

25 października 2024 r.

Janusz Mucha

<januszmucha.pl>

Dobre praktyki w sytuacji ucieczki i osiedlania się. Ukraińskie uchodźstwo wojenne w Małopolsce od lutego 2022 roku do lipca 2024 roku¹

¹ Niniejszy raport jest częścią finansowanego przez Narodową Agencję Wymiany Akademickiej Projektu Interwencyjnego pt. „Infrastruktura ucieczki i osiedlania się: społeczny, instytucjonalny i cyfrowy wymiar ukraińskiego uchodźstwa w Polsce i Australii” kierowanego przez Profesor Marię Nawojczyk. Został on przygotowany na podstawie czterech raportów cząstkowych autorstwa pp. Urszuli Majcher-Legawiec ze Stowarzyszenia im. Mikołaja Reja w Krakowie, Mateusza Płoskonki z Wydziału Polityki Społecznej i Zdrowia (WPSiZ) Urzędu Miasta Krakowa, Artura Bagliuka z Misji Słowiańskiej w Europie i Polsko-Ukraińskiej Izby Gospodarczej (Oddział Małopolski) oraz Maksyma Nalyvaiki i Oleha Yaresyka z Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie. Raporty te są własnością NAWA i są dostępne w archiwum Projektu. Z autorami tych raportów cząstkowych przeprowadzałem wywiady eksperckie, wymieniałem też z nimi merytoryczne uwagi drogą e-mailową. Inne ważne źródła (poza moją kilkuletnią uczestniczącą obserwacją działań pomocowych we wskazanym w tytule okresie a także wcześniej) to rozmowy z wymienionymi dalej osobami zaangażowanymi w pomoc. Jeśli chodzi o administrację publiczną (rządową i samorządową), to rozmawiałem z pp. Danutą Czechmanowską (Wydział Polityki Społecznej i Zdrowia UMK), Tomaszem Kobylańskim z Wydziału Edukacji UMK, Sebastianem Wajsczykiem z Małopolskiego Kuratorium Oświaty, Pauliną Dziób z Wydziału Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego Małopolskiego Urzędu Wojewódzkiego (Pełnomocniczką Wojewody Małopolskiego do spraw kontaktu z organizacjami pozarządowymi w zakresie wsparcia uchodźców z Ukrainy), Piotrem Zapolskim z Punktu Konsultacyjnego ds. Cudzoziemców w Wydziale ds. Przedsiębiorczości i Innowacji UMK, Wojciechem Szafrzańskim z Wydziału Bezpieczeństwa, Zarządzania Kryzysowego i Spraw Obywatelskich Starostwa Powiatowego w Limanowej, Marcinem Ziębą i Agnieszką Rabską z Wydziału Bezpieczeństwa i Ochrony Zdrowia Starostwa Powiatowego w Myślenicach, Sylwią Michalec-Jękot, dyrektorką Ośrodka Interwencji Kryzysowej w Myślenicach. Państwo Ihor Hreskiv i Iryna Matlashevskia to twórcy firmy „TechCloud”. Panie Olena Mikhailovska i Nadiia Moroz-Olshanska zaangażowane są w ukraińską działalność gospodarczą w Krakowie (odpowiednio Bistro Ciepło i Kawiarnio-Księgarnia NIC; ponadto, pani Olena Mikhailovska jest działaczką założonej w roku 2022 Fundacji „Zero-Camps”, zaś pani Nadiia Moroz-Olshanska założonej kilka lat wcześniej Fundacji Widowisk Masowych. Pani Katarzyna Cyran-Solarz jest koordynatorką pomocy humanitarnej w przedsiębiorstwie Shell Polska, zaś pani Judyta Rozmus w firmie Wielkiej Firmie Meblowej (nazwa zmieniona). Wśród moich rozmówców znaleźli się też pp. Ivan Kysloshchuk z portalu „UAinKrakow”, Olena Postolnyk i Lena Koltunowych z Fundacji Jedność, Aleksandra Zapolska z Fundacji Klub Ukraiński w Krakowie Zustricz, Kyryło Shirenko, założyciel (lato 2022 roku) Nieformalnej Grupy / Ruchu Wolontariackiego „Step by Step in Krakow”, Małgorzata Pyka jest dyrektorką Małopolskiego Oddziału Okręgowego Polskiego Czerwonego Krzyża, a więc ogólnopolskiej organizacji pozarządowej, będącej częścią globalnego NGOs-u, Joanna Zubel służy w Chorągwi Krakowskiej Związku Harcerstwa Polskiego, pani Zofia Hołubowska to instruktorka w Okręgu Małopolskim Związku Harcerstwa Rzeczypospolitej. Ogromne znaczenie dla organizacji pomocy uchodźczyńom i uchodźcom ma Centrum Wielokulturowe, agenda Urzędu Miasta Krakowa, a w nim moje rozmówczynie, pp. Maria Wojtacha (dyrektorka) i Ludmiła Dymitrow (koordynatorka). Jak wspominałem, Centrum jest agendą UMK, ale jego operatorem jest organizacja pozarządowa: Fundacja Internationaler Bund Polska. Fundacja ta prowadzi też w Krakowie (w Nowej Hucie) Centrum Edukacji i Rozwoju. Nie do wszystkich wywiadów eksperckich będę się odwoływał bezpośrednio, ale wszystkie miały znaczenie przy przygotowywaniu tego raportu.

Spis treści:

-- Wstęp,	s. 2
-- Ukraińska społeczność uchodźcza w Polsce, a zwłaszcza Krakowie w latach 2022-2024,	s. 5
-- Pojęcie „dobrych praktyk”,	s. 7
-- Metodologia przygotowywania tego raportu,	s. 10
-- Działania administracji publicznej,	s. 11
-- Ukraińscy uchodźcy wojenni a systemy edukacyjne,	s. 23
-- Pole gospodarcze. Aktywność ekonomiczna Ukrainek i Ukraińców w Krakowie i Małopolsce od lutego 2022 roku,	s. 29
-- Działalność pomocowa sektora pozarządowego,	s. 37
-- Podsumowanie: Małopolskie dobre praktyki pomagania,	s. 48
-- Ogólne zakończenie,	s. 54
-- Wykorzystana literatura,	s. 55

Wstęp

Badania nad współczesną (po II wojnie światowej) imigracją do Krakowa (i szerzej, do Małopolski) prowadzone są od kilku lat. W ciągu ostatnich dziesięciu lat (od ataku Federacji Rosyjskiej na Ukrainę i zajęcia przez nią Donbasu i Krymu w latach 2014-2015) chodzi tu przede wszystkim o uchodźczynie i uchodźców² i imigrantów ekonomicznych z Ukrainy. Jednym z podsumowań badań nad całościowym (a więc dotyczącym nie tylko Ukraińców) procesem imigracji do Krakowa jest praca Konrada Pędziwiatra, Jana Brzozowskiego, Janusza Muchy i Marcina Stonawskiego (2021), przygotowana pierwotnie jako (zamówiony przez Urząd Miasta Krakowa; dalej UMK) Raport Obserwatorium Wielokulturowości i Migracji (OWiM) Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Rok wcześniej ukazał się raport autorstwa Janusza Muchy (2020; por. też 2021) odnoszący się już tylko do bardzo licznych przybyszów z Ukrainy i tego, jak na ich przyjęcie przygotowane były wówczas publiczne instytucje kultury. Przytaczane tutaj liczne raporty OWiM i innych ośrodków badawczych pokazują to, jak intensywny był proces badawczy i jak bogate jego wyniki jeszcze przed rozpoczęciem przez Federację Rosyjską pełnoskalowego ataku na naszego wschodniego sąsiada i jego

² Tekst ten, co wielokrotnie dalej podkreślam, dotyczy „uchodźców wojennych” z Ukrainy z lat 2022-2024. Pojęcie to przyjęto się, również w opracowaniach akademickich, choć ogromna większość tych osób nie spełnia prawnych kryteriów (por. Zasady i tryb ... 1992), a więc nie ma ściśle prawnego statusu uchodźcy. Wielu obywateli Ukrainy przybyło do Polski z rozmaitych powodów już wcześniej. Wojna trwa tam przecież w praktyce od roku 2014, a Federacja Rosyjska zajęła wtedy tereny należące do Ukrainy. Ukraińskie uchodźstwo wojenne, choć na znacznie mniejszą skalę i w znacznie mniej dramatycznej postaci niż we wczesnych latach dwudziestych XXI wieku, zaczęło się więc wtedy. Na ogół traktujemy ówczesny przyrwyw ludności z Ukrainy do Polski jako imigrację ekonomiczną, co oczywiście też ma swoje uzasadnienia. Niektórzy uczeni wracają w omawianym tu kontekście do terminu „migranci przymusowi” (por. bibliografia). Spraw terminologicznych nie będę tutaj więcej omawiał, mimo iż są interesujące i niewątpliwie mają znaczenie (na przykład prawne).

konsekwencjami w postaci masowego uchodźstwa wojennego. Równocześnie te raporty pokazują, jak trudno „policzyć” ukraińskich uchodźczynie i uchodźców wojennych. W wyniku procesów migracji ekonomicznej i przymusowej (uchodźstwa wojennego), w roku 2023 mieszkało w Krakowie (mając różny status ekonomiczny i prawny) około 44 tysiące Ukraińców i (głównie) Ukrainek (do rozbieżności w danych wróć za chwilę). Zdecydowana ich większość uciekła spod bomb i osiedliła się (nie wiemy na jak długo, ale obecnie sytuację należałoby uważać za ustabilizowaną, ale nie wiemy, jak długo będzie taka) w Krakowie. Większość liczyła na pomoc ze strony społeczeństwa przyjmującego i tę pomoc otrzymała od niego (w tym od wcześniejszych imigrantów i imigrantki z Ukrainy; potem od samych ustabilizowanych już uchodźców wojennych) w nieoczekiwanej wielkiej mierze. Pomoc ta miała charakter przede wszystkim zdezagregowany (udzielana była przez bardzo licznych indywidualnych mieszkańców Małopolski (w tym Krakowa) oraz małopolskie rodziny. Różne formy wolontariatu okazały się tu kluczowe. Pomoc miała też charakter zinstytucjonalizowany, w postaci intencjonalnych i zorganizowanych działań mniej lub bardziej sformalizowanych lokalnych grup polskich i ukraińskich (Ukrainki i Ukraińców mieszkających tu już wcześniej), sformalizowanych stowarzyszeń i fundacji polskich i ukraińskich, później wielkich, globalnych organizacji pozarządowych (ONZ-owskich i innych), organizacji gospodarczych (ukraińskich, polskich, globalnych; podkreślić warto rolę „wolontariatu pracowniczego tych ostatnich, do którego będę wracał), władz publicznych (tak samorządowych jak i rządowych).

Proces uchodźstwa, a więc ucieczka i osiedlanie, aby trzymać się terminologii Projektu Interwencyjnego NAWA, jest bolesny i skomplikowany (w odniesieniu do obywateli Ukrainy por. np. Mijić, Parzer, Tkalić i Zolotarova. 2024), ale nie nim samym będę się tutaj zajmował. Koncentruję się na procesie pomagania.

Wielkość pomocy w obu postaciach (niezinstytucjonalizowanej i zinstytucjonalizowanej, bardziej lub mniej formalnie), w szczególności na wstępnym etapie ucieczki, spowodowała ukucie zwrotu „polska szkoła pomagania” (por. Polska szkoła pomagania 2023). Zacytuję fragment streszczenia tego raportu firmowanego przez Konsorcjum Migracyjne: „Minął równo rok od wybuchu pełnoskalowej agresji na Ukrainę, na skutek której blisko dwa miliony Ukrainek i Ukraińców szukało schronienia przed wojną w Polsce, z czego 70 procent zamieszkało w 12 największych polskich miastach. Rok ten upłynął pod znakiem bezprecedensowej solidarności polskiego społeczeństwa oraz współpracy międzysektorowej, nawigowania między ogromem skali potrzeb osób uchodźczych oraz społeczną i instytucjonalną gotowością, by im natychmiast sprostać. Po roku widzimy już, że tworzona ad hoc infrastruktura musi wytrzymać kolejne lata i tym samym wchodzimy w nowy i trudny etap długofalowych działań recepcyjnych i integracyjnych, w których niezbędna jest jakościowa współpraca i diagnoza tego, co przez ten czas się sprawdziło, a co wymaga zmiany. Proces ten jest jednak niemożliwy bez rozpoznania nowych potrzeb, wzmocnienia współpracy i komunikacji międzysektorowej oraz włączania samych osób uchodźczych i migranckich w procesy decyzyjne” (Polska szkoła ... 2023: 5). Badania prowadzone były między innymi w Krakowie. Tutaj, według tego raportu, w roku 2021 mieszkało w sumie 725 tysięcy osób, w tym, przed 24 lutego 2022 roku było 43,5 tysiąca osób migranckich, a populacja osób

uchodźczych z Ukrainy od tego dnia wynosiła (dane na temat liczby uchodźców i uchodźczyń pochodzą z systemu PESEL i są podane w odniesieniu do grudnia 2022 roku) 30 tysięcy osób. Funkcjonowały tu przed 24 lutego organizacje społeczne specjalizujące się w tematyce migracji. Miasto było punktem „docelowym” dla większości uchodźczyń wojennych (tamże: 12).

Przytaczany właśnie raport Konsorcjum Migracyjnego z roku 2023 wymienia też „dobre praktyki”, w szczególności odnoszące się do zaangażowania biznesu w działania pomocowe. Streszczę je:

„1. Natychmiastowa mobilizacja zasobów w obliczu pełnoskalowej wojny. [...]. 2. Szukanie współpracy [głównie z NGOs-ami – JM] [...] 3. Wsparcie strukturalne i rozwojowe (średnioterminowe). Systematyczne wspieranie trzeciego sektora i organizacji międzynarodowych w zakresie średnioterminowych projektów i grantów, szkoleń oraz rozbudowy niezbędnej infrastruktury [...]. 4. Oddelegowanie lub wyspecjalizowanie konkretnych osób lub komórek do reakcji na kryzys Utworzenie lub wzmocnienie konkretnych działów i osób odpowiedzialnych za koordynację działań i współpracy [...]. 5. Profilowanie działań. Rozumienie potrzeb, możliwości i ograniczeń. Poza działaniami holistycznymi często firmy decydowały się na działania w obszarze, w którym były wyspecjalizowane [...]. 6. Czynniki ludzkie. Dużą wartością okazało się wzmacnianie inicjatyw pracowniczych na różnym szczeblu, zapewnianie wsparcia personelowi uciekającemu z Ukrainy, jak i wspieranie inicjatyw pracowników i pracowniczek poprzez darowizny i wolontariat pracowniczy” (tamże: 75-76).

„Dobre praktyki” są sprawą kluczową dla niniejszego opracowania i w kolejnym rozdziale wrócę obszerniej do tego pojęcia. Będzie ono też uwypuklane przy podsumowywaniu poszczególnych wywiadów eksperckich i, wreszcie, zajmę się nim w podsumowaniu całości raportu.

Praktyki pomagania stały się też ważnym przedmiotem analiz badaczy z Collegium Civitas. Ich ważny raport (Kalinowska, Kuczyński, Bukraba-Rylska, Krakowska i Sałkowska 2023) odnosi się do kluczowego roku 2022 i w dużej mierze interpretuje ówczesną sytuację w tradycji teorii ruchów społecznych.

Akademicką analizę tych działań związanych z ukraińskim uchodźstwem wojennym w Polsce można znaleźć na przykład w takich czasopismach, jak „Studia Migracyjne – Przegląd Polonijny” czy „Central and Eastern European Migration Review”, poczynsży od rocznika 2023. Z uwagi na krótki okres dotychczasowego trwania całego badanego procesu społecznego i na czasochłonność procesu badawczego i potem wydawniczego, tekstów tych nie ma bardzo wiele. Nie ma też, jak dotąd, wiarygodnych syntez.

Choć cały Projekt Interwencyjny NAWA obejmuje zarówno Polskę (a tu – Małopolskę ze szczególnym uwzględnieniem Krakowa) jak i Australię, niniejszy raport odnosi się tylko do tej pierwszej. Problematykę australijską podejmuje osobny raport, przygotowany przez kierownika drugiej regionalnej części całego projektu, Łukasza Krzyżowskiego.

Ukraińska społeczność uchodźcza w Polsce, a zwłaszcza Krakowie w latach 2022-2024

Bardzo trudno określić liczbę obcokrajowców w danym kraju, w danym regionie, mieście (do tego w danym momencie, czy nawet okresie), w szczególności w Polsce, z uwagi na to, że dane pochodzą z różnych źródeł (urzędy samorządowe i wojewódzkie, ZUS, GUS, baza PESEL, Urząd do spraw Cudzoziemców, etc.), różne są metodologie liczenia obcokrajowców, różne są okresy, w jakich te dane były i są zbierane. Dotyczy to też Ukraińców w Polsce, w tym w Krakowie. W odniesieniu do Krakowa w roku 2023 najbardziej syntetyczne dane zaprezentowane zostały w raporcie OWiM z roku 2024 (Pędziwiatr, Stonawski, Brzozowski i Szkołut 2024). Raport ten korzysta z licznych źródeł i bardzo kompetentnie je analizuje. Ukraińki i Ukraińcy są tu przedstawieni na szerszym tle ogółu imigrantów do Krakowa, zarówno imigrantów ekonomicznych jak i przymusowych.

Ogromna większość imigrantów przymusowych przybyła do Polski po rozpoczęciu pełnoskalowej inwazji Rosji na Ukrainę³. Znaczna ich część wyjechała z Polski w pierwszych miesiącach po inwazji, przede wszystkim do innych krajów Unii Europejskiej. Niektórzy wrócili do Ukrainy. Według wiarygodnych szacunków, w grudniu 2022 roku na terytorium Polski (w miejscowościach o różnej wielkości) wciąż mieszkało między 2.1 a 2.3 miliona obywateli i obywateli Ukrainy. Połowa z nich to osoby, które przybyły przez 24 lutego 2022 roku, a połowa to uchodźczynie i uchodźcy wojenni.

Jak zobaczymy, te dane niewiele zmieniły się do początku 2024 roku (tamże: 4). Zdecydowana większość uchodźczyń i uchodźców wojennych z Ukrainy posiada ochronę tymczasową przyznaną na mocy „specustawy” z 12 marca 2022 roku „O pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa” (wraz z późniejszymi nowelizacjami, z których ostatnia pochodziła z 28 stycznia roku 2023)⁴. W połowie grudnia 2023 roku w Polsce przebywało prawie 955 tysięcy uchodźczyń i uchodźców wojennych z Ukrainy z numerem „PESEL UKR”. Według rejestrów PESEL, 44% z nich to dorosłe kobiety, 40% to dzieci do 18 roku życia, a 16% to dorośli mężczyźni (tamże: 8).

Jednak imigracja do Polski w ostatnich latach to nie tylko wojenne uchodźstwo. W końcu roku 2022 ważne karty pobytu (stałego i tymczasowego) miało w Polsce 680 tysięcy obcokrajowców, zaś w końcu grudnia 2023 ta liczba to 842 tysiące. Byli to głównie (490 tysięcy) obywatelki i obywatele Ukrainy (tamże: 4-5).

W dniu 10 kwietnia 2024 roku Europejski Urząd Statystyczny (Eurostat) podał nowe dane dotyczące miejsca pobytu wojennych uchodźców z Ukrainy. Jak czytamy w jego komunikacie, w dniu 29 lutego 2024 r. około 4,2 mln osób spoza Unii Europejskiej, które uciekły z Ukrainy w wyniku rosyjskiej agresji (rozpoczętej 24 lutego 2022 roku), posiadało w

³ Jak pamiętamy, wciąż trwała pandemia Covid-19, która początkowo bardzo utrudniała działalność pomocową, ale też dała licznym osobom i zbiorowościom doświadczenie radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi.

⁴ W dniu 1 lipca 2024 roku weszła w życie nowa „specustawa”, która poważnie zmieniała sytuację tych wojennych uchodźczyń i uchodźców z Ukrainy, którzy najbardziej potrzebowali i potrzebują pomocy. Ta nowa sytuacja nie może być jednak przedmiotem niniejszych analiz.

Unii status ochrony tymczasowej. W końcu lutego 2024 roku krajami Unii, w których przebywało najwięcej beneficjentów statusu ochrony tymczasowej, były: Niemcy (1,2 mln osób, czyli 30,4 proc. zbioru uchodźców; jest to 10–20 osób na 1000 mieszkańców), Polska (957,2 tys., czyli 22,6 proc. tego zbioru; jest to ponad 20 osób na 1000 mieszkańców) i Czechy (385 tys. – 9,1 proc.; podobnie jak w Polsce, ponad 20 osób na 1000 mieszkańców). W porównaniu z końcem stycznia tego roku, największy bezwzględny wzrost liczby beneficjentów statusu odnotowano w Niemczech (+16,4 tys., +1,3 proc.), Polsce (+5,6 tys., +0,6 proc.) i Czechach (+3,8 tys. +1 proc.). Liczba osób korzystających z ochrony spadła w pięciu krajach UE: Austrii (-1,4 tys., -1,7 proc.), Francji (-685, -1,1 proc.), Estonii (-550, -1,5 proc.), Holandii (-120, -0,1 proc.) i na Malcie (-20, -1 proc.).

Warte odnotowania (dalej za Eurostatem) jest to, że 28 września 2023 roku Rada Europejska zgodziła się przedłużyć tymczasową ochronę dla osób uciekających przed wojną w Ukrainie od 4 marca 2024 r. do 4 marca 2025 roku. (por. <https://www.tvp.info/76916020/eurostat-ponad-4-mln-ukraincow-objetych-ochrona-tymczasowa-w-ue>, pobrano 10.04.2024 r.).

Przejdźmy do Krakowa jako jednego z głównych w Polsce ośrodków pomocy uchodźczyńom i uchodźcom wojennym. Posługiwać się będą głównie zagregowanymi informacjami zsyntetyzowanymi przez zespół badawczy OWiM. Według danych Małopolskiego Urzędu Wojewódzkiego, w listopadzie 2023 roku przebywało w Krakowie około 64,4 tysiąca imigrantów (dla porównania – w roku 2019 – 15,6 tysiąca). Zakład Ubezpieczeń Społecznych odnotował ich 63,1 tysiąca. Między rokiem 2022 a 2023 spadła liczba obcokrajowców z krajów Unii Europejskiej i z Wielkiej Brytanii. Najliczniejszą grupą cudzoziemców w mieście są obywatele krajów europejskich spoza UE (w zależności od baz danych, od 60% do 74%). Najwięcej (według wojewódzkiej bazy osób legalizujących pobyt) jest Ukraińców. Ich liczba wzrosła od roku 2019 do 2023 z 15,8 do 29 tysięcy. Według innych baz jest ich o około 10 tysięcy więcej. Jednak tylko około 20% obywateli Ukrainy płacących składki ZUS jest w naszym mieście zameldowana (por. Pędziwiatr, Stonawski, Brzozowski i Szkołut 2024: 10-15).

Popatrzmy teraz, za cytowanym w poprzednim akapicie Raportem OWiM, na niektóre cechy demograficzne i strukturalne interesującej nas tu zbiorowości. Populacja uchodźców wojennych jest inna niż pozostałych imigrantów. W zbiorowości ukraińskiej przeważają kobiety. W roku 2023 stanowiły one 60% tej zbiorowości, zaś wśród osób dorosłych, mających ponad 20 lat, 67%. Kobiety w wieku 35-39 lat to 9.5% krakowskiej populacji ukraińskich uchodźców. Cała ta zbiorowość jest młoda. Osoby do 24 roku życia stanowią jej 42%. Struktura ta się zmienia. Na przykład, o ile w kwietniu 2022 roku udział mężczyzn wynosił około 27% w całej populacji (a wśród osób mających co najmniej 20 lat – 10%), to w listopadzie roku 2023 było to już 40% (i, odpowiednio, 33%). Dotąd nie mamy wiarygodnej informacji o wykształceniu wojennych uchodźczyń i uchodźców z Ukrainy (tamże: 22, 28).

Pojęcie „dobrych praktyk”

Jeśli nawet pominiemy pojęcie „praktyki”, tak jak używane jest ono w filozofii (por. np. Niesporek 2021) i socjologii teoretycznej, to i tak pojęcie „praktyk” odnosi się do ludzkiego działania i jego niektórych wyróżnionych cech (por. np. Schatzky, Knorr Cetina i Savigny, eds, 2001; Turner 1998: 68-81; Turner 2003: 81-214; Baert i da Silva 2013: 211-242). O „praktykach pomagania” (na ogół bez teoretyzowania pojęcia „praktyk”) piszą autorzy wielu polskich publikacji poświęconych ukraińskim uchodźcom wojennym.

Pojęcie dobrych praktyk jest używane bardzo często w debatach (w tym akademickich) dotyczących organizacji i zarządzania. Rozpropagowane zostało one w dokumentach Komisji Europejskiej (por. Rysz-Kowalczyk i Szatur-Jaworska 2013: 16). „Europejski Kodeks Dobrej Praktyki Administracyjnej”, wstępnie opracowany przez Ombudsmana (Rzecznika Praw Obywatelskich) Unii Europejskiej Jacoba Södermana, byłego ombudsmana Finlandii, został uchwalony w dniu 6 września 2001 roku przez Parlament Europejski (por. Świątkiewicz 2007). Badacze społeczni różnych specjalności, a także politycy i organizatorzy różnych form życia społecznego szybko podjęli to pojęcie.

Pojęcie dobrych praktyk odnosi się na ogół do pożądaných działań organizacji sformalizowanych i silnie zinstytucjonalizowanych, choć wszelkie systematyczne działania, jednostek lub zbiorowości, można rozpatrywać z punktu widzenia spełniania ważnych tu kryteriów. „Encyklopedycznie” na to patrząc, ludzkie działanie traktować można jako podstawowy składnik wszelkich procesów zachodzących w każdej organizacji, formalnej czy nieformalnej. Chodzi o działanie świadome, intencjonalne, dowolne i celowe. Cele działania mogą być ustalane samodzielnie przez podmiot działający (człowieka lub zbiorowość) lub mogą zostać mu (jej) narzucone przez inny podmiot (na przykład zwierzchników, szerszy układ instytucjonalny, w tym normy społeczne).

Idąc tym tropem, działanie będę tu rozumiał jako świadome, celowe zachowanie się człowieka (lub zbiorowości), które może być motywowane czynnikami wewnętrznymi lub zewnętrznymi. Ocena działań (ważna dla uznania go za dobre praktyki) opiera się na kryteriach takich jak skuteczność, przydatność, i ekonomiczność (czyli ponoszenie możliwie niskich kosztów). Działanie społeczne odnosi się do zachowania wobec innych osób. Działania komunikacyjne służą osiągnięciu porozumienia. „Encyklopedyczne” i skrótowe podejście wyróżnia składniki działań (głównie tych podejmowanych przez organizacje gospodarcze) będących dobrymi praktykami. Są to: sprawca - człowiek lub mniej lub bardziej zinstytucjonalizowany zbiór ludzi; cel działania, który może być inspirowany przez samego sprawcę lub narzuconym mu z zewnątrz impulsem skłaniający go do działania; wynik działania - skutek, rezultat zamierzony lub/i niezamierzony (strata, niepowodzenie), wyrób lub wytwór, czy strukturalny lub kulturowy stan rzeczy; środki i metody - sposoby wykorzystane od osiągnięcia wyniku działania; warunki - okoliczności działania, czasowe, przestrzenne oraz związane z kontekstem działania, także wpływami czynników zewnętrznych względem sprawcy; aparatura - narzędzia, maszyny, urządzenia techniczne, ale też przyjęte sposoby postępowania, wykorzystane przez sprawcę do osiągnięcia wyniku działania; materiał - zasób,

tworzywo, surowiec przetwarzany przez sprawcę z wykorzystaniem aparatury i przy pomocy środków i metod, celem osiągnięcia wyniku działania; uzasadnienie działania - racjonalne uzasadnienie przyczyn podjęcia działania i intencje sprawcy (por. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Dzialanie>; https://mfiles.pl/pl/index.php/Dobre_praktyki#google_vignette, odczyt 16.04.2024). Nie wszystkie z tych cech dobrych praktyk będą miały znaczenie dla dalszych analiz przedstawionych w tym raporcie.

Dobre praktyki organizacji gospodarczych (czy biznesowych; głównie przedsiębiorstw społecznych i wielkich korporacji realizujących projekt społecznej odpowiedzialności biznesu) będą mnie tutaj interesowały, ale tylko z punktu widzenia ich własnych „polityk społecznych” w zakresie pomagania uchodźczyniom i uchodźcom wojennym z Ukrainy. Jak zauważają Barbara Rysz-Kowalczyk i Barbara Szatur-Jaworska, w odniesieniu do organizacji biznesowych pisze się w literaturze przedmiotu często o „najlepszych praktykach” (best practices). Podejścia stosujące to drugie pojęcie są też, na ogół, porównawcze – odnoszą dane działania do innych działań, tego samego podmiotu lub innych podobnych (w danym kontekście) podmiotów (2013: 18-19). Autorki zachęcają do używania pojęcia najlepszych praktyk przede wszystkim w normatywnych sytuacjach społecznych, w których sugerujemy uczenie się od najlepszych lub choćby lepszych od danego podmiotu działań. Dobre praktyki są ważną wartością, istotnym elementem niematerialnego dorobku danej organizacji. Dobre praktyki budują markę organizacji, są elementem wiedzy organizacyjnej, która może i powinna być przekazywana innym. Dobre praktyki są więc ważnym aspektem społecznej komunikacji z innymi -- odbiorcami danych działań, środowiskiem społecznym, a więc i innymi organizacjami podejmującymi podobne działania (tamże: 16-17, 20).

W literaturze przedmiotu pojawia się dyskusja na temat tego, czy działania, będące dobrymi praktykami muszą być innowacyjne. Zwolenniczkami poglądu, że muszą, są na przykład, w naszej literaturze, Agata Chabior i Małgorzata Krawczyk-Blicharska (2014: 245), czy Klaudia Śledzińska (2015). Dobroniega Trawkowska z kolei relatywizuje to zagadnienie, pisząc, że „innowacyjność dobrej praktyki jest [...] cechą względną, zależną od wcześniejszych doświadczeń osoby, grupy, organizacji lub instytucji” (2014: 11). Od utożsamiania tych pojęć są jeszcze bardziej odległe Barbara Rysz-Kowalczyk i Barbara Szatur-Jaworska, twierdząc, że „innowacje społeczne mogą, jednakże nie muszą, być dobrymi praktykami. Dobre praktyki mogą, ale nie muszą, być innowacyjne” (2013: 23). Badaczki i badacze dobrych praktyk zgadzają się natomiast co do tego, że dobre praktyki to takie działania, które stymulują aktywność osób, grup i organizacji, ku którym są skierowane. Ważne zauważenia jest też to, że traktowane są one na ogół nie tyle jako usługi jednego partnera skierowane do innego, co jako relacja między partnerami społecznymi. Ważną ich rolą jest stymulowanie spójności społecznej. Pojęcie dobrych praktyk nie sugeruje, że istnieje tylko jeden rodzaj działań, przydatnych do rozwiązania danego problemu (zagadnienia) społecznego, jeden rodzaj działań w danej sytuacji zasługujący na pozytywną ocenę, gdyż przynosi pożądane efekty.

Cytowane wcześniej autorki podkreślają, że można wyodrębnić zarówno ogólne, jak i szczegółowe (konkretne) kryteria uznawania jakichś działań i praktyk za dobre z punktu

widzenia polityk społecznych. Te drugie muszą być oczywiście zrelatywizowane do danego pola problemowego. Popatrzmy na ogólne kryteria. Badaczki wymieniają ich osiem. Po pierwsze, jest to wykazana (a nie potencjalna) efektywność w rozwiązywaniu danego typu problemów – uzyskiwanie rezultatów, które zbiegają się z zakładanym celem projektu. Po drugie, praktyki są dobre, o ile da się opisać i przedstawić metodologie ich stosowania, formy, stadia, rezultaty. Po trzecie, dobre praktyki są powtarzalne. Można je zastosować poza kontekstem ich pierwszego owocnego użycia. Po czwarte, są elastyczne. Da się je adaptować do zmian warunków sytuacyjnych bez utraty jakości. Po piąte, są „przeźroczyste” (transparentne). Przejawiają się w poznawczo dostępnymi działaniami. Po szóste, są etyczne w danym kontekście aksjologicznym. Po siódme, stosują się do obowiązującego w danych okolicznościach systemu prawnego. Po ósme wreszcie, charakteryzują się efektywnością ekonomiczną -- relacja nakładów do efektów jest pozytywna. Autorki są stanowcze i uważają, że „jest to pełny zestaw kryteriów, przy pomocy których możemy uznać jakieś działanie za dobrą praktykę w zakresie polityki społecznej. Tak więc działanie to musi spełnić każde z tych kryteriów” (tamże: 22-23). Choć niniejszy raport dotyczy polityk społecznych, nie mam przekonania, iż wszelkie interesujące nas tu działania da się ocenić z punktu widzenia tych kryteriów. Będę więc traktował przedstawiony przed chwilą zestaw kryteriów jako „typ idealny”, z którym porównywać można i trzeba realne praktyki.

Choć inspirację do analizy praktyk społecznych w tym zakresie znajduję w pracach (między innymi wymienianych w tym rozdziale tego opracowania) dotyczących różnych (ogólnych i bardzo konkretnych) zagadnień społecznych czy „socjalnych”, to w zasadniczych częściach raportu nawiązywać będę głównie do dorobku polskich badaczy zajmujących się pomocą Ukraińcom w czasie trwania obecnego etapu pełnoskalowej wojny (por. np. Czerska, Krzyworzeka-Jelinowska i Mucha 2022; Polska szkoła ... 2023. Nie nadużywają oni pojęcia dobrych praktyk (na dobre praktyki wymieniane jednak w tym drugim raporcie zwracałem uwagę w pierwszym rozdziale niniejszego tekstu), raczej analizując działania różnych podmiotów i przedstawiając rekomendacje, i tutaj oczywiście bardzo ważne.

Dość oczywiste, ale niezbędne, wydaje mi się przypomnienie tego, że koncentracja na dobrych praktykach nie jest analizą neutralną, czy bezstronną. Pomija ona, a co najmniej nie eksponuje, ewentualnych „złych praktyk”, a więc (w uproszczeniu) tego, co w działalności danej jednostki lub zbiorowości nie przynosi pożądanych (przez nią czy jej otoczenie) efektów. Tym „skrzywieniem” obciążony jest również niniejszy raport. Po stronie niepowodzeń działań pomocowych zapisać dałoby się też kwestie, nad którymi dana instytucja czy zbiorowość nie panuje – takie cechy czy procesy po stronie odbiorców praktyk (zwłaszcza pomocowych), które powodują, że najlepiej przemyślane i wykonane działania nie przynoszą spodziewanych dobrych efektów. Gdy eksperci omawiali trudności, pokazuje je jednak. Pomijam (a właściwie – tylko dotykam) tu jeszcze jedną ważną sprawę – zaangażowanie omawianych tu instytucji w pomoc Republice Ukrainie. Potencjalnie, dobre praktyki mogłyby się odnosić i do tego istotnego zagadnienia, eksponowanego przez wielu moich rozmówców.

Raport niniejszy dotyczy jednak nie tylko tego, co może być uważane za ogólne dobre praktyki. Pokazuje on też konkrety – sposoby działania zbiorowości społecznych, w

szczegółności zorganizowanych, w szczegółowych sytuacjach. Choć więc ogólne dobre praktyki mogą być podobne, to konkretne ich realizowanie jest na ogół rozmaite.

Metodologia przygotowywania tego raportu

Cały Projekt Interwencyjny NAWA jest wieloaspektowy, zaś niniejszy raport dotyczy jednego z tych aspektów – dobrych praktyk rozmaitych instytucji zaangażowanych w pomoc uchodźczynom i uchodźcom wojennym z Ukrainy w ich ucieczce przed agresją ze strony Federacji Rosyjskiej i w ich osiedlanie się (krótkotrwałe lub długotrwałe) w Małopolsce, a w szczególności w Krakowie.

Jak wspominałem w pierwszym przypisie, przygotowanie tego raportu wiązało się z różnego typu działaniami. Po pierwsze, już przed wspomnianą agresją prowadziłem obserwację (częściowo uczestniczącą) wydarzeń organizowanych przez środowiska imigranckie w Krakowie i dla tego środowiska imigranckiego. Z demograficznego powodu odnosiło się to przede wszystkim do krakowskiej społeczności ukraińskiej. Uczestniczyłem też w pracach zespołu doradczego programu „Otwarty Kraków”, prowadzonego od roku 2016 przez Urząd Miasta Krakowa. Poznałem więc rozmaite grupy formalne i nieformalne, stowarzyszenia i fundacje, imigranckie w szerokim sensie, polsko-ukraińskie i ukraińskie. Na użytek innych, wcześniejszych projektów badawczych rozmawiałem z wieloma ich działaczkami i działaczami. Te obserwacje i rozmowy dały mi wielostronną, tylko częściowo systematyczną „wiedzę tła”. Będzie ona tutaj wykorzystywana, ale tylko w takiej właśnie funkcji.

Na specjalny użytek Programu Interwencyjnego NAWA (i o tym mowa w pierwszym przypisie) odbyłem ponad dwadzieścia zarejestrowanych rozmów z polskimi i ukraińskimi uczestniczkami i uczestnikami małopolskiej (w szczególności krakowskiej) „sceny migranckiej” (i jej najistotniejszej tutaj części – „sceny uchodźczej”). Korzystam też z cząstkowych raportów zamówionych przez kierownictwo Programu Interwencyjnego. Raporty te (też wspomniane w pierwszym przypisie) odnoszą się do „dobrych praktyk” w czterech zakresach: działań administracji publicznej (por. Płoskonka 2024), edukacji (będącej w dużej mierze realizacją polityk publicznych) skierowanej ku ukraińskim uchodźczynom i uchodźcom wojennym (por. Majcher-Legawiec 2024), szeroko rozumianej działalności gospodarczej ukraińskich imigrantek i imigrantów przymusowych (por. Bagliuk 2024)⁵, a także działań polskich, ukraińskich i międzynarodowych organizacji pozarządowych (por. Nalyvaiko i Yaresyk 2024). Autorzy poszczególnych raportów cząstkowych podzielili się też swoimi ogólnymi refleksjami na temat dobrych praktyk z uczestnikami seminarium projektowego, będącego „wydarzeniem towarzyszącym” Konferencji „Nowe Migracje, Nowe Narracje”, zorganizowanej w końcu czerwca 2024 roku przez Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie i Wydział

⁵ Znaczenie działalności ekonomicznej Ukrainek i Ukraińców w Polsce eksponuje też, na przykład, Raport Polskiego Instytutu Ekonomicznego (por. Zyzik, Baszczak, Rozbicka i Wielechowski 2023).

Humanistyczny Akademii Górniczo-Hutniczej. Raporty cząstkowe dostępne są w archiwum Projektu Interwencyjnego NAWA. Raporty te, przypomina, zostały przygotowane na SPECJALNY UŻYTEK Projektu Interwencyjnego NAWA. Choć są intelektualną własnością Autorki i Autorów, pod względem urzędowym należą do Projektu i dostępne są w jego archiwum. Powoływanie się na ich treść jest każdorazowo zaznaczane, ale nie wymaga specjalnej zgody Auterek i Autorów.

Wielu (wymienionych w pierwszym przypisie) znawców poszczególnych obszarów pomocy udzieliło mi wywiadów eksperckich. Prosiłem ich potem o zgodę na wykorzystanie tych wywiadów. W jednym przypadku nie udało mi się tej pisemnej zgody uzyskać, i wtedy zarówno obszar działań jak i osoba rozmówcy zostały w tekście zanonimizowane⁶.

Prezentacja zebranego materiału odbywać się będzie w następujący sposób. Materiał podzielony został na cztery rozdziały, koncentrujące się na wspomnianej w poprzednim akapicie problematyce (por. cztery raporty cząstkowe). W ramach tych rozdziałów przedstawione zostaną najpierw dobre praktyki wskazane przez autorów poszczególnych raportów cząstkowych, a później te wskazane w trakcie wywiadów eksperckich przez pozostałych respondentów, interesujących się w szczególności danymi sferami życia społecznego. Autorzy raportów cząstkowych mieli swobodę w podejmowaniu konkretnych zagadnień i z tej swobody skorzystali. Dlatego poniższe rozdziały nie mogą być tematycznie w pełni spójne. Trzeba też jasno powiedzieć, że wymienione tu sfery życia silnie na siebie zachodzą. Edukacja jest ważnym zadaniem administracji publicznej, gospodarka jest regulowana przez tę administrację, organizacje pozarządowe wypełniają często zadania zlecone im przez tę administrację, bywają podmiotem założycielskim przedsięwzięć gospodarczych.

Z uwagi na wielkość zasobów i szerokość zakresu pomocy, najwięcej uwagi poświęcę administracji publicznej.

Działania administracji publicznej

Dla zachowania przedstawionego powyżej porządku prezentacji, w niniejszym rozdziale zacznę od raportu cząstkowego autorstwa pana Mateusza Płoskonki, zastępcy dyrektora Wydziału Polityki Społecznej i Zdrowia UMK, inspiratora i aktywnego uczestnika wielu publicznych działań związanych z życiem grup mniejszościowych i imigranckich w Krakowie, a dotyczącego działań Gminy Kraków (w szczególności Urzędu Miasta Krakowa -- UMK). Kraków liczy około 800 tysięcy stałych mieszkańców. Potem przejdę do szerszej jednostki administracyjnej jaką jest Województwo Małopolskie (w szczególności działań Małopolskiego Urzędu Wojewódzkiego⁷), a następnie do dwóch przykładowych powiatów tego województwa (powiatu limanowskiego i powiatu myślenickiego).

⁶ Osobna jest sprawa Małopolskiego Kuratorium Oświaty. Wrócę do niej.

⁷ Na mocy ustawy z 12 marca 2022 roku pomoc ukraińskim uchodźcom wojennym jest zadaniem administracji rządowej (a więc urzędów wojewódzkich, a nie urzędów marszałkowskich), ale część wydatków ponoszonych

Podążmy za cząstkowym raportem autorstwa Mateusza Płoskonki. Do końca kluczowego roku 2022 UMK zrealizował zadania na rzecz uchodźców wojennych na łączną kwotę ponad 197 milionów złotych (w roku 2023 – 24,3 miliona, do połowy roku 2024 – 14,6 miliona). Te (jak wspominałem, refundowane przez Urząd Wojewódzki) pieniądze wydane zostały na rozmaite cele: pokrywanie kosztów zakwaterowania; bezpłatny dostęp do transportu publicznego; organizacja codziennego żywienia zbiorowego; zapewnianie środków czystości i higieny osobistej; wypłacanie świadczeń pieniężnych (ciągłych i jednorazowych); zaspokajanie potrzeb sportowych, kulturalnych, edukacyjnych i psychologicznych; opieka całodobowa dla osób wymagających szczególnej opieki; opieka nad dziećmi w ramach pieczy zastępczej; organizacja pogrzebów; dystrybucja pakietów żywnościowych i innych (odzież, środki chemiczne); prowadzenie punktów recepcyjnych.

Urząd Miasta Krakowa szybko stał się organizatorem i koordynatorem zbiórki i dystrybucji pomocy rzeczowej. Chodzi tu zarówno o dary przynoszone do miejskich punktów zbiórki przez mieszkańców miasta (UMK zajmował się logistyką), jak i pochodzące od wielkich koncernów, takich jak na przykład Shell, BP czy IKEA. Urząd nawiązał współpracę z globalną organizacją World Central Kitchen (WCK), która zapewniała wyżywienie setkom uchodźców, finansowała obiady dla dzieci szkolnych. Inny przykład zagranicznej wielkiej pomocy koordynowanej przez UMK to działalność Tajwańskiej Fundacji Tzu Chi.

Wsparcie ze strony wielkich firm i fundacji (ale też niewielkich stowarzyszeń, fundacji o pomocowym charakterze), realizowane często poprzez agendy administracji miejskiej, mogło być efektywne dzięki rozbudowanemu z tej okazji, też koordynowanemu przez UMK wolontariatowi (i o nim będę pisał osobno). Specjalny zespół powołany w ramach Wydziału Polityki Społecznej i Zdrowia UMK koordynował działania liczącego około 4,5 tysiąca osób zbioru wolontariuszy. Chodzi tu nie tylko o zgłaszających się do pomocy mieszkańców miasta, ale też o wolontariat pracowniczy – ze strony pracowników UMK (i innych miejskich jednostek organizacyjnych), ale i ze strony bardzo wielu firm działających w Krakowie. Synergia między wsparciem rzeczowym a zaangażowaniem wolontariuszy może być, zdaniem Mateusza Płoskonki, dobrym przykładem („modelem”) dla innych miast i regionów, mierzących się z podobnymi wyzwaniami.

W trakcie „kryzysu uchodźczego, Gmina zmodyfikowała swą całościową politykę informacyjną. Od pierwszych dni i tygodni rosyjskiej inwazji na Ukrainę, a więc i pojawienia się uchodźczyń i uchodźców wojennych, wszystkie miejskie media regularnie publikowały komunikaty i informacje w języku ukraińskim. UMK uruchomił przeznaczony dla uchodźców profil na internetowej stronie www.otwarty.krakow.pl oraz facebookowym profilu <@programotwartykrakow>. Wydano kilkutysięczne nakłady broszury „Witamy w Krakowie – przewodnik dla uchodźców” w językach ukraińskim i angielskim. Dystrybuowano materiały ulotne w języku ukraińskim. Produkowano i dystrybuowano filmy informacyjne. Produkowano i dystrybuowano bezpłatnie słownik ukraińsko-polski. Informacja potrzebna była od początku,

przez samorządy lokalne jest refundowana przez organy rządowe, w szczególności właśnie przez urzędy wojewódzkie.

choć najpierw głównie dotyczyła urzędowej rejestracji, opieki zdrowotnej, edukacji i zatrudnienia, potem (nie zaniebując wspomnianych zadań) i codziennej komunikacji i integracji w ramach społeczności lokalnej. W kilku lokalizacjach uruchomiono punkty informacyjno-prawne i ogólne punkty informacyjne. UMK silnie zaangażował się w działalność informacyjną w języku ukraińskim gdyż uważał, że dostęp do zrozumiałych i aktualnych informacji dotyczących spraw żywotnych jest kluczowy dla adaptacji i integracji w nowym środowisku

Za Mateuszem Płoskonką przypomnijmy kilka przykładów koordynowanego przez UMK kompleksowego wsparcia w różnych lokalnościach. Miasto organizowało dostarczanie żywności uchodźczyniom i uchodźcom oczekującym przed Konsulatem Generalnym Ukrainy. Uruchomiono specjalne miejsca tymczasowego pobytu dla osób obłożnie chorych i twórców kultury. Uruchomiono 15 punktów pomocy psychologicznej. Uruchomiono „live chat” dla przedsiębiorców oraz stanowiska z samoobsługowymi komputerami dla wypełniania wniosków on-line. Zrealizowano projekt „Przedsiębiorcze Krakowianki” w wersji ukraińskiej. Organizowano relokację uchodźców do miast partnerskich Krakowa w Zachodniej Europie.

Wiele działań UMK mogło się udać dzięki temu, że administracja miasta miała duże doświadczenie działań na rzecz mieszkających tu cudzoziemek i cudzoziemców (ale też działań międzysektorowych). Dobrze funkcjonował (powołany przez Radę Miasta w dniu 14 września 2016 roku Program Otwarty Kraków wraz z kilkudziesięcioosobowym zespołem doradczym. Wiele osób działających w ramach tego miejskiego Programu znało się osobiście, często się spotykało, znało swoje kompetencje. Dzięki temu, już w dniu rosyjskiej inwazji 24 lutego 2022 roku udało się oddolnie powołać Koalicję Otwarty Kraków, która działa do dziś i liczy około 60 organizacji (w szczytowym momencie uchodźstwa było to około 80 organizacji), współpracujących ze sobą w ramach nieformalnej platformy wymiany informacji i zasobów. Dzięki nieformalnym związkom i szybkiej (często natychmiastowej) wymianie informacji możliwe jest unikanie dublowania pomocy, docieranie do „ukrytych” zasobów i efektywne ich rozdzielanie, elastyczność. Możliwe jest też wzmocnienie specjalizacji, a tym samym kompetencji w danym zakresie. Zdaniem Mateusza Płoskonki Koalicja Otwarty Kraków okazała się kluczowym elementem w zarządzaniu kryzysem uchodźczym w Krakowie i w Małopolsce.

O współdziałaniu UMK z gospodarczymi i pomocowymi organizacjami zagranicznymi, w tym międzynarodowymi, już pisałem. Wróć teraz do tego zagadnienia. W sytuacji wielkiej fali imigracji uchodźczej, Kraków zintensyfikował współpracę z miastami partnerskimi. Najbardziej znacząca była współpraca z Norymbergą. UMK podpisał umowy z międzynarodowymi organizacjami. Z innych miast, które włączyły się do krakowskiej sieci pomocy warto wymienić Lipsk, Frankfurt nad Menem, Monachium, Orlean, Bordeaux, Trondheim, Bergen, Edynburg, czy amerykański Rochester. Przykład Krakowa pokazuje, jak międzynarodowe partnerstwa, sformalizowane lub jeszcze niesformalizowane, mogą w znaczący sposób zwiększyć zakres i skuteczność działań humanitarnych.

Już w kwietniu 2022 roku zawarto porozumienie z UNICEF, a za środki tego funduszu zorganizowano, między innymi, Centrum Edukacyjno-Terapeutyczne dla uchodźczych dzieci z niepełnosprawnościami. Opiekę nad niepełnosprawnymi osobami starszymi pomogła

sfinansować Fundacja CORE, prowadzona przez aktora Seana Penna. Międzynarodowy komitet Kościoła Ewangelicko-Augsburskiego (Luterańskiego) przekazał poważne środki finansowe i inne zasoby. Włączyły się aktywnie UNHCR, a także IOM (International Organization of Migrations of the United Nations), które otworzyły biura w Krakowie.

Ekspert podkreśla, że dla mobilizacji wsparcia w środowisku lokalnym ale i międzynarodowym niezbędne jest oddziaływanie na opinię publiczną i instytucje publiczne. Cytuje liczne i skuteczne apele ówczesnego Prezydenta Miasta Krakowa Jacka Majchrowskiego do Organizacji Miast Światowego Dziedzictwa czy do UNESCO, ale też medialne nagłaśnianie problemów uchodźczyń i uchodźców w trakcie ucieczki i potem adaptacji do warunków wstępnego nowego osiedlania się. Podkreślmy wagę tego ostatniego zdania. W działaniach władz publicznych w Krakowie widzimy wyraźnie ewolucję od doraźnej pomocy humanitarnej do adaptacji społecznej, integracji, a z czasem i do partycypacji nowych mieszkańców w życiu miasta. Tymi ostatnimi sprawami będę się tu zajmował i szerzej, tutaj zwrócę tylko, za Mateuszem Płoskonką, uwagę na to, że władze miasta poświęciły wiele uwagi dynamice dostępu do mieszkań, edukacji, usług psychologicznych i terapeutycznych, służby zdrowia, rynku pracy. W Krakowie organizowane są warsztaty (sportowe, artystyczne, kulinarne) i grupy wsparcia, liczne wydarzenia kulturalne i społeczne, które mają na celu zbliżenie tradycyjnych mieszkańców miasta i nowych mieszkańców.

Wróćmy do tytułowej sprawy **dobrych praktyk**. Mateusz Płoskonka widzi w poniższy sposób czynniki, które przyczyniły się do sukcesu Gminy Kraków w radzeniu sobie z wielką falą wywołanej przez rosyjską inwazję na Ukrainę wojennej imigracji do miasta. Czynniki te obejmują efektywną współpracę między różnymi szczeblami administracji, zaangażowanie społeczności lokalnej oraz sprawne zarządzanie zasobami. Czynniki te moglibyśmy nazwać dobrymi praktykami.

Po pierwsze, chodzi o skuteczną współpracę między administracją rządową (w szczególności Małopolski Urząd Wojewódzki -- MUW) a samorządową (UMK). Jednym z głównych powodów sukcesu było sprawne zintegrowanie działań obu szczebli i typów administracji. Refundacja części kosztów przez Wojewodę Małopolskiego, zgodnie z zapisami ustawy, umożliwiła miastu pokrycie znacznych wydatków związanych z pomocą uchodźczyniom i uchodźcom. To wsparcie finansowe było kluczowe dla realizacji szerokiego zakresu działań pomocowych.

Po drugie, istotne było wielkie zaangażowanie społeczności lokalnej (mieszkańców miasta) i organizacji społecznych. Społeczność lokalna i organizacje społeczne aktywnie włączyły się w pomoc uchodźczyniom i uchodźcom. Wspólne działania mieszkanki i mieszkańców Krakowa, wolontariuszek i wolontariuszy oraz NGOs-ów przyczyniły się do szybkiego i efektywnego dostarczania niezbędnej pomocy. To zaangażowanie pozwoliło na elastyczne reagowanie na dynamicznie zmieniające się potrzeby uchodźczyń i uchodźców.

Po trzecie, ważne było sprawne zarządzanie i koordynacja działań. UMK wykazał się wysokim poziomem sprawności w zarządzaniu i koordynacji działań pomocowych działając we współpracy z MUW, ale i podmiotami i instytucjami zewnętrznymi, w tym międzynarodowymi. Stworzenie i utrzymanie punktu recepcyjnego na Dworcu Głównym w Krakowie, organizacja

zbiorowego żywienia, zakwaterowania oraz zapewnienie transportu publicznego wymagały precyzyjnego planowania i skutecznego wdrażania. Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi i materialnymi, z wykorzystaniem formalnych i nieformalnych partnerstw międzysektorowych, umożliwiły realizację zadań na dużą skalę.

Po czwarte, wsparcie miało charakter systemowy. Kraków, we współpracy z władzami województwa i organizacjami społecznymi, przyjął takie właśnie podejście do wsparcia uchodźczyń i uchodźców, obejmujące szeroki zakres działań, od zaspokojenia podstawowych potrzeb życiowych, poprzez pomoc społeczną i psychologiczną, do edukacji i integracji kulturalnej. Takie kompleksowe podejście pozwoliło na skuteczne zaspokojenie różnorodnych potrzeb, co przyczyniło się do lepszej adaptacji uchodźczyń i uchodźców w nowych warunkach.

Po piąte, działania miały charakter elastyczny i adaptacyjny. Te dwa powiązane ze sobą czynniki umożliwiły wykorzystania potencjału trzeciego sektora, biznesu oraz różnorodnych zasobów mieszkańek i mieszkańców miasta. UMK szybko dostosowywał swoje strategie do zmieniających się okoliczności i potrzeb uchodźczyń i uchodźców. Dzięki temu możliwe było efektywne reagowanie na nowe wyzwania, takie jak zwiększona liczba osób potrzebujących wsparcia czy specyficzne potrzeby grup szczególnie wrażliwych, jak osoby chore, starsze czy z niepełnosprawnościami.

Mateusz Płoskonka podkreśla w swej ekspertyzie znaczenie „wewnętrznego (no skierowanego na sam Urząd) zadania” w obrębie UMK dla sprawnego i skutecznego wykonywania działań „zewnątrznych”. Dzięki zaangażowaniu organizacji międzynarodowych, Urząd szkoli i wyposaża w kompetencje międzykulturowe pracowników swoich i innych placówek miejskich (na przykład bibliotek, instytucji kultury, jednostek pomocy społecznej) w zakresie umiejętności niezbędnych w codziennej pracy. Przykładowe zakresy to mediacje międzykulturowe, komunikacja międzykulturowa, przeciwdziałanie handlowi ludźmi, identyfikacja grup wrażliwych i praca z nimi.

Ważną (nie tylko w kontekście niniejszego raportu) agendą UMK jest Centrum Wielokulturowe z Punktem Informacyjnym dla Cudzoziemców, od kilku lat prowadzone przez Fundację Internationaler Bund Polska. W tym miejscu odwołuję się do wywiadu eksperckiego z panią Ludmiłą Dymitrow, koordynatorką współpracy z uchodźcami ukraińskimi, przeprowadzonego w maju 2024 roku.

Centrum (mieszczące się początkowo przy ulicy Daszyńskiego w centrum miasta, obecnie przy ulicy Zabłocie) było wstępnie przygotowane na napływ uchodźców z Ukrainy już w połowie lutego 2022 roku. Zorganizowano przygotowawcze spotkania on-line z pracownikami UMK. Wspólnie przygotowali pomieszczenia (biura, magazyny) oraz procedury. W dniu 22 lutego po południu mieli już specjalny profil dla wolontariuszy na Facebooku. W ciągu trzech dni zgłosiło się ich około pięciu tysięcy. Zaczęły działać magazyny (utworzone we współpracy z UMK) darów od mieszkańców Krakowa oraz napływających z zagranicy. Działał już wówczas punkt recepcyjny i relokacyjny (zorganizowany przez kilka krakowskich NGOs-ów we współpracy z Teatrem imienia Juliusza Słowackiego) przy ulicy Radziwiłłowskiej 3 i Centrum Wielokulturowe ściśle z nim współpracowało. Centrum, zajmowało się początkowo „wszystkim”, w szczególności jednak zbiórką i dystrybucją darów. Równoległe z tą pracą zajęli

się tworzeniem systemu wsparcia, podziałem pracy, koordynacją działań pracowników i wolontariuszy. Powołano stanowiska koordynatorów poszczególnych obszarów. Przygotowano system ewidencji darów i ich odbiorców. Zorganizowano, we współpracy z Okręgową Izbą Aptekarską w Krakowie, społeczną aptekę. Krakowscy farmaceuci oceniali przydatność lekarstw pochodzących z darów. Apteka ta działała przez kilka miesięcy. Szukali wielkiego lokalu na różnego rodzaju dary i znaleźli go w przeznaczonym do wyburzenia przez firmę Strabag Polska pustym centrum handlowym. Zorganizowali Szafę Dobra, otwartą tam już w pierwszej połowie marca 2022 roku. Strabag oraz IKEA bardzo pomogły w urządzeniu jej. Pracowało w Szafie Dobra codziennie około 30 wolontariuszy, przyjmując i rozdzielając dary. Szafa przestała być potrzebna jesienią tego samego roku, ale częściowo odtworzona została we wspomnianym wcześniej Centrum Edukacji i Wsparcia na Osiedlu Górali w Nowej Hucie. Punkt Informacyjny dla Obcokrajowców działał do końca grudnia 2023 roku w Galerii Kazimierz, potem w lokalu Centrum Wielokulturowego na Zabłociu. Ekspertka ocenia, że działania Centrum Wielokulturowego można podzielić na dwie podstawowe fazy. Pierwsza to okres do lata 2022 roku. Było to, patrząc z punktu widzenia Projektu Interwencyjnego NAWA, okres wspomagania ucieczki wojennych uchodźczyń i uchodźców z Ukrainy. Od wakacji tegoż roku zaczęła się druga faza, którą możemy tu nazwać fazą osiedlania się. W tej fazie nastąpiło uspokojenie, względna stabilizacja sytuacji. Większość uchodźców wojennych podjęła już decyzję dotyczącą tego, czy wyjechać z Polski (na ogół do różnych krajów Europy Zachodniej), czy zostać w Polsce, przynajmniej na jakiś czas, i się tu osiedlić, czy też wrócić do Ukrainy. Ta druga grupa zająć się musiała szukaniem pracy, mieszkania, edukacji dla dzieci. Centrum Wielokulturowe zmieniło więc nieco swój profil. Nadal silnie współpracowało z UMK, ale teraz też z Grodzickim Urzędem Pracy, z Wojewódzkim Urzędem Pracy. Urzędnicy z tych instytucji pełnili i wciąż pełnią w Centrum dyżury, udzielając nieodpłatnych porad.

Ekspertka ustosunkowała się do kluczowego w niniejszym raporcie zagadnienia, jakim jest to, czy działalność Centrum Wielokulturowego można uznać za sukces na obu etapach uchodźstwa, a jeśli tak, to dlaczego udało się zrobić wiele rzeczy pożytecznych. Na czym więc polegały tu **dobre praktyki**? Złożyło się na nie kilka czynników. Podstawą sukcesu było to, że Polacy, w szczególności, w omawianym przypadku, mieszkańcy Krakowa, wykazali się „gorącym sercem”, wielką empatią. Przydatne było podobieństwo kulturowe (w tym religijne) między Polską a Ukrainą, dzięki któremu łatwo było „dogadać się”. Ważne było jednak też to, że ci empatyczni, z wielkim sercem ludzie to również pracownicy administracji publicznej i jej wszystkich agend. Pod względem organizacyjnym szczególnie istotna była jednak współpraca pomiędzy Centrum a urzędami, koordynacja działań.

Urzędy wojewódzkie, jak wspominałem, reprezentowały władze państwowe w refinansowaniu wydatków ponoszonych przez samorządy. Tak było też z MUW (Województwo Małopolskie liczy około 3,5 miliona stałych mieszkańców). Jego działalność podczas ucieczki i osiedlania się Ukraińców po 24 lutego 2022 roku nie ograniczała się jednak do wypisywania przelewów.

Zaraz po rosyjskiej inwazji w lutym 2022 roku, Wojewoda Małopolski p. Łukasz Kmita powołał panią Paulinę Dziób (wywiad, w ramach Projektu Interwencyjnego NAWA, odbył się

w lutym i marcu 2024 roku) na stanowisko swej „Pełnomocniczki do spraw kontaktu z organizacjami pozarządowymi w zakresie wsparcia uchodźców z Ukrainy” (Samodzielne Stanowisko Pracy do Spraw Wsparcia Zadań na Rzecz Pomocy Uchodźcom z Ukrainy). Po wyborach parlamentarnych z października 2023 roku, nowy Wojewoda (pan Krzysztof Jan Klęczar) odnowił służbową relację z panią Paulina Dziób. Jej stanowisko ulokowane jest w Wydziale Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego MUW i faktycznie obejmowało nie tylko kontakt władz województwa z NGOs-ami, ale ogólnie rzecz biorąc koordynację całej pomocy rządowej na terenie Małopolski. Ta koordynacja oznaczała stały kontakt z samorządami lokalnymi powiatów i miast na prawach powiatów. Obejmowała takie kwestie jak znalezienie (znajdowanie) i utrzymywanie w gotowości miejsc zbiorowego („systemowego”) zakwaterowania (szybko, w ciągu dwóch miesięcy, udało się zlokalizować 31,000 takich miejsc, z czego 23,000 było realnie wykorzystanych; dzięki rezerwie, stale istniała też możliwość dodatkowego czasowego przyjęcia nowych uchodźczyń i uchodźców), współpraca z firmami transportowymi, opieka nad osobami starszymi, ciężko chorymi i niepełnosprawnymi, koordynacja formalnej i nieformalnej edukacji dzieci ukraińskich i współorganizowanie kursów językowych i zawodowych dla dorosłych, organizacja wydawania numerów PESEL UKR, koordynacja szczepień obowiązkowych, wizytacje w ośrodkach zbiorowego zakwaterowania w poszczególnych powiatach. We wszystkich starostwach, przede wszystkim w tamtejszych wydziałach bezpieczeństwa (działających pod różnymi konkretnymi nazwami) powołani byli powiatowi koordynatorzy, z którymi Pełnomocniczka utrzymywała stały roboczy kontakt.

Wróćmy do kontaktów MUW z NGOs-ami. W marcu 2024 roku odbyło się (koordynowane przez wspomnianą wcześniej Pełnomocniczkę) spotkanie nowego Wojewody z przedstawicielami 18 organizacji pomocowych, zarówno wielkich, ogólnopolskich jak i globalnych, ale też małych, lokalnych, ale też z indywidualnymi osobami zaangażowanymi w pomoc. Pozwoliło ono na podsumowanie tego, co udało się zrobić w ciągu minionych dwóch lat. Organizacjom pozarządowym poświęcę osobny rozdział tego raportu.

W trakcie wywiadów eksperckich wykonanych w ramach Projektu Interwencyjnego NAWA, Pełnomocniczka Wojewody akcentowała dobre praktyki WUM (zaraz do nich wróć), ale też przedstawiła swe refleksje na temat tego, co i dlaczego nie w pełni się udało w działalności Urzędu zmierzającej do usamodzielnienia uchodźczyń i uchodźców. Ze względów przedstawionych pod koniec rozdziału poświęconego pojęciu dobrych praktyk, nie będę tutaj tego tematu rozwijał, ale nie pominię go zupełnie. Tak więc po kilku miesiącach obowiązywania ustawy z 12 marca 2022 roku pojawiła się potrzeba jej nowelizacji, ale ta faktycznie nastąpiła dopiero w roku 2024. Nie udało się (faktycznie aż do końca wakacji w roku 2024 – JM) doprowadzić do tego, żeby cała młodzież ukraińska podjęła w Polsce naukę. Nie udało się przezwyciężyć stresu u wielu Ukrainek, co skutkowało tym, że bardzo trudno było zachęcić wiele z nich do aktywnego szukania pracy i kursów językowych i zawodowych (i szerzej – samodzielności). Systemowe zakwaterowanie było na ogół bezpłatne i wysokiej jakości, co nie

zachęcało do szukania mieszkania⁸. Łagodne podejście do obowiązku szczepień spowodowało, iż wiele uchodźczyń i uchodźczyń nie szczepiło się, narażając na szwank zdrowie swoje i innych.

Pełnomocniczka podkreślała jednak swoje przekonanie o tym, że Urząd zasadniczo odniósł wielki sukces. Odnosił się on bardziej do opieki w fazie ucieczki, w nieco mniejszym zakresie w fazie osiedlania. Ekspertka przywołała znaną z psychologii koncepcję „piramidy” (czy „hierarchii”) potrzeb ludzkich, wprowadzoną w roku 1943 przez amerykańskiego badacza Abrahama Maslowa (por. np. 2006). W skrócie chodzi o to, że istnieje sekwencja potrzeb od najbardziej podstawowych (wynikających z funkcji życiowych) do potrzeb wyższego poziomu, które aktywizują się dopiero po zaspokojeniu niższych. Zdaniem Pauliny Dziób, potrzeby pierwotne, bytowe i potrzeby bezpieczeństwa uchodźczyń i uchodźców ukraińskich zostały w Małopolsce zaspokojone, w dużej mierze dzięki działaniom WUM. Był to jej zdaniem duży sukces. Nie w pełni udało się zaspokoić potrzeby wyższego rzędu, związane a adaptacją do społeczeństwa polskiego, usamodzielnianiem się, integracją społeczną.

Dobre praktyki można tutaj zsyntetyzować następująco. Sprawdziło się podejście otwarte na wiedzę na tematy bezpieczeństwa, adaptacji i integracji, biorące się ze stałych konsultacji z ekspertami i z organizacjami pozarządowymi. Sprawdziło się podejście elastyczne, czerpiące wartości z różnorodności metod komunikacji, różnorodności kompetencji uczestników procesu pomagania. Sprawdziło się podejście otwarte na współpracę bez względu na różnice polityczne między ludźmi i organizacjami. Pani Paulina Dziób podkreśliła tu szczególnie współpracę między WUM a UMK jeszcze w okresie przed wyborami parlamentarnymi jesienią 2023 roku. Udała się dobra współpraca z firmami hotelarskimi (w szerokim rozumieniu) i transportowymi, czyli współpraca administracji publicznej z organizacjami gospodarczymi.

Jak pisałem wcześniej, lokalne, oddolne, ale koordynowane przez Urząd Wojewódzki, osiągnięcia (dobre praktyki) przedstawię na dwóch powiatowych przykładach. Pierwszy to Powiat Limanowski, liczący około 135 tysięcy mieszkańców. Osobą odpowiedzialną za pomoc uchodźczyniom i uchodźcom był pan Wojciech Szafrński z Wydziału Bezpieczeństwa, Zarządzania Kryzysowego i Spraw Obywatelskich (obecnie zastępca dyrektora) tamtejszego Starostwa Powiatowego. W maju 2024 roku odbyłem z nim wywiad ekspercki.

Pod koniec lutego 2022 roku całe Starostwo, a w nim Wydział Bezpieczeństwa, „leczyło jeszcze rany” po Covidzie-19, gdy wybuchł nowy i to zupełnie inny kryzys. „Dzięki” Covidowi Wydział był jednak przygotowany na nadzwyczajne sytuacje. Bardzo szybko pojawiły się komunikaty i instrukcje ze strony Wydziału Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego MUW. Starostwo Limanowskie dostało zadanie szybkiego znalezienia miejsc dla ukraińskich uchodźczyń i uchodźców. Szybko znaleziono 80 dużych lokali (do maja zakwaterowano w sumie, w lokalach zbiorowych, około 2000 osób; trudno szacować, jak wiele było takich

⁸ Trzeba jednak wyraźnie powiedzieć, że znaczna część tych uchodźczyń i uchodźców, którzy nie byli chorzy i starzy, sama (choć ze wspomaganiami instytucjonalnym i ze strony NGOs-ów) znajdowała sobie kursy językowe i zawodowe, a także mieszkanie.

prywatnych osób, które udostępniały swoje lokale). Przez pierwsze trzy miesiące pełnoskalowej rosyjskiej inwazji chęć do pomagania była wśród mieszkańców duża. Łatwo było zawierać umowy z przedsiębiorcami hotelarskimi i transportowymi. Wielu uchodźców przyjechało bez niczego. Zbiórki odzieży i innych potrzebnych rzeczy (na przykład środki czystości, higieny) przyniosły sukces. Segregacja miała miejsce w lokalnych placówkach (głównie ochotnicza i państwowa straż pożarna). Właściciele pensjonatów pomagali nie tylko wynajmując pokoje, ale i wożąc Ukraińców do lekarzy, do psychologów. Oczywiście Starostwo spotkało się też z nieprzyjemnymi i niegodnymi zachowaniami niektórych Polaków (na przykład próby oszustwa przy staraniu się o zwrot kosztów zakwaterowania Ukraińców).

Pan Wojciech Szafranski zwracał uwagę na kulturową odmiennosc zbiorowosci uchodźczej od lokalnej, eksponując różnice religijne. Problemem było jednak coś innego -- wywołana traumą wojenną, stresem, niepewnością co do dalszych losów, bierność wielu Ukraińców, niechęć niektórych do uczestnictwa w kursach językowych i zawodowych, niechęć do podejmowania niechęć do podejmowania pracy i współfinansowania swojego pobytu, do podejmowania decyzji dotyczących tego, czy włączyć dzieci do systemu edukacyjnego, a jeśli tak, to którego (polskiego czy zdalnego ukraińskiego), niechęć do utrzymywania porządku w miejscach zakwaterowania. Przypadki takich postaw i zachowań nie były częste, ale jednak były znaczące, wpływając na lokalne relacje polsko-ukraińskie, zajmując czas pracowników Starostwa, który po pierwszych kilku miesiącach powinien być przeznaczony raczej na pomoc w osiedlaniu się i integracji społecznej, ale nie na zajmowanie się kwestiami elementarnymi.

Sprawa osiedlania Ukraińców stała się zaś teraz bardzo ważna dla Starostwa. Dwie trzecie z liczby Ukraińców, którzy zamieszkali w powiecie do połowy roku 2022 obecnie nie potrzebuje polskiej pomocy publicznej. Zmienił się (choć nie w pełni) charakter zakwaterowania. Zamykano małe obiekty, koncentrowano uchodźczyń i uchodźców w mniejszej liczbie obiektów.

Przejdźmy do tego, co Ekspert uważa za **dobre praktyki** swego Wydziału i całego Starostwa. Zacząć trzeba od przypomnienia tego, że ukraińskie uchodźstwo wojenne na wielką skalę rozpoczęło się wtedy, gdy kończyła się w Polsce epidemia Covid-19. Pandemia spowodowała konieczność przeorganizowania sposobu pracy Starostwa i wielostronne wzmocnienie Wydziału Zarządzania Kryzysowego. Można więc powiedzieć, że „dzięki niej” cały urząd był dobrze przygotowany do zarządzania kryzysami, niezależnie od ich charakteru. Między innymi, przygotowany był do niestandardowej współpracy w obrębie Starostwa, między poszczególnymi biurami, wydziałami i samodzielnymi stanowiskami pracy. Po trzecie, nowego charakteru nabrała współpraca między samorządowym Starostwem a reprezentującym rząd Urzędem Wojewódzkim. Po czwarte, mimo wspomnianych niepokoju i wątpliwości ze strony ukraińskiej, udało się ulokować bardzo wiele dzieci w polskim systemie edukacyjnym, głównie dzięki pomocy i życzliwości przedstawicieli tego systemu. Po piąte, bardzo sprawdził się, zdaniem Respondenta, bardzo życzliwy stosunek pracowników Starostwa do uchodźczyń i uchodźców wojennych. Wdzięczność, wielokrotnie wyrażana przez nich (zwłaszcza przez osoby starsze) dodawała pracownikom motywacji do dalszych starań.

Drugim moim lokalnym przykładem działań małopolskiej administracji publicznej jest Powiat Myślenicki (około 130 tysięcy mieszkańców). Zastępca Kierownika Wydziału Bezpieczeństwa i Ochrony Zdrowia / Powiatowego Centrum Zarządzania Kryzysowego Starostwa Powiatowego, pan Marcin Zięba oraz pani Agnieszka Rabska z tegoż Wydziału udzielili mi w maju 2024 roku wywiadu eksperckiego (o innym wywiadzie w Myślenicach napiszę dalej).

W Myślenicach, podobnie jak w Limanowej, nieszczęście w postaci pandemii Covid-19 przyczyniło się do wzmocnienia struktur zarządzania kryzysami. Zespół kryzysowy zebrał się (zdalnie) natychmiast po uzyskaniu informacji o nowej fazie wojny. Od początku współpracowano z zespołem wojewódzkim. Dwa dni po inwazji w powiecie było już 34 uchodźczyń i uchodźców. Starosta konferował z urzędami gminnymi, gdy jeszcze niewiele było wiadomo. Szukano lokali, zasobów. Remizy, internaty, pensjonaty, zareagowały szybko, choć nie było wiadomo, kto, kiedy i za co zapłaci. Początkowy chaos udało się szybko opanować. Przedsiębiorcy hotelowi, gastronomiczni i transportowi (autobusów było jednak niewiele), parafie, gminy, zgłaszali się chętnie, biorąc udział w akcjach relokacyjnych między lokalnymi punktami zbiorowego zakwaterowania, a potem i w szerszej skali. Poszczególni przedsiębiorcy, a także osoby prywatne, jeździli na granicę z Ukrainą, aby zabierać stamtąd uchodźczynie i uchodźców. Po kilku tygodniach, dzięki działaniom ośrodka wojewódzkiego, Starostwa i urzędów gminnych, a przede wszystkim dzięki koordynacji, sytuacja elementarnej i doraźnej pomocy została opanowana. W marcu 2022 roku w miejscach zbiorowego zakwaterowania zamieszkało w powiecie (w obiektach należących do 58 podmiotów, z którymi Starostwo podpisało umowy) około 1000 osób, a prawdopodobnie drugie tyle w domach prywatnych. W maju 2024 roku w powiecie myślenickim, w ramach zbiorowego zakwaterowania, w 29 obiektach monitorowanych przez Starostwo, wciąż mieszkało około 670 osób z Ukrainy. Starostwo zebrało w ciągu pierwszych dwóch miesięcy inwazji kilkanaście ton żywności i innych darów, które lokowano w powiatowych magazynach (też magazynach ochotniczej i państwowej straży pożarnej, które okazywały bezcenną pomoc. Po kilku miesiącach trzeba było przerwać tę akcję z powodu często złej jakości darowanych przedmiotów (w szczególności ubrań). Skupiono się tylko na nowych rzeczach, w szczególności żywności i środkach higieny. Rozdzielano to między osoby korzystające ze zbiorowego zakwaterowania. W dwóch gminach do połowy roku 2022 działały sklepy, które bezpłatnie dostarczały towary ukraińskim uchodźczyniom i uchodźcom. Magazyny udało się pozamykać w listopadzie 2022 roku, gdy minęła największa fala uchodźcza i rozwiązano najbardziej elementarne problemy.

Respondenci zwracali uwagę na występujące w pierwszych miesiącach problemy z ukraińskimi dziećmi (zdrowie, edukacja), z osobami chorymi, z sytuacjami wymagającymi pomocy prawnej, psychologicznej i szybkich przekładów między językiem ukraińskim a polskim. Zajmował i zajmuje się tym powiatowy Ośrodek Interwencji Kryzysowej (wróć do tej sprawy).

Od roku 2023 mamy do czynienia z okresem względnej stabilizacji sytuacji. Starostwo powiatowe stale monitoruje sytuację Ukrainek i Ukraińców w powiecie, pracownicy regularnie

kontrolują ośrodki zakwaterowania i sposoby naliczania i wypłacania zapomóg. Starostwo monitoruje też to, czym się zajmują Ukrainki i Ukraińcy (dorośli i dzieci), ale już ich nie aktywizuje. Zasadniczo Respondenci uważają, że ich podopieczni radzą sobie dobrze, ale nie udało mi się dotrzeć do szczegółów. Wśród polskich mieszkańców powiatu dominuje jednak pogląd, że nadszedł już czas samodzielności, że wielu jest przesadnie biernych, przyjmują pomoc a sami mniej niż trzeba dbają o siebie, są roszczeniowi. Rozbudowuje się jednak biurokracja, gdyż trzeba przygotowywać cotygodniowe i comiesięczne raporty (w pierwszych tygodniach raporty składano codziennie) dla Wojewódzkiego Centrum Zarządzania Kryzysowego oraz dla Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji.

W sumie jednak, zdaniem pp. Agnieszki Rabskiej i Marcina Zięby, cały projekt ukraiński w ich powiecie powiódł się. Przechodzimy więc do ich spojrzenia na **dobre praktyki**. Przyczyniła się do tego sukcesu „covidowa samoorganizacja” (i to, że się „przećwiczyli”), dobra, od lat, współpraca z MUW, wzajemne zaufanie. To zaufanie ma miejsce też między lokalnymi przedsiębiorstwami a Starostwem. W miarę jasne stało się, po kilku kluczowych tygodniach, prawo państwowe. Władze państwowe zbierały doświadczenia niezbędne przy modyfikacji tego prawa (nowelizacja specustawy). Ludzie w terenie byli bardzo zaangażowani w pomoc, korzystali z przepisów, ale też wykazywali bardzo dużo własnej inicjatywy, uruchamiali prywatne kontakty, dzięki czemu problemy były rozwiązywane na bieżąco i sprawnie. Zarówno Ochotnicza Straż Pożarna jak i Państwowa Straż Pożarna pokazały swą przydatność w poszczególnych gminach i w skali całego powiatu. Ważny efekt przyniosło włączenie do projektu państwowej służby zdrowia. Respondenci podkreślali też to, że udało się powiązać ze sobą myślenie racjonalne i empatię, myślenie skoncentrowane na zadaniach i patrzeć na problemy z wielu punktów widzenia.

Kierownictwo myślenickiego Wydziału Bezpieczeństwa i Ochrony Zdrowia sugerowało mi odbycie wywiadu eksperckiego z p. Sylwią Michalec-Jękot, szefową tamtejszego Ośrodka Interwencji Kryzysowej (OIK). Taki wywiad miał miejsce w maju 2024 roku. Ośrodek zajmował się oczywiście innymi sprawami niż Wydział Bezpieczeństwa. Będzie o nich mowa dalej. Respondentka, podobnie jak urzędnicy powiatowi przywoływani wcześniej, zwracała silnie uwagę na zakotwiczenie działalności Ośrodka w przeszłości i na współdziałanie z innymi podmiotami. Jednak przeszłość dotyczyła oczywiście czegoś innego, a i akcentowane współdziałanie wikało innych partnerów.

W wypowiedziach pani Sylwii Michalec-Jękot mniej eksponowany było doświadczenie Covid-19 (choć uruchomiło się wówczas systemowe pomaganie ludziom w kryzysie), a bardziej to, że po pierwszej w XXI wieku inwazji rosyjskiej na Ukrainę w roku 2014 pojawili się w powiecie pierwsi (nieliczni) uchodźcy, a spośród nich udało się wybrać stażystów Ośrodka. Nawiązano kontakty z małopolską społecznością ukraińską (w szczególności z Fundacją Klub Ukraiński w Krakowie „Zustricz”⁹). Stażyści stali się później współpracownikami i

⁹ „Zustricz” występuje w tym tekście pod różnymi „rozszerzonymi” nazwami, gdyż tak właśnie prezentuje się i jest prezentowany w różnych dokumentach.

pracownikami. Ośrodek, Starostwo i społeczność lokalna byli przygotowani na szerszą obecność Ukrainek i Ukraińców, na ich pracę w instytucjach powiatowych. Jeśli chodzi o współpracę z innymi podmiotami, to Respondentka akcentowała dwie powiązane ze sobą sprawy. Pierwsza to robocze kontakty z krakowskimi akademickimi centrami psychologicznymi, co stale pozwala „łączyć teorię z praktyką”, ułatwia dostęp do najnowszej literatury psychologicznej oraz ułatwia angażowanie studentów-wolontariuszy, a druga to superwizje prowadzone przez krakowskich uczonych, ale też przez bardziej doświadczonych pracowników krakowskiego Ośrodka Interwencji Kryzysowej.

Po 24 lutego 2022 roku, myślenicki Ośrodek Interwencji Kryzysowej, wraz z małopolską, krakowską i lokalną społecznością ukraińską zakładał grupy wsparcia (szczególnie na Facebook-u), organizował pracę około setki wolontariuszy, tworzył mieszane (polsko-ukraińskie) grupy zadaniowe, tworzył grupy tłumaczy. Wszystko to odbywało się początkowo w warunkach chaosu, którego opanowaniu pomogło doświadczenie i stałe śledzenie literatury przedmiotu.

Ukraińcy przybywali do Polski, w tym do powiatu myślenickiego, z wieloma okropnymi doświadczeniami, długo nie mogli się wyzwolić ze stresu i traum. Istniały i istnieją różnice kulturowe między nimi a lokalną społecznością. Pojawiały się sytuacje dobrze znane w Polsce wśród Polaków, ale tu nakładające się na doświadczenie migracji do tradycyjnych społeczności wioskowych. Alkoholizm nie jest tu niczym dziwnym, ale alkoholizm wśród uchodźczyń i uchodźców odbierany był szczególnie negatywnie. Podobnie było z innymi patologiami rodzinnymi. Homoseksualizm jest orientacją znaną, ale zamieszkanie przez ukraińskie lesbijki w małej wiosce wywoływało negatywne reakcje, zagrażające bezpieczeństwu uchodźczyń. Działania Ośrodka nie mogły więc skupiać się na samych Ukraińcach. Wymagały licznych rozmów ze społecznościami lokalnymi, a także z hotelarzami prowadzącymi miejsca zakwaterowania zbiorowego. Rozmowy te były trudne, gdyż komunikacja z ludźmi w traumie wojennej i z ludźmi, których spokój został zakłócony przez niespodziewaną inność (często kojarzoną z patologią) jest bardzo niewdzięczna. Respondentka zauważa, że zbiorowa edukacja Polaków nie przygotowała ich na to, żeby mogli przywoływać własną pamięć o uchodźstwie, własną pamięć o własnej inności w sytuacjach doświadczanej kiedyś pośrednio i bezpośrednio emigracji, własne doświadczenia polskiej patologii rodzin. Politycy polscy myślą o pożytku wyborczym a nie o edukacji obywatelskiej, otwartości na inność, pożytkach z integracji społecznej. Choć od roku 2023 nie ma już w powiecie myślenickim występującego w poprzednim roku entuzjazmu dla pomocy, nie ma też wielu przejawów agresji wobec uchodźczyń i uchodźców.

Pani Sylwia Michalec-Jękot uważa, w sumie, że okres minionych dwudziestu kilku miesięcy można uznać za okres sukcesu kulturowego społeczności lokalnej i sukcesu organizacyjnego i praktycznego Starostwa i kierowanego przez nią Ośrodka. **Dobre praktyki** Ośrodka oparte były na wspomnianych tu wcześniej czynnikach, jakimi są czerpanie z doświadczeń poprzedzającej ukraińskie uchodźstwo roku 2022 epidemii Covid-19, z doświadczeń selektywnej, ale tu akurat ważnej ukraińskiej imigracji wojennej lat 2014 i 2015, intensywne kontakty z krakowskim środowiskiem psychologicznych (praktycznym -- Ośrodek

Interwencji Kryzysowej i teoretycznym, akademickim) i ze społecznością ukraińską w Krakowie. I Covid-19 i wcześniejsza niewielka imigracja ukraińska z lat 2014 i 2015 do Powiatu Myślenickiego umożliwiły lokalne działania metodą małych kroków. Instytucje odpowiedzialne za lokalną politykę, edukację, zdrowie, etc. nie wymagały od obywateli wiele, zresztą (jak wspominałem) początkowo entuzjazm dla pomagania był bardzo duży. Dzięki temu początkowemu entuzjazmowi mieszkańcy otwarli się nieco na inność, poznali nowe dla nich kultury (niezależnie od tego, czy im się podobały czy nie), zrozumieli, że przybysze mają inne potrzeby i zwyczaje niż oni sami, że trzeba jakoś wspólnie żyć. „Idzie to wszystko powoli, ale idzie”. Respondentka uznała za bardzo dobrą praktykę czujność podmiotów społecznych. Dobre rezultaty przynosi stałe obserwowanie realiów życia społecznego, postawa wspólnotowa – otwartość na to, że aby uzyskać dobre wyniki, trzeba pracować wspólnie; angażowanie społeczności lokalnej, środowisk akademickich, samorządowców, organizacji pozarządowych. Niezbędna jest elastyczność, czułość na zmienność świata, słuchanie przybyszów, otwartość na to, że można się od nich czegoś pożytecznego nauczyć. Trzeba tworzyć modele adekwatne wobec zmieniającej się rzeczywistości, zrozumieć to, że kryzysy mogą oznaczać nowe szanse na rozwój.

W lokalnej społeczności Powiatu Myślenickiego pojawił się oczywiście lęk z powodu zakłócenia tradycyjnego sposobu życia, traktowanego jako oczywistość. Nowość traktowana była przez wielu jako zagrożenie. Występowały one (lęk, poczucie zagrożenia) obok chęci niesienia pomocy, obok stale występującej potrzeby miłosierdzia.

Ukraińscy uchodźcy wojenni a systemy edukacyjne

Kwestie edukacyjne w niewielkim zakresie dotyczą pierwszego etapu uchodźstwa, a więc tytułowej „ucieczki”. Jest oczywiste, że na tym wczesnym etapie chodzi przede wszystkim (choć nie wyłącznie) o zaspokojenie elementarnych potrzeb – jedzenia, snu, odpoczynku, choćby tymczasowego opanowania stresu, traumy. Na pierwszym etapie nie wiadomo, co będzie dalej. Później jednak sytuacja się stabilizuje, nawet jeśli na niedługo. Część uchodźczyń i uchodźców wraca, część jedzie dalej. Ale znaczna część zostaje w pierwszym bezpiecznym kraju. Pojawia się konieczność zadbania o zaspokojenie innych potrzeb.

Niespodziewane pojawienie się w Polsce późną zimą 2022 roku setek tysięcy dzieci (i młodzieży) ukraińskich postawiło przed samymi Ukrainkami i Ukraińcami, polskimi władzami publicznymi a także przed całym polskim społeczeństwem liczne pytania dotyczące ich losów i wydolności polskiego systemu edukacyjnego (osobną sprawą jest edukacja dorosłych, w szczególności kursy językowe i zawodowe). W ramach Projektu Interwencyjnego NAWA przygotowaniem ekspertyzy (raportu cząstkowego) zajęła się pani Urszula Majcher-Legawiec, znana w Krakowie działaczka oświatowa (skupiająca się na edukacji międzykulturowej i specjalnej) i nauczycielka. Rozdział ten zacznę od przytoczenia głównych wątków jej analiz, oceny dobrych praktyk i rekomendacji.

Autorka zauważa, że do późnej wiosny 2024 roku nie udało się ustalić realnej liczby mieszkających w Polsce uczniów i uczennic ukraińskich, objętych obowiązkiem szkolnym lub nauki. Przytoczę dwie tabelki zamieszone w raporcie cząstkowym.

Tabela 1. Uczniowie i uczennice z Ukrainy w polskich szkołach¹⁰

Data	MEiN/MEN			Poza systemem	CEO			Poza systemem
	W systemie edukacji: w szkołach i przedszkolach				W systemie w edukacji: w szkołach (bez przedszkoli)			
	uchodźcy	migranci	razem		uchodźcy	migranci	razem	
kwiecień 2022	193 000	-	-	-	-	-	-	-
luty 2023	187 900	-	-	-	-	-	-	-
październik/ listopad 2023	183 461	103 073	286 534	-	135 000	50 000	185 000	156 000
kwiecień 2024	180 000	97 300	277 300	-	-	-	-	-

Tabela 2. Uczniowie i uczennice uchodźcy z Ukrainy w Małopolsce i w Krakowie (stan na maj 2024)¹¹

Źródło danych	Małopolska			Kraków		
	Liczba uczniów	Liczba oddziałów	W tym liczba OP	Liczba uczniów	Liczba oddziałów	W tym liczba OP
Otwarte Dane (dane.gov.pl)	15846	7702	4	8458	3319	3
Urząd Miasta Krakowa	-	-	-	7852	-	14

Różnice są poważne, zwłaszcza że dane MEN obejmują – obok dzieci i młodzieży w szkołach – także dzieci w przedszkolach (jest ich 42 500), a do analizy CEO zostały użyte wyłącznie dane dotyczące uczniów szkół podstawowych (z wyłączeniem oddziałów przedszkolnych), i szkół ponadpodstawowych: liceów ogólnokształcących, techników oraz branżowych szkół I stopnia. Ponadto, MEiN/MEN nie publikuje danych na temat tych uczniów i uczennic nieobecnych w polskich szkołach, co do których zakłada się (nie wiadomo, czy

¹⁰10 Opracowanie własne pani UM-L na podstawie danych MEiN/MEN (Ministerstwo Edukacji i Nauki \ Ministerstwo Edukacji Narodowej) i CEO (duża organizacja pozarządowa – Centrum Edukacji Obywatelskiej). Źródłem danych Ministerstwa jest System Informacji Oświatowej (SIO). Źródłem danych CEO była platforma Otwarte dane (por. <dane.gov.pl>), Główny Urząd Statystyczny oraz dane przekazane przez MEN Dziennikowi „Rzeczpospolita”.

¹¹11 Opracowanie własne p. UM-L na podstawie Otwartych Danych (dane.gov.pl) oraz informacji pochodzących z Wydziału Edukacji Urzędu Miasta Krakowa. OP – Oddział Przygotowawczy.

trafnie), że realizują obowiązek nauki w ukraińskim systemie edukacji (zdalnie). Te informacje ujmuje natomiast, po raz pierwszy, w swoim raporcie CEO.

Jak pisze pani Urszula Majcher-Legawiec, Wydział Edukacji UMK publikuje na stronie „Portal Edukacyjny” ważne informacje dotyczące edukacji. W zakładce „Dla obcokrajowców” opublikowano w grudniu 2021 roku (czyli przed inwazją z lutego 2022 roku) informacje w języku ukraińskim na temat systemu oświaty w Polsce. Dzięki temu Ukrainki i Ukraińscy mieszkający w Krakowie mogą samodzielnie znaleźć Oddziały Przygotowawcze (OP) i szkołę zatrudniającą asystentkę/asystenta międzykulturową (AM). W okresie od lutego 2022 roku do maja 2024 roku licznik każdej z map (mapy są stale aktualizowane przez Wydział) pokazuje niemal 150,000 odwiedzin na tej stronie www. Pomysł instalacji i aktualizowania takiej strony www został w grudniu 2022 roku przeniesiony na skalę ogólnopolską, co pokazało, że były to dobre praktyki.

Dobłą praktyką było też organizowanie (wynikające z prawa oświatowego) oddziałów przygotowawczych, ale i to, że były one potem sukcesywnie zamykane. Według Ekspertki, zmniejszająca się liczba tych oddziałów w kolejnych latach szkolnych (2021/2022, 2022/2023, 2023/2024) świadczy tym, że administracja oświatowa i odbiorcy tej usługi dobrze zrozumieli tymczasową istotę tego rozwiązania, ale także jego separacyjny charakter. Rozwiązywanie OP i włączanie ich uczennic i uczniów do oddziałów ogólnodostępnych jest dobrą praktyką, uwzględniającą zarówno potrzebę przynależności, jak i wzrost kompetencji komunikacyjnych młodzieży ukraińskiej w Polsce.

Kolejnym ważnym rozwiązaniem, dość długo wyróżniającym Kraków, jest asystentura międzykulturowa¹². Gmina Kraków rozwija tę dobrą praktykę od roku 2017. W lutym 2022 roku pracowało w krakowskich szkołach 35 asystentek międzykulturowych (AM), które rozwijały swe kompetencje dzięki Akademii Asystentów Międzykulturowych, autorskiemu programowi szkoleniowemu Fundacji Reja. Asystentki i Asystenci Międzykulturowi zatrudniani byli i są (na etatach) w Krakowie przez Gminę, czyli organ prowadzący szkoły, a nie przez organizacje pozarządowe (co jest w Polsce częstą praktyką). Liczba AM nie zależała i nie zależy w Krakowie od liczby OP (co też jest częstą praktyką w Polsce). Liczba ta poważnie zwiększyła się w krótkim czasie, a potem nieco spadła, w związku ze stabilizacją sytuacji migracyjnej. W końcu czerwca tego samego roku były to 183 osoby, w marcu 2023 roku – 176 osób, w marcu 2024 roku – 148 osób.

Urząd Miasta Krakowa wspiera system asystentur międzykulturowych na wiele sposobów, między innymi publikując na swoich stronach www (zwłaszcza na stronie „Otwarty Kraków”) kompendium wiedzy o systemie. Dzięki wsparciu Gminy Kraków powstało już w grudniu roku 2021 Stowarzyszenie Asystentów Międzykulturowych „MA SENS”, co dało temu środowisku możliwość bardziej sformalizowanego i zorganizowanego występowania we

¹² Trzeba tu zaznaczyć, że pani Urszula Majcher-Legawiec jest Prezesem Fundacji Wspierania Kultury i Języka Polskiego imienia Mikołaja Reja (dalej – Fundacja Reja). Była jedną z głównych inicjatorek i organizatorek tego rozwiązania, a jej działania, zarówno koncepcyjne jak i praktyczne były bardzo owocne.

własnym imieniu. Bez wsparcia organizacji pozarządowych cały projekt jednak by się nie udał, uważa Ekspertka.

Odrębną i bardzo ważną sprawą stało się, już na początku 2022 roku, zapewnienia uchodźczynom i uchodźcom wojennym wsparcia psychologiczno-pedagogicznego¹³. Przy współpracy z Wydziałem Edukacji UMK, a potem i UNICEF, nastąpiła zmiana praktyk w szkołach i poradniach psychologiczno-pedagogicznych w Krakowie. Krakowskie poradnie zaczęły zatrudniać mówiące po ukraińsku i rosyjsku psycholożki i pedagożki z Ukrainy (na ogół uchodźczynie wojenne). We wrześniu 2022 roku otwarto w Krakowie osiem Słonecznych Przestrzeni Wsparcia (SPW), które objęły opieką każde dziecko, które miało taką zgłoszoną potrzebę¹⁴. Dziś takich SPW jest mniej (w tej chwili cztery). Zajęcia skierowane są tak do dzieci cudzoziemskich (głównie ukraińskich) jak i polskich, a celem jest unikanie niepowodzeń edukacyjnych, wsparcie w realizacji obowiązku szkolnego i radzenie sobie ze stresem pourazowym. Pracują tu wykwalifikowani polscy, ukraińscy, białoruscy i rosyjscy specjaliści – psycholodzy, psychoterapeuci, pedagodzy, logopedzi. W samym tylko roku 2023 osiem SPW przyjęło 35,778 osób, w tym 25,792 dzieci i młodzieży (793 osoby z niepełnosprawnościami).

Wsparcie psychologiczno-pedagogiczne kierowane było, jak pisze Ekspertka, także do małopolskich pracowników oświaty. Polegało ono nie tylko na otwarciu im możliwości udziału w szkoleniach psychologicznych i dostępu do specjalnie przygotowanych publikacji, ale i na organizacji kursów języka ukraińskiego, realizowanych we współpracy z lektorami z Uniwersytetu Jagiellońskiego i kompetentnymi osobami ze środowiska ukraińskiego.

Wszyscy autorzy raportów cząstkowych, a także eksperci, z którymi przeprowadzałem wywiady, silnie podkreślali znaczenie nauczania języka polskiego ukraińskich uchodźców wojennych. Zajęła się tym i Urszula Majcher-Legawiec. Zwraca ona uwagę na to, że zgodnie z polskim prawem oświatowym każda uczennica i każdy uczeń ma w naszym kraju uprawnienie do lekcji języka polskiego w swojej szkole (minimum 2 godziny w oddziale ogólnodostępnym i 6 godzin w OP). W ramach programu „Kraków Wspólnie”, Gmina Kraków (Wydział Edukacji UMK), Fundacja Internationaler Bund Polska (i prowadzone przez nią miejskie Centrum Wielokulturowe) oraz UNICEF wspierały rozwiązania ustawowe dodatkowymi kursami dla dzieci i dorosłych. Kursy dotyczyły nie tylko języka ogólnego, ale też specjalistycznego (na przykład przygotowującego do zdania egzaminu ośmioklasisty, do uzyskania certyfikatu B1, do podjęcia różnych kierunków studiów wyższych, do pracy w branży hotelarskiej i gastronomicznej). Utworzono specjalne kursy dla ukraińskich dzieci ze szkół specjalnych i z różnymi rodzajami niepełnosprawności. Organizatorzy w pełni zdawali sobie sprawę z tego, że sukces edukacyjny w przypadku osób z niepełnosprawnościami uwarunkowany jest, między innymi, poczuciem bezpieczeństwa i zaufaniem do nauczycielek i nauczycieli.

¹³ Dodać trzeba, że takie wsparcie, z udziałem ukraińskich psychologów, prowadziła już kilka lat wcześniej Fundacja Klub Ukraiński w Krakowie „Zustricz”.

¹⁴ Liczne krakowskie NGOs-y, zarówno polskie i międzynarodowe jak i ukraińskie również prowadzą wsparcie, o którym tu mowa.

Urszula Majcher-Legawiec poświęca dużo uwagi pochodzącym z Ukrainy osobom z niepełnosprawnościami. W maju 2022 roku Wydział Polityki Społecznej i Zdrowia UMK (na podstawie specjalnego rozeznania) podjął inicjatywę utworzenia nowej szkoły dla dzieci i młodzieży z niepełnosprawnościami. Zadanie to zrealizowała Fundacja Reja. Naukę rozpoczęło 22 dzieci ukraińskich, dziecko białoruskie, dziecko rosyjskie, dziecko romskie i 9 dzieci polskich. Finansowanie zapewnił początkowo UNICEF, a potem Gmina Kraków (częściowo z dotacji oświatowej). Dzieci mają zapewnione całodzienne wyżywienie oraz wsparcie terapeutyczne (psychologiczne, pedagogiczne, rehabilitację i logopedię). W szkole zatrudniono nauczycielki i nauczycieli z Polski, Białorusi i Ukrainy; ma ona więc charakter międzykulturowy. Liczba dzieci w szkole jest zmienna, gdyż dzieci ukraińskie często migrują.

W Małopolsce realizowany był, finansowany przez Unię Europejską, projekt „Małopolska Tarcza humanitarna. Fundusze Europejskie dla Ukrainy – Pakiet Edukacyjny”. Skorzystało z niego 88 gmin województwa.

Ekspertka odnosi się w swym raporcie cząstkowym do ważnego i trudnego zagadnienia, do którego wróć osobno, a mianowicie szkół ukraińskich w Krakowie. Cytuje dokument Ukraińskiego Ministerstwa Oświaty, które rekomenduje rodzinom z dziećmi przebywającym poza granicami kraju kilka rozwiązań edukacyjnych. Należą do nich nauczanie dzienne w szkole kraju przyjmującego, połączenie wspomnianego rozwiązania z nauką zdalną w szkole ukraińskiej, naukę w kraju przyjmującym organizowaną przez ukraińską społeczność migracyjną, według ukraińskiego programu, we współpracy z (ukraińskim) Państwowym Liceum „Międzynarodowa Szkoła Ukraińska”, zdalną naukę wyłącznie w placówce oświatowej Ukrainy (o ile przepisy kraju przyjmującego na to pozwalają).

W wyniku tej rekomendacji i potrzeb środowiska, w kilku wielkich miastach Polski powstały tak zwane „szkoły ukraińskie”. Jedną z nich jest „Pierwsza Ukraińska Szkoła”, prowadzona przez Fundację „Niezłomna Ukraina” od roku 2022. Szkoła realizuje ukraiński program nauczania w klasach 1-11. Po ukończeniu szkoły uczniowie mają dostać ukraińskie świadectwo państwowe. Nauka jest odpłatna, a czesne wynosi 700 złotych miesięcznie. Działalność tej szkoły jest dofinansowywana przez kilka wielkich organizacji międzynarodowych, w tym UNICEF.

Istnieje w Krakowie (o problemach z kontaktem piszę dalej) też (widoczna na Facebooku; por. <https://kingdom-school.org/pl/krakow/>; pobrano ostatni raz 19.10.2024 r.) ukraińska szkoła „Kingdom School”, ale nie mam na jej temat wielu innych niż internetowe informacji.

Inna inicjatywa, na którą zwraca uwagę Ekspertka, to Ukraińska Szkoła Sobotnia, prowadzona przez Fundację i Klub Ukraiński „Zustricz” dla uczniów klas 1-4 (nie jest to jednak „szkoła” czteroletnia, lecz zajęcia dla uczniów tych klas). Fundacja pokrywa część kosztów zajęć artystycznych. Dzieci biorą udział w lekcjach języka ukraińskiego i angielskiego, a każda lekcja kosztuje 20 złotych. Jak wspominałem, do sprawy szkół ukraińskich w Krakowie wróć.

Podsumuję teraz ekspertyzę przygotowaną przez panią Urszulę Majcher-Legawiec, a w szczególności podkreślane przez nią **dobre praktyki** w zakresie edukacji ukraińskich uchodźczyń i uchodźców wojennych.

Uporanie się (przynajmniej częściowe) z niespodziewaną wcześniej koniecznością zapewnienia edukacji ukraińskim dzieciom i młodzieży, uchodźczyniom i uchodźcom wojennym, którzy przybywali do Krakowa od 24 lutego 2022 roku, możliwe było w dużej mierze dzięki działaniom i decyzjom oraz sieciom współpracy istniejącym dużo wcześniej. To „wcześniej” odnosi się zasadniczo do lat 2014 i 2015, a więc od inwazji Federacji Rosyjskiej na Donbas i Krym i zajęcia tych terytoriów. Konsekwencją była emigracja (wówczas określana głównie jako ekonomiczna) wielu Ukrainek i Ukraińców, ale też liczne nowe inicjatywy UMK i organizacji pozarządowych, tworzenie się nowego ukraińskiego środowiska społecznego.

Idąc za kolejnością omawianych tu (za panią Urszulą Majcher-Legawiec) spraw przypomnę powołanie programu „Otwarty Kraków” w roku 2016, powołanie w roku 2017 systemu asystentury międzykulturowej w systemie edukacyjnym (i w roku 2021 powołanie Stowarzyszenie Asystentów Międzykulturowych), publikowanie od roku 2021 informacji edukacyjnych w języku ukraińskim. Dobrą praktyką było elastyczne podejście do oddziałów przygotowawczych (dla dzieci ukraińskich) w szkołach – najpierw powołanie ich, a potem stopniowe, w miarę zmieniającej się sytuacji, redukcja ich liczby.

Dobrą praktyką było stałe współdziałanie organizacji pozarządowych z miejskimi wydziałami – Edukacji oraz Polityki Społecznej i Zdrowia. Dobrą praktyką było szybkie uruchomienie zinstytucjonalizowanej pomocy psychologiczno-pedagogicznej dla wszystkich dzieci z doświadczeniem imigracji, a w szczególności dzieci ukraińskich. Wsparcie to dotyczyło też osób dorosłych, a także Polaków, którzy z uchodźcami wojennymi współpracowali. Dobrą praktyką było wydzielenie systemu opieki nad uchodźczyniami i uchodźcami z niepełnosprawnościami i organizowanie dla nich takiej opieki, która mogła zaspokoić ich specyficzne potrzeby. Jak mi się wydaje, za dobrą praktykę uznać można tolerancję dla działania szkół ukraińskich, mimo ich kontrowersyjnego charakteru.

Chciałbym tu dodać kilka pojawiających się w przestrzeni publicznej. Nie zawsze prawdziwych, informacji na temat sytuacji ukraińskich dzieci (głównie uczennic i uczniów) w Polsce. Po pierwsze, zgodnie z wspomnianą tu nowelizacją „specustawy”, od czerwca 2025 roku (i odpowiednio od września 2025 roku) tylko te rodziny ukraińskie miały dostawać dodatek „800+” i dodatek „Dobry start”, których dzieci uczęszczają do polskiej szkoły (por. <https://www.bankier.pl/wiadomosc/800-tylko-dla-tych-ukrainskich-dzieci-ktore-chodza-do-polskich-szkol-Dopiero-za-rok-8760089.html>; pobrano 02. 08. 2024 r.). Tak się stało. Po drugie, od września 2024 roku wszystkie ukraińskie dzieci uchodźcze miały być w Polsce objęte obowiązkiem szkolnym (tamże). Tak się stało. Po trzecie, wspomiane tu Centrum Edukacji Obywatelskiej szacowało wiosną 2024 roku, że około 150,000 ukraińskich dzieci w Polsce znajduje się faktycznie poza jakimkolwiek systemem edukacyjnym. Według tego samego źródła, ukraińskie ministerstwo edukacji szacuje tę liczbę na 60,000 (por. <https://edukacja.rp.pl/szkoly-podstawowe-i-srednie/art40184551-uczniowie-z-ukrainy-zagubieni-i-niewidoczni-w-polskim-systemie>; pobrano 02. 08. 2024 r.). Pan Tomasz Kobyłański z Wydziału Edukacji UMK (wywiad ekspercki z marca 2024 roku) zauważa, że samorządy nie dysponowały przed rozpoczęciem roku szkolnego 2024/2025 precyzyjnymi danymi na temat liczby uczniów z Ukrainy – była ona też trudna do oszacowania. Z powodów wskazanych tu nieco wyżej (punkt

drugi w tym akapicie), ta sytuacja może się poprawić od końca września tego roku. Wiarygodne dane będą dostępne w Systemie Informacji Oświatowej (SIO) w październiku lub listopadzie 2024 r., gdy szkoły składają informacje (wedle stanu na dzień 30 września) na ten temat. Dlatego dopiero na podstawie informacji zawartych w SIO jest możliwe określenie liczby uczniów pochodzących z Ukrainy uczęszczających do krakowskich szkół. Zdaniem rozmówcy ukraińskie szkoły w Krakowie działają poza systemem oświaty, dlatego Wydział Edukacji UMK nie ma na ich temat precyzyjnych informacji.

Niestety, mimo wielokrotnych i usilnych starań, nie udało mi się uzyskać z Małopolskiego Kuratorium Oświaty żadnych oficjalnych informacji na temat szkół ukraińskich w Krakowie i dowiedzieć się szczegółów, w tym tego, w jaki sposób, realistycznie rzecz biorąc, kierownictwa szkół wyobrażają sobie edukacyjną przyszłość ukraińskich dzieci w Polsce. Nieoficjalnie dowiedziałem się jednak, że wspomniane powyżej liczba 150,000 ukraińskich dzieci i młodzieży w wieku szkolnym, którzy byli do końca roku szkolnego 2023/2024 poza jakimkolwiek systemem edukacyjnym jest zdecydowanie przeszacowana. Pod koniec roku 2024 wiadomo będzie mniej więcej, jakie jest trafne przybliżenie. W odniesieniu do Małopolski, odpowiednia liczba prawie na pewno nie przekroczy 10,000. Szkoły ukraińskie działające w Polsce poza polskim systemem edukacyjnym są w pełni legalne, choć niepokoi brak wiedzy na temat bezpieczeństwa ich uczniów. Absolwenci szkół ukraińskich w Polsce mogą bez problemu wejść do polskiego systemu edukacyjnego, jeśli będą chcieli podjąć naukę na szczeblu wyższym niż dotychczas. Jedna z tych szkół ubiegała się o zgodę na otwarcie oddziału na warunkach szkół polskich, ale postępowanie administracyjne dotąd nie zostało ukończone. Władze ukraińskiej szkoły Kingdom School nie kontaktowały się z Kuratorium.

Pole gospodarcze. Aktywność ekonomiczna Ukrainek i Ukraińców w Krakowie i Małopolsce od lutego 2022 roku

Pole ekonomiczne jest, w sytuacji gospodarki rynkowej, znacznie bardziej wieloaspektowe niż pola administracyjne i edukacyjne. Postaram się uwzględnić, choćby w przybliżeniu, pewne jego aspekty, korzystając z kilku źródeł. Od razu trzeba wspomnieć o tym, że wielka imigracja Ukrainek i Ukraińców, która zaczęła się w roku 2014, przygotowała zarówno społeczeństwo polskie jak i (dzięki kontaktom rodzinnym i podobnym) ukraińskich uchodźców wojennych z roku 2022 do w miarę płynnego (jak na okoliczności) wejścia w to pole. Pamiętamy też o tym, że przed lutym 2022 roku dominowały wśród imigrantów wojennych „prace męskie”, zaś po tym czasie „prace kobiece”. Aktywność gospodarcza ważna była już na początku 2022 roku, w fazie ucieczki, jak i później, w fazie osiedlania się Ukrainek i Ukraińców. W tej drugiej fazie widoczności nabrała ukraińska przedsiębiorczość nie tylko w sensie aktywności pracowniczej na rynku pracy, ale i w sensie tworzenia własnych firm.

Wieloaspektowość pola ekonomicznego ma duże znaczenie dla oceny tego, czym są dobre praktyki gospodarcze, zarówno w fazie ucieczki, jak i w fazie osiedlania się.

W fazie ucieczki ważna była bezpośrednia pomoc uchodźczyniom i uchodźcom ze strony ustabilizowanych zawodowo i życiowo członków społeczności ukraińskiej, ale, moim

zdaniem ważniejsza była pomoc ze strony małych i wielkich „nie-ukraińskich” uczestników życia gospodarczego Krakowa i reszty Małopolski.

Przejdziemy teraz do aktywności gospodarczej ukraińskich uchodźczyń i uchodźców. Ekspertem Projektu Interwencyjnego NAWA był w tym zakresie pan Artur Bagliuk, przedsiębiorca, prezes organizacji pozarządowej „Misja Słowiańska w Europie” (prowadzącej, między innymi, hostel dla ukraińskich uchodźczyń i uchodźców) i dyrektor regionalny na Małopolskę Polsko-Ukraińskiej Izby Gospodarczej (P-UIG). Przejdę teraz do raportu częściowego jego autorstwa.

Nawiązując do danych i opracowań GUS, P-UIG i akademickich ośrodków badawczych, Artur Bagliuk zwraca tam uwagę na profil społeczny Ukrainek i Ukraińców aktywnych na polskim rynku pracy od lutego 2022 roku. Zbiorowość uchodźcza to głównie osoby w wieku 18-45 lat, raczej kobiety niż mężczyźni, na ogół posiadające wysoki poziom wykształcenia i kwalifikacji zawodowych, osoby posiadające motywację do „brania spraw w swoje ręce” (o ile okoliczności nie utrudniają tego). Ponad 40% przedsiębiorstw ukraińskich zostało założonych przez kobiety. Zakładane przez Ukrainki i Ukraińców firmy działają w kilku sektorach: gastronomia (restauracje i kawiarnie, w tym sieci takich placówek), sklepy, punkty usługowe (na przykład serwisy naprawy samochodów, serwisy naprawy sprzętu AGD, usługi budowlane, dostawy i logistyka, ale zwłaszcza branża „uroda”, branża kreatywna (projektowanie, media, marketing, rozrywka). Jeśli chodzi o ukraińskich pracowników, to widoczni są na stanowiskach niewykwalifikowanych, na przykład w rolnictwie i budownictwie, ale i wysoko wykwalifikowanych, na przykład w sektorze IT czy w medycynie. Ukrainki i Ukraińcy wnoszą znaczący wkład do PKB Małopolski, zwiększają dochody podatkowe budżetu państwa. Pan Artur Bagliuk zauważa, że wszystko to jest możliwe dzięki temu, że rząd Polski stworzył sprzyjające warunki dla legalizacji pobytu i zatrudnienia uchodźczyń i uchodźców wojennych, dla zdobywania wykształcenia (w tym szkoleń zawodowych).

W szeroko rozumianym polu ekonomicznym widzi pan Artur Bagliuk zagrożenia, wyzwania i problemy, ale głównie dobre praktyki, udane inicjatywy i działania. Choć zagrożenia i wyzwania nie są głównym przedmiotem tego tekstu, zwróćmy uwagę najpierw na nie. Ekspert omawia je w swym raporcie częściowym w dwóch szerokich obszarach. Pierwszy to „problemy integracji”. Społeczna i kulturowa integracja jest jego zdaniem jednym z głównych wyzwań dla ukraińskich migrantek i migrantów. Brak dobrej znajomości języka polskiego może tworzyć bariery w codziennym życiu i w pracy zarobkowej. Różnice kulturowe oraz brak silnych i systematycznych społecznych więzi ze społeczeństwem przyjmującym mogą również utrudniać adaptację do nowej sytuacji. Aby naprawić tę sytuację, trzeba organizować wydarzenia kulturalne, które łączą lokalną społeczność przyjmującą i imigrantów, tworząc możliwości interakcji, poznania cech kulturowych obu stron. Takie wydarzenia mają już miejsce, w postaci jarmarków międzykulturowych, warsztatów, festiwali. Innymi obszarami zagrożeń ale i wyzwań są dyskryminacja i wyzysk. Ukraińscy pracownicy spotykają się czasem z dyskryminacją w miejscu pracy i z wyzyskiem ze strony pracodawców (dodam od siebie, że wyzyskującymi są czasem i ukraińscy pracodawcy -- JM). Dyskryminacja i wyzysk obejmują niesprawiedliwe wynagradzanie, złe warunki pracy, brak zabezpieczeń socjalnych. Autor

raportu cząstkowego uważa, że aby zwalczać te zjawiska, konieczne jest wzmocnienie państwowej kontroli nad przestrzeganiem praw pracowniczych, zapewnienie migrantkom i migrantom efektywnego dostępu do pomocy prawnej. Współpraca „strony ukraińskiej” z lokalnymi władzami, instytucjami rządowymi oraz prywatnymi organizacjami chroniącymi prawa pracowników może być ważnym krokiem w pozytywnym kierunku.

Przejdźmy do **dobrych praktyk**. Autorowi najlepiej znane są działania P-UIG, która oferuje konsultacje dotyczące prowadzenia biznesu, pomaga znaleźć partnerów, wspiera udział ukraińskich przedsiębiorców w targach i konferencjach. Dzięki stowarzyszeniom biznesowym zakładanym przez Ukrainki i Ukraińców, ci uchodźczy i uchodźcy wojenni, którzy zdecydowali się na prowadzenie działalności gospodarczej w Krakowie, mogą otrzymywać silne wsparcie informacyjne, wymianę doświadczeń, kontaktów.

Pan Artur Bagliuk uważa, że najlepsze przykłady udanej ukraińskiej działalności gospodarczej to sektor gastronomiczny. Chodzi mu na przykład o sieć kawiarni „Knitted Coffee”, o kawiarnie „Emigrant i Nić”, o bistro „Ciepło” będące (podobnie jak Nić; wróć do obu tych lokali), równocześnie ważnym miejscem wydarzeń kulturalnych. Jak pisze Ekspert, te lokale stały się konkurencyjnymi biznesami dzięki wysokiej jakości produktów oraz unikalnemu menu, które odzwierciedla ukraińską kuchnię. Są one popularne nie tylko w społeczności ukraińskiej w Krakowie, ale też wśród lokalnych mieszkańców i turystów, co przyczynia się do ich szybkiego rozwoju i sukcesu. Firmy te pełnią więc nie tylko rolę ekonomiczną, ale i społeczną (i kulturową). Od siebie dodam jeszcze sieć restauracji „Ukrainian Food. Authentic Ukrainian Cuisine” oraz restaurację „Smak Ukraiński”, związaną genetycznie nie z imigracją ukraińską ostatniego dziesięciolecia, lecz z od dekad funkcjonującą w Krakowie „mniejszością ukraińską”. Inny, bardzo udany zdaniem pana Artura Bagliuka przykład bardzo udanych przedsięwzięć ukraińskich to startupy działające w dziedzinie technologii i innowacji. Młodzi ukraińscy przedsiębiorcy pracują w Krakowie jako informatycy nie tylko w wielkich (polskich i międzynarodowych) firmach technologicznych, ale i zakładają własne firmy IT, rozwijają aplikacje mobilne. Zajmują się cyber-bezpieczeństwem, i innymi projektami wysokich technologii. Współpracują z polskimi firmami nad międzynarodowymi projektami.

Autor raportu cząstkowego jest zdania, że da się wyróżnić kilka ogólnych obszarów działania, które już przyczyniają się (a tym samym są dobrymi praktykami), ale mogą przyczynić się jeszcze bardziej, do sukcesu wielu firm ukraińskich, a tym samym do większego rozwoju gospodarczego kraju przyjmującego. Po pierwsze, ważna jest elastyczna i dostępna polityka legalizacji nie tylko pobytu indywidualnych uchodźców wojennych, ale i przedsiębiorstw. Po drugie, ważne jest i będzie wspieranie przedsiębiorczości imigranckiej – tworzenie sprzyjającego środowiska dla rozwoju imigranckich (ale i polskich) małych i średnich przedsiębiorstw, w tym dostępu do finansowania, usług doradczych i mentoringu. Po trzecie, niezbędne jest utrzymanie i wzmocnienie rozwoju programów szkolenia zawodowego i przekwalifikowywania, zwiększenie dostępu do kursów językowych i programów edukacyjnych. Po czwarte, dla rozwoju ekonomicznego społeczności ukraińskiej i jej wkładu do rozwoju miasta, regionu i Polski przydatne będzie dalsze wspieranie wydarzeń kulturalnych i społecznych, które sprzyjają integracji społeczności lokalnych, pomagają przezwyciężyć

bariery kulturowe, wzmocnić więzi społeczne między dotychczasowymi mieszkańcami a imigrantkami i imigrantami. Po piąte, potrzebne jest wzmocnienie dostępu do porad prawnych i zasobów informacyjnych, które pomagają imigrantom chronić ich prawa.

Podsumowując swój raport cząstkowy Ekspert zauważa, że udana integracja społeczna po masowej imigracji wojennej Ukrainek i Ukraińców w społeczności Krakowa i Małopolski oparta jest na kompleksowym podejściu, które obejmuje wsparcie rządowe, bliskość kulturową, elastyczność oraz przedsiębiorczość samych uchodźczyń i uchodźców. Te właśnie czynniki stworzyły sprzyjające warunki dla rozwoju ukraińskich firm, co z kolei pozytywnie wpływa na lokalną gospodarkę. Warunkiem zewnętrznym podtrzymania dotychczasowych dobrych praktyk jest utrzymanie i rozwój współpracy gospodarczej między Rzeczpospolitą Polską a Republiką Ukrainy.

W opracowaniu tym zajmę się działalnością pomocową w Małopolsce dwóch wielkich globalnych organizacji gospodarczych, których aktywność skierowana jest przede wszystkim na osiąganie zysku. Jedna to Shell Polska (wywiad ekspercki z p. Katarzyną Cyran-Solarz z marca 2024 roku), a druga to Wielka Firma Meblowa (nazwa zmieniona) (wywiad ekspercki z Ekspertką WFM z kwietnia 2024 roku).

Shell Polska zatrudnia w Krakowie około 5000 pracowników, w tym około tysiąca obcokrajowców, głównie Ukraińców. Zaraz po pełnoskalowej inwazji Federacji Rosyjskiej Shell zawołał sztab kryzysowy. Początkowo zajął się on ewakuacją pracowników firmy z Ukrainy, a także rodzin pracowników z innych lokalizacji, którzy przebywali w Ukrainie. Sztab zapewnił bezpieczny wyjazd z Ukrainy i tymczasowe, na pierwsze miesiące, mieszkania w Krakowie. Firma zajęła się więc początkowo potrzebami elementarnymi, doraźnymi, a do tych należy i bezpieczeństwo. W tym przedsięwzięciu pomocowym wzięli, z własnej inicjatywy, udział liczni pracownicy Shell, na przykład poprzez udostępnienie swoich mieszkań Kolejną sprawą stało się współorganizowanie, we współpracy z Urzędem Miasta Krakowa (głównie z Wydziałem Polityki Społecznej i Zdrowia), zbiórek – rzeczowych i finansowych. Przez sześć miesięcy firmowa stołówka wydawała posiłki dla mieszkańców miejskiego hostelu przeznaczonego dla wojennych uchodźczyń i uchodźców. Shell Polska wspierał też firmy transportowe zajmujące się relokacją (poprzez bony na paliwo). Po dwóch tygodniach pełnoskalowej wojny, włączyła się do akcji pomocowej światowa centrala firmy. Shell wspierał finansowo agencję rezerw państwowych, Polską Akcję Humanitarną, straż pożarną. Firma rozwinęła działające już wcześniej wsparcie psychologiczne dla swych pracowników i ich rodzin, a teraz musiała rozwinąć te usługi w językach ukraińskim i rosyjskim.

Po mniej więcej trzech, czterech miesiącach od inwazji, Shell Polska przeszedł „od sprintu do maratonu”. Zajęli się dystrybucją około 3 milionów dolarów na pomoc długofalową. Wspierali organizacje pozarządowe, znane i duże, ale też małe. Po roku kończyło się wsparcie ze strony wielu darczyńców, i Shell włączał się tam ze swymi funduszami. Zwiększył aktywność pomocową w małych miejscowościach, wspierając finansowo organizacje takie jak Polska Misja Medyczna i PCK.

Równocześnie intensyfikowała się współpraca z UMK. Wspólnie ogłoszono konkurs na stworzenie miejsca, które zapewni edukację i integrację społeczną uchodźców, w których brały

udział różne organizacje pozarządowe. Projekty konkursowe oceniali wspólnie z UMK. Konkurs wygrała fundacja Internationaler Bund Polska, która, dzięki środkom finansowym od Shell, stworzyła nowe miejsce lokalnej pomocy: Centrum Edukacji i Wsparcia w Nowej Hucie. Pracownicy Shell chętnie włączali się wolontaryjnie (i ciągle się włączają) w działania Centrum (firma oferuje trzy dni dodatkowego płatnego urlopu na wolontariat rocznie).

We współpracy z UMK i stowarzyszeniem „Interkulturalni.pl” (i za ich pośrednictwem) Shell rozdzielił między potrzebujące uchodźczynie i uchodźców około 3000 używanych laptopów: 1500 w ramach akcji #laptopydlaukrainy i kolejne 1400 dla organizacji pozarządowych w Krakowie, świadczących pomoc osobom uchodźczym.

A oto **dobre praktyki**, które zaobserwowała Ekspertka w czasie dwuletniej działalności pomocowej Shell Polska (i globalnej firmy Shell). Kryzys odblokował wiele niepotrzebnych barier wewnątrz korporacyjnych. Wzmocnił związek firmy na poziomie globalnym ze społecznościami, w których lokalnie działa. Wzmocniono i silnie zinstytucjonalizowano współpracę z samorządami lokalnymi (Shell działa w Krakowie od 18 lat, nie było więc potrzeby nawiązywania kontaktów „od zera”). Nawiązano współpracę z lokalnymi organizacjami pozarządowymi. Dobrą praktyką było zorganizowanie i zinstytucjonalizowanie wolontariatu pracowniczego (wspomniane już trzy pełnopłatne dni rocznie). Pracownicy są bardzo chętni do działania społecznego, chcą pracować w firmie, która angażuje się w popierane przez nich działania publiczne.

Drugim moim przykładem globalnej organizacji gospodarczej, zaangażowanej w pomoc w ucieczce i osiedlaniu się w Małopolsce ukraińskich uchodźczyń i uchodźców wojennych, jest Wielka Firma Meblowa (WFM). Ekspertką była szefowa Projektu Wsparcia Osób z Doświadczeniem Uchodźczym. Firma ta od lat współpracowała z takimi międzynarodowymi organizacjami pomocowymi jak UNICEF i UNHCR. W Krakowie, od początku funkcjonowania tego Projektu (2021 rok), współdziałała z Centrum Wielokulturowym, zajmując się początkowo imigrantami (nie będę tutaj rozważał tego, czy byli to imigranci ekonomiczni czy polityczni) z Białorusi i Ukrainy. WFM miała ustalone procedury działania w warunkach kryzysowych (regulaminy „emergency”), tak więc od początku rosyjskiej inwazji z lutego 2022 roku była gotowa, tak z punktu widzenia procedur, jak i możliwości mobilizacji zasobów i sieci kontaktów (w Polsce i globalnie), do pomocy w sytuacji kryzysu uchodźczego. Wolne przestrzenie, łatwo adaptowalne na magazyny i hostele (głównie będące w stanie likwidacji centrum handlowe) ułatwiły działania. Zarząd krakowskiej WFM od początku dążył do tego, aby pomagać uchodźczyniom i uchodźcom w taki sposób, aby dawać im (ale też własnym pracownikom) poczucie godności, komfortu psychicznego i podmiotowości. Dlatego, na przykład, kładli nacisk na bardzo tanie sprzedawanie potrzebnych ofiarom wojny przedmiotów, a nie na rozdawanie ich. Nie chcieli pomagać tylko meblami i pieniędzmi, ale też swoimi kompetencjami różnego rodzaju. Współpracowali z międzynarodowymi organizacjami pomocowymi, które miały doświadczonych ekspertów. Rozwinęli wolontariat pracowniczy (opłacane przez firmę godziny, w których pracownicy pomagali uchodźczyniom i uchodźcom, reprezentując swą firmę). Wolontariat pracowniczy daje pracownikom poczucie sensu pracy w tej organizacji, wzmaga dumę z przynależności do niej.

Początkowo (na etapie ucieczki) WFM zajmowała się dostarczaniem przedmiotów i usług pierwszej potrzeby, a po kilku miesiącach podjęła średnio- i długoterminowe działania. Należały do nich, na przykład, program zatrudniania osób z doświadczeniem uchodźczym (który faktycznie rozpoczął się przed pełnoskalową inwazją), staże półroczne dla Ukrainek i Ukraińców w różnych miastach, w tym w Krakowie, wspomaganie Centrum Wielokulturowego i kilku organizacji pozarządowych (przede wszystkim, ale nie tylko, tych działających wspólnie z Ukrainkami i Ukraińcami), opieka nad osobami narażonymi na szczególne wykluczenie, na przykład niepełnosprawnymi, Romami. Działania WFM mają te osoby aktywizować, inspirować, upodmiotowić, zwiększać ich sprawczość. WFM organizuje dla nich warsztaty. Dbą o zmianę języka, jakim mówi się o osobach narażonych na wykluczenie, o upowszechnianie życzliwości. W celu upowszechniania dobrego języka stale współpracuje z mediami. Współfinansuje i współorganizuje też badania społeczne na temat tego, jak przedstawiani są uchodźczyń i uchodźcy ukraińscy w mediach.

Popatrzmy teraz na to, co zdaniem naszej Ekspertki najbardziej się udało w czasie dwuletniej pracy związanej z wojennym uchodźstwem ukraińskim, a więc co okazało się **dobrymi praktykami**. Po pierwsze, ważne było to, aby być blisko osób w potrzebie, na granicy, tam gdzie zostały zakwaterowane w dużych i małych miastach. Do osób tych trzeba było wyjść z przyjaźnią, życzliwością. Bezcenna okazała się tu rola wolontariatu. Tu WFM wykorzystwała swoje meble, pieniądze, kompetencje społeczne. Po drugie, ważne okazało się dość szybkie przejście do działań średnio- i długoterminowych. Początkowo niezbędne były miejsca zbiorowego zakwaterowania, ale z czasem ważniejsza stała się „normalność”, stabilizacja. Trzeba było wyposażać już nie hostele, a mieszkania. Finansowanie stało się mniej istotne, a ważniejsze było wsparcie dla aktywności, dającej szansę na samodzielność. Do zrealizowania tych zadań niezbędna okazała się współpraca z ekspertami, którzy potrafili wskazywać wyłaniające się problemy. Po trzecie, bardzo pomocne okazało się elastyczne podchodzenie do zadań i tego, kto ma je wypełniać. WFM aktywnie uczestniczyła w społecznych sieciach łączących organizacje i ich zadania. Sieci dbały o to, aby zasoby, które nie były już potrzebne w jednych miejscach, nie były złomowane, a zostały wykorzystane w innych punktach. Dzięki temu można pomagając dbać też o środowisko naturalne. WFM utrzymywała kontakty z wieloma organizacjami, dużymi i małymi, dbała o to, aby środki były przemieszczane tam, gdzie były aktualnie szczególnie potrzebne. Po czwarte, przydatne okazało się to, że właścicielem Fundacja WFM jest WFM, co daje inne, większe niż w przypadku „zwykłych” korporacji rynkowych, możliwości finansowania działań pomocowych. Po piąte, ważna okazała się wizja tego, jakie użycie dostępnych zasobów może przynieść największy pozytywny, długofalowy wpływ na życie społeczne w warunkach kryzysu. Ważne są tu takie wartości, jak integracja i inkluzyjność społeczna, edukacja, zatrudnienie zgodne z kwalifikacjami, spójność działań, Po szóste, pozytywne efekty przyniosło dostosowywanie własnych działań do społecznej struktury otoczenia – miasta, regionu. Po siódme, bezcenne okazało się wykorzystanie w długoterminowym wolontariacie pracowniczym entuzjazmu pracowników, ich chęci pomocy. Taka aktywność pomaga nie tylko bezpośrednim odbiorcom pomocy, ale też tym, którzy jej udzielają. Po ósme wreszcie, ważne jest pielęgnowanie relacji z partnerami,

z innymi podmiotami udzielającymi pomocy. WFM jest tu w uprzywilejowanej pozycji, gdyż pomaga jej siła marki. Dzięki temu może wtórnie niejako wspierać inne organizacje, swych partnerów w pomaganiu.

Zarówno polskie jak i ukraińskie firmy wniosły też istotny i różnorodny wkład we wspomaganie uchodźczyniom i uchodźcom w ich ucieczce i osiedlaniu się. Mógł on jednak występować w znacznie mniejszej skali. Firm, na ogół małych, założonych w ostatnich trzech latach przez obywateli Ukrainy w Krakowie jest sporo. Według pisemnej informacji od pana Piotra Zapolskiego z Punktu Konsultacyjnego do spraw Cudzoziemców w Wydziale Przedsiębiorczości i Innowacji UMK¹⁵ (wróć do rozmowy z nim), w roku 2022 -- 850 obywaterek i obywateli Ukrainy założyło tu działalność gospodarczą. W roku 2023 było ich 1089. W dniu 24 stycznia 2024 roku było zarejestrowanych 2262 jednoosobowych aktywnych działalności gospodarczych i 13 spółek cywilnych prowadzonych przez obywatelki i obywateli Ukrainy. 377 firm zawiesiło działalność. Najbardziej popularne branże z aktywnymi firmami to „działalność związana z oprogramowaniem” (symbol 62.01Z) – 701; „fryzjerstwo i pozostałe usługi kosmetyczne (96.02Z) – 478 firm; „wykonywanie pozostałych robót budowlanych (43.39Z) – 168 firm; „restauracje i inne placówki gastronomiczne” (56.10A) – 156 firm¹⁶; „działalność taksówek osobowych” (49.32Z) – 66 firm. Warto zwrócić uwagę na znaczną liczbę zarejestrowanych firm skupiających się na działalności informatycznej, wymagającej bardzo wysokich kwalifikacji.

Punkt Konsultacyjny, w którym działa pan Zapolski, odbył w roku 2022 1488 konsultacji z obywatelkami i obywatelami Ukrainy, zaś w roku 2023 – 1055 takich konsultacji. Podczas wywiadu eksperckiego, odbytego w marcu 2024 roku, pan Piotr Zapolski przekazał swoje oceny sytuacji zatrudnienia obywaterek i obywateli Ukrainy w ostatnich dwóch latach oraz działalności Punktu. Zwrócił uwagę na genderowy podział pracy (na przykład – sektor „urody” w rękach kobiet, sektor IT w rękach mężczyzn). Punkt, jako agenda UMK, działa w ścisłej współpracy z elektroniczny rejestr przedsiębiorczości „Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej”, z Grodzkim Urzędem Pracy, innymi agendami UMK (w tym Centrum Wielokulturowym i jego Punktem Informacyjnym dla Obcokrajowców), z krakowskimi uczelniami (w szczególności z Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie), z ukraińskimi organizacjami pozarządowymi działającymi w mieście. Wszystkie te instytucje były dobrze przygotowane na przyjęcie wojennych uchodźców z Ukrainy jeszcze przed lutym 2022 roku, z uwagi na wcześniejszą merytoryczną obsługę imigrantów z innych krajów, w szczególności z Białorusi (i Federacji Rosyjskiej). Podsumowując można powiedzieć, że po pierwsze aktywność gospodarcza uchodźczyń i uchodźców ukraińskich jest znaczna, a po drugie, Punkt Konsultacyjny odniósł i odnosi sukces w doradzaniu (a więc realizuje **dobrze**

¹⁵ Mowa tu, jak widać o agendzie UMK, a więc należy ona do administracji publicznej. Umieściłem ją w tym miejscu z uwagi na zakres działalności.

¹⁶ Najbardziej widoczne w Krakowie restauracje, bistra i kawiarnie „ukraińskie” wskazałem kilka stron wcześniej.

praktyki), z uwagi na wspomniane przygotowanie oraz aktywną współpracę z wieloma instytucjami.

Chciałbym w tym miejscu krótko omówić działalność dwóch firm ukraińskich, o których już krótko pisałem i do których wrócę w innym kontekście. Firmy te powstały z różnych okolicznościach i czasach, ale po pierwsze są bardzo silnie zaangażowane w pomoc w „ucieczce i osiedlaniu”, po drugie są równie silnie związane z ukraińskimi krakowskimi organizacjami pozarządowymi (fundacjami), które były ich założycielami, a po trzecie dają mi pretekst do wspomnienia o ukraińskiej „ekonomii społecznej” (por. Ekielski i Żbik 2023) realizowanej w Krakowie.

„Fundacja Widowisk Masowych” została założona w roku 2014 (jak pamiętamy, jest to rok inwazji Federacji Rosyjskiej na Donbas i Krym oraz, pierwszej w XXI wieku, znacznej imigracji obywateli i obywateli Ukrainy do Polski). Zajmuje się podtrzymywaniem i propagowaniem kultury ukraińskiej w Polsce, corocznie organizuje w Krakowie, z wielkim sukcesem, festiwale teatralne i filmowe, koncerty, odczyty. Bardzo silnie powiązana z nią (programowo i osobowo) „Fundacja Aktywna Integracja”¹⁷ rozpoczęła swoją działalność w 2020 roku. Prowadzi ona, także od roku 2020, przedsiębiorstwo społeczne „Kawiarnio-księgarnię NIĆ”. Księgarnia specjalizuje się w sprowadzaniu i sprzedaży literatury w języku ukraińskim i literatury ukraińskiej w języku polskim.

Księgarnia-kawiarnia jest (jak dotąd jedynym ukraińskim w Krakowie) przedsiębiorstwem społecznym w takim formalnym sensie, że musi przynosić zysk, ale równocześnie uzyskuje silne wsparcie finansowe i merytoryczne od Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES) Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej (FRDL) w ramach Małopolskiego Instytutu Samorządu Terytorialnego i Administracji (MISTIA). Musi zatrudniać osoby, które inaczej miałyby trudności na rynku pracy. Przedsiębiorstwa społeczne dostają dotację na stworzenie i wyposażenie lokali, na sprzęt. Spełnianie warunków jest sprawdzane, a decyzję o nadaniu statusu podejmuje wojewoda. Zdaniem ekspertek z OWES (rozmowy przeprowadzone w marcu 2024 roku) istnieje w Krakowie (także w społeczności ukraińskiej) zainteresowanie statusem przedsiębiorstwa społecznego, ale procedury są skomplikowane i trudno sprostać wymaganiom formalnym.

Wróćmy do „Nici” (wywiad ekspercki z panią Nadią Moroz-Olshanską z marca 2024 roku). Założona przed pełnoskalową inwazją ze strony Federacji Rosyjskiej, od czasu tej inwazji włączyła się bardzo aktywnie w opiekę nad uchodźcami, a potem w organizowanie ich (tak jak i wcześniej mieszkających w Krakowie Ukraińców) życia kulturalnego. Stała się też ważnym, przyjaznym miejscem skupienia dla społeczności „starych” i „nowych” ukraińskich mieszkańców miasta, „domem kultury ukraińskiej”. Gdy myślimy nie tyle w kategoriach dobrych praktyk co wartości, które realizować one mogą, pani Moroz-Olshanska podkreśla aktywizację społeczności ukraińskiej jako cel działań wymienionych tu fundacji oraz kawiarni-

¹⁷ Obie te fundacje były też bardzo aktywne w pomaganiu uchodźcom wojennym oraz zbieraniu darów dla Ukrainy i wysyłaniu ich tam.

księgarni. Do dwóch powiązanych wzajemnie fundacji nie będę już wracał w rozdziale poświęconym organizacjom pozarządowym i ich działalności pomocowej.

Drugą firmą, której poświęcę nieco uwagi, jest instytucja nowa, powstała po pełnoskalowej inwazji Federacji Rosyjskiej na Ukrainę w lutym 2022 roku. Jest to „Ukraińska Restauracja Ciepło”, prowadzona przez Fundację (i Spółkę z oo, w której Fundacja ma 100% udziałów) „Zero-Camps”. Wywiadu eksperckiego udzieliła mi w marcu 2024 roku pani Olena Mykhailovska, członkini zarządów Fundacji.

Idea założenia Fundacji (a potem i Spółki z oo) „Zero-Camps” wyrosła z obserwacji (skądinąd krótkotrwałych) obozów dla uchodźców wojennych z Ukrainy, organizowanych późną zimą i wczesną wiosną 2022 roku po polskiej stronie granicy polsko-ukraińskiej. Wróćę do tego zagadnienia za chwilę.

Założyciele Fundacji (w tym prowadzonych przez nią w Krakowie hosteli do września 2024 roku, kiedy skończyło się finansowanie) chcieli dać zatrudnienie mieszkającym w hostelach uchodźczyniom, które jakby z konieczności dużo gotowały dla siebie. Inicjator Fundacji uznał, że warto z tego skorzystać i otworzyć taką kuchnię, która gotowałaby też „na zewnątrz”. Założyli więc w końcu lata 2022 roku spółkę. Po kilku miesiącach znaleźli lokal po nieczynnej już restauracji, znajdujący się nieco na uboczu ścisłego centrum miasta, ale bardzo blisko dzielnicy Kazimierz i terenów spacerowych nad Wisłą. Choć nie mieli doświadczenia ani kadr, już późną jesienią testowali nową restaurację, przygotowując i sprzedając tylko „syrnyczki” i barszcz. Początkowo około 70% klientów to byli Ukraińcy. Nazwę – „Ciepło” – wymyślił wspomniany założyciel Fundacji i Spółki. Formalnie otwarty w końcu stycznia 2023 roku, lokal zaczął działać w pełni biznesowo pod koniec 2023 roku (jako „restauracja inspirowana kuchnią ukraińską”). Trzeba też zaznaczyć, że restauracja jest też salą koncertową, gdzie występują z koncertami kameralnymi artyści ukraińscy z różnych krajów, a także salą wystawową, z prezentacją obrazów, haftów, fotografii, rzeźb ukraińskich artystek i artystów. Pracuje w niej obecnie 13 osób. Są to głównie uchodźczynie wojenne, ale też ukraińskie studentki przebywające w Krakowie już przed pełnoskalową wojną. Z uwagi na wspomniany początkowy brak doświadczenia i zasobów rozważano ubieganie się o status przedsiębiorstwa społecznego, ale założyciele zrezygnowali z tego, gdyż wymogi formalne były dla nich zbyt trudne do spełnienia, a sytuacja w gastronomii była zbyt niestabilna, aby uzależniać się od kontrolnych czynników zewnętrznych. Jak widać, sam lokal pełni podobne funkcje kulturowe jak księgarnia-kawiarnia „Nić”, ale jest znacznie większy, ulokowany nieco na uboczu, i ma charakter raczej restauracji niż kawiarni. Do sprawy dobrych praktyk wróćę, gdy będę omawiał w następnym rozdziale dorobek „Fundacji Zero-Camps”.

Działalność pomocowa sektora pozarządowego

Ustawowa (por. np. Izdebski 2003) definicja organizacji pozarządowych określa je jako takie organizacje, które nie są jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu ustawy o finansach publicznych, nie działają w celu osiągnięcia zysku. Nie muszą posiadać osobowości prawnej. Stowarzyszenia i fundacje są najbardziej typowymi i najliczniejszymi

formami prawnymi, w jakich zakładane są i działają organizacje pozarządowe. Choć pod względem prawnym różnią się poważnie, to w praktyce, z naszego punktu widzenia, ich działalność jest zbliżona (por. też: <https://poradnik.ngo.pl/co-to-sa-organizacje-pozarządowe-czym-jest-stowarzyszenie-a-czym-fundacja>; pobrano 19. 09. 2024 r.).

Ekspertami Projektu Interwencyjnego NAWA byli panowie Maksym Nalyvaiko i Oleh Yaresyk. Omawiają oni działalność kilku konkretnych krakowskich stowarzyszeń i fundacji ukraińskich (także kilku lokalnych oddziałów organizacji ogólnopolskich i międzynarodowych), pomagających imigrantkom i imigrantom ukraińskim przed pełnoskalową wojną i od jej rozpoczęcia. Zwracają uwagę na wiedzę uchodźców o istnieniu i funkcjonowaniu organizacji pomocowych. Zacytuję (lekko przeredagowując) fragment raportu. „Okazało się, że spośród 29 udzielonych odpowiedzi pięć osób napisało o Fundacji Zustricz, a inne odpowiedzi były zróżnicowane. Dotyczą one jednak samych znanych wielkich organizacji, o których słyszała każda osoba: Caritas, UNICEF, agendy ONZ, Słoneczna Przestrzeń Wsparcia, Czerwony Krzyż. Nieprzyjemną nowością [...] było wiele odpowiedzi, w których osoby badane wykazały się brakiem wiedzy dotyczącej organizacji pomocowych, które funkcjonują na danym terenie [to znaczy -- w Małopolsce -- JM]”. Ci uczestnicy badań, którzy jednak wiedzieli coś o pomocowych NGOs-ach, zasadniczo byli zadowoleni z ich usług.

Choć autorzy raportu bardzo oszczędnie pisali o dobrych praktykach organizacji, w których prowadzili badania, przedstawiają interesującą rekomendację. Uważają oni, że potrzebne jest stworzenie strony internetowej, na której wymienione byłyby wszystkie istotne z punktu widzenia uchodźczyń i uchodźców wojennych organizacje pomocowe, głównie pozarządowe. Na tej stronie www umieszczano by opinie osób, które korzystały z ich usług. Możliwa byłaby więc weryfikacja skuteczności tych organizacji.

Jak pisałem wcześniej, w rozdziale poświęconym działalności administracji publicznej, w marcu 2024 roku odbyło się spotkanie Wojewody Małopolskiego z przedstawicielami osiemnastu organizacji pomocowych, wielkich (ogólnopolskich jak i globalnych) ale też małych, lokalnych. Nie były to wszystkie stowarzyszenia i fundacje krakowskiej (i szerzej – małopolskiej) czy lokalne oddziały ogólnopolskich i globalnych NGOs-ów zaangażowanych w pomoc uchodźcom wojennym. Chciałbym tu, dalej, skoncentrować się na kilku wybranych (przeze mnie) organizacjach różnej wielkości, zasięgu i statusu formalnego. Będą to trzy wielkie i wysoce sformalizowane organizacje ogólnopolskie (Polski Czerwony Krzyż, Związek Harcerstwa Polskiego, Związek Harcerstwa Rzeczypospolitej), jedna bardzo znana organizacja ukraińska działająca w Krakowie („Zustricz”) założona przez 2022 rokiem (o bardzo ważnych dla krakowskiej społeczności ukraińskiej fundacjach związanych z kawiarnią „Nić” pisałem wcześniej i nie będę do tej sprawy wracał) i cztery organizacje ukraińskie powstałe po 24 lutego 2022 roku („Zero-Camps”, „Mission-U”, „Jedność”, „Step-by-Step in Krakow”). Wszystkie mają swoje strony www i profile na portalach społecznościowych.

Pani Małgorzata Pyka, Dyrektorka małopolskiego oddziału PKC udzieliła mi wywiadu eksperckiego w marcu 2024 roku. Z uwagi na dzieje międzynarodowej i polskiej organizacji Czerwonego Krzyża, oddział małopolski PKC jest dobrze przygotowany na kryzysy humanitarne, a więc i na masowy napływ uchodźczyń i uchodźców wojennych z Ukrainy. W

ciągu dwóch tygodni od agresji Federacji Rosyjskiej ośrodek PCK w Mszanie Dolnej był gotów na przyjęcie 80 osób. Władze oddziału były w ścisłym kontakcie z Międzynarodowym Czerwonym Krzyżem (MCK), organizacją Czerwonego Krzyża w Ukrainie, a także głównymi stowarzyszeniami ukraińskimi w Krakowie. Oddział włączył się w akcję odbierania uciekinierów z dworca PKP, zbierania pieniędzy i potrzebnych rzeczy. Utrzymywali magazyny (między innymi w Polskim Towarzystwie Gimnastycznym „Sokół”), do których przybywała pomoc z całej Europy, od różnych organizacji (w tym MCK). Te dary, zwłaszcza na początku, wędrowały częściowo na granicę koło Przemyśla, a także do Ukrainy. Część darów przekazywał krakowski oddział innym NGOs-om. Pieniądze na działalność oddziału otrzymywał nie tyle od polskiego rządu (rząd jednak się włączył i jego dofinansowywanie trwało do lutego 2023 roku), co od MCK. Pomoc bezpośrednia trwała przez cały rok 2022. Bardzo silnie zaangażowani w pomoc byli wolontariusze, w tym Ukrainki i Ukraińcy (włączając w to uchodźczynie i uchodźców wojennych), pracownicy oddziału w Krakowie, obcokrajowcy.

Wkrótce (już w marcu 2022 roku) zmienił się charakter działalności ośrodka w Mszanie Dolnej. Nie tylko dawał schronienie, ale też stał się lokalnym centrum integracji. Organizowano spotkania z miejscową ludnością, wspólne warsztaty. Zajmowano się kulturą, sztuką, ale i rehabilitacją, kursami językowymi i zawodowymi. W ośrodku była duża rotacja. Część pierwszych przybyszów przenosiła się do innych lokali, w okolicach lub nawet za granicą, część wróciła do Ukrainy. Od lata 2023 roku małopolski PCK zaczął realizować pełnoskalowy projekt aktywizacyjny, oparty o ideę ośmiotygodniowych turnusów z różnymi szkoleniami, w szczególności językowymi oraz warsztatami, na przykład psychologicznymi. Rekrutacja na turnusy odbywa się wieloma drogami – poprzez ulotki, media. „Niepobytowy” program aktywizacyjny działa też w małopolskiej centrali PCK w centrum Krakowa. Tutaj kursy i warsztaty koncentrują się na językach polskim i angielskim, psychologii, prawie, prawie pracy, doradztwie zawodowym, przedsiębiorczości. PCK wydaje bony do sklepów, organizuje kolonie dla dzieci. Od lutego 2023 roku działalność ta finansowana jest ze środków własnych oddziału.

Ekspertka uważa, że organizowana i współorganizowana przez PCK w Krakowie pomoc w ucieczce i osiedlaniu się ukraińskich uchodźczyń i uchodźców wojennych była bardzo owocna. Przyczyniły się do tego działania, które na pewno są **dobrymi praktykami**. Sprawdził się wolontariat, a więc docieranie przez organizację do pojedynczych osób z różnych środowisk (oddział ma własną sieć wolontariuszy). Kontakty z wieloma organizacjami (krakowskimi, małopolskimi, ogólnopolskimi, zagranicznymi), a więc sieciowanie, były trudne do przecenienia. Dobrą praktyką jest sposób funkcjonowania programu łączenia rodzin (jest to program całego MCK, ostatnio w ścisłej współpracy z ukraińskim Czerwonym Krzyżem). Bardzo przydatne (choć realizowane z formalnymi trudnościami) okazało się uruchomienie szkoły policealnej, specjalizującej się w pomocy ogólnomedycznej. Ogromna większość uczniów to Ukraińcy, na ogół zatrudniani przez PCK po ukończeniu szkoły.

Ekspertką ze strony Chorągwi Krakowskiej ZHP była pani Joanna Zubel, w latach 2022-2023 koordynatorka punktów pomocy ZHP na dworcu PKP w Krakowie, wykładowczyni Uniwersytetu Ignatianum w Krakowie i Uniwersytetu Jagiellońskiego (pracowała na tych

dwóch etatach przez cały omawiany tu okres). Udzieliła mi wywiadu eksperckiego w kwietniu 2024 roku.

Dzień pełnoskalowej inwazji Federacji Rosyjskiej na Ukrainę to był dla niej początek semestru, nowe kontakty ze studentami, w tym ukraińskimi. W pierwszym tygodniu pełnoskalowej agresji zajmowała się pomocą tym studentom i ich rodzinom. Od końca lutego 2022 roku aż do końca grudnia następnego roku była już jednak „pełnoetatową” koordynatorką pomocy ZHP (i kilku innych kooperujących z nim wtedy organizacji) na dworcu PKP w Krakowie. Ta pomoc to wówczas było głównie zdobywanie, przygotowywanie i dystrybucja żywności dla uchodźców wojennych, dla których Kraków był pierwszym większym przystankiem podczas ucieczki, miejscem przesiadkowym w drodze do innych polskich miejscowości i do innych krajów. Trzeba było zająć się pierwotnymi, według piramidy Abrahama Masłowa, potrzebami. Ludzie (i instytucje) z miasta przychodzili z pomocą w postaci pieniędzy, działań, żywności i innych niezbędnych wtedy materiałów (na przykład torby, kosmetyki i chemia gospodarcza, podpaski i inne środki higieniczne, ubrania). Pomagali też cudzoziemcy. UMK zaoferował swoje zasoby. Zorganizowano, w tym na dworcu PKP, noclegownie. Konieczna była logistyka, koordynacja działań ZHP, ZHR, Małopolskiego Urzędu Wojewódzkiego, UMK, Straży Ochrony Kolei, Policji Państwowej, Straży Miejskiej, krakowskich organizacji ukraińskich, licznych (około 20-30 osób podczas jednej zmiany) wolontariuszy z różnych krajów. Ekspertka uważa, że współpraca ta była wzorcowa (choć niepozbawiona napięć). Wymagała jednak codziennych odpraw z udziałem wielu służb. Wymagała wypracowania procedur działań i współpracy (w ramach wspomnianego zbioru instytucji, ale też krakowskich restauracji i kawiarni). Odprawy odbywały się po każdej kilkugodzinnej zmianie. Koordynatorzy zmian zawsze przychodzili wcześniej, zanim zaczynała się ich zmiana, aby dowiedzieć się, co zostało wcześniej zrobione i przygotowane, jakie są nowe zadania.

Po kilku tygodniach ważniejsze stały się takie zadania, jak relokacja w ramach Krakowa, Małopolski, Polski i Europy, kierowanie uchodźców do innych instytucji pomocowych. Wciąż były to działania krótkoterminowe. Trwały, od początku, kłopoty komunikacyjne, językowe. Pomagali instruktorzy-seniorzy ZHP, którzy uczyli się kiedyś języka rosyjskiego. Pomagali czynni i emerytowani nauczyciele języka rosyjskiego, a także studenci. ZHP koordynował wszystkie te działania. Działania wspomnianych wolontariuszy wymagały stałego ich szkolenia, pomocy psychologicznej dla nich (w tym rozwiązywania konfliktów), nie tylko dla uchodźców. Trwała wciąż pandemia, uchodźcy na ogół nie byli szczepieni, nie mieli maseczek, rękawiczek.

Wspomniana logistyka, koordynacja, szkolenia, były możliwe i owocne głównie dlatego, że podstawową społeczną cechą instruktorów harcerskich są umiejętności liderские – organizowanie działań jednostek i grup, mediowanie, tu między różnymi zaangażowanymi w pomoc instytucjami, wolontariuszami, uchodźcami, przychodzącymi na dworzec Polakami, którzy uważali, że i im należy się rozmaitego rodzaju pomoc. We współpracy ze wspomnianymi instytucjami, polskimi i międzynarodowymi, ZHP oferował wsparcie psychologiczne, opiekę medyczną, specjalną opiekę nad dziećmi i młodzieżą.

Późną wiosną 2022 roku pojawiły się sformalizowane zasady działania, różnego rodzaju reguły zewnętrzne, polskie i wprowadzane przez wielkie pomocowe organizacje międzynarodowe. I to ogarnęli, gdyż instruktorzy ZHP są na to przygotowani.

Ekspertka uważa, że działania ZHP były bardzo owocne. Ten sukces związany jest, jak już pisałem, z istotą działalności harcerskiej, w szczególności działań harcerskich instruktoerek i instruktorów. Dobre praktyki, jakie się wtedy ujawniły, wynikają więc z wykształconych umiejętności liderek, umiejętności zarządzania zespołami, koordynacji rozmaitych działań różnych osób i instytucji. Dobre praktyki wynikają też z tego, że instruktorzy Związku znają otoczenie społeczne – ludzi i instytucje, które mają rozmaite zasoby, które mogą być z pożytkiem wykorzystane w konkretnej sytuacji kryzysowej. Na bieżąco analizowano potrzeby i działania, w razie potrzeby modyfikowano, korygowano je. Działo się to nie jednoosobowo, ale wspólnie, podczas dyskusji, odpraw. ZHP ma jasną strukturę i strukturalne podejście do rozwiązywania problemów. Wiadomo, co do kogo należy. Myślenie strukturalne udało się przenieść na zespoły wolontariuszy, mimo pojawiającego się czasem z ich strony oporu. Do dobrych praktyk należy „myślenie naprzód”, o krok dalej, wyprzedzanie mogących pojawić się jutro czy za tydzień problemów. Do dobrych praktyk zaliczyć też należy dbanie o osoby pomagające, w tym wolontariuszy, o ich zdrowie fizyczne i psychiczne. Chodzi o wsparcie psychologiczne, ale i superwizję dla osób wspierających psychologicznie. Tu pomogły ZHP takie organizacje jak Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę czy UNICEF. Dobrą praktyką było zaangażowanie „seniorów”, w szczególności byłych instruktorów Związku.

Koordinatorką wszelkich działań prowadzonych na dworcu PKP w Krakowie z ramienia ZHR była pani Zofia Hołubowska. (Koordynatorem wszystkich działań ZHR związanych z pomocą dla Ukrainy na terenie Małopolski był pan Maciej Skóra, który obecnie, czyli jesienią 2024 roku, koordynuje działania związane z powodzią). W kwietniu 2024 roku udzieliła mi wywiadu eksperckiego. Pani Hołubowska należy do ZHR od roku 2010. W czasie pandemii Covid-19 zajmowała się jej przeciwdziałaniem. Gdy pandemia zaczęła się wyciszać, a rozpoczęło się wojenne uchodźstwo Ukrainek i Ukraińców, zgłosiła się do związkowej pracy na tym obszarze. Pracowała bardzo intensywnie przez kilka miesięcy jako koordynatorka pomocy na starym dworcu PKP, w Galerii Krakowskiej (przy nowym budynku dworca), w tym w Centrum Matki i Dziecka. Zajmowała się uchodźcami, którzy w danym momencie nie wymagali doraźnej pomocy – na przykład ludźmi, którzy czekali kilka godzin na pociąg. Właśnie dla nich przeznaczona była ta rotacyjna noclegownia. Korzystali z niej też ci uchodźcy, którzy w ciągu 24 godzin po przyjeździe do Krakowa mogli liczyć na relokację. Łóżka połowe dostarczył Związek Harcerstwa Polskiego, jedzenie i pościel pochodziły ze zbiórek miejskich – każdy wówczas chciał pomóc.

Ekspertka zajmowała się przez trzy trudne miesiące logistyką, koordynacją działań, na coraz wyższym poziomie. Podlegała jej trójka zastępców i 25-30 szefów zmian, a także setki wolontariuszy. Służba ta była dość intensywna, gdyż musiała ją pogodzić z trudnymi studiami z neuropsychologii i neurokognitywistyki i pracą zarobkową (uczyła gry na fortepianie). Początkowo i zbyt długo panował tam chaos (wynikający głównie z tego, że w jednym miejscu skupiło się wiele organizacji pomocowych i z niespójności informacyjnej), ale sytuację

opanowali. Spotykali się z tragediami uchodźców, ale także ciężkimi przeżyciami wolontariuszy, z trudem radzących sobie ze stresem, wypaleniem, przemoczeniem. Wzajemne wspieranie się wytworzyło z indywidualnych wolontariuszy wspólnotę pomagania innym i sobie. Spotkali się z nakładaniem się na siebie działań wielu instytucji, z polskimi bezdomnymi, którzy też chcieli uzyskać pomoc. Dylematy moralne, debaty, komu pomagać a komu odmawiać pomocy zajmowały czas, energię, emocje. W czerwcu 2022 roku ZHR zamknął swój punkt pomocowy, a zadania przejęli od niego ZHP, UMK i „przejęci” przez nie wolontariusze. Ekspertka wyjechała na studia doktoranckie do Max Planck Institute for Human Cognitive and Brain Sciences w Lipsku.

Popatrzmy teraz na to, co ekspertka uważa za dobre praktyki. Sukcesy wynikały ze struktury harcerstwa – „naturalnej hierarchii”, jasnego podziału zadań w grupie, odpowiedzialności. Harcerze przyzwyczajeni są do grupowego działania (systemu zastępowego), Członkowie ZHR dobrze znali się wcześniej, lubili się. Znali schematy, procedury, sposoby ustalania priorytetów i ich przestrzegania, systemy odpowiedzialności. Umieeli przełożyć to, czego ich wcześniej nauczyło harcerstwo, na nową, nadzwyczajną sytuację. Działania grupowe w harcerstwie oznaczają konieczność słuchania się nawzajem, korzystania z oddolnych inicjatyw, pomysłów. ZHR miał i ma bazę kontaktów, zarówno w obrębie Związku jak i na zewnątrz. Harcerze wiedzą komu mogą zaufać i korzystają z tych godnych zaufania kontaktów.

Powszechnie, jak uważam, znaną organizacją ukraińską w Krakowie jest klub i fundacja „Zustricz” („Polsko-Ukraińska Fundacja Zustricz”), obecna właściwie przy wszystkich działaniach tej migranckiej społeczności, będąca głównym partnerem administracji publicznej różnych szczebli, a także innych stowarzyszeń i fundacji. Fundacja ta „została zarejestrowana w marcu 2016 roku i powstała na bazie nieformalnej grupy Klub Ukraiński w Krakowie, kontynuując prowadzone od końca 2013 roku działania Klubu. Początkowo działania te wynikały z potrzeby solidarności wobec tragicznych wydarzeń na Majdanie i koncentrowały się wokół organizacji akcji wsparcia dla ukraińskiego Majdanu oraz zbiórek pomocy humanitarnej dla Ukraińców, którzy ucierpieli w czasie tych wydarzeń oraz w czasie wojny na Wschodzie” (ze strony www.zustricz.pl, pobrano 06. 09. 2024 r.)

W marcu 2024 roku wywiadu eksperckiego udzieliła mi pani Aleksandra Zapolska, jedna z założycielek „Zustricza” i czołowych działaczek ukraińskich w mieście. Dowiedziała się ona o pełnoskalowej agresji Federacji Rosyjskiej już wcześniej rano 24 lutego, z telefonu z Ukrainy. W ciągu paru godzin zorganizowano w „Nici” pierwsze spotkanie krakowskich organizacji ukraińskich. Szybko podzielili pracę między te organizacje; dołączyła się fundacja „Salam Lab. Laboratorium Pokoju”. Na podstawie wcześniejszej współpracy ze „Związkiem Ukraińców w Polsce” zostały uruchomione kontakty w Krakowie, Przemyślu (zwłaszcza „Związek Ukraińców”), Warszawie (zwłaszcza „Ukraiński Dom”) i Wrocławiu (zwłaszcza „Kalejdoskop Kultur” i „Fundacja Ukraina”). Zaczęło się pojawiać bardzo wielu wolontariuszy. Do Przemyśla wysłali część z nich. Drugiego dnia wojny zgłosiły się władze Teatru imienia Juliusza Słowackiego z propozycją oddania największej sali prób w centrum miasta na potrzeby uchodźców, w tym na magazyny. Pomieszczenia te były przez kilka miesięcy bardzo potrzebne.

Kolejnego dnia Teatr, we współpracy z „Zustriczem”, dał wielki koncert na rzecz Ukrainy. Założyli nieformalny ośrodek informacyjny z początkowo ośmioma wolontariuszami (później było ich więcej) odbierającymi stale telefony. Włączyły się do akcji IB Polska, „Szlachetna Paczki / Wiosna”, potem wielkie pomocowe organizacje międzynarodowe. Zgłaszały się liczne firmy z Krakowa. Stopniowo wzmacniał się podział pracy, pojawiły się działy aktywności. Opracowywali logistykę. Bardzo przydała się sieć kontaktów, posiadanych od lat. Rola NGO-sów w pierwszych dniach wojny była znacząca ponieważ początkowo biurokratyczne procedury blokowały natychmiastowe podejmowanie decyzji i dopasowywanie ich do skali i szybkości zmian. UMK (czego nie można mylić z licznymi indywidualnymi urzędnikami i ich pracą) włączył się formalnie dopiero później, choć merytorycznie od początku. Podobnie Małopolski Urząd Wojewódzki. Administracja publiczna odegrała wkrótce bardzo pozytywną rolę. Wstępny chaos ciągnął się jednak kilka tygodni.

W sumie wielka intensywna akcja pomocy uchodźczynom i uchodźcom wojennym trwała półtora roku. Później umocniło się podejście znacznie bardziej systemowe. „Teoretycznie” poszczególne zadania były podzielone między wiele organizacji, a „Zustriczowi” przypadło w udziale przede wszystkim zajmowanie się integracją i pomocą psychologiczną. Jednak z uwagi na własne silne kontakty z wieloma organizacjami, w praktyce robili prawie wszystko na miejscu w Małopolsce, a także wysyłali transporty do Ukrainy.

Mimo wspomnianych tygodni chaosu, wykształciło się wiele **dobrych praktyk**. Należy do nich dobre zarządzanie wspomnianym chaosem, rozwiązywanie, we współpracy z administracją publiczną, naturalnych w takiej sytuacji napięć. Udało się dobrze zaopiekować uchodźcami wojennymi, ogarnąć relokację, transport, obsługę informacyjną, infolinię psychoterapeutyczną, kursy językowe (w tym języka ukraińskiego dla Polaków, w szczególności dla nauczycieli i dyrektorów szkół). Ich amatorska logistyka, procedury bezpieczeństwa, sprawdziły się. Udało się skoordynować wysiłki osób i grup pomagających w Krakowie i w mniejszych miejscowościach Małopolski. „Zustricz”, dzięki swoim długotrwałym już kontaktom, mógł być łącznikiem między różnymi organizacjami, mógł docierać do władz politycznych, lokalnych i centralnych. Założył „szkołę sobotnią” dla dzieci ukraińskich.

Chciałbym teraz wrócić do Fundacji „Zero-Camps”, o której pisałem wcześniej (w poprzednim rozdziale) przy okazji omawiania ukraińskiej działalności gospodarczej, w tym „Restauracji Ciepło”.

Współzałożycielka Fundacji mieszkała i pracowała, z dużym sukcesem, w Polsce już od kilku lat, z kilkoma przerwami na pobyty w Ukrainie. Od rozpoczęcia pełnoskalowej agresji Federacji Rosyjskiej na Ukrainę pomagała uchodźcom wojennym na granicy w Medyce i w Przemyślu. Współpracowała z licznymi Polakami i Białorusinami. Wraz ze znajomymi zorganizowała mini-obóz, schronisko, dla uchodźców. Zajmowali się też relokacją Ukraińców do Wrocławia (miała wcześniej silne związki z tym miastem) i do Poznania. Organizowali sieć współpracy w Internecie. Organizowali internetowe zbiórki pieniędzy i darów. Potem zastanawiali się nad tym, co robić dalej, jak pomagać z większym sensem. Kraków był większym ośrodkiem uchodźstwa. Tymczasem, właśnie w Krakowie, pewien polski przedsiębiorca z branży IT chciał tego samego co ona, a miał większy dostęp do różnych

zasobów, polskich i zagranicznych. Znał się na organizowaniu działań, miał dział księgowości. Znał Amerykanina, który chciał pomóc i znał ludzi, którzy chcieli i umieli pomagać. Przypadkiem poznał na dworcu w Krakowie Ukrainkę z Dnipra, której zaproponował współpracę. Została koordynatorką jednego z hosteli. Potrzebował jeszcze osoby znającej język ukraiński i język polski. Dał ogłoszenie na Facebooku. Moja rozmówczyni zgłosiła się i podjęli współpracę. Przeprowadziła się do Krakowa. Przyjechał znajomy z USA. Rozpoczęli współpracę. W biurze przedsiębiorcy w centrum miasta założyli pierwsze własne schronisko. Następne lokale było w miarę łatwo znaleźć, gdyż trwała (kończyła się) pandemia Covid-19 i wiele było wolnych miejsc. Założyli „Fundację Zero-Camps”. Nazwa odzwierciedlała ich wspólne przekonanie, że obozy dla uchodźców są bardzo złym rozwiązaniem – trzeba raczej od razu stwarzać im w miarę normalne warunki życia. Udało się znaleźć już gotowe miejsca na hostele, blisko dworca PKP. Początkowo zakładali, że uchodźczynie i uchodźcy będą w nich mieszkać tylko kilka dni, a potem wyjadą do bardziej stałych lokalizacji, gdzieś głębi Polski. Nie udało się to, gdyż ci uchodźcy wierzyli, że wkrótce wrócą do Ukrainy, i woleli mieszkać w tymczasowych lokalizacjach w Krakowie, w relatywnym pobliżu granicy. Tak więc organizatorzy Fundacji zaczęli zezwalać na długi pobyt, a spośród osób mieszkających w hostelach wybierali osobę koordynującą ich działania. Na szczęście udawało się finansować te przedsięwzięcia, głównie z pieniędzy amerykańskich (zebranych w USA przez amerykańskiego członka zespołu), z darów od wielkich firm, na przykład IKEA (umeblowanie jednego z hosteli). Pomagały też krakowskie piekarnie, jak na przykład Massolit Bakery and Cafe, dostarczając jedzenie. Pomagały dopłaty rządu polskiego. Fundacja zajmowała się cały czas rozwiązywaniem licznych problemów mieszkańców swoich hosteli.

Fundacja zbierała też relacje uchodźców z ich ucieczki i prób znalezienia swego miejsca w nowym kraju. Tłumaczyli i tłumaczą te relacje na język angielski, wysyłają do darczyńców, umieszczają na swoim koncie na Instagramie. Chodzi o to, aby darczyńcy wiedzieli, na co poszły i idą ich pieniądze.

Nie wszystko się od razu udawało, nie wszystko się udało. Nie szła dobrze współpraca z lokalnym samorządem. Długo trwała rejestracja wszelkich sformalizowanych form działania. Mimo aktywności w Internecie, długo nie byli organizacją znaną, godną zaufania publicznego. Pojawiło się wypalenie, gdyż pracy było bardzo dużo, a kompetentnych osób niewiele. Pieniądze pojawiały się niezbyt regularnie i trzeba było nad nimi panować.

Równocześnie okazało się, że bardzo wiele się udało. Uważają, że **dobrą praktyką** było organizowanie hosteli a nie wielkich noclegowni na kształt obozów przejściowych. Dobrą praktyką było zatrudnianie uchodźczyń (oczywiście niektóre nie chciały pracować, liczyły na to, że zaraz wrócą do domu). Ułatwiali samoorganizację swoim mieszkańcom. Dobrą praktyką było uzyskanie (jednak przy pomocy darczyńców) względnej samodzielności finansowej.

Drugim moim przykładem fundacji założonej przez Ukrainki i Ukraińców już po rozpoczęciu pełnoskalowej wojny jest „Fundacja Mission-U”, prowadzona przez panią Olhę Tkachuk. Udzieliła mi wywiadu eksperckiego w marcu 2024 roku. Ma ona w Krakowie bliską rodzinę, bywała tu więc często już wcześniej. Zaraz po inwazji była wolontariuszką w kilku ukraińskich organizacjach. Zdawała sobie sprawę z tego, że wojna potrwa długo. Postanowiła

założyć nową fundację, stworzoną i zarządzaną przez uchodźców i dla uchodźców. Udało się to, choć nie było łatwo (problemy formalne, brak, wśród uchodźców, kompetentnych i odważnych ludzi, którzy podjęliby się tego wysiłku). Nawet wolontariusze w „Mission-U” to w 80% ukraińscy uchodźcy (choć są tu i uchodźcy z innych krajów, są też Polacy). Przez półtora roku Fundacja zajmowała się głównie pomocą dla Ukrainy. Wysyłali tam (głównie na wschód kraju) transporty medyczne, wojskowe, wysyłali generatory prądu. W sumie dostarczyli około 4 tysiące ton różnych towarów. Teraz skupiają się na trzech kierunkach. Pierwszy to poszukiwanie mieszkań dla uchodźczych kobiet z dziećmi i seniorów, zwłaszcza takich, którzy nie mają aktywnego ubezpieczenia. Drugi to przyczynianie się do adaptacji uchodźców wojennych do życia w Polsce. Chodzi głównie o ich samodzielność zawodową, znajomość języka polskiego, dobrą edukację dla dzieci. Nie wszyscy uchodźcy sami dobrze sobie radzą w tych obszarach. Tymczasem nie ma co czekać na pomoc od państwa, trzeba się samoorganizować. Trzeci kierunek to wypowiedzanie się na rzecz Ukrainy w świecie, a zwłaszcza jej przynależności do Unii Europejskiej i innych organizacji świata zachodniego. Fundacja chce być kulturowym ambasadorem Ukrainy w Polsce i w całym świecie zachodnim. „Samo nic nie przyjdzie”, trzeba nad wszystkim aktywnie pracować.

Wspominałem już o organizowanych przez Fundację transportach do Ukrainy, finansowanych głównie ze zbiorów internetowych i przez polskie organizacje gospodarcze. Ale transport oznaczał też sprowadzanie uchodźców wojennych do Polski (około siedem tysięcy).

Pytana o to, co szczególnie dobrze zrobiła jej fundacja, czym może się pochwalić, z czego jest szczególnie dumna, co uważa za **dobre praktyki**, Ekspertka odpowiedziała, że są to działania zmierzające do podtrzymania kultury i tożsamości ukraińskiej w Polsce. We współpracy z UNICEF-em gromadzą dokumentację uchodźstwa. Zebrali około stu osobistych historii przeżyć wojennych. Chcą wydać w Polsce książkę w trzech językach – ukraińskim, polskim i angielskim. Utrzymują stałe kontakty z uchodźcami.

Ostatnią z omawianych tutaj, zarejestrowanych organizacji ukraińskich założonych po 24 lutego 2022 roku w Krakowie jest „Fundacja Jedność”. Jej przewodnicząca, pani Olena Postolnyk, udzieliła mi wywiadu eksperckiego na początku marca 2024 roku. Edukacyjna grupa „Jedność” działała w wielkim ukraińskim mieście Dnipro od roku 2014. Prowadziła tam różne projekty – przedszkole, szkołę, centrum edukacji dorosłych, kolonie dla dzieci. Po rozpoczęciu przez Federację Rosyjską pełnoskalowej inwazji na Ukrainę, w marcu 2022 roku siedem kobiet z tej organizacji (nauczycielek i menadżerek kultury) oraz dziewięcioro dzieci, prawniczki które miały pod opieką, przyjechały do Polski, do Cieszyna. Grupa ta zatrzymała się w tym mieście na trzy tygodnie. Okazało się, że w tym mieście nie ma społecznej przestrzeni dla aktywności grupy. Przeniosły się więc do Krakowa, gdzie działała już druga część grupy z Dnipra. Objęły na kilka miesięcy w zarządzanie hostel, w którym zajmowały się uchodźcami wojennymi. Równocześnie starały się zarejestrować fundację pomagającą dzieciom z Ukrainy i zdobyć nowy lokal. W październiku 2022 roku, dzięki pomocy fundatorki i prawniczki fundacji „Let’s Help Together” pani Sylwii Turzańskiej udało się zamknąć procedury formalne. Dzięki pomocy kilku innych fundacji udało się uzyskać pieniądze na wynajem (od stycznia 2023 roku) pięknej ale bardzo zaniedbanej kamienicy w samym centrum miasta, gdzie mogły realizować

swoje edukacyjne marzenia. Po wstępnym wysprzątaniu, 7 stycznia, mogły zacząć zajęcia z dwudziestką uchodźczych dzieci, zarówno ukraińsko- jak i rosyjskojęzycznych. Przez cały rok 2023 prowadziły swój dom kultury, ubiegały się o granty (robiły też zbiórki w mediach społecznościowych) i do lata tego roku remontowały budynek.

Fundacja prowadzi takie działania, jak warsztaty dla młodszych nastolatków, zajęcia edukacyjne i kursy języka polskiego dla starszych nastolatków, liczne warsztaty i kursy dla dorosłych (na przykład: klub kobiet, klub rodziców, klub anglojęzyczny, otwarta akademika kultury, warsztaty ekonomiczne, warsztaty z nawiązywania i utrzymywania kontaktów społecznych). (Do programów edukacyjnych „Jedności” wrócę wkrótce.) W sumie w roku 2023 pracowały z kilkuset dziećmi i dorosłymi. Udało się zorganizować letni obóz dla liderów i studio teatralne, nie udało się, na przykład, założyć bibliotekę i zorganizować od września 2024 roku szkołę (założenie szkoły, działającej równocześnie w dwóch systemach edukacyjnych, okazało się szczególnie trudne). Zakładają, że większość dzieci ukraińskich zostanie w Polsce, ale trzeba dać im ukraińskie wyposażenie kulturowe i przygotować do życia w Polsce.

Ekspertka uważa, że jej Fundacja osiągnęła sukces, mimo braku pieniędzy i wykwalifikowanych ukraińskich nauczycieli i znawców kultury ukraińskiej i polskiej. Udało im się zrealizować marzenia, które realizowały wcześniej w Dnipro. Czemu udało się ten sukces odnieść? Jakie dobre praktyki rekomendowałaby? Trzeba działać zgodnie z odruchami własnego serca, z własnym poczuciem sensownego życia. Trzeba działać w zespole złożonym z ludzi, którzy odpowiadają na głos swego serca, którzy chcą i umieją realizować własne talenty. Trzeba „myśleć do przodu”, postępować „krok po kroku”, każdego dnia iść do przodu, zrobić choć jeden nowy krok. Trzeba działać systematycznie.

W programach edukacyjnych „Jedności” dla uchodźczych dzieci i młodzieży, zarówno ukraińsko- jak i rosyjskojęzycznych, opowiedziała też (również w marcu 2024 roku) pani Lena Koltunowych, członkini zespołu. Była ona w Dnipro dziennikarką, a także metodyczką i nauczycielką historii, filozofii i wiedzy o kulturze. Zajmuje się w Fundacji również propedeutyką IT, psychologią i wprowadzeniem do edukacji biznesowej.

Ekspertka jest dumna z pracy, jaką wykonuje Fundacja. Przygotowują książkę na ten temat, którą w dużej mierze napiszą sami wychowankowie grupy, których w okresie, gdy odbywała się nasza rozmowa, było około setki, w kilku grupach wiekowych. Dzieci i młodzież czytają literaturę ukraińską i polską, słuchają wykładów „na żywo” i zdalnych, odbywają dyskusje filozoficzne, wykonują tu różne projekty kulturowe, piszą teksty. Wyraźnie widać zmiany w tej młodzieży, widać, że uczestnicy kursów psychicznie i społecznie dojrzewają, coraz lepiej rozumieją świat, chcą go zmieniać. Uczestnicy chodzą do polskich szkół, skąd przyprowadzają czasem do „Jedności” kolejnych uczestników. Ale kontakty z Polakami są trudne, Polacy są znacznie bardziej zamknięci niż Ukraińcy.

Ekspertka troszczyła się o kontakty dzieci z rodzicami. Sytuacja jest gorsza niż była w Ukrainie, przed obecnym etapem wojny. Tam rodzice mieli więcej czasu dla dzieci, na spotkania z nauczycielami. Tutaj dzieci mają słaby kontakt z rodzicami, nie ma ojców, matki ciężko i długo pracują, aby utrzymać rodzinę, dzieci są samotne. Tym większe jest znaczenie działań Fundacji. Poglądy na sukcesy „Jedności” podziela Ekspertka z panią Olena Postolnyk.

Ostatnią ukraińską grupą, jaka się zajmę w tym Raporcie, jest nieformalne stowarzyszenie, „ruch wolontariacki” działający w Krakowie (i w Internecie) pod nazwą „Step-by-Step in Kraków” (SbS). Grupa, choć nieformalna i mała, jest w mieście (czy raczej w społeczności ukraińskiej) widoczna i ważna. W kwietniu 2024 roku jej przywódca, pan Kyrylo Shkirenko, udzielił mi wywiadu eksperckiego na temat pomocy uchodźcom wojennym. Pochodzi on z wschodniej części Ukrainy. Ma polskie obywatelstwo. W Polsce mieszka od roku 2016. Jego ojciec był tu kierowcą, potem przedsiębiorcą. Uczył się w Krakowie w szkole policealnej. Pracował tu w sklepie, jako logistyk, w różnych usługach, jako specjalista od rekrutacji. Obserwował sytuację w Ukrainie Na początku lutego 2022 roku zamieścił post w mediach społecznościowych, sugerując swym znajomym wyjazd do Polski. Dawał im wiele rad. Polskich znajomych prosił o pomoc Ukraińcom. Po inwazji robił zbiórki pieniędzy i rzeczy. Przygotowywał transporty. Publikował informacje na ten temat, zachęcając innych do włączenia się. Działał przy przyjmowaniu uchodźców na granicy. Zajął się znajdowaniem zatrudnienia dla wojennych uchodźców. Zaoczna policealna szkoła Cosinus udostępniła mu salę wykładową, w której organizował spotkania na temat poszukiwania pracy, w szczególności w Internecie. Na ogół sama była pełna, a prelekcje udane w tym sensie, że uchodźcy znajdowali pracę. Uczył też o agencjach pracy w Polsce, o typach umów o pracy, geografii Polski.

Wkrótce dołączyła do niego koleżanka z Ukrainy – Olena Tarovyk. Szukali stałego lokalu i znaleźli go w miejskim Centrum Obywatelskim przy Stadionie Wisły. Mogli rozszerzyć działalność. Organizowali kursy językowe. Uczyli o kulturze polskiej i o historii Polski. Uczyli polskich gier i zabaw, polskich piosenek. Zapraszał swych kolegów Polaków, którzy prowadzili lekcje konwersacyjne. Uczestnicy tych kursów włączali się w działalność. W czerwcu 2022 roku zarejestrowali profil „Step-by-Step in Krakow” na Facebooku. Jest ich obecnie w SbS około 30 osób, w tym osiem osób rdzenia – pięć kobiet i trzech mężczyzn, mniej więcej do 36 roku życia.

Dalej rozszerzali działalność. Podczas wakacji zorganizowali rozdawanie artykułów szkolnych dla 94 ukraińskich dzieci, które od września miały rozpocząć naukę w polskiej szkole. Gdy postępową stabilizacją sytuacji ukraińskich uchodźców wojennych, rynek pracy i rynek mieszkaniowy były już dla nich mniej więcej zrozumiałe (choć działania w tych zakresach nadal trwają, głównie we współpracy z UMK, kolejnym etapem na drodze do pełniejszej integracji stały się sport i rekreacja. Ruch SbS włączył w te sfery życia. Problematyka funkcjonowania licznych niepełnosprawnych imigrantów przymusowych znana była od dawna, ale dla ruchu stała się teraz poważnym wyzwaniem. Aktywnie włączyli się w działalność polskich organizacji zajmujących się pomocą. Kolejny projekt SbS dotyczył przeprowadzania wywiadów z ukraińskimi uchodźczyniami i uchodźcami, którzy założyli własną działalność i swoimi historiami motywowali innych do podjęcia tego kroku. Podjęli projekt „Ukraińcy dla Krakowa”. Zebrali ludzi, włączyli się w polskie działania charytatywne.

Trwały i trwają w roku 2024 akcje pomocy dla Ukrainy, w postaci transportów, w szczególności uzbrojenia, a także pomocy dla mieszkańców Charkowa, Chersonia i Zaporozża. Wysyłka odbywa się poprzez wyspecjalizowane organizacje.

Grupa SbS chciała nagłośnić, upublicznić swe działania. Zgłosiła się do kilku konkursów. Jeden z nich to „Akcja Masz Głos”, która jest projektem Fundacji Batorego, wspierającym organizacje społeczne i grupy nieformalne, które działają dla swoich lokalnych środowisk. Akcja pomaga im zrobić to wszystko we współpracy z władzą lokalną i otoczeniem. Najlepiej zrealizowane projekty dostają prestiżową nagrodę Super Samorząd i Super Głos. Dostali nagrodę „Super Samorząd” za rok 2023, a za rok 2022 -- „Lider wolontariatu”. Dzięki tym nagrodom ich działalność stała się znana mediom polskim, ale też mediom ukraińskim w Krakowie. Współdziałają z organizacjami ukraińskimi, białoruskimi. Są obecni w Centrum Wielokulturowym.

Ich dobre praktyki to umiejętnie współdziałania dla ukraińskiej społeczności w Polsce, dla Ukrainy i dla całej społeczności Krakowa. Nie muszą i nie chcą się rejestrować Działają dla własnej satysfakcji.

Podsumowanie: Małopolskie dobre praktyki pomagania

Na początku tego tekstu omówiłem nieco dokładniej pojęcie „dobrych praktyk”. Na ogół jest ono używane w debatach dotyczących organizacji i zarządzania. Rozpropagowane zostało na początku XXI wieku. Chodzi na ogół o działanie świadome, intencjonalne, dowolne i celowe. Cele i metody działania mogą być ustalane samodzielnie przez podmioty działające lub mogą zostać im narzucone przez inny podmiot czy układ normatywny. Ocena działania opiera się na takich kryteriach jak skuteczność, przydatność, i „ekonomiczność” (czyli ponoszenie możliwie niskich kosztów). Dobre praktyk budują markę organizacji, są elementem wiedzy organizacyjnej, która może i powinna być przekazywana innym. Dobre praktyki są więc ważnym aspektem społecznej komunikacji z innymi -- odbiorcami danych działań i środowiskiem społecznym, a więc i innymi organizacjami podejmującymi podobne działania. W literaturze przedmiotu pojawia się dyskusja na temat tego, czy dobre praktyki muszą być działaniami innowacyjnymi. Badacze zgadzają się natomiast co do tego, że dobre praktyki to takie działania, które stymulują aktywność osób, grup i organizacji, ku którym są skierowane. Traktowane są one na ogół nie tyle jako usługi jednego partnera skierowane do innego, co jako wzajemna relacja społeczna. Ważną ich rolą jest stymulowanie spójności społecznej. Pojęcie dobrych praktyk nie sugeruje, że istnieje tylko jeden, wyróżniony rodzaj działań, przydatnych do rozwiązania danego zagadnienia. Można wyodrębnić zarówno ogólne, jak i szczegółowe kryteria uznawania jakichś praktyk za dobre z punktu widzenia polityk społecznych. Te pierwsze mogą być bardzo podobne dla wielu podmiotów działających na tym samym polu społecznym. Te drugie muszą być zrelatywizowane do danego konkretnego wycinka pola problemowego.

Jak pamiętamy, koncentracja na dobrych praktykach nie jest analizą neutralną (bezbiasną). Nie eksponuje ona „złych praktyk” i „niepowodzeń”, a więc tego, co w działalności danej jednostki lub zbiorowości nie przynosi pożądanych (przez nią czy jej otoczenie) efektów. Może jednak brać pod uwagę analizę trudności.

Pisząc o dobrych praktykach warto, jak sądzę, zauważyć to, że historia podobnych działań może stanowić ważną podstawę tego, aby nowe działania okazały się dobrymi praktykami.

Polscy badacze systemu pomocy Ukrainie i Ukraińcom od końca lutego 2022 roku nie nadużywają pojęcia dobrych praktyk, raczej analizując czynniki, które przyczyniły się do sukcesu danych działań i przedstawiając rekomendacje.

1. Dobre praktyki w działaniach małopolskiej administracji publicznej

Rozważaliśmy je tu na kilku poziomach – wielkiego miasta (Krakowa), województwa małopolskiego oraz dwóch jego powiatów. Kształtujące działania sytuacje (podobne sytuacje w przeszłości) i same praktyki są podobne. Głównymi ogólnymi czynnikami, który przyczyniły się do powodzenia działań były efektywna współpraca między różnymi szczeblami administracji, zaangażowanie danej społeczności lokalnej oraz sprawne zarządzanie zasobami. Czynniki te możemy nazwać dobrymi praktykami. Zasadniczo na różnych szczeblach są one podobne – urzędnicy-eksperti zwracali uwagę na te same podstawy działań i te same ich typy.

Udało się sprawne zintegrowanie działań szczeble samorządowego (Urząd Miasta Krakowa -- UMK) i rządowego (Małopolski Urząd Wojewódzki – MUW), tak w zakresie administrowania jak i finansowania. Istotne było wielkie zaangażowanie społeczności lokalnej (mieszkańców miasta) i bardziej czy mniej sformalizowanych organizacji społecznych działających na różnych polach, a także wolontariuszy. To zaangażowanie społeczne pozwoliło na elastyczne reagowanie na dynamicznie zmieniające się potrzeby uchodźców. Działania te od początku i na wielu konkretnych polach musiały być koordynowane. Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi i materialnymi, z wykorzystaniem formalnych i nieformalnych partnerstw międzysektorowych, umożliwiły realizację zadań na dużą skalę. Wsparcie dla uchodźców miało charakter systemowy. Kraków przyjął takie właśnie podejście, obejmujące szeroki zakres powiązanych ze sobą działań, od zaspokojenia podstawowych potrzeb życiowych, poprzez pomoc socjalną i psychologiczną, do edukacji i integracji kulturowej. Takie kompleksowe podejście przyczyniło się do lepszej adaptacji uchodźców w nowych warunkach.

Działania administracji publicznej miały charakter elastyczny i adaptacyjny. Te dwa powiązane ze sobą czynniki umożliwiły wykorzystania potencjału trzeciego sektora, biznesu oraz różnorodnych zasobów mieszkańców miasta. Kraków szybko dostosowywał swoje strategię do zmieniających się okoliczności i potrzeb uchodźców. Dzięki temu możliwe było efektywne reagowanie na nowe wyzwania, takie jak zwiększona liczba osób potrzebujących wsparcia czy specyficzne potrzeby grup szczególnie wrażliwych, jak osoby chore, starsze czy z niepełnosprawnością. Sukces działań pomocowych realizowanych w mieście wynikał też z powiązania omówionej skutecznej współpracy różnych sfer z elastycznością w realizacji zadań i założeniem podmiotowości i aktywności uchodźców. Realizowanym celem jest włączanie migrantów w krakowską (i szerzej – małopolską) społeczność, wzmocnienie dialogu wielokulturowego i budowanie lepszego zrozumienia pracowników administracji publicznej dla specyfiki procesów migracyjnych. Do dobrych praktyk należy też położenie wielkiego nacisku na szkolenie i wyposażanie w kompetencje międzykulturowe pracowników UMK i

innych placówek miejskich (na przykład bibliotek, instytucji kultury, jednostek pomocy społecznej) w zakresie umiejętności niezbędnych w codziennej pracy w nowych warunkach. Uczą się oni na przykład komunikacji i mediacji międzykulturowej, przeciwdziałania handlowi ludźmi, identyfikacji grup wrażliwych i pracy z nimi.

Ważną agendą UMK jest Centrum Wielokulturowe z Punktem Informacyjnym dla Cudzoziemców. Podstawą jego dobrych praktyk było poleganie na empatii mieszkańców, którzy stanęli oko w oko z wielką tragedią sąsiedniego kraju i jego mieszkańców. Drugą podstawą było podobieństwo kulturowe (w tym religijne) między Polską a Ukrainą, dzięki któremu łatwo było „dogadać się”. Ci empatyczni ludzie to również pracownicy administracji publicznej, których indywidualne postawy wzmacniały systemowe działania organizacyjne.

Jak się wydaje, z administracyjnego punktu widzenia dobrą praktyką było ulokowanie wielu działań w wydziałach bezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego urzędów różnych szczebli. Tak było w MUW, tak było w starostwach powiatowych. Pracownicy byli odpowiednio przeszkoleni, a dzięki mijającemu wtedy Covidowi-19 przygotowani do działań w warunkach zagrożenia i konieczności podejmowania niekonwencjonalnych rozwiązań. I dla władz województwa ważna była wspomniana koordynacja działań między systemem samorządowym (miasta, powiaty) a rządowym (urząd wojewódzki). Koordynacja obejmowała takie kwestie jak znajdowanie i utrzymywanie w gotowości miejsc zbiorowego („systemowego”) zakwaterowania, współpraca z firmami transportowymi, opieka nad osobami starszymi, ciężko chorymi i niepełnosprawnymi, koordynacja formalnej i nieformalnej edukacji dzieci ukraińskich i współorganizowanie kursów językowych i zawodowych dla dorosłych, organizacja wydawania numerów PESEL UKR, koordynacja szczepień obowiązkowych, wizytacje w ośrodkach zbiorowego zakwaterowania w poszczególnych powiatach. Koordynacja odnosiła się też do relacji z ekspertami, biznesem i z organizacjami pozarządowymi. I tu sprawdziło się podejście elastyczne, czerpiące wartości z różnorodności metod komunikacji, różnorodności kompetencji uczestników procesu pomagania; podejście otwarte na współpracę bez względu na różnice polityczne między ludźmi i skupiającymi ich organizacjami.

W wybranych powiatach, które były tu omawiane, też podkreślano osadzenie działań pomocowych w aktualnej sytuacji mijającej pandemii („covidowa samoorganizacja”) i systemu organizacyjnego urzędów (wydziały bezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego). Ten system trzeba było przeorganizować, ale jego zręby istniały. Urzędy przygotowane były też do niestandardowej współpracy w obrębie starostw, między poszczególnymi biurami, wydziałami i samodzielnymi stanowiskami pracy. I tutaj pozytywne rezultaty były możliwe dzięki otwartości na to co nowe, elastyczności, życzliwości (a nie tylko podległości) i postawie wspólnotowej urzędników wielu agend i mieszkańców powiatów. Ważnym czynnikiem było też wzajemne zaufanie znających się (na ogół od dawna) ludzi. Pracownicy wielu agend samorządowych wykazywali też inicjatywę dotyczącą twórczego i pomocnego interpretowania przepisów, uruchamiali prywatne kontakty, dzięki czemu problemy były rozwiązywane na bieżąco i sprawnie.

Jak widzieliśmy w całym tym raporcie, a także w tym podsumowaniu, ważne okazało się podtrzymywanie i „skonsumowanie” trwających wcześniej dobrych relacji z ekspertami (w tym akademickimi – „łączenie teorii z praktyką”) oraz z przedstawicielami małopolskiej społeczności ukraińskiej, dobrze tu zakorzenionej od kilku lat. Sprawdziło się, tam gdzie było to prawnie możliwe, zatrudnianie Ukraińców na stanowiskach szczególnie istotnych dla relacji z uchodźcami.

2. Dobre praktyki w polu edukacyjnym

Wydział Edukacji (UMK) ogłasza na stronie „Portal Edukacyjny” ważne informacje dotyczące systemu kształcenia. W zakładce „Dla obcokrajowców” publikowane są od grudnia 2021 roku informacje w języku ukraińskim na temat systemu oświaty w Polsce. Dzięki temu Ukraińcy mieszkający w Krakowie mogą samodzielnie znaleźć Oddziały Przygotowawcze (OP) i szkołę zatrudniającą asystentkę/asystenta międzykulturową (AM). W okresie od lutego 2022 roku do maja 2024 roku licznik każdej z map (mapy są stale aktualizowane przez Wydział) pokazuje niemal 150,000 odwiedzin. Pomysł instalacji i aktualizowania takiej strony www został w grudniu 2022 roku przeniesiony na skalę ogólnopolską, co pokazało, że były to dobre praktyki.

I w polu edukacyjnym powodzenie działań osadzić można, jak widać, na aktywności, która miała miejsce wcześniej, już przez lutym 2022 roku. To „wcześniej” odnosi się zasadniczo do lat 2014 i 2015, a więc czasu inwazji Federacji Rosyjskiej na Donbas i Krym i zajęcia tych terytoriów. Konsekwencją była emigracja (wówczas jednak określana głównie jako ekonomiczna) wielu Ukraińców, ale też liczne nowe inicjatywy UMK i organizacji pozarządowych, tworzenie się w mieście nowego ukraińskiego środowiska społecznego. Ważne było powołanie w roku 2017 systemu asystentury międzykulturowej w polu edukacyjnym (i w roku 2021 powołano ogólnopolskie Stowarzyszenie Asystentów Międzykulturowych MA SENS, a więc działania krakowskie były uznaną dobrą praktyką), wspomniane już publikowanie od roku 2021 informacji edukacyjnych w języku ukraińskim. Dobrą praktyką było konsekwentne ale i elastyczne podejście do oddziałów przygotowawczych (dla dzieci ukraińskich) w szkołach – najpierw powołanie ich, a potem stopniowe, w miarę zmieniającej się sytuacji (gdy potrzeba była coraz mniejsza), redukcja ich liczby.

Dobrą praktyką było stałe i efektywne współdziałanie asystentów międzykulturowych i nauczycieli zainteresowanych sprawą edukacji Ukraińców organizacji pozarządowych z miejskimi wydziałami – Edukacji oraz Polityki Społecznej i Zdrowia. Dobrą praktyką było szybkie uruchomienie zinstytucjonalizowanej pomocy psychologiczno-pedagogicznej dla wszystkich dzieci z doświadczeniem imigracji, a więc nie tylko, ale w szczególności dzieci ukraińskich. Wsparcie to dotyczyło też osób dorosłych, a także Polaków, którzy z uchodźcami wojennymi współpracowali. Dobrą praktyką było wydzielenie systemu opieki nad uchodźcami z niepełnosprawnościami i organizowanie dla nich takiej opieki, która mogła zaspokoić ich specyficzne potrzeby. Za dobrą praktykę uznać można tolerancję dla działania poza polskim systemem szkół ukraińskich, mimo ich kontrowersyjnego charakteru.

3. Dobre praktyki w polu gospodarczym

Pole gospodarcze jest znacznie bardziej złożone niż silnie scentralizowane w Polsce pole edukacyjne. Stąd poświęcam mu tutaj więcej miejsca niż edukacji.

Zdaniem naszego eksperta, Polsko-Ukraińskiej Izby Gospodarczej jest przykładem dobrej praktyki w pomaganiu imigrantom ukraińskim. Z powodzeniem oferuje ona Ukraińcom konsultacje dotyczące prowadzenia biznesu, pomaga znaleźć polskich i zagranicznych partnerów, wspiera udział ukraińskich przedsiębiorców w targach i konferencjach biznesowych. Dzięki stowarzyszeniom biznesowym zakładanym w Krakowie przez Ukraińców, uchodźcy wojenni, którzy zdecydowali się na prowadzenie działalności gospodarczej w Krakowie, mogą otrzymywać silne wsparcie informacyjne, wymianę doświadczeń, kontaktów. Jeśli chodzi o konkretne sektory gospodarki, to ze szczególnym powodzeniem (u Ukraińców, Polaków i turystów) działa ukraińska gastronomia. Dobrze funkcjonują indywidualne kawiarnie i restauracje, ale też (niewielkie na razie) sieci takich lokali. Stały się one konkurencyjnymi przedsiębiorstwami dzięki wysokiej jakości produktów oraz unikalnemu menu, które odzwierciedla ukraińską kuchnię. Inny przykład sukcesu to startupy działające w dziedzinie nowych technologii. Młodzi ukraińscy informatycy pracują w Krakowie nie tylko w wielkich firmach technologicznych, ale i zakładają własne firmy IT, rozwijają aplikacje mobilne. Zajmują się cyber-bezpieczeństwem. Współpracują z polskimi firmami nad międzynarodowymi projektami.

Da się wyróżnić kilka ogólnych obszarów działania, które już przyczyniają się (a tym samym są dobrymi praktykami), ale mogą przyczynić się jeszcze bardziej, do sukcesu wielu firm ukraińskich, ale tym samym też do większego rozwoju gospodarczego kraju przyjmującego: 1/ przydatna jest elastyczna polityka legalizacji nie tylko pobytu indywidualnych uchodźców wojennych, ale i zagranicznych przedsiębiorstw; 2/ ważne jest tworzenie sprzyjającego środowiska dla rozwoju imigranckich (ale i polskich) małych i średnich przedsiębiorstw, w tym dostępu do finansowania, usług doradczych i mentoringu; 3/ niezbędne jest utrzymanie i wzmocnienie rozwoju programów szkolenia zawodowego i przekwalifikowywania, zwiększenie dostępu do kursów językowych i programów edukacyjnych; 4/ przydatne jest wspieranie wydarzeń kulturalnych i społecznych, które sprzyjają integracji społeczności lokalnych, pomagają przewycięzać bariery kulturowe; 5/ potrzebne jest wzmocnienie dostępu do porad prawnych i zasobów informacyjnych, które pomagają imigrantom chronić ich prawa.

Warunkiem podtrzymania dotychczasowych dobrych praktyk jest utrzymanie i rozwój współpracy gospodarczej między Rzeczpospolitą Polską a Republiką Ukrainy.

Kilka wielkich firm globalnych (a więc ważnych uczestników małopolskiego pola gospodarczego) bardzo aktywnie włączyło się w pomoc uchodźcom wojennym. A oto dobre praktyki, które zaobserwowała Ekspertka w czasie dwuletniej działalności pomocowej wielkiej firmy naftowej. Międzynarodowy kryzys polityczny odblokował wiele barier wewnątrz korporacyjnych. Wzmocnił związek firmy i jej krajowych oddziałów ze społecznościami, w których działa (zwłaszcza z samorządami lokalnymi). Nawiązano

współpracę z lokalnymi organizacjami pozarządowymi. Dobrą praktyką było zorganizowanie i zinstytucjonalizowanie wolontariatu pracowniczego w obrębie firmy. Pracownicy są bardzo chętni do działania społecznego, chcą być dumni ze swego miejsca pracy, pracować w firmie, która angażuje się w popierane przez nich działania publiczne.

Drugim przykładem globalnej organizacji gospodarczej, bardzo silnie zaangażowanej w pomoc w ucieczce i osiedlaniu się w Małopolsce ukraińskich uchodźców wojennych, jest globalna firma meblarska. Co szczególnie się udało tej firmie, co okazało się dobrymi praktykami? Ekspertka wskazała kilka takich obszarów: 1/ ważne było to, aby firma była blisko, z realną pomocą, osób w potrzebie, na przykład na granicy podczas jej przekraczania, tam gdzie zostały one zakwaterowane w dużych i małych miastach; 2/ do osób tych trzeba było wyjść z przyjaźnią, życzliwością, czemu sprzyjało zaangażowanie wolontariatu; 3/ ważne okazało się dość szybkie przejście od działań doraźnych do działań średnio- i długoterminowych, stawianie na samodzielność, zachęcanie do niej; 4/ niezbędną okazała się współpraca z ekspertami, którzy potrafili wskazywać wyłaniające się problemy; 5/ bardzo pomocne okazało się elastyczne podchodzenie do zadań i tego, kto i we współpracy z kim ma je wypełniać; 6/ dobrą praktyką było podejście proekologiczne – dbanie o to, aby zasoby, które nie były już potrzebne w jednych miejscach, nie były złomowane, a zostały wykorzystane w innych punktach; 7/ przydatne okazało się to, że właścicielem Firmy jest jej Fundacja, co daje inne, większe niż w przypadku „zwykłych” korporacji rynkowych, możliwości finansowania działań pomocowych; 8/ ważną okazała się wizja tego, jakie użycie dostępnych zasobów może przynieść największy pozytywny, długofalowy wpływ na życie społeczne w warunkach kryzysu (ważne są tu takie wartości, jak integracja i inkluzyjność społeczna, edukacja, zatrudnienie zgodne z kwalifikacjami, spójność działań); 9/ pozytywne efekty przyniosło dostosowywanie własnych działań do społecznej struktury otoczenia – miasta, regionu; 10/ bezcenne okazało się wykorzystanie w długoterminowym wolontariacie pracowniczym entuzjazmu pracowników, ich chęci pomocy; 11/ ważne jest pielęgnowanie relacji z partnerami biznesowymi i innymi, z różnymi podmiotami udzielającymi pomocy.

Omówiłem w tekście działalność dwóch niewielkich firm ukraińskich z branży gastronomii i upowszechniania kultury. Powstały one w różnych okolicznościach i czasach, ale 1/ są bardzo silnie zaangażowane w pomoc w „ucieczce i osiedlaniu” i 2/ są równie silnie związane z ukraińskimi lokalnymi organizacjami pozarządowymi, które były ich założycielami. Kawiarnia założona została przed lutym 2022 roku, a od czasu inwazji włączyła się bardzo aktywnie w opiekę nad uchodźcami, a potem w organizowanie ukraińskiego życia kulturalnego i zbiorowego. Dobrą praktyką jest aktywizacja społeczności ukraińskiej. Restauracja powstała po inwazji. Też bardzo silnie wpływa na kulturową aktywizację społeczności i popularyzację ukraińskiej sztuki. Dobrą praktyką powiązanej z restauracją fundacji było organizowanie uchodźcom hosteli (a nie „obozów”), zapewniających im prawie domowe warunki życia. Dobrą praktyką fundacji było też zbieranie (i publikowanie w Sieci) dokumentacji uchodźstwa – relacji kobiet ukraińskich.

4. Dobre praktyki w działalności pomocowej sektora pozarządowego

Dobre praktyki polskiego oddziału globalnej organizacji pomocowej to współpraca i koordynacja działań i utworzenie (czy wzmocnienie) własnej sieci wolontariatu, uruchomienie szkoły policealnej, specjalizującej się w pomocy ogólnomedycznej.

Popatrzmy teraz na dobre praktyki w działaniu dwóch organizacji harcerskich. Wynikają one z wykształconych w związkach umiejętności liderkich, umiejętności zarządzania zespołami, koordynacji rozmaitych działań różnych osób i instytucji. Wynikają też z tego, że instruktorzy harcerscy znają otoczenie społeczne i jego zasoby, które mogą być z pożytkiem wykorzystane w jakiejś konkretnej sytuacji kryzysowej. Dobrą praktyką jest działanie zespołowe, jasny podział zadań i odpowiedzialności, podejmowanie decyzji szybko, ale po dyskusji, uwzględniającej indywidualne inicjatywy. Do dobrych praktyk należy „myślenie naprzód”, o krok dalej, wyprzedzanie mogących pojawić się jutro czy za tydzień problemów; dbanie również o osoby pomagające.

Kluczowa w Krakowie i regionie fundacja ukraińska założona prawie dziesięć lat temu, miała zasoby i możliwości współpracy z innymi organizacjami, często koordynowania, łączenia ich aktywności. U podstaw sukcesu leżały działania podejmowane wcześniej, na przykład psychoterapia. Udało się dobrze zarządzać występującym początkowo chaosem, rozwiązywać naturalne w takiej sytuacji napięcia. Ich amatorska logistyka, procedury bezpieczeństwa, sprawdziły się. Fundacja założyła „szkołę sobotnią” dla dzieci ukraińskich, co było bardzo dobra praktyką. Inna ukraińska NGO założona w Krakowie po inwazji uznała za swe dobre praktyki działania zmierzające do podtrzymania kultury i tożsamości ukraińskiej w Polsce. We współpracy z UNICEF-em gromadzi dokumentację uchodźstwa. Podobnie jak inna wymieniona tu grupa, chcą wydać w Polsce wielojęzyczną książkę na ten temat. Jeszcze inna fundacja, założona po 24 lutego 2022 roku w Krakowie, osiągnęła sukces, gdyż udało im się zrealizować wiele marzeń. Działali zgodnie z odruchami własnego serca, z własnym poczuciem sensownego życia. Trzeba podejmować działania w zespole złożonym z ludzi, którzy odpowiadają na głos swego serca, którzy chcą i umieją realizować własne talenty. Trzeba „myśleć do przodu”, postępować „krok po kroku”, każdego dnia iść do przodu, zrobić choć jeden nowy krok. Trzeba działać systematycznie. Ostatnią przywołaną tu ukraińską grupą jest nieformalne stowarzyszenie. Ich dobre praktyki to umiejętne współdziałania dla ukraińskiej społeczności w Polsce, dla Ukrainy i dla całej społeczności Krakowa.

Ogólne zakończenie

Ogólne konkluzje tego raportu nie różnią się wiele od wniosków z badań prowadzonych przez Konsorcjum Migracyjne, a przytaczanych tu na początku. Nie wykracza poza to, o czym piszą teoretycy dobrych praktyk. Samoocena przedstawicieli poszczególnych grup i instytucji opiera się na takich kryteriach jak skuteczność, przydatność, i „ekonomiczność” (czyli ponoszenie możliwie niskich kosztów). Dobre praktyk budują markę organizacji, są elementem wiedzy organizacyjnej, która może i powinna być przekazywana innym. Dobre praktyki są ważnym aspektem społecznej komunikacji z innymi -- odbiorcami

danych działań i środowiskiem społecznym, a więc i innymi organizacjami podejmującymi podobne działania. Dobre praktyki niekoniecznie są działaniami innowacyjnymi. Często wynikają z własnych doświadczeń danej grupy czy instytucji, albo z doświadczeń innych. Są rekomendowane innym. Dobre praktyki to takie działania, które stymulują indywidualną aktywność, wyobraźnię, pracowitość osób, grup i organizacji, ku którym są skierowane. Wzmacniają też grupę, dają jej uczestnikom poczucie przynależności, grupowej spójności i sensu działania indywidualnego i zbiorowego. Traktowane są one na ogół nie tyle jako usługi jednego partnera skierowane do innego, co jako wzajemna relacja społeczna. Pojęcie dobrych praktyk nie sugeruje, że istnieje tylko jeden, wyróżniony rodzaj działań, przydatnych do rozwiązania danego problemu (zagadnienia) społecznego.

Wykorzystana literatura:

Baert Patrick i Filipe Carreira da Silva. 2013. *Teorie społeczno w XX wieku i dzisiaj*. Kraków: Zakład Wydawniczy NOMOS.

Bagliuk Artur. 2024. *Działalność gospodarcza Ukraińców w Krakowie i Małopolsce w latach 2022-2024. Co się udało i dlaczego*. Maszynopis (Raport cząstkowy dostępny w archiwum Projektu Interwencyjnego NAWA).

Chabior Agata i Małgorzata Krawczyk-Blicharska. 2014. „Innowacyjne sposoby wspierania i aktywizacji społeczno-ekonomicznej osób 60+. Nowe propozycje i dobre praktyki”, w: *Edukacja Dorosłych 2*, s. 245-254.

Czerska-Shaw Karolina i Roch Dunin-Wąsowicz. 2023. *Business & entrepreneurs: Transnational Networks and Civic Goals on the Frontlines of the Russo-Ukraine War. Supporting Ukraine's 'war-life' balance since the full-scale invasion (Report)*. London: London School of Economics.

Czerska-Shaw Karolina, Aneta Krzyworzeka-Jelinowska i Janusz Mucha. 2022. *Mobilizacja pomocy uchodźczyniom i uchodźcom ukraińskim w Krakowie* (Raport OWiM). Kraków: UEK OWiM.

Czerska-Shaw Karolina, Aneta Krzyworzeka-Jelinowska i Oleksandra Tokar. 2023. *Diagnoza potrzeb i oczekiwań migrantów ekonomicznych wobec integracji miejskiej. Partycypacyjne opracowanie rekomendacji do aktualizacji polityki integracji cudzoziemców oraz przedstawicieli mniejszości narodowych i etnicznych w Krakowie – Partycypacyjne opracowanie aktualizacji Programu Otwarty Kraków* (Raport dla UMK). Kraków: Urząd Miasta Krakowa i Stowarzyszenie Żydowskie Czulent.

Ekielski Witold i Waldemar Żbik. 2023. *Status przedsiębiorstwa społecznego w myśl ustawy o ekonomii społecznej. Co oznacza i jak go zdobyć?*, Kraków: Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji.

Izdebski Hubert. 2003. *Ustawa o działalności pożytku publicznego i pozarządowych i wolontariacie. Komentarz*, Warszawa, maszynopis.

Kalinowska Katarzyna, Paweł Kuczyński, Izabela Bukraba-Rylska, Katarzyna Krakowska i Marta Sałkowska. 2023. *Spółeczeństwo łatwopalne. Praktyki pomagania uchodźcom wojennym z Ukrainy w roku 2022*. Warszawa: Collegium Civitas.

Kelly Sarah. 2003. „Ekonomia społeczna i przedsiębiorczość społeczna w Unii Europejskiej”, w: Tomasz Kaźmierczak i Marek Rymśa, red., *W stronę aktywnej polityki społecznej*, Warszawa: Instytut Spraw Publicznych, s. 33-38.

Majcher-Legawiec Urszula. 2024. *Edukacja Ukraińców w Krakowie i Małopolsce w latach 2022-2024. Co się udało i dlaczego*. Maszynopis (Raport cząstkowy dostępny w archiwum Projektu Interwencyjnego NAWA).

Maslow Abraham. 2006. *Motywacja i osobowość* (1954). Warszawa: WN PWN.

Mijić Ana, Michael Parzer, Olena Tkalicz and Yelyzaveta Zolotarova. 2024. “Experiencing forced migration: challenges of arriving after displacement from Ukraine”, w: *Journal of Ethnic and Migration Studies* 50, 14, s. 3396–3414.

Mucha Janusz. 2020. *Rola instytucji kultury w procesie integracji polskiej i ukraińskiej społeczności. Raport z badań pilotażowych w Krakowie*. 2020. Kraków: Małopolski Instytut Kultury.

Mucha Janusz. 2021. „Integration of Ukrainian Migrants in a Major Polish City. Kraków’s Public Cultural Institutions and the “New Ukrainians” w: *Studia Migracyjne – Przegląd Polonijny* 3 (181), s. 269-292.

Nalyvaiko Maksym. 2024. *Rodzina uchodźcza. Kryzys uchodźcy i problemy uchodźców w Polsce* (praca dyplomowa obroniona w Uniwersytecie Papieskim Jana Pawła II). Kraków: UPJPII.

Nalyvaiko Maksym i Oleh Yaresyk. 2024. *Działalność pomocowa sektora pozarządowego wobec Ukraińców w Krakowie i Małopolsce w latach 2022-2024. Co się udało i dlaczego*. Maszynopis (Raport cząstkowy dostępny w archiwum Projektu Interwencyjnego NAWA).

Niesporek Andrzej. 2021. *Życie społeczne jako proces praktyki*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.

Pędziwiatr Konrad, Jan Brzozowska, Janusz Mucha i Marcin Stonawski. 2021. *Imigranci w Krakowie. Od studentów do przedsiębiorców*. Kraków: ZW Nomos.

Pędziwiatr Konrad, Jan Brzozowski i Olena Nahorniuk. 2022. *Refugees from Ukraine in Krakow* (Raport OWiM). Kraków: UEK OWiM.

Pędziwiatr Konrad, Marcin Stonawski i Jan Brzozowski. 2022. *Imigranci ekonomiczni i przymusowi w Krakowie w 2022 roku* (Raport OWiM). Kraków: UEK OWiM.

Pędziwiatr Konrad, Wiktor Magdziarz, Sylwia Szkołut i Svitlana Luchik-Musiyezdova. 2023. *Diagnoza sytuacji migrantów przymusowych na terenie Krakowa. Partycypacyjne opracowanie rekomendacji do aktualizacji polityki integracji cudzoziemców oraz przedstawicieli mniejszości narodowych i etnicznych w Krakowie – Partycypacyjne opracowanie aktualizacji Programu Otwarty Kraków* (Raport dla UMK). Kraków: Urząd Miasta Krakowa i Stowarzyszenie Żydowskie Czulent.

Pędziwiatr Konrad, Marcin Stonawski, Jan Brzozowski i Sylwia Szkołut. 2024. *Imigranci ekonomiczni i przymusowi w Krakowie w 2023 roku* (Raport OWiM). Kraków: UEK OWiM).

Płoskonka Mateusz. 2024. *Działalność pomocowa administracji publicznej wobec Ukraińców w Krakowie i Małopolsce w latach 2022-2024. Co się udało i dlaczego*. Maszynopis (Raport cząstkowy dostępny w archiwum Projektu Interwencyjnego NAWA).

Polska Szkoła Pomagania. Przyjęcie Osób Uchodźczych z Ukrainy w Polsce w 2022 roku. Pod redakcją Sariana Jarosza i Witolda Klausy. 2023. Warszawa: Konsorcjum Migracyjne.

Rysz-Kowalczyk Barbara i Barbara Szatur-Jaworska. 2013. „Good practices in social policy: their essence and role”, w: *Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje* 23, s. 15-28.

Sikorska Joanna, Konrad Pędziwiatr i Marcin Stonawski. 2022. *Nowi Polacy-krakowianie. Naturalizacja i zakotwiczenie w przestrzeni miejskiej* (Raport OWiM). Kraków: UEK OWiM.

Schatzky Theodore, Karin Knorr Cetina i Eike von Savigny (eds). 2001. *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge.

Śledzińska Klaudia. 2015. „Dobre praktyki jako innowacje społeczne. Animacja aktywności zawodowej matek-naukowców”, w: *Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne* 11 (2), s. 68-72.

Świątkiewicz Jerzy. 2007. *Europejski kodeks dobrej administracji*. Wydanie VI. Warszawa: Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich.

Trawkowska Dobroniega. 2014. „Czym są dobre praktyki w pomocy społecznej”, w: *Empowerment. O Polityce Aktywnej Integracji* 1 (4), s. 10-16.

Trzeszczyńska Patrycja, Svitlana Luchik-Musiyezdova i Joanna Dymanus. 2022. *Migranci i migrantki przymusowe z Ukrainy w Krakowie w świetle badań jakościowych* (Raport OWiM). Kraków: UEK OWiM.

Turner Bryan S. 2003. *Teoria społeczna. Podręcznik*. Warszawa: Oficyna Naukowa.

Turner Jonathan H. 1998. *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.

Zapolski Piotr. 2024. *Przedsiębiorczość obywateli Ukrainy w Krakowie*. Maszynopis UMK w archiwum Projektu Interwencyjnego NAWA.

Zasady i tryb ustalania statusu uchodźcy zgodnie z Konwencją dotyczącą statusu uchodźcy z 1951 r. oraz Protokołem dodatkowym do niej z 1967 roku. 1992. Genewa: Biuro Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych do Spraw Uchodźców.

Zyzik Radosław, Łukasz Baszczak, Iga Rozbicka i Michał Wielechowski. 2023. *Uchodźcy z Ukrainy na polskim rynku pracy: możliwości i przeszkody* (Raport). Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny.