

**Analiza i podsumowanie sposobów
angażowania, organizacji pracy
i działań wolontariuszy
oraz organizatorów wolontariatu
uczestniczących w działaniach
pomocowych dla uchodźców z Ukrainy**

Raport skrócony



Warszawa

8 grudnia 2023 r.

Opracował: MMD Milanowa S.C., Magdalena Dudkiewicz,
Marek Dudkiewicz
Badania społeczne i ewaluacje
- dla zmiany otoczenia na lepsze

Dla: Urząd Miasta Stołecznego Warszawy,
Centrum Komunikacji Społecznej

MMD Milanowa S.C.
dr hab. Magdalena Dudkiewicz, prof. UW, Marek Dudkiewicz
Badania społeczne i ewaluacje – dla zmiany otoczenia na lepsze

Wstęp

Przedmiot badania

Badaliśmy organizację wolontariatu i działania wolontariackie na terenie Warszawy, prowadzone na rzecz osób uchodźczych z Ukrainy w ciągu pierwszych sześciu miesięcy od rozpoczęcia pełnoskalowej wojny – czyli od 24 lutego 2022 r. do końca wakacji 2022 r.

Cel badania

Chcieliśmy poznać doświadczenia i opinie organizatorów różnego typu wolontariatu na rzecz osób uchodźczych z Ukrainy, aby sformułować wnioski na przyszłość, możliwie uniwersalne rekomendacje dla wypracowania modelowych procedur działania władz Warszawy w obszarze organizacji zarządzania wolontariatem w sytuacji wystąpienia nagłej, kryzysowej sytuacji na dużą skalę. Dlatego skupialiśmy się na szukaniu prawidłowości i procesów, identyfikowaliśmy bariery i problemy, a nie zajmowaliśmy się ustaleniem jak było naprawdę. Szukaliśmy zatem opisu procesów społecznych, a nie opisu historii.

Metody badania

Od czerwca do listopada 2023 r. poddaliśmy analizie dane zastane (18 raportów, opracowań, artykułów), przeprowadziliśmy uproszczoną analizę dyskursu w mediach internetowych (w dwóch interwałach czasowych: w pierwszym miesiącu wojny oraz od 15 lipca do 15 sierpnia 2022 r.), rozmawialiśmy z ekspertami: specjalistami i badaczami analizowanego zjawiska (5 wywiadów) oraz zrobiliśmy 41 wywiadów pogłębionych z osobami reprezentującymi 38 podmiotów, które organizowały wolontariat na terenie Warszawy na rzecz osób uchodźczych z Ukrainy.

Zespół badawczy

Badanie zrealizował zespół badawczy MMD Milanowa S.C. pod kierunkiem dr hab. Magdaleny Dudkiewicz, prof. UW z udziałem Marka Dudkiewicza (koordynacja projektu, prace badawcze, analityczne), dr. Jana Szpilki i Anny Szczeblewskiej (realizacja części IDI) oraz mgr. Grzegorza Całka (analiza dyskursu).

Czego się dowiedzieliśmy?

Skala wyzwania

W ciągu 3 miesięcy w Warszawie, która liczy prawie 2 miliony mieszkańców, pojawiło się 800 tysięcy osób, którym trzeba było zapewnić schronienie, jedzenie i wszelką inną pomoc. Około 300 tysięcy z nich pozostało na stałe. Dysponowaliśmy bazą noclegową, która liczy 56 540 miejsc (z czego 35 800 w hotelach). Warszawskie dworce miały około 20% większe obciążenie, niż zwykle. W 2022 roku działaniami pomocy społecznej objętych było 37 000 rodzin – pojawiło się około 70–90 tys. rodzin ukraińskich, które wymagały wsparcia. 12% mieszkańców Warszawy miało jakiegokolwiek doświadczenie wolontariackie (w 2021 roku).

Treści w mediach

W ciągu pierwszego miesiąca (do końca marca 2022) w przekazach medialnych, w około 150 tekstach, emocje ewoluowały od początkowego szoku, złości, strachu, przerażenia, współczucia, przez potrzebę jakiegokolwiek działania, do potrzeby „sensownego” działania. Sposób informowania zmieniał się od wyłącznie informacyjnego, przez reportażowy (ocenny), do opisów historii osób uchodźczych. Zmieniała się również tematyka związana z pomaganiem: od opisywania protestów i symbolicznych gestów wsparcia, przez pokazywanie spontanicznej pomocy „zwykłych ludzi” i wolontariatu (zapewnianie jedzenia, pierwsza pomoc materialna, informacyjna, punkty recepcyjne, dworce), do pomocy zorganizowanej ze wsparciem NGO, formalnej (np. PESEL), długofalowej (materialnej, mieszkaniowej, edukacyjnej w pośrednictwie pracy). Tematyka kryzysu uchodźczego na terenie Warszawy prawie nie była obecna w takich internetowych mediach jak dorzeczy.pl, wpolityce.pl czy niezalezna.pl. W czasie wakacji (15 lipca – 15 sierpnia 2022 r.) nastąpiło obniżenie emocji: znaleźliśmy tylko 9 tekstów, które odnosiły się do sytuacji pomocy osobom uchodźczym z Ukrainy na terenie Warszawy.

Trzy elementy wspólnej pamięci organizatorów wolontariatu na rzecz osób uchodźczych z Ukrainy

Kryzys uchodźczy w Warszawie nie zostawił wspólnej pamięci. Są tylko trzy elementy, które pamiętają praktycznie wszyscy:

- Początkowy chaos:
 - *duży chaos, nie było jasnych struktur...;*

- *działania były tak naprawdę ad hoc...*
- Kluczową rolę wolontariatu:
 - *wolontariusze zamortyzowali pierwsze uderzenie kryzysu i zapewnili miastu i organizacji czas na ogarnięcie się...*
 - *to było i pozytywne, i trochę zatrważające, jak wszyscy mieliśmy poczucie, że strasznie duży ciężar spoczywa na wolontariacie...*
- Powszechność zaangażowania społeczności warszawskiej:
 - *ramię w ramię pracował profesor wyższej uczelni i pan spędzający czas na sączeniu piwa w bramie...*
 - *zwykli ludzie biedni, bogaci, młodzi i starzy. Lekarze, nauczyciele, biznesmeni, mnóstwo, mnóstwo...*

Pomoc i jej organizacja

W działania pomocowe angażowały się bardzo różne grupy i podmioty. Były to inicjatywy nieformalne, które pojawiały się przede wszystkim na dworcach kolejowych i w punktach recepcyjnych. Zarejestrowane organizacje pozarządowe, zarówno te, które pomocą migrantom zajmowały się już przed wojną – one uruchamiały swoje dotychczasowe rutynowe działania, jak i takie, które pomagały, ale w zupełnie innych obszarach, niż osoby uchodźcze lub migranci – one zmieniały i adaptowały do nowej sytuacji swoje rutynowe działania oraz różne inne organizacje, które wcześniej nie zajmowały się pomaganiem – te podmioty od zera wymyślały swoje nowe sposoby działania. Angażowały się podmioty samorządowe: urzędy dzielnicowe, domy kultury, OPS-y i inne jednostki miejskie. Aktywne były instytucje edukacyjne: uczelnie oraz szkoły prywatne i państwowe. Działał Wojewódzki Urząd Mazowiecki w Warszawie i podległe mu lub oddelegowane do pomocy służby państwowe (Straż Pożarna, Wojska Obrony Terytorialnej itp.). Pojawiły się międzynarodowe organizacje pomocy humanitarnej. Ważnym podmiotem był mały i duży biznes, który był przede wszystkim źródłem zasobów – pomocy finansowej, rzeczowej, rzadziej wolontariackiej.

Wszystkie te podmioty były aktywne w różnych miejscach działań na rzecz osób uchodźczych. Były to:

- działania „na pierwszej linii frontu”: na granicy, transport, dworce;
- „na zapleczu”: magazyny, noclegi w punktach recepcyjnych, organizacja zbiórek i transportów;
- lokalne wyspy pomocy – np. szkoły, które obejmowały kompleksową opieką dzieci uchodźcze, które trafiły do danej szkoły i ich rodziny;

- działania wyspecjalizowane na rzecz konkretnych, precyzyjnie zdefiniowanych grup osób uchodźczych – np. osób z niepełnosprawnościami, domów dziecka, osób LGBT, itp.

Konsekwencje chaosu

Wszystkim rzucał się w oczy początkowy brak wyraźnej obecności i koordynacji ze strony struktur publicznych (państwowych i samorządowych). To uruchomiło szereg procesów społecznych.

Brak koordynacji i jasnej hierarchii powodował oddolne przejmowanie władzy. Z czasem pojawiały się konflikty kaskadowe. Przykładowo, z powodu chaosu panującego na dworcach, samorzutnie organizowały się inicjatywy nieformalne, które zaczynały organizować pomoc dla przyjeżdżających pociągami osób uchodźczych. Dla organizacji pozarządowych, które pojawiały się trochę później, te inicjatywy nieformalne były składnikiem chaosu, a nie czynnikiem chaos porządkującym. Wprowadzały zatem swoje zasady działania i spotykały się z zarzutami przejmowania władzy i marnowania wcześniejszych osiągnięć inicjatyw nieformalnych. Polskie organizacje pozarządowe z kolei niechętnie patrzyły na pojawiające się międzynarodowe organizacje humanitarne – zarzucały im nieznamość polskiej specyfiki i posługiwanie się szablonami działań przeniesionych z krajów Globalnego Południa. Z kolei te międzynarodowe organizacje działały według swojej rutyny – dla nich to był kolejny kryzys uchodźczy, którego dynamika jest im znana: najpierw aktywizują się inicjatywy oddolne, potem włączają się zorganizowane struktury pozarządowe i państwowe, a na końcu zostają oni – bo mają doświadczenie i zasoby.

Działania wielu aktorów jednocześnie powodowały, że pomoc bywała nieefektywna, w niektórych miejscach brakowało osób wolontariackich, a w innych bywało ich za dużo. Zasoby (np. jedzenie) niekiedy się marnowały lub trafiały nie tam, gdzie były najbardziej potrzebne. Wielość organizatorów wolontariatu i brak koordynacji sprawiały, że wytwarzała się niejasna sytuacja, brakowało jednolitego oznakowania osób wolontariackich. Nie było pewne, kto jest osobą wolontariacką, a kto się pod nią podszywa. Rodziło to możliwość wykorzystania sytuacji i osób uchodźczych do celów prywatnych, a nawet przestępczych.

Osobom wolontariackim brakowało wiedzy o konieczności zadbania o siebie i o innych. W efekcie wiele osób szybko było przemęczonych, wypalało się,

następowało szybkie marnowanie potencjału zaangażowania: wyszedłem z dworca, ale dworzec nie wyszedł ze mnie...

Opanowaniu chaosu nie pomagały działania władz publicznych: władze samorządowe stolicy oraz Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie pozostawały jeśli nie konflikcie personalnym, to na pewno konkurowały między sobą o to, kto sprawniej zorganizuje pomoc i wolontariat na rzecz osób uchodźczych z Ukrainy. Nie dotyczyło to kadr urzędniczych: zarówno urzędnicy samorządowi, jak i wojewódzcy, ofiarnie i czasem wspólnie działali na rzecz wsparcia osób uchodźczych. Czym innym był jednak otwarty konflikt polityczny „czynników decyzyjnych”: *to było absurdalne, że my byliśmy pomiędzy dwoma dorosłymi, którzy się nie mogli dogadać, czyli wojewoda i miasto vs urzędnicy działali jak bardzo ofiarna organizacja pozarządowa, społeczna...*

Rekrutacja osób wolontariackich

Trzy główne sposoby:

- swoista „samorekrutacja”: często przypadkowa, powstawały inicjatywy nieformalne wokół samozwańcych osób liderekich, reguły ustalano „w biegu”, a robiła to osoba, która się pierwsza pojawiła i zrobiła się takim „wolontariuszem pierwszym”...
- organizacje pozarządowe, które dysponowały przeszkolonymi i doświadczonymi sieciami wolontariatu po prostu je aktywowały, a następnie w odpowiedzi na reakcje społeczne i chęć włączenia się w pomoc uzupełniały te sieci osobami „z ulicy”.
- bazowanie na sieciach społecznych (realnie istniejących i potencjalnych, wyznaczanych przez miejsce zamieszkania) – koleżeńskich, zawodowych, rodzinnych, sąsiedzkich, swoista kula śniegowa: znajomi znajomych: *zaczęło się od wąskiej grupy zarządczej, która rekrutowała swoje znajome osoby, które następnie same rekrutowały kolejne osoby...*

Osoby wolontariackie rekrutował również Urząd m.st. Warszawy, za pośrednictwem Miejskiego Portalu Wolontariatu „Ochotnicy Warszawscy”. Była to rekrutacja wspierająca miejskie instytucje w ich działaniach prowadzonych na rzecz osób uchodźczych (na dworcach, punktach wydawania numerów PESEL, miejscach noclegowych, itp.).

Formalnie i nieformalnie

Działanie wolontariatu w Polsce reguluje Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie¹. Na mocy tych przepisów placówka, która angażuje osobę wolontariacką (na czas krótszy niż 30 dni kalendarzowych), zobowiązana jest do wykupienia jej ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych wypadków. Działania wolontariackie muszą odbywać się pod nadzorem osoby wyznaczonej w danej placówce. Gdy okres takiej współpracy jest dłuższy niż 30 dni (lub jeśli osoba wolontariacka wyrazi życzenie, aby stało się tak pomimo krótszego czasu pracy), instytucja musi zawrzeć z nią porozumienie o współpracy na piśmie. Istnieje jednak cała paleta tzw. wolontariatu nieformalnego, a w konsekwencji nieustrukturyzowanego, nieuregulowanego prawnie, realizowanego bez pośrednictwa formalnego podmiotu – w tym przypadku osoba wolontariacka działa niezależnie. W czasie kryzysu uchodźczego w Warszawie mieliśmy do czynienia ze wszystkimi typami wolontariatu, zarówno formalnego, jak i nieformalnego.

Podjęmowane były działania rutynowe (zwykle przez duże organizacje mające wcześniej sieci wolontariackie): *wolontariusze podpisywali umowy o wolontariacie, mieli ubezpieczenia...*, ale następowało również „społeczne zawieszenie” regulacji ustawowych: *na co dzień pilnujemy tego bardzo, ale się nie dało...*

Szczególna sytuacja kryzysu uchodźczego ujawniła, że otoczenie formalno-prawne jest niedostosowane do realiów: *wszystko, co się tam działo, było poza procedurą; nie patrzyłem nawet na ryzyka prawne (...) nic by się nie wydarzyło; my to wszystko robiliśmy na granicy prawa, szukaliśmy, żeby móc pomagać...* oraz tempa działania, rotacji osób wolontariackich oraz innego ustawienia priorytetów aktywności: *zupełnie nikt nie myślał o tym... Nie wiem, czas, który był wolny, lepiej było poświęcić na wypełnianie z kimś wizy albo pomóc w zakupie biletu lotniczego...*

W tej sytuacji organizatorzy wolontariatu podejmowali szczególne strategie dostosowawcze. Niektóre podmioty stawały się rodzajem hubów, które przejmowały odpowiedzialność i np. z tego powodu, że miały gotową wcześniej infrastrukturę do podpisywania umów, brały te czynności na siebie:

¹ Dz.U. z 29 maja 2003 r nr 96, poz. 873), nowelizacja ustawy (Dziennik Ustaw z 2020 r., pozycja 1057, z 2021 r. pozycja 1038, 1243

wiedzieliśmy, że trzeba podpisać umowy, mieliśmy szablony... do nas trafiali wszyscy chętni wolontariusze, którzy pomagali w innych miejscach, przy interwencyjnym pomaganiu..., inni z kolei zdecydowali się na stosowanie maksymalnych uproszczeń proceduralnych w kwestii umów wolontariackich: wyszliśmy z założenia, że upraszczamy to do maksimum...

W przypadku instytucji miejskich ważną rolę pełniło Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu m.st. Warszawy, które rekrutowało osoby wolontariackie na ich rzecz: CKS był odpowiedzialny za wysłanie do nas wolontariuszy, odciążał nas ze wszelkich formalności (...) Jak ktoś do nas przychodził, krótko weryfikowaliśmy, czy jest w bazie Ochotników warszawskich i jak był, to mógł działać...

Podjęcie do formalności wynikało również z nastawienia samych osób wolontariackich, które nie chciały w żaden sposób poświęcać czasu na umowy, sprawdzanie, z czym się one wiążą, itp. W sytuacji wielości miejsc, w których można było pomagać osobom uchodźczym, tacy niechętni formalnościom chętni zwyczajnie mogli dokonywać wygodnego dla nich wyboru: [groziło, że] wolontariusze nam odejdą, gdy trzeba będzie się rejestrować; dla części osób, które szły spontanicznie, to podpisywanie takiej umowy było upierdliwe... Z drugiej strony istniała potrzeba działań formalnych, część osób chciała mieć potwierdzenie zaangażowania wolontariackiego dla celów zawodowych lub edukacyjnych (np. studenci): ludzie też chcą mieć te umowy, by mieć potwierdzony wolontariat, później im się to przydaje... Były też przypadki, że wymagały tego względy bezpieczeństwa związane z pracą wolontariacką na rzecz dzieci uchodźczych: pojawił się pan (...) że w ramach wolontariatu chce pracować wolontarystycznie i pomagać, przy małych dzieciach, bo zna język. Podpisaliśmy umowę o wolontariacie, taką ze sprawdzeniem w rejestrze pedofili...

Zarządzanie wolontariatem

Wiele osób wolontariackich, ale również organizatorów wolontariatu, miało kłopot z przewidywaniem obciążenia, zapominano lub nie zdawano sobie sprawy, że pomoc osobom uchodźczym to będzie maraton, a nie sprint i należy racjonalnie zarządzać siłami. Pojawiało się zatem zjawisko wolontariatu

totalnego, który stawał się szczególną trudnością. Oznaczał bowiem zawieszenie codziennego życia i niemal wyłączne poświęcenie się udzielaniu wsparcia osobom uchodźczym, co prowadziło do wypalenia osób wolontariackich. Inną odmianą wolontariatu totalnego było kompleksowe wsparcie całych grup uchodźców udzielane przez całą lokalną społeczność w lokalnych wyspach pomocy.

Organizatorzy wolontariatu wprowadzali systemy zmianowe, aby zapobiec monotonii zajęć lub zbyt dużemu obciążeniu emocjonalnemu.

Istotnym wyzwaniem było również szukanie osób wolontariackich o szczególnych kompetencjach i specyficznych umiejętnościach.

Do zarządzania i komunikacji wykorzystywano wszelkie dostępne narzędzia i kanały komunikacyjne. Powodowało to różnego typu problemy – obciążenie informacyjne było tak duże, że w sytuacji rotacji osób wolontariackich gubiły się istotne informacje, a ich ciągłe powtarzanie było nużące dla osób, których zaangażowanie było dłuższe i wszystkie te informacje były im już znane. Problemem był również brak wygodnych i efektywnych narzędzi do tworzenia i planowania grafików zaangażowania osób wolontariackich.

Profesjonalizacja i opanowanie chaosu – szybki spadek motywacji osób wolontariackich

Skala działalności wolontariackiej była największa w okresie pierwszych dwóch–trzech miesięcy, następnie stopniowo malała. Wynikało to z konieczności powrotu przez osoby wolontariackie do codziennego życia i niemożności tak długiego pozostawania w „stanie wyjątkowym”. Innym powodem było wypalenie, zmęczenie fizyczne i psychiczne. Z biegiem czasu zwiększała się potrzeba profesjonalizacji wsparcia udzielanego osobom uchodźczym: pojawiało się coraz więcej profesjonalnych pracowników (w tym celu zatrudniano również część osób wolontariackich), wyłaniali się liderzy wśród osób wolontariackich, a ich obecność wzmacniała organizacje pozarządowe. Sprzyjało temu zjawisku pojawienie się dużych międzynarodowych NGO, ich pomocowego know-how i funduszy, które

pozwalają polskim organizacjom na zwiększenie zatrudnienia. A jednocześnie malał strumień osób uchodźczych przybywających do Warszawy.

Koniec współpracy – stracona szansa: zaniedbane relacje z osobami wolontariackimi

W przypadku wielu organizatorów wolontariatu często zabrakło formalnego i/lub symbolicznego zakończenia: podsumowania współpracy, podziękowania. Inni nie byli zadowoleni ze sposobu, w jaki podziękowali swoim osobom wolontariackim. Jednym z wyjątków był Urząd m.st. Warszawy, który:

- wysłał do wszystkich osób wolontariackich zrekrutowanych poprzez Miejski Portal Wolontariatu „Ochotnicy Warszawscy” list z podziękowaniami podpisany przez prezydenta Rafała Trzaskowskiego,
- zorganizował Galę wolontariatu (m.in. dla osób wolontariackich zrekrutowanych poprzez Miejski Portal Wolontariatu „Ochotnicy warszawscy”),
- zrealizował także dedykowaną wszystkim osobom angażującym się w pomoc kampanię w mediach pod nazwą „Wolontariuszki, Wolontariusze, jestem z Was dumna! Warszawa”.

Część osób zaangażowanych w udzielanie wsparcia nie zauważyło lub nie zapamiętało ww. działań dziękczynnych. Zdaniem części rozmówców zabrakło podziękowania wszystkim osobom wolontariackim, które działały na terenie Warszawy, w tym organizatorom wolontariatu, którzy wyręczali Miasto i wspomagali je w różnych miejscach.

- *Ja nigdy nie dostałam podziękowania od władz Miasta i uważam, że to jest bezczelność. (...) miasto stołeczne Warszawa tak jakby zapominało, mówiło o Dworcu Wschodnim, a zapominało, że my tam zapieprzamy, obywatele Warszawy, na Dworcu Centralnym i Zachodnim. I to jest coś, czego im nie zapomnę.*
- *Zapomniano w ogóle, że nam też powinno się pomóc. Do dnia dzisiejszego nikt mnie nie zapytał. Po prostu nie było takiego myślenia o tym, że jeżeli ktoś, tak jak w samolocie: najpierw maskę nałożyć temu, kto będzie ratował innych, że my potrzebujemy tej maski.*

Konsekwencje dla osób wolontariackich i nie tylko...

Nie zapewniono wsparcia psychologicznego dla osób wolontariackich. Sporadycznie czyniły to pojedyncze podmioty organizujące wolontariat. Zrobił to również Urząd m.st. Warszawy, jednak jego oferta zamieszczona na Miejskim Portalu Wolontariatu „Ochotnicy warszawscy” była zbyt późna (pod koniec marca 2022 r.) i przeszła raczej niezauważona. W efekcie nieznana jest liczba osób wolontariackich, które po prostu „zniknęły”, zerwały kontakt z powodu przeciążenia psychicznego: *ludzie się potwornie wypalali (...) Ktoś po prostu nagle zniknął, też bywało, bo już miał tego dosyć. Są potworne historie, bo koszty tej pracy są straszliwe, dla niektórych. 50 procent ludzi w ten sposób odpadało [przez wypalenie]...*

Brak kontaktu z osobami wolontariackimi ma również inne konsekwencje. Oznacza utratę lub utrudnienie dostępu do fachowych osób wolontariackich, które nabrały unikalnego doświadczenia w działaniach w warunkach masowego kryzysu: *ani administracja państwowa, ani samorząd nie potrafi wykorzystać tych ludzi. Nie potrafi z nimi utrzymywać kontaktu, nie potrafi ich zatrudniać. Wyszkoliło – sami się oni oczywiście wyszkolili (...). Te pół roku wytworzyło na pewno, w skali kraju, kilkuset świetnych fachowców. I oni zostali zmarnowani...*

Trudności w pracy z wolontariatem

Doświadczenia organizatorów wolontariatu w czasie kryzysu uchodźczego pokazały, że jest niska świadomość społeczna czym jest wolontariat i na czym polega aktywność wolontariacka. Kłopotem dla organizatorów były nierzetelne deklaracje: osoby wolontariackie nie podejmowały zadeklarowanych aktywności, nie zgłaszały się na umówiony czas i miejsce i nie dostrzegały negatywnych konsekwencji, jakie takie zachowania powodowały. Jednocześnie część osób wolontariackich miała własne wyobrażenia tego, co należy zrobić, chciała działać „po swojemu”, zamiast dostosować się do potrzeb i wymagań organizatora wolontariatu.

Innym kłopotem była trudność identyfikacji osób wolontariackich w sytuacji masowego kryzysu. Brakowało brandu i świadomości kto przeszedł rekrutację przez Miejski Portal Wolontariatu. Rodziło to poczucie braku kontroli

i bezpieczeństwa dla wszystkich stron kryzysu (organizatorów wolontariatu, osób wolontariackich i uchodźczych) oraz utrudniało rekrutację „osób z ulicy”.

Czy to się da powtórzyć? Szczególna sytuacja, szczególne motywacje

Masowe zaangażowanie społeczne w kryzysie uchodźczym było możliwe dzięki uruchomieniu się szczególnych motywacji, które niekoniecznie muszą pojawić się ponownie przy okazji ewentualnego innego masowego kryzysu.

Pomagaliśmy ponieważ:

- Byliśmy w szoku spowodowanym wojną i chcieliśmy zapanować nad strachem poprzez przeciwstawienie się wspólnemu wrogowi.
- Wspieraliśmy tych, którzy „walczą za nas”.
- Czuliśmy się patriotami i obywatelami – byliśmy dumni, że damy radę: *gdyby nie ten nasz zmysł, że „olaboga, robimy, nie wiemy jak, ale zrobimy”...*
- Pomagaliśmy osobom bliskim kulturowo: *przyjechali do nas ludzie bardzo podobni do nas, jeśli chodzi o kulturę, język, kolor skóry, wyznanie... ich się nie boimy, bo oni u nas już byli. Syryjczyków się boimy i ja też bym się bała...*
- Pomagaliśmy osobom, które były archetypem idealnego uchodźcy, a w zasadzie uchodźczyni (*„jak można nie pomóc uciekającej kobiecie z dziećmi”*): w pierwszej kolejności zawsze były obsługiwane osoby białe, a te, które były w społeczności romskiej czy miały inny kolor skóry, to zazwyczaj były osobami czekającymi na łaskę białych ludzi. No więc to był smutny widok...

Co z tym zrobimy?

Gdy przyjdzie kolejny kryzys: wnioski ze złych doświadczeń...

- ...braku koordynacji
- ...wysiłku i odpowiedzialności poza granicami możliwości
- ...osamotnienia
- ...braku wsparcia
- ...milczenia i braku podziękowań.
- *Możemy pomóc, ale my nie możemy brać odpowiedzialności na siebie kolejny raz (...). Ja to zrobiłam kosztem ogromnym i drugi raz bym tego już nie zrobiła. Powinno zrobić się dobre zaplecze, powinno się wypracować jakąś współpracę z NGO-sami czy z wolontariuszami na wszelki wypadek...*
- *Spółeczeństwo obywatelskie nie wyręczy we wszystkim i działa w krótkim czasie. I tak było wyjątkowo długo, to że się nie pozabijaliśmy, to jest cud. To powinno być refleksją dla ustawodawcy, nie zawsze się uda, musi być jakaś infrastruktura minimalna. Gdyby zabrakło tego społeczeństwa, to nie wiem, co by się działo, byłoby naprawdę źle...*

Gdy przyjdzie kolejny kryzys: Konieczny fundament

Musimy przyjąć kilka założeń, jako pewniki, aksjomaty, o których nie będziemy dyskutować:

- Definicja sytuacji: nie jesteśmy po kryzysie, jesteśmy w przerwie między kryzysami, nie wiemy, jak długo ona potrwa.
- Jakość wolontariatu i zarządzania nim w czasie kryzysu zależy od jakości współpracy z partnerami społecznymi, osobami wolontariackimi i całą społecznością Warszawy w przerwie między kryzysami.
- System kryzysowego zarządzania wolontariatem musi być elementem kompatybilnym i wpisanym w ogólny system zarządzania kryzysowego.
- Władze nie mogą zawieść nadziei i oczekiwań: pomimo wielu uwag krytycznych aktorzy tamtych wydarzeń mają nadzieję, że ich doświadczenia, wnioski i rekomendacje zostaną wykorzystane, a Warszawa dobrze przygotowuje się na kolejny kryzys.

Dlatego warto cyklicznie prowadzić analizy i debaty o przyszłości wolontariatu kryzysowego, np. panele eksperckie metodą foresightu strategicznego –

próbować przewidzieć, jaki może przyjść kolejny kryzys i jak się na niego przygotować, aby zminimalizować regułę, że „generałowie szykują armię na wojnę, która już była”.

Gdy przyjdzie kolejny kryzys: budowa systemu zarządzania wolontariatem

- W sytuacji masowego kryzysu decydująca jest pierwsza doba, a nawet kilka pierwszych godzin: konieczne jest natychmiastowe uruchomienie sztabu koordynującego i zarządzającego zgłaszającymi się osobami i grupami – powstaniu sztabu centralnego powinno towarzyszyć natychmiastowe uruchomienie kontaktów z partnerami społecznymi, których przedstawiciele i przedstawicielki zostaną włączeni w jego działania.
- Konieczne jest szybkie zakomunikowanie społeczności warszawskiej, kto dowodzi i gdzie można zgłaszać się z ofertami zaangażowania i pomocy – natychmiastowe uruchomienie zarządzania oddolnie zgłaszającymi się osobami wolontariackimi.
- Uruchomienie specjalnych kanałów komunikacyjnych (np. telefonów informacyjnych i interwencyjnych) dla organizatorów wolontariatu i osób wolontariackich.
- Wymaga to stworzenia gotowej do natychmiastowego uruchomienia, jasnej, zrozumiałej i przećwiczonej procedury, którą obejmie ramę organizacyjną, infrastrukturę, zakresy odpowiedzialności, zasoby ludzkie: oznacza to m.in. potrzebę wyznaczenia konkretnych osób zatrudnionych w urzędach i w podległych władzom samorządowym instytucjach, których odpowiedzialnością jest zarządzanie wolontariatem w trakcie kryzysu.
- Należy zwiększyć zespół, który zajmuje się wolontariatem w Centrum Komunikacji Społecznej.
- Konieczne jest utrzymywanie stałej, partnerskiej współpracy z organizacjami pozarządowymi. Ta współpraca powinna wznieść się na wyższy poziom partnerstwa, który wynika z doświadczeń kryzysu uchodźczego. Umożliwi to włączenie NGO w miejski system w sposób, który pozwoli na reagowanie w sytuacji kryzysowej w ciągu kilku godzin:
 - skatalogowane zasoby kadrowe, lokalowe, sprzętowe itd.
 - wymiana stażowa kadr
 - kontakty z podmiotami dysponującymi potencjalnie dużymi zasobami wolontariackimi, wraz z gotowymi strukturami, procedurami, przeszkolonymi i zmotywowanymi osobami

- stałe relacje z podmiotami, które są w stanie zapewnić osoby wolontariackie o szczególnych kompetencjach lub umiejętnościach, niezbędne zarówno na „pierwszej linii frontu”, jak i w działaniach „na zapleczu”
- przewidzenie możliwości rotacyjnej zmiany miejsca działania.
- Stworzenie bazy osób wolontariackich w Warszawie i utrzymywanie z nimi stałego kontaktu w przerwie między kryzysami:
 - uwzględnienie osób ze szczególnymi kompetencjami (np. psychologowie i psycholożki)
 - program motywacyjny
 - zapraszanie do udziału w akcjach między kryzysami (z adnotacją w bazie o sposobie zaangażowania i zebranych doświadczeniach)
 - wyznaczenie dzielnicowych centrów wolontariatu, które w sytuacji kryzysowej przejmowałyby rolę lokalnych hubów, ułatwiających formalności.
- Rozważenie stosowania jakiejś formy jednolitych oznaczeń dla wolontariuszy pracujących przy sytuacjach kryzysowych.
- Przygotowanie szczególnej infrastruktury prawnej i finansowej na czas masowego kryzysu, w tym narzędzi do zarządzania wolontariatem:
 - formalne (np. gotowe, uproszczone wzory umów)
 - organizacyjne (np. do tworzenia grafików pracy).