



# EASO rekomendacijos dėl nenumatytų atvejų planavimo priimant pabėgėlius

*EASO praktinių vadovų serija*

2018 m. kovas





# EASO rekomendacijos dėl nenumatytų atvejų planavimo priimant pabėgėlius

*EASO praktinių vadovų serija*

2018 m. kovas

Rankraštis parengtas 2018 kovą

Nei EASO, nei joks EASO vardu veikiantis asmuo nėra atsakingas už toliau pateikiamos informacijos naudojimą.

Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras, 2018

Print ISBN 978-92-9476-266-5 doi:10.2847/139959 BZ-05-17-114-LT-C  
PDF ISBN 978-92-9476-264-1 doi:10.2847/479947 BZ-05-17-114-LT-N

© European Asylum Support Office, 2018

Leidžiama atgaminti nurodžius šaltinį.

Naudoti ar atgaminti nuotraukas ir kitą medžiagą, kurios autorių teisės nepriklauso Europos Sąjungai, galima tik gavus teisių turėtojų leidimą.

## Santrumpų sąrašas

PMIF	ES prieglobsčio, migracijos ir integracijos fondas
PPD	Prieglobsčio procedūrų direktyva 2013 m. birželio 26 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2013/32/ES dėl tarptautinės apsaugos suteikimo ir panaikinimo bendros tvarkos
BEPS	Bendra Europos prieglobsčio sistema
PVO	piliietinės visuomenės organizacijos – nevyriausybinės organizacijos ir institucijos, dirbančios piliečių labui ir nepriklausančios vyriausybiniam arba pelno siekiančių organizacijų sektoriui
Reglamentas „Dublinas III“	2013 m. birželio 26 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) Nr. 604/2013, kuriuo išdėstomi valstybės narės, atsakingos už trečiosios šalies piliečio arba asmens be pilietybės vienoje iš valstybių narių pateikto tarptautinės apsaugos prašymo nagrinėjimą, nustatymo kriterijai ir mechanizmai
EASO	Europos prieglobsčio paramos biuras
EK	Europos Komisija
ES	Europos Sąjunga
ES+ valstybės	ES valstybės narės, įskaitant Norvegiją ir Šveicariją
CB	centrinė būstinė
IRT	informacinės ir ryšių technologijos
TMO	Tarptautinė migracijos organizacija
TRK	Tarptautinis Raudonasis Kryžius
LGBT	lesbietės, gėjai, biseksualai ir translyčiai asmenys
SM	susitarimo memorandumas
VN	valstybės narės
NVO	nevyriausybinė organizacija
PD	Priskyrimo prie tarptautinės apsaugos gavėjų direktyva 2011 m. gruodžio 13 d. EUROPOS PARLAMENTO IR TARYBOS DIREKTYVA 2011/95/ES dėl trečiųjų šalių piliečių ar asmenų be pilietybės priskyrimo prie tarptautinės apsaugos gavėjų, vienodo statuso pabėgėliams arba papildomą apsaugą galintiems gauti asmenims ir suteikiamos apsaugos pobūdžio reikalavimų (nauja redakcija)
PSD	Priėmimo sąlygų direktyva 2013 m. birželio 26 d. EUROPOS PARLAMENTO IR TARYBOS DIREKTYVA 2013/33/ES, kuria nustatomos normos dėl tarptautinės apsaugos prašytojų priėmimo
SAP	Stabilumo ir augimo paktas
SAP	Stabilumo ir augimo paktas
SVP	standartinė veiklos procedūra.
NN	nelydimi nepilnamečiai
UNHCR	Jungtinių Tautų vyriausiojo pabėgėlių reikalų komisaro biuras



## Turinys

Santrumpų sąrašas.....	3
Turinys.....	5
A. Įžanginis žodis .....	9
1. Bendroji informacija .....	9
2. Rekomendacijų paskirtis ir taikymo sritis .....	10
3. Bendrieji principai.....	10
4. Rekomendacijų struktūra ir forma .....	11
B. Integruotas požiūris į nenumatytų atvejų planavimą.....	12
1. Pasirengimo ir plėtros etapas .....	12
Aktyvus pasirengimas.....	13
Scenarijų rengimas ir prielaidų planavimas .....	13
Nenumatytų atvejų plano rengimas.....	13
2. Reagavimo ir vadovavimo etapas.....	13
Plano taikymo pradžia .....	13
Reagavimas į didelį pabėgėlių antplūdį ir vadovavimas veiksams.....	14
3. Peržiūros ir tikslinimo etapas.....	14
Plano ir reagavimo vertinimas.....	14
Stenkitės gauti grįžtamąją informaciją ir pasinaudokite įgyta patirtimi .....	14
Koregavimas .....	14
C. Stebėseną ir vertinimas .....	15
D. Rizikos analizė .....	17
E. Valdymas ir sprendimo priėmimo procesas .....	19
1. Įžanga.....	19
2. Pasirengimo ir plėtros etapas .....	20
Strategijos nustatymas .....	20
Vaidmenys ir įgaliojimai.....	20
Patvirtinimas.....	20
Sprendimų priėmimo procesas.....	20
Vidaus koordinavimo mechanizmo aktyvavimas .....	20
3. Reagavimo ir vadovavimo etapas.....	21
4. Peržiūros ir tikslinimo etapas.....	21
F. Informacijos valdymas ir komunikacija .....	22
1. Įžanginis žodis .....	22
2. Pagrindiniai veiksmingo informacijos valdymo principai .....	22
Pasirengimo ir plėtros etapas .....	22
Reagavimo ir vadovavimo etapas.....	22
Peržiūros ir tikslinimo etapas.....	22

3.	Vidaus komunikacija .....	23
	Pasirengimo ir plėtros etapas .....	23
	Reagavimo ir vadovavimo etapas .....	23
	Peržiūros ir tikslinimo etapas .....	23
4.	Bendravimas su tarptautinės apsaugos prašytojais .....	23
	Pasirengimo ir plėtros etapas .....	23
	Reagavimo ir vadovavimo etapas .....	23
	Peržiūros ir tikslinimo etapas .....	24
5.	Išorės komunikacija su visuomene ir žiniasklaida .....	24
	Pasirengimo ir plėtros etapas .....	24
	Reagavimo ir vadovavimo etapas .....	24
	Peržiūros ir tikslinimo etapas .....	25
G.	Išorės koordinavimas .....	26
1.	Įžanginis žodis .....	26
2.	Pasirengimo ir plėtros etapas .....	27
	Sprendžiančiosios ir migracijos institucijos .....	27
	Operatyvinio lygmens priėmimo partneriai .....	27
	Pilietinė visuomenė, kitos institucijos ir savanoriai .....	29
3.	Reagavimo ir vadovavimo etapas .....	29
	Sprendžiančiosios ir migracijos institucijos .....	29
	Operatyvinio lygmens priėmimo partneriai .....	30
	Pilietinė visuomenė, kitos institucijos ir savanoriai .....	30
4.	Peržiūros ir tikslinimo etapas .....	31
	Sprendžiančiosios ir migracijos institucijos .....	31
	Operatyvinio lygmens priėmimo partneriai .....	31
	Pilietinė visuomenė, kitos institucijos ir savanoriai .....	32
H.	Biudžeto valdymas ir finansiniai ištekliai .....	33
1.	Įžanginis žodis .....	33
2.	Pasirengimo ir plėtros etapas .....	33
	Scenarijais pagrįstas biudžeto sudarymas .....	33
	Biudžeto lankstumo numatymas .....	34
	Veiksmingų strategijų parengimas .....	34
	Prieamų Europos ar nacionalinių neatidėliotinos pagalbos fondų nustatymas .....	34
3.	Reagavimo ir vadovavimo etapas .....	35
4.	Peržiūros ir tikslinimo etapas .....	35
I.	Apgyvandinimo pajėgumai .....	36
1.	Įvadas .....	36
2.	Pasirengimo ir plėtros etapas .....	36
	Naujausios prieamų pajėgumų registracijos užtikrinimas .....	36
	Papildomų pajėgumų poreikių ir šiems pajėgumams taikomų reikalavimų nustatymas .....	37
	Papildomų pajėgumų sukūrimas .....	37
	Papildomų pajėgumų valdymas ir planavimas .....	38
	Pasirengimas įgyti naujų pajėgumų .....	38
3.	Reagavimo ir vadovavimo etapas .....	39
4.	Peržiūros ir tikslinimo etapas .....	40



J.	Išteklių valdymas.....	41
1.	Įvadas.....	41
2.	Pasirengimo ir plėtros etapas.....	41
	Viešieji pirkimai.....	41
	Logistika ir vežimas.....	42
	Atsargų ir išteklių valdymas.....	43
3.	Reagavimo ir vadovavimo etapas.....	44
	Viešieji pirkimai.....	44
	Logistika ir vežimas.....	44
	Atsargų ir išteklių valdymas.....	44
4.	Peržiūros ir tikslinimo etapas.....	45
	Viešieji pirkimai.....	45
	Logistika ir vežimas.....	45
	Atsargų ir išteklių valdymas.....	45
K.	Žmogiškieji ištekliai.....	46
1.	Įvadas.....	46
2.	Pasirengimo ir plėtros etapas.....	46
	Veiksmingas turimų žmogiškųjų išteklių valdymas.....	46
	Papildomų žmogiškųjų išteklių įdarbinimas.....	46
	Naujų žmogiškųjų išteklių mokymas ir instruktavimas.....	47
	Personalo mokymas nenumatytų atvejų planavimo klausimais.....	48
3.	Reagavimo ir vadovavimo etapas.....	48
	Naujų darbuotojų įdarbinimas ir mokymas.....	48
	Darbuotojams tenkančio spaudimo valdymas.....	49
4.	Peržiūros ir tikslinimo etapas.....	50
L.	Priėmimo sąlygų užtikrinimas ir valdymas didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis.....	51
1.	Įvadas.....	51
2.	Pasirengimo ir plėtros etapas.....	51
3.	Reagavimo ir vadovavimo etapas.....	52
4.	Peržiūros ir tikslinimo etapas.....	53
M.	Saugumas (prevencija) ir sauga.....	54
1.	Įvadas.....	54
2.	Pasirengimo ir plėtros etapas.....	54
3.	Reagavimo ir vadovavimo etapas.....	56
4.	Peržiūros ir tikslinimo etapas.....	56
	Priedas. Kontroliniai sąrašai.....	58



## A. Įžanginis žodis

### 1. Bendroji informacija

Kasmet milijonai žmonių nukenčia nuo ginkluotų konfliktų ir gaivalinių nelaimių arba bando pabėgti nuo skurdo. Šie veiksniai gali sukelti masinį žmonių, ieškančių saugesnio prieglobsčio ir bandančių pabėgti į Europą, judėjimą. Migracija yra labai dinamiškas ir sudėtingas reiškinys, kuris gali kisti greitai ir netikėtai.

Didelio masto antplūdžiai 2015 ir 2016 m. parodė, kad ES+ valstybėms reikalinga veiksminga ir efektyvi tarptautinės apsaugos prašytojų priėmimo sistema. Tokios sistemos turi būti pajėgios užtikrinti, kad priėmimo sąlygos būtų nustatomos laikantis Priėmimo sąlygų direktyvos (PSD) ir kitų susijusių teisinių dokumentų, net jeigu priėmimo sistema susiduria su dideliais sunkumais. Labai svarbu, kad patikimoje ir veiksmingoje prieglobsčio sistemoje būtų sudaromos pakankamos ir orios priėmimo sąlygos, galiojančios visoje ES, ir užtikrinamas priėmimo standartų laikymasis. Sudėtinga su pabėgėlių antplūdžiu 2015 ir 2016 m. susijusi situacija dar labiau išryškino poreikį ES+ valstybėms būti geriau pasirengusioms reaguoti į neproporcingai didelį migrantų pabėgėlių skaičių. Todėl akivaizdu, kad priėmimo institucijos turi sustiprinti savo gebėjimą spręsti galimas nestabilias situacijas, dėl kurių atitinkamų šalių priėmimo sistemai gali kilti didelis spaudimas.

Labai svarbu stiprinti priėmimo institucijų pasirengimą ir gebėjimą spręsti organizaciniu požiūriu įtemptas situacijas. Greiti, koordinuoti ir iš anksto suplanuoti reagavimo veiksmai yra labai svarbūs, nepaisant to, ar jų reikia imtis dėl didelio pabėgėlių antplūdžio, su kuriuo Europa susidūrė visai neseniai, ar dėl kokių nors kitų veiksnių (pvz., gaisro, epidemijos, žemės drebėjimo).

Nenumatytų atvejų planavimu užtikrinama greita ir kruopščiai apgalvota reakcija į galimas ekstremaliąsias situacijas ar įvykius, dėl kurių reikia imtis specialių nenumatytų priemonių. Todėl nenumatytų atvejų planavimo visada reikėtų imtis tais atvejais, kai atsiranda didelė staigaus pabėgėlių antplūdžio tikimybė arba rizika.

Dėl šių aplinkybių Europos Komisija pateikė keletą pasiūlymų, kad pritaikytų BEPS ir pakeistų teisinę sistemą. Pagal pasiūlymą visos su prieglobsčiu susijusios direktyvos pakeičiamos į reglamentus, išskyrus Priėmimo sąlygų direktyvą, kuri išlaikys direktyvos formą, tačiau taip pat bus peržiūreta. Pagal pasiūlymą dėl naujos redakcijos PSD reikalaujama, kad ES+ valstybės turėtų parengtus nacionalinius nenumatytų atvejų planus ir taip geriau pasirengtų staigaus didelio pabėgėlių antplūdžio atvejui. Atkreipkite dėmesį, kad rengiant šį dokumentą dėl naujos redakcijos direktyvos ir reglamentų vis dar buvo deramasi.

Nenumatytų atvejų planai turi būti praktiški, realūs ir lankstūs. Įgyvendinimo metu tokie planai turėtų lengvai virsti operatyvinio reagavimo planu. Planas turėtų būti veikiau konkretus, o ne bendro pobūdžio, ir pagrįstas procesinėmis nuostatomis. Planavimas suteikia atitinkamiems asmenims laiko apgalvoti ir išspręsti tam tikrus esminius klausimus, pavyzdžiui:

- Kas galėtų atsitikti ir koks gali būti poveikis?
- Kokių veiksnių ir išteklių gali prireikti?
- Ką būtų galima padaryti siekiant geresnės parengties?

## 2. Rekomendacijų paskirtis ir taikymo sritis

Šių rekomendacijų paskirtis yra įvairialypė. Pavyzdžiui:

Tai turi būti pagalbiniė išsamaus planavimo ir valdymo priemonė, kurią įvairūs dalyviai naudotų didelio pabėgėlių antplūdžio atveju ir kuri palengvintų ankstyvus veiksmus, kuriais sprendžiama potencialiai sudėtinga situacija.

Rekomendacijos taip pat turėtų būti naudojamos kaip pagalbiniė neapibrėžtų ateities situacijų valdymo priemonė, padedanti iš anksto parengti atsakomuosius veiksmus kilus realiai didelio pabėgėlių antplūdžio rizikai arba tikimybei.

Jos padės priėmimo institucijoms numatyti ir išspręsti problemas, kurios kyla netikėtai susidarančiose situacijose, kai reikia skubiai imtis atsakomųjų veiksmų.

Šiame dokumente pateikiamos rekomendacijos dėl nenumatytų atvejų planavimo priėmimo srityje. Tačiau šio dokumento turinys pats savaime nėra nenumatytų atvejų planas, todėl negali būti tiesiogiai kopijuojamas ir taikomas kaip toks planas. Be to, įvairiose VN priėmimo institucijų struktūra, sprendimų priėmimo procesas, pareigos ir pan. yra skirtingi, o tai reiškia, kad nėra visiems tinkamo metodo. Tačiau šių rekomendacijų turinys gali padėti VN, pasinaudojant skirtingomis ir reikalingomis rekomendacijų dalimis, parengti jų poreikius atitinkantį nenumatytų atvejų planą. Nors nenumatytų atvejų planavimas gali būti reikalingas įvairaus pobūdžio skubiais atvejais, šiose rekomendacijose daugiausia dėmesio skiriama situacijoms, kuriose nenumatytų atvejų planavimas yra reikalingas atsižvelgiant į didelį tarptautinės apsaugos prašančių pabėgėlių antplūdį, dėl kurio pradeda trūkti priėmimo sistemos išteklių.

**Atkreipkite dėmesį, kad priėmimas yra prieglobsčio sistemos sudedamoji dalis ir priklauso nuo sprendimo dėl prieglobsčio. Bet kokie Prieglobsčio procedūrų direktyvos ir Priskyrimo prie tarptautinės apsaugos gavėjų direktyvos pakeitimai automatiškai reikš prieglobsčio sistemų pokyčius.**

Rekomendacijose dėl nenumatytų atvejų planavimo daugiausia dėmesio skiriama priėmimo institucijoms, todėl jos buvo rašomos atsižvelgiant į priėmimo srityje dirbančius darbuotojus. Tačiau galioja reikalavimai, kurie taikomi įvairaus rango darbuotojams, nepaisant jų einamų pareigų atitinkamose ES+ valstybių institucijose. Šio dokumento paskirtis – suteikti ES+ valstybių priėmimo institucijoms rekomendacijas, kurios padėtų užtikrinti pajėgumus, reikalingus visų rūšių ekstremaliosioms situacijoms spręsti, kurios daro arba gali daryti poveikį atitinkamų šalių priėmimo sistemai. Iš esmės tai yra nenumatytų atvejų planavimo sistema, įskaitant rekomendacijas ir dalijimąsi gerąja patirtimi, siekiant gerinti pasirengimą ekstremaliosioms situacijoms ir sukurti koordinuoto ir veiksmingo reagavimo mechanizmus.

Ši priemonė sukurta taip, kad padėtų sprendimų priėmėjams priimti informacija pagrįstus sprendimus dėl veiksmų, kurie gali turėti ilgalaikį poveikį institucijų priėmimo sistemai, ir valdyti neaiškias ateities situacijas sukuriant atitinkamas ir veiksmingas reagavimo priemones, kurias būtų galima taikyti atsižvelgiant į įvairius ekstremaliųjų situacijų scenarijus.

## 3. Bendrieji principai

Šios nenumatytų atvejų planavimo rekomendacijos yra pagrįstos šiais trimis principais:

- Kiekvienas žmogus yra vertinamas ir gerbiamas, nepaisant ekstremaliosios situacijos. Šios rekomendacijos turėtų būti taikomos laikantis tarptautinės ir Europos ES **pagrindinių teisių chartijos**, Priėmimo sąlygų direktyvos ir atsižvelgiant į EASO rekomendacijas dėl priėmimo sąlygų.
- Pagarba visuotinei **teisei prašyti prieglobsčio** ir asmenų, kuriems reikalinga tarptautinė apsauga, teisėms, nepaisant situacijos, laikantis tarptautinės ir Europos ES **pagrindinių teisių chartijos**. Užtikrinti, kad tokie asmenys būtų greitai užregistruoti ir jiems būtų suteiktos procesinės garantijos, taip pat būtina jiems greitai taikyti priėmimo sąlygas.
- **Skaidrumas ir atsakomybė.** Šių rekomendacijų taikymas turėtų būti pagrįstas skaidriomis ir sąžiningomis taisyklėmis ir sprendimų priėmimo procedūromis. Nedarant poveikio galimybei įtraukti papildomus dalyvius, kurie galėtų padėti įgyvendinti konkrečias su nacionalinėmis priėmimo sistemomis susijusias užduotis, visa atsakomybė už aukščiausio lygio skaidrumo ir atsakomybės užtikrinimą tenka atitinkamai priėmimo institucijai.

- **Dalyvavimas.** Nenumatytų atvejų planavimas yra veiksmingiausias tuomet, kai jis atliekamas taikant dalyvavimu grindžiamą ir įtraukų procesą. Bendradarbiavimas laikantis atitinkamų įgaliojimų, tikslų ir strategijų derinimas su kitomis institucijomis, visų pirma sprendžiančiąja institucija, ir atitinkamais suinteresuotaisiais subjektais iš esmės pagerins reagavimo rezultatą.

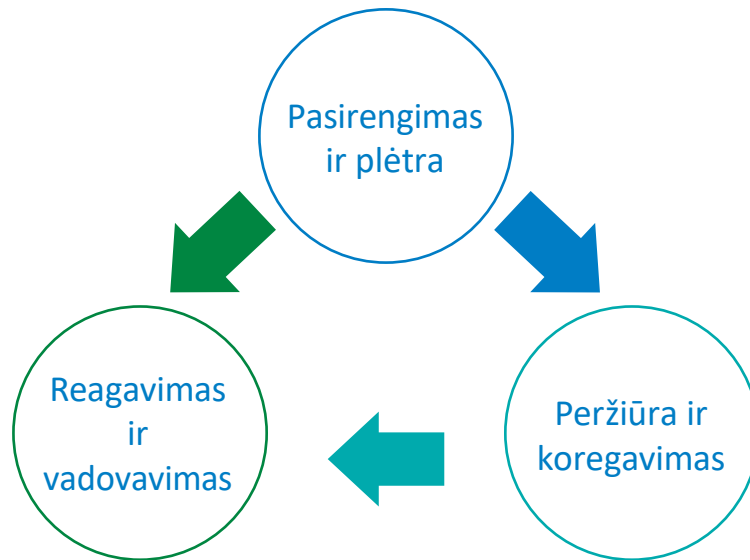
#### 4. Rekomendacijų struktūra ir forma

Dokumentą sudaro 13 skyrių. Kitame B skyriuje (Integruotas požiūris į nenumatytų atvejų planavimą) siekiama išdėstyti bendrą požiūrį į nenumatytų atvejų planavimą, kurio turėtų laikytis bendrą planą rengiantys asmenys. Kituose skyriuose daugiau dėmesio skiriama konkreitiems aspektams, susijusiems su nenumatytų atvejų planavimu; šie skyriai yra skirti darbuotojams, kurie atlieka konkrečias užduotis, susijusias su vienu iš toliau nurodytų nenumatytų atvejų planavimo aspektų:



## B. Integruotas požiūris į nenumatytų atvejų planavimą

Šiose rekomendacijose išdėstyta požiūris į tai, kaip įvertinti pasirengimo poreikius ir kaip planuoti, kad reagavimo planas būtų veiksmingesnis. Siekiant šio tikslo buvo pasitelktas ciklinis požiūris, kuris apima žemiau esančiame paveiksle pavaizduotus šešis aspektus. Šie aspektai yra tarpusavyje susiję ir kartu atspindi sisteminį, nuoseklų ir visapusišką požiūrį į nenumatytų atvejų planavimą, kuriuo siekiama palengvinti veiksmingą priėmimo sistemos reagavimą didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis. Tai yra šie aspektai:



Rekomendacijose aprašoma, ką galima padaryti tam tikroje situacijoje, ir parodoma, kokių veiksmų reikėtų imtis prieš didelį pabėgėlių antplūdį tokio antplūdžio metu ir jam pasibaigus. Rengiant nenumatytų atvejų planą, atitinkamoms priėmimo institucijoms rekomenduojama parengti išsamų priemonių rinkinį kartu su šablonais, standartizuotais pasirengimo veiksmais, standartinėmis veiklos procedūromis (SVP) ir įvairiomis kitomis priemonėmis bei rekomendacijomis, kuriomis siekiama išspręsti numatytą riziką ir sudaryti sąlygas pasiekti veiksmingų ir patikimų rezultatų. Kituose skirsniuose bus nurodytos aplinkybės, kuriomis šie šablonai ir standartinės veiklos procedūros yra ypač naudingos. Nors šios rekomendacijos taikomos priėmimui, prieglobsčio suteikimas yra susijusi sistema, kurioje dalyvauja sprendžiančiosios, imigracijos ir priėmimo institucijos, todėl visi veiksmai turėtų būti vertinami atsižvelgiant į šią visumą.

Į šį dokumentą įtraukti pasiūlymai atspindi ES+ valstybių jau taikomą praktiką. Priklausomai nuo numatytų rizikos rūšių, iš anksto suplanuotų veiksmų išdėstymas prioritetine tvarka ir įgyvendinimas turi esminę reikšmę. Lygiai taip pat svarbūs yra išankstiniai perspėjimo rodikliai, susiję su pokyčiais, dėl kurių būtų galima imtis atsakomųjų veiksmų ir iš anksto suplanuotus ketinimus paversti tikrove.

### 1. Pasirengimo ir plėtos etapas

Pirmas nenumatytų atvejų planavimo etapas yra susijęs su pasirengimu. Planavimas prasideda įvertinant situaciją. Surinktų žvalgybos duomenų analizė ir rizikos vertinimas yra nenumatytų atvejų planavimo pagrindas. Todėl svarbu planavimą susieti su rizikos analize ir stebėseną, kad plane atsispindėtų konkreči informacija.

Pagrindinis tikslas yra sudaryti sąlygas priėmimo institucijoms pasiekti būtiną pasirengimo lygį, kuris padėtų užtikrinti pakankamą reagavimą prasidėjus dideliame pabėgėlių antplūdžiui. Yra daugybė pasirengimo veiksmų, kuriuos galima numatyti, ir procesų, kuriuos galima nustatyti iš anksto, prieš prasidedant dideliame pabėgėlių antplūdžiui.

Šiame skyriuje nagrinėjama, kaip konkrečias plano dalis galima įgyvendinti praktikoje numatant galimą didelį pabėgėlių antplūdį. Šias plano dalis reikėtų vertinti kaip rekomendacijas, susijusias su dalyvavimu planavimo procese siekiant parengti strategijas ir kovos su tikėtiniu poveikiu priemones. Nenumatytų atvejų plano rengėjams rengiant planą patariama įvertinti platų tarpagentūrinių santykių kontekstą ir neapsiriboti planavimo veiksmais, susijusiais tik su priėmimo institucija.

Be to, rengiant nenumatytų atvejų planą, gyvybiškai svarbu suformuluoti realistiškus scenarijus ir parengti veiksmingo reagavimo planus, kurie sudaro nenumatytų atvejų plano pagrindą. Jame taip pat išdėstyti pagrindiniai elementai, kurie yra svarbūs siekiant operatyvinio tikslo. Susidarius ekstremaliajai situacijai, pats svarbiausias dalykas – tinkamu metu imtis teisingų veiksmų. Pageidaujamas rezultatas – skubus veikimas darant kuo mažiau klaidų.

- **Aktyvus pasirengimas**

Ši koncepcija reiškia aktyvų požiūrį į pasirengimą. Tai gali būti visų parengtyje laikomų atsargų, pavyzdžiui, papildomų vietų ir išteklių, aprašo parengimas, taip pat sąrašų sudarymas ir reguliarius informacijos, pavyzdžiui, registru, aprašų, atsargų kiekio, ir darbuotojų ir jų pajėgumų sąrašų atnaujinimas. Galiausiai ši koncepcija reiškia aktyvų visų susijusių dalyvių, įskaitant privatųjį sektorių, nustatymą, ir jų pajėgumų analizę.

- **Scenarijų rengimas ir prielaidų planavimas**

Scenarijais pagrįstas planavimo procesas sudaro sąlygas imtis išankstinių planavimo veiksmų siekiant parengti koordinuotą reagavimo planą. Su numatomomis situacijomis susijusių scenarijų parengimas padės nenumatytų atvejų plano rengėjams įvertinti jo galimus padarinius priėmimo sistemai. Bet kokia reagavimo strategija bus veiksmingesnė, jei bus bandoma numatyti, kaip vystysis situacija. Suformuluodamos įtikimus bendrus scenarijus, priėmimo institucijos gali planuoti reagavimo strategiją ir nustatyti reagavimo mastą. Visais atvejais daugiausia dėmesio reikėtų skirti operatyviniams klausimams. Reikėtų aiškiai apibrėžti planavimo prielaidas, taip pat numatomus arba įtikimus galimus scenarijus. Scenarijų rengimo procese reikėtų nustatyti išankstinio įspėjimo aplinkybes ir rodiklius (pvz., užimtumo lygį, atvykstančių ir išvykstančių pabėgėlių srautą, sprendimų priėmimo laiką). Nustatytos budrumo lygių ribos ir skalė padės nuspręsti, kada pasikeitė situacijos lygmuo. Svarbu atskirti lygmens pasikeitimo momentą. Stebint pokyčius pagal ribas, galima geriau įvertinti situacijos rimtumą.

Be to, budrumo lygių paskirtis – vidinių veiksmų ir kitų dalyvių veiksmų kontrolė, ir bendros nomenklatūros sudarymas. Budrumo lygio padidėjimas yra aktyvi priemonė, kuri galėtų būti taikoma padidėjus rizikai, kad priėmimo institucija negalės įvykdyti jai paskirtos užduoties ir kai reikėtų nustatyti prioritetinį išteklių naudojimą. Kiekvienas budrumo lygio padidėjimas arba sumažinimas sukelia pasekmes priėmimo institucijai ir susijusiems dalyviams, todėl labai svarbu užtikrinti, kad apie bet kokią sprendimą būtų veiksmingai informuojama.

- **Nenumatytų atvejų plano rengimas**

Numatytos rizikos analizė reiškia pastangas užkirsti kelią galimam poveikiui arba jį sušvelninti. Reagavimo planas priklausys nuo institucijų pasirengimo lygio ir planavimo. Siekiant nustatyti reikalingus pajėgumus ir išteklius, galimas spragas ir tai, kokias atsako priemones galima panaudoti siekiant sumažinti poveikio lygį ir sėkmingai reaguoti, reikėtų atlikti papildomą darbą. Taip pat svarbu nustatyti praktines procedūras ir galimus veiklos apribojimus ir į juos atsižvelgti rengiant reagavimo planą. Galutinio scenarijaus parengimas yra esminis žingsnis siekiant sėkmingos veiklos.

## 2. Reagavimo ir vadovavimo etapas

Nenumatytų atvejų plane turėtų būti pateiktos rekomendacijos, kaip turi būti pradedamas taikyti reagavimo planas, ir nustatoma, kas, kada ir kur imsis veiksmų. Į sprendimų būdus orientuoto ir įtraukaus požiūrio taikymas padidins jūsų galimybes sėkmingai vykdyti veiklą. Siekiant, kad planas taptų veiksmais pagrįstomis priemonėmis, labai svarbu aiškiai paskirstyti vaidmenis, pareigas ir įgaliojimus.

- **Plano taikymo pradžia**

Žinojimas, *kada* reikia reaguoti, yra beveik toks pat svarbus kaip ir žinojimas, kaip reaguoti. Tai gali padėti sutaupyti ypač reikalingo laiko. Reikėtų aiškiai apibrėžti aplinkybes ir ribas, o rodikliai turėtų būti aiškiai apibūdinti, kad būtų galima laiku reaguoti. Atsižvelgiant į ankstyvojo perspėjimo sistemą, būtų gerai nacionaliniu lygmeniu nustatyti kiekybinę sąvokos didelis pabėgėlių antplūdis apibrėžtį. Gali būti nustatomos šios ribos: tam tikro atvykusių asmenų skaičiaus padidėjimas per konkretų laikotarpį, iš anksto nustatyto užimtumo lygio viršijimas tam tikru laikotarpiu (kuriuo apibūdinamas dėl darbo krūvio suprastėjusios kokybinės priėmimo sąlygos), didesnis asmenų, turinčių specialiųjų poreikių, skaičius ir pan. Be to, aplinkybės ir rodikliai turėtų būti pritaikyti prie aplinkybių, susijusių su kylančia rizika. Reikėtų iš anksto nustatyti su plano taikymo pradžia susijusius įgaliojimus.

- **Reagavimas į didelį pabėgėlių antplūdį ir vadovavimas veiksams**

Norint veiksmingai ir efektyviai reaguoti, būtina imtis kolektyvinių veiksmų. Vadovavimas ir koordinavimas yra labai svarbūs siekiant sustiprinti gebėjimą atlaikyti ekstremaliąją situaciją ir ją išgyventi. Norint priskirti atitinkamas pareigas ir jų įvykdymo terminus, reikia imtis priemonių ir priimti sprendimus. Įsitikinkite, kad šiuo klausimu yra abipusiai sutariama. Svarbu, kad veiktų galiojančios institucijų ir susijusių dalyvių bendradarbiavimo struktūros. Veiklos tęstinumo ir veiksmingų koordinavimo struktūrų išlaikymas padeda užtikrinti, kad sutartos priemonės, kurių buvo imtasi, bus nuoseklios ir veiksmingos. Taip siekiama užtikrinti, kad reagavimo ir vadovavimo etapas būtų kuo trumpesnis.

### 3. Peržiūros ir tikslinimo etapas

Šių rekomendacijų įgyvendinimas turėtų būti vertinamas reguliariai. Nenumatytų atvejų planavimas yra tęstinis procesas, o reguliariomis ir suplanuotomis peržiūromis ir atnaujinimais užtikrinama, kad planas išliktų aktualus. Nepaisant to, ar tai masinio pabėgėlių antplūdžio situacija, kuri greitai susidaro ir staigiai atslūgsta, ar artimiausiu metu jokių staigaus situacijos sušvelnėjimo požymių nenumatoma, priėmimo institucija turėtų turėti parengtą planą, kuriame būtų aptariama, kaip visa organizacija ketina prisitaikyti prie situacijos, kuri nėra aptarta nenumatytų atvejų plane. Kalbant apie nuolatinę stebėseną, pažymėtina, kad analizę reikėtų atlikti parengiant koregavimo planą, kuriame aptariama, kaip organizacijai prisitaikyti prie naujos situacijos, kad priėmimo institucija galėtų veiksmingai prisitaikyti ir prisiderinti prie naujų veikimo sąlygų. Paprastai po reagavimo į situaciją veiksmų apimtis mažinama, o paskui švelninamos nenumatytų atvejų priemonės. Tačiau taip pat gali prireikti intensyvesnių veiksmų, jeigu iš stebėsenos rezultatų nematyti, kad priemonės, kurių buvo imtasi, yra pakankamos reaguojant į susidariusią padėtį.

- **Plano ir reagavimo vertinimas**

Vertinimas yra svarbus atskaitomybės mechanizmas. Pasibaigus reagavimo etapui, reikėtų atlikti išsamią veiksmų, kurių buvo imtasi, peržiūrą, siekiant nustatyti, ar buvo imtasi susijusių ir tvarių priemonių ir ar padėtis, kaip ketinta, buvo sušvelninta.

Sprendimai ir veiksmai turėtų būti tinkamai dokumentuojami ir priimami arba vykdomi iš anksto nustatyta tvarka. Skaidrumas ir atskaitomybė yra esminiai peržiūros proceso aspektai, be to, būtina nepamiršti galimybės atlikti išorės audito. Be to, visi įstatymų ar procedūrų nesilaikymo atvejai turėtų būti nedelsiant dokumentuojami ir iš karto analizuojami.

- **Stenkitės gauti grįžtamąją informaciją ir pasinaudokite įgyta patirtimi**

Informaciją apie rezultatus ir išmoktas pamokas skleiskite institucijos viduje ir perduokite ją kitiems suinteresuotiesiems subjektams ir partneriams. Svarbu stengtis gauti grįžtamąją informaciją ir pasiūlymus dėl patobulinimų ir pokyčių iš visų dalyvaujančių šalių, įskaitant naudos gavėjus. Nenumatytų atvejų planavimas yra procesas, todėl tikėtis plano pokyčių tais atvejais, kai į planavimo procesą įtraukiama nauja patirtis ir įžvalgos.

Siekiant skleisti žinias apie išmoktas pamokas ir įgytą gerąją patirtį, labai svarbu nustatyti, surinkti ir išanalizuoti informaciją. Tai palengvins būtiną prisitaikymą siekiant sustiprinti būsimą reagavimą ir padės institucionalizuoti praktines žinias bei pagerins organizacijos integraciją. Vertinimas atlieka svarbų vaidmenį siekiant nuolatinio tobulėjimo ir turėtų būti vykdomas visais organizacijos lygmenimis. Jis neabejotinai turės teigiamą poveikį būsimiems veiksams.

- **Koregavimas**

Nenumatytų atvejų planavimas yra rizikos vertinimo rezultatas. Todėl nenumatytų atvejų planavimas turi būti pritaikytas tais atvejais, kai iš esmės pasikeičia rizika. Planą gali prireikti atnaujinti ir dėl kitų veiksmų, pavyzdžiui, pasikeitus įstatymams. Rekomenduojama peržiūrėti planą ir išnagrinėti aspektus, kurie gali būti nebeaktualūs arba kuriuos reikia reguliariai peržiūrėti.

Atliekant korekcijas, reikėtų atsižvelgti į gebėjimus atlikti pakeitimus. Pakeitimai turi būti tvirtinami visais lygmenimis ir juos turi įgyvendinti visi dalyviai. Tai ypač svarbu tais atvejais, kai priėmimo institucijos plane yra numatytas pagrindas, kaip bus bendradarbiaujama su įvairiomis institucijomis. Todėl planas turėtų būti atnaujinamas taip, kad nesusilpnintų priėmimo institucijos pasirengimo imtis veiksmų.

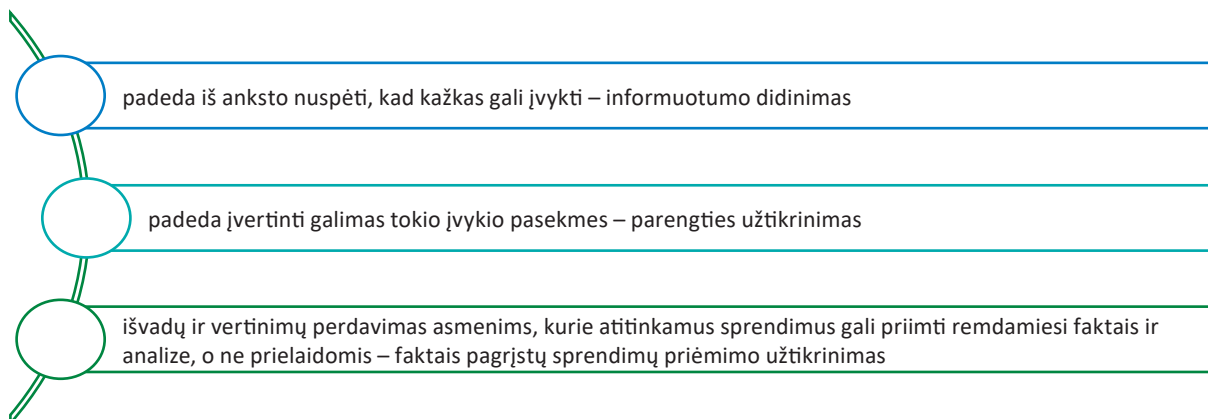


## C. Stebėseną ir vertinimą

Per visą planavimo procesą reikėtų nustatyti ir užfiksuoti konkrečius pasirengimo veiksmus arba klausimus, dėl kurių reikia imtis tolesnių veiksmų. Nenumatytų atvejų planavimas yra sudedamoji nuolatinio planavimo proceso dalis ir jo nereikėtų vertinti kaip išimtinės veiklos. Tai taip pat yra nuolatinės pažangos stebėsenos ir tikslų koregavimo, siekiant atsižvelgti į naujas realijas, procesas, nes situacija nuolat kinta ir įvyksta nauji įvykiai.

### Kokią funkciją atlieka ankstyvi perspėjimai?

Ankstyvojo perspėjimo sistema atlieka įvairias funkcijas, būtent:

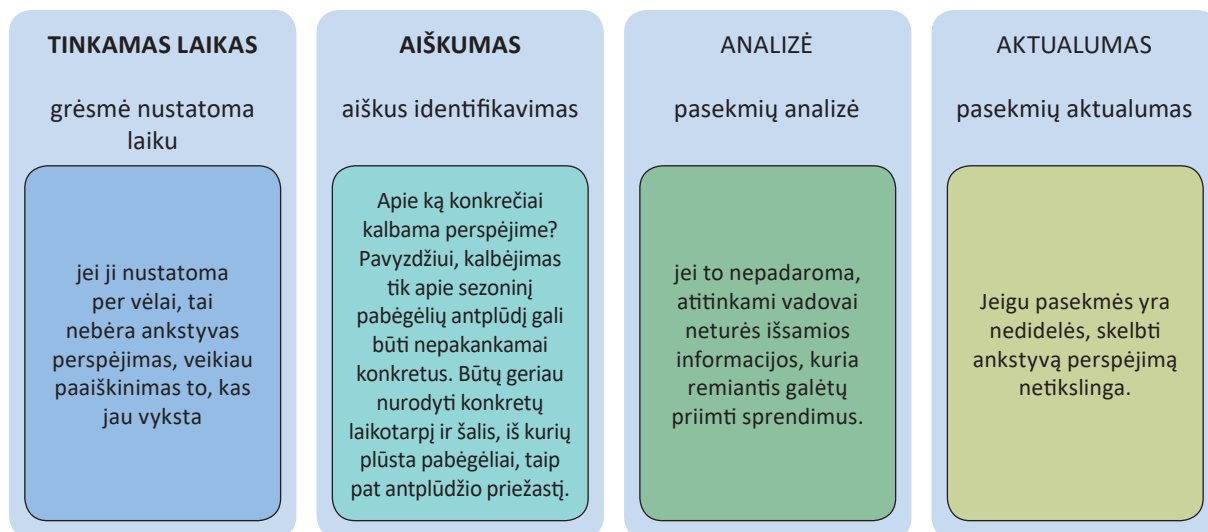


Taip siekiama suteikti informacijos sprendimų priėmimui siekiant išvengti situacijos, kai įvykiai jau pradeda rutuliotis ir gali būti per vėlu imtis veiksmų. Taigi, tai yra susiję su planavimu ir apsaugos priemonėmis. Ankstyvasis perspėjimas, kuris neatitinka šio aprašymo, nėra labai naudingas. Ankstyvieji perspėjimai taip pat yra svarbūs planuojant veiksmus ekstremaliosiose situacijose. Šiuo atveju, remiantis ankstyvame perspėjime pateikta informacija ir analize, galima koordinuoti veiksmus su kitais nacionaliniais ir tarptautiniais dalyviais (pavyzdžiui, ES, UNHCR, TMO, TRK). Rekomenduojama panaudoti esamus dokumentus ir priemones, pavyzdžiui, Ankstyvojo perspėjimo ir pasirengimo sistemą (APPS) ir stūmos ir traukos veiksmų duomenų bazę.

### Kada skelbiamas ankstyvas perspėjimas?

Perspėjimas turėtų būti skelbiamas, kai jūsų pajėgumai nėra lankstūs arba pakankami, kad būtų galima suvaldyti pabėgėlių antplūdį. Priėmimo institucijoms reikėtų suteikti pakankamai laiko veikti. Priėmimo institucijos turėtų iš anksto apibrėžti, kiek, pavyzdžiui, reikia laiko, norint pradėti naudoti papildomus pajėgumus, įrengti konkrečias vietas ir judėjimo negalią turintiems asmenims skirtas vietas.

Toliau pateikiamos sąlygos, kurios yra būtinos, kad būtų galima paskelbti ankstyvą perspėjimą:



Kuo daugiau susijusios informacijos pateikiama perspėjime, tuo jis yra geresnis. Taip pat svarbu perspėjimus skelbti laiku. Rutuliojantis dramatiškiems įvykiams, dažnai sudėtinga nurodyti konkrečias pasekmes.

### Geroji patirtis

#### ES+ valstybės priėmimo institucijos įgyvendintas analitinis modelis

Vienas iš būdų, kurį ES+ valstybė narė panaudojo įgyvendindama ankstyvojo perspėjimo sistemą, tai migracijos žvalgybos skyriaus sukūrimas. Ši sistema yra integruota į skyriaus analizės modelį. Dabar skyrius rengia žvalgybos duomenis ir analizuoja tris pagrindinius dokumentus – keturis metinių prognozių dokumentus, mėnesio ataskaitą ir savaitės ataskaitą. Dokumentuose daugiausia dėmesio skiriama skirtingiems laikotarpiams, todėl juose į ankstyvus perspėjimus laikomasi skirtingo požiūrio.

Savaitės ataskaita yra orientuota į žvalgybos duomenis ir ji yra veikiau aprašomojo, o ne analitinio pobūdžio. Mėnesio ataskaitoje įvertinamas tarptautinės apsaugos prašytojų skaičius, kurio tikimasi per artimiausius tris mėnesius, todėl ši ataskaita analitiniu požiūriu yra išsamesnė. Prognozių dokumente daugiausia dėmesio skiriama tarptautinės apsaugos prašytojų skaičiui, kurio tikimasi einamaisiais ir artimiausiais metais. Prognozių dokumente nustatomi įvairūs pagrindiniai veiksniai – veiksniai, kurie galėtų daryti įtaką tarptautinės apsaugos prašytojų skaičiui, priklausomai nuo to, kaip rutuliojasi įvykiai. Tai, žinoma, yra galimi, tačiau žinomi įvykiai – atpažįstami scenarijai.

Mėnesio ataskaitoje siekiama įvertinti tikėtiniausius trumpesnio laikotarpio (nuo vieno iki trijų mėnesių) pokyčius, susijusius su tarptautinės apsaugos prašytojais. Šiose ataskaitose taip pat atsižvelgiama į galimus alternatyvius pokyčius. Po to nustatomi rodikliai, iš kurių matyti, kad pokytis daro neįprastą poveikį šalies tarptautinės apsaugos prašytojams. Visų pirma siekiama nustatyti rodiklius, kurie reiškia alternatyvų pokytį.

Savaitės ataskaitoje žvalgybos duomenys renkami remiantis šiais rodikliais. Remiantis gautais duomenimis, įvertinami paskutinės mėnesio ataskaitos vertinimai ir, taikant analizės procesą, išvedami nauji rodikliai. Rodiklių kokybė yra labai svarbi ankstyvojo perspėjimo sistemai. Rodikliai turi turėti konkretų ryšį su nustatytu įvykiu, be to, turi būti prieinama iš anksto parengta atnaujinta informacija apie rodiklį. Visada pageidautina, kad rodiklis būtų išreikštas skaičiumi arba bent jau kiekybiškai įvertinamas. Savaitės ataskaitose nuosekliai reaguojama į skaičius ir stebėsenos rodiklius. Šiose ataskaitose taip pat aptariamos įvairios kitos temos. Ataskaita taip pat siekiama nustatyti naujas tendencijas, pavyzdžiui, staigų tam tikros tautybės pabėgėlių antplūdį, ir apskritai pateikti paaiškinimus, susijusius su atvykstančių tarptautinės apsaugos prašytojų skaičiumi. Taip siekiama aptarti nežinomų įvykių, kurie turi įtakos tarptautinės apsaugos prašytojų skaičiui, pasekmes. Nors sudėtinga nustatyti įvykius, kurie lemia tarptautinės apsaugos prašytojų skaičiaus pokyčius, poveikį galima nustatyti jau ankstyvojo proceso stadijoje.

Galiausiai lygiai taip pat svarbi yra gana plati žvalgybos duomenų, kurie turi būti surinkti, apimtis. Surinkti žvalgybos duomenys nėra skirti tik vienam iš dokumentų rengti ar nustatytam rodikliui apibūdinti – kaip tik priešingai. Pagrindinė surinktų žvalgybos duomenų dalis niekada nėra skirta konkrečiam dokumentui parengti ar įtraukti tokius duomenis į rodiklių analitinę sistemą. Siekiama užtikrinti kuo platesnį šių duomenų mastą, nes niekada negalima numatyti, kas bus svarbu kitą savaitę ar mėnesį. Todėl ši ankstyvų perspėjimų dalis iš dalies yra „akla“.

## D. Rizikos analizė

Kadangi niekas negali suplanuoti kiekvieno atvejo, rizikos analizė padės nustatyti ir suprasti potencialias problemas ir jų atsiradimo tikimybę. Dėl šios priežasties šias problemas įmanoma valdyti ir kuo labiau sumažinti jų poveikį. Informacija, kuri gaunama atlikus rizikos analizę, kartu su informacija, gauta iš ankstyvojo perspėjimo sistemos, sudarys informacijos pagrindą, taigi, remiantis šia informacija būtų galima nustatyti riziką, kuri bus stebima atidžiau. Svarbu turėti spartų ir veiksmingą rizikos vertinimo mechanizmą, kuris padėtų užtikrinti didesnę parengtį.

Prevencijos vaidmenį sunku pervertinti; tai reikalauja aktyvų požiūrį. Didelis pabėgėlių antplūdis gali sukelti grėsmę priėmimo institucijos gebėjimui užtikrinti priėmimo sąlygas. Imantis visų kitų veiksmų dėl galimos grėsmės, pagrindinis dėmesys turėtų būti skiriamas prevencijai. Priėmimo institucijos turėtų įvertinti, koks poveikis, pavyzdžiui, daromas prašytojų apsistojimo trukmei, biudžetui, su žmogiškaisiais ištekliais susijusiems poreikiams, incidentų prevencijai, poveikio vaikams analizei ir pan. Atsižvelgiant į atsitikimo tikimybę ir padarytos žalos mastą, galimas grėsmes galima priskirti atitinkamai grupei:

Atsitikimo tikimybė	Maža	Vidutinė	Didelė	Labai didelė
Padaryta žala				
Maža				
Vidutinė				
Didelė				
Labai didelė				

Turėtų būti taikomi bendrieji rizikos valdymo principai; pavyzdžiui, raudona spalva pažymėtai grupei priskirtos grėsmės turėtų būti nagrinėjamos pirmiausia.

Svarbu pasirinkti tinkamus reagavimo į riziką veiksmus; tai gali būti:

### Vengimas

- pagal šią strategiją saugumui suteikiamas aukštas lygis, tačiau susilaikoma nuo rizikingų veiksmų, todėl ribojami operatyviniai įgaliojimai.

### Kontrolė

- pagal šią strategiją leidžiama veikti, tačiau reikalaujama naudoti daugiau išteklių išimtinėms saugumo priemonėms.

### Švelninimas

- ši strategija yra tinkama grėsmėms, kurių tikimybė yra didelė, o sukeltos žalos dydis – mažas. Mes pripažįstame žalą ir sumažiname jos poveikį.

### Pripažinimas

- veiksmų vykdymo strategija nepaisant jokių grėsmių dėl to, kad jų tikimybė yra maža, taip pat žala, kurią gali sukelti šios grėsmės, yra maža.

### Perdavimas

- tai reiškia rizikos perkėlimą kitam juridiniam subjektui, pavyzdžiui, draudimo įmonei.

## Švelninimo priemonės

Norint pasirinkti tinkamą priemonę, būtina nustatyti konkrečios grėsmės lygį (pavyzdžiui, naudojant pirmiau pateiktą rizikos analizės lentelę) ir paskui priskirti jį prie tinkamų reagavimo į riziką veiksmų. Svarbu nepamiršti išsamiau išnagrinėti kiekvieną rizikos rūšį išanalizuojant įvairius jos aspektus, kurie daro įtaką jos atsiradimo

tikimybei ir poveikiui. Tiek *a priori* prielaidos, tiek ilgalaikė patirtis gali būti naudojama nurodant kiekvieno pavojaus veiksnius ir nustatant jų lygį.

Per pasirengimo ir plėtros etapą gali būti rengiamos imitacinės pratybos siekiant geriau nustatyti riziką ir susijusias rizikos švelninimo priemones.

**Pavyzdys: smurto patalpose rizika, kuri sukeliama, pavyzdžiui, kartu apgyvendinant skirtingas etnines grupes. Į šią grėsmę galima reaguoti taip:**

- Vengimas – dedamos visos pastangos atskirti šias dvi grupes, net jeigu tai reiškia mažesnius apgyvendinimo pajėgumus, didesnį išteklių panaudojimą ir pan.
- Kontroliavimas – apsauga, stebėjimas vaizdo kameromis ir pan.
- Švelninimas – konfliktuojančių grupių taikinimas kilus smurtui.
- Pripažinimas – prielaida, kad dėl labai ribotų išteklių nėra jokios galimybės užkirsti kelio smurtui, todėl kviečiama policija ir imamas teisinių veiksmų įstatymo pažeidimo atveju.

## E. Valdymas ir sprendimo priėmimo procesas

### 1. Įžanga

Šio skyriaus tikslas – nustatyti greitą sprendimų priėmimo procesą, kuris būtų taikomas didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis. Siekiant šio tikslo, svarbu užtikrinti aiškią struktūrą, kurioje būtų aiškiai nustatyta, kas turi įgaliojimus pradėti taikyti nenumatytų atvejų planą, ir didinti informuotumą apie situaciją siekiant užtikrinti, kad kiekvienas asmuo būtų informuotas apie plano taikymo pradžią. Procesai turėtų būti aiškūs nacionaliniu ar subnacionaliniu lygmeniu, priklausomai nuo priėmimo sistemos sąrangos ir didelio pabėgėlių antplūdžio situacijos poveikio.

Labai svarbu, kad būtų aiškiai apibrėžtos pareigos ir įgaliojimai, taip pat svarbu nustatyti ir patvirtinti greitas sprendimų priėmimo procedūras, kurios iš anksto padės užtikrinti didesnį sprendimų priėmimo proceso skaidrumą. Be to, turėtų būti parengtas nenumatytų atvejų valdymo lygių aprašymas, kuris turi būti žinomas visoje organizacijoje.

Siekiant parengti kuo geresnį nenumatytų atvejų planą ir kuo geriau reaguoti, rekomenduojama dirbti vadovaujantis šiais principais:



## 2. Pasirengimo ir plėtros etapas

- **Strategijos nustatymas**

Labai svarbu aiškiai išdėstyti bendrą nenumatytų atvejų planavimo tikslą, siekiant padėti apibrėžti reagavimo tikslus ir uždavinius. Tai yra labai svarbu užtikrinant, kad būtų nustatyti tinkami veiksmai ir kad kiekvienas dirbtų siekdamas to paties tikslo. Nenumatytų atvejų planų rengėjai turėtų užtikrinti, kad būtų nustatytas struktūrizuotas tolesnių veiksmų procesas, kad pasirinktais veiksmais būtų siekiama bendro tikslo.

- **Vaidmenys ir įgaliojimai**

Atsakomybė ir įgaliojimai turėtų būti apibrėžti visais organizacijos lygmenimis. Vadovai turėtų užtikrinti, kad sprendimai būtų priimami strateginiu lygmeniu, ir prisiimti atsakomybę už ilgalaikį planavimą. Be to, reikia užtikrinti, kad sprendimo būdai ir darbas būtų aktyviai dirbamas bendradarbiaujant su visais dalyvaujančiais subjektais. Tais atvejais, kai dalis arba visa priėmimo institucija patiria sunkumų, labai svarbu vietoje imtis vadovavimo, siekiant užtikrinti tinkamos paramos teikimą vietoje. Taip pat reikėtų aiškiai nurodyti, kas turi įgaliojimus priimti sprendimą dėl budrumo lygių pakeitimo.

- **Patvirtinimas**

Patvirtinimas nėra vien formali procedūra, ji taip pat turi svarbią reikšmę, nes taip nustatomos institucijos, kurioms planavimas yra privalomas. Todėl patvirtinimo lygis turėtų derėti su plane nurodytomis institucijomis, kurios turi atlikti užduotis. Kuo platesnis institucijų ratas, tuo daugiau laiko reikia plano patvirtinimui arba vėlesniam atnaujinimui. Todėl sprendimas įtraukti kuo daugiau institucijų ne visada yra geras sprendimo būdas. Atsižvelkite į tai, kurios institucijos iš tikrųjų atlieka esminį vaidmenį veiksmingai siekiant plano tikslų ir kurias iš jų galite įtraukti į planą nesitardami su jomis.

- **Sprendimų priėmimo procesas**

Sprendimų priėmimo procesas turėtų palengvinti greitą, savalaikį ir skaidrų sprendimų priėmimą. Svarbu turėti nustatytą procesą, kad atitinkama institucijos dalis galėtų gauti ir veiksmingai įvykdyti nurodymus ir užduotis. Priėmimo institucijos gebėjimai priimti greitus ir veiksmingus sprendimus turėtų būti analizuojami visais etapais.

Užuot kūrę naujas ar paralelines struktūras, **stenkitės išlaikyti esamas organizacines struktūras**. Tai padės geriau užtikrinti, kad veiksmus atliktų vietoje dirbantys asmenys, kurie išmano procedūras, apribojimus ir uždavinius.

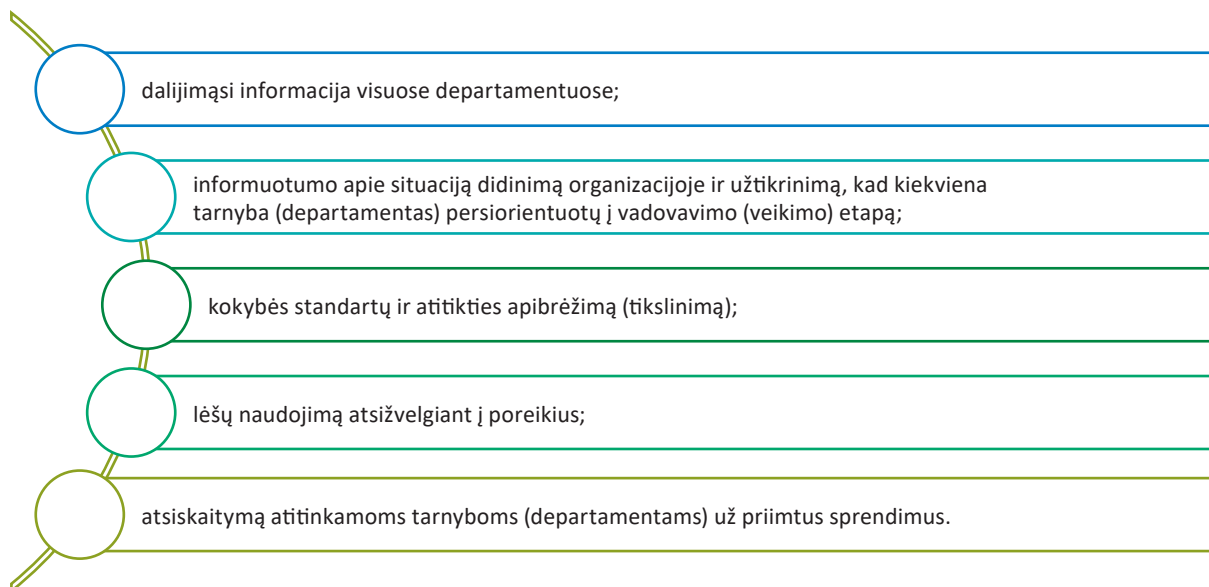
Paprastai didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis nėra pakankamai **laiko** pasirengimui ir veikimui. Todėl labai svarbu iš anksto priimti sprendimą dėl veiksmų eiliškumo. Pirmiausia naudinga nustatyti, kokie veiksmai priklauso nuo kitų veiksmų ir paskui nustatyti veiksmų seką. Tai padės nustatyti pagrindines problemų priežastis ir prioritetus. Sprendimų priėmimo procese svarbiausia prioritetine tvarka išdėstyti veiksmus, atsižvelgiant į tokius veiksnius kaip laikas, tikėtumas ir išteklių prieinamumas, siekiant juos veiksmingai panaudoti.

Todėl prioritetai, remiantis veiksmingumo kriterijumi, turi būti nustatomi atlikus išsamesnę priėmimo sąlygų užtikrinimo analizę kartu priimant sprendimą dėl tinkamos metodikos, kuria siekiama užtikrinti kiekvienos paslaugos teikimą.

- **Vidaus koordinavimo mechanizmo aktyvavimas**

Veiksmingą sprendimų priėmimo procesą galima palengvinti nepakeičiant esamų struktūrų, kurios naudojamasi didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis; šiuo tikslu reikia aktyvuoti vidaus koordinavimo mechanizmą, kurį taiko aiškiai įgaliota vidaus darbuotojų grupė.

Būtina iš anksto, prieš prasidedant dideliame pabėgėlių antplūdžiui, **aiškiai apibrėžti koordinavimo grupės įgaliojimus**, kad grupės nariai galėtų žinoti, kaip veikti ir ko tikėtis. Koordinavimo grupės įgaliojimai visada turėtų apimti:



Grupėje dalyvaujantys atstovai galėtų veikti kaip kiekvienos atitinkamos priėmimo institucijos tarnybos (funkcinio padalinio) ryšių palaikymo centrai, kurie yra reikalingi norint užtikrinti, kad kiekvienas šiame dokumente aptartas aspektas būtų tinkamai išnagrinėtas. Šios grupės sudėtis turėtų būti kuo panašesnė į pasirengimo ir plėtros etapo valdymo struktūrą ir apibrėžta prieš prasidedant dideliame pabėgėlių antplūdžiui (reagavimo ir vadovavimo etapui). Idealiausiu atveju mechanizmas gali būti aktyvuojamas bet kuriuo metu pradėdant „parengties“ režimu, pavyzdžiui, rengiant reguliarius susitikimus siekiant užtikrinti, kad, šalyje prasidėjus migraciniam spaudimui, visi gerai suprastų vieni kitus. Tie patys atstovai vėliau turėtų aktyviai dalyvauti reagavimo ir vadovavimo etape įgyvendinant nenumatytų atvejų planą. Tai turėtų būti daroma dažniau rengiant susitikimus (pavyzdžiui, kasdieniai susitikimai vietoj kartą per mėnesį rengiamų susitikimų).

### Geroji patirtis

Praktinių užsiėmimų rengimas ne krizės metu, kuriuose dalyvauja koordinavimo posėdžių nariai, laikomas gera patirtimi. Išlaikykite tuos pačius darbuotojus. Renkite darbuotojams skirtus mokymo kursus nenumatytų atvejų klausimais. Užtikrinkite, kad būtų nustatyta darbuotojų pakeitimo vieni kitais sistema, siekiant išvengti koordinavimo grupės narių nuovargio, jeigu krizė užsitęstų ilgesnį laikotarpį.

## 3. Reagavimo ir vadovavimo etapas

Per reagavimo ir vadovavimo etapą aktyvuojamas (pradeda veikti) vidaus koordinavimo mechanizmas (grupė), o susitikimai rengiami dažniau. Veiksmai, kurių buvo imtasi, stebimi ir prireikus – peržiūrimi. Vidaus koordinavimo mechanizmo atstovas atsiskaito vyresnybei ir informuoja žemesnės grandies organizacijos darbuotojus. Reikėtų nustatyti struktūrinius situacijų scenarijus ir, remiantis skirtingais numatomais scenarijais ir tuo, kaip klostosi situacija, parengti prioritetines gaires. Taip pat turėtų būti parengtas koregavimo planas, kad jį tinkamu laiku būtų galima taikyti.

## 4. Peržiūros ir tikslinimo etapas

Reikėtų kuo greičiau grįžti prie žemesnio parengties lygio arba įprastos veiklos. Su nenumatytų atvejų planu nesusiję veiksmai taip pat galėtų būti svarbūs ir juos reikėtų planuoti konsultuojantis su kitais suinteresuotaisiais subjektais. Jeigu priėmimo institucijoje išlieka didelis krūvis, reikėtų parengti organizacijos prisitaikymo prie naujų sąlygų planą. Įgyvendinus nenumatytų atvejų planą, turėtų būti toliau stebimos ir peržiūrimos įvykio aplinkybės ir priemonės, kurių buvo imtasi. Tai gali būti nuolatinio tobulinimo darbo, kuris turėtų būti dirbamas visais organizacijos lygmenimis, pagrindas. Tai taip pat atveria galimybę supaprastinti sprendimų priėmimo procesą, pasimokyti iš nepavykusios veiklos ir įgyvendinti įprastų sprendimų priėmimo procedūrų ir struktūrų pakeitimus.

## F. Informacijos valdymas ir komunikacija

### 1. Įžanginis žodis

Komunikacija apibūdinama kaip visi informacijos srautai tarp skirtingų organizacijų ir vienodo bei skirtingo lygmens hierarchinėse struktūrose. Nepaisant to, ar situacija yra susijusi su dideliu pabėgėlių antplūdžiu, svarbu nustatyti skirtingas komunikacijos etapus ir turėti nuoseklią komunikacijos strategiją, kurioje būtų aptartas kiekvienas komunikacijos kanalas. Reikėtų atskirti politinius pareiškimus ir priėmimo institucijos komunikacijas, tačiau abu šie aspektai turi derėti. Nepažeidžiant veiksmingos komunikacijos su išorės dalyviais svarbos, vidaus komunikacija su darbuotojais yra lygiai taip pat svarbi siekiant užtikrinti kokybę ir efektyvumą prieš atsirandant dideliame pabėgėlių antplūdžiui, jo metu ir pasibaigus reagavimui.

### 2. Pagrindiniai veiksmingo informacijos valdymo principai

- **Pasirengimo ir plėtros etapas**

Dalijimasis informacija yra būtinoji veiksmingo skirtingų dalyvių koordinavimo sąlyga, o su tuo susijusios konkrečios nuostatos turėtų būti aiškiai pabrėžiamos planavimo procese. Reikėtų nustatyti įvairius suinteresuotuosius subjektus ir dalyvius. Tai apima jų įgaliojimų, organizacijos lygių, susijusių asmenų ryšiams palaikyti ir esamų komunikacijos kanalų apžvalgą.

Informacija galima dalytis naudojant kelių rūšių komunikacijos kanalus: asmeninį bendravimą, e. pašta, telefoną, tiesiogines transliacijas, informaciją perduodant per ryšių palaikymo pareigūnus. Kanalų įvairovė yra pritaikyta prie skirtingo informacijos turinio ir situacijų. Nenumatytų atvejų planuose reikėtų nurodyti konkrečias kanalus, kuriems teikiama pirmenybė atsižvelgiant į įvairius tikslus, rūšis. Tai apima iš anksto numatytus forumus arba susitikimus kuriuose bus dalijamasi informacija ir aktyviai dalyvaujama. Rekomenduojama nustatyti kiekvieno forumo nuostatas (tikslus, dažnumą, moderatorių, dalyvius, įgaliojimus ir pan.), kad iš anksto būtų aišku, kokiais klausimais galima priimti sprendimus, o kokiais – ne.

Informacija, kuria turi būti dalijamasi didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis, dažnai yra pasikartojančios formos, pavyzdžiui, asmenų arba išteklių sąrašai, statistiniai duomenys, įgaliojimai, užduočių aprašymai. Galima nustatyti pasikartojančios rūšies informaciją, be to, reikėtų iš anksto parengti tokiai informacijai skirtus šablonus. Tai taip pat turėtų apimti rekomendacijas, kokia informacija galima dalytis teisėtai ir kaip šią informaciją galima platinti su nacionaliniais įstatymais ir taisyklėmis suderinamu būdu, siekiant užtikrinti konfidencialumą ir poreikį žinoti pamatinius principus.

- **Reagavimo ir vadovavimo etapas**

Veiksminga komunikacija didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis reiškia greitą ir aktyvią informacijos sklaidą atitinkamiems suinteresuotiesiems subjektams (pavyzdžiui, nacionalinėms institucijoms, priėmimo partneriams, rangovams). Toliau gilinkitės į informaciją, kad pašalintumėte neteisingą informaciją arba nesusipratimus. Todėl rekomenduojama atkreipti dėmesį į poreikį patikrinti, ar informaciją gavo ir suprato skirtingi suinteresuotieji subjektai ir dalyviai, ypatingą dėmesį skiriant pranešimo tikslumui ir nuoseklumui.

Skirtingų rūšių informacija perduodama skirtingais organizacijos lygmenimis. Informaciją perduodantis asmuo suteikia aiškų tos informacijos aiškinimo kontekstą. Todėl nenumatytų atvejų planuose rekomenduojama konkrečiai nurodyti informacijos, kurią galima perduoti skirtingais organizacijos lygmenimis ir kurią gali perduoti skirtingas pareigas einantys darbuotojai, rūšį, ir pasirūpinti, kad perduodant informaciją apie veiklą, būtų laikomasi nustatytų procedūrų ir gairių. Tačiau kartu tai neturėtų trukdyti būtinam keitimuisi informacija žemesniais ir operatyviais lygmenimis (pavyzdžiui, kasdieninių trumpų informacinių susitikimų organizavimas arba e. laišku siuntimas).

- **Peržiūros ir tikslinimo etapas**

Rekomenduojama, kad priėmimo institucijos kartu su suinteresuotaisiais subjektais ir dalyviais nuolat atliktų komunikacijos veiklos vertinimus. Reikėtų pasistengti įvertinti, ar išnaudojami veiksmingiausi kanalai, ar skirtingas informacijos turinys perduodamas ir gaunamas tinkamais lygmenimis, ir ar yra nustatyta būtinos grįžtamosios informacijos pateikimo tvarka siekiant nustatyti ir pašalinti nesusipratimus.



### 3. Vidaus komunikacija

- **Pasirengimo ir plėtros etapas**

Vidaus komunikacija galimo didelio pabėgėlių antplūdžio klausimais turėtų būti pradėta labai ankstyvame etape. Organizacija visais lygmenimis turėtų būti visada gerai informuota apie migracijos aplinkybes, kuriomis ji veikia. Šiomis aplinkybėmis daugiausia dėmesio, be jūsų bendro pobūdžio gairių, reikėtų skirti aspektams, kurie gali paaiškėti didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis.

- **Reagavimo ir vadovavimo etapas**

Pagrindinis šio etapo prioritetas – visada informuoti darbuotojus ir pasistengti kuo labiau apriboti vidaus gandus ir klaidingus pranešimus socialiniuose tinkluose ar kur nors kitur. Šia prasme gali būti naudingi kasdieniai pranešimai, kuriuose darbuotojams pateikiama naujausia informacija apie dabartinę padėtį, taip pat apie nenumatytų atvejų plano valdymo ar įgyvendinimo eigą. Šią veiklą turėtų papildyti nuolatinės pastangos pripažinti ir įvertinti darbuotojų pastangas ir darbo kokybę.

- **Peržiūros ir tikslinimo etapas**

Darbuotojų pastangų ir darbo rezultatų įvertinimas ir pripažinimas tampa dar svarbesnis nei ankstesniame etape. Be to, šis etapas yra labai svarbus siekiant darbuotojams pateikti ir iš jų gauti grįžtamąją informaciją ir taip išsiaiškinti teigiamus ir neigiamus aspektus, susijusius su didelio pabėgėlių antplūdžio situacijos valdymu bei atlikti būtinas korekcijas.

### 4. Bendravimas su tarptautinės apsaugos prašytojais

- **Pasirengimo ir plėtros etapas**

Priėmimo institucijos turėtų išnagrinėti, kaip veiksmingą informacijos teikimo metodiką ir kanalus pritaikyti prie didesnio prašytojų skaičiaus laikantis PSD 5 straipsnio. Be to, reikėtų papildomai pasitelkti strategiją, kaip suprantamai pakartoti informaciją atsižvelgiant į tai, kad prašytojai gali būti greitai perkelti.

#### Geroji patirtis

Komunikacija socialiniuose tinkluose ir komunikacijos su tarptautinės apsaugos prašytojais platformų kūrimas yra geras būdas plačiajai auditorijai perduoti norimą informaciją ir žinutę. Sukurkite mobiliems telefonams skirtą programėlę, kurią lengvai galėtų naudoti daug žmonių, bet taip pat atsižvelkite į informavimo ir privatumo taisykles.

- **Reagavimo ir vadovavimo etapas**

Reguliarus informacijos teikimas visiems priimamiems asmenims ir dialogas su jais didelio pabėgėlių antplūdžio atvejais turėtų būti tikslinamas. Tai visų pirma apima informaciją apie nenumatytų atvejų priemones, kurios daro poveikį jų kasdieniam gyvenimui, pavyzdžiui, nesuteikiama tiesioginė prieiga prie ilgalaikės priėmimo infrastruktūros, didesnis priėmimo vietų užimtumas, perkėlimas į kitas priėmimo patalpas arba ilgi laukimo laikotarpiai, kol bus priimtas sprendimas dėl jų prašymo suteikti tarptautinę apsaugą. Taip siekiama išvengti susierzinimo ir klaidingų aiškinimų; aktyvumas padeda pasiekti veiksmingesnių rezultatų. Toks informacijos teikimas turėtų būti glaudžiai koordinuojamas su sprendžiančiąja institucija.

#### Geroji patirtis

– Parengti ir reguliariai atnaujinti dažnai užduodamų klausimų ir atsakymų skiltį, su kuriais būtų galima susipažinti iš anksto, bet visų pirma – esant dideliame pabėgėlių antplūdžiui.

– Reguliariai rengti priėmimo naudos gavėjų ir darbuotojų susitikimus.

- **Peržiūros ir tikslinimo etapas**

Rekomenduojama stiprinti santykius su priimamais asmenimis ir pradėti tarptautinės apsaugos prašytojų apklausą, pavyzdžiui, siekiant sužinoti, kuri informacija esant dideliame pabėgėlių antplūdžiui buvo įvertinta teigiamai, o kuri – ne visai teigiamai. Ši veikla vėliau galėtų papildyti per patirtį sukauptą informaciją.

## 5. Išorės komunikacija su visuomene ir žiniasklaida

- **Pasirengimo ir plėtros etapas**

Didelio pabėgėlių antplūdžio laikotarpiu reikėtų parengti ir įgyvendinti konkrečiai pritaikytą **komunikacijos planą**, kuris būtų pagrįstas reguliaria komunikacijos strategija ir kuriame būtų aptariami šie aspektai:

Aspektai, kuriuos reikia aptarti prie didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygų pritaikytame komunikacijos plane
<input type="checkbox"/> Nurodykite komunikacijos tikslą.
<input type="checkbox"/> Atkreipkite dėmesį į pagrindines žinutes, kurias norite perduoti išorės suinteresuotiesiems subjektams.
<input type="checkbox"/> Paaiškinkite procedūras, kaip reaguoti į žiniasklaidos užklausas, įskaitant atstovų spaudai paskyrimą.
<input type="checkbox"/> Aptarkite opius aspektus, dėl kurių gali būti sulaukiama kritikos arba kilti įtampa, ir pateikite su tuo susijusias rekomendacijas.
<input type="checkbox"/> Pateikite rekomendacijas, kaip vertinti informaciją, susijusią su priėmimo agentūros darbo poveikiu socialiniams tinklams.

Šiame komunikacijos plane turėtų būti aiškiai nurodytas objektyvios komunikacijos per konkretų didelį pabėgėlių antplūdį principas. Išlaikykite teigiamą ir subalansuotą organizacijos ir jos vaidmens bei įgaliojimų viziją. Atsižvelkite į tam tikrus aspektus, kurie yra konkrečiai susiję su dideliu pabėgėlių antplūdžiu, ir pasirenkite kritikai ar įtampai, kuri gali kilti žiniasklaidoje ir reagavimo sistemoje. Bet kuriame komunikacijos plane reikėtų išnagrinėti informaciją, kurią paskelbė priėmimo institucija ir kiti socialinių tinklų dalyviai.

Komunikacijos plane reikėtų apibrėžti **pagrindines žinutes**, kurios turi būti perduodamos išorės žiniasklaidos priemonėms. Šios žinutės turėtų būti aiškios ir trumpos, kad pasiektų gavėjus, kurie gali būti nesupažinę su oficialia politika ir interesais taip, kad tas žinutes būtų galima iki galo teisingai suprasti. Galiausiai, rengiant komunikacijos planą, nereikėtų pamiršti numatyti veiksmus, kurių reikia imtis, ir, atsižvelgiant į žiniasklaidos prašymą, paskirti atitinkamus atstovus spaudai. Šis asmuo turėtų turėti išsilavinimą žiniasklaidos komuni-

kacijos srityje (plg. *K skyrių „Žmogiškieji ištekliai“*). Tik **įgaliojami atstovai spaudai** turėtų kalbėti ir perduoti informaciją su didelio pabėgėlių antplūdžio situacija susijusiais klausimais. Dėl plano gairių ir komunikacijos kanalų reagavimo ir vadovavimo etape susitariama iš anksto.

### Geroji patirtis

Rengdami viešuosius pirkimus, įtraukite sąlygą dėl komunikacijos su žiniasklaida ir visuomene ir pasiūlykite savanoriams pasirašyti susitarimą dėl komunikacijos.

- **Reagavimo ir vadovavimo etapas**

Pagrindiniai dalykai, į kuriuos reikia atsižvelgti reagavimo ir vadovavimo etape:

- Vos tik prasidėjus dideliame pabėgėlių antplūdžiui, paskelbkite **vadovybės pareiškimus**, kurie turi būti naudojami esant įvairiems scenarijams, kai organizacija gali būti laikoma pažeidžiama atsižvelgiant į anksčiau atliktą vertinimą ir faktines realijas. Reikėtų iš anksto ir nedelsiant susitarti dėl pradinių rašytinių ir žodinių komentarų, kurie būtų pateikiami greito reagavimo aplinkybėmis, ir palaikyti tolygią komunikaciją dėl susidariusios situacijos.
- Pasinaudodami įvairiais komunikacijos kanalais, palaikykite **nuolatinę komunikaciją** su visuomene ir žiniasklaida, įskaitant:

informacijos atnaujinimą  
Agentūros svetainėje ir  
socialinių tinklų kanalais

pranešimus spaudai

vietos bendruomenės atstovų  
kvietimą susitikti ir aptarti  
situaciją ir priemones, kurių  
imtasi

- Užtikrinkite, kad komunikacija **derėtų** su kitų institucijų ir dalyvaujančių suinteresuotųjų subjektų, pavyzdžiui, sprendžiančiosios įstaigos arba medicinos tarnybos, komunikacija ir prireikus pasinaudokite koordinavimo mechanizmais (plg. *G skyrių „Išorės koordinavimas“*).
- Aiškiai nurodykite savo vaidmenį ir įgaliojimus.
- Užtikrinkite, kad **vidaus komunikacijos** tarnyba būtų informuota apie dabartinę padėtį ir taikomas priemones (plg. *„Vidaus komunikacija“*).

### Geroji patirtis

Gerą patirtimi laikomas dialogo su vietos bendruomene užmezgimas prieš atidarant naują priėmimo centrą (pavyzdžiui, vieši susitikimai, naujienlaiškiai) ir, atidarius tokį centrą, investavimas į iniciatyvas, kuriose dalyvauja kaimynystėje gyvenantys žmonės. Informaciniai susitikimai, į kuriuos gali ateiti kaimynystėje gyvenantys žmonės ir daugiau išgirsti bei sužinoti apie priėmimo centrą ir prieglobsčio procedūrą.

Žiniasklaidos atstovų apsilankymas prieš atidarant centrą yra veiksmingas visuomenės informavimo būdas.

- **Peržiūros ir tikslinimo etapas**

Šiame etape reikia iškelti tokius klausimus:

- Ar komunikacijos plane buvo kokių nors trūkumų?
- Ar, bendraudami su žiniasklaida, susidūrėte su kokiais nors netikėtumais?

Priėmimo institucija taip pat turėtų aktyviai palaikyti ryšius ir atkreipti žiniasklaidos dėmesį į teigiamus aspektus ir laimėjimus, kurie buvo pasiekti pabėgėlių antplūdžio laikotarpiu. Tuo pat metu rekomenduojama stiprinti teigiamus santykius, kurie buvo užmegzti per didelį pabėgėlių antplūdį, ir plėsti bendradarbiavimą ir komunikaciją su tam tikrais žiniasklaidos atstovais siekiant užtikrinti, kad informacija ateityje būtų perduodama veiksmingiau ir efektyviau.

## G. Išorės koordinavimas

### 1. Įžanginis žodis

Sąvoka „Išorės koordinavimas“ reiškia priėmimo institucijų darbo koordinavimą su kitais išorės dalyviais vykdant planavimą, bendrus veiksmus, organizavimo veiksmus, darant įtaką ir atliekant kontrolę. Sąvoka „Išorės dalyviai“ šiomis aplinkybėmis reiškia visus kitus su priėmimu susijusius dalyvius.

Siekdamos valdyti išimtinės situacijas, kurios iškyla nacionalinėje priėmimo sistemoje, priėmimo institucijos priklauso nuo skirtingų išorės dalyvių, pavyzdžiui, sprendžiančiųjų ir migracijos institucijų, saugumo institucijų, regioninių ir vietos institucijų, pilietinės visuomenės organizacijų ir savanorių.

Kad galėtumėte valdyti išskirtines situacijas, svarbu derinti veiksmus su visais išorės dalyviais. Koordinavimo tikslas – telkti ir panaudoti visus išteklius veiksmingiausiu įmanomu būdu, siekiant suvaldyti susidariusią situaciją. Bendradarbiavimo principas reiškia, kad visos institucijos ir organizacijos turi nepriklausomą pareigą užtikrinti kuo geresnį koordinavimą su kitais susijusiais dalyviais siekiant užkirsti kelią galimai ekstremaliajai situacijai arba ją suvaldant. Nenumatytų atvejų plano struktūrą reikėtų kuo labiau pritaikyti prie visų suinteresuotųjų subjektų dalyvavimo poreikių.

Atitinkama politinė ar administracinė institucija gali nustatyti bendrą institucijų bendradarbiavimo sistemą. Rengiant nenumatytų atvejų planą ir siekiant nustatyti išsamesnes taisykles bei užtikrinti bendradarbiavimą su kitais suinteresuotaisiais subjektais, reikia įdėti daugiau bendro darbo. Jeigu nėra jokio viršesnio plano, tuomet visas taisykles turi nustatyti pačios atitinkamos institucijos.

Rengiant planą, rekomenduojama atlikti išsamų tyrimą siekiant išsiaiškinti, kurios institucijos gali padėti veiksmingiausiai pasiekti nustatytus tikslus. Net jeigu aukštesniu, ministerijos arba nacionaliniu lygmeniu nėra jokio plano, neatitikimų tarp vienodo rango institucijų klausimą turėtų išspręsti atitinkama politinė arba administracinė institucija.

Šiame skirsnyje daugiausia dėmesio bus skiriama šių dalyvių veiklos koordinavimui:

<p><b>Sprendžiančiosios ir migracijos institucijos</b></p> <p>visos institucijos, sprendžiančios su tarptautinės apsaugos suteikimu susijusius klausimus, įskaitant su registracija, Dublino reglamentu, Prieglobsčio procedūrų direktyva ir Priskyrimo prie tarptautinės apsaugos gavėjų direktyva susijusius klausimus.</p>	<p><b>Operatyvinio lygmens priėmimo veiklos partneriai</b></p> <p>visi įmanomi dalyviai, kurie tiesiogiai dalyvauja priėmimo veikloje. Tai gali būti nacionalinės, regioninės ir vietos institucijos, privačios įmonės arba viešosios įstaigos ir humanitarinės organizacijos, kurios valdo priėmimo centrus.</p>	<p><b>Pilietinė visuomenė, kitos institucijos ir savanoriai</b></p> <p>visi kiti dalyviai, kurie daro įtaką priėmimo procesui arba prie jo prisideda, taigi – jame dalyvauja.</p>
---	---	---

Taip siekiama sutrumpinti komunikacijos ir sprendimų priėmimo grandines kartu užtikrinant, kad visiems veiksmams būtų pritariama plačiu mastu ir kad jie būtų suprantami.

Nenumatytų atvejų planuose, kurie skirti didelio pabėgėlių antplūdžio situacijoms suvaldyti, reikėtų kuo labiau išnaudoti ir suderinti jau nustatytus institucijų ir organizacijų koordinavimo kanalus ir taisykles, pavyzdžiui, nustatytas procedūras ir taisykles, susijusias su nacionalinio ir regioninio lygmens ekstremaliosios situacijos ir evakuacijos planais.

## 2. Pasirengimo ir plėtros etapas

Labai svarbu, kad visi atitinkami dalyviai būtų iš anksto susipažinę su priėmimo procedūromis, darbo srautu ir įgaliojimais. Jie turi būti visapusiškai susipažinę su iššūkiais, kurie laukia priėmimo sistemų didelio pabėgėlių antplūdžio metu. Šie kiti dalyviai gali labai padėti įveikti šiuos iššūkius arba gali tapti rimta kliūtimi. Todėl iš anksto reikėtų susitarti dėl būtinų koordinavimo ir bendradarbiavimo protokolų ir susitarimo memorandumų.

- **Sprendžiančiosios ir migracijos institucijos**

Yra akivaizdus priėmimo ir sprendžiančiųjų institucijų ryšys. Kilus dideliame pabėgėlių antplūdžiui, labai tikėtina, kad prieglobsčio suteikimo procedūra truks ilgiau. Tai, kaip sparčiai sprendžiančiosios institucijos reaguoja į prieglobsčio suteikimo prašymus, lemia darbo, kurį atlieka priėmimo tinklas, greitį. Tai turi įtakos bendram priėmimo vietų skaičiui ir reikalingoms finansinėms investicijoms. Sprendžiančiųjų institucijų sprendimų priėmimo pajėgumų didinimo išlaidos yra mažesnės, palyginti su naujų priėmimo vietų sukūrimo išlaidomis, todėl pageidautina investuoti į priemones, kuriomis didinami sprendimų priėmimo pajėgumai ir šiuo tikslu samdyti darbuotojus bei investuoti į jų mokymą, nebloginant sprendimo priėmimo pajėgumų kokybės. Sprendžiančiųjų institucijų, ypač apeliacinių institucijų nepriklausomumo klausimas apsunkina šį koordinavimą.

Naudojant keletą priemonių, galima susieti prieglobsčio ir priėmimo nenumatytų atvejų planavimą kartu atsižvelgiant į tai, kad, nepaisant situacijos, turėtų būti garantuojama prieglobsčio procedūros kokybė. Siekiant įvertinti būtinus priėmimo pajėgumus, reikėtų nuolat, struktūrizuotai ir abipusiškai dalytis duomenimis apie tikėtiną ir faktinį atvykstančių ir išvykstančių pabėgėlių srautą, taip pat duomenimis apie vidutinę sprendimų dėl tarptautinės apsaugos prašymų priėmimo trukmę. Bendra sprendžiančiųjų, migracijos ir priėmimo institucijų duomenų bazė gali gerokai palengvinti stebėsenos procesą. Reikėtų sukurti priėmimo, sprendžiančiųjų ir migracijos institucijų konsultavimosi struktūrą, kurią galiausiai papildytų kiti susiję dalyviai, pavyzdžiui, mokyklos, apgyvendinimo ir integracijos įstaigos ir kurią prireikus būtų galima pradėti greitai taikyti. Jei įmanoma, skirtingas institucijas galima perkelti į tą pačią vietą.

Reikėtų atkreipti dėmesį ne tik į priėmimo pajėgumų didinimą ir didesnius sprendimų priėmimo pajėgumus. Ne mažiau svarbu vykdyti kitus prieglobsčio procedūros etapus, pavyzdžiui, stengtis palengvinti tarptautinės apsaugos prašytojų, dėl kurių priimtas teigiamas sprendimas, integraciją ir vykdyti savanorišką ir priverstinį tarptautinės apsaugos prašytojų, dėl kurių priimtas neigiamas sprendimas, grąžinimą.

Svarbu išspręsti išvykstančių pabėgėlių srauto klausimą dirbant kartu su sprendžiančiosiomis ir migracijos institucijomis ir kitomis susijusiomis tarnybomis ar administracijomis, kai siekiama paspartinti šį srautą taikant pagreitintas procedūras (pavyzdžiui, kai sprendimai priimami pagal Dublino reglamentą, nelydymų nepilnamečių amžiaus vertinimo atvejais) ir atsižvelgiant į būtinas apsaugos priemones. Per ilgas užsibuvimas priėmimo centre gali atsiliepti psichologinei gyventojų būklei ir dėl įtampos arba prašytojų institucionalizavimo pakenkti centro valdymui.

Priėmimo ir sprendžiančiosios institucijos turi atkreipti dėmesį į konkrečią specialiųjų poreikių turinčių asmenų padėtį, pavyzdžiui, medicininius profilus, nelydymus nepilnamečius, LGBT ir pan. Specialiųjų poreikių turinčių asmenų atžvilgiu priėmimo ir sprendimo procesas skiriasi nuo bendro tarptautinės apsaugos prašytojų priėmimo ir su jais susijusių sprendimų priėmimo proceso. Todėl reikėtų parengti konkrečias priemones, kurios būtų taikomos padidėjus specialiųjų poreikių turinčių pabėgėlių antplūdžiui. Jei pabėgėlių apskritai daugėja, galima tikėtis didesnio pabėgėlių antplūdžio. Tačiau specialiųjų poreikių turinčių pabėgėlių antplūdis taip pat gali didėti, kai bendras pabėgėlių antplūdis išlieka stabilus (pavyzdžiui, dėl perkėlimo padaugėja medicininių profilių). Reikia išnagrinėti abu scenarijus ir juos įtraukti į nenumatytų atvejų planus.

- **Operatyviojo lygmens priėmimo partneriai**

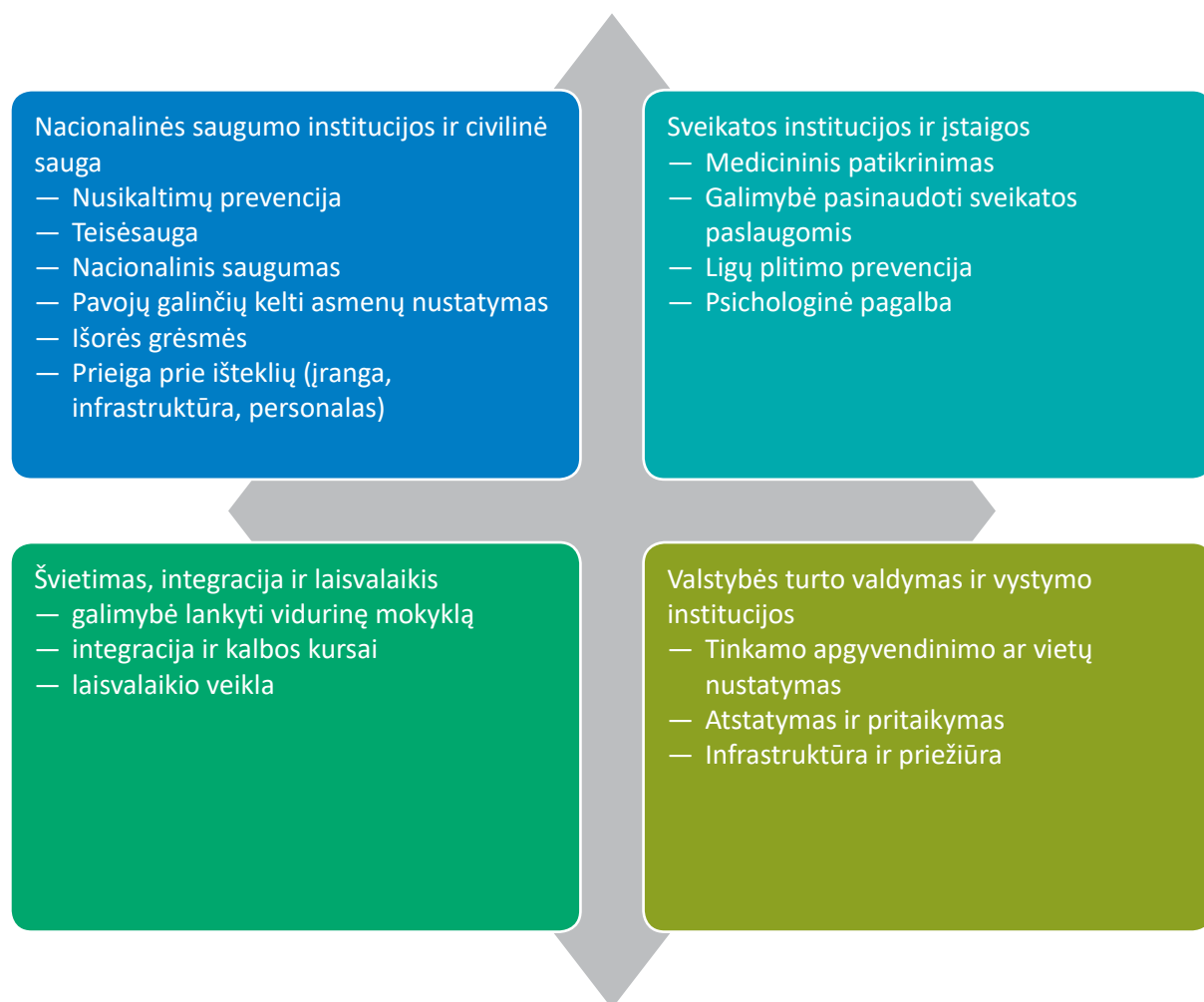
Į nenumatytų atvejų planus, susijusius su didelio pabėgėlių antplūdžio situacijomis, reikėtų įtraukti susijusių suinteresuotųjų subjektų įgaliojimų, esamų arba iš anksto numatytų kontaktinių centrų aprašymus, taip pat aprašyti, kokiais ištekliais suinteresuotieji subjektai gali prisidėti susiklosčius nenumatytam atvejui. Juose reikėtų numatyti nuostatas dėl tokių suinteresuotųjų subjektų telkimo, nustatymo ir koordinavimo valdymo. Tai reiškia, kad turi būti numatytos vidaus pareigos, susijusios su tokios komunikacijos ir koordinavimo su išorės institucijomis ir organizacijomis valdymu.

Reikėtų nustatyti ir suplanuoti tinkamus koordinavimo su skirtingais suinteresuotaisiais subjektais ir dalyviais kanalus. Pagrindiniai struktūrinio institucijų koordinavimo mechanizmai yra: rašytinė arba žodinė komunikacija,

reguliarūs paskirtų asmenų susitikimai, iš anksto nustatyti e. laiškų sąrašai, skirti konkrečios rūšies informacijos sklaidai ir keitimuisi ryšių palaikymo pareigūnais tarp institucijų.

Artumo principas reiškia, kad krizė organizaciniu požiūriu turėtų būti valdoma žemiausiu įmanomu lygmeniu, ir šis principas turėtų būti pagrindinis bet kurio nenumatytų atvejų plano principas. Tačiau didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis taikomuose nenumatytų atvejų planuose turėtų būti nustatyta institucijų bendradarbiavimo ir koordinavimo strateginiu ir operatyviniu lygmenimis sistema, ir aiškiai nurodoma, kokie klausimai kuriuo lygmeniu turi būti sprendžiami.

Kai kurias institucijas ir organizacijas labai svarbu įtraukti į planavimą ir koordinavimą strateginiu lygmeniu. Kitos organizacijos atlieka svarbesnį vaidmenį operatyviniu lygmeniu. Rekomenduojama išsiaiškinti, kurios institucijos atlieka esminį vaidmenį nustatant išsamią padėties strategiją, ir nustatyti aiškius dalyvavimo mechanizmus, kurie būtų pagrįsti bendradarbiavimo susitarimais ir pasirašytais SM. Tai dažniausiai turėtų apimti nacionalines saugumo institucijas ir nacionalines sveikatos ir švietimo paslaugas. Civilinės saugos institucijos šiuo lygmeniu taip pat yra labai svarbios ir dažnai gali suteikti bendro pobūdžio pajėgumus, susijusius su ekstremaliųjų situacijų valdymu, ir svarbias operatyvines paslaugas. Nacionaliniai subjektai, kurie atlieka tam tikrą vaidmenį koordinuojant veiklą skirtingais vyriausybės lygmenimis (apskričių vadovai ir pan.), taip pat yra labai svarbūs šiuo lygmeniu.



Pasirengimas koordinavimui, kaip minėta, gali apimti iš anksto sudarytus bendradarbiavimo susitarimus, kuriuose nurodoma, kokie ištekliai gali būti prieinami, kaip šiais ištekliais galima pasinaudoti, ir kaip turi būti koordinuojama pagalba (ryšių palaikymo pareigūnai ir pan.). Atsižvelkite į partnerystę su privačiais operatoriais ir galimybę sudaryti rangos sutartis. Kad neprarastumėte laiko reagavimo ir vadovavimo etape, rekomenduotina bent jau atlikti rinkos tyrimą ir parengti galimų įmonių, kurios gali suteikti paslaugas didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis, sąrašą. Reikėtų apsvarstyti galimybę iš anksto parengti pagrindų susitarimus dėl svarbiausių išteklių. Susitarimuose ar sutartyse gali būti numatyti papildomi pajėgumai, kuriuos galima panaudoti aiškiai nustatytais aplinkybėmis (t. y. prasidėjus ekstremaliajai situacijai). Šis sprendimo būdas priklauso nuo nacionalinės padėties ir priėmimo sistemų – prievolė rengti pirkimo procedūrą, pasinaudoti finansinėmis galimybėmis ir pan.

Taip pat rekomenduojama, kad kaip įmanoma anksčiau būtų užtikrinamas dalyvavimas rengiant su naujais priėmimo centrais susijusius planus. Šioje veikloje taip pat turėtų dalyvauti vietos teisėsaugos institucijos, sveikatos priežiūros tarnybos ir vietos bendruomenės organizacijos.

### Geroji patirtis

Gerą patirtimi laikoma priemonių naudojimas, kurias priėmimo institucijos nustatė būtent tam, kad valdytų didelio pabėgėlių antplūdžio situacijas ir didintų visuomenės parengtą suteikdama priemones ekstremaliosioms situacijoms valdyti, kuriose būtina taikyti didelio žmonių skaičiaus apgyvendinimui reikalingus sprendimo būdus (evakuaciją ir pan.). ES+ valstybėje civilinės saugos pajėgos yra atsakingos už priėmimo institucijų palapinių ir lovų, skirtų tarptautinės apsaugos prašytojų apgyvendinimui saugojimą ir priežiūrą, šios pajėgos taip pat turi pareigą pastatyti palapines ir prireikus vadovauti palapinių miesteliui iki pradės veikti įprastas operatorius. Savo ruožtu palapinėmis gali naudotis civilinės saugos pajėgos nacionalinės ekstremaliosios situacijos atveju, taigi, taip užtikrinamas geresnis jų bendras pasirengimo lygis. Toks dvejopas panaudojimas kartu su susijusia nauda taip pat padeda užtikrinti pasirengimo priemonių išlaidų legitimumą, kurios, priešingu atveju, atrodytų, neturi finansinio pagrindo.

- **Pilietinė visuomenė, kitos institucijos ir savanoriai**

Pilietinės visuomenės organizacijoms, kurios turi su humanitarine pagalba ir pilietinėmis teisėmis susijusius įgaliojimus, reikėtų skirti daugiau dėmesio, kiek tai susiję su ankstyvu dalyvavimu. Pirmenybę reikėtų teikti susitarimams, kuriuose nustatyta aiški tvarka, kaip susisiekti su tarptautinės apsaugos prašytojais šiuo tikslu aprašant vaidmenis ir funkcijas, kurių organizacijos gali imtis, ir kaip ši veikla turi būti koordinuojama su priėmimo institucija. Tokiuose susitarimuose taip pat turėtų būti numatyta personalo patikra ir pareiga visiems, kurie tiesiogiai bendrauja su tarptautinės apsaugos prašytojais, visų pirma vaikais ir kitais specialiųjų poreikių turinčiais asmenimis, pasirašyti elgesio kodeksą.

Rengiant nenumatytų atvejų planą, gali būti labai naudinga jame aptarti pilietinės visuomenės paramą (NVO, pavienių savanorių, migrantų diasporos ir pan.). Tinkama viešoji komunikacija pilietinės visuomenės dalyvavimo klausimais surenkant prekes arba teikiant paslaugas, gali padėti pasiekti tokių rezultatų kaip, pavyzdžiui, potencialių paramos paslaugų duomenų bazės sukūrimas (vertimai raštu, kultūrinis tarpininkavimas, mentoriaus veikla ir pan.) ir priemonės (pavyzdžiui, drabužiai, žaislai, kitos dovanos), taip pat apgyvendinimo pajėgumai (pavyzdžiui, namų savininkai, kurie nori išnuomoti namus arba gali nurodyti apgyvendinimui tinkamus pastatus). Svarbu užtikrinti subalansuotą komunikaciją, kad būtų išvengta perteklinių dovanų arba nebūtų sudarytas įspūdis, kad padėtis yra nekontroliuojama.

Šiame etape galima sudaryti suinteresuotųjų subjektų sąrašą, į kurį būtų įtrauktos visos galimos organizacijos (NVO, vietos ir nacionalinės institucijos, įmonės, savanoriai ir pan.), kurios gali padėti patenkinti priėmimo poreikius.

## 3. Reagavimo ir vadovavimo etapas

- **Sprendžiančiosios ir migracijos institucijos**

Šiame etape pradedamos taikyti parengtos priemonės, kurių pagrindą sudaro ankstyvojo perspėjimo sistema. Nacionalinių sprendžiančiųjų ir migracijos institucijų skelbiami statistiniai duomenys yra svarbus šaltinis, siekiant įvertinti priėmimo pajėgumams keliamus reikalavimus. Be to, galima panaudoti Europos institucijų ir kitų ES+ valstybių informaciją. Idealiausiu atveju sukuriama sistema, siekiant stebėti ribines vertes, kurios taikomos ankstyvojo perspėjimo sistemai (plg. C skyrių) ir iš kurių galima nustatyti, ar reikėtų imtis specialiųjų priemonių.

Pradėjus taikyti nenumatytų atvejų planą, reikia rengti reguliarius susitikimus su prieglobsčio ir migracijos administracijomis siekiant informuoti jas apie priėmimo padėtį ir tikėtiną raidą. Taip sukuriamas informuotumas apie situaciją, todėl labiau tikėtina, kad priėmimo, sprendžiančiosios ir migracijos institucijos veiks nuosekliau.

- **Operatyvinio lygmens priėmimo partneriai**

Reikėtų tinkamu **lygmeniu** inicijuoti išorės veiklos koordinavimą. Rekomenduojama, kad pradinuose susitikimuose dalyvautų aukštesnio rango atitinkamų organizacijų darbuotojai ir kad vėlesnei koordinavimo veiklai žemesniu lygmeniu būtų suteikti aiškūs įgaliojimai ir nustatyta jų veiklos taikymo sritis.

Reikėtų pasirūpinti, kad susitikimų vietos ir kitos koordinavimo priemonės būtų įgyvendinamos pagal susitarimą ir kad atitinkamais kiekvienos organizacijos lygmenimis būtų iki galo išaiškintos įprastos procedūros.

Rekomenduojama, rengti **reguliarus** pagrindinių subjektų, dalyvaujančių valdant procesus, susijusius su apsaugos prašančiais asmenimis didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis, **susitikimus**. Reguliarūs susitikimai turėtų būti rengiami remiantis iš anksto patvirtintais dalyvių sąrašais, konkrečiais darbotvarkės klausimais, taip pat parengtomis standartizuotomis ataskaitomis apie pagrindinius duomenis, pavyzdžiui, naujų atvykėlių skaičiumi, šių atvykėlių pasiskirstymu pagal pilietybes, gyventojų skaičiumi priėmimo centruose, ir duomenimis apie prašymų nagrinėjimo laikotarpius, taip pat neatliktų pagrindinių prieglobsčio proceso operacijų kiekiu. Tokią bendros informacijos apžvalgą galima surinkti gaunant būtiną informaciją iš bendros duomenų bazės, jei įmanoma, prieš susitikimą arba sudarant susitarimą, pagal kurį kiekviena institucija susitikime pateikia pagrindinę informaciją apie savo atsakomybės sritis.

### Geroji patirtis

**Įvairiais lygmenimis** bendradarbiaujančioms institucijoms dažnai rekomenduojama keistis ryšių palaikymo pareigūnais, nes tai padeda užtikrinti susijusios informacijos filtravimą ir tai, kad informaciją jos gavėjas suprastų žinodamas kontekstą. Ryšių palaikymo pareigūnai taip pat užtikrina, kad informacija būtų perduodama atitinkamiems tinkamas pareigas einantiems asmenims ir kad jie šią informaciją gautų.

Koordinavimas vietos ir operatyviniu lygmenimis turėtų būti pradedamas turint aiškius visų dalyvaujančių institucijų centrinio lygmens įgaliojimus, be to, šiuose įgaliojimuose turėtų būti nustatytos atitinkamos tokio koordinavimo rekomendacijos. Rekomenduojama, kad tokios rekomendacijos būtų pakankamai lanksčios ir pritaikytos prie vietos lygmens poreikių.

Ypatingą prioritetą reikia skirti tinkamo lygmens kitų valstybės institucijų, kurios yra svarbios **strateginiu lygmeniu**, dalyvavimui. Daugiau dėmesio visų pirma reikėtų skirti bendro informuotumo apie situaciją užtikrinimui, ir nustatyti, kaip atitinkamos institucijos gali padėti suvaldyti situaciją. Tuomet tokio koordinavimo metu parengtos situacijos strategijos turėtų būti įgyvendinamos operatyviniu lygmeniu pasitelkiant iš anksto nustatytas koordinavimo priemones.

Šiomis aplinkybėmis rekomenduojama priėmimo centruose kuo anksčiau įgyvendinti koordinavimo su **vietos teisėsaugos institucijomis** procedūras, visų pirma atsižvelgiant į planuojamus arba naujai sukurtus centrus. Taip pat daug dėmesio reikėtų skirti bendradarbiavimui vertinant išorės grėsmes, kurios kyla priėmimo centrams ir prašymus nagrinėjančioms institucijoms vietos ir nacionaliniu lygmeniu. Rekomenduojama pirmenybę teikti įgyvendinimo susitarimams, kuriais siekiama atitinkamas **nacionalines saugumo institucijas** nuolat informuoti apie naujai atvykusius tarptautinės apsaugos prašytojus, siekiant užtikrinti, kad šios institucijos išanalizuotų atvykusių tarptautinės apsaugos prašytojų sudėtį ir atsižvelgtų į asmenis, kurie galėtų jas dominti.

- **Pilietinė visuomenė, kitos institucijos ir savanoriai**

Rekomenduojama, kad prasidėjus dideliame pabėgėlių antplūdžiui, priėmimo institucijos kuo anksčiau suplanuotų bendrus susitikimus su svarbiausiomis pilietinės visuomenės organizacijomis (PVO). Rekomenduojama, kad pirmasis susitikimas būtų rengiamas aukštu lygmeniu visose organizacijose, ir kad darbotvarkėje daugiau dėmesio būtų skiriama sričių, kuriose humanitarinės organizacijos gali labiausiai prisidėti, nustatymui ir bendros tolesnio bendradarbiavimo sistemos sukūrimui.

Reikėtų kaip įmanoma glaudžiau koordinuoti bet kokią veiklą, kurią tarptautinės apsaugos prašytojams teikia humanitarinės organizacijos. Reikėtų kuo anksčiau nustatyti su jų vaidmeniu ir funkcijomis susijusias problemas, ir išspręsti jas naudojant iš anksto nustatytas koordinavimo priemones (reguliarus susitikimus ir pan.). Rekomenduojama, kad ypatingas dėmesys būtų skiriamas humanitarinių darbuotojų, kurie bendrauja su vaikais ir kitais pažeidžiamoje padėtyje esančiais asmenimis, stebėsenai.



Rekomenduojama, kad priėmimo ir prašymų nagrinėjimo centruose su tarptautinės apsaugos prašytojais bendraujantiems savanoriams aktyviai vadovautų ir darbo tvarką nustatytų priėmimo institucijos, operatyviniai partneriai ir (arba) pilietinės visuomenės organizacijos, kurios skirtų dėmesį papildomumui ir tam, kad būtų išvengta dubliavimo. Tai ypač svarbu atsižvelgiant į jų bendravimą su vaikais ir kitomis pažeidžiamomis grupėmis.

Savanorių dalyvavimą gali užtikrinti priėmimo institucijos arba tai galima padaryti pasitelkiant struktūrinį bendradarbiavimą su humanitarinėmis organizacijomis. Rekomenduojamas valdymas pasitelkiant struktūrizuotą bendradarbiavimą su atsakingomis humanitarinėmis organizacijomis, jeigu tai yra įmanoma nacionalinėmis aplinkybėmis, visų pirma nustatant savanorių nukreipimą į tokias organizacijas. Jei taikoma tokia tvarka, humanitarinė organizacija gali suteikti mokymą ir pateikti informaciją apie vaidmenis.

Jeigu priėmimo institucija tiesiogiai naudojami savanorių paslaugomis, tuomet rekomenduojama specializuotam personalui nustatyti pareigą parengti elgesio kodeksą, mokymą ir vaidmenų paaiškinimą, koordinuoti savanorių veiklą ir valdyti jų bendravimą su tarptautinės apsaugos prašytojais priėmimo centre.

Rekomenduojama centriniu lygmeniu aktyviai stebėti savanorių mokymą ir naudojimąsi jų paslaugomis, ir vietos lygmeniu parengti aiškias tokio naudojimosi paslaugomis gaires.

## 4. Peržiūros ir tikslinimo etapas

- **Sprendžiančiosios ir migracijos institucijos**

Nenumatytų atvejų plane turėtų būti pateiktos visos nuorodos į prieglobsčio procesą ir pašalintos visos institucijų tarpusavio kliūtys. Šiame etape rekomenduojama kartu su prieglobsčio ir priėmimo institucijomis surengti peržiūros susitikimus. Taip siekiama išsiaiškinti, kurios priemonės veikė patenkinamai, o kurias reikėtų patikslinti siekiant pasirengti naujai išskirtinei situacijai.

Priėmimo pajėgumų mažinimo sąlygomis išlieka aiškus sprendimo priėmimo proceso ir priėmimo pajėgumų ryšys. Siekiant palengvinti priėmimo centrų uždarymą, galima sudaryti susitarimus. Sprendžiančiosios institucijos gali nustatyti su kiekvienu priėmimo centru susijusius prioritetus, kad paskatintų išvykimą ir centrus būtų galima uždaryti per trumpą laiką. Taip siekiama išvengti nereikalingo darbuotojų perkėlimo priėmimo tinkle.

Kalbant apie pajėgumų pakeitimą pasibaigus didelio pabėgėlių antplūdžio laikotarpiams, užuot svarsčius vienintelę priėmimo centro uždarymo galimybę, reikėtų išnagrinėti kitos ES+ valstybės, kuriai vis dar reikalingi papildomi priėmimo pajėgumai, esamus pajėgumus. Siekiant sudaryti sąlygas nacionalinėms institucijoms aptarti tarpvalstybinio apgyvendinimo galimybes, būtų galima sukurti bendrus pajėgumus skirtingose ES+ valstybėse.

### Geroji patirtis

ES+ valstybė naudoja priėmimo centrą kaimyninėje šalyje, kuriame apgyvendina prašytojus, kol priimamas sprendimas dėl jų prašymų, kartu išlaikant visišką atsakomybę už prieglobsčio procedūrą ir apgyvendinimo tuo metu finansavimą.

- **Operatyvinio lygmens priėmimo partneriai**

Peržiūros ir tikslinimo etape priėmimo institucijos turėtų imtis iniciatyvos įvertinti koordinavimo su atitinkamais išorės dalyviais pastangas, nustatyti tobulintinus aspektus ir bendradarbiauti rengiant trūkumų ištaisymo priemones. Toks bendras vertinimas gali būti atliekamas dvišaliu pagrindu arba kolektyviai tai gali daryti pagrindiniai vyriausybės dalyviai. Šios vertinimų išvados vėliau galėtų būti naudojamos kaip pagrindas atliekant nenumatytų atvejų planų peržiūrą paveiktose institucijose.

Lygiai taip pat kaip ir nacionaliniai dalyviai, visi dalyviai, kurie bent tam tikru mastu dalyvauja reaguojant į didelio pabėgėlių antplūdžio situaciją, turėtų dalyvauti apibendrinant išmoktas pamokas, kuriomis siekiama surinkti informaciją apie teigiamus aspektus, susijusius su nenumatytų atvejų plano įgyvendinimu, taip pat dėl tų aspektų, kuriuos reikia sustiprinti ateityje rengiant nenumatytų atvejų planus.

### **Geroji patirtis**

Apklauso programinės įrangos naudojimas gali padėti iš esmės sumažinti išlaidas, susijusias su grįžtamosios informacijos gavimu iš įvairių dalyvių ir suinteresuotųjų subjektų. Tokios apklauso sistemos taip pat gali padėti gerokai sumažinti laiką, kuris skiriamas tvarkyti, apibendrinti ir pateikti apklauso rezultatus. Tą pačią apklauso programinę įrangą galima naudoti kitame etape siekiant gauti grįžtamąją informaciją apie siūlomas priemones, parengtas siekiant ištaisyti trūkumus ir klaidas.

Vėliau nenumatytų atvejų plano peržiūra ir tikslinimas turėtų būti vykdomas kartu su visais šiais atitinkamais dalyviais, kurie turėtų būti tinkamai informuojami apie tai, ko galima iš jų tikėtis ateityje pritekus pradėti taikyti nenumatytų atvejų planą.

- **Pilietinė visuomenė, kitos institucijos ir savanoriai**

Suvaldžiusios didelio pabėgėlių antplūdį, priėmimo institucijos turėtų įvertinti savanorių pastangų vertę. Vertinimo metu reikėtų nustatyti naudojimosi savanorių paslaugomis trūkumus ir susijusias priemones, kuriomis užtikrinama, kad savanoriai galėtų tinkamai prisidėti prie būsimų situacijų valdymo, ir atitinkamai pakoreguoti nenumatytų atvejų planą. Priėmimo institucijos taip pat gali apsvarstyti galimybę surengti apklauso ir tiesiogiai iš savanorių gauti grįžtamąją informaciją, arba apsvarstyti galimybę gauti grįžtamąją informaciją iš savanorių per atitinkamas humanitarines organizacijas, kuriose jie savanoriauja.

## H. Biudžeto valdymas ir finansiniai ištekliai

### 1. Įžanginis žodis

Visų ES+ valstybių priėmimo institucijos dirba laikydamosi biudžeto, parengto remiantis artimiausio laikotarpio prognozėmis. Prognozių, susijusių su atvykstančiais, išvykstančiais pabėgėliais, priėmimo centrų užimtumu ir reikalingomis priėmimo patalpomis, tikslumo laipsnis lemia tai, kaip tiksliai bus nustatytas reikalingas biudžetas.

Vis dėlto rengdamos nenumatytų atvejų planus, priėmimo institucijos ruošiasi situacijoms, kurios paprastai nebuvo numatytos. Jeigu ši situacija turi poveikį visai priėmimo sistemai arba didžiąjai biudžeto laikotarpio daliai, labai tikėtina, kad numatytas biudžetas neatitiks finansinių poreikių, susijusių su reikalingų priėmimo pajėgumų organizavimu.

Biudžetas arba, tiksliau, jo trūkumas gali būti pagrindine kliūtimi priėmimo institucijoms vykdyti nenumatytų atvejų planą. Nei privataus, nei viešojo sektoriaus dalyviai nesiūlys savo prekių arba paslaugų, jeigu per pagrįstą terminą nebus garantuojama įmoka.

Yra įvairių priemonių, kurių galima imtis siekiant pašalinti galimas kliūtis iki nenumatytos situacijos susidarymo.

### 2. Pasirengimo ir plėtros etapas

- **Scenarijais pagrįstas biudžeto sudarymas**

Daugumai valdžios institucijų ar privačių įmonių biudžeto sudarymas yra sudėtingas uždavinys net ir stabiliomis sąlygomis. Esant **nepastovioms sąlygoms**, kai prognozės keičiasi kiekvieną savaitę, labai sudėtinga parengti patikimą ilgesnio laikotarpio ateities biudžetą (pavyzdžiui, kitų fiskalinių metų). Šios nepastovios sąlygos taikomos priėmimo institucijoms atsižvelgiant į tai, kad sudėtinga nuspėti būsimą pabėgėlių antplūdį. Išplėstinė atitinkamų duomenų apie pabėgėlių antplūdį stebėseną ir analizę gali padidinti planavimo ir biudžeto prognozės patikimumą, tačiau šie spėjimai ir biudžeto prognozė niekada negali būtų 100 proc. patikima.

Viena iš galimybių spręsti biudžeto neužtikrintumo problemą, yra susijusi su **blogiausio atvejo scenarijumi**. Tai reiškia, kad atsižvelgiama į tam tikrą **klaidos ribą**, kuri apima su nenumatytu įvykiu susijusias išlaidas. Kita vertus, **geriausio atvejo scenarijumi** pagrįstas biudžeto sudarymas yra rizikingesnis.

Galiausiai visa tai yra susiję su **tinkamu apsidraudimu nuo nenumatytų įvykių**. Kaip ir atskiri asmenys savo kasdieniame gyvenime apsidraudžia nuo nenumatytų įvykių rizikos, priėmimo institucija gali apsidrausti nuo didelio pabėgėlių antplūdžio rizikos. Pagrindinis klausimas yra susijęs su tuo, kiek priėmimo institucija gali sumokėti, kad apsaugotų save nuo didelio pabėgėlių antplūdžio rizikos. Tai iš esmės priklauso nuo šios rizikos tikimybės, kuri kiekvienoje valstybėje yra labai nevienoda. Tai taip pat priklauso nuo pageidaujamo draudimo masto – visiško arba dalinio, – kurį nori gauti institucija, o tam savo ruožtu didelę įtaką turi atitinkamos valstybės skiriamas biudžetas. Kadangi biudžetai yra ribojami, priėmimo institucija neturėtų būti apdrausta pernelyg didele suma, kad tai nebūtų vadinamasis perteklinis draudimas; šiuo atveju reikia atsižvelgti į principą, pagal kurį vyriausybė turėtų taupiai naudoti mokesčių mokėtojų pinigus.

#### Geroji patirtis

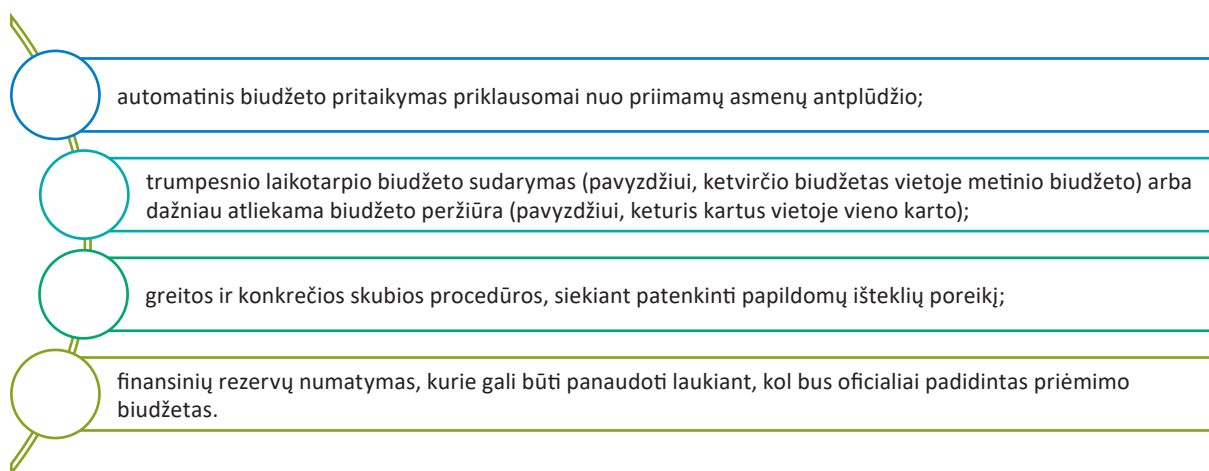
Didelio apgyvendinimo vietų užimtumo lygio palaikymas nenustačius mechanizmo, kuris naudojamas greitai padidinant bendrus pajėgumus, yra labai rizikingas.

Atsižvelgiant į tai, **papildomos nenaudojamos vietos, kuriose prireikus galima greitai apgyvendinti pabėgėlius**, yra pakankamai gera ir veiksminga priemonė, padedanti apsidrausti nuo didelio pabėgėlių antplūdžio rizikos. (plg. I skyrių dėl apgyvendinimo pajėgumų). Šioms vietoms išlaikyti reikia mažiau lėšų, palyginti su nuolat veikiančiomis vietomis, tačiau jose užtikrinamos beveik tokios pat garantijos (jeigu yra pakankamai lanksčių mechanizmų, padedančių greitai patikslinti biudžetą, kai tik šios vietos pradėdamos naudoti).

**Didesnis bylas nagrinėjančių darbuotojų skaičius arba darbuotojų rezervas**, kuriuo būtų naudojama staiga padidėjus pabėgėlių antplūdžiui, dažnai yra veiksmingesnė priemonė, palyginti su priėmimo pajėgumų išlaidomis, nes priėmimo pajėgumų išlaidos apskritai dažnai yra didesnės, palyginti su bylų nagrinėjimo išlaidomis (ypač reagavimo ir vadovavimo etape). Papildoma nauda, kurią duoda šios rūšies draudimas, yra ta, kad galima išlaikyti stabilesnius priėmimo pajėgumus, taigi galima užtikrinti tvaresnes investicijas į infrastruktūrą (pavyzdžiui, renovacijos darbai siekiant pagerinti pastato kokybę) ir personalą (pavyzdžiui, mokymą). Dideli priėmimo pajėgumų svyravimai reiškia daugybės šio materialaus ir nematerialaus turto praradimą.

- **Budžeto lankstumo numatymas**

Atsižvelgiant į tai, kad priėmimo srityje biudžetą prognozuoti yra sudėtinga, tradicinio biudžeto proceso taikymas gali būti net neproduktyvus. Todėl rekomenduojama numatyti pakankamai lanksčius mechanizmus, kad biudžetą būtų galima pritaikyti prie naujų aplinkybių. Šie mechanizmai gali būti:



Nenustačius tokių lankstumo mechanizmų, kyla rizika, kad priėmimo institucijos negalės pagal sutartis teisiškai įsipareigoti partneriams, kurie suteikia patalpas priėmimo centrams arba organizuoja priėmimą. Išskyrus atvejus, kai šie partneriai, prisiimdami riziką arba atsižvelgdami į įsipareigojimą, gali užtikrinti išankstinį finansavimą, šiuo atveju galima prarasti nemažai brangaus laiko.

- **Veiksmingų strategijų parengimas**

Pasirengimo ir plėtros etape priėmimo institucijos turėtų aptarti strategiją, kaip sutaupyti pinigų reagavimo ir vadovavimo etapo metu. Pasirengimo požiūriu geriau yra pritaikyti priėmimo centrų dydį, o ne kurti naują centrą arba panaikinti seną, nes pastaruoju atveju patiriama daugiau išlaidų.

Priėmimui taip pat taikomas pasiūlos ir paklausos dėsnis. Jeigu paklausa yra daug didesnė nei pasiūla, kainos greitai augs ir (arba) ilgės sprendimų priėmimo terminai. Per 2015 m. didelį pabėgėlių antplūdį į ES skirtingos ES+ valstybės susidūrė su dideliu taros, lovų, čiužinių ir pan. trūkumu. Dėl šios priežasties didėjo kainos ir ilgėjo pristatymo terminai.

Viena iš galimų strategijų gali būti pagrįsta būtinų produktų strateginių atsargų įsigijimu. Žinoma, atsargų valdymas (išteklių, saugumo, kontrolės ir pan.) turėtų būti įvertintas atsižvelgiant į galimą naudą.

Kita veiksminga strategija – siekti masto ekonomijos dalijantis ištekliais su kitomis viešomis arba privačiomis įstaigomis, kurioms reikia tokio paties turto (pavyzdžiui, dalijimasis esminiais ištekliais, kaip antai lovomis ir antklodėmis su humanitarinėmis organizacijomis, kurios teikia pagalbą ekstremaliosiose situacijose).

- **Prieinamų Europos ar nacionalinių neatidėliotinos pagalbos fondų nustatymas**

Gali būti naudinga iš anksto ištirti nacionalinio ir Europos lygmens fondus, iš kurių teikiama finansinė parama ekstremaliosios situacijos atveju, sudaryti jų sąrašą ir parengti procedūras dėl šios finansinės paramos gavimo siekiant sutaupyti laiko reagavimo ir vadovavimo etape.

Svarbesnės Europos finansavimo ir paramos priemonės šioje srityje yra:

- ES prieglobsčio, migracijos ir integracijos fondas (PMIF);
- Vidaus saugumo fondo išorės sienų ir vizų finansinės paramos priemonė (VSF sienų ir vizų priemonė);
- skubios paramos priemonė;
- ES civilinės saugos mechanizmas.

*Daugiau informacijos galima rasti internete ([https://ec.europa.eu/home-affairs/financing/fundings/migration-asylum-borders/asylum-migration-integration-fund\\_en](https://ec.europa.eu/home-affairs/financing/fundings/migration-asylum-borders/asylum-migration-integration-fund_en)).*

### 3. Reagavimo ir vadovavimo etapas

Priėmimo biudžetą net ir įprastomis aplinkybėmis prognozuoti sudėtinga, o didelio pabėgėlių antplūdžio metu tai tampa dar sudėtingesne užduotimi. Todėl gali būti naudinga dažniau rengti biudžeto prognozes.

Reikėtų nustatyti **veiksmingą stebėsenos mechanizmą**, kuris padėtų tikroju laiku stebėti išlaidas ir finansinius poreikius bei išmatuoti nenumatytų atvejų plano įgyvendinimo poveikį biudžetui.

Šios finansinės analizės gali būti naudojamos siekiant paskatinti ir pagrįsti papildomas biudžeto priemones, susijusias su priėmimo institucija, ir panaudoti biudžeto lankstumo mechanizmus, kurie yra atitinkamoje ES+ valstybėje.

Išimtinės priėmimo išlaidos gali turėti didelį poveikį nacionaliniam biudžetui ir daryti įtaką ES+ valstybių gebėjimui laikytis **Europos stabilumo ir augimo pakto (SAP)** reikalavimų. SAP siekiama užkirsti kelią ir ištaisyti pernelyg didelį biudžeto deficitą arba per didelės valstybės skolos sukeltą naštą. Per pastarąjį didelio pabėgėlių antplūdžio laikotarpį Europos Komisija (EK) įsipareigojo suteikti tinkamą pakte numatytą paramą siekiant suvaldyti *nejprastus, nuo ES+ valstybių kontrolės nepriklausančius įvykius*, turinčius didelį poveikį jų viešiesiems finansams. Konkrečiau tariant, ES+ valstybės gali pateikti **Komisijai konkretų prašymą**, kad ji atsižvelgtų į išimtinis papildomus išteklius, skirtus padėti prašytojams.

Reagavimo ir vadovavimo etape sparta yra pagrindinis aspektas. Sutartis reikia sudaryti daug greičiau nei jos sudaromos įprastai, siekiant tinkamu laiku gauti būtinus išteklius. Šiomis aplinkybėmis kyla didesnė procedūrinių trūkumų ir klaidų rizika. Finansinės kontrolės ir audito sumetimais labai svarbu **stebėti procesinius ir finansinius pažeidimus**, susijusius su paslaugų ir prekių viešaisiais pirkimais (taip pat žr. H skirsnį dėl viešųjų pirkimų) ir numatyti laiką po krizės siekiant valdyti šias administracines klaidas.

### 4. Peržiūros ir tikslinimo etapas

Šis etapas turėtų būti naudojamas siekiant **įvertinti** ir retkarčiais **pritaikyti** biudžeto prognozes, esamus lankstumo mechanizmus ir priimti sprendimą dėl naujos draudimo politikos pusiausvyros.

Jį taip pat galima naudoti **taisant procedūrinius ir finansinius pažeidimus**, kurie buvo nustatyti per įgyvendinimo etapą ir kurių negalima iš karto ištaisyti.

Priėmimo biudžetą rekomenduojama susieti su apskaičiuotu prieglobsčio prašymų nagrinėjimo laiku, ir apsaugos gavėjų profiliais bei poreikiais.

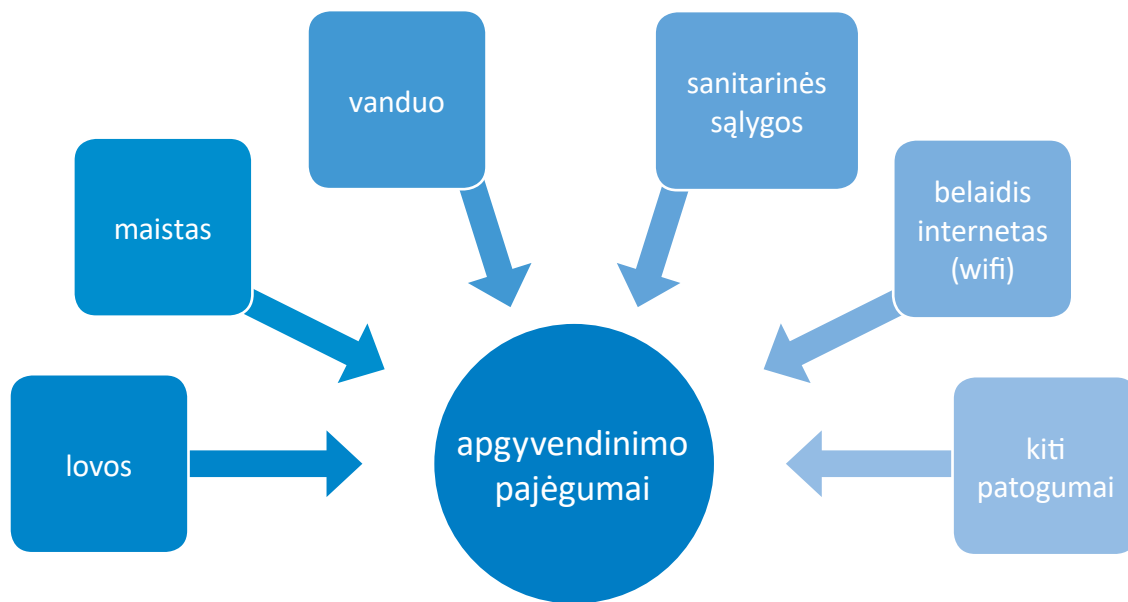
## I. Apgyvandinimo pajėgumai

### 1. Įvadas

Prašytojų apgyvendinimas yra vienas rimčiausių iššūkių, su kuriuo susiduriama rengiant nenumatytų atvejų planus. Staiga atsiradus papildomam pajėgumų poreikiui, sunku rasti pakankamo dydžio priimtinos kokybės apgyvendinimo patalpas ir paprastai jos kainuoja brangiau. Todėl svarbu būti pasirengusiam.

#### Terminų apibrėžtys

Šioje skiltyje sąvoka **apgyvendinimo pajėgumai** reiškia ne tik nekilnojamąjį turtą, kaip parodyta žemiau esančiame paveiksle (dėl susijusių logistikos aspektų žr. J skyrių dėl išteklių valdymo).



**Papildomi pajėgumai** reiškia laisvus nuosavus arba išorės paslaugų teikėjo suteikiamus pajėgumus, kurie per trumpą laiką faktiškai atitenka priėmimo institucijų žinion.

### 2. Pasirengimo ir plėtros etapas

Per šį etapą priėmimo institucija gali pati pasirengti veiksams, kurių reikia norint greitai **padidinti** pajėgumus, ir šiuo tikslu atlikti išsamią visų prieinamų pajėgumų **registraciją** ir aiškiai **nustatyti** priėmimo sistemos reagavimo pobūdį.



- **Naujausios prieinamų pajėgumų registracijos užtikrinimas**

Prieinamų pajėgumų ir užimtų vietų registracija yra labai svarbi siekiant veiksmingai panaudoti turimus pajėgumus ir suplanuoti papildomus pajėgumus bei patenkinti žmonių, turinčių specialiųjų priėmimo poreikių, poreikius.

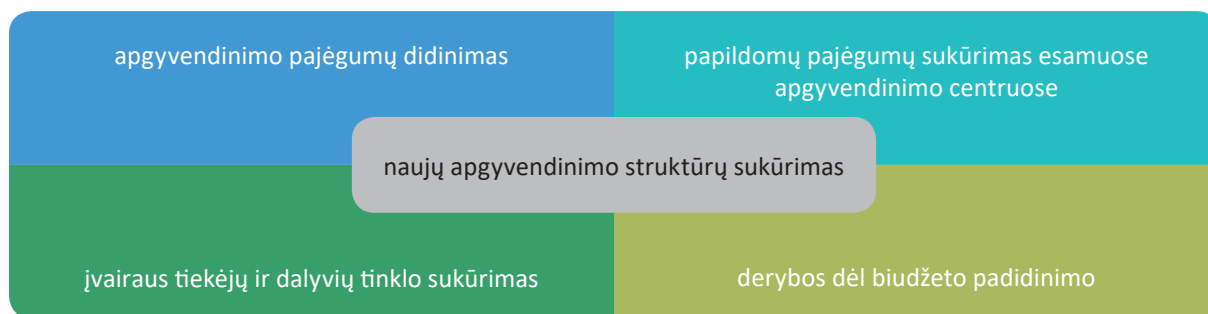
Didelio pabėgėlių antplūdžio atveju svarbu visus asmenis užregistruoti priėmimo sistemoje ir pageidautina, kad tai būtų centralizuotai ir (arba) decentralizuotai prieinama sistema. Tai taip pat naudinga siekiant lengviau vykdyti pokalbius dėl prieglobsčio (žr. G.2 skyrių dėl koordinavimo su sprendžiančiąja institucija). Siekiant užtikrinti sklandžią registraciją didelio pabėgėlių antplūdžio metu, gali prireikti papildomų žmogiškųjų išteklių (taip pat žr. K skyrių „Žmogiškieji ištekliai“). Didesnis dėmesys tapatybės nustatymui ir registracijai prasidėjus pabėgėlių antplūdžiui atsiperka vėliau.

- **Papildomų pajėgumų poreikių ir šiems pajėgumams taikomų reikalavimų nustatymas**

Papildomo apgyvendinimo pajėgumų **poreikio nustatymas** – tai atvykstančių ir išvykstančių pabėgėlių srauto dinamikos įvertinimo rezultatas.

- Kai atvykstančių pabėgėlių skaičius didėja, o išvykstančių pabėgėlių skaičius yra stabilus, reikia daugiau pajėgumų ir atvirkščiai.
- Tais atvejais, kai sprendimą dėl prieglobsčio procedūros priimti užtrunka ilgiau, prašytojai priėmimo centre apsisistos ilgiau, todėl reikės didesnių apgyvendinimo pajėgumų (žr. G.2 skyrių apie išorės koordinavimo (sprendžiančiąsias) ir migracijos institucijas).
- Laikas, kurio reikia norint rasti kitus pajėgumų padidinimo būdus

Remiantis turimais pajėgumais ir nustatyta reagavimo tvarka, šio etapo tikslas yra numatyti skirtingas apgyvendinimo pajėgumų padidinimo **galimybes**.



Papildomų pajėgumų, kuriuos galima sukurti, **skaičius** priklauso nuo:

- turimo biudžeto sumos
- papildomų pajėgumų išlaidų

✓ Pagalvokite apie galimybę greitai ir užtikrintai gauti papildomų pajėgumų ir tuo remdamiesi sukurkite pajėgumų portfelį.

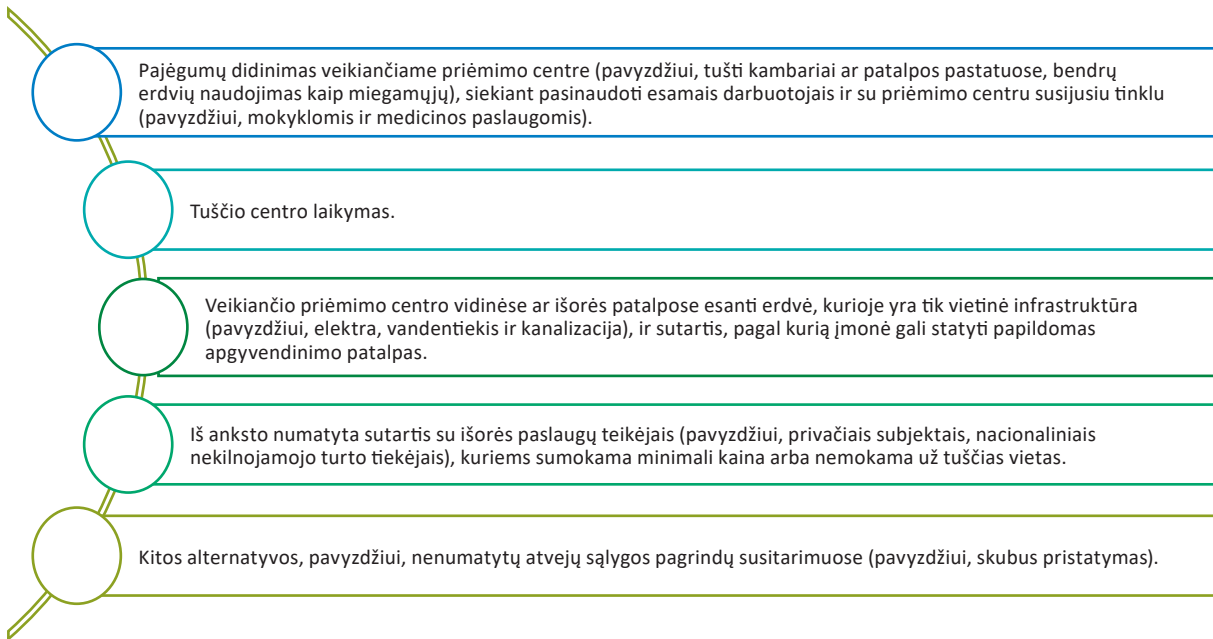
Kai kurios priemonės sudaro sąlygas **užtikrintai** ir **greitai** padidinti apgyvendinimo pajėgumus, pavyzdžiui, esamo priėmimo centro pajėgumų didinimas, tuo tarpu kitus būdus galima įgyvendinti tik per ilgesnį laikotarpį arba jie gali būti mažiau patikimi. Rekomenduojama naudoti patikimų ir ne tokių patikimų, taip pat greitai ir ne taip greitai prieinamų priemonių derinį.

Kalbant apie papildomus pajėgumus, pažymėtina, kad būtina atkreipti dėmesį į **specialiųjų poreikių** turintiems prašytojams reikalingų papildomų arba specialių pajėgumų poreikį. Tikėtina, kad, pavyzdžiui, apskritai didėjant pabėgėlių antplūdžiui, taip pat didės specialiųjų poreikių turinčių žmonių antplūdis.

Priklausomai nuo padėties ES+ valstybėje, reikėtų įvertinti papildomų pajėgumų **geografinį pasiskirstymą**. Kai kurioms ES+ valstybėms gali būti rekomenduojama pasirūpinti papildomais pajėgumais netoli valstybinių sienų; kalbant apie kitas ES+ valstybes, pažymėtina, kad joms gali būti patartina pasirūpinti papildomais pajėgumais kaimyninėse vietovėse, kuriose vykdoma prieglobsčio procedūra, o kai kurioms ES+ valstybėms svarbus yra subalansuotas geografinis pasiskirstymas. Kaip minėta, galimybė ES+ valstybėms keistis apgyvendinimo pajėgumais yra dėmesio vertas pasiūlymas.

- **Papildomų pajėgumų sukūrimas**

Papildomi pajėgumai, kaip apibrėžta įvade, gali būti įvairių **formų**:



### Geroji patirtis

Pasirūpinti būtinais naujų apgyvendinimo patalpų atidarymo leidimais, siekiant sutaupyti laiko, arba pasirūpinti bendro pobūdžio išimtimi kilus pabėgėlių antplūdžiui, siekiant sukurti priėmimo centrus.

Užtikrinkite, kad kaimynystėje esantys (viešieji ir privatūs) paslaugų teikėjai (pavyzdžiui, mokyklos, maitinimo įstaigos, medicinos paslaugas teikiančios įstaigos, policija ir pan.) būtų informuoti apie galimus papildomus pajėgumus ir būtų jiems pasirengę.

#### • Papildomų pajėgumų valdymas ir planavimas

Rekomenduojama sukurti dinamišką prieinamų papildomų pajėgumų **valdymo ir stebėsenos sistemą** (pavyzdžiui, visų vietų registracija atsižvelgiant į tam tikrus elementus: prieinamumo kaina, pajėgumas, kokybė, tinkamumas atsižvelgiant į specialiuosius priėmimo poreikius).

✓ Į galimą vietų skaičiaus padidinimą arba sumažinimą atsižvelkite jau pradiniam etape.

Reikėtų aptarti su galimybėmis padidinti arba sumažinti pajėgumus susijusius **prioritetus**. Tai yra nenumatytų atvejų plano dalis, su kuria dalyviai yra susipažinę iš anksto ir žino, ką ir kada daryti. Priklausomai nuo vietų skaičiaus poreikio ir to, kaip skubiai jų reikia, priemonės galima įgyvendinti vieną po kitos arba vienu metu.

#### • Pasirengimas įgyti naujų pajėgumų

##### Procedūra

###### priemonės, kurių reikia norint greitai įgyti naujų apgyvendinimo pajėgumų

- su naujų centrų įsigijimu susiję kontroliniai sąrašai (kokybės standartai, susiję saugumo kriterijai, infrastruktūra ir paslaugų prieinamumas)
- aiški naujų vietų patvirtinimo procedūra
- standartinės sutartys

Jeigu parengtų papildomų pajėgumų nepakanka, apgyvendinimo pajėgumus galima padidinti įgyjant naujų vietų. Kai prireikia **veikti**, patartina tam pasirengti iš anksto: turi būti prieinami kontroliniai sąrašai, susiję su naujomis patalpomis (pavyzdžiui, kokybės standartai, saugumo kriterijai, infrastruktūra, paslaugų prieinamumas ir pan.), ir standartinės sutartys, be to, turi būti numatytos aiškios naujos vietos patvirtinimo procedūros.



## Tiekėjų ir kitų dalyvių tinklo sukūrimas

Tinkamo apgyvendinimo pajėgumų tiekėjų tinklo sukūrimas gali padėti greičiau įgyti naujų pajėgumų. Tai reiškia, kad net ir tais atvejais, kai apgyvendinimo poreikių svyravimai yra santykinai nedideli, šį tinklą reikia informuoti apie padėtį ir lūkesčius, kad jo dalyviai prireikus galėtų greitai imtis veiksmų. Šie lūkesčiai jau gali būti aptarti viešojo pirkimo sutartyse (konkurso metu). (plg. *H.2.1 skyrių*)

### 3. Reagavimo ir vadovavimo etapas

Šiame etape atsiranda staigus papildomų pajėgumų poreikis. Šiame skirsnyje bus aptartos **galimybės padidinti** pajėgumus ir galimybė **sumažinti pajėgumų poreikį**. Toliau pateikiamos kai kurios galimos priemonės.

#### Didinkite priėmimo sistemos užimtumo lygį

- Informuokite operatorius apie didelio pabėgėlių antplūdžio situaciją ir skubų pajėgumų poreikį.
- Sudarykite su operatoriais būtinus susitarimus, kad užimtumo lygį būtų įmanoma padidinti (pavyzdžiui, sustabdykite renovacijos darbus, sumažinkite dėl poreikių neatitikimo „prarastų lovų“ skaičių).

#### Panaudokite parengtus papildomus pajėgumus

- Galima panaudoti parengtus papildomus pajėgumus. Priklausomai nuo papildomų pajėgumų formos, esama įvairių rūšių veiksmų, kurių turi imtis papildomų pajėgumų kaimynystėje esantys suinteresuotieji subjektai.

#### Plėskite pajėgumus jau naudojamose vietose

- Plėsdami pajėgumus jau naudojamose vietose, galite pasinaudoti jau veikiančiu suinteresuotųjų subjektų ir būtinų partnerių tinklu, kurį reikia tik padidinti. Tai galima padaryti sudarant sutartis, kurios buvo parengtos per pasirengimo etapą; viešieji pirkimai gali būti parengiamojo darbo dalis. Galima apsvarstyti galimybę naudoti mobilias priemones.

#### Plėskite pajėgumus įgydami naujų vietų

- Atsižvelgiant į ES+ valstybės nacionalinį kontekstą, naujos vietos bus parenkamos skirtingai, tai taip pat priklausys nuo priėmimo institucijos pareigų. Naujose vietose gali būti pastatų, kuriuos naudojo (kitos) ministerijos, pavyzdžiui, kareivinės, buvusios ligoninės, biurų pastatai ir pan. Kita galimybė – pajėgumais pasirūpina kiti (viešieji) dalyviai, pavyzdžiui, NVO arba savivaldybės, arba tai daroma privačioje rinkoje rengiant viešuosius pirkimus.

#### Sudarykite prašytojams lengvesnes sąlygas apsistoti už priėmimo centro ribų

- Priėmimo sąlygų direktyvoje ES+ valstybėms suteikiama galimybė sudaryti prašytojams esmines priėmimo sąlygas, įskaitant apgyvendinimą, šiuo tikslu vietoje paramos natūra išmokant finansinę išmoką (ir atsižvelgiant į galimybę rasti tinkamą apgyvendinimą). Taip tarptautinės apsaugos prašytojas išlieka priėmimo sistemoje, bet jam nereikalingi priėmimo pajėgumai, tačiau tokie prašytojai turi tokias pat teises, kurios nurodytos PSD.

#### Taikykite išvykimą skatinančias priemones

- Taikykite išvykimą skatinančias priemones, kad užkirstumėte kelią per dideliu priėmimo sistemos apkrovimui. Užimtumo vietų pokytis – tai atvykstančių ir išvykstančių pabėgėlių skaičiaus skirtumas. Galimos pabėgėlių išvykimo rėmimo priemonės:
  1. Pagreitinti leidimų turėtojų išvykimą į savivaldybes.
  2. Remiantis Dublino reglamentu, pagreitinti prašymą pateikusių prašytojų išvykimą.
  3. Pagreitinti asmenų, kurie neturi teisės būti priimti, išvykimą.

### Geroji patirtis

Staiga padidėjus užimtumui ir apgyvendinimo pajėgumams, atsiranda papildomas koordinavimo poreikis. Būtina koordinuoti, kuris priėmimo centras bus atidarytas ir į kurį priėmimo centrą bus nukreipti asmenys (pavyzdžiui, turintys specialiųjų priėmimo poreikių). Dėl šio koordinavimo (įgaliojimų, hierarchijos, ryšių palaikymo kanalų, finansinių įgaliojimų, susitikimų ir pan.) reikėtų susitarti iš anksto, be to, reikėtų iš anksto paskirti asmenis ir nustatyti funkcijas, taip pat nustatyti, kaip jie vykdys kasdienes užduotis.

## 4. Peržiūros ir tikslinimo etapas

Per peržiūros ir tikslinimo etapą veikla pritaikoma prie naujos situacijos. Taip gali susiklostyti du scenarijai:

- i. Organizacija **prisitaikė prie naujos situacijos** ir naujos realybės. Pagal šį scenarijų gali būti įmanoma rasti laiko dar kartą sukurti papildomus pajėgumus ir daugiau dėmesio skirti pajėgumų kokybei ir su jais susijusioms išlaidoms.
- ii. Nebėra staigaus papildomo pajėgumų poreikio. Susiklosčius šiam scenarijui, ateina laikas pasirinkti vietas arba centrus, kurie yra svarbūs kalbant apie veiklos valdymą finansiniu, geografiniu, grandinės procese sukuriama vertės, vietos ir politinio pagrindo, kokybės ir pan. požiūriu. Šios žinios padeda **sumažinti veiklos mastą** ir išsiaiškinti, kurias vietas priėmimo organizacija nori išlaikyti, o kurias vietas galima uždaryti. Veiklos masto mažinimas yra idealus momentas sukurti tam tikros rūšies papildomus pajėgumus ir pasirinkti geresnės kokybės centrus, siekiant geriau pasirengti kitam dideliame pabėgėlių antplūdžiui.

Didelio pabėgėlių antplūdžio etapą būtina gerai išnagrinėti, kad organizacijoje būtų galima įdiegti įgytą patirtį ir geriau pasirengti galimam naujam dideliame pabėgėlių antplūdžiui.

#### klausimai (temos), kuriuos (-ias) reikia aptarti peržiūros ir koregavimo etapo metu

- |   |
|---|
| <input type="checkbox"/> Pajėgumai ir laikas: ar pajėgumų portfelis derėjo su pajėgumų poreikiu ir ar tinkamai buvo apskaičiuotas laikas?   |
| <input type="checkbox"/> Partneriai: Su kuriais partneriais buvo veiksmingiau bendradarbiaujama (atsižvelgiant į kokybę, ekonominį efektyvumą, lankstumą)?                                    |
| <input type="checkbox"/> Kurių sutarčių nebuvo laikomasi ir dėl kokios priežasties? Galimybė imtis teisinių priemonių.  |
| <input type="checkbox"/> Ar buvo įvykdyti sutartiniai įsipareigojimai?  |
| <input type="checkbox"/> Procesas: kurį procesą (jo dalį), kuriuo siekiama padidinti pajėgumus, reikia patikslinti?   |
| <input type="checkbox"/> Priėmimo vietų portfelio įvertinimas (atsižvelgiant į kokybę, ekonominį efektyvumą ir pan.): kuriuos pajėgumus galima išlaikyti kaip (būsimus) papildomus pajėgumus? |

## J. Išteklių valdymas

### 1. Įvadas

Naujų išteklių gavimas, įvairių išteklių valdymas ir alternatyvių išteklių paieška esant dideliam pabėgėlių antplūdžiui gali būti sudėtingas uždavinys. Tinkamu laiku ir tinkamoje vietoje turi būti sudaromos galimybės pasinaudoti įvairių rūšių išteklių. Šiame skirsnyje daugiausia dėmesio skiriama 1) viešiesiems pirkimams, 2) logistikai ir vežimui, ir 3) atsargoms ir ištekliams (įskaitant IT priemones).



### 2. Pasirengimo ir plėtros etapas

Šiuo atveju tikslas yra **būti pasirengus taikyti visus procesus**, siekiant užtikrinti, kad viskas veiktų sklandžiai, nes didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis veiksmus reikia atlikti greičiau. Kiekvienam poskirsnui būtina parenkite **kontrolinius sąrašus**, kad priėmimo institucijos galėtų geriau pasirengti didelio pabėgėlių antplūdžio situacijai.

- **Viešieji pirkimai**

Šioje srityje susiduriama su iššūkiu įgyti būtinus išteklius taikant brangias, ilgai trunkančias ir teisėtas procedūras. Rengdama sutarties specifikacijas, priėmimo institucija turėtų atsižvelgti į tai, kad atvykstančių ir išvykstančių prašytojų srautas nėra pastovus ir jį labai sunku prognozuoti. Šiame kontekste atitinkamai pasikeis tam tikrų išteklių, produktų ar paslaugų poreikis. Gali būti naudinga susipažinti su Europos Komisijos komunikatu Europos Parlamentui ir Tarybai (2015/454) dėl *viešųjų pirkimų taisyklių, susijusių su dabartine pabėgėlių krize*, kuriame aprašomos tikslesnės ir naudingesnės įstatymus atitinkančių sutarčių (pagrindų susitarimų, skubių procedūrų ir pan.) rengimo gairės. Reikėtų skatinti ES valstybių narių bendradarbiavimą bendrų viešųjų pirkimų srityje, nes jos visos susiduria su tais pačiais poreikiais.

#### Geroji patirtis

Geras būdas išlaikyti tinkamą apgyvendinimo pajėgumų tiekėjų tinklą yra susijęs su viešųjų pirkimų organizavimu. Faktinio didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis tai nėra lengvai rengiama procedūra. Šią procedūrą reikia organizuoti iš anksto.

su viešaisiais pirkimais susiję parengiamieji veiksmai
<input type="checkbox"/> įvertinkite poreikius, susijusius su viešųjų pirkimų ir viešo konkurso paslaugoms ir ištekliams įsigyti organizavimu didelio pabėgėlių antplūdžio atveju
<input type="checkbox"/> išsiaiškinkite galimus pagrindinių išteklių tiekėjus ir sudarykite jų prioritetinį sąrašą
<input type="checkbox"/> parenkite specifikacijas ir sutarčių šablonus, kurie būtų naudojami rengiant konkursą dėl reikalingų paslaugų ir išteklių
<input type="checkbox"/> nustatykite aiškias procedūras ir aktyvavimo mechanizmus, kuriuos būtų galima naudoti didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis
<input type="checkbox"/> viešuosius pirkimus renkite iš anksto, pavyzdžiui, naudodami pagrindų susitarimus

Sąvoka **pristatymas** įprastoje situacijoje ir didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis gali būti skirtinga. Europos konkursų organizavimo taisyklėse numatyta galimybė rengti *dinaminę konkurso procedūrą*, kuri paprastai naudojama ribotos galiojimo trukmės produktams, darbams arba paslaugoms, kuriomis paprastai prekiaujama rinkoje, įsigyti. Siekiant palengvinti didelio pabėgėlių antplūdžio etapą, šioms procedūroms reikėtų pasirengti iš anksto.

Ryšių su skirtingais produkto tiekėjais palaikymas padeda užtikrinti didesnį ES+ valstybių lankstumą ir sumažinti jų priklausomybę nuo vieno tiekėjo.

Apskritai jeigu reikalaujamas pristatymo **terminas** yra trumpas, sutarties partneriui gali tekti laikyti išteklius sandėlyje, todėl gali padidėti produkto kaina.

Priėmimo institucija gali apsvarstyti galimybę sudaryti pagal poreikį vykdomas sutartis, kuriose nustatyta, kad produktai atvežami tik tuomet, kai jų reikia, todėl priėmimo institucija neprivalo jų sandėliuoti.

- **Logistika ir vežimas**

su logistika ir vežimu susiję parengiamieji veiksmai
<input type="checkbox"/> atlikite logistikos ir vežimo sistemos vertinimą, kad patikrintumėte, ar didelio pabėgėlių antplūdžio atveju bus reikalingos papildomos priemonės
<input type="checkbox"/> sudarykite kontaktų sąrašą (plg. E skyrių „Išorės koordinavimas“). Šį sąrašą reikėtų atnaujinti.
<input type="checkbox"/> planuokite su logistika susijusius veiksmus ir prekių ir asmenų pervežimą į naujas ir atokesnes vietas
<input type="checkbox"/> pasirūpinkite vežimo priemonėmis, kurių reikia specialiųjų poreikių turintiems asmenims pervežti (pavyzdžiui, taksi paslaugos, greitosios pagalbos automobiliai)
<input type="checkbox"/> atsižvelkite į laiką, kurio reikia logistikos ir vežimo poreikiams patenkinti
<input type="checkbox"/> sudarykite sutartis su vežimo įmonėmis ir (arba) kitomis vyriausybės įstaigomis, veikiančiomis vežimo ir logistikos sektoriuje

- **Atsargų ir išteklių valdymas**

parengiamieji veiksmai atsižvelgiant į atsargų ir išteklių valdymą
<input type="checkbox"/> atlikite reikalingų išteklių rūšies ir kiekio vertinimą
<input type="checkbox"/> sukurkite tiekėjų tinklą, visada užtikrinkite, kad būtų daugiau nei vienas kiekvienos rūšies prekės tiekėjas
<input type="checkbox"/> įvertinkite su ištekliais susijusias galimybes ir pagal poreikį sudaromas sutartis dėl reikalingų daiktų, priklausomai nuo įmonių pajėgumų greitai pristatyti prekes ir atsižvelgiant į reikalingų papildomų išteklių kokybę. Sandėliuojamų išteklių skaičius priklauso nuo laiko, per kurį įmonės gali pristatyti prekes. Atnaujinkite tiekimo aprašą, kad būtų galima veiksmingai užsakyti tiekimo paslaugas (išvengti išteklių pertekliaus arba trūkumo).

Priklausomai nuo papildomų pajėgumų rūšies, reikia vienu metu apsvarstyti maisto ir **maisto** ruošos poreikius. Galima pasinaudoti 3 galimybėmis:

- susisiekti su maitinimo įmone, kuri maistą ruošia už centro ribų;
- maistas gali būti ruošiamas patalpose (pavyzdžiui, kareivinėse);
- prašytojai maistą gali ruošti patys.

**IRT** (ryšio priemonės, IT įranga ir priemonės) taip pat yra svarbios personalui ir prašytojams:

- *Personalas* : ryšiai gali būti palaikomi dviem būdais:
  - 1) Priklausomai nuo priėmimo centro dydžio, gali būti būtina turėti tinkamas *ryšio palaikymo priemones patalpose*, pavyzdžiui, racijas, siekiant užtikrinti personalo saugumą ir veiksmingumo sumetimais.
  - 2) *Ryšio palaikymas su pagrindine buveine* ir planavimo padaliniu yra svarbus planuojant srautus, todėl darbuotojams reikalingos ryšio palaikymo priemonės. Priklausomai nuo padėties ES+ valstybėje, ryšiui palaikyti gali būti naudojami stacionarus ar nešiojamieji kompiuteriai ir pan. Pradėjus veikti naujam priėmimo centrui, gali pakakti vienos priemonės, bet šį skaičių reikia atitinkamai padidinti. Darbuotojus reikėtų pamokyti, kaip naudotis naujomis ryšio priemonėmis.
- *Prašytojai*: Pirmajame etape svarbu turėti galimybę bendrauti su savo giminaičiais, tačiau jeigu prašytojai priėmimo centre užsibūna ilgiau, taip pat svarbu, kad jie galėtų bendrauti su kitais asmenimis, pavyzdžiui, advokatais ir pan. Šiais laikais su giminaičiais bendraujama naudojant mobiliuosius telefonus, išmaniuosius telefonus ir internetą. Išmaniuosius telefonus prašytojai naudoja kaip kompiuterius, todėl rekomenduojama prašytojams suteikti galimybę naudotis internetu.

Veikiančiuose centruose esanti IT infrastruktūra turėtų būti tokia, kad ja naudojantis būtų galima suvaldyti staigius paklausos padidėjimo atvejus, ir turėtų būti galimybė ją greitai įrengti naujuose centruose. Priėmimo sistemos valdymo ir stebėsenos priemonės pajėgumus turėtų būti įmanoma padidinti, be to, laikantis duomenų apsaugos politikos, turėtų būti užtikrinama prieiga prie sistemos skirtingose vietose.

### Geroji patirtis

Bendras atsargų ir išteklių naudojimas gali būti ekonomiškai efektyvus. Bendradarbiavimas su kariuomene, NVO ir pan. gali būti naudingas perkant, saugant, vežant ir pastatant lovas, palapines ir pan. Kariuomenei galima net pavesti pareigą organizuoti viešųjų pirkimų procedūras šioms bendroms atsargoms ir ištekliams įsigyti.

### 3. Reagavimo ir vadovavimo etapas

- **Viešieji pirkimai**

Viešieji pirkimai jau gali būti įvykdyti iki staigaus pabėgėlių antplūdžio. Tačiau tikrovėje tam tikrų produktų, išteklių arba paslaugų poreikis gali būti didesnis nei tikėtasi. Net ir tokioje situacijoje **Europos konkurso organizavimo taisyklėse** yra numatytos kelios galimybės. Tai yra galimybė organizuoti:

- skubią procedūrą – ši procedūra yra panaši į įprastą viešųjų pirkimų procedūrą, bet joje numatyti terminai yra daug trumpesni.
- priverstinę skubią procedūrą – Taikant šią procedūrą, galima iš karto pradėti derybas dėl sutarties su tiekėju. Tai galima daryti tik įvykus nelaimei, kurios nebuvo galima numatyti. Konkrečiai kalbant, pradėjus naudoti procedūrą, būsimą didelį pabėgėlių antplūdį sudėtinga laikyti nenumatytu. Organizacija turėjo išmokyti ankstesnes pamokas (galiausiai didelio pabėgėlių antplūdžio situacijos yra tarptautinės apsaugos prašytojų priėmimo dalis) ir turėjo būti pasirengusi.

#### Geroji patirtis

Tam tikrais momentais didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis sprendimai turi būti priimami greičiau, todėl konkurso taisyklių ne visada griežtai laikomasi. Tokiu atveju būtina stebėti savo vertinimus ir sprendimus, kuriais grindžiama pasirinkta procedūra, kad vėliau audito komitetui galėtumėte paaiškinti sprendimą dėl procedūros pasirinkimo.

- **Logistika ir vežimas**

Greiti logistikos veiksmai ir prekių ir asmenų vežimas yra pagrindinis aspektas didelio pabėgėlių antplūdžio metu.

Prasidėjus dideliame pabėgėlių antplūdžiui ir kai žmones reikia perkelti, pavyzdžiui, iš atvykimo vietos į vietą, kurioje jie gali kurį laiką apsistoti, reikėtų naudoti **papildomas** logistikos ir vežimo **priemones**, kad būtų galima perkelti žmones ir prekes. Jei prasidėjus dideliame pabėgėlių antplūdžiui, atvyksta **specialiųjų priėmimo poreikių** turintys asmenys, kuriems reikalingas papildomas dėmesys, kai kuriuos asmenis gali prireikti perkelti į ligoninę arba specialius (priėmimo) centrus.

#### Geroji patirtis

Kai asmenys pervežami iš, pavyzdžiui, atvykimo vietos į vietą, kurioje jie gali pernaktuoti, patartina sudaryti asmenų vardų ir pavardžių sąrašą ir jį perduoti iš išvykimo vietos į atvykimo vietą. Taip atvykimo vietos darbuotojai tiksliai žinos, kiek žmonių atvažiuos su autobusu ir turės informacijos apie jų tapatybes. Kai kuriais atvejais patartina, kad autobuse taip pat būtų darbuotojai.

- **Atsargų ir išteklių valdymas**

Atidarius naujus priėmimo centrus, reikėtų iš sandėlių atsivežti ir pastatyti papildomas lovas ir kitus išteklius. Naudojant išteklius reikia priimti naujus nurodymus dėl **išteklių papildymo**, kad būtų pasirengta didesniajam antplūdžiui.

Didelio pabėgėlių antplūdžio laikotarpiu reikia greitai įdiegti **IT priemones ir prietaisus**. Kalbant apie personalą, pažymėtina, kad ryšio priemonės yra svarbi sąlyga norint sugebėti dirbti, valdyti srautą ir užtikrinti tam tikro lygio saugumą. Kalbant apie *prašytojus*, pažymėtina, kad tam, kad jie galėtų bendrauti su giminaičiais, rekomenduojama žmonėms suteikti prieigą prie interneto ir elektros energijos. Svarbu, kad naujuose centruose atidarymo metu, be mobiliųjų prietaisų, būtų ryšio palaikymo su išoriniu pasauliu priemonės (pavyzdžiui, kurios leistų bendrauti su giminaičiais arba skubiosios pagalbos tarnybomis)

Siekiant suteikti ir palaikyti paramos teikimą, būtų galima apsvarstyti galimybę pasamdyti papildomas išorės konsultantų **pagalbos tarnybas** (taip pat žr. I skyrių „Žmogiškieji ištekliai“).

## Geroji patirtis

Trumpalaikiais laikotarpiais rekomenduojama apsvarstyti galimybę samdyti IT paslaugas.

### 4. Peržiūros ir tikslinimo etapas

- **Viešieji pirkimai**

Priėmimo institucija turėtų įvertinti sutartis, tiekėjų veiklos rezultatus (reagavimą, kokybę, efektyvumą ir pan.) ir patikrinti, ar sutartys buvo pakankama priemonė suvaldant didelį pabėgėlių antplūdį. Šio vertinimo rezultatas yra naudingas rengiant kitas sutartis.

- **Logistika ir vežimas**

Papildomos logistikos ir vežimo priemonės gali būti atšauktos, o vežimo paslaugos sugrąžintos į įprastą režimą. Šiame etape būtina įvertinti procesus, vežimo priemonių prieinamumą ir patikrinti, ar tinkamai buvo apskaičiuotas laikas. Šią informaciją galima panaudoti siekiant patobulinti kitą pasirengimo ir plėtros etapą.

- **Atsargų ir išteklių valdymas**

Uždarant priėmimo centrus, papildomus išteklius, jei jie buvo nuomojami, galima grąžinti savininkui. Tam tikrais atvejais išteklius reikia papildyti. Reikėtų atlikti kokybės patikrą siekiant užtikrinti, kad priėmimo institucija išlaikytų veiksmingesnius išteklius. Patartina išsiaiškinti, ar likusios priėmimo vietos gali būti atnaujintos į jas grąžinus atsargas ir išteklius. Patartina įvertinti, ar atsargos ir pagal poreikį vykdomos sutartys buvo pakankamos, ar jas reikia tikslinti, siekiant pasirengti naujam dideliame pabėgėlių antplūdžiui.

## K. Žmogiškieji ištekliai

### 1. Įvadas

Darbuotojai nėra vienintelis vertingiausias turtas, kurio reikia valdant didėjantį pabėgėlių antplūdį. Vis dėlto sudėtingiausia iš anksto planuoti ir pasamdyti darbuotojus. Nenumatytų atvejų plane dėmesį reikėtų skirti ne tik priėmimo centro darbuotojams, bet ir pagalbinėms tarnyboms (pavyzdžiui, toms, kurios dirbs būstinėje).

### 2. Pasirengimo ir plėtros etapas

- **Veiksmingas turimų žmogiškųjų išteklių valdymas**

Kadangi naujiems darbuotojams pasamdyti reikia laiko, didžiausia našta, susijusi su žmogiškaisiais ištekliais prasidėjus dideliame pabėgėlių antplūdžiui, tenka esamiems darbuotojams. Todėl šie darbuotojai turėtų būti kuo geriau pasirengę atlikti savo konkretų vaidmenį didelio pabėgėlio antplūdžio atveju. Rekomenduojama, kad dabartinę darbo jėgą sudarytų visų profilių darbuotojai. **Jų užduočių ir vaidmenų, kurių reikėtų imtis staiga padidėjus pabėgėlių antplūdžiui, aprašymas.** Siekiant didinti darbuotojų judumą, reikėtų nuolat atnaujinti turimų darbuotojų sąrašą. Jei šis sąrašas yra sudarytas, visada žinoma, koks darbuotojas ir kur gali būti paskirtas ir kokias užduotis jis turi atlikti.

parengiamieji žmogiškųjų išteklių valdymo etapai	
<input type="checkbox"/> parenkite visų profilių esamų darbuotojų užduočių (vaidmenų), kurių reikia imtis staiga prasidėjus dideliame pabėgėlių antplūdžiui, aprašymą	Darbuotojai, kurie, staiga padidėjus pabėgėlių antplūdžiui, prisiima naują vaidmenį, turėtų iš anksto dalyvauti su šiais vaidmenimis susijusiuose mokymo kursuose (pavyzdžiui, direktoriaus pavaduotojas, kuris prisiima direktoriaus vaidmenį, logistikos darbuotojas, kuris padeda apskaitos srityje ir pan.). Šiuo tikslu gali būti naudojamos „greitai dislokuojamos komandos“, kurios sudaromos per pasirengimo ir plėtros etapą ir kurias galima lengvai perkelti į naują centrą per įgyvendinimo etapą. Likę darbuotojai turės veiksmingiau pasidalyti užduotis tarpusavyje, siekiant užtikrinti, kad esami centrai toliau veiktų. Tai taip pat reiškia, kad, siekiant valdyti centrą iki to laiko, kai bus sulaukta pastiprinimo, <b>reikia iš anksto nustatyti, kurias užduotis galima sustabdyti arba vykdyti mažesne apimtimi.</b>
<input type="checkbox"/> užtikrinkite vyresnio amžiaus (patyrusių) ir naujų darbuotojų skaičiaus pusiausvyrą	
<input type="checkbox"/> mokykite darbuotojus, kurie turės vykdyti naujas funkcijas kilus dideliame pabėgėlių antplūdžiui („dislokuojamų komandų“ sudarymas)	
<input type="checkbox"/> iš anksto nustatykite darbuotojų prioritetines užduotis	
<input type="checkbox"/> remkite veiksmus, kuriais skatinamas darbuotojų judumas	

Idealiu atveju, siekiant išvengti padėties, kai pagalba teikiama arba centras veikia dirbant tik naujiems darbuotojams, visada turėtų būti išlaikoma naujų ir patyrusių darbuotojų skaičiaus pusiausvyrą.

#### Geroji patirtis

Patyrę darbuotojai gali valdyti naujus centrus jų įkūrimo pradžioje ir vadovauti naujiems darbuotojams; tokie patyrę darbuotojai dažnai vadinami naujų centrų valdytojais. Be to, tokie naujų centrų valdytojai turi geras galimybes užtikrinti ryšių palaikymą su būstinės paramos tarnybomis. Paaikškėjo, kad mentoriavimo sistema, pagal kurią dabartiniai centrai vadovauja naujiems centrams ir teikia jiems paramą, yra labai veiksminga, jeigu veikiančio centro direktorius naujo centro direktoriui suteikia aiškius įgaliojimus naudotis jo darbuotojais, medžiagomis ir pan. Rekomenduojama išmokyti darbuotojus, kurie atliks mentoriaus vaidmenį ir mokys naujus bendradarbius.

- **Papildomų žmogiškųjų išteklių įdarbinimas**

Siekiant sumažinti laiką, kurio reikia susirasti naujus darbuotojus, reikėtų bet kuriuo metu turėti prieinamus atnaujintus standartinius **darbo aprašymus**, kuriuose išsamiai aprašomi įgūdžiai ir užduotys.



Reikėtų išanalizuoti **administracinę naštą**, kuri atsiranda skubaus įdarbinimo metu. Reikėtų patikrinti kiekvieno žingsnio būtinybę ir galimybes siekiant sutrumpinti procesą. Su žmonėmis ir organizacijomis, kurios turėjo duoti oficialų patvirtinimą (pavyzdžiui, direktoriai, finansų inspektorius ir pan.), reikėtų tartis dėl skubių procedūrų taikymo.

parengiamieji įdarbinimo veiksmai
<input type="checkbox"/> parenkite standartizuotus visų profilių darbo aprašymus
<input type="checkbox"/> parenkite standartizuotas visiems priėmimo centrams skirtas organizacines diagramas
<input type="checkbox"/> kuo labiau supaprastinkite administracines įdarbinimo procedūras
<input type="checkbox"/> užmegzskite bendradarbiavimą su nacionalinėmis (vietos įdarbinimo) institucijomis
<input type="checkbox"/> apsvarstykite galimybę įdarbinimo procedūras patikėti laikiniems darbuotojams
<input type="checkbox"/> sudarykite ir palaikykite darbuotojų rezervus
<input type="checkbox"/> parenkite žmogiškųjų išteklių strategiją dėl papildomų darbuotojų samdymo
<input type="checkbox"/> parenkite reklaminę (informuotumo didinimo) garso (vaizdo) medžiagą, kad galėtumėt informuoti apie priėmimo institucijos darbą

Iš anksto reikėtų parengti **standartinius darbo aprašymus**, skelbimus apie laisvas darbo vietas, atrankos testus ir pan. Reikėtų nustatyti pagrindinius gebėjimus, kurių reikalaujama iš naujų darbuotojų, be to, iš anksto galima paskirti atrankos procedūrų komisijos narius. Galima iš anksto parengti ir su atitinkamomis tarnybomis susitarti dėl **organizacinės diagramos**, taikomos standartinio dydžio centrui, kurioje išsamiai apibūdinami reikalingų darbuotojų profiliai pagal gyventojų rūšį (pavyzdžiui, nelydimi nepilnamečiai, medicininiai profiliai ir pan.). Rekomenduojama kuo labiau paisyti šios sistemos.

Galima nustatyti įdarbinimo metodus ir procedūras, taip pat bendradarbiavimo protokolus. Akivaizdžiausia priemonė, susijusi su pasirengimo ir plėtros etapu, yra **darbuotojų rezervo sudarymas ir palaikymas**. Tai yra labai svarbūs aspektai siekiant užtikrinti gyvybiškai svarbias naujų centrų funkcijas. Be to, galima iš

anksto susisiekti su **nacionalinėmis arba vietos įdarbinimo institucijomis** siekiant susitarti dėl **bendradarbiavimo protokolų**, kuriuose aprašoma, kaip jie gali greitai padėti įdarbinti darbuotojus. Taip pat galima apsvarstyti galimybę įdarbinimo procedūroms arba jų daliai (pavyzdžiui, išankstinei atrankai) samdyti **laikinus darbuotojus** arba kitas įdarbinimo agentūras. Su vyriausybės institucijomis, NVO ir pan., kurios vykdo panašią veiklą (sulaikymo centrai, benamių prieglaudos, vietos prieglobsčio iniciatyvos) galima sudaryti **komandiravimo sutartis**, siekiant išspręsti darbuotojų trūkumo problemą. Idealiausiu atveju šiems žmonėms taip pat iš anksto reikėtų surengti mokymo kursus.

Iš anksto reikėtų išanalizuoti ir parengti veiksmingą **žmogiškųjų išteklių strategiją, kaip pasamdyti papildomus darbuotojus**. Galima sukurti filmą, kuriame parodomi centruose ir būstinėse paramos tarnybose atliekami skirtingi vaidmenys. Paskui tai galima panaudoti per savivaldybėse, kuriose bus atidaryti nauji centrai, taip pat per universitetuose akademinį metų pabaigoje ir pan. rengiamas **grupės sesijas**. Šiose grupės sesijose suinteresuotieji asmenys automatinės atrankos būdu galės susidaryti geresnį vaizdą apie darbo ir veiksmų turinį (plg. E (7) skyrių „Bendradarbiavimas su savanoriais“).

### Geroji patirtis

Priėmimo institucija, atsižvelgdama į nepastovias aplinkybes ir neužtikrintumą dėl didelio pabėgėlių antplūdžio situacijos trukmės, turėtų pagalvoti apie naujai pasamdytiems darbuotojams siūlomų sutarčių sudaryti sutarčių rūšį. Pasiūlymas sudaryti neterminuotas darbo sutartis, kuriose nustatyta sąlyga, pagal kurią sutartis baigsis užsidarius centrui, gali būti geras kompromisas tarp lankstumo ir ilgalaikio darbo perspektyvų naujiems darbuotojams, palyginti su terminuota sutartimi, suteikimo.

### • Naujų žmogiškųjų išteklių mokymas ir instruktavimas

Esant dideliame pabėgėlių antplūdžiui kyla rizika, kad daugiau dėmesio bus skiriama įdarbinimui ir mažiau mokymui. Siekiant garantuoti priėmimo kokybę ir palaikyti darbuotojų motyvaciją, mokymui reikėtų skirti nemažai laiko. Pagrindiniai **mokymo dokumentų rinkiniai** (elgesio kodeksas, profesinis pagrindinis požiūris, pirmoji pagalba,

gaisro prevencija, konfliktų sprendimas, prieglobsčio teisė, vidaus procedūros ir pan.) turėtų būti parengti iš anksto ir nuolat atnaujinami. Taip pat svarbu aiškiai atskirti „būtinius“ ir „norimus“ mokymus.

#### parengiamieji darbuotojų mokymo veiksmai

- parenkite pagrindinius ir būtinus mokymo dokumentų rinkinius
- pasinaudokite EASO mokymo apie priėmimą ir susijusius klausimus moduliais
- parenkite naujų darbuotojų instruktavimo metodiką (tarpusavio instruktavimas)

Šiuo atžvilgiu rekomenduojama pasinaudoti **EASO** parengtais **mokymo** apie priėmimą **moduliais** ir surengti instruktorių tarpusavio mokymo sesijas.

Nors akivaizdu, kad reikia turėti įvairių gebėjimų darbuotojų, taip pat reikėtų užtikrinti **įvairių gebėjimų turinčių ir specializuotų darbuotojų** bei **naujų ir patyrusių darbuotojų skaičiaus pusiausvyrą**. Šią pusiausvyrą galima užtikrinti taikant **mentorystę** ir sukuriant pagalbos tarnybas.

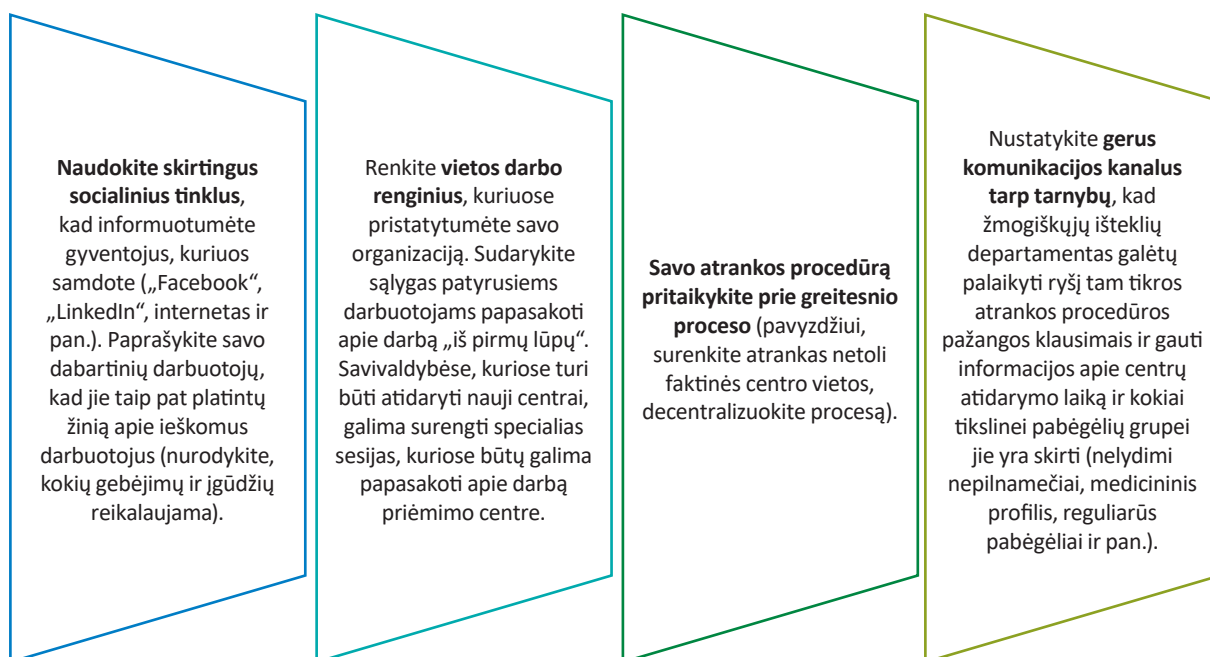
- **Personalo mokymas nenumatytų atvejų planavimo klausimais**

Personalas turėtų būti gerai išmokytas ir gerai pasirengęs vykdyti konkrečias mokymo ir informuotumo apie reagavimą nenumatytais atvejais didinimo užduotis. Dalyvavimas **scenarijumi pagrįstuose mokymo kursuose** autentiškoje operatyvinėje aplinkoje, sudaro sąlygas sprendimus priimti tikroviškesnėmis sąlygomis. Tai palengvina veiksmingo mokymo patirtį realiomis aplinkybėmis ir yra labai svarbu užtikrinant, kad darbuotojai suprastų savo vaidmenį ir pareigas kritinėse situacijose ir turėtų visas priemones, kurių reikia reagavimui užtikrinti.

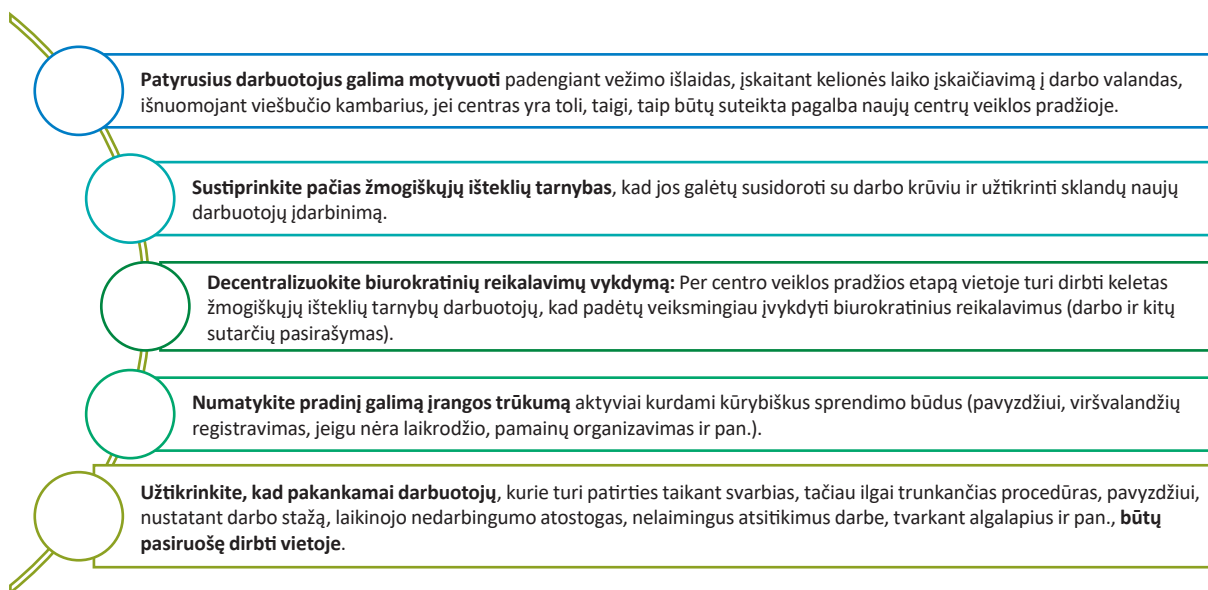
### 3. Reagavimo ir vadovavimo etapas

- **Naujų darbuotojų įdarbinimas ir mokymas**

Įdarbinant naujus darbuotojus, rekomenduojama atsižvelgti į šiuos aspektus:



Atkreipkite dėmesį į tai, kad paskutiniu momentu gali įvykti daug **pakitimų** (pavyzdžiui, atidedamos centro uždarymo datos arba jos sustabdomos neribotam laikui, pasikeičia tikslinės grupės). Naujiems ir esamiems darbuotojams reikia aiškiai perduoti šią informaciją ir išaiškinti jos kintantį pobūdį: daugiau dėmesio skirkite laikinam pobūdžiui ir lankstumo poreikiui. Be to, atsižvelkite į tai, kad:



Siekiant visapusiškai parengti naujus darbuotojus jų atliekamam darbui, nepakanka pasirūpinti tik pagrindiniu mokymu. Taip pat būtina pasirūpinti **papildomu instruktavimu**. Kiekviename departamente, grupėje arba pagal darbo kategoriją reikėtų paskirti bent vieną patyrusį darbuotoją, kuris galėtų padėti naujai įdarbintiems darbuotojams įvairiais klausimais (**mentoriavimas**). Šiam asmeniui reikėtų skirti pakankamai laiko ir erdvės, kad jis galėtų įvykdyti savo užduotį.

### Geroji patirtis

Galima sukurti pagalbos tarnybų sistemą, kurioje patyrę darbuotojai nuotoliniu būdu atsakytų į naujų darbuotojų klausimus. Tai gali padėti paskirstyti našta, susijusią su pagalbos teikimu naujiems darbuotojams.

#### • Darbuotojams tenkančio spaudimo valdymas

Didelio pabėgėlių antplūdžio laikotarpiu nauji darbuotojai jaučia nuolatinį didelį spaudimą dėl visų rūšių priėmimo veiklos. Didelis spaudimas gali suteikti motyvacijos. Tačiau jeigu spaudimas nesuvaldomas arba tampa pernelyg didelis, tai gali sukelti stresą, kuris pasireiškia fiziologinėmis arba psichologinėmis ligomis. Žmonės įvairiai reaguoja į spaudimą. Vieną žmogų skatinantis veiksnys kitam gali sukelti stresą. Per didelis stresas gali turėti įtakos darbo rezultatams, sveikatai ir santykiams. **Direktoriai ir grupių vadovai** turėtų į tai nuolat atsižvelgti **stebėdami ir valdydami šį jų darbuotojams daromą spaudimą** ir šiuo tikslu naudoti iš anksto nustatytus rodiklius (pavyzdžiui, laikinojo nedarbingumo atostogas, išvykimus). Reikėtų nustatyti veiksmingą žmogiškųjų išteklių politiką siekiant užkirsti kelią ligoms, kurias sukelia didelis spaudimas darbe. Galima parengti streso valdymo grupių rezervą; tos grupės rengtų informacinius susitikimus įvykus incidentams ar kitiems stresą sukeliantiems įvykiams.

Galiausiai svarbiausia užmegzti veiksmingą **darbuotojų ir savanorių bendradarbiavimą**, atsižvelgiant į savanorių dalyvavimo mastą (žr. G skyrių apie išorės koordinavimą su savanoriais). Savanoriai gali padėti sumažinti darbuotojams tenkančią našta, tačiau jei savanorių veikla bus organizuojama netinkamai, ji gali duoti priešingų rezultatų.

**Vadovai turėtų palaikyti darbuotojų motyvaciją** reguliariai ir įvairiais būdais (parašydami asmeninį padėkos raštą, paskelbdami internete vaizdo žinutę, pasirūpindami darbuotojams skirtu renginio organizavimu, skirdami pinigines premijas ir pan.) įvertindami jų darbą ir atsidavimą.

Taip pat svarbu, kad vadovai palaikytų **aiškią ir realistišką komunikaciją dėl galimo centro uždarymo**.

## 4. Peržiūros ir tikslinimo etapas

Šis etapas turėtų būti naudojamas **baigiant** naujų darbuotojų **mokymą**.

Prireikus sumažinti priėmimo pajėgumus, priėmimo institucija turėtų turėti **gerai parengtą žmogiškųjų išteklių strategiją**, kurioje būtų nustatyti aiškūs atleidimo iš darbo kriterijai. Reikėtų įvertinti galimybę kartu su kitomis institucijomis, kurios yra susijusios su priėmimo institucija, pavyzdžiui, sprendžiančiosios ir migracijos institucijos, apsikeisti vidaus ir išorės darbuotojais.

Visada reikia atsižvelgti į tai, kad iki faktinio centro uždarymo vietoje turi būti pakankamai darbuotojų. Siekiant motyvuoti žmones pasilikti iki pabaigos, galima įvertinti galimybę numatyti tam tikros rūšies paskatas, pavyzdžiui, pinigines premijas.

Reikėtų apibrėžti priėmimo pareigūnams skirtą **komunikacijos strategiją**, susijusią su centrų uždarymu (tvarkaraštis, uždarymo priemonės, sindikatų dalyvavimas ir pan.).

Atkreipkite dėmesį, kad tai, kaip išsiskirsite su savo laikiniais darbuotojais, gali turėti įtakos tam, ar jie rekomenduos jūsų instituciją kaip patrauklų darbdavį. Jei toks išsiskyrimas vertinamas kaip teisingas, labiau tikėtina, kad šiek tiek patirties turintys laikini darbuotojai gali svarstyti galimybę dirbti su jumis ateityje.

Užtikrinkite, kad nutraukiant sutartis dirbtų pakankamai administracinių darbuotojų. Dėl to atsiranda didelis darbo krūvis, kurį reikėtų kuo greičiau sumažinti.

## L. Priėmimo sąlygų užtikrinimas ir valdymas didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis

### 1. Įvadas

Priėmimo sąlygų užtikrinimas reglamentuojamas pagal Priėmimo sąlygų direktyvą (PSD), o nenumatytų atvejų planas turėtų atitikti PSD. Kadangi direktyvoje paliekama didelė laisvė apibrėžti orius pragyvenimo standartus ir tai, kaip juos reikėtų užtikrinti, Europos prieglobsčio paramos biuras parengė EASO priėmimo sąlygų gaires, kuriose ES+ valstybės gali susipažinti su išsamesniais standartais ir rodikliais, taikomais priėmimo sąlygoms, kurios yra būtinos siekiant užtikrinti orų prašytojų pragyvenimą. Tačiau EASO gairės parengtos atsižvelgiant į įprastas sąlygas ir jos nėra pritaikytos prie didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygų. Todėl šio skyriaus paskirtis – patarti ES+ valstybėms, kaip užtikrinti priėmimo sąlygas didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis atsižvelgiant į PSD 18 straipsnio 9 dalies b punktą.

Kalbant apie prašytojų poreikius svarbu nepamiršti, kad visada turėtų būti tenkinamos EASO priėmimo sąlygų gairių bendrosios nuostatos: 1) skaidrumas ir atsakomybė, 2) nediskriminavimas, 3) specialiųjų poreikių paisymas. Kaip paaiškinta pirmiau, PSD nustatyti standartai, kurie taikomi neišimtinėmis sąlygomis, turėtų taip pat būti naudojami kaip orientyrai didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis.

Priėmimo sąlygų užtikrinimas prasidėjus dideliame pabėgėlių antplūdžiui, žinoma, yra sudėtingesnis uždavinys, palyginti su įprasta situacija. Šiuo atveju nemažai dalykų priklauso nuo **nacionalinės teisės**, pavyzdžiui, konkurso procedūrų, darbo teisės, bendravimo su savivaldybėmis ir pan., ir nuo fakto, kad valstybės išteklių yra riboti. Priėmimo sistemos pajėgumai yra riboti, o daugeliu atvejų šios sistemos neturi daug išteklių, net ir tų, kurie susiję su žmogiškaisiais išteklių, laiku ir energija. Todėl sudėtinga nustatyti kokią nors bendro pobūdžio nuostatą, tačiau reikia atsižvelgti į tam tikrus aspektus.

### 2. Pasirengimo ir plėtros etapas

Kaip paaiškinta, minimalūs standartai turėtų būti naudojami kaip atspirties taškas ir krizės sąlygomis, nors laikas, kurio reikia šioms sąlygoms užtikrinti, gali skirtis, palyginti su naujų centrų kūrimo terminais, kai laiko požiūriu skubos nėra. Todėl šių standartų užtikrinimas gali būti vertinamas kaip tęstinis procesas, tačiau kartu tai turi būti galutinis tikslas.

Nenumatytų atvejų plane reikėtų stengtis **kuo greičiau** užtikrinti priėmimo sąlygas, kurios atitiktų Priėmimo sąlygų direktyvą. Tam iš esmės reikia pasirengimo nustatyti alternatyvius prekių ir paslaugų pirkimo kanalus, o ne naudoti konkurso procedūras. Jei to neįmanoma padaryti, galbūt yra sprendimo būdas anksčiau įsigyti ir sandėliuoti tam tikrus išteklius, kuriuos būtų galima panaudoti didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis. Kitas sprendimo būdas – lanksčios sutartys, kuriomis būtų sudarytos sąlygos pirkti papildomas prekes ir paslaugas iš įmonių, kurios buvo iš anksto atrinktos pagal konkurso procedūrą arba viešojo konkurso procedūroje numatyti sąlygą dėl pristatymo pagal poreikį, siekiant išvengti prekių sandėliavimo kartu išsaugant galimybę jas užsakyti paskutinę minutę (*plg. E skyrių „Valdymo (sprendimų priėmimo) struktūra“ ir J skyrių „Išteklių valdymas“*).

Be to, gali būti naudinga **stiprinti pilietinės visuomenės ir savanorių gebėjimus**. Pabandykite sukurti veiksmingą NVO ir pavienių asmenų tinklą, kuriame būtų numatyti įvairūs pagalbos didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis aspektai.

Norint sugebėti valdyti priėmimo darbo dalį, būtina aiškiai žinoti prašytojų skaičių, jų asmens duomenis ir specialiuosius poreikius.

pasirengimo tinkamoms priėmimo sąlygoms priemonės	Sklandaus proceso kūrimas
<input type="checkbox"/> Sukurkite sklandžią proceso struktūrą, iš kurios būtų aišku kas, ką ir kada daro, kad kiekvienas prašytojas, prieš suteikiant jam apgyvendinimą, būtų įregistruotas	Sklandaus proceso nuo atvykimo momento iki apgyvendinimo momento parengimas, asmenų, jų veiksmų ir veiksmų atlikimo laiko nustatymas palengvins įgyvendinimo procesą.
<input type="checkbox"/> Turėkite parengtus kontrolinius sąrašus, kad nustatytumėte (aiškius) pažeidžiamumo atvejus ir specialiųjų poreikių turinčius asmenis paskirtumėte į tinkamiausius priėmimo centrus	Dėmesį reikia skirti ne tik apgyvendinimo standartams; labai svarbu <b>registruoti</b> kiekvieną prašytoją prieš jį paskiriant į priėmimo centrus. Kiekvieno atskiro priimamo asmens registracija ir vietos <b>stebėjimas</b> yra labai svarbus siekiant turėti galimybes juos <b>atsekti</b> vėlesniame etape, visų pirma – siekiant rasti šeimos narius, kurie kelionės arba išlaipinimo metu atsiskyrė.
<input type="checkbox"/> Veskite asmens bylas, kad galėtumėte atsekti prašytojus	

Reikėtų numatyti pakankamus išteklius siekiant kuo ankstesniame etape nustatyti **specialiuosius poreikius**. Atsižvelgiant į tai, kad didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis ištekliai ir laikas apskritai yra riboti, šis aspektas tampa dar svarbesnis, palyginti su įprastu priėmimo sistemos veikimu. Todėl žmonės, kuriems reikalinga speciali priežiūra, gali gauti tinkamiausią apgyvendinimą ir rekomendacijas. Priešingu atveju poreikiai taps svarbesni, o pastangos ištaisyti trūkumus pareikalas daugiau laiko ir išteklių.

### Geroji patirtis

EASO priemonė, skirta specialiųjų poreikių turintiems asmenims nustatyti (angl. IPSN)

Siekdamas padėti ES+ valstybėms nustatyti ir įvertinti specialiuosius poreikius, susijusius su procedūrinėmis ir priėmimo garantijomis, EASO parengė internetinę interaktyvią priemonę, kuri yra viešai prieinama įvairiomis ES kalbomis.

IPSN priemonė – tai intuityvi praktinė priemonė, skirta padėti laiku ir nuolat atlikti specialiųjų poreikių nustatymą ir vertinimą ir tam nereikia jokių specialių žinių. Priemonė pagrįsta orientaciniais rodikliais, susijusiais su skirtingomis asmenų, kurie gali turėti specialiųjų poreikių, kategorijomis. Į šį sąrašą įtrauktos visos PSD nurodytos asmenų kategorijos, taip pat LGBTI asmenys ir asmenys, turintys su lytimi susijusių specialiųjų poreikių. Pasirinkus kategoriją rodoma papildoma informacija, kuri pateikiama siekiant įvertinti, ar prašytojas turi atitinkamų specialiųjų poreikių, ir parengiamas kontrolinis sąrašas bei trumpos gairės dėl susijusių paramos priemonių. Priėmimo parama yra vienas iš IPSN priemonėje išstobulintų aspektų.

Naudotojui surinkus susijusią informaciją, ją galima atspausdinti arba išsaugoti kaip pranešimą, įskaitant galimybę pasirinkti įvairius elementus. Pranešimas toliau gali būti tikslinamas atsižvelgiant į konkretų nagrinėjamą atvejį ir po to išsaugomas arba spausdinamas.

IPSN priemonės integravimas į nacionalinį mechanizmą pagal šiame skirsnyje išvardytus standartus laikomas gerosios patirties rekomendacija.

Priemonę galima rasti internete (<https://ipsn.easo.europa.eu>).

## 3. Reagavimo ir vadovavimo etapas

Jeigu nenumatytų atvejų plano taikymo pradžia turi įtakos priėmimo sąlygoms, svarbu **prašytojus informuoti** apie pasekmes. Jeigu standartai, kurių tikimasi, dar nėra nustatyti, jei nesilaikoma terminų arba standartinių procedūrų ar nėra užtikrinamos standartinės sąlygos, reikėtų surinkti naujausią informaciją ir imtis kitų žingsnių siekiant skaidriai informuoti prašytojus (plg. E skyrių „Valdymo (sprendimų priėmimo) struktūra“, F skyrių „Informacijos valdymas ir komunikacija“ ir G skyrių „Išorės koordinavimas“).

### Geroji patirtis

Per registracijos procesą siekiant nustatyti specialiuosius poreikius, pildomas kontrolinis sąrašas, kuriame nustatyti pažeidžiamumo kriterijai. Jeigu paaiškėja specialusis poreikis, prašytojai, kuriems to reikia labiausiai, prioritetine tvarka skiriami į specialius priėmimo centrus.

Kontrolinis sąrašas saugomas prašytojo byloje ir prašytojas informuojamas apie išimtinę situaciją ir kitus veiksmus, kurių bus imamasi.

Byloje saugomas įrašas apie apgyvendinimo įstaigą, į kurią nusiunčiamas prašytojas.

## 4. Peržiūros ir tikslinimo etapas

Per šį etapą visa veikla turėtų būti orientuota į visapusišką PSD įgyvendinimą, taip pat *EASO priėmimo sąlygų gaires „Veiklos standartai ir rodikliai“*. Veiklos ir rezultatų stebėseną ir atsiskaitymą vyresnybei yra būtini siekiant sugebėti pririnkus prisitaikyti. Veiksmų planai, kuriais faktinė padėtis pritaikoma prie naujų realijų, taip pat pokyčių ir tendencijų stebėjimas padės užtikrinti rezultatų matomumą. Dėl sąlygų, kurios dar neatitinka standartų, bus parengta sistema ir tvarkaraštis, kad būtų pasiekti tikslai atsižvelgiant į faktinės situacijos raidą.

## M. Saugumas (prevencija) ir sauga

### 1. Įvadas

Rengiant nenumatytų atvejų planą, pagrįsta daryti prielaidą dėl **didelio apsaugos pajėgų atliekamų sulaikymų skaičiaus**. Reikėtų atsižvelgti ne tik į fizinius aspektus, bet ir į kitas aplinkybes, pavyzdžiui, sveikatą (įskaitant psichinę sveikatą), asmens duomenis ir šeimos saugumą (pagarba šeimos ryšiams).

Saugumas – tai **pagrindinis principas, kurio negalima supaprastinti**, ir tai yra būtina sąlyga norint teikti kitas paslaugas. Tačiau tam tikrose situacijose atsiranda poreikis pirmenybę teikti vienam aspektui. Todėl saugumui, įskaitant prašytojų ir personalo saugumo aspektus, reikia skirti **nuolatinį dėmesį**.

Didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis kai kurios aplinkybės yra naujos, **pavyzdžiui, personalas arba infrastruktūra**, o rizika gali būti didesnė nei esamuose centruose. Todėl ypatingą dėmesį reikėtų skirti naujų darbuotojų supažindinimui su saugumo ir prevencijos priemonėmis ir patikrinti visus naujų centrų saugumo aspektus. Kitas rizikos veiksnys yra tas, kad veiksmų reikia imtis **greitai**, todėl didėja klaidų tikimybė. Jei įmanoma, būtų naudinga nustatyti aiškią padarytų klaidų ištaisymo tvarką.

### 2. Pasirengimo ir plėtros etapas

#### Parengiamieji veiksmai, susiję su saugumu ir prevencija

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> nustatykite konkrečias grėsmes  |
| <input type="checkbox"/> iš anksto parenkite atitinkamas saugumo priemones, įskaitant vidaus taisykles |
| <input type="checkbox"/> nustatykite visus susijusius dalyvius   |

Pirma aplinkybė, kurią reikėtų įvertinti, – tai **silpnųjų vietų nustatymas ir jų susiejimas su potencialiomis grėsmėmis**. Šis vertinimas atliekamas laikantis naujausios patirties arba pasitelkiant išorės ekspertus, kurie gali atlikti objektyvią sistemos analizę. Kitas etapas – išsiaiškinti veiksmingiausias potencialių grėsmių prevencijos priemones.



**Dažniausiai pasitaikančių grėsmių pavyzdžiai** yra šie:

- Ligų sukeltos problemos (visų pirma tai pasakytina apie užkrečiamąsias ligas)
- Psichologinės ir socialinės problemos
- Riaušės (pavyzdžiui, dėl etninės įtampos, netinkamų priėmimo sąlygų arba perpildymo)
- Problemos stebint personalą, kai susidaro ekstremalios sąlygos, kurios gali sukurti situacijas, kurioms esant darbuotojai elgiasi netinkamai, kai jie nėra pakankamai išmokyti
- Smurtas šeimoje, netinkama arba nepakankama tėvų priežiūra
- Seksualinis priekabiavimas
- Prašytojų reikalavimai ir jų daromas spaudimas (visų pirma streikai)
- Vidaus taisyklių pažeidimas (nepaklusimas nakties rimčiai, piktnaudžiavimas narkotinėmis medžiagomis, vandalizmas)
- Prašytojų arba darbuotojų vykdomas persekiojimas ir viktimizacija (pavyzdžiui, etniniu arba religiniu pagrindu arba LGBT asmenų atžvilgiu)



- Asmens duomenų arba bet kokios konfidencialios informacijos atskleidimas
- Įtarimai dėl radikalizmo arba kontaktų su teroristais
- Išorės grėsmės (apibrėžiamos kaip išorės asmens ir (arba) organizacijos grėsmė priėmimo centrui (infras- truktūra, personalas arba prašytojai)

✓ **Kalbant apie išorės grėsmes, reikėtų atkreipti dėmesį, kad šios grėsmės priėmimo centrui gali kilti iki jo atidarymo, pavyzdžiui, gali kilti rizika, kad centras, kurį planuojama atidaryti, bet kuris dar nėra atidary- tas, gali būti padegtas.**

Rengiantis kovoti su išvardytomis grėsmėmis, galima naudoti skirtingas **priemones**, pavyzdžiui:

- Fizinės saugumo priemonės (pvz., sargybiniai, tvora, vaizdo stebėjimo kameros).
- Informacija (pvz., lankstinukai, susitikimai, vaizdo medžiaga).
- Kuruojami nauji darbuotojai.
- Tarpininkavimas sprendžiant konfliktus.
- Pranešimo kanalai (pavyzdžiui, perspėjimo telefono numeriai, GSM ryšio pasiekiamumas, galimybė kon- fidencialiai dalytis informacija).
- Tinkamų santykių su vietos bendruomene palaikymas.
- IT (pavyzdžiui, VPN naudojimas, tinkamų slaptažodžių politika).
- Organizacinės priemonės (pavyzdžiui, bendrų vonios kambarių naudojimas pamainomis, sergančių asme- nų izoliavimas, greitas vandens ir vaistų pristatymas).
- Parenkite SVP, kurios būtų taikomos didelės rizikos arba labai tikėtiniems incidentams, kurie gali turėti įtakos jūsų gebėjimams (pvz., gaisrui).
- Tinkamos visų užkrečiamųjų ligų prevencijos ir sulaikymo priemonės.
- Parenkite tinkamą sankcijų politiką.

Atidarant naujus centrus didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis, reikalaujama veiklą pradėti kuo greičiau. Todėl labai svarbu iš anksto parengti tinkamas saugumo priemones: tai apima **vidaus taisykles**, tinkamas procedūras ir būtinas sutartis (pavyzdžiui, su apsaugos įmone). Paprastai vidaus taisyklės ir procedūros jau būna parengtos, tačiau ne visos jos taikomos centruose, kurie veikia didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis (pavyzdžiui, yra mažiau laiko, labiau perkrauti centrai ir skirtingi suinteresuotieji subjektai, palyginti su įprasta situacija). Tuomet priėmimo institucija turi išsiaiškinti, kokios rūšies korekcijos reikalingos.

Pasirenkite **didesnei saugumo rizikai, kuri gali atsirasti didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis** ir galbūt paban- dykite parengti aiškias procedūras, kuriose būtų nustatyta, kaip darbuotojai turėtų veikti atitinkamoje situacijoje. Nors procedūros, kuriose nustatyta, kaip elgtis pavojingiausiose situacijose, gali būti parengtos, svarbu jas išana- lizuoti ir išsiaiškinti, ar yra koks nors poreikis jas pakeisti atsižvelgiant į didelį pabėgėlių antplūdį.

Didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis ne visada įmanoma vienu metu užtikrinti visus saugumo aspektus. Todėl reikėtų atlikti **su konkrečiais saugumo aspektais susijusios informacijos analizę** ir nustatyti, kuriam aspektui reikėtų teikti pirmenybę (pvz., priešgaisrinės saugos reglamentas).

Pakankamas **darbuotojų mokymas procedūrų klausimais ir šių procedūrų išmanymas** yra labai svarbus siekiant sudaryti sąlygas taikyti pirmiau minėtas priemones, nes saugumas nėra sukuriamas tik naudojant aparatinę įrangą ir nustatant taisykles bei reglamentus. Tai yra **saugios ir pagarbios atmosferos** priėmimo centre rezultatas. Tokią atmosferą galima sukurti tik užtikrinant pagarbą, žmonių bendravimu su prieglobsčio prašytojais pagrįstą aplinką ir užtikrinant, kad su prašytojais visada būtų elgiamasi oriai. Esminę svarbą turi **komunikacija. Palaikant dialogą su priimamais asmenimis**, taip pat reikėtų sukurti ir taikyti saugumo strategijas. Visų pirma pabandykite numatyti papildomas saugumo priemones, kurios specialiųjų poreikių turintiems asmenims taikomos didelio pabėgėlių antplūdžio laikotarpiais (pavyzdžiui, vaikų arba moterų apsauga nuo seksualinio priekabiavimo).

Nepamirškite, kad neįmanoma numatyti visų situacijų. Priėmimo institucija gali neturėti įgaliojimų, todėl jai gali būti reikalinga parama, kad ji galėtų taikyti tam tikras saugumo priemones. Todėl naudinga **išsiaiškinti visus susijusius dalyvius, kurie gali suteikti reikalingą pagalbą**, pavyzdžiui, policija ir gaisrinė, ir nustatyti nuolatinio bendradarbiavimo formas.

Siekiant užtikrinti veiksmingą saugumo sistemą, labai svarbu **kontroliuoti ir įvertinti** visas taikomas priemones. Ypač svarbu paisyti ne tik tariamų aspektų, bet ir imtis veiksmų, kurie turėtų būti atliekami remiantis patirtimi. Atlikus vertinimą gauti rezultatai vėliau yra naudingi atnaujinant arba tobulinant planą. Taip pat svarbu atlikti peržiūrą ir korekcijas, nes tai parodo tikslią žalą, kuria reikia ištaisyti.

Labai svarbu nepamiršti, kad šis vertinimas gali būti veiksmingesnis, jei jį **kartu atlieka operatyvinis priėmimo personalas ir samdomas saugumo ekspertas**. Šis sprendimo būdas padeda užtikrinti aukščiausio lygio objektyvumą ir išsamumą, todėl rezultatas būna vertingesnis ir sąžiningesnis. Rekomenduojama išklausti ir antrą nuomonę. Naudokite nustatytą struktūrą, pavyzdžiui, priešgaisrinės saugos patikrinimus ir taisykles.

Taikomas bendras procesas: vertinimas dokumentuose ir vietoje.

### 3. Reagavimo ir vadovavimo etapas

**Didelio pabėgėlių antplūdžio laikotarpiu saugumo negalima susilpninti**; tai turėtų būti vadovybės ir darbuotojų pagrindinis principas. Visų pirma neįprastoje situacijoje, pavyzdžiui, esant dideliame pabėgėlių antplūdžiui, saugumas yra svarbus ne tik užtikrinant orius pragyvenimo standartus, bet ir saugant gyvybes. Tinkamo saugumo lygio užtikrinimas didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis būtų neįmanomas, jei visi suinteresuotieji subjektai, ir priėmimo darbuotojai ir prašytojai tinkamai nebendradarbiautų. Todėl svarbu juos informuoti apie visas grėsmes ir saugumo priemones. Teikiant įprastą informaciją, pirmenybę reikėtų teikti informacijai apie saugumą ir prevenciją. Pasiūnkite neapkrauti prašytojų informacija, pasirinkite, kurią informaciją jie turėtų gauti iš karto, o kurią gali gauti vėliau. Nebūtina žmonėms išdalyti visos informacijos, kai kuriais atvejais pakanka ją padėti matomoje vietoje. Reikėtų užtikrinti saugos ženklų matomumą (evakuacija, gesintuvai ir pan.).

Kartais darbuotojai gali suprasti, kad per pasirengimo ir plėtros etapą nustatytos procedūros nėra tinkamos arba pakankamos problemai išspręsti. Todėl labai svarbu užtikrinti galimybę **rengti skubias ir greitas konsultacijas**, kai darbuotojai tariasi su jų tiesioginiu vadovu. Reikia nuolat ir reguliariai vertinti visų saugumo priemonių tinkamumą ir efektyvumą ir prireikus jas reikėtų pritaikyti prie tam tikros situacijos.

**Nuolat ir reguliariai** turėtų būti atliekami tiek rizikos, tiek silpnųjų vietų vertinimai. Saugumo aplinkybių stebėseną nėra kokio nors konkretaus etapo sudedamoji dalis, veikiau tai yra nuolatinė veikla, kurios intensyviau reikėtų imtis didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis.

Nepamirškite taip pat įtraukti **darbuotojų saugumo priemonių**, pavyzdžiui, organizuodami komunikacijos veiklą su aplinkine bendruomene. Užtikrinkite veiksmingą pranešimų apie bet kokias abejotinas situacijas, kurias pastebėjo darbuotojai, teikimo ir tinkamo informacijos apie visas bylas rinkimo kanalą, kad būtų palengvintas vėlesnis tyrimas ar teisiniai veiksmai.

Didelio pabėgėlių antplūdžio sąlygomis taip pat reikalaujama aktyviau ir greičiau bendradarbiauti su kitais suinteresuotaisiais subjektais. Daugiau informacijos šiuo klausimu žr. skyrių dėl koordinavimo su nacionaliniais saugumo dalyviais.

#### Geroji patirtis

Įrenkite dėžutę, kurioje galima laisvai (ir galbūt anonimiškai) pateikti pasiūlymus ir rekomendacijas dėl nustatytų trūkumų ir galimų patobulinimų. Geras sumanymas – suteikti darbuotojams ir prieglobsčio prašytojams galimybę būti kūrybiškiems ir suprasti, kad kiekvienas pasiūlymas bus vertinamas rimtai.

### 4. Peržiūros ir tikslinimo etapas

Be nuolatinio ir reguliaraus vertinimo, kuris vykdomas per reagavimo ir vadovavimo etapą, labai naudinga po didelio pabėgėlių antplūdžio atlikti apibendrinamąjį **vertinimą**. Vertinimo rezultatą galima panaudoti būsimai parengčiai. Kiek tai įmanoma, priėmimo institucijos vertinimo metu turėtų stengtis užtikrinti veiksmingą objektyvumo lygį. Būtų naudinga pasamdyti išorės ekspertus, pavyzdžiui, audito agentūrą arba bendrovę.

Nedarant poveikio tam, kas išvardyta, **vidaus nuomonių apklausa ir vertinimai** taip pat gali būti labai vertingi. Rekomenduojama imtis veiksmų atsižvelgiant į darbuotojų pateiktus pasiūlymus ir jų paisyti (žr. pirmiau minėtą pasiūlymų dėžutę), taip pat nustatyti sprendimo būdus, kuriuos, darbuotojų manymu, yra sunkiausia taikyti arba kurie yra mažiausiai veiksmingi. Jei būtina, reikėtų peržiūrėti procedūras arba vidaus taisykles.

Taip pat būtų labai naudinga gauti tam tikrą **grįžtamąją informaciją iš prašytojų**. Tam tikrų pavojų ir nepatogių situacijų, apie kurias pranešta, apibendrinimas gali padėti geriau nustatyti galimas grėsmes ir silpnąsias vietas per būsimą pasirengimo ir plėtros etapą.

Gali būti sudėtinga įvertinti, kurios išimtinės priemonės buvo veiksmingos per reagavimo ir vadovavimo etapą ir kurias vėliau reikėtų išlaikyti. Kai kurios priemonės gali būti naudingos įprastose situacijose. Todėl vertinimo negalima naudoti tik kaip pagalbos kitam pasirengimo ir plėtros etapui ar kaip išmoktos pamokos; jis taip pat turėtų padėti **prisitaikyti prie įprastos situacijos ir atnaujinti** įprastą saugumo sistemą.

## Priedas. Kontroliniai sąrašai

### Aspektai, kuriuos reikia aptarti didelio pabėgėlio antplūdžio sąlygoms pritaikytame komunikacijos plane

- Nurodykite komunikacijos tikslą.
- Atkreipkite dėmesį į pagrindines žinutes, kurias norite perduoti išorės suinteresuotiesiems subjektams.
- Paaiškinkite procedūras, kaip reaguoti į žiniasklaidos užklausas, įskaitant atstovų spaudai paskyrimą.
- Aptarkite opius aspektus, dėl kurių gali būti sulaukiama kritikos arba kilti įtampa, ir pateikite su tuo susijusias rekomendacijas.
- Pateikite rekomendacijas, kaip vertinti informaciją, susijusią su priėmimo agentūros darbo poveikiu socialiniams tinklams.

### Priemonės, kurių reikia norint greitai įgyti naujų apgyvendinimo pajėgumų

- Su naujų centrų įsigijimu susiję kontroliniai sąrašai (kokybės standartai, susiję saugumo kriterijai, infrastruktūra ir paslaugų prieinamumas).
- Aiški naujų vietų patvirtinimo procedūra.
- Standartinės sutartys.

**Klausimai (temos), kuriuos (-ias) reikia aptarti per peržiūros ir koregavimo etapą**

- Pajėgumai ir laikas: ar portfelis derėjo su pajėgumų poreikiu ir ar tinkamai buvo apskaičiuotas laikas?
- Partneriai: Su kuriais partneriais buvo veiksmingiau bendradarbiaujama (atsižvelgiant į kokybę, ekonominį efektyvumą, lankstumą)?
- Kurių sutarčių nebuvo laikomasi ir dėl kokios priežasties? Galimybė imtis teisinių priemonių?
- Ar buvo įvykdyti sutartiniai įsipareigojimai?
- Procesas: kurį procesą (jo dalį), kuriuo siekiama padidinti pajėgumus, reikia patikslinti?
- Priėmimo vietų portfelio įvertinimas (atsižvelgiant į kokybę, ekonominį efektyvumą ir pan.): kuriuos pajėgumus galima išlaikyti kaip (būsimus) papildomus pajėgumus?

## Su viešaisiais pirkimais susiję parengiamieji veiksmai

- Įvertinkite poreikius, susijusius su viešųjų pirkimų ir viešo konkurso paslaugoms ir ištekliams įsigyti organizavimu didelio pabėgėlių antplūdžio atveju
- Išsiaiškinkite galimus pagrindinių išteklių tiekėjus ir sudarykite jų prioritetinį sąrašą
- Parenkite specifikacijas ir sutarčių šablonus, kurie būtų taikomi rengiant konkursą dėl reikalingų paslaugų ir išteklių
- Nustatykite aiškias procedūras ir aktyvavimo mechanizmus, kuriuos būtų galima naudoti didelio pabėgėlių antplūdžio situacijoje
- Viešuosius pirkimus renkite iš anksto, pavyzdžiui, naudodami pagrindų susitarimus

### Su logistika ir vežimu susiję parengiamieji veiksmai

- Atlikite logistikos ir vežimo sistemos vertinimą, kad patikrintumėte, ar didelio pabėgėlių antplūdžio atveju bus reikalingos papildomos priemonės
- Sudarykite kontaktų sąrašą (plg. E skyrių „Išorės koordinavimas“). Šis sąrašas turėtų būti atnaujinamas
- Planuokite su logistika susijusius veiksmus ir prekių ir asmenų pervežimą į naujas ir atokesnes vietas
- Pasirūpinkite vežimo priemonėmis, kurių reikia specialiųjų poreikių turintiems asmenims pervežti (pvz., taksi paslaugos, greitoji pagalba)
- Atsižvelkite į laiką, kurio reikia logistikos ir vežimo poreikiams patenkinti
- Sudarykite sutartis su vežimo įmonėmis ir (arba) kitomis vyriausybės įstaigomis, veikiančiomis vežimo ir logistikos sektoriuje



## Parengiamieji veiksmai atsižvelgiant į atsargų ir išteklių valdymą

- Atlikite reikalingų išteklių rūšies ir kiekio vertinimą
- Sukurkite tiekėjų tinklą, visada užtikrinkite, kad kiekvienos rūšies prekei būtų daugiau nei vienas tiekėjas
- Įvertinkite su ištekliais susijusias galimybes ir pagal poreikį sudaromas sutartis dėl reikalingų daiktų, priklausomai nuo įmonių pajėgumų greitai pristatyti prekes ir atsižvelgiant į reikalingų papildomų išteklių kokybę. Sandėliuojamų išteklių skaičius priklauso nuo laiko, per kurį įmonės gali pristatyti prekes. Atnaujinkite tiekimo aprašą, kad būtų galima veiksmingai užsakyti tiekimo paslaugas (venkite išteklių pertekliaus arba trūkumo).

### Parengiamieji žmogiškųjų išteklių valdymo etapai

- Parenkite visų profilių esamų darbuotojų užduočių (vaidmenų), kurių reikia imtis staiga prasidėjus dideliam pabėgėlių antplūdžiui, aprašymą
- Užtikrinkite vyresnio amžiaus (patyrusių) ir naujų darbuotojų skaičiaus pusiausvyrą
- Mokykite darbuotojus, kurie turės imtis naujų funkcijų didelio pabėgėlių antplūdžio situacijoje („dislokuojamų komandų“ sudarymas)
- Iš anksto nustatykite darbuotojų prioritetines užduotis
- Remkite veiksmus, kuriais skatinamas darbuotojų judumas

## Parengiamieji įdarbinimo veiksmai

- Parenkite standartizuotus visų profilių darbo aprašymus
- Parenkite standartizuotas visiems priėmimo centrams skirtas organizacines diagramas
- Kuo labiau supaprastinkite administracines įdarbinimo procedūras
- Užmegzkite bendradarbiavimą su nacionalinėmis (vietos) įdarbinimo institucijomis
- Apsvarstykite galimybę įdarbinimo procedūras patikėti laikiniems darbuotojams
- Sudarykite ir palaikykite darbuotojų rezervus
- Parenkite žmogiškųjų išteklių strategiją dėl papildomų darbuotojų samdymo
- Parenkite reklaminę (informuotumo didinimo) garso (vaizdo) medžiagą, siekdami informuoti apie priėmimo institucijos darbą

### Parengiamieji darbuotojų mokymo veiksmai

- Parenkite pagrindinius ir būtinus mokymo dokumentų rinkinius
- Pasinaudokite EASO mokymo apie priėmimą ir susijusius klausimus moduliais
- Parenkite naujų darbuotojų instruktavimo metodiką (tarpusavio instruktavimas)

## Pasirengimo tinkamoms priėmimo sąlygoms priemonės

- Sukurkite sklandžią proceso struktūrą, iš kurios būtų aišku kas, ką ir kada daro, kad kiekvienas prašytojas, prieš suteikiant jam apgyvendinimą, būtų įregistruotas
- Turėkite parengtus kontrolinius sąrašus, kad nustatytumėte (aiškius) pažeidžiamumo atvejus ir specialiųjų poreikių turinčius asmenis paskirtumėte į tinkamiausius priėmimo centrus
- Veskite asmens bylas, kad galėtumėte atsekti prašytojus

## Parengiamieji veiksmai, susiję su saugumu ir prevencija

Nustatykite konkrečias grėsmes

Iš anksto parenkite atitinkamas saugumo priemones, įskaitant vidaus taisykles

Nustatykite visus susijusius dalyvius

## Kaip susisiekti su ES

### Asmeniškai

Visoje Europos Sąjungoje yra šimtai *Europe Direct* informacijos centrų. Artimiausio centro adresą rasite svetainėje [https://europa.eu/european-union/contact\\_lt](https://europa.eu/european-union/contact_lt)

### Telefonu arba el. paštu

*Europe Direct* tarnyba atsakys į jūsų klausimus apie Europos Sąjungą. Su šia tarnyba galite susisiekti:  
— nemokamu numeriu: 00 800 6 7 8 9 10 11 (kai kurie operatoriai už šiuos skambučius gali imti mokestį),  
— šiuo standartiniu numeriu: +32 22999696 arba  
— elektroniniu paštu svetainėje [https://europa.eu/european-union/contact\\_lt](https://europa.eu/european-union/contact_lt)

## Kaip rasti informacijos apie ES

### Internetas

Informacijos apie Europos Sąjungą visomis oficialiosiomis ES kalbomis galima rasti svetainėje *Europa* ([https://europa.eu/european-union/index\\_lt](https://europa.eu/european-union/index_lt))

### ES leidiniai

Nemokamų ir mokamų ES leidinių galite atsisiųsti arba užsisakyti <https://publications.europa.eu/lt/publications>. Jeigu jums reikia daugiau nemokamų leidinių egzempliorių, kreipkitės į *Europe Direct* arba į vietos informacijos centrą (žr. [https://europa.eu/european-union/contact\\_lt](https://europa.eu/european-union/contact_lt))

### ES teisė ir susiję dokumentai

Norėdami susipažinti su ES teisine informacija, įskaitant visus ES teisės aktus nuo 1952 m. visomis oficialiosiomis kalbomis, apsilankykite svetainėje *EUR-Lex* (<http://eur-lex.europa.eu>)

### ES atvirieji duomenys

ES atvirųjų duomenų portale (<http://data.europa.eu/euodp/lt>) galima susipažinti su ES duomenų rinkiniais. Duomenis galima nemokamai parsisiųsti ir pakartotinai naudoti tiek komerciniais, tiek nekomerciniais tikslais.



■ Europos Sąjungos  
leidinių biuras

ISBN 978-92-9476-264-1