie nastawione co do wielkości swojego budżetu na działania na rzecz uchodźców i uchodźczyń w 2024 r. **Ponad połowa (57%) organizacji przewiduje spadek budżetu na wsparcie uchodźców w 2024 r.**, a zdecydowana mniejszość (11%) przewiduje jego zwiększenie. Niewielka część (23%) organizacji zakłada, że będzie on podobny jak w 2023 r.

Przewidywana wielkość budżetów organizacji na działania na rzecz uchodźców w 2024 r. w stosunku do 2023 r.

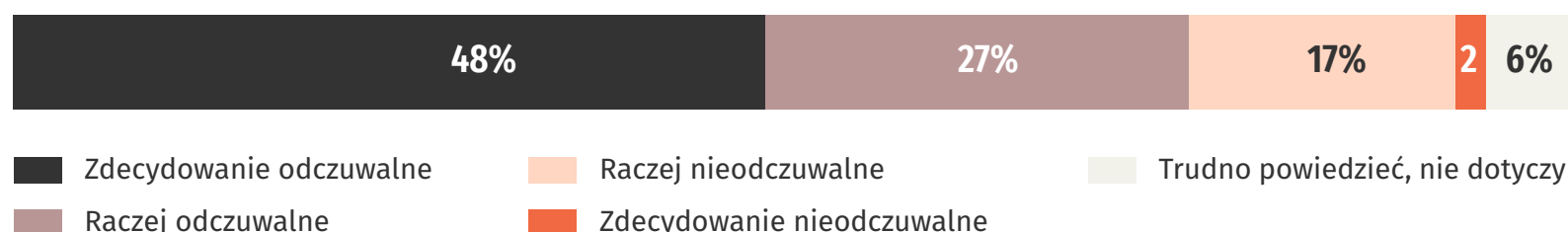


Problemy z finansowaniem działań

Niezależnie od tego, czy organizacje przewidują, że ich budżet w 2024 r. będzie wyższy czy niższy niż w 2023 r., istotnym problem jest dla nich brak stabilności

finansowej i trudności ze zdobywaniem środków. Trzy czwarte organizacji działających na rzecz uchodźców deklaruje, że jest to przeszkoda, która obecnie utrudnia im działanie. Co więcej, organizacje przewidują, że sytuacja będzie się tylko pogarszać. W kolejnych dwóch latach coraz większych trudności w pozyskiwaniu środków na działania związane ze wsparciem uchodźców i uchodźczyń w Polsce spodziewa się 86% badanych organizacji.

Trudności w zdobywaniu funduszy lub sprzętu, brak stabilności finansowej odczuwane w ciągu ostatnich dwóch lat

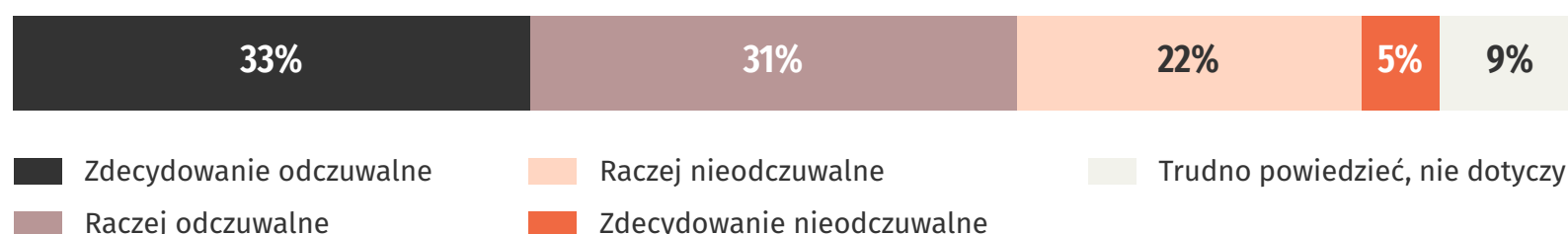


Przyczyny problemów z finansami

Obecne problemy ze stabilnością finansową i finansowaniem działań na rzecz uchodźców są związane z wycofywaniem się z Polski organizacji międzynarodowych i zagranicznych organizacji pozarządowych (INGO), które dotychczas stanowiły kluczowe źródło finansowania działań badanej grupy organizacji. Dodatkowo organizacje obserwują zmniejszenie zaangażowania darczyńców indywidualnych, którzy tuż po eskalacji wojny na szeroką skalę wspierali organizacje pomagające osobom uciekającym przed wojną w Ukrainie.

Mniej bieżącą, a bardziej strukturalną przyczyną kłopotów finansowych NGO wspierających uchodźców jest uzależnienie się od finansowania grantowego. Tego typu finansowanie jest związane z różnego rodzaju formalnościami (zarówno na etapie składania wniosków o granty, jak i rozliczania otrzymanych dotacji). Niemal dwie na trzy organizacje (65%) uważa, że formalności związane z korzystaniem ze środków grantodawców jest nadmierne skomplikowanie.

Nadmiernie skomplikowane formalności związane z korzystaniem ze środków grantodawców odczuwane w ciągu ostatnich dwóch lat



Możliwą konsekwencją korzystania z grantów jest przyjęcie przez organizację perspektywy donorów i skierowanie uwagi na te rezultaty i wskaźniki projektu, które są kluczowe z perspektywy instytucji finansującej, np. na liczbę osób, którym organizacja pomaga. Niesie to ze sobą ryzyko utraty z pola widzenia konkretnej osoby, którą organizacja wspiera, z jej indywidualnymi potrzebami, a także odbija się negatywnie na zespole pracowniczym.

” Zmieniamy troszeczkę strategię fundraisingową, bo w 2022, 2023 r. wielu naszych partnerów interesowały głównie cyfry, czyli ilu osobom, w ilu miejscach pomagamy, i żeby to były jak najwyższe liczby. (...) Teraz mamy zamiar większą uwagę zwrócić na historie ludzkie, czyli komu pomagamy. Nie jakiej liczbie osób, a komu. [FGD3a]

Myślę, że teraz zadbałabym bardziej o wsparcie psychologiczne dla lektorek. (...) Ja wpadłam w sumie w takim zarządzaniu w wir aplikowania, raportowania, sprawozdawania itp. To były szarpane, krótkie projekty, kryzysowe, robione po prostu szybko, w niepewności, również po stronie grantodawcy, co nam sprzedawało tę niepewność. [FGD6]

Wpadnięcie w cykl polegający na ciągłym aplikowaniu o środki, realizowaniu działań, sprawozdawaniu się wpycha też organizacje w błędne koło krótkotrwałych projektów, które nie zapewniają stabilności finansowej.

” Jesteśmy organizacją, która w ogóle nie prowadzi działalności gospodarczej, nasza działalność jest w tej sytuacji uzależniona od projektów. Teraz mamy problemy finansowe. Wszystkie nasze projekty kończyły się w 2023 r., mieliśmy pięć, sześć projektów, a teraz mamy dwa małe, które trwają do maja. Co będzie dalej, to ciężko mi powiedzieć. [FGD3b]

Reakcje NGO na problemy z finansami

Odpowiedzią na wyzwanie związane ze zmniejszającą się dostępnością zagranicznego finansowania jest w oczach części organizacji dywersyfikacja źródeł przychodu. Sięganie po nowe źródła może też pomóc uniezależnić się od grantów, np. kiedy organizacja uruchamia działalność ekonomiczną. Organizacje podkreślają też znaczenie filantropii korporacyjnej i nawiązywania partnerstw z biznesem. Współpraca z firmami jest dla organizacji bardziej pewnym i przewidywalnym źródłem finansowania. Wynika to m.in. z tego, że firmy traktują tego typu partnerstwa strategicznie, dlatego też są zainteresowane długofalowymi współpracami, które pomogą im osiągnąć zapisane w strategiach CSR cele społeczne.

Badane organizacje na tle wszystkich NGO w Polsce

Porównanie wysokości budżetów organizacji pomagających uchodźcom i uchodźczyniom z przychodami wszystkich organizacji pozarządowych w Polsce świadczy o większych zasobach finansowych pierwszej grupy, a także różnicach w źródłach finansowania. NGO wspierające uchodźców i uchodźczynie wyróżniają:

- roczne przychody do 100 tys. zł (ok. 23 tys. euro): 24% badanych organizacji (2023 r.), a wśród wszystkich NGO w Polsce – 71% (2020 r.),
- roczne przychody powyżej 1 mln zł (ok. 230 tys. euro): wśród badanych NGO 34% (2023 r.), a w całym sektorze – 6% (2020 r.),

- źródła finansowania, z których organizacje najczęściej korzystają:

- w badanej grupie NGO (źródła, z których badane organizacje finansują działania na rzecz uchodźców): darowizny finansowe i rzeczowe od osób indywidualnych, krajowe środki publiczne, wsparcie od innych zagranicznych organizacji pozarządowych,

- wśród ogółu organizacji pozarządowych w Polsce: składki członkowskie, środki samorządowe, darowizny finansowe i rzeczowe od osób indywidualnych,

- problem ze zdobyciem funduszy i utrzymaniem stabilności finansowej: zgłasza go 75% organizacji wspierających uchodźców, a wśród wszystkich polskich NGO – 67%.

Trzeba jednak zwrócić uwagę, że porównujemy sytuację finansową organizacji w różnych momentach w czasie (dane o przychodach wszystkich organizacji pochodzą z 2020 r., a te dotyczące NGO pomagających uchodźcom z 2023). Należy więc przypuszczać, że różnice między porównywanymi grupami świadczą nie koniecznie o generalnie większych zasobach organizacji pomagających uchodźcom, ale raczej potwierdzają wyniki badania opisywane powyżej mówiące o wzroście przychodów badanych organizacji w wyniku nowych możliwości finansowych, które pojawiły się wraz z kryzysem humanitarnym w Polsce w 2022 r.

Podsumowanie

Dalsze finansowanie działań na rzecz uchodźców to dziś fundamentalne zmartwienie badanych organizacji. Brak przewidywalnego i stabilnego finansowania to poważne zagrożenie dla ciągłości pomocy świadczonej uchodźcom i uchodźczyom, ale także konieczność podejmowania decyzji o redukcji zatrudnienia i priorytetyzowania projektów. Niestabilność finansowa to także brak możliwości zadbania o inne aspekty funkcjonowania organizacji, w tym dobrostan zespołu. Dylematy związane z niewystarczającym finansowaniem NGO wspierających uchodźców opisuje i potwierdza również raport [„Gdzie teraz jesteśmy?” Konsorcjum Migracyjnego i Fundacji Ashoka z 2024 r.](#)

Dotychczas kluczową rolę w finansowaniu działań NGO na rzecz uchodźców odgrywały środki organizacji międzynarodowych. W związku z wycofywaniem się z Polski tych podmiotów, organizacje wspierające uchodźców szukają alternatywy. Część organizacji liczy na krajowe i lokalne środki publiczne, choć ze względu na brak pewności co do ostatecznego kształtu polityki polskiego rządu w zakresie wsparcia osób uchodźczych i migranckich, trudno o poleganie na tym źródle.

Organizacje mają zatem świadomość, że muszą poszukiwać bardziej niezależnych metod finansowania swoich działań. Część organizacji przyznaje, że nie ma pomysłu, jak mogłaby osiągnąć stabilność finansową, a część wprost mówi o tym, że potrzebują uniezależnić się od grantów poprzez rozwinięcie działań fundraisingowych. Organizacje zauważają potrzebę dywersyfikacji źródeł finansowania, lecz często brakuje im kompetencji, zasobów i strategicznego planu, jak taki proces przeprowadzić.

Współpraca NGO z partnerami

W tym rozdziale przyglądamy się współpracy organizacji wspierających uchodźców i uchodźczynie z innymi podmiotami, m.in. biznesem, polskimi i zagranicznymi organizacjami pozarządowymi, władzą. Opisujemy różne grupy partnerów, formy współpracy oraz znaczenie sieciowania dla organizacji. Pokazujemy też, jakie wsparcie pozafinansowe otrzymały badane organizacje w ciągu ostatnich dwóch lat.

Kluczowe wyniki

- Najczęściej odczuwaną i najbardziej trwałą zmianą dla organizacji okazało się rozszerzenie sieci kontaktów oraz rozszerzenie współpracy z innymi podmiotami.
- Najczęstszymi partnerami organizacji wspierających uchodźczynie i uchodźców są inne organizacje pozarządowe w Polsce, społeczność lokalna i zagraniczne organizacje pozarządowe (INGO).
- Kluczowym partnerem co trzeciej badanej organizacji są zagraniczne organizacje pozarządowe. Współpracę z nimi częściej podejmują organizacje o większych budżetach, o dłuższym stażu i działające na skalę ogólnopolską lub międzynarodową.
- Przedstawiciele organizacji podkreślali, że najbardziej wartościowa współpraca z INGO to taka, w której obie strony uczą się od siebie nawzajem i również międzynarodowe organizacje czerpią wiedzę i *know-how* od tych z polskich.
- Najpowszechniejsze formy współpracy organizacji z partnerami to: wspólne działania, projekty i wydarzenia, wymiana informacji oraz otrzymywanie wsparcia finansowego. Organizacje, które współpracują z INGO lub biznesem, istotnie częściej deklarują, że ta współpraca ma charakter finansowy.

- Zdecydowana większość badanych organizacji (90%) deklaruje, że od momentu eskalacji wojny w Ukrainie otrzymało wsparcie pozafinansowe związane z działaniami pomocowymi dla uchodźców i uchodźczyń w Polsce. To wsparcie miało najczęściej formę sieciowania i partnerstw z innymi podmiotami. Sieciowanie jest szczególnie doceniane przez organizacje, gdyż daje im możliwość wymiany doświadczeń, uzupełniania wzajemnych zasobów, wsparcia w trudnych sytuacjach.

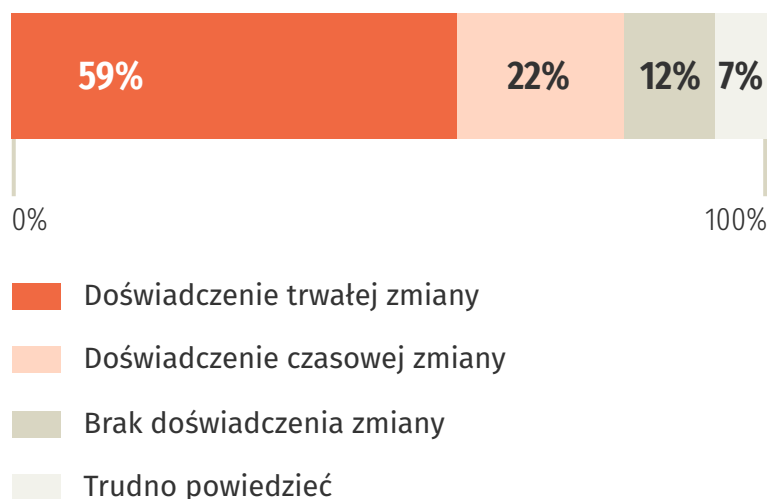
Partnerzy organizacji

Organizacje wspierające uchodźców i uchodźczynie rozwinęły swoje sieci kontaktów oraz rozszerzyły współpracę z innymi podmiotami w ciągu ostatnich dwóch lat. Zmiany w obszarze współpracy doświadczyło 81% badanych organizacji. Uważają one, że jest to najbardziej trwała zmiana w ich funkcjonowaniu.

Organizacje wspierające uchodźców są mocno usieciowione i szukają partnerów do działań wśród różnych grup. W ciągu ostatnich dwóch lat współpracowały z wieloma różnymi partnerami, gdyż jedna organizacja współpracowała średnio z 6 różnymi typami podmiotów (z 11 podanych do wyboru w kwestionariuszu).

Najczęstszymi partnerami badanych NGO są inne organizacje pozarządowe w Polsce (87%), lokalna społeczność (73%) oraz międzynarodowe organizacje pozarządowe (70%). Współpracę z INGO istotnie częściej podejmują organizacje z większymi budżetami (powyżej 1 mln zł rocznie), działające na skalę ogólnopolską lub międzynarodową, oraz takie, które prowadziły działania na rzecz uchodźców przed eskalacją wojny w Ukrainie.

Doświadczenie rozwinięcia sieci kontaktów i współpracy z innymi podmiotami w ciągu ostatnich dwóch lat

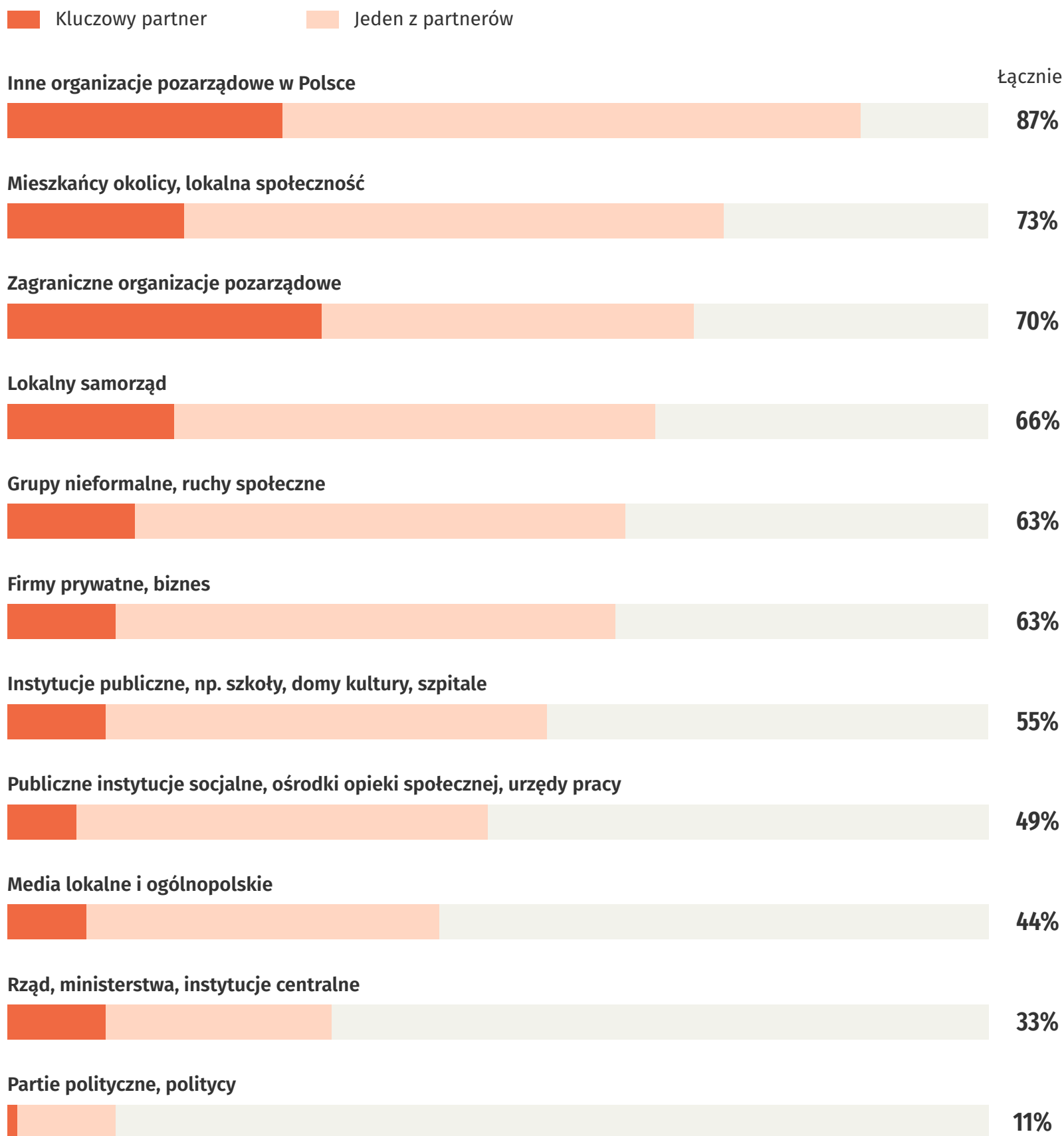


Częste deklaracje dotyczące współpracy międzynarodowej wyróżniają organizacje wspierające uchodźców i uchodźczynie na tle całego sektora pozarządowego w Polsce. Jedna czwarta wszystkich fundacji i stowarzyszeń w Polsce utrzymuje kontakty z zagranicznymi organizacjami, a w grupie organizacji wspierających uchodźców odsetek ten jest prawie trzykrotnie większy (wynosi 70%). Jest to związane z pojawieniem się w Polsce organizacji międzynarodowych, które wsparły polski sektor pozarządowy w działaniach humanitarnych i kryzysowych.

Ponad połowa badanych organizacji współpracuje również z lokalnym samorządem, grupami nieformalnymi, biznesem oraz instytucjami publicznymi. Z samorządem i społecznością lokalną najczęściej współpracują te podmioty, które mają swoją siedzibę w średnich miastach (100–500 tys. mieszkańców i mieszkanek) i dysponują średniej wielkości budżetem (pomiędzy 100 tys. a 1 mln zł rocznie). Nie mamy jednak danych dotyczących tego, jaki rodzaj współpracy podejmują organizacje z poszczególnymi partnerami.

W badaniu pytaliśmy również o to, jakie znaczenie ma współpraca z danym partnerem – czy jest to kluczowy partner, czy jeden z wielu partnerów dla organizacji. **Najwięcej badanych organizacji (32%) wskazuje, że kluczowym dla nich partnerem są zagraniczne organizacje pozarządowe, zaś w drugiej kolejności są to inne organizacje pozarządowe w Polsce (28%).** Prawie co piąta organizacja ocenia jako kluczową współpracę z lokalną społecznością lub z lokalnym samorządem, a ponad co dziesiąta z biznesem i grupami nieformalnymi. Zastanawiająca jest relatywnie rzadka ocena współpracy z rządem i samorządem jako kluczowej, gdyż to właśnie administracja publiczna odpowiada za proces integracji uchodźców w Polsce. Wydaje się więc, że zacieśnienie relacji z rządem i samorządem jest konieczne w kontekście finansowania przyszłych działań organizacji i integracji osób przyjezdnych, zwłaszcza po wycofaniu się zagranicznych podmiotów z Polski.

Partnerzy organizacji wspierających uchodźców i uchodźczynie



Pytanie odnosiło się do partnerów, z którymi organizacja współpracowała w ciągu ostatnich dwóch lat. W odniesieniu do każdego z typów partnerów organizacje wskazywały, czy był to kluczowy partner, czy jeden z wielu partnerów, czy w ogóle organizacja z nim nie współpracowała.

Dane pokazują, jak ważną rolę dla organizacji działających na rzecz uchodźców i uchodźczyń odgrywają zagraniczne organizacje pozarządowe (INGO). Pojawienie się ich w Polsce stało się dla polskich podmiotów okazją do wypracowania nowego stylu działania, zdobycia know-how i podniesienia kompetencji pracowników i pracowniczek organizacji. Jednocześnie przedstawiciele organizacji podkreślali, że najbardziej wartościowa współpraca jest wtedy, gdy obie strony uczą się od siebie nawzajem i również międzynarodowe organizacje czerpią wiedzę i *know-how* od polskich.

” Staliśmy się elementem globalnych procesów migracyjnych, co też pozwala (...) wpływać na to, co się dzieje na świecie. (...) Myślę, że my – polskie organizacje działające na rzecz uchodźców – ich [INGO] dużo też uczymy i mam nadzieję, że wpływamy na to, jak wygląda pomoc humanitarna i rozwojowa w innych częściach świata. [FGD5]

Co ciekawe, pierwszy rok po wybuchu pełnoskalowej wojny w Ukrainie przełożył się na większy wybór i komfort w zawiązywaniu partnerstw finansowych. Dał niektórym organizacjom możliwość rezygnacji z tych współprac, które były obciążone np. konfliktem wartości. Jednakże taka sytuacja nie trwała długo i już od 2023 r. pozyskiwanie partnerów finansowych stało się trudniejsze.

” Tłumaczyliśmy darczyńcom, że super, że chcecie nam dać pieniądze, ale miejcie świadomość, że na ten kurs polskiego będą chodzić nie tylko osoby z Ukrainy, bo obsługujemy całą społeczność uchodźczą, niezależnie od tego, kto skąd pochodzi. Z jednym darczyńcą się nie udało dogadać i się rozstaliśmy. Powiedziałam wprost, że nie będę dyskryminować ludzi ze względu na pochodzenie. Oni się bardzo oburzyli, że przecież to w ogóle nie chodzi o żadną dyskryminację, tylko o uwarunkowania biznesowe. No dobra, no to wy macie swoje uwarunkowania, a ja mam swoją etykę, do widzenia. Oczywiście to była sytuacja, w której sobie mogłam na to pozwolić. [FGD6]

Formy współpracy

Najczęstszą formą współpracy organizacji wspierających uchodźców z innymi partnerami są wspólne działania, projekty, akcje i wydarzenia. W ciągu ostatnich dwóch lat taką aktywność we współpracy z innymi podjęło 89% organizacji. Bardzo ważnym aspektem kontaktów z partnerami jest również wymiana informacji (81%) oraz otrzymywanie wsparcia finansowego (77%). Dwie na trzy organizacje wspierające uchodźców otrzymały w ciągu ostatnich dwóch lat wsparcie rzeczowe, a około połowa korzystała ze wspólnych zasobów lub otrzymała *know-how*, wiedzę lub kompetencje. Kilka organizacji zaznaczyło, że korzystało z innych form współpracy, np. były to sytuacje, w których to one dzieliły się swoimi zasobami (finansowymi, materialnymi, wiedzą) z innymi partnerami, a nie je otrzymywały.

Formy współpracy z partnerami w ciągu ostatnich dwóch lat



Obserwujemy kilka zależności pomiędzy rodzajem partnera a formami podejmowanej współpracy. Organizacje, które współpracują z zagranicznymi organizacjami lub biznesem, istotnie częściej deklarują otrzymywanie wsparcia finansowego, rzeczowego, *know-how* oraz korzystania ze wspólnych zasobów. Zaś NGO współpracujące z innymi organizacjami pozarządowymi

z Polski częściej podejmują się wspólnych akcji, działań i projektów, wymieniają informacje lub otrzymują *know-how*. Natomiast te organizacje, które mają kontakty z samorządem, rządem lub mediami, istotnie częściej wskazują na otrzymywanie wsparcia rzeczowego oraz organizowanie wspólnych akcji.

Otrzymane wsparcie pozafinansowe

Od momentu eskalacji wojny w Ukrainie wsparcie pozafinansowe związane z działaniami pomocowymi dla uchodźców i uchodźczyń w Polsce otrzymało 90% badanych organizacji. Najczęściej (62%) organizacje były wspierane poprzez sieciowanie i partnerstwa z innymi podmiotami. Ponad połowa podmiotów otrzymała wsparcie w formie szkoleń, warsztatów dla zespołu oraz dostępu do wiedzy, *know-how*, ekspertów lub materiałów edukacyjnych. Prawie połowa organizacji (47%) deklaruje, że inne organizacje i instytucje wsparły je swoimi wolontariuszami.

W ostatnich latach zaczęły powstawać nowe sieci i koalicje, m.in. Grupa Granica, Konsorcjum Migracyjne, NGO Forum „Razem”. W wywiadach grupowych badani dostrzegali ich pracę i liczne korzyści płynące z kontaktów z innymi organizacjami. Podkreślali, że dzięki sieciowaniu mogą wymieniać się doświadczeniami, uzupełniać wzajemne zasoby, wspierać w trudnych sytuacjach. Pojawiły się też głosy, że ważne dla organizacji jest poczucie solidarności i świadomość, że jest więcej podmiotów, osób, które mierzą się z podobnymi problemami.

Wsparcie pozafinansowe otrzymane przez organizacje w ciągu ostatnich dwóch lat



” Ważną sprawą dla nas jest sieciowanie. (...) Często jest tak, że komuś zostaje coś w budżecie, ktoś inny ma beneficjentów, kolejny nie ma wsparcia, a jeszcze inny ma inne potrzeby. Dlatego sieciując się, jesteśmy w stanie pomagać większej liczbie beneficjentów, ale też pomagać sobie nawzajem. (...) To też jest ważne dla takiej higieny psychicznej, bo czasem dobrze sobie ponarzekać z innymi ludźmi, którzy mają te same problemy. [FGD5]

Sieciowanie z innymi organizacjami zawsze było ważne. (...) Jak trzeba będzie zrobić demonstrację, to się zrobi – 200 osób będzie od razu. Jak trzeba będzie szybki hajs zebrać, to się uda zrobić. (...) W trudnym momencie zwieramy szyki i jesteśmy razem. [FGD5]

Podsumowanie

Na podstawie danych zgromadzonych w tym rozdziale możemy powiedzieć, że kryzysy humanitarne ostatnich lat skłoniły organizacje do większej solidarności i współpracy. Zaczęły powstawać nowe sieci i koalicje, m.in. Grupa Granica, Konsorcjum Migracyjne, NGO Forum „Razem”, których starania związane z konsolidowaniem środowiska polskich NGO działających na rzecz osób uchodźczych mają swoje odzwierciedlenie w danych.

Duże znaczenie dla rozwoju tego podsektora miało pojawienie międzynarodowych organizacji pozarządowych (INGO), które nie tylko wsparły rodzime podmioty finansowo, ale również przekazały im nową wiedzę.

Wyzwaniem dla organizacji wspierających uchodźców i uchodźczyń jest zbudowanie bliższych relacji z rządem i samorządem, które wydają się konieczne w kontekście finansowania działań organizacji i integracji osób przyjezdnych. Ponadto organizacje dostrzegają dalszą potrzebę sieciowania, chcą mieć więcej okazji do wymiany doświadczeń, dzielenia się zasobami, realizowania wspólnych projektów.

Problemy, potrzeby i plany NGO

W tym rozdziale opisujemy inne problemy organizacji wspierających uchodźców i uchodźczynie niż te związane z finansami i kapitałem ludzkim. Pokazujemy przewidywania organizacji odnośnie kwestii społeczno-politycznych, które mogą wpływać na ich działalność na rzecz uchodźców w kolejnych dwóch latach. Przedstawiamy potrzeby pozafinansowe organizacji, a także ich plany operacyjne na najbliższą przyszłość.

Kluczowe wyniki

- Dwa kluczowe problemy organizacji działających na rzecz uchodźców i uchodźczyń to niewystarczające rozwiązania systemowe dotyczące pomocy uchodźcom oraz brak stabilności finansowej. Każdy z tych problemów dotyka trzy na cztery organizacje.
- Większość organizacji boryka się także z nadmiernymi formalnościami w korzystaniu ze środków grantodawców oraz wypaleniem zaangażowanych osób.
- Zdecydowana większość organizacji zakłada, że brak długofalowej polityki migracyjnej i rozwiązań prawnych w zakresie wsparcia uchodźców i uchodźczyń w Polsce będzie wpływał na ich codzienne działania przez najbliższe dwa lata.
- Organizacje przewidują także wzrost negatywnego nastawienia opinii publicznej do uchodźców oraz trudności we współpracy z lokalną społecznością. W wywiadach przedstawiciele organizacji podawali przykłady rosnących nastrojów antyukraińskich oraz mniejszej chęci Polek i Polaków do angażowania się w działania na rzecz uchodźców.
- Co trzecia badana organizacja zadeklarowała, że potrzebuje różnego rodzaju szkoleń, warsztatów dla zespołu lub wolontariuszy. Najczęściej proponowanymi tematami takich zajęć były: coaching lub mentoring dla osób zarządzających, szkolenia w zakresie fundraisingu, wsparcie dotyczące pracy z osobami w kryzysie lub interwencji kryzysowej.

- Więcej niż co czwarta organizacja nadal widzi potrzebę sieciowania i szukania partnerstw z innymi podmiotami. Organizacje są chętne do wspólnych spotkań i wymiany doświadczeń, poznawania dobrych praktyk, a także zawiązywania koalicji wokół działań rzeczniczych.
- Ponad połowa badanych organizacji zamierza przez najbliższe dwa lata utrzymać swoje działania na rzecz uchodźców i uchodźczyń na podobnym poziomie co obecnie. Istotnie je rozwinąć planuje natomiast 18% podmiotów, a istotnie ograniczyć – 22%.

Problemy organizacji

Do tej pory w niniejszym raporcie przyglądałyśmy się problemom związanym z zasobami ludzkimi i finansowymi organizacji (patrz: → [Problemy związane z ludźmi w organizacjach](#) i → [Problemy z finansowaniem działalności](#)), jednak organizacje borykają się również z innymi rodzajami problemów, o których warto wspomnieć.

Najczęściej wskazywanym problemem przez organizacje działające na rzecz uchodźców są niewystarczające rozwiązania systemowe i prawne dotyczące pomocy uchodźcom (77%). Większość organizacji narzeka także na nadmiernie rozbudowaną biurokrację i formalności, a ponad połowa na trudności we współpracy z administracją publiczną.

Organizacje wspierające uchodźczyń i uchodźców mają też ambiwalentny stosunek do relacji z władzą i rozwiązań systemowych w przyszłości. Z jednej strony zdecydowana większość (80%) badanych organizacji zakłada utrudnienia w swoich działaniach, które mogą wynikać z braku długofalowej polityki migracyjnej i rozwiązań prawnych w zakresie wsparcia uchodźców i uchodźczyń w Polsce przez najbliższe dwa lata. Z drugiej zaś w wywiadach grupowych pojawiały się głosy, że zmiana władzy w Polsce (jesienią 2023 r.) wiąże się z większym otwarciem na dialog ze stroną społeczną, a co za tym idzie – ze zmianą sytuacji organizacji i osób uchodźczych na lepsze. Jednakże niektóre badane osoby nie były już tak optymistyczne i podkreślały, że sam dialog z administracją publiczną niekoniecznie musi prowadzić do zmian, zwłaszcza w kontekście sytuacji na granicy polsko-białoruskiej. Nadal też istotną część organizacji (44%) spodziewa się, że klimat polityczny w Polsce może utrudniać działania na rzecz uchodźców i uchodźczyń. Zapewne takie przewidywania są oparte na wcześniejszych doświadczeniach organizacji i sytuacjach, w których politycy i partie polityczne wykorzystywali temat uchodźców i migrantów do kształtowania lęków społecznych i pogłębiania polaryzacji w Polsce.

” Zaczyna się ruch (...), [władza] zaczyna zapraszać na spotkania, żeby porozmawiać o różnych tematach związanych z imigracją. To już zaczyna się dziać. To trochę jest nadzieja, ale ja po prostu nie oczekuję, że będzie tak duża zmiana od razu, bo w Polsce brakuje w ogóle polityki migracyjnej. [FGD3b]

Zmiany są bardziej możliwe niż w poprzednich latach, kiedy rządziła Zjednoczona Prawica (...), chociaż w migracyjnej branży niestety mam czarne wizje przyszłości, co pokazuje sytuacja z polsko-białoruskiej granicy wciąż, będąca kontynuacją polityki poprzednich władz. [FGD5]

Kolejny ważny problem, który zauważają organizacje dotyczy nastawienia Polek i Polaków do uchodźczyń i uchodźców w Polsce. **Prawie połowa podmiotów (44%) wskazuje, że codzienne działanie utrudnia im niekorzystne nastawienie opinii publicznej do uchodźców i uchodźczyń,** a jeszcze więcej organizacji (64%) spodziewa się, że takie negatywne nastawienie będzie wzrastać w latach 2024–2025. **W rozmowach przedstawiciele i przedstawicielki organizacji podawali przykłady rosnących nastrojów antyukraińskich oraz mniejszej chęci Polek i Polaków do angażowania się w działania na rzecz uchodźców.** Wskazywali na to, że społeczność lokalna domaga się działań na rzecz innych grup w potrzebie (np. seniorów, osób z niepełnosprawnościami, bezrobotnych), a też pojawiają się przypadki dyskryminacji w stosunku do osób uchodźczych. **Większość organizacji (55%) przewiduje kolejne trudności we współpracy ze społecznością lokalną w działaniach na rzecz uchodźczyń i uchodźców w najbliższej przyszłości.**

” Myślę, że brakuje kampanii społecznych, bo zauważyliśmy, że budzi się pewna niechęć w niektórych środowiskach do pomagania osobom z Ukrainy. Argumentuje się, że przecież my też mamy ludzi, którzy nie mają pracy i dlatego wydajemy pieniądze na osoby z innych krajów, a nie na osoby z naszego kraju. Ja mam prostą odpowiedź – bo podpisaliśmy konwencję genewską. [FGD3a]

” [Nazwa miasta] do dzisiaj odgrywa kluczową rolę w systemie pomocy, lecz nastroje antyukraińskie pomału wracają. (...) My też jako organizacja mająca siedzibę w samym centrum miasta często spotykamy się z negatywnymi słowami, kierowanymi czy to w stronę mniejszości, imigrantów, czy osób

uchodźczych, ale ogólnie w stronę Ukraińców. Na szczęście nie ma to jeszcze zasięgu systemowego, jest to bardziej sporadyczne. To demotyduje, ale też motywuje do działania (...), spodziewamy się, że będzie gorzej, więc z naszej perspektywy trzeba zwiększyć liczbę działań dialogowych. [FGD3a]

Problemy organizacji w zakresie jej działań na rzecz uchodźców, odczuwane w ciągu ostatnich dwóch lat



Potrzeby organizacji

Część potrzeb organizacji wynika bezpośrednio z problemów, z którymi się borykają. Dlatego też **najważniejsze potrzeby badanych organizacji dotyczą stabilności finansowej i wsparcia zespołów w przeciwdziałaniu wypaleniu**. Te tematy zostały opisane szczegółowo we wcześniejszych rozdziałach (patrz: ➔ [Przeciwdziałanie wypaleniu](#) oraz ➔ [Problemy z finansowaniem działań](#)), a w tej części skupiamy się na pozafinansowych potrzebach organizacji.

Potrzeby pozafinansowe organizacji

Co trzecia badana organizacja (33%) zadeklarowała, że potrzebuje różnego rodzaju szkoleń, warsztatów dla zespołu czy wolontariuszy. Tematy szkoleń, które organizacje zgłaszają jako potrzebne, są bardzo zróżnicowane. Jednymi z częściej zgłaszanych są szkolenia, coaching czy mentoring dla osób zarządzających, a także szkolenia w zakresie fundraisingu. Dużo organizacji wskazuje, że przydatne byłoby dla nich wsparcie szkoleniowe czy wiedzowe dotyczące pracy z osobami w kryzysie, interwencji kryzysowej oraz mediacji, rozwiązywania konfliktów na tle kulturowym. Inne tematy szkoleń, które wymieniały pojedyncze organizacje, to: pisanie projektów, skuteczna komunikacja w zespole, AI i nowe technologie, szkolenia z konkretnych narzędzi (np. Excel, Access, CRM, narzędzia księgowo, do zarządzania finansami), prawo międzynarodowe, różnice kulturowe i edukacja wielokulturowa, antydyskryminacyjna, rzecznictwo.

Kolejną najbardziej powszechną potrzebą pozafinansową jest sieciowanie, szukanie partnerstw z innymi podmiotami – deklaruje ją 28% organizacji. Przede wszystkim organizacje chciałyby mieć możliwość spotykania się z innymi organizacjami w celu wymiany doświadczeń, poznania dobrych praktyk, a także zawiązywania koalicji, sojuszy na rzecz działań rzeczniczych. Istotnie częściej

potrzebę sieciowania i podejmowania współpracy mają organizacje, które działają na skalę ogólnopolską.

Prawie co czwarta organizacja wspierająca uchodźczynie i uchodźców widzi potrzebę lepszego dostępu do wiedzy, know-how, ekspertów czy materiałów edukacyjnych, a także profesjonalnego wsparcia prawnego. W odpowiedziach otwartych organizacje doprecyzowały, że przydałaby się im pomoc prawna lub księgowo w takich tematach jak prawa człowieka, prawa dziecka, legalne zatrudnienie, legalizacja pobytu, rozporządzenie o ochronie danych osobowych (RODO). Kilka organizacji wspominało również, że brakuje im dobrej jakości materiałów do nauki języka polskiego lub ukraińskiego, przede wszystkim materiałów edukacyjnych, które byłyby przeznaczone dla różnych grup wiekowych i byłyby nowocześniejsze. Osoby badane wskazywały także na potrzebę wsparcia organizacji przez ekspertów zewnętrznych w formułowaniu różnego rodzaju strategii, np. fundraisingowej, marketingowej, rozwoju i restrukturyzacji organizacji.

Co ważne, co piąta organizacja działająca na rzecz uchodźców i uchodźczyń deklaruje, że nie potrzebuje żadnego rodzaju wsparcia pozafinansowego.

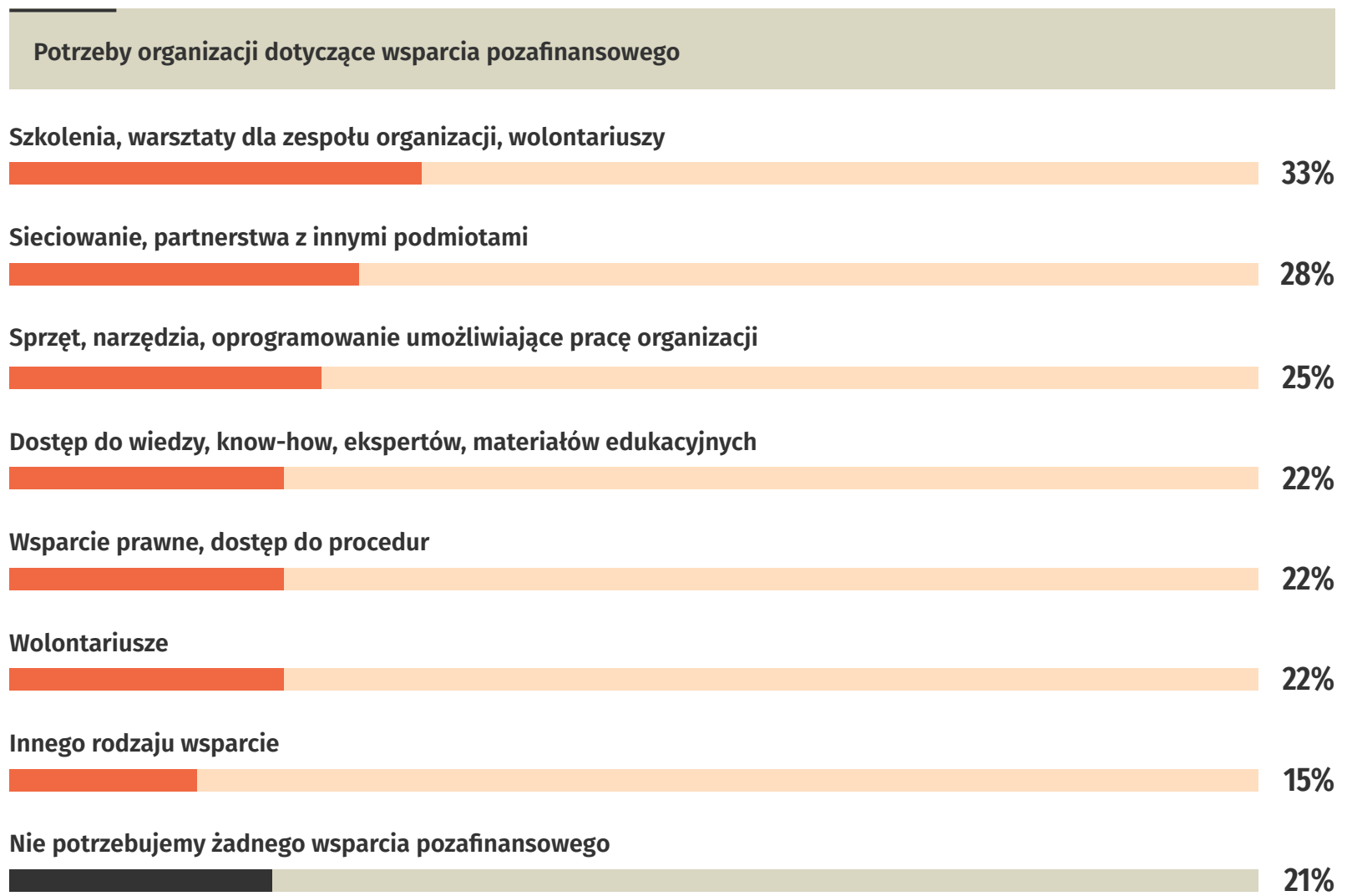
Potrzeby lokalowe, związane ze sprzętem


Jedna czwarta badanych organizacji deklaruje, że potrzebuje sprzętu, dostępu do narzędzi i oprogramowania, które umożliwiłyby im pracę. Większość wskazywała, że potrzebuje komputerów dla pracowników, sprzętu i mebli biurowych, a także różnego rodzaju oprogramowania komputerowego (np. pakietu Office, programów antywirusowych, Canva, Zoom).

Część organizacji zgłaszała **potrzeby związane z posiadaniem swojego biura lub koniecznością pozyskania większego lokalu**. Przedstawicielki mniejszych organizacji, które działają lokalnie, podkreślały, jak istotne byłoby dla nich własne miejsce z perspektywy budowania dobrych relacji w zespole i przeciwdziałania wypaleniu.

” Jesteśmy w sumie dość dużą organizacją, ale nigdy nie wynajęliśmy sobie żadnej siedziby ani żadnego biura. I ja po prostu marzę, (...) żeby odzyskać mieszkanie dla siebie, bo jeden mój pokój jest przeznaczony na biuro. Więc chciałabym mieć biuro i chciałabym mieć sekretarkę, która zajmie się papierami i chciałabym przestać być taka omnipotentna i robić wszystko. [FGD3a]

” Dla mnie najważniejsza byłaby kwestia miejsca, w którym moglibyśmy się wspólnie spotykać i byłoby to nasze miejsce. (...) Mam wrażenie, że częściej byśmy się spotykali ze sobą i to byłoby coś, co na pewno wpłynęłoby na to, że po prostu lepiej byśmy się czuli i czuły. (...) Natomiast myślę, że dzięki temu, żebyśmy mogli tak fizycznie ogarnąć siebie wzajemnie i zobaczyć, pochwalić się to myślę, że to mogłoby wpłynąć na nas motywująco. [FGD2a]



 Pytanie dotyczyło potrzeb organizacji w zakresie działań na rzecz uchodźców i uchodźczyń. Organizacje mogły wskazać maksymalnie trzy odpowiedzi, a także miały możliwość doprecyzowania konkretnych form wsparcia w pytaniach otwartych.

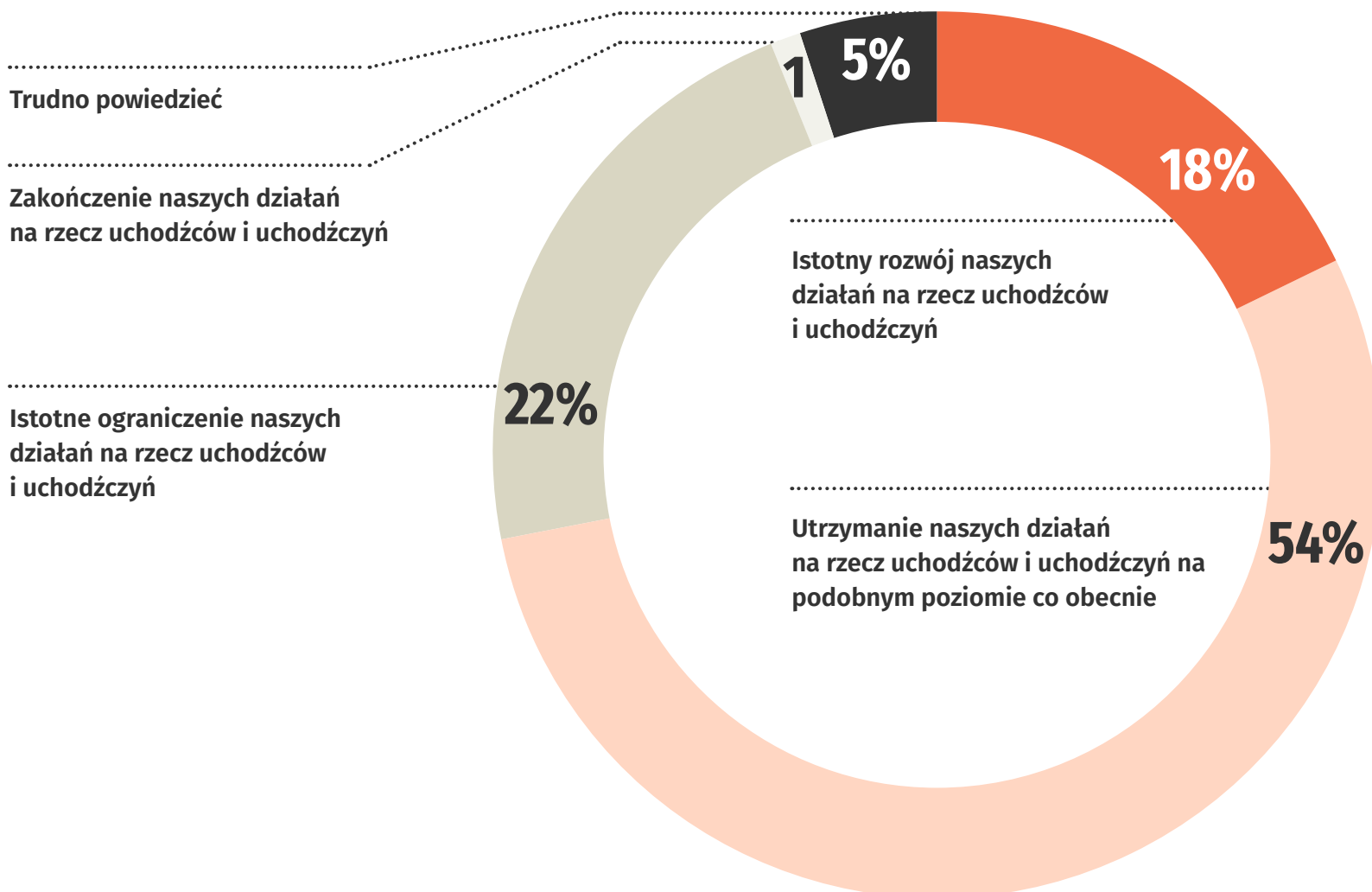
Plany organizacji na najbliższą przyszłość

Organizacje wspierające uchodźczyń i uchodźców **nie są optymistycznie nastawione do tego, co przyniosą im najbliższe dwa lata**. Mówią o dużej niepewności w ich działaniach, która wynika z braku stabilnych warunków pracy, braku finansowania, ale również z czynników zewnętrznych takich jak: sytuacja polityczna, nastroje społeczne, kryzysy gospodarcze.

” Jak się któryś z donorów zapytał w '23 roku, jakie mam plany na ten rok, mówię: wiesz co, miałam plany na '20, to przyszła pandemia. Miałam plany na '21, to przyszedł kryzys humanitarny na granicy z Białorusią. Miałam plany na '22, no to wszyscy wiemy, co się działo. Więc ja już na '23 nie mam żadnych planów. [FGD6]

Jednakże, pomimo tych przeciwności, **ponad połowa (54%) badanych organizacji chciałaby w ciągu najbliższych dwóch lat utrzymać swoje działania na rzecz uchodźców i uchodźczyń na podobnym poziomie, co obecnie**. Mniejszy odsetek organizacji planuje istotnie rozwijać swoją działalność na rzecz uchodźców (18%) lub ją istotnie ograniczyć (22%). Tylko 1% organizacji wspierających uchodźców i uchodźczyń zamierza definitywnie zakończyć swoje działania na rzecz tej grupy.

Plany organizacji dotyczące działań na rzecz uchodźców i uchodźczyń w ciągu kolejnych dwóch lat



Organizacje, które chcą rozwinąć swoje działania na rzecz uchodźców i uchodźczyń, **wspominają, że mają opracowane koncepcje na nowe projekty i działania, chcą wzmocnić działalność rzeczniczą, komunikacyjną i promocyjną, a także zaplanować swój długofalowy rozwój.** NGO zauważają, że potrzeb jest tak samo dużo albo wręcz coraz więcej, więc siłą rzeczy muszą poszerzać swoją ofertę. Takie podejście nie idzie w parze z przewidywaniami dotyczącymi ograniczenia finansowania, lecz demonstruje typową dla polskich organizacji pozarządowych silną wolę w kontynuowaniu swoich działań, jak i nadzieję na to, że uda się znaleźć środki finansowe, skoro potrzeby odbiorców są wciąż duże.

” Jeżeli chodzi o plany na przyszłość, to na pewno byśmy chcieli utrzymać całą działalność pomocową, którą mamy, ale też ją rozwijać. W planach mamy na przykład utworzenie rezydencji dla organizacji pomocowych, które funkcjonują w Ukrainie. [FGD3a]

Planujemy właśnie kolejne dwa lata. To czas na działania długoterminowe, myślenie szersze, bardziej strukturalne, perspektywiczne niż kryzysowe, jak dotychczas.. [FGD6]

Mam wizję tego, gdzie jesteśmy za rok i za dwa lata. Na pewno bardzo bym chciała, żeby nam się rozrósł dział rzeczniczy, żebyśmy zaczęły robić rzecznictwo z prawdziwego zdarzenia, a nie tylko takie ad hoc. (...) Więc próbujemy bardziej zdywersyfikować zarówno to, co robimy, jak i to, skąd mamy pieniądze. [FGD6]

Powody, które skłaniają organizacje do ograniczania działań wspierających uchodźców i uchodźczynie, są różnorodne. Jest nią m.in. **presja ze strony społeczności lokalnej czy zespołu, aby działać też dla polskiej społeczności,** co przekierowuje wysiłki organizacji w stronę projektów adresowanych do szerokiego grona odbiorców. Innym czynnikiem jest małe zainteresowanie wśród osób uchodźczych działaniami organizacji, co zniechęca do podejmowania kolejnych działań dla tej grupy.

Na tę decyzję ma również wpływ zakończenie projektów i finansowania działań. Kilka osób wspominało, że przez brak finansów zdecydowało się na duże zmiany strukturalne w organizacji, np. zwolnienie osób czy założenie nowego podmiotu (przedsiębiorstwa społecznego), który ma inne możliwości uzyskania dofinansowania.

” Zespół proponuje, że może byśmy pisali projekty już bardziej dla naszej społeczności lokalnej, żeby skupiać się też na działaniach (...) dla naszych dzieci, dla naszych seniorów. Przekłada się to na to, żeby jednak podejmować więcej tych działań na rzecz tych innych grup społecznych. [FGD2a]

Natomiast to, co w temacie osób uchodźczych nas jakoś dotyka, to my się spotykamy z bardzo dużą ignorancją w temacie zdrowia. (...) I myślę, że to jest powód, dla którego... zastanawiamy się, czy w to dalej wchodzić, czy dalej organizować dla nich działania edukacyjne, prozdrowotne, czy może nie lepiej tę energię przeznaczyć na inne grupy docelowe, które też wymagają pracy. [FGD2a]

Podsumowanie

Jak widać na podstawie zgromadzonych danych, organizacje wspierające uchodźców i uchodźczynie doświadczają wielu problemów, nie tylko tych związanych z finansami i kapitałem ludzkim. Istotną barierą w ich działaniach jest brak rozwiązań systemowych dotyczących pomocy uchodźcom, a także brak długofalowej polityki migracyjnej w Polsce. Jak pokazują analizy naukowców [z Ośrodka Badań nad Migracjami Uniwersytetu Warszawskiego](#), od 2016 r. nie zostały określone jednoznaczne cele polityki migracyjnej państwa, w efekcie czego prowadzone są różne pojedyncze działania, lecz bez szerszej dyskusji i perspektywy czasowej. Naukowcy określają taki stan rzeczy jako politykę publiczną „bez polityki” (ang. *policy without politics*). Przemysłana polityka migracyjna przekładałaby się na realne działania i możliwości finansowania organizacji, a co za tym idzie – wsparcia osób przyjeżdżających do Polski.

Kolejnym zewnętrznym zjawiskiem, które wpływa na codzienną pracę organizacji, są rosnące nastroje antyuchodźcze i antyukraińskie w polskim społeczeństwie. Jak wynika z badania [Centrum Badań Opinii Społecznej](#) dotyczącego stosunku Polek i Polaków do uchodźców z Ukrainy, w marcu 2022 r. przyjęcie uchodźców popierało 94% Polaków, ale w listopadzie 2023 r. odsetek ten spadł do 62%. Jeśli zaś chodzi o uchodźców i uchodźczynie z innych krajów niż Ukraina, to według badań [Centrum Badań Opinii Publicznej](#) dotyczących nastawienia polskiego społeczeństwa wobec uchodźców i migrantów

na granicy z Białorusią od 2016 r. i tzw. kryzysu uchodźczego w Europie, poparcie dla przyjmowania uchodźców innych narodowości jest dużo niższe (na poziomie około 40%). Negatywne nastawienie do uchodźców obserwują też badane organizacje i obawiają się, że taki trend będzie się pogłębiał.

Jednakże polskie organizacje pozarządowe są nieugięte i pomimo mało optymistycznego podejścia do najbliższej przyszłości zdecydowana większość planuje utrzymać lub nawet rozwinąć swoje działania na rzecz uchodźców i uchodźczyń. Żeby jednak mogły skutecznie pomagać, konieczne są systemowe rozwiązania, które będą wspierać rozwój organizacji i stabilność ich działania.

Wnioski i rekomendacje

Wiele problemów i wyzwań, z którymi mierzą się organizacje pozarządowe wspierające uchodźców i uchodźczynie w Polsce, ma charakter strukturalny. Dwa lata po eskalacji wojny w Ukrainie sytuacja kryzysowa przerodziła się w codzienność, dlatego priorytetem jest podjęcie działań systemowych. Z tego powodu sformułowane poniżej rekomendacje kierujemy przede wszystkim do tzw. organizacji infrastrukturalnych, czyli organizacji parasolowych, organizacji międzynarodowych i innych podmiotów (np. instytucji państwowych) wspierających organizacje pozarządowe w Polsce. Mamy nadzieję, że sformułowane rekomendacje zostaną uwzględnione w procesach decyzyjnych i strategicznych na szczeblu samorządowym, krajowym i międzynarodowym.

Jednocześnie liczymy, że oparte na danych zalecenia będą pomocne także dla pojedynczych organizacji, np. w tworzeniu wizji ich rozwoju, dlatego i do nich kierujemy część rekomendacji.

Rekomendacje podzieliłyśmy na kilka obszarów tematycznych: stabilność organizacji, wypalenie, sieciowanie, zróżnicowanie organizacji oraz ekspertyza organizacji i rola administracji publicznej.

Stabilność organizacji

Organizacje wspierające uchodźców działają w warunkach dużej niepewności i zmienności. W pierwszym roku od eskalacji wojny w Ukrainie uwaga organizacji międzynarodowych skierowana na wsparcie osób uciekających przed rosyjską agresją przełożyła się na szeroki dostęp NGO wspierających uchodźców do możliwości finansowania działań pomocowych. Wtedy NGO powiększyły budżety na działania skierowane do uchodźców oraz rozbudowały zespoły pracownicze i wolontariackie. W 2024 r., dwa lata po eskalacji wojny, rzeczywistość NGO wspierających uchodźców wygląda zupełnie inaczej, choć skala potrzeb nie jest wcale dużo mniejsza. Kluczowymi problemami są brak stabilności finansowej i trudności ze zdobywaniem środków. W konsekwencji organizacje musiały zredukować zatrudnienie i polegają obecnie na krótkoterminowym finansowaniu grantowym. Co więcej, organizacje przewidują, że zdobywanie finansowania na działania skierowane do uchodźców będzie w najbliższej przyszłości coraz trudniejsze. Wiele obaw organizacji dotyczących finansowania jest związanych z wycofywaniem się z Polski organizacji międzynarodowych oraz zagranicznych organizacji pozarządowych, które dotychczas stanowiły kluczowe źródło finansowania działań badanej grupy. Organizacje chcą kontynuować swoje działania, gdyż widzą, że skala potrzeb jest wciąż bardzo duża.

Rekomendacje dla podmiotów infrastrukturalnych i wspierających: **inwestowanie w długofalowe projekty, które umożliwią strategiczne i instytucjonalne wsparcie organizacji oraz zrewidowanie mechanizmów i procedur przyznawania grantów.**

Realizowanie krótkoterminowych, kilkumiesięcznych projektów jest niekorzystne zarówno dla samych organizacji, jak i realizowanych przez nie celów. Cykl ciągłego aplikowania o środki, szybkiej realizacji działań i sprawozdawania się wpędza organizacje w błędne koło, uniemożliwiając im planowanie strategiczne i rozwój stabilności finansowej. Dodatkowo taki system, podporządkowany projektowej logice wskaźników i rezultatów, niesie ze sobą

ryzyko utraty z pola widzenia konkretnych osób, którym organizacja pomaga, oraz jej pracowników i wolontariuszy. Pomaganie uchodźcom wymaga zapewnienia dłuższych cykli finansowania oraz uwzględnienia w programach elementów wzmacniających instytucjonalną strukturę organizacji, takich jak wsparcie procesów strategicznych, rozwój kompetencji, przeciwdziałanie wypaleniu i koszty administracyjne.

Granty, choć są powszechną metodą finansowania w sektorze NGO w Polsce, mają wiele wad, a kluczową jest to, że nie budują stabilności finansowej organizacji. Konieczna jest zatem rewizja mechanizmów przyznawania grantów przez organizacje infrastrukturalne, międzynarodowe oraz instytucje państwowe. Nowe mechanizmy powinny uwzględniać elastyczność w wydatkowaniu środków, uproszczone procedury rozliczania, przyjazny harmonogram konkursowy oraz budowanie partnerskich relacji między grantodawcą a grantobiorcą. Takie zmiany mogą pomóc w poprawie efektywności i skuteczności wsparcia finansowego dla organizacji pozarządowych oraz przyczynić się do większej stabilności ich funkcjonowania.

Rekomendacje dla organizacji: **dywersyfikacja źródeł finansowania organizacji, poszukiwanie nowych partnerów oraz uniezależnienie części budżetu od grantów.**

Finansowanie oparte na grantach wiąże się z szeregiem negatywnych konsekwencji dla organizacji. Dlatego tak ważne jest poszukiwanie zróżnicowanych, pozagruntowych źródeł finansowania. Potencjalnymi kierunkami rozwoju finansowego jest fundraising indywidualny i instytucjonalny oraz działalność ekonomiczna. W tym kontekście jest istotne, aby wzmacniać kompetencje fundraisingowe w zespole organizacji poprzez udział w szkoleniach, a także, w przypadku większych podmiotów, zatrudnienie osoby do pozyskiwania środków i budowania relacji z darczyńcami. W przypadku rozwoju filantropii korporacyjnej szczególnie ważne jest nawiązywanie takich partnerstw z biznesem, które będą długofalowe oraz zgodne z misją i wartościami organizacji.

Wypalenie

Istotnym aspektem kondycji organizacji jest, poza wielkością jej budżetu, dobrostan jej zespołu. Jednakże zmęczenie i wypalenie zarówno zespołu pracowniczego, wolontariackiego, jak i kadry zarządzającej jest obecnie palącym problemem organizacji działających na rzecz uchodźców. Ponadto organizacje, które przewidują, że zjawisko wypalenia będzie ważnym trendem kształtującym warunki do ich działania w ciągu najbliższych lat, jest jeszcze więcej niż tych, które obecnie raportują ten problem. Większość organizacji identyfikujących symptomy wypalenia w swoich zespołach podejmuje jakieś działania zaradcze. Jednocześnie dostrzegana jest potrzeba potraktowania problemu w sposób bardziej systematyczny i strategiczny.

Rekomendacje dla podmiotów infrastrukturalnych i wspierających: **zapewnienie możliwości budżetowania w projektach kosztów związanych z przeciwdziałaniem wypaleniu oraz z rozwojem kompetencji osób w organizacjach.**

Kwestia wypalenia zawodowego i zdrowia psychicznego w pracy są określone jako jedne z [najważniejszych wyzwań Europy w zakresie pracy](#). Od kilku lat obserwujemy, że te tematy weszły także do debaty o warunkach pracy w sektorze pozarządowym w Polsce. W związku z tym należy szukać systemowych rozwiązań gwarantujących dobrostan osób zaangażowanych w działania organizacji, zwłaszcza poprzez ustabilizowanie sytuacji finansowej organizacji, co zostało opisane powyżej. Skuteczne reagowanie na problem i przeciwdziałanie mu wymaga stałego dostępu do funduszy ukierunkowanych na działania antywypaleniowe, rozwój pracowniczy oraz systemy motywacji pozafinansowej osób zaangażowanych w organizację. Niejednokrotnie nie jest to możliwe, gdyż organizacje nie mogą rozliczać takich działań w programach grantowych ani też nie są w stanie zbudować na tyle stabilnej sytuacji finansowej, aby opłacać te działania poza projektami. Dlatego kluczowa jest rola instytucji infrastrukturalnych i taki kształt wymagań

grantowych, który umożliwia budżetowanie kosztów związanych z przeciwdziałaniem wypaleniu, wsparciem dobrostanu psychicznego pracowników oraz rozwojem kompetencji i budowaniu mechanizmów motywacji pozafinansowej.

Rekomendacje dla organizacji: **zapewnienie systematycznego wsparcia antywypaleniowego osobom zaangażowanym w działania organizacji.**

Wiele organizacji stosuje rozwiązania, które mają przeciwdziałać wypaleniu, np. szkolenia, superwizje. Jednak w wymagających warunkach pracy, jakimi jest wspieranie osób doświadczonych traumą, konieczne jest, aby takie wsparcie było stałe, a nie tylko punktowe, i stanowiło element strategicznego myślenia o organizacji. Dodatkowo wdrażanie długoterminowych rozwiązań antywypaleniowych podnosi rangę problemu wśród osób w zespole i buduje kulturę organizacyjną, w której dobrostan osób zaangażowanych jest równie ważny, co inne obowiązki. W organizacjach, które podejmują już działania nakierowane na wypalenie i mają odpowiednie zasoby kadrowe, wskazane jest, aby tworzyć polityki antywypaleniowe, a także przeprowadzać regularną ewaluację skuteczności wdrażanych rozwiązań.

Działania antywypaleniowe powinny być również dostosowywane do potrzeb poszczególnych grup zaangażowanych w organizację. W przypadku liderów i liderki organizacji najczęściej jest wskazywana potrzeba indywidualnego coachingu i mentoringu, a w odniesieniu do pozostałych grup – możliwość rozwijania kompetencji zgodnie z zainteresowaniami. Szczególnie ważne jest też zadbanie o potrzeby pracowników i wolontariuszy z doświadczeniem uchodźczym, z uwzględnieniem profilu pracownika z wielokrotną traumą.

Rekomendacje dla organizacji: **regularne uspołnianie wizji i misji organizacji wśród personelu organizacji oraz wzmacnianie poczucia wspólnoty.**

Jedną z najważniejszych lekcji, którą organizacje wyniosły z działania w kryzysie, jest konieczność skupienia się na strategii i misji organizacji, gdyż to pomaga nawigować w chaosie, niepewności i szybko zmieniających się okolicznościach. Rozmowa o wartościach i misji organizacji sprzyja budowaniu poczucia przynależności i motywacji do działania. Dlatego też konieczne jest regularne przeprowadzanie takich procesów, a także podejmowanie działań integracyjnych wzmacniających grupę osób zaangażowanych w organizację jako wspólnotę opartą na celach i wartościach.

Sieciowanie

Organizacje wspierające uchodźców działają w bliskiej relacji z innymi podmiotami. Ich kluczowymi partnerami są inne polskie oraz zagraniczne organizacje pozarządowe. Wspólne projekty i wymiana informacji to najpowszechniejsze formy relacji z partnerami. Organizacje bardzo doceniają możliwości rozwijania współpracy oraz oceniają, że sieci kontaktów są jedną z kluczowych i trwałych zmian, jakich doświadczyły w ciągu ostatnich dwóch lat. Ponadto organizacje dostrzegają dalszą potrzebę sieciowania, a także dalszą potrzebę różnego rodzaju szkoleń, warsztatów dla zespołu i wolontariuszy. Te dwie potrzeby były najbardziej powszechnymi potrzebami pozafinansowymi wskazywanymi przez badane organizacje.

Rekomendacje dla podmiotów infrastrukturalnych i wspierających: **inwestowanie w infrastrukturę do sieciowania organizacji i wzmacniania wewnątrzsektorowej współpracy.**

Wspólne działanie wymaga koordynacji procesu współpracy. Oznacza to konieczność zapewnienia środków na działania sieciujące. Badane organizacje wyraziły chęć i potrzebę dalszego sieciowania, lecz w natłoku zadań merytorycznych nie są w stanie samodzielnie stworzyć sobie takich okazji. Potrzeba zatem podmiotów, które będą organizowały przestrzeń do wymiany doświadczeń,

dzielenia się dobrymi praktykami, uzupełniania wzajemnych zasobów. Pokazywanie korzyści płynących ze współpracy wewnątrzsektorowej jest szczególnie ważne w kontekście rosnącej konkurencji o środki finansowe. Organizacje chciałyby też w ramach sieci mieć możliwości dalszego rozwoju swoich kompetencji, uczestnictwa w szkoleniach i warsztatach.

Rekomendacje dla organizacji: **tworzenie koalicji i podejmowanie wspólnych działań rzeczniczych.**

Niezbyt optymistyczna perspektywa organizacji wspierających uchodźców na najbliższą przyszłość jest związana także z brakiem długofalowej polityki migracyjnej i odpowiednich rozwiązań prawnych. Po zmianie władzy w Polsce jesienią 2023 r. organizacje dostrzegają otwarcie się możliwości dialogu z władzą, co z kolei przekłada się na potrzebę rozwijania koalicji i wspólnych działań rzeczniczych. Szczególnie w przypadku próby zmian systemowych i prawnych, wdrażanych na poziomie centralnym, konieczne jest bowiem wspólne działanie i silny głos grupy organizacji. Wdrażanie rozwiązań na poziomie regionalnym także wymaga współpracy lokalnych organizacji. Ponadto, ze względu na czasochłonność i długotrwałość procesów rzeczniczych, potrzeba podziału zadań i odpowiedzialności między organizacjami. Istotne jest także rozwijanie kompetencji rzeczniczych wśród większej liczby osób w zespołach organizacji, aby nie tylko liderzy i liderki byli odpowiedzialni za ten obszar.

Zróżnicowanie organizacji

Organizacje działające na rzecz uchodźców są specyficzną częścią sektora pozarządowego w Polsce, które – w rezultacie pojawienia się funduszy, będących odpowiedzią na kryzys humanitarny w Polsce – mają większe zasoby finansowe i ludzkie. Równocześnie grupa organizacji wspierających uchodźców jest wewnętrznie zróżnicowana, głównie pod względem doświadczenia, zasięgu prowadzonych działań i posiadanych zasobów. Co więcej, zaangażowanie w pomoc uchodźcom nie dla wszystkich organizacji ma takie samo znaczenie – choć zdecydowana większość badanych organizacji deklaruje, że wsparcie uchodźców stanowi jeden z kluczowych celów organizacji, to dla pozostałych mają one charakter dodatkowy lub poboczny. Każda z wymienionych grup organizacji może efektywnie realizować swoje działania i dostarczać pomoc uchodźcom, o ile wsparcie skierowane do organizacji będzie odpowiadało jej sytuacji i potrzebom.

Rekomendacje dla podmiotów infrastrukturalnych i wspierających: **uwzględnianie zróżnicowania organizacji wspierających uchodźców i uchodźczyń w projektowaniu wsparcia dla organizacji.**

W badaniu brały udział zarówno organizacje, które mają budżety przekraczające 10 mln zł rocznie (ok. 2,3 mln euro), jak i takie, które deklarują budżety mniejsze niż 1 tys. zł (ok. 230 euro). Rzeczywistość funkcjonowania i potrzeby tych dwóch skrajnych grup organizacji są bardzo różne. Podobnie jest w przypadku stażu organizacji – te, które działają w obszarze wspierania uchodźców od dwóch dekad, są w innej sytuacji niż organizacje, które rozpoczęły swoje działania w 2022 r. W związku z dużym zróżnicowaniem organizacji wspierających uchodźców kluczowe jest tworzenie programów skierowanych do różnych typów podmiotów. Takie zróżnicowanie może stanowić siłę sektora pomocowego, ponieważ umożliwia rozwijanie działań na rzecz uchodźców nie tylko w dużych ośrodkach miejskich, lecz także w małych społecznościach lokalnych oraz ułatwia docieranie do bardziej zróżnicowanej grupy osób uchodźczych.

Poza tym organizacje chciałyby być postrzegane przez swoich partnerów finansowych i organizacje międzynarodowe jako strona, od której można czerpać wiedzę i *know-how*. Przedstawiciele organizacji podkreślali, że dla nich najbardziej wartościowa współpraca to taka, w której obie strony uczą się od siebie nawzajem.

Ekspertyza organizacji i rola administracji publicznej

Wiele organizacji wspierających uchodźców w Polsce charakteryzuje się wieloletnim stażem działania, a co za tym idzie – bogatą ekspertyzą zdobytą wraz z doświadczeniem. Dodatkowo, w związku ze wzrostem możliwości finansowania działań wspierających uchodźców w pierwszym roku po eskalacji wojny w Ukrainie, część organizacji przeszła szybką profesjonalizację, np. rozbudowała zespół, zatrudniła specjalistów. Ponadto większość badanych podmiotów otrzymała w ciągu ostatnich dwóch lat wsparcie merytoryczne w formie szkoleń, warsztatów, dostępu do wiedzy, *know-how*, ekspertów lub materiałów edukacyjnych. Na tę ekspertyzę składa się także doświadczenie działania w kryzysie i wyciąganie wniosków z tego działania. Jednocześnie organizacje dostrzegają potrzebę większej aktywności instytucji państwowych i przejęcia przez nie części zadań NGO.

Rekomendacje dla instytucji administracji publicznej: **transfer części zadań pomocowych i integracyjnych do instytucji państwowych oraz wykorzystanie ekspertyzy organizacji pozarządowych.**

Organizacje pozarządowe odgrywają kluczową rolę w łagodzeniu skutków kryzysów humanitarnych – zarówno tego związanego z eskalacją wojny w Ukrainie, jak i kryzysu na granicy polsko-białoruskiej. Dwa lata od wybuchu wojny organizacje są nadal bardzo aktywne w zakresie niesienia pomocy uchodźcom i ich integracji z polską społecznością. Zgodnie z zasadą pomocniczości organizacje wspierające uchodźców wypełniają zadania administracji publicznej, na co powinny otrzymywać

finansowanie ze środków publicznych. Niezbędne jest zatem większe wsparcie finansowe działań organizacji pozarządowych ze środków publicznych, aby budować stabilność organizacji i oferowanych przez nie działań. Jednocześnie konieczne jest przejęcie przez administrację publiczną części zadań realizowanych dotychczas przez organizacje pozarządowe oraz korzystanie z ekspertyzy organizacji przez rząd i samorząd. Organizacje powinny brać udział w procesie szkolenia i transferze ekspertyzy w zakresie skutecznego wspierania uchodźców i uchodźczyń.

Bibliografia

Centrum Badania Opinii Społecznej (2023a), „Komunikat z badań nr 142/2023. O wojnie na Ukrainie i scenariuszach jej rozwoju” (https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2023/K_142_23.PDF, dostęp: 11.04.2024)

Centrum Badania Opinii Społecznej (2023b), „Komunikat z badań nr 111/2021. Opinia publiczna wobec uchodźców i sytuacji migrantów na granicy z Białorusią” (https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2021/K_111_21.PDF, dostęp: 11.04.2024)

Centrum PISOP (2022), „Przykłady zaangażowania wielkopolskich organizacji społecznych w pomoc osobom uciekającym przed wojną w Ukrainie” (<https://pisop.org.pl/pliki/687aead382e53c6e794211d23d6b049089445/podsumowanie-diagnozapomocngoukraina-080722rpptx.pdf>, dostęp: 5.01.2024)

Charycka, B., Gumkowska, M., Bednarek, J. (2022), „Kondycja organizacji pozarządowych 2021”. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.

Cypryańska-Nezlek, M. (2020), „Wyzwania i zagrożenia pracy w NGO i nieformalnych ruchach społecznych. Raport z badania”. Warszawa: Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich (https://bip.brpo.gov.pl/sites/default/files/Raport%20z%20badania%20Marzena%20Cyprya%C5%84ska-Nezlek_0.pdf, dostęp: 10.04.2024)

Duriasz, A., Jarosz, S., Kołaczek, M., Piórkowska, P., Talewicz, J., Vaidalovich, O. (2023), „They are not refugees, they are travelers. Situation of Roma Refugees from Ukraine in Podkarpackie Voivodenship. Monitoring report 2022–2023”. Przemysł: Fundacja W Stronę Dialogu

European Council on Refugees and Exiles (2023), „Seeking refuge in Poland: a fact-finding report on access to asylum and reception conditions for asylum seekers” (<https://asylumineurope.org/wp-content/uploads/2023/04/Seeking-refuge-in-Poland.pdf>, dostęp: 4.01.2024)

Główny Urząd Statystyczny (2022), „Zaangażowanie podmiotów gospodarki społecznej w pomoc w związku z działaniami wojennymi na terytorium Ukrainy (24.02–31.03.2022 r.)” (<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/zaangazowanie-podmiotow-gospodarki-spoecznej-w-po>

[moc-w-zwiazku-z-dzialaniami-wojennymi-na-terytorium-ukrainy-24-02-31-03-2022-r-,21,1.html](https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/moc-w-zwiazku-z-dzialaniami-wojennymi-na-terytorium-ukrainy-24-02-31-03-2022-r-,21,1.html), dostęp: 4.04.2024)

Grzymała-Moszczyńska, J., Kałwak, W. (2022), „Wypalenie i kryzysy psychiczne wśród osób zaangażowanych społecznie i politycznie – analiza danych zastanych” (<https://api.ngo.pl/media/get/190427>, dostęp: 11.04.2024)

Jarosz, S., Klaus, W., (red.) (2023), „Polska szkoła pomagania. Przyjęcie osób uchodźczych z Ukrainy w Polsce w 2022 roku”. Warszawa: Konsorcjum Migracyjne (<https://konsorcjum.org.pl/wp-content/uploads/2023/04/Polska-Szkola-Pomagania-raport-1.pdf>, dostęp: 9.04.2024)

Jarosz, S. (2024), „Gdzie teraz jesteśmy? Organizacje społeczne w Polsce a kryzysy humanitarne w latach 2021–2023. Współpraca i dobre praktyki grantowe”. Warszawa: Konsorcjum Migracyjne, Fundacja Ashoka Innowatorzy Dla Dobra Publicznego (https://konsorcjum.org.pl/storage/2024/02/Ashoka_RP_project_prop_v11.pdf, dostęp: 15.04.2024)

Konfederacja Inicjatyw Pozarządowych Rzeczypospolitej (2023), „Raport o pomocy polskich organizacji pozarządowych dla Ukrainy” (polishngo.org.pl/wp-content/uploads/2024/01/PL-RAPORT-FINAL.pdf, dostęp: 5.01.2024)

Łodziński, S., Szoner, M. (2023), „Polityka migracyjna „bez polityki”. Antynomie tworzenia polityki migracyjnej w Polsce w okresie 2016–2022”. Warszawa: Ośrodek Badań nad Migracjami Uniwersytetu Warszawskiego

Moallin, Z., Hargrave, K., Saez, P. (2023) „Navigating narratives in Ukraine: humanitarian response amid solidarity and resistance. HPG working paper”. London: ODI (www.odi.org/en/publications/navigating-narratives-in-ukraine-humanitarian-response-amidsolidarity-and-resistance, dostęp: 4.01.2024)

Polski Instytut Ekonomiczny (2022), „Pomoc polskiego społeczeństwa dla uchodźców z Ukrainy” (<https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2022/07/Pomoc-pol-spol-UKR-22.07.2022-D-1.pdf>, dostęp: 3.01.2024)

Polski Instytut Ekonomiczny (2023), „Tygodnik Gospodarczy PIE”, 23 lutego 2023 r. (https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2023/02/Tygodnik-PIE_8-2023.pdf, dostęp: 11.04.2024)

Aneksy

Aneks 1 – Struktura bazy użytej w badaniu ilościowym

Typ organizacji	Liczba organizacji
Organizacje działające na rzecz uchodźców, migrantów i repatriantów w Polsce (na podstawie bazy.ngo.pl)	222
Organizacje działające w obszarze pomocy humanitarnej (na podstawie bazy.ngo.pl)	185
Organizacje powstałe w latach 2022–2023 na fali pomocy dla Ukrainy (na podstawie bazy.ngo.pl)	72
Organizacje członkowskie NGO Forum „Razem”	125
Organizacje ze strony MapujPomoc.pl, które prowadzą punkty pomocowe dla osób z Ukrainy	395
Organizacje dodane na podstawie desk research w internecie	76
Łączna liczba unikalnych organizacji	889

Aneks 2 – Rozkład cech w sześciu grupach fokusowych

	„Duże” NGO, tzn. działające na skalę ogólnopolską, mające budżet powyżej 1 mln zł (ok. 230 tys. euro) oraz zespół pracowniczy powyżej 20 osób	„Małe” NGO, tzn. działające na skalę lokalną/regionalną, mające budżet poniżej 1 mln zł (ok. 230 tys. euro) oraz zespół pracowniczy poniżej 20 osób
NGO doświadczające problemu wypalenia	FGD1	FGD2a/FGD2b
NGO planujące rozwijać bądź utrzymać swoje działania na rzecz uchodźców w kolejnych dwóch latach (2024–2025)	FGD3a/FGD3b	FGD4
NGO, które doświadczyły wzrostu w budżecie i wielkości zespołu w 2023 r. w porównaniu do 2021 r.	FGD5	FGD6

Aneks 3 – Lista organizacji uczestniczących w wywiadach grupowych

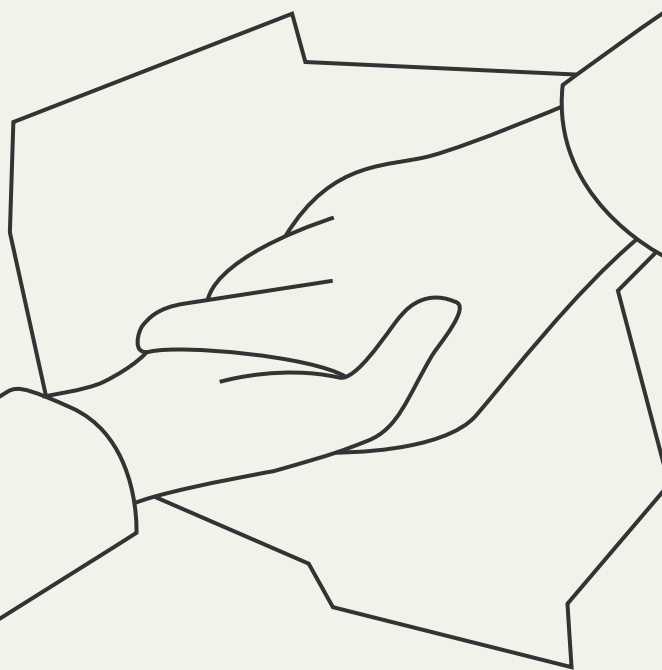
Organizacja (zanonimizowany numer)	Skala działania	Województwo (siedziba organizacji)	Wielkość rocznego budżetu organizacji	Wielkość płatnego zespołu organizacji	Kod wywiadu
1	ogólnopolska	kujawsko-pomorskie	powyżej 1 mln zł	powyżej 20 osób	FGD1
2	ogólnopolska	dolnośląskie	powyżej 1 mln zł	powyżej 100 osób	FGD1
3	ogólnopolska	mazowieckie	powyżej 1 mln zł	powyżej 100 osób	FGD1
4	ogólnopolska	mazowieckie	powyżej 1 mln zł	powyżej 100 osób	FGD1
5	ogólnopolska	mazowieckie	powyżej 1 mln zł	powyżej 20 osób	FGD1
6	lokalna	małopolskie	poniżej 500 tys. zł	poniżej 10 osób	FGD2a
7	regionalna	pomorskie	> 100 tys. zł, < 1 mln zł	poniżej 10 osób	FGD2a
8	regionalna	wielkopolskie	> 100 tys. zł, < 1 mln zł	poniżej 20 osób	FGD2b
9	lokalna	śląskie	poniżej 100 tys. zł	poniżej 20 osób	FGD2b
10	ogólnopolska	mazowieckie	powyżej 1 mln zł	powyżej 100 osób	FGD3a
11	ogólnopolska	podkarpackie	powyżej 1 mln zł	powyżej 100 osób	FGD3a
12	ogólnopolska	mazowieckie	powyżej 1 mln zł	powyżej 20 osób	FGD3b
13	lokalna	opolskie	> 100 tys. zł, < 1 mln zł	poniżej 10 osób	FGD4
14	lokalna	wielkopolskie	> 100 tys. zł, < 1 mln zł	poniżej 20 osób	FGD4
15	lokalna	łódzkie	poniżej 200 tys. zł	poniżej 10 osób	FGD4
16	ogólnopolska	mazowieckie	powyżej 1 mln zł	powyżej 20 osób	FGD5
17	ogólnopolska	śląskie	powyżej 1 mln zł	powyżej 20 osób	FGD5
18	ogólnopolska	małopolskie	powyżej 1 mln zł	powyżej 100 osób	FGD5
19	ogólnopolska	dolnośląskie	powyżej 1 mln zł	powyżej 20 osób	FGD5
20	lokalna	mazowieckie	> 100 tys. zł, < 1 mln zł	poniżej 10 osób	FGD6
21	lokalna	podlaskie	> 100 tys. zł, < 1 mln zł	poniżej 10 osób	FGD6
22	lokalna	mazowieckie	> 100 tys. zł, < 1 mln zł	poniżej 20 osób	FGD6

Humanitarian Leadership Academy

Globalna inicjatywa edukacyjna zapewniająca wysokiej jakości wzmocnienie potencjału sektora humanitarnego. Jej celem jest pomaganie ludziom w przygotowaniu się i reagowaniu na kryzysy, dostarczając szkolenia, badania i dane, a także tworząc przestrzeń do współpracy.

Badania Klon/Jawor

Zespół badawczy Stowarzyszenia Klon/Jawor, organizacji wspierającej rozwój społeczeństwa obywatelskiego w Polsce, która prowadzi portal ngo.pl. Badania Klon/Jawor łączą wiedzę ekspercką o sektorze pozarządowym z doświadczeniem prowadzenia badań i analiz. Od 2002 r. realizujemy cyklicznie największe niezależne badanie stowarzyszeń i fundacji w Polsce „[Kondycja organizacji pozarządowych](#)”. Sprawdź raporty badawcze na: fakty.ngo.pl.



badania

Klon/Jawor



stowarzyszenie
klon / jawor



Humanitarian
Leadership
Academy