



Ghidul EASO privind planificarea de contingentă în contextul primirii

Seria de ghiduri practice ale EASO

Martie 2018



Ghidul EASO privind planificarea de contingentă în contextul primirii

Seria de ghiduri practice ale EASO

Martie 2018

Original manuscript completed in March 2018

Atât EASO, cât și orice alte persoane care acționează în numele acesteia își declină responsabilitatea în ceea ce privește modul de utilizare posibil al informațiilor conținute în prezentul document.

Luxemburg: Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, 2018

Print ISBN 978-92-9476-262-7 doi:10.2847/75827 BZ-05-17-114-RO-C
PDF ISBN 978-92-9476-284-9 doi:10.2847/765342 BZ-05-17-114-RO-N

© European Asylum Support Office, 2018

Reproducerea textului este autorizată cu condiția menționării sursei.

Pentru orice utilizare sau reproducere a fotografiilor sau a altor materiale care nu se află sub dreptul de autor al Uniunii Europene, trebuie să se solicite direct permisiunea deținătorilor drepturilor de autor.

Lista abrevierilor

FAMI	Fondul pentru azil, migrație și integrare
DPA	Directiva privind procedurile de azil Directiva 2013/32/UE a Parlamentului European și a Consiliului din 26 iunie 2013 privind procedurile comune de acordare și retragere a protecției internaționale
SECA	Sistemul european comun de azil
OSC	Organizații ale societății civile – organizații și instituții neguvernamentale care lucrează în interesul cetățenilor, însă în afara sectorului guvernamental sau de profit
Regulamentul Dublin III	Regulamentul (UE) nr. 604/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 26 iunie 2013 de stabilire a criteriilor și mecanismelor de determinare a statului membru responsabil de examinarea unei cereri de protecție internațională prezentate într-unul dintre statele membre de către un resortisant al unei țări terțe sau de către un apatrid
EASO	Biroul European de Sprijin pentru Azil
CE	Comisia Europeană
UE	Uniunea Europeană
Statele UE+	Statele membre ale UE plus Norvegia și Elveția
HQ	Sediul central
TIC	Tehnologia informației și comunicațiilor
LGBT	Persoane lesbiene, homosexuale, bisexuale și transgen
MoU	Memorandum de înțelegere
ONG	Organizație neguvernamentală
DC	Directiva privind calificarea Directiva 2011/95/UE a Parlamentului European și a Consiliului din 13 decembrie 2011 privind standardele referitoare la condițiile pe care trebuie să le îndeplinească resortisanții țărilor terțe sau apatrizii pentru a putea beneficia de protecție internațională, la un statut uniform pentru refugiați sau pentru persoanele eligibile pentru obținerea de protecție subsidiară și la conținutul protecției acordate
DCP	Directiva privind condițiile de primire Directiva 2013/33/UE a Parlamentului European și a Consiliului din 26 iunie 2013 de stabilire a standardelor pentru primirea solicitanților de protecție internațională
PSC	Pactul european de stabilitate și creștere
PSO	Procedură standard de operare

Cuprins

Lista abrevierilor	3
A. Introducere	9
1. Context	9
2. Scopul și domeniul de aplicare al ghidului.....	10
3. Principii directoare	10
4. Structura și formatul ghidului.....	11
B. O abordare integrală în ceea ce privește planificarea de contingență.....	12
1. Etapa pregătirii și elaborării.....	12
Pregătirea activă.....	13
Elaborarea de scenarii și planificarea ipotezelor	13
Elaborarea unui plan de contingență	13
2. Etapa reacției și conducerii.....	13
Activarea planului	14
Reacția la aflusul masiv și conducerea acțiunii	14
3. Etapa revizuirii și ajustării	14
Evaluarea planului și a reacției	14
Urmăriți obținerea de feedback și valorificați lecțiile învățate.....	14
Ajustarea.....	15
C. Monitorizare și evaluare	16
D. Analiza riscurilor	18
E. Gestionare și procesul decizional	20
1. Introducere	20
2. Etapa pregătirii și elaborării.....	20
Stabilirea strategiei.....	20
Roluri și mandate.....	21
Validare.....	21
Procesul decizional	21
Activarea unui mecanism de coordonare la nivel intern.....	21
3. Etapa reacției și conducerii.....	22
4. Etapa revizuirii și ajustării	22
F. Gestionarea informațiilor și comunicarea	23
1. Introducere	23
2. Principiile de bază ale gestionării eficiente a informațiilor	23
Etapa pregătirii și elaborării.....	23
Etapa reacției și conducerii.....	23
Etapa revizuirii și ajustării	24
3. Comunicarea la nivel intern.....	24
Etapa pregătirii și elaborării.....	24

	Etapa reacției și conducerii.....	24
	Etapa revizuirii și ajustării	24
4.	Comunicarea cu solicitanții de protecție internațională	24
	Etapa pregătirii și elaborării.....	24
	Etapa reacției și conducerii.....	24
	Etapa revizuirii și ajustării	25
5.	Comunicarea externă cu societatea și mass-media	25
	Etapa pregătirii și elaborării.....	25
	Etapa reacției și conducerii.....	26
	Etapa revizuirii și ajustării	26
G.	Coordonarea la nivel extern	27
1.	Introducere	27
2.	Etapa pregătirii și elaborării.....	27
	Autoritățile decizionale și cele pentru imigrări	28
	Partenerii operaționali care se ocupă de primire.....	28
	Societatea civilă, alte autorități și voluntarii	30
3.	Etapa reacției și conducerii.....	30
	Autoritățile decizionale și cele pentru imigrări	30
	Partenerii operaționali care se ocupă de primire.....	30
	Societatea civilă, alte autorități și voluntarii	31
4.	Etapa revizuirii și ajustării	32
	Autoritățile decizionale și cele pentru imigrări	32
	Partenerii operaționali care se ocupă de primire.....	32
	Societatea civilă, alte autorități și voluntarii	33
H.	Gestionarea bugetului și resursele financiare	34
1.	Introducere	34
2.	Etapa pregătirii și elaborării.....	34
	Întocmirea bugetului pe baza scenariilor	34
	Preconizarea flexibilității bugetului	35
	Pregătirea de strategii eficiente	35
	Cartografierea fondurilor de urgență europene sau naționale disponibile	36
3.	Etapa reacției și conducerii.....	36
4.	Etapa revizuirii și ajustării	36
I.	Capacitatea de cazare	37
1.	Introducere	37
2.	Etapa pregătirii și elaborării.....	37
	Asigurați înregistrarea la zi a capacității disponibile	38
	Determinați necesitățile și cerințele de capacitate suplimentară.....	38
	Crearea de capacitate suplimentară.....	39
	Gestionarea și planificarea capacității suplimentare	39
	Pregătirea pentru achiziționarea de capacitate nouă	39
3.	Etapa reacției și conducerii.....	40
4.	Etapa revizuirii și ajustării	41

J.	Gestionarea resurselor	42
1.	Introducere	42
2.	Etapa pregătirii și elaborării.....	42
	Achiziții	42
	Logistică și transporturi	43
	Gestionarea stocurilor și proviziilor.....	44
3.	Etapa reacției și conducerii.....	45
	Achiziții	45
	Logistică și transporturi	45
	Gestionarea stocurilor și proviziilor.....	45
4.	Etapa revizuirii și ajustării	46
	Achiziții	46
	Logistică și transporturi	46
	Gestionarea stocurilor și proviziilor.....	46
K.	Resurse umane.....	47
1.	Introducere	47
2.	Etapa pregătirii și elaborării.....	47
	Gestionarea eficace a resurselor umane existente	47
	Recrutarea de resurse umane suplimentare	48
	Instruirea și îndrumarea noilor resurse umane	49
	Instruirea personalului în ceea ce privește planificarea de contingență.....	49
3.	Etapa reacției și conducerii.....	49
	Recrutarea și instruirea noilor membri ai personalului.....	49
	Gestionarea presiunii asupra personalului.....	50
4.	Etapa revizuirii și ajustării	51
L.	Gestionarea asigurării condițiilor de primire într-o situație de aflux mare	52
1.	Introducere	52
2.	Etapa pregătirii și elaborării.....	52
3.	Etapa reacției și conducerii.....	53
4.	Etapa revizuirii și ajustării	54
M.	Securitate/prevenire și siguranță	55
1.	Introducere	55
2.	Etapa pregătirii și elaborării.....	55
3.	Etapa reacției și conducerii.....	57
4.	Etapa revizuirii și ajustării	58
	Anexă. Liste de verificare	59

A. Introducere

1. Context

Milioane de persoane sunt afectate anual de conflictele armate și de dezastrele naturale sau încearcă să scape de sărăcie. Acești factori pot da naștere unei mișcări în masă a populației care caută locuri sigure și refugiu în Europa. Migrația este un fenomen foarte dinamic și complex, care se poate schimba rapid și pe neașteptate.

Afluxurile la scară largă din 2015 și 2016 au indicat faptul că statele UE+ au nevoie de un sistem de primire a solicitanților de protecție internațională care să fie eficient și eficace. Astfel de sisteme trebuie să fie capabile de a asigura furnizarea condițiilor de primire în conformitate cu Directiva privind condițiile de primire (DCP) și cu alte instrumente juridice aferente, chiar dacă este posibil ca sistemul de primire să fie intens solicitat. Pentru ca un sistem de azil să fie credibil și eficace, acesta trebuie să ofere condiții de primire suficiente și demne pe întregul teritoriu al UE și să asigure respectarea standardelor de primire. Afluxul mare de persoane din 2015 și 2016 a evidențiat și mai mult necesitatea ca statele UE+ să fie mai bine pregătite pentru a se confrunta cu numere disproportionale de migranți care caută refugiu. Prin urmare, a devenit evident faptul că autoritățile de primire trebuie să-și consolideze capacitatea de gestionare a posibilelor situații volatile care supun la mari presiuni sistemul de primire al țărilor respective.

Este esențial să se consolideze gradul de pregătire al autorităților de primire și capacitatea acestora de a gestiona situații care generează tensiuni de ordin organizatoric. Fie că este vorba despre situații de aflux mare de persoane, cum a fost recent cazul în Europa, sau despre alți factori (de exemplu, incendii, epidemii, cutremure), este vitală o reacție imediată, coordonată și planificată în prealabil.

Planificarea de contingență asigură o reacție bine-gândită, rapidă și deliberată la o eventuală situație extremă sau la un eveniment care necesită măsuri speciale de contingență. Drept urmare, planificarea de contingență trebuie adoptată întotdeauna atunci când există probabilitatea sau riscul ridicat să aibă loc o situație de aflux mare de persoane.

Acest context a determinat Comisia Europeană să elaboreze mai multe propuneri de a adapta SECA și de a modifica cadrul juridic. Propunerea transformă în regulamente toate directivele privind azilul, cu excepția Directivei privind condițiile de primire, care ar rămâne în continuare o directivă, însă ar fi de asemenea revizuită. În propunerea privind DCP reformată, se solicită ca statele UE+ să aibă instituite planuri de contingență la nivel național, pentru a fi mai bine pregătite în caz de aflux mare de persoane. Trebuie remarcat faptul că, la momentul elaborării acestui document, directiva și regulamentele reformate finale se află încă în stadiu de negocieri.

Planurile de contingență trebuie să fie practice, realiste și flexibile. Atunci când sunt puse în aplicare, acestea trebuie să poată fi transpuse ușor într-un plan de răspuns operațional. Planul trebuie să fie mai degrabă specific decât generic și să fie bazat pe proces. Planificarea le acordă organismelor respective timp de analiză și de abordare a unor aspecte esențiale, inclusiv:

- Ce s-ar putea întâmpla și care ar putea fi impactul?
- Ce acțiuni și resurse ar fi necesare?
- Ce s-ar putea face pentru a permite o mai bună capacitate de a acționa rapid?

2. Scopul și domeniul de aplicare al ghidului

Ghidul urmărește mai multe scopuri. Astfel:

Este conceput pentru a servi ca sprijin în planificarea și gestionarea detaliată a diverselor entități implicate într-o situație de aflux mare de persoane, precum și pentru a facilita acțiunile întreprinse într-un stadiu incipient împotriva unei eventuale situații grave.

De asemenea, ar trebui să servească drept instrument util în gestionarea incertitudinilor viitoare prin pregătirea în avans a unor intervenții atunci când există risc sau probabilitate ridicată de a avea loc o situație de aflux mare de persoane.

Va sprijini autoritățile de primire să anticipeze și să soluționeze probleme apărute în situații care evoluează rapid și care necesită o reacție imediată.

Domeniul de aplicare a prezentului document este să ofere îndrumare privind planificarea de contingență referitoare la primire. Conținutul documentului însă nu reprezintă în sine un plan de contingență și, prin urmare, acesta nu poate fi utilizat direct ca și cum ar fi un astfel de plan. Mai mult, structura autorităților de primire, procesele decizionale, responsabilitățile etc. diferă de la un stat membru la altul, ceea ce înseamnă că nu este posibilă o abordare bazată pe un model universal valabil. Totuși, conținutul ghidului poate ajuta statul membru să-și adapteze planul național de contingență, utilizând diferite părți ale ghidului, după caz. Deși planificarea de contingență poate fi necesară pentru o serie de posibile cazuri de urgență, ghidul se concentrează în principal pe situații în care planificarea de contingență este necesară din cauza unui aflux mare de solicitanți de protecție internațională, care a generat restricții în ceea ce privește resursele în sistemul de primire.

A se remarca faptul că primirea face parte din sistemul de azil și este interdependentă de procedurile de azil. Orice modificări aduse Directivei privind procedurile de azil și Directivei privind condițiile pentru protecția internațională vor reflecta automat modificările aduse sistemelor de primire.

Ghidul privind planificarea de contingență se concentrează pe autoritățile de primire și este elaborat având în vedere personalul care se ocupă de primire. Există însă elemente care sunt aplicabile unei game largi de personal, indiferent de funcția în cadrul autorităților respective din statele UE+. Documentul este menit să ofere îndrumare autorităților de primire ale statelor UE+ pentru a asigura faptul că există capacitatea de a face față rapid tuturor tipurilor de urgențe care afectează sau pot afecta sistemul de primire al țărilor respective. În esență, este un cadru pentru planificarea de contingență care cuprinde îndrumare și schimb de cele mai bune practici în vederea îmbunătățirii nivelului de pregătire pentru situații de urgență și a dobândirii de mecanisme pentru o reacție coordonată și eficientă.

Acest instrument a fost creat pentru a sprijini decidenții în luarea unor decizii informate privind acțiunile care pot avea efecte durabile asupra sistemului de primire al autorităților, precum și în gestionarea incertitudinilor viitoare prin elaborarea de răspunsuri relevante și eficiente la diverse scenarii de urgență.

3. Principii directoare

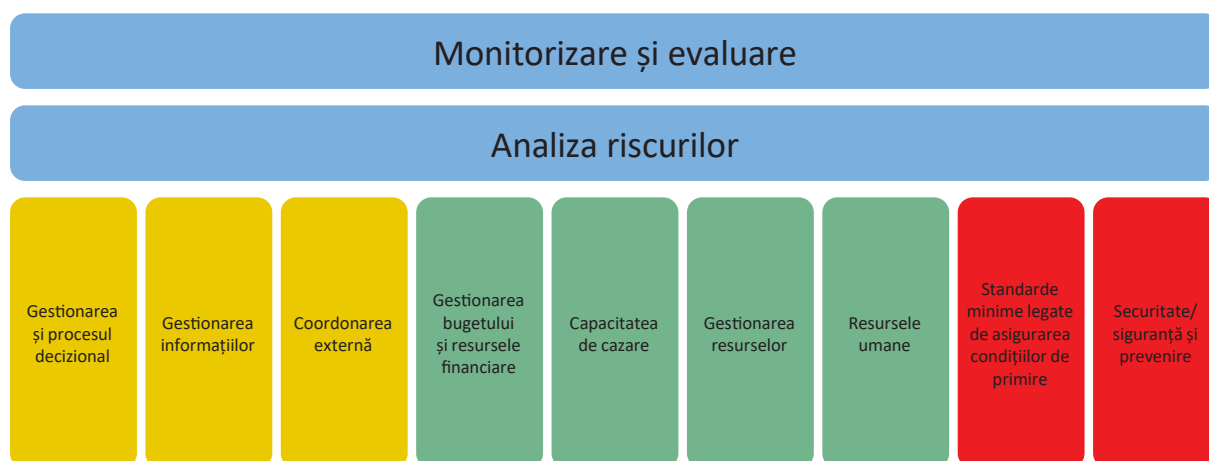
Ghidul privind planificarea pentru situații de urgență are drept fundament următoarele principii directoare:

- Fiecare ființă umană este prețuită și respectată, indiferent de situația de urgență. Aplicarea prezentului ghid ar trebui să se realizeze în conformitate cu Declarația Universală a Drepturilor Omului și cu Carta drepturilor fundamentale a Uniunii Europene, cu Directiva privind condițiile de primire, și având în vedere Ghidul EASO privind condițiile de primire.
- Respectarea dreptului general de a solicita azil și a drepturilor persoanelor care au nevoie de protecție internațională, indiferent de situație, în conformitate cu Carta internațională a drepturilor omului și cu Carta drepturilor fundamentale a Uniunii Europene. Asigurarea accesului rapid la înregistrare și respectarea garanțiilor procedurale, precum și accesul rapid la condițiile de primire.
- Transparență și responsabilitate. Aplicarea prezentului ghid ar trebui să se bazeze pe norme și proceduri decizionale transparente și echitabile. Fără a ignora relevanța implicării unor entități suplimentare pentru realizarea anumitor sarcini în sistemele de primire naționale, responsabilitatea globală pentru atingerea celor mai înalte niveluri de transparență și responsabilitate îi revine autorității de primire respective.

- Participare. Planificarea de contingență are eficacitate maximă atunci când se realizează printr-un proces participativ și incluziv. Cooperarea în limitele mandatelor respective, alinierea obiectivelor și a strategiilor cu cele ale altor autorități, în special ale autorității decizionale și ale părților interesate în cauză, vor îmbunătăți semnificativ rezultatul reacției.

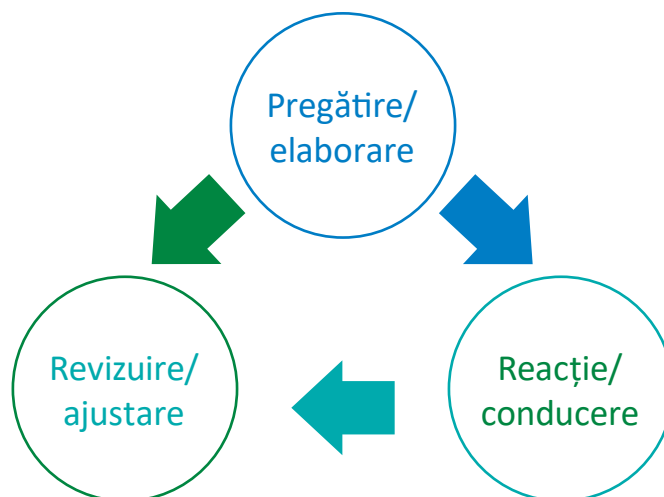
4. Structura și formatul ghidului

Documentul este împărțit în 13 capitole. În timp ce următorul capitol, *capitolul B – O abordare integrală în ceea ce privește planificarea de contingență* – urmărește stabilirea abordării globale în ceea ce privește planificarea de contingență pentru cei implicați în elaborarea unui plan global, capitolele ulterioare se concentrează pe aspecte specifice legate de planificarea de contingență, axate mai mult pe personalul specializat care se ocupă de unul dintre următoarele aspecte legate de planificarea de contingență:



B. O abordare integrală în ceea ce privește planificarea de contingență

Ghidul reprezintă o abordare a modului de gândire cu privire la pregătirile necesare, precum și a modalității de planificare astfel încât un eventual plan de răspuns să fie cât mai eficace. Pentru a realiza acest lucru, s-a ales o abordare ciclică, care cuprinde cele șase aspecte ilustrate în figura de mai jos. Aspectele sunt interconectate și împreună formează o abordare sistematică, coerentă și holistică în ceea ce privește planificarea de contingență, în vederea facilitării unei reacții eficiente la situațiile de aflus mare de persoane din cadrul sistemului de primire. Secțiunile sunt:



Ghidul descrie ceea ce se poate face într-o anumită situație și prezintă măsurile care ar trebui luate înainte, în timpul, precum și în urma unei situații de aflus mare de persoane. Atunci când se elaborează un plan de contingență, este recomandat ca autoritățile de primire respective să dezvolte un set de instrumente cuprinzător, precum și modele, acțiuni de pregătire standardizate, proceduri standard de operare (PSO) și o serie de alte măsuri și recomandări menite să contracareze riscurile anticipate și să dea rezultate eficiente și fiabile. Următoarele secțiuni vor include trimiteri la aspecte în raport cu care aceste modele și proceduri standard de operare vor fi folosite în mod special. Deși domeniul de aplicare al ghidului este primirea, azilul reprezintă un sistem interconectat care include autorități decizionale, pentru imigrări și de primire, iar toate acțiunile trebuie concepute în această perspectivă.

Sugestiile cuprinse în prezentul document reflectă practica deja existentă în statele UE+. În funcție de riscurile anticipate, prioritizarea și punerea în aplicare a acțiunilor planificate în prealabil sunt cruciale. Esențială este, de asemenea, monitorizarea indicatorilor de alertă timpurie pentru a identifica evoluțiile care ar putea declanșa o reacție și ar presupune transpunerea în practică a inițiativelor planificate în prealabil.

1. Etapa pregătirii și elaborării

Prima etapă în planificarea de contingență vizează pregătirea. Planificarea începe cu evaluări ale situației. Colecțarea de informații, analiza lor și evaluarea riscurilor reprezintă fundamentul planificării de contingență. Prin urmare, este important să se realizeze o legătură între plan și analiza riscurilor și monitorizare, astfel încât planul să reflecte informații specifice.

Obiectivul principal este de a le permite autorităților de primire să pună la punct un nivel necesar de pregătire prin care să se asigure că pot reacționa pe măsură la o eventuală situație de aflus mare de persoane. Există mai multe acțiuni de pregătire care pot fi identificate, precum și procese care pot fi instituite din timp, înainte să survină o astfel de situație.

Acest capitol analizează modul în care anumite părți ale unui plan pot fi instituite pentru a preveni o eventuală situație de aflus mare de persoane. Acestea ar trebui considerate ca fiind recomandări pentru modul de desfășurare a unui proces de planificare în vederea elaborării de strategii și de contramăsuri pentru a face față

impactului probabil. Entitățile care elaborează un plan de contingență sunt încurajate să gândească într-un context larg, al relațiilor interinstituționale, atunci când elaborează planul și să nu limiteze planificarea doar la autoritatea de primire.

Mai mult, la elaborarea planului de contingență, este esențial să se formuleze scenarii realiste și să se conceapă planuri de răspuns eficiente care constituie temelia planului de contingență. De asemenea, capitolul de față schițează elementele-cheie care sunt importante în vederea realizării obiectivului operațional. În situații de urgență, este extrem de important să se facă ce trebuie când trebuie. Acționarea cu repeziciune și cu reducerea la minimum, în același timp, a eventualelor greșeli reprezintă efectul dorit.

- **Pregătirea activă**

Acest concept se referă la o abordare proactivă în ceea ce privește pregătirea. Aceasta poate însemna pregătirea de inventare cu toate resursele de rezervă, cum ar fi locurile de cazare și proviziile suplimentare, precum și prezentarea și actualizarea periodică a informațiilor cum ar fi registre, inventare, nivelul stocurilor și listele cu membrii personalului și capacitățile acestora. În cele din urmă, aceasta se referă la identificarea proactivă a tuturor entităților relevante, inclusiv din sectorul privat, precum și la examinarea capacității acestora.

- **Elaborarea de scenarii și planificarea ipotezelor**

Un proces de planificare bazat pe scenarii permite planificarea în prealabil în vederea elaborării unui plan coordonat de răspuns. Elaborarea de scenarii ale situațiilor anticipate va ajuta entitățile care concep planul de contingență să analizeze eventualele implicații asupra sistemului de primire. Încercarea de a anticipa modul în care va decurge o situație va face ca orice strategie de răspuns să fie mai eficace. Prin formularea de scenarii plauzibile și asupra cărora s-a convenit anterior, autoritățile de primire pot planifica o strategie de răspuns și pot stabili amploarea reacției. Accentul trebuie pus întotdeauna pe aspectele de ordin operațional. Trebuie definite clar ipotezele de planificare, precum și posibilele scenarii anticipate sau plauzibile. Factorii declanșatori și indicatorii de alertă timpurie trebuie identificați în procesul de constituire a scenariului (de exemplu, rata de ocupare, aflusul de intrare și aflusul de ieșire, durata de procesare e cererilor de azil). Integrarea de limite și scale de alertă va contribui la determinarea momentului în care situația a trecut de la un nivel la altul. Ceea ce declanșează modificarea de nivel constituie o distincție importantă. Prin monitorizarea evoluției în raport cu limitele, se poate determina mai bine cât de gravă este situația.

Scopul nivelurilor de alertă este, de asemenea, de a controla activitățile la nivel intern și în raport cu alte entități, precum și de a oferi o nomenclatură uniformă. Creșterea nivelului de alertă reprezintă o măsură proactivă, care ar putea fi aplicată atunci când există un risc mai mare ca autoritatea de primire să nu poată gestiona repartizarea, trebuind să aibă loc o prioritizare a utilizării resurselor. Fiecare creștere sau scădere a nivelului de alertă are consecințe pentru autoritatea de primire și pentru entitățile implicate, prin urmare comunicarea eficientă a oricărei decizii este esențială.

- **Elaborarea unui plan de contingență**

Analizarea riscurilor anticipate înseamnă încercarea de a preveni sau a atenua eventualul impact. Planul de răspuns va depinde de nivelul de pregătire și de planificare al autorităților. Trebuie efectuate demersuri suplimentare pentru a identifica capacitățile și resursele necesare, eventualele lacune, precum și contramăsurile relevante care pot fi luate în vederea reducerii la minimum a amplitudinii impactului și a obținerii unui răspuns reușit. De asemenea, este important să se identifice procedurile practice și eventualele restricții operaționale, iar acestea trebuie apoi utilizate pentru a formula un plan de răspuns. Ducerea unui scenariu la bun sfârșit este un pas esențial pentru reușita operațiunilor.

2. Etapa reacției și conducerii

Planul de contingență trebuie să ofere îndrumare privind modul în care trebuie activat planul de răspuns și să identifice entitățile care vor reacționa, momentul și locul în care se va realiza acest lucru. Utilizarea unei abordări orientate spre soluții și favorabile incluziunii vă va mări șansele de succes operațional. Stabilirea unei împărțiri clare a rolurilor, a responsabilităților și a mandatelor este vitală pentru a transforma planul într-o reacție fezabilă.

- **Activarea planului**

A ști **când** să reacționezi este aproape la fel de important ca a ști **cum** să reacționezi. Acest lucru poate economisi timp prețios. Factorii declanșatori și limitele trebuie bine definite, iar indicatorii trebuie descriși clar, pentru a permite o reacție promptă. Ar fi bine, într-un sistem de avertizare timpurie, să se elaboreze o definiție numerică la nivel național pentru termenul de aflux mare. Eventuale praguri ar putea fi: o anumită creștere a sosirilor într-o perioadă de timp definită, depășirea unei rate de ocupare predefinite pentru o perioadă de timp (ceea ce definește o scădere a primirii calitative din cauza volumului de lucru), creșterea numărului de persoane cu nevoi speciale etc. Mai mult, factorii declanșatori și indicatorii trebuie adaptați la contextul riscului emergent în cauză. Mandatul pentru activarea planului trebuie determinat în prealabil.

- **Reacția la afluxul masiv și conducerea acțiunii**

O reacție eficientă și eficace necesită o acțiune colectivă. Conducerea și coordonarea sunt esențiale pentru a mări capacitatea de a face față și a rezista în cazul unei situații de urgență. Trebuie luate măsuri și decizii pentru a atribui diverse responsabilități și a decide asupra termenelor aplicabile. Asigurați-vă că acestea au fost convenite de comun acord. Este important să existe deja structuri de cooperare instituite între autorități și entitățile relevante. Asigurarea continuității operaționale și a structurilor de coordonare eficiente garantează faptul că măsurile luate sunt coerente și eficace. Scopul este ca etapa de reacție și conducere să fie cât mai scurtă.

3. Etapa revizuirii și ajustării

Este necesară evaluarea periodică a punerii în aplicare a acestui ghid. Planificarea de contingență reprezintă un proces continuu, iar revizuirile și actualizările regulate și programate asigură faptul că planul rămâne relevant. Indiferent dacă este vorba despre o situație de aflux masiv cu evoluție rapidă și scădere vertiginoasă sau dacă nu există semne de scădere puternică, autoritatea de primire trebuie să aibă instituit un plan pentru modul în care organizația, în ansamblul său, se va adapta la situația respectivă, pe lângă planul de contingență. În ceea ce privește monitorizarea constantă, trebuie făcută o analiză sub forma unui plan de ajustare cu privire la modul de adaptare a organizației la noua situație, astfel încât autoritatea de primire să se poată adapta într-un mod eficient la noul mediu în care își desfășoară activitatea. De regulă, reacția la situație este urmată de o reducere la scară, după care ar trebui pusă în aplicare o scădere treptată în intensitate a măsurilor de contingență. Este posibil însă să fie necesară și o intensificare suplimentară dacă monitorizarea indică faptul că măsurile luate nu constituie o reacție suficientă.

- **Evaluarea planului și a reacției**

Evaluarea reprezintă un important mecanism de responsabilitate. După finalizarea unei reacții/intervenții, trebuie efectuată o revizuire aprofundată a acțiunilor întreprinse pentru a determina dacă s-au luat măsuri relevante și durabile și dacă s-a obținut asistența dorită.

Deciziile și măsurile trebuie documentate corect și trebuie luate într-o ordine stabilită în prealabil. Transparența și responsabilitatea sunt vitale în procesul de revizuire și trebuie avută în vedere posibilitatea unui eventual audit extern. Mai mult, toate cazurile de nerespectare a legii sau procedurilor trebuie documentate imediat și analizate la momentul respectiv.

- **Urmăriți obținerea de *feedback* și valorificați lecțiile învățate**

Comunicați rezultatele și lecțiile învățate în cadrul autorității, precum și altor părți interesate și parteneri. Este important să vă străduiți să obțineți *feedback* și sugestii de îmbunătățiri și modificări din partea tuturor părților implicate, inclusiv din partea beneficiarilor. Planificarea de contingență constituie un proces, astfel încât vă puteți aștepta ca planul să se modifice pe măsură ce sunt introduse noi experiențe și cunoștințe în procesul de planificare.

Pentru a disemina cunoștințe privind lecțiile învățate și cele mai bune practici instituite, este extrem de important ca informațiile să fie identificate, culese și analizate. Acest lucru va facilita adaptarea necesară pentru a îmbunătăți reacțiile viitoare și pentru a instituționaliza cunoștințele specializate și va îmbunătăți integrarea organizațională. Evaluarea are un rol important în demersul îmbunătățirii continue și trebuie efectuată la toate nivelurile unei organizații, iar aceasta va influența, fără îndoială, în mod pozitiv rezultatul acțiunilor viitoare.

- **Ajustarea**

Planificarea de contingență este un rezultat al evaluării riscurilor. Prin urmare, un plan de contingență trebuie adaptat atunci când un risc se modifică semnificativ. Și alți factori, cum ar fi modificările legislative, pot impune o actualizare a planului. Este recomandat să se revizuiască planul și să se identifice elementele care s-ar putea să nu mai fie aplicabile sau care necesită revizuirii periodice.

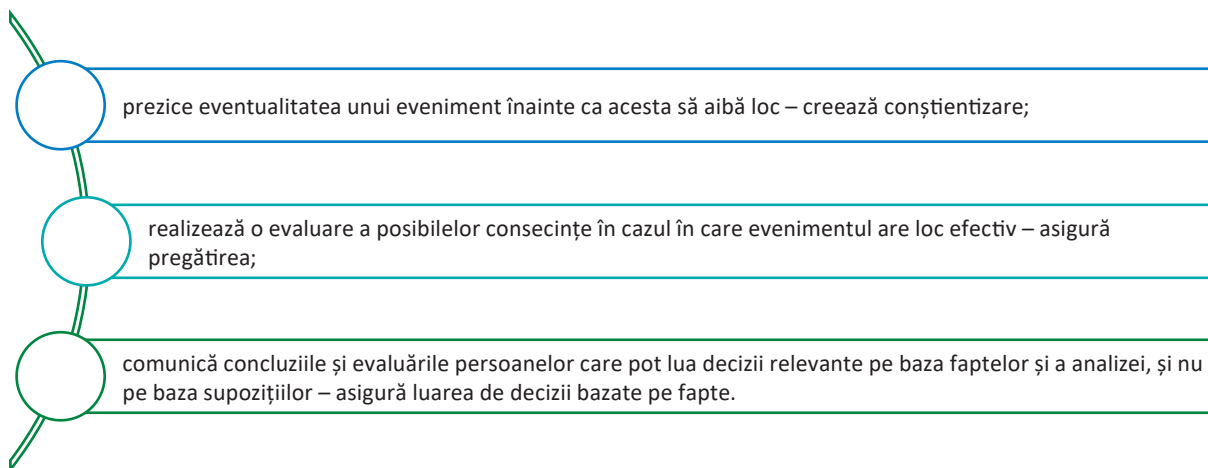
Trebuie luată în considerare capacitatea de schimbare atunci când se pun în aplicare ajustările. Schimbările trebuie adoptate la toate nivelurile și trebuie puse în aplicare de toate entitățile. Acest lucru este relevant în special dacă planul autorității de primire constituie baza pentru cooperarea cu diverse autorități. Ca atare, actualizarea planului trebuie efectuată astfel încât să nu reducă nivelul de pregătire pentru acțiune al autorității de primire.

C. Monitorizare și evaluare

Pe tot parcursul procesului de planificare, trebuie identificate și consemnate acțiuni de pregătire specifice sau aspecte care necesită atenție suplimentară. Planificarea de contingență este parte integrantă a procesului constant de planificare și nu trebuie considerată o activitate excepțională. Aceasta reprezintă, de asemenea, un proces de monitorizare permanentă a evoluției și de ajustare a obiectivelor pentru a se lua în considerare noile realități, dat fiind că situația este în continuă evoluție și apar noi evenimente.

Care este funcția alertelor timpurii?

O alertă timpurie are o serie de funcții, și anume:

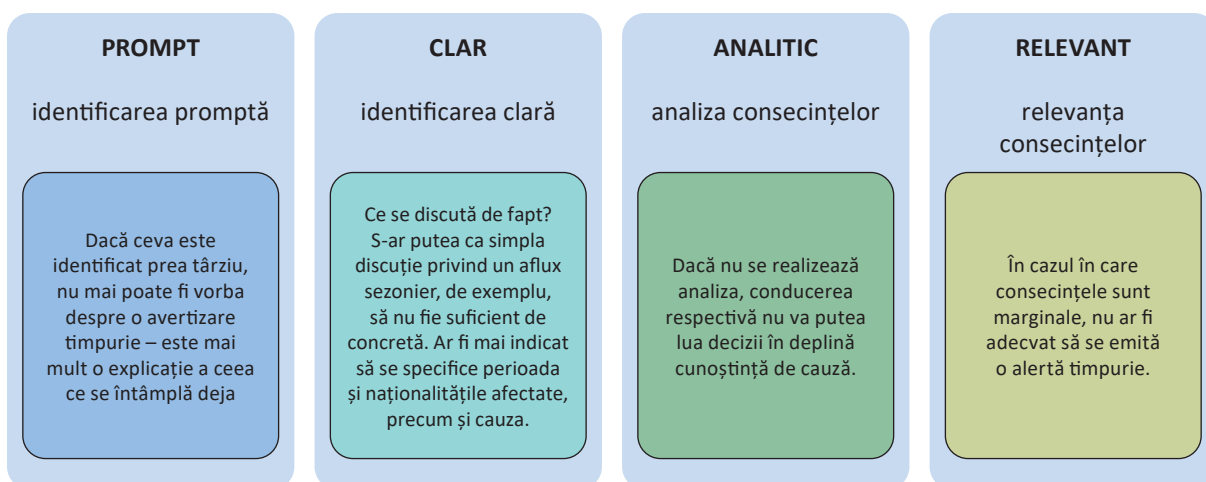


Scopul este de a furniza informații pentru procesul decizional în vederea evitării unei situații în care evenimentele se desfășoară deja și ar putea fi prea târziu pentru a acționa. Prin urmare, accentul este plasat pe planificare și pe luarea de măsuri de precauție. O alertă timpurie care nu se încadrează în această descriere nu este foarte utilă. Alertele timpurii au un rol și în planificarea de urgență. În acest caz, pot fi inițiate eforturi coordonate cu alte entități naționale și internaționale (de exemplu, UE, Înaltul Comisariat al Națiunilor Unite pentru Refugiați – UNHCR, Organizația Internațională pentru Migrație – OIM, Mișcarea Internațională de Cruce Roșie) pe baza informațiilor și analizei dintr-o alertă timpurie. Se recomandă utilizarea documentelor și a instrumentelor existente precum Sistemul de alertă timpurie și pregătire (*Early Warning and Preparedness System – EPS*) și baza de date a „factorilor de atracție și împingere” (*Push & Pull factors*).

Când se emite o alertă timpurie?

O alertă timpurie trebuie emisă atunci când capacitatea dumneavoastră nu este destul de flexibilă sau nu poate absorbi afluxul de persoane. Alerta trebuie să le acorde autorităților de primire suficient timp pentru a acționa. Autoritățile de primire trebuie să definească în prealabil cât timp este necesar, de exemplu, pentru a activa capacitatea suplimentară sau pentru a crea anumite locuri pentru copii și persoane cu mobilitate redusă.

Acestate sunt caracteristicile care trebuie să fie întrunite pentru a fi emisă o alertă timpurie:



Cu cât alerta conține informații mai relevante, cu atât este mai bună. Este, de asemenea, important ca alertele să fie emise la timp. Este adesea dificil să se identifice consecințele atunci când un eveniment dramatic este în curs de desfășurare.

Bune practici

Modelul analitic pus în aplicare într-o autoritate de primire dintr-un stat UE+

Una dintre modalitățile prin care statul membru UE+ a abordat punerea în aplicare a sistemului de alertă timpurie este crearea unei unități de informații (*intelligence*) privind migrația. Acest sistem este încorporat în modelul analitic al unității. În momentul de față, unitatea produce materiale de informații și analize pentru trei produse principale – patru documente anuale de prognoză, un raport lunar și un raport săptămânal. Produsele se axează pe perioade de timp diferite și, prin urmare, utilizează abordări diferite în ceea ce privește alertele timpurii.

Raportul săptămânal se concentrează pe materialele de informații și este mai mult descriptiv, nu analitic. Raportul lunar efectuează o evaluare a numărului de solicitanți de protecție internațională preconizat pentru următoarele trei luni și este de o mai mare profunzime analitică. Documentul de prognoză se concentrează pe numărul de solicitanți de protecție internațională din anul curent și din anii următori. În documentul de prognoză sunt identificați mai mulți factori-cheie – factori care pot influența numărul de solicitanți de protecție internațională în funcție de evoluția evenimentelor. Acestea reprezintă, bineînțeles, evenimente posibile, însă cunoscute – scenarii identificabile.

Rapoartele lunare urmăresc să realizeze o evaluare privind evoluția cea mai probabilă pentru solicitanții de protecție internațională într-un termen mai scurt (între una și trei luni). Acestea se concentrează, de asemenea, asupra eventualelor evoluții alternative. După aceea, se identifică indicatorii care sugerează o evoluție cu efect deviator asupra numărului de solicitanți de protecție internațională din țară. Ideea este de a identifica, în primă instanță, indicatorii care semnalează o evoluție alternativă.

În raportul săptămânal, materialele de informații sunt colectate pe baza acestor indicatori. În funcție de informațiile culese, evaluările din raportul lunar anterior sunt evaluate, rezultând noi indicatori din procesul analitic. Calitatea indicatorilor este esențială pentru sistemul de avertizare timpurie. Indicatorii trebuie să aibă o legătură specifică cu evenimentul identificat și este necesar ca informațiile actualizate privind indicatorul să fie ușor accesibile. Este mereu de preferat ca indicatorul să fie un număr sau, cel puțin, să fie cuantificabil. Reacționarea la numere și monitorizarea indicatorilor se realizează la un nivel consecvent în rapoarte săptămânale. Aceste rapoarte abordează și alte subiecte. Raportul urmărește, de asemenea, să identifice noi tipare – de exemplu, un aflus neașteptat de persoane de o anumită naționalitate – precum și să explice numărul de solicitanți de protecție internațională care sosesc în general. Astfel, scopul este de a avea în vedere consecințele evenimentelor necunoscute care influențează numărul de solicitanți de protecție internațională. Deși este dificil să se identifice evenimentele care provoacă modificări ale numărului de solicitanți de protecție internațională, efectul poate fi identificat într-o etapă destul de timpurie a procesului.

Un ultim aspect, însă care este la fel de important, îl reprezintă domeniul de aplicare relativ amplu al materialelor de informații care trebuie culese. Informațiile culese nu vizează să aducă exclusiv o anumită contribuție la unul dintre produse și nu vizează exclusiv un indicator identificat. Dimpotrivă, majoritatea informațiilor culese nu ajung niciodată într-un produs și nu sunt integrate în sistemul analitic de indicatori. Ideea este ca acestea să fie pe cât de ample posibil, deoarece nu se poate ști ce aspect va fi important săptămâna următoare sau luna următoare. Această parte a căutării de alerte timpurii este, prin urmare, parțial „în orb”.

D. Analiza riscurilor

Dat fiind că nu se poate planifica pentru fiecare posibilitate în parte, o analiză a riscurilor va contribui la identificarea și înțelegerea eventualelor probleme, precum și a probabilității ca acestea să se materializeze. Astfel, este posibil ca aceste probleme să fie gestionate și impactul lor să fie redus la minimum. Informațiile rezultate în urma analizei riscurilor, împreună cu informațiile obținute din sistemul de alertă timpurie, vor oferi o bază de informații pornind de la care se pot prioritiza riscurile care vor fi monitorizate mai îndeaproape. Este important să aveți un mecanism rapid și eficient de evaluare a riscurilor, pentru a putea să sporiți nivelul de pregătire.

Rolul prevenirii este greu de supraestimat; aceasta înseamnă să fii proactiv. Situațiile de aflus mare de persoane ar putea constitui o amenințare la adresa capacității autorităților de primire de a oferi condiții de primire. În orice alte acțiuni pentru a combate eventualele amenințări, trebuie pus accentul pe prevenire. Autoritățile de primire trebuie să evalueze care este impactul în cazul unor factori precum durata de ședere a solicitanților, bugetul, nevoile în materie de resurse umane, prevenirea incidentelor, analiza impactului asupra copiilor etc. Posibilele amenințări pot fi plasate în categoria corespunzătoare în funcție de probabilitatea de a se petrece și de amploarea pagubelor provocate:

Probabilitatea de a avea loc	Mică	Moderată	Mare	Foarte mare
Pagubele provocate				
Mici				
Moderate				
Mari				
Foarte mari				

Trebuie aplicate principiile generale ale gestionării riscurilor; de exemplu, prioritatea maximă trebuie dată amenințărilor din categoria marcată cu roșu.

Este important să se aleagă o reacție adecvată riscului respectiv, cum ar fi:

Evitarea

- Această strategie oferă un nivel crescut de siguranță, însă duce la abținerea de la acțiuni riscante și, astfel, limitează puterea operațională.

Controlarea

- Această strategie permite intervenția, însă necesită utilizarea mai multor resurse pentru măsuri de siguranță extraordinare.

Atenuarea

- Este o strategie adecvată pentru amenințări cu probabilitate mare de a se petrece și cu nivel mic de pagube provocate. Se acceptă pagubele cauzate și se atenuază efectele.

Acceptarea

- Strategia de a întreprinde acțiuni indiferent de amenințări din cauza probabilității mici de a se petrece și a pagubelor mici provocate.

Transferarea

- Înseamnă transferarea riscului către altă entitate – de exemplu, asigurare.

Măsuri de atenuare

Pentru a alege o măsură adecvată, trebuie determinat nivelul amenințării respective (de exemplu, pe baza tabelului de analiză a riscurilor de mai sus), care apoi trebuie corelat cu reacția corespunzătoare pentru risc. Este important de avut în vedere că fiecare risc trebuie examinat în profunzime, pentru a identifica diversele aspecte care influențează probabilitatea de a se produce și impactul său. Se pot utiliza atât supozițiile *a priori*, cât și experiența de lungă durată, pentru a se identifica factorii aferenți fiecărui pericol și pentru a li se determina nivelul.

Se pot organiza simulări și exerciții teoretice în etapa de pregătire și elaborare pentru o mai bună identificare a riscurilor și a măsurilor de atenuare aferente.

Exemplu: riscul de violență în centre, cauzat, de exemplu, de cazarea laolaltă a grupurilor etnice diferite. Posibile reacții la această amenințare:

- Evitarea – depunerea de eforturi pentru a separa cele două grupuri, chiar dacă acest lucru duce la o capacitate redusă, la alocarea mult mai multor resurse etc.
- Controlul – măsuri de salvagardare, supraveghere video etc.
- Atenuarea – mediere între grupuri aflate în conflict în caz de violență.
- Acceptarea – supoziția că, din cauza resurselor extrem de limitate, nu există posibilitatea de a preveni violența, chemarea poliției și acțiuni judiciare în cazul încălcării legii.

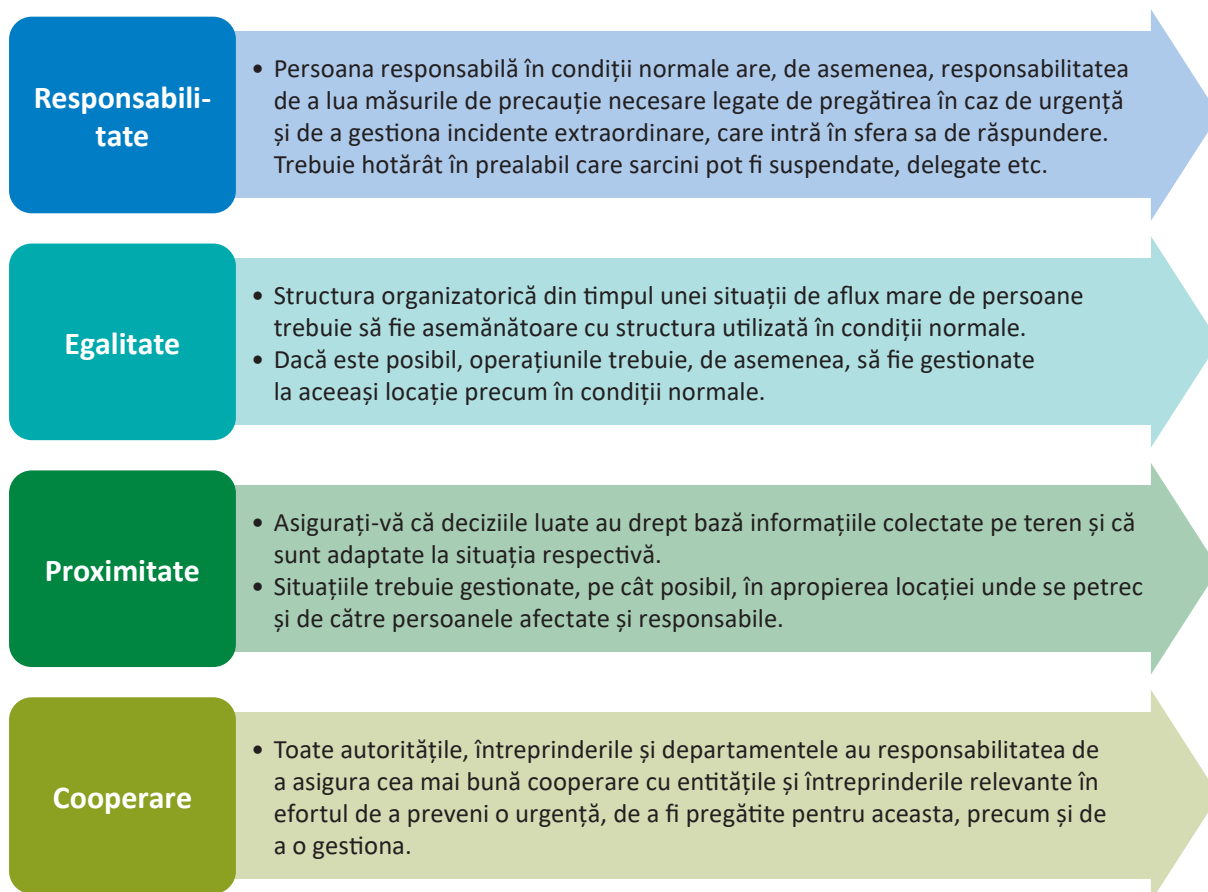
E. Gestionare și procesul decizional

1. Introducere

Obiectivul acestui capitol este de a contribui la instituirea de procese de decizie rapide în cazul unei situații de aflux mare de persoane. Pentru a realiza acest lucru, este important să se asigure o structură clară cu privire la entitățile autorizate să activeze planul de contingență, precum și să se creeze conștientizarea situației pentru ca toată lumea să fie informată despre activarea planului. Aceste procese trebuie să fie clare la nivel național sau subnațional, în funcție de structura sistemului de primire și de impactul situației de aflux mare de persoane.

Este vital să fie instituite responsabilități și mandate bine definite, precum și să se identifice și să se stabilească procese de decizie rapide care să contribuie în prealabil la transparență în procesul decizional. Mai mult, trebuie să existe o descriere a nivelurilor de gestionare de contingență, iar aceasta trebuie să fie cunoscută în întreaga organizație.

În demersul de realizare a celui mai bun plan de contingență și reacție posibil, este recomandat să se lucreze conform următoarelor principii:



2. Etapa pregătirii și elaborării

- **Stabilirea strategiei**

Este fundamental să se stabilească clar obiectivul global al planului de contingență, pentru a contribui la definierea scopurilor și obiectivelor de reacție. Acest lucru este esențial pentru a se asigura că sunt instituite acțiunile potrivite și că toți lucrează pentru a duce la îndeplinire același scop. Cei care elaborează planuri de contingență trebuie să se asigure că există un proces structurat pentru supraveghere ulterioară, astfel încât acțiunile alese să sprijine obiectivul global.

- **Roluri și mandate**

Proprietatea și mandatele trebuie definite la toate nivelurile organizației. Conducerea trebuie să se asigure că deciziile sunt luate la nivel strategic și trebuie să fie responsabilă și de planificarea pe termen lung. De asemenea, este important să se asigure că soluțiile și munca depusă se desfășoară în mod activ cu cooperarea tuturor entităților implicate. În situațiile în care o parte din autoritatea de primire sau întreaga autoritate este supusă presiunii, este extrem de important să se demonstreze prezența conducerii la locația respectivă pentru a asigura că este instituit un mecanism de sprijin corespunzător. Trebuie clarificat, de asemenea, ce entitate are mandatul de a hotărî modificarea nivelurilor de alertă.

- **Validare**

Validarea este nu doar o procedură formală, ci are și un rol-cheie, deoarece stabilește instituțiile pentru care planul este obligatoriu. Prin urmare, nivelul de validare trebuie să corespundă sferei autorităților prevăzute în plan pentru a executa sarcini. Cu cât sfera este mai amplă, cu atât este necesar mai mult timp pentru a valida sau a actualiza ulterior planul. Astfel, includerea cât mai multor instituții posibil nu este mereu o soluție bună. Luați în considerare care autorități sunt de fapt esențiale pentru a atinge efectiv scopurile planului, precum și pe care dintre acestea le puteți include în plan fără consultare.

- **Procesul decizional**

Procesul decizional ar trebui să faciliteze decizii rapide, prompte și transparente. Este important să fie instituit un proces astfel încât partea vizată a autorității să poată primi și executa directivele și îndatoririle într-un mod eficace. Capacitățile autorității de primire de a lua decizii rapide și eficiente trebuie analizate în toate etapele.

Pe cât posibil, păstrați structurile organizatorice existente în loc să construiți structuri noi sau paralele. Acest lucru va asigura, într-o mai mare măsură, că acțiunea rămâne în arealul celor care lucrează pe teren și cunosc procedurile, limitările și provocările.

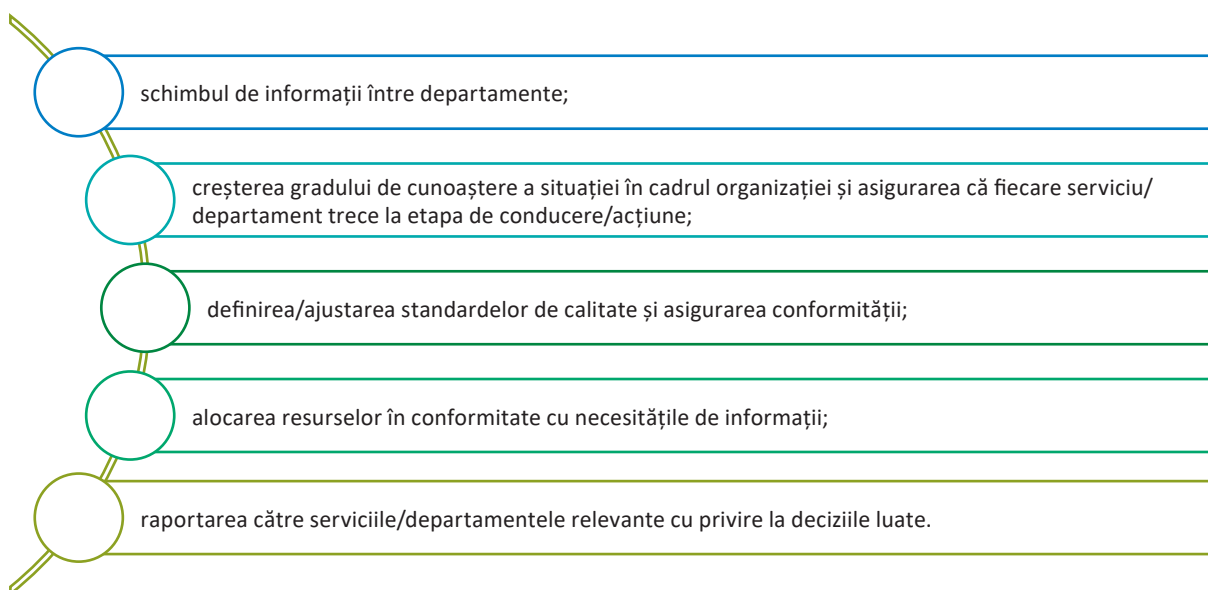
De obicei, într-o situație de aflus mare de persoane, nu este timp suficient pentru a face pregătiri și pentru a acționa. Prin urmare, este vital să se decidă în prealabil asupra succesiunii acțiunilor. Este util să se stabilească mai întâi ce acțiuni depind de altele și apoi să se creeze o secvență de acțiuni. Acest lucru va contribui la identificarea cauzelor principale ale provocărilor și priorităților. Aspectul esențial într-un proces decizional constă în a prioritiza acțiunile pe baza unor factori precum timpul, probabilitatea și disponibilitatea resurselor, pentru a le utiliza în mod eficient.

Astfel, prioritizarea pe baza eficienței necesită o analiză aprofundată a furnizării condițiilor de primire și face parte din alegerea metodologiei potrivite pentru a realiza furnizarea fiecărui serviciu.

- **Activarea unui mecanism de coordonare la nivel intern**

O modalitate de a facilita un proces decizional eficient fără a înlocui structurile existente, într-o situație de aflus mare de persoane, este de a activa un mecanism de coordonare la nivel intern, reprezentat de o echipă constituită la nivel intern.

Este necesar să se definească clar mandatul echipei de coordonare înainte de petrecerea situației de aflus mare de persoane, pentru ca membrii echipei să știe cum să reacționeze și la ce să se aștepte. Mandatul echipei de coordonare trebuie să includă întotdeauna următoarele:



Reprezentanții implicați în echipă ar putea fi puncte focale de la fiecare dintre serviciile/funțiile relevante din cadrul autorității de primire, care sunt necesare pentru a asigura că toate aspectele cuprinse în acest document sunt acoperite în mod corespunzător. Componenta acestei echipe trebuie să se asemene pe cât posibil cu structura conducerii din cadrul etapei de pregătire și elaborare și trebuie definită înainte de declanșarea situației de aflus mare de persoane (etapa de reacție și conducere). Ideal, mecanismul poate fi activat oricând dintr-un mod „de veghe”, de exemplu prin întruniri periodice pentru a se asigura că toată lumea are aceeași poziție în ceea ce privește presiunea exercitată de migrație din țară. Aceiași reprezentanți trebuie, ulterior, implicați îndeaproape în aplicarea planului de contingență în etapa de reacție și conducere. Acest lucru trebuie realizat printr-un ritm crescut al întrunirilor (de exemplu, întruniri zilnice și nu lunare).

Bune practici

Este considerată o bună practică desfășurarea de repetiții cu membrii întrunirilor de coordonare în afara situațiilor de criză. Asigurați-vă că personalul rămâne același. Instruiți personalul în ceea ce privește aspectele de contingență. Asigurați un sistem de înlocuire pentru a evita extenuarea membrilor echipei de coordonare în cazul în care situația de criză se întinde pe o perioadă de timp prea îndelungată.

3. Etapa reacției și conducerii

În etapa de reacție și conducere, mecanismul/echipa de coordonare la nivel intern este activat(ă) și se mărește frecvența întrunirilor. Acțiunile luate sunt monitorizate în continuare și sunt revizuite, după caz. Reprezentantul mecanismului de coordonare la nivel intern raportează către superiori și subalterni în cadrul organizației. Trebuie stabilite scenarii de situație structurate și constituite îndrumări privind prioritatea pe baza diverselor scenarii anticipate, precum și în funcție de modul în care evoluează situația. Trebuie pregătit și un plan de ajustare care să poată fi aplicat la momentul oportun.

4. Etapa revizuirii și ajustării

Revenirea la un nivel de pregătire mai scăzut sau la funcționarea normală trebuie să se realizeze cât de curând posibil. Acțiunile care trec dincolo de planul de contingență ar putea fi relevante și sunt planificate în consultare cu alte părți interesate. Dacă există în continuare o presiune puternică asupra autorității de primire, trebuie să existe un plan pentru a adapta organizația la noile condiții. În urma punerii în aplicare a planului de contingență, evenimentul și măsurile luate trebuie monitorizate în continuare și revizuite. Acest demers poate servi drept fundament pentru munca de îmbunătățire continuă care trebuie depusă la toate nivelurile organizatorice. Aceasta este și o oportunitate de a simplifica procesul decizional, de a învăța de la lucrurile care nu au mers bine și de a pune în aplicare modificările necesare în procesele și structurile de decizie obișnuite.

F. Gestionarea informațiilor și comunicarea

1. Introducere

Comunicarea este definită drept toate fluxurile de informații dintre diverse organizații și între niveluri ierarhice egale și diferite. Indiferent dacă există sau nu o situație de aflus mare de persoane, este important să se instituie diferite niveluri de comunicare și să existe o comunicare strategică coerentă adaptată la fiecare canal de comunicare. Trebuie făcută diferența dintre declarațiile politice și comunicarea autorității de primire, dar este necesar ca ambele să fie aliniate. Fără a aduce atingere importanței comunicării eficiente cu entitățile externe, comunicarea internă cu personalul este la fel de relevantă pentru a asigura calitatea înaintea, în timpul și în urma reacției la o situație de aflus mare de persoane.

2. Principiile de bază ale gestionării eficiente a informațiilor

- **Etapă pregătirii și elaborării**

Schimbul de informații constituie o condiție necesară pentru coordonarea eficientă între diferitele entități și specificarea prevederilor pentru acesta trebuie să fie puternic accentuată în procesul de planificare. Trebuie identificate diferitele părți interesate și entități. Aceasta include o vedere de ansamblu a mandatelor acestora, a nivelurilor de organizare, a punctelor de contact relevante și a canalelor de comunicare existente.

Schimbul de informații se poate realiza prin mai multe tipuri de canale de comunicare: față în față, e-mail, telefonic, transmisiuni, informații mediate prin organisme de legătură. Canale diferite sunt potrivite pentru diferite tipuri de informații și situații. Planurile de contingență trebuie să specifice tipurile de canale care sunt preferate pentru diferitele scopuri. Acest lucru include forumurile sau întrunirile predefinite pentru schimbul de informații și participare. Se recomandă stabilirea termenilor de referință ai fiecărui forum (obiective, frecvență, moderator, entități implicate, mandat etc.), astfel încât să fie clar în prealabil ce se poate și ce nu se poate decide.

Informațiile care vor face obiectul schimbului în situații de aflus mare de persoane se repetă adesea ca formă, de exemplu, liste de persoane sau resurse, statistici, mandate, descrieri ale sarcinilor. Tipurile recurente de informații pot fi identificate și trebuie pregătite în prealabil șabloane pentru astfel de informații. Acestea trebuie să includă și indicații privind informațiile care pot fi partajate legal, precum și modul în care aceste informații pot fi diseminate într-o manieră conformă cu legile și reglementările naționale, pentru a asigura confidențialitatea și principiile „nevoii de a cunoaște“.

- **Etapă reacției și conducerii**

Comunicarea eficientă într-o situație de aflus mare de persoane implică diseminarea de informații relevante în mod rapid și proactiv către părțile interesate relevante (de exemplu, autoritățile naționale, partenerii de primire, contractanți). Monitorizați ulterior gradul de înțelegere a informațiilor pentru a soluționa neînțelegerile sau informațiile incorecte. Prin urmare, se recomandă punerea accentului pe verificarea atât a primirii informațiilor, cât și a măsurii în care au fost înțelese în comunicări cu diverse părți interesate și entități, acordându-se atenție în special corectitudinii și coerenței mesajului.

Diferite tipuri de informații sunt comunicate prin intermediul diferitelor niveluri de organizare. Identitatea entității care transmite informațiile oferă un context relevant pentru modul în care sunt interpretate informațiile. Prin urmare, se recomandă ca planurile de contingență să fie specifice în ceea ce privește tipul de informații care pot fi transmise de diferite niveluri și funcții din cadrul organizației, precum și să se acorde atenție pentru a adera la practici și îndrumări stabilite atunci când se comunică cu privire la activități. În același timp, acest lucru nu trebuie să împiedice însă schimbul necesar de informații la nivelurile inferioare și operative (de exemplu, informările și e-mailurile zilnice).

- **Etapa revizuirii și ajustării**

Se recomandă ca autoritățile de primire să desfășoare evaluări de rutină în ceea ce privește activitățile de comunicare cu părțile interesate și entitățile relevante. Trebuie evaluat dacă sunt utilizate cele mai eficiente canale, dacă diferitele informații sunt transmise și primite la nivelurile corespunzătoare, precum și dacă există demersurile necesare în materie de *feedback* pentru a identifica și a soluționa neînțelegerile.

3. Comunicarea la nivel intern

- **Etapa pregătirii și elaborării**

Comunicarea la nivel intern cu privire la o posibilă situație de aflux mare de persoane trebuie să înceapă într-un stadiu foarte timpuriu. Toate nivelurile organizației trebuie ținute permanent la curent cu privire la contextul migrației în care își desfășoară activitatea. În acest context, accentul trebuie pus mereu pe aspectele care apar în situații de aflux mare de persoane, pe lângă indicațiile generale.

- **Etapa reacției și conducerii**

Prioritatea principală în această etapă este de a menține permanent personalul la curent și a reduce la minimum zvonurile interne și știrile false de pe rețelele de socializare sau din alte surse. În acest sens, pot fi utile rapoarte zilnice menite să țină personalul la curent cu situația actuală, precum și evoluția gestionării sau punerii în aplicare a planului de contingență. Acestea trebuie însoțite de eforturi continue pentru a demonstra recunoașterea și aprecierea față de eforturile personalului și pentru calitatea muncii depuse.

- **Etapa revizuirii și ajustării**

Suplimentar față de etapa anterioară, aprecierea și recunoașterea eforturilor și a performanței personalului capătă o importanță fundamentală. În plus, această etapă este esențială pentru a oferi și a primi *feedback* din partea personalului, aflând astfel aspectele pozitive și negative legate de gestionarea situației de aflux mare de persoane, pentru a efectua ajustările necesare.

4. Comunicarea cu solicitanții de protecție internațională

- **Etapa pregătirii și elaborării**

Autoritățile de primire trebuie să se gândească cum să adapteze metodologiile și canalele eficiente pentru furnizarea de informații la numărul mai mare de solicitanți, în conformitate cu articolul 5 din DCP. În plus, trebuie adăugată o strategie privind modul de repetare a informațiilor într-o manieră simplă, având în vedere că solicitanții ar putea fi transferați în scurt timp.

Bune practici

Comunicarea prin rețele de socializare și elaborarea de platforme pentru a comunica cu solicitanții de protecție internațională reprezintă o metodă bună de a transmite informațiile și mesajul pe care doriți să îl adresați. Creați o aplicație pentru telefoane mobile care poate fi utilizată de un număr mare de persoane, ținând cont, în același timp, de normele privind informațiile și confidențialitatea.

- **Etapa reacției și conducerii**

Furnizarea periodică de informații către toți beneficiarii primirii și dialogul cu aceștia trebuie adaptate în situațiile de aflux mare de persoane. Aceasta se referă în special la informațiile privind măsurile de contingență care le afectează viața cotidiană, cum ar fi lipsa accesului direct la o locație de primire pe termen lung, creșterea gradului de ocupare, transferurile la locații diferite sau perioadele lungi de așteptare a unei decizii privind cererea

lor de protecție internațională. Obiectivul este de a evita frustrarea și erorile de interpretare; este mai eficient să fiți proactivi. O astfel de furnizare a informațiilor trebuie coordonată îndeaproape cu autoritatea decizională.

Bune practici

Elaborarea și actualizarea periodică a întrebărilor adresate frecvent și a răspunsurilor care pot fi utilizate înaintea, dar mai ales în timpul situațiilor de aflus mare de persoane.

Organizarea de întruniri periodice între beneficiarii primirii și personalul de primire.

- **Etapă revizuirii și ajustării**

Este recomandat să se pornească de la relația cu beneficiarii primirii și să se lanseze un sondaj în rândul solicitanților de protecție internațională, pentru a afla ce elemente au fost percepute ca fiind pozitive și care elemente au fost considerate ca fiind mai puțin pozitive în timpul situației de aflus mare de persoane. Acest exercițiu ar putea ulterior să vină în completarea unui exercițiu general recapitulativ.

5. Comunicarea externă cu societatea și mass-media

- **Etapă pregătirii și elaborării**

Într-o perioadă de aflus mare de persoane, trebuie elaborat și pus în aplicare un plan de comunicare adaptat specific, bazat pe strategia de comunicare obișnuită și care se concentrează pe următoarele aspecte:

Aspecte care trebuie incluse într-un plan de comunicare adaptat la situații de aflus mare de persoane

- Specificarea obiectivului comunicării.
- Evidențierea mesajelor-cheie care trebuie comunicate părților interesate externe.
- Clarificarea procedurilor referitoare la modul de abordare a cerințelor din partea mass-media, inclusiv identificarea purtătorilor de cuvânt.
- Abordarea și furnizarea de îndrumări cu privire la aspectele de natură sensibilă care ar putea genera critici sau tensiuni.
- Furnizarea de îndrumări cu privire la abordarea informațiilor de pe rețelele de socializare în legătură munca agenției de primire.

Acest plan de comunicare trebuie să specifice clar obiectivul principal al comunicării în timpul situației respective de aflus mare de persoane. Mențineți o viziune pozitivă, dar echilibrată a organizației, precum și a rolului și mandatului său. Acest lucru implică pregătirea anumitor aspecte care sunt legate specific de contextul de aflus mare de persoane și anticiparea criticilor sau tensiunilor care pot apărea în mass-media, precum și un sistem de răspuns pentru acestea. Orice plan de comunicare trebuie să țină seama de informațiile publicate de autoritatea de primire și de alte entități pe rețelele de socializare.

Ca parte din planul de comunicare, trebuie definite mesajele-cheie care trebuie comunicate în exterior, către mass-media. Acestea trebuie să fie clare și succinte, pentru a fi înțelese de persoanele care s-ar putea să nu fie familiarizate cu politica și cu interesele oficiale într-o asemenea măsură încât să le înțeleagă pe deplin. În cele din urmă, elaborarea unui plan de comunicare trebuie să implice o politică privind ceea ce trebuie făcut și trebuie să includă implicarea purtătorilor de

cuvânt relevanți ținând cont de cerințele din partea mass-media. Persoana respectivă trebuie să aibă formare în comunicarea cu mass-media (*c.f. capitolul K – Resurse umane*). Doar purtătorii de cuvânt autorizați trebuie să ofere declarații despre situația de aflus mare de persoane și să comunice cu privire la aceasta. Liniile directoare și canalele de comunicare din etapa de reacție și conducere a planului sunt convenite în prealabil.

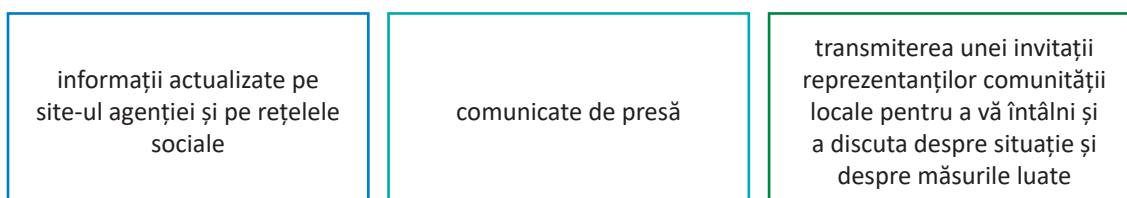
Bune practici

Introduceți o clauză privind comunicarea cu mass-media și cu societatea în cadrul licitațiilor publice și determinați voluntarii să semneze un acord privind comunicarea.

- **Etapa reacției și conducerii**

Aspectele principale de avut în vedere în etapa reacției și conducerii:

- Emiterea de declarații inițiale imediat după un aflus mare de persoane, care să fie utilizate pentru o gamă largă de scenarii la care organizația este percepută ca fiind vulnerabilă, pe baza evaluării efectuate în prealabil și pe baza realității concrete. Comentariile inițiale scrise și verbale trebuie convenite în prealabil în cazul reacțiilor imediate, fără întârzieri și pentru a menține o comunicare echilibrată în ceea ce privește situația.
- Mențineți o comunicare continuă cu societatea și cu mass-media prin diverse canale de comunicare, inclusiv:



- Fiți consecvenți în ceea ce privește comunicarea cu alte autorități și părți interesate implicate, cum ar fi autoritatea decizională sau serviciile medicale prin utilizarea de mecanisme de coordonare, dacă este necesar (*cf. capitolul G – Coordonarea la nivel extern*).
- Fiți clari în ceea ce privește restricțiile rolului și mandatului dumneavoastră.
- Asigurați-vă că serviciul de comunicare la nivel intern este informat cu privire la situația actuală și la măsurile instituite (*cf. Comunicarea la nivel intern*).

Bune practici

Este considerată ca fiind o bună practică purtarea unui dialog cu comunitatea locală înainte de deschiderea unui nou centru de primire (de exemplu, întruniri publice, buletine informative) și, după inaugurare, investiția în inițiative care includ membrii comunității. Întruniri informative în care membrii comunității pot veni să asiste la prezentarea centrului de primire și să afle mai multe despre acesta, precum și despre procesul de azil.

O vizită din partea mass-media înainte de deschiderea centrului reprezintă o modalitate eficientă de a informa publicul.

- **Etapa revizuirii și ajustării**

În această etapă trebuie discutate următoarele aspecte:

- Au existat lacune în planul de comunicare?
- Au apărut surprize neprevăzute în ceea ce privește comunicarea prin intermediul mass-media?

În același timp, ar trebui ca autoritatea de primire să comunice proactiv și să evidențieze în mass-media aspectele pozitive și realizările care rezultă din perioada de aflus. De asemenea, este recomandat să se pornească de la posibile legături pozitive care au fost create în timpul situației de aflus mare de persoane și să se consolideze cooperarea și comunicarea cu anumiți reprezentanți ai mass-media, pentru a se asigura că mesajele sunt transmise într-o manieră mai eficientă și eficace pe viitor.

G. Coordonarea la nivel extern

1. Introducere

Termenul de coordonare la nivel extern se referă la coordonarea autorităților de primire cu alte entități externe prin punerea în aplicare a planificării, acțiuni comune, organizare, influențare și controlare. Termenul de **entități externe** se referă, în acest context, la toate celelalte entități care au legătură cu primirea.

Pentru a gestiona situații excepționale în sistemul național de primire, autoritățile de primire depind de diferite entități externe, precum autoritățile decizionale și cele pentru imigrări, autoritățile de securitate, autoritățile regionale și locale, organizațiile societății civile și voluntarii.

Pentru a putea face față situațiilor excepționale, este importantă coordonarea cu toate entitățile externe. Scopul coordonării este de a mobiliza și a utiliza toate resursele disponibile în cel mai eficient mod cu putință, pentru a face față situației respective. Principiul cooperării implică faptul că toate autoritățile și organizațiile au o responsabilitate independentă de a asigura cea mai bună comunicare posibilă cu alte entități relevante în demersurile de prevenire sau de gestionare a unei eventuale situații de urgență. În măsura posibilului, trebuie adoptată implicarea tuturor părților interesate în ceea ce privește elaborarea unui plan de contingență.

Un cadru general de cooperare între autorități poate fi prevăzut de autoritatea politică sau administrativă vizată. Pentru demersuri mai detaliate, precum și pentru cooperarea între alte părți interesate, este necesară colaborarea în ceea ce privește elaborarea planului de contingență. Dacă nu există un plan superior, toate demersurile trebuie stabilite chiar de autoritățile vizate.

Atunci când se elaborează planul, se recomandă efectuarea de cercetări aprofundate cu privire la instituțiile care pot contribui la realizarea obiectivelor prevăzute în maniera cea mai eficientă. Chiar dacă nu există niciun plan la nivel superior, ministerial sau național, chestiunea incoerenței dintre autoritățile echivalente trebuie soluționată de autoritatea politică sau administrativă vizată.

Această secțiune se va axa pe coordonarea cu următoarele entități:

<p>Autoritățile decizionale și cele pentru imigrări</p> <p>Toate autoritățile care se ocupă de determinarea protecției internaționale, inclusiv înregistrarea, Regulamentul Dublin, Directiva privind procedura de azil și Directiva privind calificarea.</p>	<p>Partenerii operaționali care se ocupă de primire</p> <p>Toate entitățile posibile implicate direct în activitățile de primire. Acestea pot fi autorități naționale, regionale și locale, societăți private sau autorități publice și organizații umanitare care gestionează centre de primire.</p>	<p>Societatea civilă, alte autorități și voluntarii</p> <p>Toate celelalte entități care influențează sau contribuie la primire și, prin urmare, sunt implicate.</p>
--	--	---

Obiectivul este de a reduce lanțurile de comunicare și decizie, asigurând în același timp că toate acțiunile sunt sprijinite și înțelese la scară largă.

Planurile de contingență pentru gestionarea situațiilor de aflus mare de persoane trebuie, pe cât posibil, să utilizeze și să fie consecvente cu canalele și demersurile deja instituite pentru coordonarea dintre autorități și organizații, de exemplu mecanismele și demersurile existente legate de planurile de urgență și de evacuare la nivel național și regional.

2. Etapa pregătirii și elaborării

Este esențial ca toate entitățile relevante să se familiarizeze în prealabil cu procesele, fluxul de lucru și mandatul de primire. Acestea trebuie să fie pe deplin conștiente de provocările cu care se va confrunta sistemul de primire în situații de aflus mare de persoane. Aceste entități pot deveni fie un real sprijin, fie un mare obstacol în ceea

ce privește confruntarea cu aceste provocări. Prin urmare, ar trebui ca protocoalele necesare de coordonare și cooperare și memorandumul de înțelegere să fie convenite în prealabil.

- **Autoritățile decizionale și cele pentru imigrări**

Legătura dintre autoritățile de primire și cele decizionale este evidentă. În situații de aflux mare de persoane, durata de procesare în cadrul procedurii de azil va fi, cel mai probabil, prelungită. Rapiditatea cu care autoritățile decizionale decid asupra cererilor de azil determină viteza ieșirii afluxului din rețeaua de primire. Acest lucru influențează numărul total de locuri de primire și investițiile financiare necesare. Costul sporirii capacității de procesare a autorităților decizionale este mai scăzut decât costul pentru crearea de noi locuri de primire, prin urmare este de preferat să se investească în modalități de a îmbunătăți capacitatea de procesare, prin angajarea de personal și prin investirea în formarea acestuia, fără a pierde din calitatea procedurii de azil. Independența autorităților decizionale, în special a autorităților responsabile cu soluționarea căilor de atac, face ca această coordonare să prezinte provocări.

Sunt posibile mai multe măsuri pentru a realiza o legătură între planificarea de contingență pentru azil și primire, ținând cont de faptul că, indiferent de situație, calitatea procedurii de azil trebuie să fie garantată. Pentru a estima capacitatea necesară de primire, trebuie realizat un schimb de date continuu, structurat și reciproc privind afluxul de intrare preconizat și efectiv și afluxul de ieșire, precum și un schimb de date privind durata medie de luare a deciziilor în ceea ce privește solicitările de protecție internațională. O bază de date comună între autoritățile decizionale, pentru imigrări și de primire poate facilita considerabil procesul de monitorizare. Trebuie creată o structură consultativă între autoritățile de primire, cele de determinare și cele pentru imigrări, care va fi completată, la un moment dat, cu alte entități relevante, cum ar fi școlarizarea, cazarea și integrarea în societate, care pot fi activate rapid la nevoie. Dacă este posibil, diferitele autorități pot fi mutate în aceeași locație.

Accentul nu trebuie pus doar pe extinderea capacității de primire și pe sporirea capacității de procesare a cererilor de azil, ci este important, de asemenea, să se lucreze în continuare la alte etape din tot procesul pe linie de azil, precum facilitarea integrării în cazul solicitanților de protecție internațională cu o decizie pozitivă, și repatrierea voluntară și returnarea forțată a solicitanților de protecție internațională care au primit o decizie negativă.

Este important să se abordeze problema afluxului de ieșire cu autoritățile decizionale și pentru imigrări și cu alte servicii sau administrații conexe, în scopul grăbirii acestuia prin proceduri accelerate (de exemplu, cazurile Dublin, evaluarea vârstei minorilor neînsoțiți), luându-se în considerare garanțiile necesare. O ședere îndelungată într-un centru de primire poate avea repercusiuni psihologice asupra rezidenților și poate împiedica capacitatea de gestionare a centrului, din cauza tensiunilor sau a instituționalizării solicitanților.

Atât autoritățile de primire, cât și cele decizionale trebuie să acorde atenție situației specifice a persoanelor cu nevoi speciale, de exemplu, profiluri medicale, minori neînsoțiți, persoane LGBT etc. Procesul de primire și de examinare a cererii de azil pentru persoanele cu nevoi speciale este diferit de procesul generic pentru un solicitant de protecție internațională. Prin urmare, trebuie pregătite măsuri specifice în cazul afluxului crescut de persoane cu nevoi speciale. Dacă afluxul crește per total, se poate aștepta un aflux mai mare de persoane cu nevoi speciale. Însă afluxul de persoane cu nevoi speciale poate să crească și atunci când afluxul general este stabil (de exemplu, mai multe profiluri medicale din cauza relocării). Ambele scenarii trebuie să fie luate în considerare și integrate în planurile de contingență.

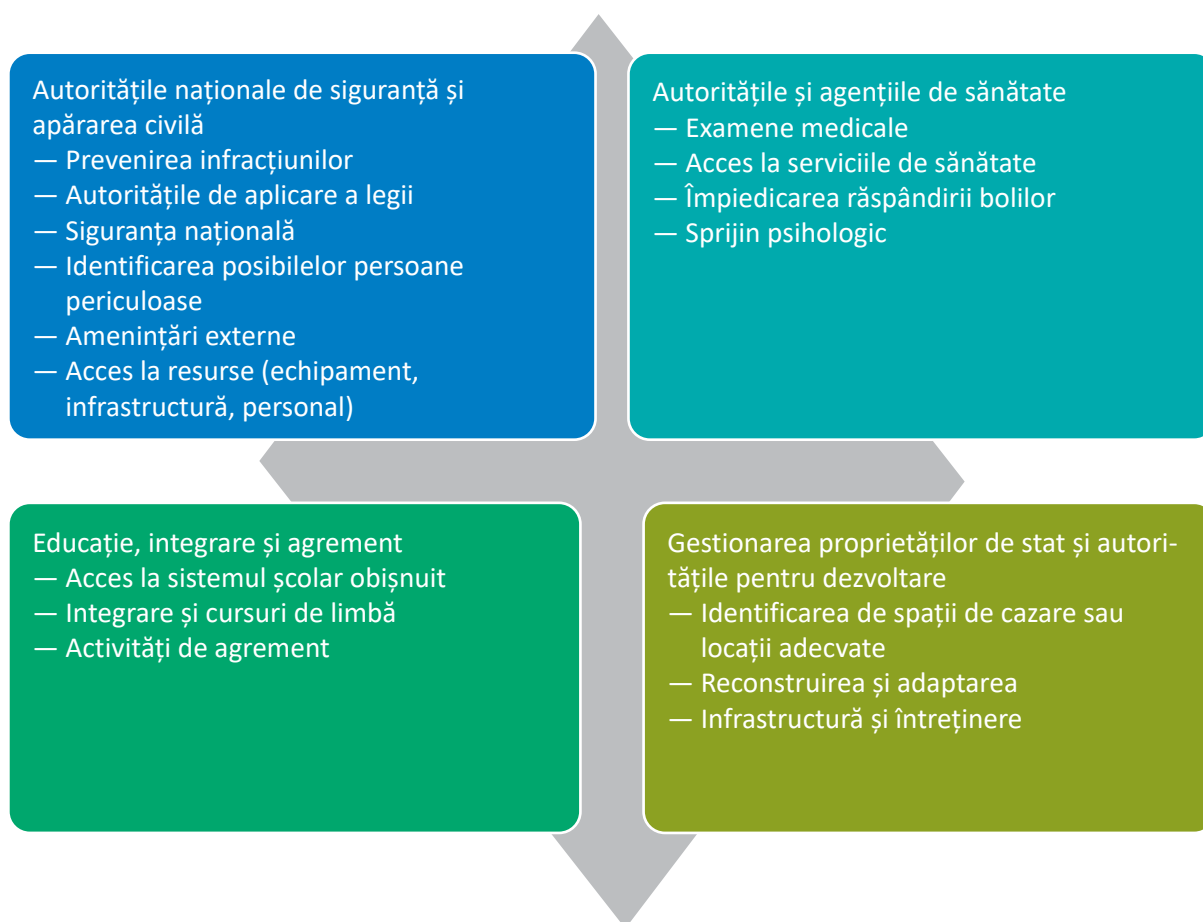
- **Partenerii operaționali care se ocupă de primire**

Planurile de contingență pentru a face față la situațiile de aflux mare de persoane trebuie să includă o descriere a mandatelor părților interesate relevante, a punctelor de contact existente sau stabilite în prealabil, precum și a resurselor cu care pot contribui părțile interesate într-o situație de contingență. Acestea trebuie să conțină prevederi pentru mobilizarea, stabilirea și gestionarea coordonării cu astfel de părți interesate. Aceasta include specificarea responsabilităților la nivel intern în ceea ce privește gestionarea comunicării și coordonării cu autoritățile și organizațiile externe.

Canalele corespunzătoare pentru coordonarea cu diversele părți interesate și entități trebuie identificate și planificate. Mecanismele principale pentru coordonarea structurată între autorități sunt: comunicarea scrisă sau verbală, întruniri periodice între anumite persoane, utilizarea de liste de e-mail stabilite în prealabil pentru diseminarea anumitor tipuri de informații și schimbul de ofițeri de legătură între autorități.

Principiul proximității, care presupune ca o criză să fie gestionată din punct de vedere organizatoric la cel mai jos nivel posibil, trebuie adoptat ca principiu de bază pentru orice plan de contingență. Planurile de contingență pentru situațiile de aflus mare de persoane trebuie, cu toate acestea, să stabilească un cadru de cooperare și coordonare între autorități atât la nivel strategic, cât și la nivel operațional, precum și să specifice clar ce aspecte trebuie gestionate la fiecare nivel.

Unele autorități și organizații trebuie neapărat incluse în planificarea și coordonarea la nivel strategic. Alte organizații sunt mai relevante la nivel operațional. Este recomandat ca autoritățile care sunt vitale pentru crearea unei strategii cuprinzătoare a situației să fie identificate și să fie instituite mecanisme clare pentru implicare, sub formă de acorduri de cooperare stabilite în prealabil și de memorandumuri de înțelegere semnate. Aceasta trebuie, în majoritatea cazurilor, să includă autoritățile naționale de siguranță și serviciile naționale de sănătate și educație. Autoritățile de apărare civilă sunt, de asemenea, extrem de relevante la acest nivel și pot oferi atât o competență generală privind gestionarea situațiilor de urgență, cât și servicii operaționale importante. Entitățile naționale care au un rol în coordonarea dintre diferite niveluri de guvernare (prefecți etc.) sunt, de asemenea, extrem de relevante la acest nivel.



Pregătirea în ceea ce privește coordonarea poate include, astfel cum s-a menționat anterior, acorduri de cooperare stabilite în prealabil, care specifică resursele care pot fi puse la dispoziție, momentul în care să se realizeze acest lucru, precum și modalitatea de coordonare a ajutorului (legături etc.). Luați în considerare un parteneriat cu operatori privați și un domeniu de aplicare a subcontractării. Pentru a nu pierde timp în etapa de reacție și conducere, ar fi recomandat cel puțin să se desfășoare un studiu de piață și să se întocmească o listă cu potențiale societăți care pot furniza servicii în timpul situației de aflus mare. În cazul celor mai importante resurse, trebuie luate în considerare acorduri-cadru stabilite în prealabil. Acordurile sau contractele pot viza capacitatea suplimentară care este gata pentru utilizare în cazul unor circumstanțe prevăzute clar (și anume, atunci când se declanșează situația de urgență). Soluția depinde de situația națională și de sistemele de primire – obligația de a aplica proceduri de licitație, posibilități financiare etc.

Se recomandă, de asemenea, ca implicarea în planuri pentru centre de primire noi să se realizeze într-un stadiu cât mai timpuriu. Aceasta trebuie să includă și autoritățile polițienești locale, serviciile de sănătate și organizațiile din comunitatea locală.

Bune practici

Este considerată a fi o bună practică utilizarea de măsuri stabilite de autoritățile de primire pentru a face față situațiilor de aflux mare de persoane în vederea sporirii nivelului general de pregătire al societății prin furnizarea de mijloace pentru gestionarea urgențelor care necesită soluții de cazare a unui număr mare de persoane (evacuări etc.). Într-un stat UE+, corpul de apărare civilă este responsabil cu depozitarea și întreținerea corturilor și a paturilor autorităților de primire pentru cazarea solicitanților de protecție internațională și are, de asemenea, responsabilitatea de a monta corturile și, dacă este necesar, de a administra o tabără de corturi până la instituirea unei entități fixe. În schimb, corturile sunt puse la dispoziția corpului de apărare civilă pentru a fi utilizate în situații de urgență națională, sporind, prin urmare, nivelul general de pregătire națională. O astfel de utilizare dublă și câștigurile aferente ar putea contribui și la legitimizarea costurilor măsurilor de pregătire care, în alte situații, nu ar fi fost considerate a avea o bază financiară.

- **Societatea civilă, alte autorități și voluntarii**

Organizațiile societății civile cu mandat care vizează ajutorul umanitar și drepturile civile trebuie luate în considerare în ceea ce privește implicarea într-un stadiu incipient. Trebuie, de asemenea, să li se acorde prioritate la încheierea de acorduri prin care se gestionează clar accesul la solicitanții de protecție internațională prin descrierea rolurilor și a funcțiilor pe care le-ar putea avea organizațiile respective, precum și modul în care trebuie coordonată activitatea cu autoritatea de primire. Astfel de acorduri trebuie să includă și verificarea personalului și aderarea la un cod de conduită de către toate persoanele care intră în contact direct cu solicitanții de protecție internațională, în special în ceea ce privește copiii și alte persoane cu nevoi speciale.

La elaborarea unui plan de contingență, poate fi util sprijinul din partea societății civile (ONG-uri, voluntari individuali, migranții din diaspora etc.). Comunicarea publică corespunzătoare în ceea ce privește implicarea societății civile în colectarea de bunuri sau furnizarea de servicii poate avea drept rezultat, de exemplu, o bază de date cu potențiale servicii de sprijin (traduceri, mediere culturală, mentorat etc.) și mijloace (de exemplu, îmbrăcăminte, jucării, alte donații), precum și capacitatea de cazare (de exemplu, proprietari care sunt dispuși să ofere locuințe spre închiriere sau semnarea eventualelor clădiri potrivite pentru cazare). Este importantă o comunicare echilibrată pentru a evita donațiile copleșitoare sau a nu da impresia că situația a ieșit de sub control.

În această etapă se poate crea o listă cu părți interesate care să conțină toate potențialele organizații (ONG-uri, autorități locale și naționale, societăți, voluntari etc.) care pot contribui la nevoile în materie de primire.

3. Etapa reacției și conducerii

- **Autoritățile decizionale și cele pentru imigrări**

În această etapă se realizează activarea măsurilor elaborate pe baza sistemului de alertă timpurie. Statisticile emise de autoritățile naționale decizionale și pentru imigrări reprezintă o sursă importantă pentru a estima cerințele în materie de capacitate de primire. În plus, se pot utiliza informațiile din partea instituțiilor europene și a altor state UE+. În mod ideal, se instituie un sistem pentru a monitoriza valorile-limită care au rol de sistem de alertă timpurie (cf. *capitolul C – Monitorizare și evaluare*), care poate indica dacă trebuie luate măsuri speciale.

Odată activat planul de contingență, sunt necesare întruniri regulate cu administrațiile responsabile în domeniul azilului și migrației pentru a le informa cu privire la situația primirii și la evoluția preconizată. Prin aceasta, se creează o conștientizare a situației, prin urmare va fi mai probabil ca autoritățile de primire, cele decizionale și cele de migrație să acționeze coerent.

- **Partenerii operaționali care se ocupă de primire**

Coordonarea externă trebuie inițiată la **nivelul** corespunzător. Se recomandă ca întrunirile inițiale să includă niveluri superioare din organizațiile relevante, precum și ca activitățile ulterioare de coordonare la niveluri inferioare să primească un mandat și un domeniu de aplicare clar pentru activitățile lor.

Trebuie urmărită punerea în aplicare a punctelor de întâlnire și a altor mijloace de coordonare astfel cum s-a convenit, precum și că modificările necesare în ceea ce privește mecanismele sunt aprobate la nivelurile corespunzătoare în cadrul fiecărei organizații.

Se recomandă desfășurarea de întruniri periodice între entitățile principale implicate în gestionarea proceselor legate de persoanele care solicită protecție într-o situație de aflux mare. Punerea în aplicare a întrunirilor periodice trebuie să se bazeze pe participarea stabilită în prealabil, pe puncte fixate în ordinea de zi, precum și pe o raportare pregătită și standardizată privind datele-cheie, de exemplu, numărul de persoane nou-sosite, împărțirea acestora pe naționalități, numărul de rezidenți din centrele de primire, precum și datele privind timpii de procesare și numărul cererilor în curs de procesare pentru operațiunile-cheie din procedura de azil. O astfel de prezentare generală a informațiilor principale se poate obține fie prin preluarea informațiilor necesare dintr-o bază de date comună, dacă este disponibilă, înaintea întrunirii, fie printr-un demers în care fiecare autoritate oferă informații-cheie privind domeniile sale de responsabilitate în cadrul întrunirii.

Bune practici

Schimbările de informații între autoritățile care cooperează la mai multe niveluri sunt recomandate adesea, întrucât acest demers asigură că informațiile relevante sunt filtrate și că informațiile sunt înțelese de destinatar în contextul corect. Persoanele de legătură asigură, de asemenea, că informațiile sunt transmise persoanelor relevante la nivelul corespunzător și sunt primite de acestea.

Coordonarea la nivel local și operațional trebuie inițiată cu un mandat clar din partea nivelului central din toate autoritățile implicate, iar liniile directoare relevante pentru o astfel de coordonare trebuie furnizate împreună cu mandatul. Se recomandă ca liniile directoare să ofere marja necesară libertății de acțiune și adaptării la nivel local.

Trebuie acordată o prioritate crescută implicării la nivelul corespunzător în fază incipientă a altor autorități de stat care sunt relevante la nivel strategic. Accentul trebuie pus inițial pe crearea unei conștientizări comune a situației și identificarea contribuțiilor care pot fi aduse de autoritățile respective pentru a face față situației. Strategiile de situație care evoluează prin intermediul coordonării trebuie apoi declarate operaționale prin mijloace de coordonare stabilite în prealabil.

În acest context, se recomandă ca procedurile pentru coordonarea cu autoritățile polițienești locale în ceea ce privește centrele de primire să fie aplicate într-o etapă cât mai incipientă, în special în cazul centrelor planificate sau nou-înființate. Trebuie să existe și un accent puternic pe cooperare în ceea ce privește evaluarea amenințărilor externe la adresa centrelor de primire și prelucrare atât la nivel local, cât și la nivel național. Se recomandă să se acorde prioritate demersurilor de punere în aplicare pentru ca autoritățile naționale de siguranță relevante să fie ținute în permanență la curent cu privire la solicitanții de protecție internațională nou-sosiți, pentru a asigura capacitatea acestor autorități de a analiza componența solicitanților de protecție internațională care au sosit, precum și pentru a monitoriza ulterior persoanele de interes.

- **Societatea civilă, alte autorități și voluntarii**

Se recomandă ca autoritățile de primire să planifice o întrunire comună cu cele mai relevante organizații ale societății civile (OSC) cât de curând posibil într-o situație de aflux mare de persoane. Se recomandă ca prima întrunire să se desfășoare la nivel înalt în toate organizațiile și ca ordinea de zi să se axeze pe identificarea domeniilor în care organizațiile umanitare pot contribui cel mai eficace, precum și pe instituirea unui cadru global în vederea cooperării ulterioare.

Orice activitate pe care organizațiile umanitare o furnizează în legătură cu solicitanții de protecție internațională trebuie coordonată cât se poate de îndeaproape. Problemele în ceea ce privește rolul și funcțiile acestora trebuie identificate în stadii incipiente și soluționate prin mijloace de coordonare stabilite în prealabil (întruniri periodice etc.). Se recomandă o atenție sporită față de monitorizarea lucrătorilor umanitari care intră în contact cu copiii și cu alte persoane aflate într-o situație vulnerabilă.

Se recomandă ca accesul voluntarilor la solicitanții de protecție internațională în centrele de primire și prelucrare să fie gestionat și reglementat în mod activ de autoritățile de primire, de partenerii operaționali și/sau de organizațiile societății civile, acordându-se atenție complementarității și evitării duplicării. Acest lucru este important îndeosebi în ceea ce privește accesul acestora la copii și la alte grupuri vulnerabile.

Reglementarea accesului voluntarilor se poate realiza fie de către autoritățile de primire, fie prin cooperarea structurată cu organizațiile umanitare. Gestionarea prin cooperare structurată cu organizațiile umanitare responsabile este recomandată dacă acest lucru este posibil în context național, preferabil printr-un mecanism în cadrul căruia voluntarii sunt trimiși la astfel de organizații. Instruirea și informarea cu privire la roluri pot, într-un astfel de mecanism, să fie furnizate de organizația umanitară.

Dacă autoritatea de primire utilizează voluntarii în mod direct, este recomandat ca personalului dedicat să îi fie încredințată responsabilitatea de a furniza coduri de conduită, formare și clarificare privind rolurile, de a coordona contribuțiile voluntarilor și de a gestiona accesul acestora la solicitanții de protecție internațională în ceea ce privește primirea.

Se recomandă ca nivelul central să monitorizeze activ formarea voluntarilor și utilizarea lor și să se furnizeze linii directoare clare de utilizare pentru nivelul local.

4. Etapa revizuirii și ajustării

- **Autoritățile decizionale și cele pentru imigrări**

Planul de contingență trebuie să includă toate aspectele care au legătură cu procedura de azil și să depășească barierele dintre autorități. Se recomandă să existe un punct de revizuire în această etapă, atât cu autoritățile responsabile în domeniul azilului, cât și cu cele de primire. Acesta urmărește să clarifice care măsuri au funcționat suficient și care măsuri ar trebui ajustate pentru a asigura pregătirea pentru o nouă situație excepțională.

Într-o situație de reducere a capacității de primire, rămâne o legătură clară între procesarea cererilor de azil și capacitatea de primire. Se pot realiza demersuri pentru a facilita închiderea centrelor de primire. Autoritățile decizionale pot prioritiza cazurile în funcție de amplasament, pentru a crea un flux, iar centrele pot fi închise în termen scurt. Aceasta urmărește evitarea transferului inutil al persoanelor în cadrul rețelei de primire.

În contextul modificării capacităților după perioade de aflux mare, trebuie examinată utilizarea capacității existente de către un alt stat UE+, care necesită în continuare o capacitate de primire suplimentară, în loc ca închiderea centrului de primire să fie considerată singura posibilitate. S-ar putea crea o capacitate comună în diferite state UE+, pentru a le permite autorităților naționale să discute posibila utilizare transfrontalieră a cazării.

Bune practici

Un stat UE+ utilizează un centru de primire dintr-o țară vecină pentru a găzdui solicitanții pe durata procesării cererii de azil, menținându-și, totodată, responsabilitatea deplină în ceea ce privește procedura de azil și finanțând cazarea în perioada respectivă.

- **Partenerii operaționali care se ocupă de primire**

În etapa de revizuire și ajustare, autoritățile trebuie să ia inițiativa de a evalua eforturile de coordonare cu entitățile externe relevante, de a identifica domeniile care necesită îmbunătățiri, precum și de a coopera în ceea ce privește elaborarea de măsuri menite să remedieze deficiențele. Această evaluare comună poate fi efectuată bilateral sau colectiv de toate entitățile guvernamentale principale. Concluziile acestor evaluări pot oferi un fundament pentru o revizuire ulterioară a planurilor de contingență în cadrul autorităților afectate.

În concordanță cu entitățile la nivel național, toate entitățile implicate într-o oarecare măsură în reacția la situația de aflux mare ar trebui să fie implicate într-un exercițiu recapitulativ care vizează colectarea de opinii privind aspectele pozitive legate de punerea în aplicare a planului de contingență, precum și privind aspectele care trebuie consolidate în planificările de contingență viitoare.

Bune practici

Utilizarea de software pentru sondaje poate reduce drastic costurile aferente obținerii de *feedback* din partea numeroaselor entități și părți interesate. Astfel de sisteme de sondaje pot, de asemenea, să reducă semnificativ timpul alocat prelucrării, întocmirii și prezentării rezultatelor sondajului. Același software pentru sondaje poate fi utilizat, într-o etapă următoare, pentru a obține *feedback* privind măsurile propuse elaborate în vederea remedierii deficiențelor și a defectelor.

Ulterior, revizuirea și ajustarea planului de contingență trebuie realizate în consultare cu toate aceste entități vizate, care trebuie informate în mod corespunzător cu privire la ceea ce se va aștepta din partea lor pe viitor, în situațiile în care planul de contingență trebuie să fie activat.

- **Societatea civilă, alte autorități și voluntarii**

După ce s-a gestionat o situație de aflus mare, autoritățile de primire trebuie să evalueze valoarea eforturilor depuse de voluntari. Evaluarea trebuie să identifice deficiențele în ceea ce privește utilizarea voluntarilor și măsurile relevante pentru a se asigura că aceștia pot contribui într-o manieră adecvată în situații viitoare și a ajusta planul de contingență în funcție de aceste aspecte. Autoritățile de primire pot să utilizeze eventual sondaje și pentru a obține *feedback* direct de la voluntari sau să ia în considerare obținerea de *feedback* de la voluntari prin intermediul organizațiilor umanitare relevante cu care aceștia au fost asociați.

H. Gestionarea bugetului și resursele financiare

1. Introducere

Toate autoritățile de primire ale statelor UE+ lucrează cu un buget, elaborat pe baza previziunilor pentru perioada următoare. Gradul de acuratețe al previziunilor pentru afluxul de intrare, afluxul de ieșire, ocuparea efectivă și ocuparea necesară determină gradul de precizie al bugetului necesar.

Cu toate acestea, în cazul planificării de contingență, autoritățile de primire se pregătesc de situații care, în mod normal, nu au fost preconizate. În cazul în care situația respectivă are impact asupra întregului sistem de primire sau asupra celei mai mari părți din perioada bugetară, este probabil ca bugetul preconizat să nu se potrivească cu nevoile financiare pentru organizarea capacității de primire necesare.

Bugetul, sau mai curând lipsa acestuia, poate reprezenta un obstacol major pentru autoritățile de primire în ceea ce privește punerea în practică a unui plan de contingență. Atât entitățile de pe piețele private, cât și cele de pe piețele publice nu își vor furniza bunurile sau serviciile dacă plata nu poate fi garantată într-o durată de timp rezonabilă.

Există diverse măsuri care pot fi luate pentru a permite eliminarea potențialelor obstacole înainte ca situația neprevăzută să aibă loc.

2. Etapa pregătirii și elaborării

- **Întocmirea bugetului pe baza scenariilor**

Cele mai multe autorități publice sau societăți private consideră întocmirea bugetului ca fiind o provocare majoră, inclusiv în condiții de stabilitate. În condiții volatile, atunci când previziunile se modifică de la o săptămână la alta, întocmirea unui buget fiabil pentru o perioadă mai îndelungată pe viitor (de exemplu, următorul an fiscal) este un demers foarte dificil. Condițiile volatile respective se aplică în cazul autorităților de primire care sunt responsabile de sarcina dificilă de a estima viitorul aflux de persoane. Monitorizarea și analiza avansată a afluxului de date relevante pot mări fiabilitatea preconizărilor și a previziunii bugetare, dar nu pot atinge o certitudine de 100 %.

Una dintre opțiunile pentru a face față lipsei de certitudine este de a întocmi bugetul pe baza scenariului cel mai nefavorabil. Acest lucru înseamnă că se ia în considerare o anumită marjă de eroare pentru a acoperi cheltuielile în cazul unui eveniment neprevăzut. Pe de altă parte, întocmirea bugetului pe baza celui mai optimist scenariu este un demers mai riscant.

În final, ce contează este obținerea unei asigurări adecvate în cazul evenimentelor neprevăzute. Așa cum persoanele fizice încheie o asigurare în viața cotidiană împotriva riscurilor prezentate de evenimente neprevăzute, o autoritate de primire se poate asigura împotriva riscurilor prezentate de o situație de aflux mare de persoane. Întrebarea principală este cât de mult este dispusă o autoritate de primire să plătească pentru a se proteja împotriva riscurilor de aflux mare. Acest lucru depinde în mare măsură de probabilitatea riscului, care diferă semnificativ de la un stat la altul. Aceasta depinde, de asemenea, de acoperirea vizată, completă sau parțială, pe care autoritatea dorește să o obțină și care, la rândul său, depinde semnificativ de bugetul disponibil în statul respectiv. Întrucât bugetele sunt limitate, autoritatea de primire nu trebuie să fie supra-asigurată, așa-numitul excedent de asigurare, avându-se în vedere că guvernul trebuie să folosească banii contribuabililor într-un mod prudent.

Bune practici

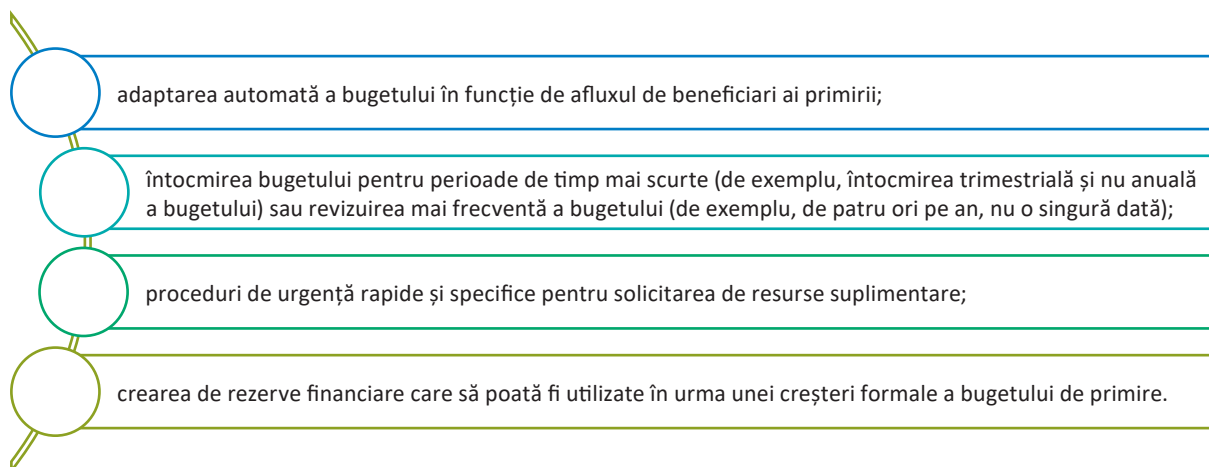
Menținerea unei rate mari de ocupare fără a avea instituit un mecanism pentru a mări rapid capacitatea generală este foarte riscant.

Având în vedere acest lucru, **locurile suplimentare care nu sunt operaționale, dar pot fi activate rapid** oferă o acoperire relativ bună și eficientă împotriva riscurilor de aflux mare din punct de vedere al asigurării. (cf. *capitolul I – Capacitatea de cazare*). Acestea costă mai puțin comparativ cu locurile care rămân operaționale, dar oferă aproape aceleași garanții (dacă există mecanisme suficient de flexibile pentru a adapta rapid bugetul odată ce aceste locuri suplimentare sunt activate și operaționale).

Păstrarea mai multor angajați sau menținerea unei rezerve de recrutare pentru a face față cazurilor în eventualitatea unei creșteri bruște a afluxului este adesea mult mai eficientă decât menținerea capacității de primire, deoarece costul pentru capacitatea de primire este în general mult mai mare decât costul pentru gestionarea cazurilor (în special în etapa de reacție și conducere). Un beneficiu în plus al acestui tip de asigurare este faptul că capacitatea de primire poate fi menținută la un nivel mai stabil astfel încât să fie posibile investiții mai durabile în infrastructură (de exemplu, lucrări de renovare pentru a îmbunătăți calitatea clădirii) și în personal (de exemplu, formare). Fluctuațiile mari ale capacității de primire implică pierderea multora dintre aceste active materiale și imateriale.

- **Preconizarea flexibilității bugetului**

Având în vedere dificultatea previziunilor bugetare în domeniul primirii, urmarea procesului bugetar tradițional ar putea fi chiar neproductivă. Prin urmare, se recomandă să se prevadă suficiente mecanisme de flexibilitate pentru a permite ca bugetul să fie adaptat la noile circumstanțe. Aceste mecanisme pot fi:



Riscul lipsei unor astfel de mecanisme de flexibilitate este incapacitatea autorităților de primire de a contracta angajamente juridice cu parteneri care să furnizeze centre de primire sau să organizeze primirea. Dacă acești parteneri nu pot pre-finanța pe propriul risc sau pe baza unui angajament, se poate irosi timp prețios la această etapă.

- **Pregătirea de strategii eficiente**

În etapa de pregătire și elaborare, autoritățile de primire ar trebui să reflecteze asupra strategiilor de economisire a fondurilor în etapa de reacție și conducere. Din punct de vedere al pregătirii, este mai bine să se ajusteze mărimea centrelor de primire decât să se construiască un centru nou sau să se închidă un altul, întrucât cheltuielile sunt mai mari în cazul din urmă.

Legea cererii și ofertei se aplică primirii, de asemenea. Dacă cererea este mult mai mare decât oferta, prețurile vor crește rapid și/sau duratele de furnizare se vor extinde. În perioada de aflux mare în UE din 2015, mai multe state UE+ s-au confruntat cu deficite mari de containere, paturi, saltele etc. Din această cauză, au crescut prețurile și duratele de furnizare.

O posibilă strategie poate fi obținerea de stocuri strategice de produse necesare. Desigur, costul gestionării inventarului (stocuri, securitate, control etc.) trebuie analizat în raport cu posibilele beneficii.

O altă strategie eficientă este urmărirea efectelor „de scară” prin punerea în comun a stocurilor cu alte organisme publice sau private care au nevoie de aceleași active (de exemplu, punerea în comun a stocurilor de provizii esențiale precum paturi și păături cu organizațiile umanitare care oferă asistență în situații de urgență).

- **Cartografierea fondurilor de urgență europene sau naționale disponibile**

Poate fi util să se investigheze și să se identifice în prealabil diverse fonduri la nivel european și național care oferă asistență financiară în caz de urgență și să se pregătească procedurile în vederea obținerii acestei asistențe financiare pentru a economisi timp în etapa de reacție și conducere.

Cele mai importante instrumente europene de finanțare și de sprijin în acest domeniu sunt:

- Fondul pentru azil, migrație și integrare (FAMI)
- Instrumentul de sprijin financiar pentru frontiere externe și vize (ISF – frontiere externe și vize)
- Instrumentul pentru sprijin de urgență
- Mecanismul de protecție civilă al UE

Puteți consulta informații suplimentare la adresa https://ec.europa.eu/home-affairs/financing/fundings/migration-asylum-borders/asylum-migration-integration-fund_en

3. Etapa reacției și conducerii

Previțiunea bugetară pentru primire este oricum dificilă în condiții normale și devine chiar mai complicată în situații de aflux mare. Prin urmare, poate fi util să se mărească frecvența previziunii bugetare.

Trebuie instituit un **mecanism de monitorizare eficace** pentru a monitoriza cheltuielile și nevoile financiare în timp real și pentru a măsura impactul bugetar al punerii în aplicare a planului de contingență.

Aceste analize financiare pot fi utilizate pentru a motiva și a justifica cerințele bugetare suplimentare pentru autoritatea de primire și utilizarea mecanismelor de flexibilitate bugetară care există în statul UE+ respectiv.

Cheltuielile excepționale pentru primire pot avea un efect semnificativ asupra bugetului național și pot avea un impact asupra respectării cerințelor **Pactului european de stabilitate și de creștere** (PSC) de către statele UE+. PSC urmărește să prevină și să remedieze deficitele bugetare excesive sau sarcinile excesive ale datoriei publice. În timpul perioadei recente de aflux mare, Comisia Europeană (CE) s-a angajat să acorde răgazul necesar permis de Pact pentru a se aborda „evenimentele neobișnuite care nu se află sub controlul statelor UE+” cu un impact major asupra finanțelor publice ale acestora. Mai exact, statele UE+ pot depune o **solicitare specifică la Comisie** pentru a se lua în considerare resursele suplimentare excepționale alocate acordării de asistență solicitanților.

Rapiditatea este esențială în etapa reacției și conducerii. Contractele trebuie încheiate mult mai rapid decât în condiții normale pentru a se putea obține proviziile necesare la momentul potrivit. Este mult mai probabil să se producă erori și greșeli de procedură în aceste circumstanțe. Din rațiuni de control financiar și audit, este foarte important să se țină **evidența neregulilor de procedură și financiare** în ceea ce privește achiziția de servicii și provizii (vezi și [capitolul H privind achizițiile](#)) și să se aloce timp după criză pentru a reglementa aceste erori administrative.

4. Etapa revizuirii și ajustării

Această etapă trebuie utilizată pentru a evalua și a adapta, ocazional, previziunile bugetare, mecanismele de flexibilitate existente și pentru a decide în privința unui nou echilibru în politicile de asigurare.

Trebuie utilizată și pentru a gestiona neregulile de procedură și financiare care au fost identificate în etapa de punere în aplicare, însă nu au putut fi remediate imediat.

Este recomandat să se coreleze bugetul de primire cu o evaluare a duratei de procesare a cererilor de azil, precum și cu profilurile și nevoile beneficiarilor primirii.

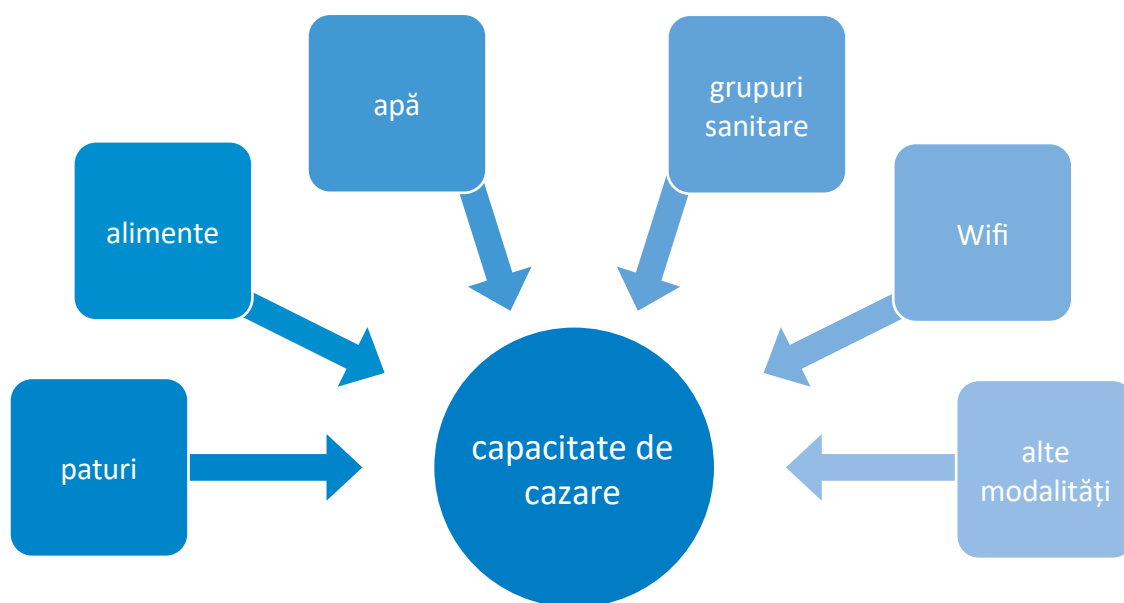
I. Capacitatea de cazare

1. Introducere

Cazarea solicitanților este una dintre cele mai mari provocări în ceea ce privește planificarea de contingență. În cazul unei nevoi neașteptate de capacitate suplimentară, este dificil și, de obicei, mai costisitor să se găsească locuri suficiente de cazare de o calitate acceptabilă. Prin urmare, pregătirea este importantă.

Definiții

În această secțiune, termenul **capacitate de cazare** înseamnă mai mult decât simpla proprietate imobiliară, astfel cum este ilustrat în figura de mai jos (pentru a afla mai multe despre aspectele logistice, vezi [capitolul J privind gestionarea resurselor](#)).



Capacitatea suplimentară se referă la capacitatea vacantă, fie capacitatea proprie sau prin activarea unui furnizor extern de servicii, pe care autoritățile de primire o au cu siguranță la dispoziție într-un termen scurt.

2. Etapa pregătirii și elaborării

În această etapă, autoritatea de primire se poate pregăti pentru acțiunile necesare pentru a mări rapid capacitatea prin înregistrarea cuprinzătoare a întregii capacități disponibile, precum și prin stabilirea clară a capacității de răspuns a sistemului de primire.



- **Asigurați înregistrarea la zi a capacității disponibile**

Înregistrarea capacității și a ocupării disponibile este esențială pentru utilizarea eficientă a capacității existente, pentru planificarea de capacitate suplimentară, precum și pentru a răspunde necesităților persoanelor cu nevoi speciale în materie de primire. În situații de aflux mare, este important ca toată lumea din sistemul de primire să fie înregistrată, preferabil într-un sistem accesibil centralizat și/sau descentralizat. Acest lucru este util, de asemenea, pentru a facilita interviurile în cadrul procedurii de azil (vezi primul punct, *Autoritățile decizionale și cele pentru imigrări, în capitolul G.2 privind coordonarea cu autoritățile decizionale*). Pot fi necesare resurse umane suplimentare pentru a menține înregistrarea în timpul situațiilor de aflux mare (vezi și *capitolul K – Resurse umane*). Atenția suplimentară acordată procesului de identificare și înregistrare la începutul afluxului produce rezultate pozitive ulterior.

- **Determinați necesitățile și cerințele de capacitate suplimentară**

Determinarea necesității de capacitate suplimentară de cazare este rezultatul unei evaluări a dinamicii dintre afluxul de intrare și afluxul de ieșire:

- Atunci când afluxul de intrare crește și afluxul de ieșire este stabil, este nevoie de capacitate suplimentară, și invers.
- Atunci când este nevoie de mai mult timp pentru a lua o decizie privind o cerere de azil, șederea solicitanților în centrul de primire va fi mai îndelungată și va exista o nevoie mai mare de capacitate (vezi *capitolul G.2 privind coordonarea la nivel extern/autoritățile decizionale și cele pentru imigrări*).
- Timpul necesar pentru a găsi alte soluții pentru mărirea capacității.

Pe baza capacității disponibile și a capacității de răspuns determinate, în această etapă obiectivul este de a elabora diferite **posibilități** de creștere a capacității de cazare.



Numărul capacităților suplimentare care pot fi create depinde de:

- valoarea de buget disponibilă;
- costurile capacității suplimentare.

✓ **Gândiți-vă la caracterul imediat și la certitudinea capacității suplimentare și întocmiți un portofoliu pe baza acestora.**

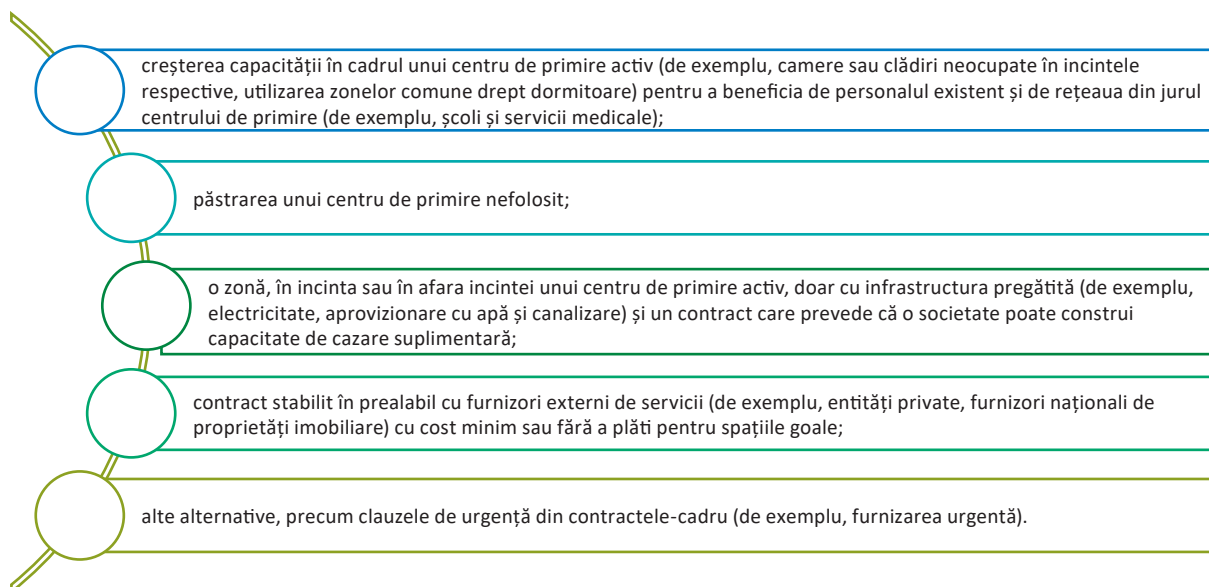
Unele măsuri permit o creștere a capacității de cazare într-o modalitate sigură și imediată, cum ar fi creșterea capacității în cadrul centrului de primire existent, în timp ce altele pot fi puse în aplicare doar pe termen mai lung sau ar putea fi mai puțin certe. Se recomandă o combinație de certitudine și mai puțină certitudine, precum și măsuri disponibile imediat și mai puțin rapid.

În ceea ce privește capacitatea suplimentară, este necesar să se acorde atenție nevoii de capacitate suplimentară sau specială pentru solicitanții cu nevoi speciale. Este probabil ca atunci când, de exemplu, afluxul crește în general, afluxul de persoane cu nevoi speciale să crească, de asemenea.

Distribuția geografică a capacității suplimentare trebuie analizată, în funcție de situația din statul UE+. În cazul unor state UE+, ar fi recomandabil să se organizeze capacitate suplimentară în apropierea frontierelor; pentru alte state UE+, poate fi recomandabil să se organizeze capacitatea suplimentară în vecinătatea locațiilor unde se desfășoară procedura de azil, iar pentru unele state UE+ o distribuție geografică echilibrată este importantă. După cum s-a menționat anterior, posibilitatea schimbului de capacități de cazare între statele UE+ este o propunere care merită analizată.

- **Crearea de capacitate suplimentară**

Capacitatea suplimentară, astfel cum este definită în introducere, poate lua diferite forme:



Bune practici

Asigurați permisele necesare pentru deschiderea de capacitate de cazare nouă pentru a economisi timp sau stabiliți o excepție generală în caz de aflux mare, pentru a pregăti centrele de primire.

Asigurați-vă că furnizorii de servicii (publici și privați) (de exemplu, școlile, serviciile de alimentație publică, serviciile medicale, poliția etc.) din vecinătate sunt informați și pregătiți pentru eventualitatea capacității suplimentare.

- **Gestionarea și planificarea capacității suplimentare**

Se recomandă să se instituie un sistem dinamic pentru a gestiona și a monitoriza capacitatea suplimentară disponibilă (de exemplu, înregistrarea tuturor locațiilor în funcție de anumite elemente: disponibilitate, preț, capacitate, calitate, gradul de adecvare pentru nevoi speciale de primire).

✓ **Luați în considerare eventuala creștere sau diminuare încă din etapa de început.**

Ar trebui abordată prioritizarea posibilității de creștere sau de diminuare. Face parte din planul de contingență ca entitățile implicate să știe de la început ce au de făcut și când. În funcție de numărul de locuri de care este nevoie și de cât de rapid sunt necesare acestea, se pot lua măsuri una după alta sau concomitent.

- **Pregătirea pentru achiziționarea de capacitate nouă**

Procedura

Instrumente în vederea pregătirii pentru achiziționarea rapidă de capacitate de cazare nouă

- Liste de verificare pentru achiziționarea de noi centre (standarde de calitate, criteriile de siguranță relevante, infrastructură și disponibilitatea serviciilor)
- Procedură clară pentru validarea locațiilor noi
- Contracte standard

În cazul în care capacitatea suplimentară pregătită nu este suficientă, s-ar putea să fie necesară extinderea capacității de cazare prin achiziționare de noi locații. Pentru a acționa rapid atunci când este necesar acest lucru, este recomandat să se pregătească în prealabil: liste de verificare pentru achiziționarea de centre noi (de exemplu, standarde de calitate, criteriile de siguranță, infrastructură, disponibilitatea serviciilor etc.) și să fie disponibile contracte standard, precum și să existe o procedură clară pentru validarea unei locații noi.

Crearea unei rețele diversificate de furnizori și alte entități

O rețea bună de furnizori de capacitate de cazare poate contribui la accelerarea achiziționării de capacitate nouă. Acest lucru înseamnă că, inclusiv în cazul fluctuațiilor relativ ușoare ale ocupării, această rețea trebuie să fie la curent cu situația și așteptările, astfel încât să poată acționa rapid dacă este necesar. Aceste așteptări pot deja să fie organizate în contracte de achiziții (licitație). (cf. *capitolul J.2.1*)

3. Etapa reacției și conducerii

În această etapă există o nevoie bruscă de capacitate suplimentară. Această secțiune va analiza posibilitățile de creștere a capacității și de reducere a nevoii de capacitate. În cele ce urmează sunt prezentate câteva măsuri posibile.

Creșterea ratei de ocupare în sistemul de primire

- Informați operatorii în ceea ce privește situația de aflux mare și nevoia urgentă de capacitate.
- Realizați demersurile necesare cu operatorii pentru a face posibilă creșterea ratei de ocupare (de exemplu, suspendarea lucrărilor de renovare, reducerea „paturilor pierdute” din cauza neconcordanțelor).

Punerea în practică a capacității suplimentare pregătite

- Capacitatea suplimentară care este pregătită poate fi pusă în practică. În funcție de tipul de capacitate suplimentară, există numeroase tipuri de acțiuni necesare pentru părțile interesate din vecinătatea capacității suplimentare.

Extinderea capacității la locațiile care sunt deja în folosință

- Extinderea capacității la locațiile care sunt deja în folosință are avantajul că rețeaua de părți interesate și parteneri necesari este deja activă și trebuie „doar” să crească. Acest lucru se poate realiza prin contractele care au fost întocmite în etapa de pregătire, iar achizițiile publice pot face parte din pregătire. Se pot analiza posibilitățile de utilizare a structurilor mobile.

Extinderea capacității prin achiziționarea de locații noi

- Achiziționarea de locații noi se va realiza în mod diferit în contextul național al fiecărui stat membru UE+, depinzând, de asemenea, de responsabilitățile autorității de primire. Noile locații pot fi clădiri utilizate anterior de (alte) ministere, cum ar fi cazărmi, foste spitale, clădiri de birouri etc. O altă posibilitate este organizarea capacității de către alte entități (publice) precum ONG-uri sau municipalități sau prin achiziție pe piața privată.

Facilitarea măsurilor pentru ca solicitanții să locuiască în afara centrelor de primire

- Directiva privind condițiile de primire le oferă statelor UE+ posibilitatea de a le furniza solicitanților condiții de primire materiale, inclusiv cazare, prin intermediul unei alocații financiare în loc de indemnizație în natură (și în conformitate cu posibilitatea găsirii unei cazări adecvate). Astfel, solicitantul de protecție internațională rămâne în cadrul sistemului de primire, dar nu necesită capacitate de primire, iar solicitanții respectivi se bucură în continuare de aceleași drepturi menționate în DCP.

Promovarea măsurilor de aflux de ieșire

- Promovați măsurile de aflux de ieșire în vederea prevenirii supraaglomerării sistemului de primire. Evoluția ocupării este rezultatul afluxului de intrare minus afluxul de ieșire. Posibile măsuri privind afluxul de ieșire sunt: 1. grăbirea afluxului de ieșire pentru posesorii de permise către municipalități; 2. grăbirea afluxului de ieșire pentru solicitanții care fac obiectul procedurii Dublin; 3. grăbirea afluxului de ieșire pentru persoanele care nu au dreptul la primire.

Bune practici

În situații de creștere bruscă a ocupării și a capacității de cazare, există o necesitate suplimentară de coordonare. O coordonare privind centrul de primire care să fie deschis, precum și privind centrul către care să fie îndrumate persoanele (de exemplu, cele cu nevoi speciale în materie de primire). Această coordonare (mandat, ierarhie, linii de comunicare, mandat financiar, întruniri etc.) trebuie convenită în prealabil, iar persoanele și funcțiile trebuie atribuite în avans, împreună cu modul în care se vor desfășura îndatoririle lor zilnice.

4. Etapa revizuirii și ajustării

În etapa de revizuire și ajustare, activitatea economică se ajustează la noua situație. Acest lucru poate duce la două scenarii:

1. Organizația s-a adaptat la noua situație și realitate. În acest scenariu, se poate să se aloce timp pentru a consolida din nou capacitatea suplimentară și pentru a se concentra asupra calității și costurilor capacității.
2. Nevoia suplimentară bruscă de capacitate nu mai există. În acest scenariu, este timpul să se selecteze locațiile sau centrele care sunt importante pentru gestionarea operațională în ceea ce privește finanțele, geografia, valoarea adusă procesului în lanț, baza locală și politică, calitatea etc. Aceste cunoștințe contribuie la reducerea și ajută organizația de primire să știe ce locații dorește să păstreze și care pot fi închise. Reducerea este momentul propice pentru a crea o formă de capacitate suplimentară și a selecta centrele de calitate mai bună, în scopul de a fi mai bine pregătiți pentru următoarea situație de aflux mare.

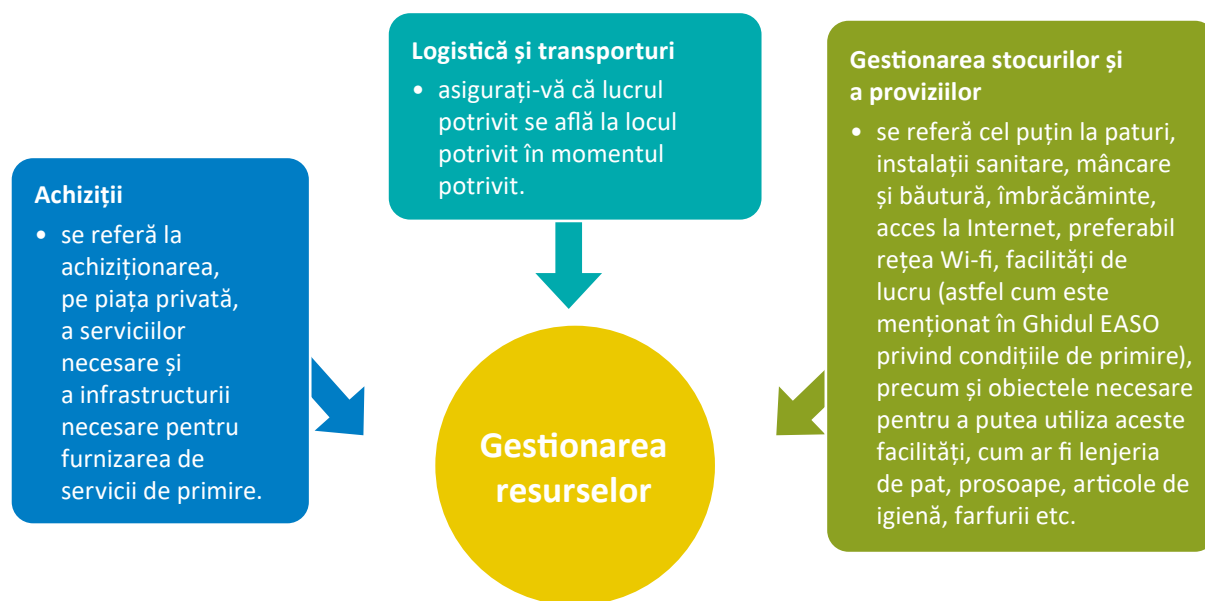
Trebuie revizuită etapa de aflux mare, pentru ca lecțiile învățate să poată fi puse în practică în cadrul organizației, pentru o mai bună pregătire într-o eventuală situație nouă de aflux mare.

Aspecte/subiecte de abordat în etapa revizuirii și ajustării
<input type="checkbox"/> Capacitate și calendar: a corespuns portofoliul capacității necesare și a funcționat calendarul?
<input type="checkbox"/> Parteneri: cine au fost partenerii mai eficace (pe baza calității, eficienței costurilor, flexibilității)?
<input type="checkbox"/> Care contracte nu au fost respectate și din ce motiv? A existat posibilitatea de a lua măsuri legale?
<input type="checkbox"/> Au fost îndeplinite obligațiile contractuale?
<input type="checkbox"/> Proces: care proces (parte a procesului) de creștere a capacității necesită ajustări?
<input type="checkbox"/> Evaluarea portofoliului de locații de primire (pe baza calității, eficienței costurilor etc.): ce capacitate poate fi păstrată drept capacitate suplimentară (viitoare)?

J. Gestionarea resurselor

1. Introducere

Obținerea de resurse noi, gestionarea unei game largi de resurse și identificarea de alternative pentru resurse ar putea fi dificile în situații de aflus mare. Diferite tipuri de resurse trebuie puse la dispoziție la momentul și în locul potrivit. Această secțiune se concentrează pe: 1. achiziții; 2. logistică și transporturi; și 3. gestionarea stocurilor și a proviziilor (inclusiv a instrumentelor informatice).



2. Etapa pregătirii și elaborării

Obiectivul este de a pregăti toate procesele pentru a se asigura că totul funcționează eficient atunci când lucrurile trebuie să se desfășoare mai repede într-o situație de aflus mare. Pentru fiecare subsecțiune, asigurați-vă că sunt furnizate liste de verificare astfel încât autoritățile de primire să fie mai bine pregătite în cazul unei situații de aflus mare.

- **Achiziții**

Provocarea constă în găsirea unor modalități de achiziționare a resurselor necesare prin proceduri care sunt legale și eficiente din punct de vedere atât al costurilor, cât și al timpului. Atunci când se stabilesc specificațiile pentru contract, autoritatea de primire trebuie să ia în considerare faptul că aflusul de intrare și cel de ieșire al solicitanților nu este o cifră stabilă și este foarte dificil de preconizat. În acest context, nevoia de anumite provizii, produse sau servicii se va modifica în consecință. Ar putea fi relevant să se consulte comunicarea Comisiei Europene către Parlamentul European și Consiliu [COM(2015) 454] privind „normele referitoare la achizițiile publice în legătură cu actuala criză în materie de azil”, care descrie linii directoare mai precise și mai utile pentru elaborarea de contracte (acorduri-cadru, proceduri de urgență etc.) care sunt conforme cu legea. Trebuie promovată colaborarea dintre statele membre ale UE în ceea ce privește achizițiile în comun, întrucât aceste state se confruntă cu aceleași necesități.

Bune practici

O bună modalitate de a menține o rețea bună de furnizori de capacitate de cazare se realizează prin achiziții publice. Aceasta nu este o procedură care se realizează cu ușurință atunci când aflusul mare este o realitate. Ea trebuie întreprinsă în prealabil.

Măsurile pregătitoare din perspectiva achizițiilor
<input type="checkbox"/> Efectuați o evaluare a nevoilor în materie de achiziții și licitații publice pentru serviciile și proviziile necesare în caz de aflux mare de persoane.
<input type="checkbox"/> Întocmiți o listă a posibilibilor furnizori de resurse-cheie, în funcție de prioritate.
<input type="checkbox"/> Întocmiți specificații și șabloane de contracte de licitații pentru serviciile și proviziile necesare.
<input type="checkbox"/> Stabiliți proceduri clare și mecanisme de activare care pot fi instituite într-o situație de aflux mare.
<input type="checkbox"/> Realizați achiziția în prealabil, de exemplu prin utilizarea de acorduri-cadru.

Termenul livrării ar putea să difere într-o situație obișnuită față de o situație de aflux mare. Normele europene privind licitațiile oferă posibilitatea unei proceduri dinamice de licitație utilizată în mod obișnuit pentru produse autonome, lucrările sau serviciile care sunt în general disponibile pe piață. Aceasta trebuie pregătită pentru a oferi ajutor în etapa de aflux mare.

Stabilirea de contacte cu diverși furnizori pentru un produs face ca statul UE+ să fie mai flexibil și să depindă mai puțin de un singur furnizor.

În general, dacă termenul solicitat pentru livrare este scurt, s-ar putea ca partenerul la contract să fie nevoit să păstreze proviziile în stoc, ceea ce poate mări prețul produsului.

Autoritatea de primire ar putea lua în considerare contractele „exact la timp”, produsele ajungând exact la momentul la care este nevoie de ele, astfel încât autoritatea de primire nu trebuie să le depoziteze.

- **Logistică și transporturi**

Măsurile pregătitoare din perspectiva logisticii și transporturilor
<input type="checkbox"/> Desfășurați o evaluare a sistemului de logistică și transporturi pentru a verifica dacă vor fi necesare mijloace suplimentare în situația de aflux mare.
<input type="checkbox"/> Creați o listă de contacte (cf. <i>capitolul G – Coordonarea la nivel extern</i>). Lista trebuie actualizată.
<input type="checkbox"/> Planificați aspectele logistice și transportul de mărfuri și persoane către locații noi și mai îndepărtate.
<input type="checkbox"/> Pregătiți demersuri în ceea ce privește transportul pentru solicitanții cu nevoi speciale (de exemplu, taxiuri, ambulanțe).
<input type="checkbox"/> Luați în considerare calendarul privind logistica și transportul.
<input type="checkbox"/> Încheiați contracte cu societăți de transport și/sau cu alte organisme guvernamentale care se ocupă de transport și logistică.

- **Gestionarea stocurilor și proviziilor**

Măsurile pregătitoare din perspectiva gestionării stocurilor și proviziilor
<input type="checkbox"/> Efectuați o evaluare privind tipul și cantitatea de provizii necesare.
<input type="checkbox"/> Pregătiți o rețea de furnizori, asigurați-vă mereu că aveți cel puțin un furnizor pentru fiecare element.
<input type="checkbox"/> Evaluați opțiunile de stocare vs. contractarea „exact la timp” pentru obiectele necesare, în funcție de capacitatea societăților de a livra rapid și în funcție de cantitatea de provizii suplimentare necesare. Cantitatea de pe stoc depinde de termenul în care societățile pot livra marfa respectivă. Actualizați inventarul stocurilor astfel încât proviziile să poată fi comandate eficient (evitați supra-aprovizionarea sau subaprovizionarea).

În funcție de tipul de capacitate suplimentară, alimentele și prepararea mâncării trebuie gândite cu atenție. Există trei opțiuni:

- contractarea unei societăți de catering, care pregătește mesele în afara centrului de primire;
- mesele pot fi pregătite și în incintă (de exemplu, în cazărmi);
- solicitanții își pot pregăti singuri mesele.

TIC (mijloace de comunicare, echipamente și instrumente informatice) este, de asemenea, importantă pentru personal și pentru solicitanți:

- Pentru personal: există două tipuri de comunicare:
 1. În funcție de mărimea centrului de primire, s-ar putea să fie necesare mijloace adecvate de comunicare în incintă, de exemplu, aparate de emisie-recepție, pentru siguranța personalului și din rațiuni de eficiență.
 2. Comunicarea cu sediul central și cu unitatea de planificare este importantă pentru gestionarea fluxurilor, de aceea personalul are nevoie de mijloace de comunicare. În funcție de situația din statul UE+, instrumentele pot fi calculatoare, laptop etc. Pentru activitatea de început a noului centru, poate fi suficient un singur aparat, dar numărul lor trebuie să crească în funcție de necesar. Personalul trebuie instruit în ceea ce privește utilizarea noilor instrumente de comunicare.
- Pentru solicitanți: În prima etapă, este important ca aceștia să poată comunica cu rudele lor, dar, dacă stau la centru mai mult timp, este de asemenea important să poată comunica și cu alte persoane, cum ar fi avocați etc. La momentul actual, comunicarea cu rudele se realizează prin telefoane mobile, telefoane inteligente, precum și prin Internet. Telefoanele inteligente servesc drept calculatoarele solicitanților, deci este recomandat accesul la Internet.

Infrastructura informatică din centrele existente trebuie să fie capabilă să facă față creșterilor bruște în ceea ce privește cererea și trebuie să fie instituită rapid în centrele noi. Instrumentul pentru gestionarea și monitorizarea sistemului de primire ar trebui să aibă posibilitatea de creștere și trebuie să poată fi accesibil din diverse locații, în conformitate cu politica privind protecția datelor.

Bune practici

Utilizarea în comun a stocurilor și proviziilor poate fi eficientă din punct de vedere al costurilor. Cooperarea cu armata, ONG-urile etc. poate fi utilă pentru achiziționarea, depozitarea, transportul și montarea paturilor, a corturilor etc. Este chiar o opțiune ca armata să fie responsabilă de achiziționarea acestor stocuri și provizii comune.

3. Etapa reacției și conducerii

- **Achiziții**

Este posibil ca achizițiile să fi fost realizate deja înainte de aflulul brusc. Cu toate acestea, necesarul de anumite produse, provizii sau servicii poate fi mai mare în realitate decât s-a preconizat. Într-o astfel de situație, există în continuare mai multe opțiuni în temeiul normelor europene privind licitațiile. Există posibilitatea:

- unei proceduri de urgență: această procedură este la fel ca procedura obișnuită de licitație, însă duratele de prelucrare sunt mult mai scurte;
- unei proceduri forțate de urgență: această procedură face posibilă începerea imediată a negocierilor pentru un contract cu un furnizor. Acest lucru se poate realiza doar în cazul unei calamități care nu a putut fi prevăzută. Interpretată strict, odată ce procedura a fost utilizată, este dificil să se susțină că o viitoare situație de aflul mare a fost „neprevăzută”. Organizația trebuie să fi învățat din această experiență (în fond, situațiile de aflul mare fac parte din primirea solicitanților de protecție internațională) și trebuie să se fi pregătit.

Bune practici

În anumite momente ale situațiilor de aflul mare, deciziile trebuie luate mai repede și, în consecință, normele de licitație publică nu sunt mereu respectate cu strictețe. În acest caz, asigurați-vă că țineți evidența evaluărilor dumneavoastră și a deciziilor care stau la baza alegerii procedurii, pentru a putea să explicați alegerea procedurii ulterior, în fața unui comitet de audit.

- **Logistică și transporturi**

Logistica și transportul rapid de mărfuri și persoane reprezintă un element-cheie în perioadele de aflul mare.

Atunci când are loc un aflul mare și persoanele trebuie mutate, de exemplu de la punctul de intrare la locația unde pot locui pentru o anumită perioadă, trebuie puse în practică mijloace suplimentare de logistică și transport pentru a putea muta persoanele și mărfurile. În cazuri de aflul mare, persoanele cu nevoi speciale în materie de primire necesită atenție specială, fiind posibil ca unele persoane să trebuiască mutate la un spital sau la centre (de primire) speciale.

Bune practici

Atunci când persoanele sunt transportate, de exemplu, de la punctul de intrare la locul unde pot fi cazate, se recomandă organizarea transferului pe baza unei liste cu numele persoanelor de la punctul de plecare la punctul de sosire. Astfel, persoanele de la celălalt capăt al transportului știu exact câte persoane trebuie să fie în autobuz, precum și numele lor. În unele cazuri, ar fi recomandabil ca în vehicul să fie prezent și un membru al personalului.

- **Gestionarea stocurilor și proviziilor**

Pe lângă inaugurarea de centre noi de primire, trebuie scoase din depozit și dispuse paturi suplimentare și alte provizii. La momentul disponibilității proviziilor, trebuie emise noi ordine pentru a realimenta stocurile, în vederea pregătirii pentru noi afluxuri.

În timpul perioadelor de aflul mare, instrumentele și dispozitivele informatice trebuie implementate rapid. Pentru personal, mijloacele de comunicare sunt o condiție importantă pentru a putea lucra, a gestiona fluxul și a avea organizată o oarecare siguranță. Pentru solicitanți, pentru a putea avea contact cu rudele, este recomandat ca persoanele să aibă acces la Internet și la electricitate. În centrele noi, este important ca la deschidere să existe mijloace de comunicare cu lumea exterioară (de exemplu, pentru a lua legătura cu rudele sau cu serviciile de urgență), pe lângă dispozitivele mobile.

Pentru a oferi și a menține sprijinul, s-ar putea lua în considerare angajarea de personal suplimentar de asistență de la un consultant extern (vezi și *capitolul K – Resurse umane*).

Bune practici

Pentru perioade scurte, ar putea fi recomandată eventuala externalizare a serviciilor informatice.

4. Etapa revizuirii și ajustării

- **Achiziții**

Autoritatea de primire trebuie să evalueze contractele, performanța furnizorilor (capacitatea de răspuns, calitatea, eficiența etc.) și să verifice dacă contractele au fost suficiente pentru a face față situației de afluz mare de persoane. Rezultatul acestei evaluări oferă informații de luat în considerare pentru contractele viitoare.

- **Logistică și transporturi**

Mijloacele suplimentare de logistică și transporturi pot fi anulate, iar transportul revine la mijloacele obișnuite de transport. În această etapă trebuie evaluate procesele, disponibilitatea mijloacelor de transport și trebuie verificat dacă a funcționat calendarul. Aceste informații pot fi utilizate pentru a îmbunătăți activitatea în următoarea etapă de pregătire și elaborare.

- **Gestionarea stocurilor și proviziilor**

La închiderea centrelor de primire, proviziile suplimentare pot fi trimise înapoi la depozit sau pot fi returnate proprietarului dacă au fost închiriate. În unele cazuri, stocurile trebuie reprovizionate. Trebuie făcută o verificare a calității pentru a se asigura că autoritatea de primire păstrează proviziile mai eficiente. Este recomandabil să se verifice dacă locațiile de primire rămase pot fi modernizate cu stocurile și proviziile returnate. Este recomandabil să se evalueze dacă stocurile și contractele „exact la timp” au fost suficiente sau trebuie ajustate în vederea pregătirii pentru un nou afluz mare de persoane.

K. Resurse umane

1. Introducere

Personalul nu este doar elementul cel mai valoros de care aveți nevoie pentru a face față unei creșteri a afluxului, ci și cel mai dificil de planificat și de acumulat în avans. Un plan de contingență trebuie nu doar să se concentreze pe personalul din centrele de primire, ci și pe personalul din serviciile de asistență (de exemplu, de la sediul central).

2. Etapa pregătirii și elaborării

- **Gestionarea eficace a resurselor umane existente**

Întrucât angajarea de noi membri ai personalului necesită timp, cea mai grea sarcină în materie de resurse umane în cazul unui aflux mare vizează, inițial, personalul existent. Acest personal trebuie așadar să fie cât se poate de pregătit pentru rolul său specific în cazul unui aflux mare de persoane. Este recomandat să se cuprindă sistematic toate profilurile din forța de muncă actuală. Trebuie adoptată o descriere a sarcinilor și a rolurilor în situații de creștere bruscă a afluxului. Pentru a promova mobilitatea personalului, trebuie să existe o listă actualizată a personalului disponibil. Pe baza listei se poate ști oricând cine poate fi utilizat, unde trebuie să se prezinte persoana și ce sarcini să îndeplinească.

Măsurile pregătitoare pentru gestionarea resurselor umane	
<input type="checkbox"/> Pentru toate profilurile forței de lucru actuale, includeți o descriere a sarcinilor/rolurilor care trebuie îndeplinite în situații bruște de aflux mare.	Membrii personalului care doresc să își asume un rol nou în caz de aflux brusc trebuie să beneficieze de instrucție în prealabil pentru aceste roluri (de exemplu, un director-adjunct care preia rolul directorului, un angajat de la logistică care va acorda ajutor la contabilitate etc.). Acest demers poate lua forma unor echipe mobile rapide care sunt create în etapa de pregătire și elaborare și care pot fi utilizate cu ușurință pentru a deschide un centru nou în etapa de punere în aplicare. Personalul rămas va trebui să-și împartă sarcinile între membri într-o manieră mai eficientă pentru a menține în funcțiune și centrele rămase. Acest lucru înseamnă, de asemenea, stabilirea în prealabil a sarcinilor care pot fi suspendate sau realizate într-o măsură incompletă pentru a gestiona centrul până la sosirea restului de personal.
<input type="checkbox"/> Asigurați echilibrul dintre personalul cu vechime/experiență și cel nou.	
<input type="checkbox"/> Instruiți personalul care va trebui să își asume roluri noi în situații de aflux mare (crearea de „echipe mobile”).	
<input type="checkbox"/> Prioritizarea stabilită în prealabil a sarcinilor pentru personal.	
<input type="checkbox"/> Promovați acțiuni pentru mobilitatea personalului.	

Ideal, ar trebui să existe mereu un echilibru între personalul nou și cel cu experiență, pentru a se evita funcționarea unui centru sau a unui serviciu de asistență doar cu personal nou.

Bune practici

Personalul cu experiență se poate ocupa de înființarea de noi centre și le poate oferi îndrumare noilor membri ai personalului, aceștia fiind numiți adesea manageri de înființare. În plus, astfel de manageri sunt plasați în funcții astfel încât să asigure comunicarea cu serviciile de asistență de la sediul central. Un sistem de mentorat în cadrul căruia centrele existente oferă îndrumare și sprijin centrelor noi s-a dovedit a fi foarte eficace, în cazul în care directorul noului centru a primit un mandat clar de la directorul centrului existent, care îi permitea să utilizeze personalul, materialele etc. acestuia. Se recomandă formarea membrilor personalului care vor avea rol de mentori și vor instrui noii colegi.

- **Recrutarea de resurse umane suplimentare**

Pentru a reduce timpul necesar recrutării de personal nou, fișe standardizate ale postului cu descrieri detaliate ale competențelor și sarcinilor necesare trebuie puse la dispoziție în orice moment și menținute la zi.

Trebuie analizată sarcina administrativă din timpul recrutării de urgență. Fiecare etapă trebuie verificată din punct de vedere al necesității și al oportunităților de a scurta procesul. Proceduri urgente pot fi negociate cu persoane sau organizații care trebuie să ofere aprobare oficială (de exemplu, director, inspector financiar etc.).

Măsurile pregătitoare pentru recrutare	
<input type="checkbox"/> Întocmiți fișe standardizate ale postului pentru toate profilurile.	Fișele standardizate ale postului, anunțurile de posturi vacante, testele de selecție etc. trebuie întocmite în prealabil. Trebuie stabilite competențele de bază necesare noului personal și ar putea fi repartizați în prealabil membrii comisiei pentru procedurile de selecție. Ar putea fi elaborată și convenită în prealabil cu serviciile relevante o organigramă pentru un centru de mărime standard, care să prezinte în detaliu diversele profiluri necesare ale personalului, în funcție de tipul de populație (de exemplu, minori neînsoțiți, profiluri medicale etc.). Se recomandă ca acest cadru să fie respectat pe cât posibil.
<input type="checkbox"/> Elaborați organigrame standardizate pentru toate centrele de primire.	
<input type="checkbox"/> Reduceți la minimum procedurile administrative pentru recrutare.	
<input type="checkbox"/> Stabiliți cooperarea cu autoritățile naționale/locale de ocupare a forței de muncă.	
<input type="checkbox"/> Luați în considerare externalizarea recrutării către organisme intermediare.	
<input type="checkbox"/> Creați și mențineți rezerve de recrutare.	
<input type="checkbox"/> Elaborați o strategie de resurse umane privind modul de contractare a personalului suplimentar.	
<input type="checkbox"/> Pregătiți materiale audio/vizuale promoționale/de conștientizare pentru a informa publicul în ceea ce privește activitatea agenției de primire.	
Ar putea fi stabilite metodele și procedurile de recrutare, precum și protocoalele de colaborare. Măsura cea mai evidentă în ceea ce privește recrutarea în etapa de pregătire și elaborare este crearea și menținerea rezervelor de recrutare. Acestea sunt esențiale pentru funcțiile de bază în	

ceea ce privește înființarea de noi centre. Mai mult, ar putea fi contactate în prealabil autoritățile naționale sau locale pentru ocuparea forței de muncă pentru a conveni asupra unor protocoale de colaborare care descriu modul în care acestea pot să ofere rapid ajutor în ceea ce privește recrutarea de personal. Recrutarea sau o parte a ei (de exemplu, preselecția) se poate eventual externaliza către organisme intermediare sau către alte agenții de muncă. Se pot încheia acorduri de detașare cu autorități guvernamentale, ONG-uri etc. cu activități similare (centre de detenție, adăposturi pentru oamenii străzii, inițiative de adăposturi locale etc.) pentru a face față unei lipse temporare de personal. Ideal ar fi ca aceste persoane să beneficieze și de instructaj în prealabil.

Trebuie analizată și stabilită în avans o strategie de resurse umane eficientă privind modul de contractare a personalului suplimentar. Se poate realiza un material video pentru a prezenta diversele roluri din cadrul centrelor și al serviciilor de asistență ale sediului central. Acesta ar putea fi utilizat ulterior în timpul sesiunilor de grup din municipalități unde se vor deschide noi centre, în universități la sfârșitul anului academic etc. Aceste sesiuni de grup le vor oferi persoanelor interesate o imagine mai bună despre conținutul activității desfășurate și funcționează ca o formă de autopreselecție (cf. *capitolul G.2 privind cooperarea cu voluntarii*).

Bune practici

O autoritate de primire trebuie să ia în considerare tipul de contracte care le sunt oferite membrilor nou-angajați ai personalului, având în vedere contextul volatil și nesiguranța în ceea ce privește durata situației de aflax mare. Oferirea de contracte de muncă pe durată nedeterminată cu o clauză care prevede încetarea contractului la închiderea centrului poate reprezenta un bun compromis între flexibilitate și furnizarea unei perspective pe termen mai lung personalului nou, în loc de un contract temporar.

- **Instruirea și îndrumarea noilor resurse umane**

Într-o situație de aflux mare, există riscul de concentrare mai mult asupra recrutării decât asupra instruirii. Pentru a garanta calitatea primirii și a menține personalul motivat, trebuie alocată o perioadă de timp substanțială instruirii. Pachete de instruire de bază (cod de conduită, atitudine profesională de bază, primul ajutor, prevenirea incendiilor, soluționarea conflictelor, legea privind azilul, procedurile interne etc.) trebuie pregătite în prealabil și menținute la zi. Este important, de asemenea, să se facă o distincție clară între „este necesar să existe” instructaje și „este bine să se facă” instructaje.

Măsurile pregătitoare pentru instruirea personalului
<input type="checkbox"/> Pregătiți pachete de instruire de bază și obligatorii.
<input type="checkbox"/> Utilizați modulele EASO de instruire privind primirea și subiectele conexe.
<input type="checkbox"/> Elaborați metodologii pentru îndrumarea membrilor noi ai personalului (îndrumarea între colegi).

În această privință, se recomandă să se utilizeze modulele de instruire elaborate de EASO privind primirea, precum și să se pună la dispoziție sesiuni de formare a formatorilor.

Deși există o nevoie evidentă de personal cu competențe multiple, trebuie să existe și un echilibru între personalul cu competențe multiple și cel specializat, și între personalul nou și cel cu experiență. Echilibrul poate fi atins prin crearea de mentorate și de servicii de asistență.

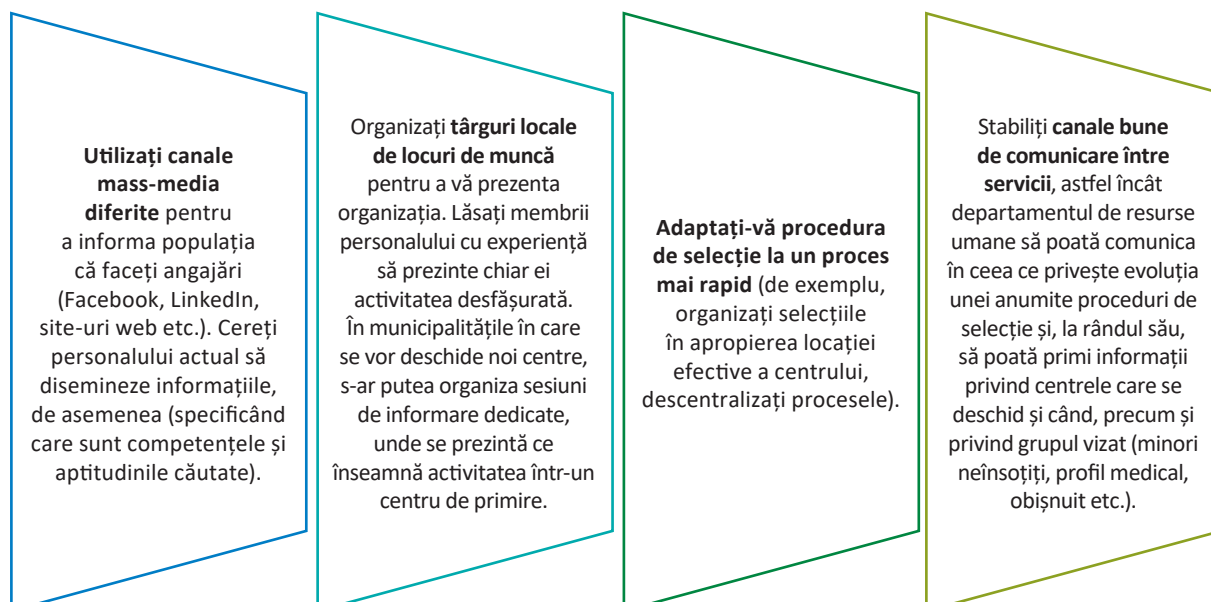
- **Instruirea personalului în ceea ce privește planificarea de contingență**

Personalul trebuie să fie bine instruit și pregătit prin instructaj specific și prin conștientizarea exercițiilor de reacție privind contingența. Implicarea în instruirea bazată pe scenarii într-un mediu operațional autentic oferă oportunități decizionale mai realiste. Aceasta facilitează o experiență eficientă de instruire într-un context realist și este esențială pentru a se asigura că membrii personalului își înțeleg rolurile și responsabilitățile în situații critice și sunt bine pregătiți pentru a reacționa.

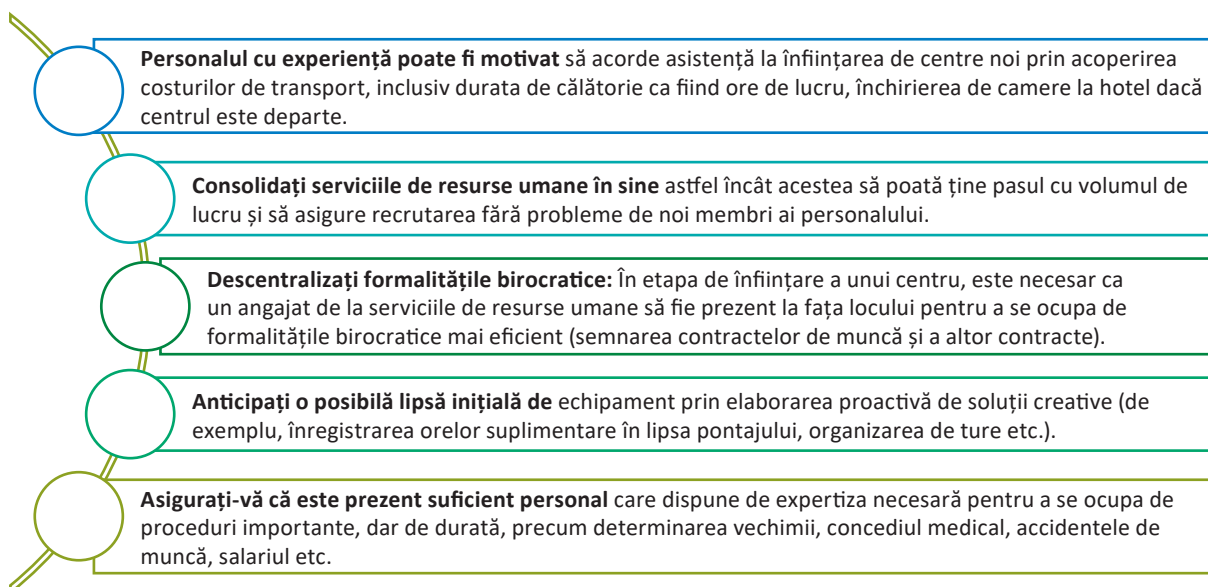
3. Etapa reacției și conducerii

- **Recrutarea și instruirea noilor membri ai personalului**

Se recomandă luarea în considerare a următoarele aspecte la recrutarea de personal nou:



Luați în considerare faptul că multe aspecte se pot schimba în ultimul moment (de exemplu, datele de înființare sunt amânate sau suspendate pe durată nedeterminată, grupurile vizate se modifică). Aceste informații și caracterul lor schimbător trebuie comunicate clar membrilor noi ai personalului, precum și celor existenți, cu accent pe caracterul temporar și nevoia de flexibilitate. În plus, țineți seama de faptul că:



Doar instruirea de bază nu este suficientă pentru a pregăti pe deplin noii membri ai personalului pentru slujba acestora. Este necesară și o îndrumare suplimentară. În fiecare departament, echipă sau categorie profesională trebuie repartizat cel puțin un coleg cu experiență, care să le poată răspunde noilor membri recrutați la o varietate de întrebări (mentorat). Persoanei respective trebuie să i se acorde timpul și spațiul necesar pentru a îndeplini această sarcină.

Bune practici

S-ar putea crea un sistem de serviciu de asistență, în cadrul căruia membrii cu experiență ai personalului să răspundă de la distanță întrebărilor membrilor noi. Aceasta poate contribui la împărțirea sarcinii de a oferi ajutor noilor membri ai personalului.

- **Gestionarea presiunii asupra personalului**

O perioadă de aflus mare pune o presiune constantă și puternică asupra membrilor personalului în toate activitățile de primire. Un nivel ridicat de presiune poate fi un factor motivant. Dacă presiunile devin însă imposibil de gestionat sau excesive, acest lucru poate duce la stres manifestat sub formă de boli fiziologice sau psihice. Reacția oamenilor la presiune variază. Ceea ce stimulează o persoană poate fi un factor de stres pentru alta. Stresul excesiv poate avea un impact asupra performanței, sănătății și relațiilor. Directorii și liderii de echipă trebuie să țină seama constant de acest aspect prin monitorizarea și gestionarea presiunii la care sunt supuși membrii personalului lor, prin utilizarea de indicatori stabiliți în prealabil (de exemplu, concedii de boală, plecări). Trebuie instituite politici de resurse umane eficiente pentru a preveni bolile cauzate de presiunea prea mare de la locul de muncă. O rezervă de „echipe de stres” poate fi instruită și pusă în practică pentru a desfășura ședințe de discuție a aspectelor emoționale după incidente sau alte evenimente cauzatoare de stres.

În cele din urmă, cel mai important este să se creeze o cooperare eficientă între personal și voluntari, pe cât sunt aceștia de implicați (vezi *capitolul G.2 privind coordonarea la nivel extern cu voluntarii*). Voluntarii pot ameliora sarcina care cade pe umerii personalului însă, dacă nu sunt organizați corespunzător, pot dăuna productivității.

Conducerea trebuie să mențină personalul motivat, arătându-și în mod regulat aprecierea pentru munca depusă de aceștia și în diverse moduri (printr-o scrisoare de mulțumire personalizată, printr-un mesaj video postat în mediul virtual, prin organizarea unui eveniment pentru personal, prin recompense monetare etc.)

Este, de asemenea, important ca conducerea să păstreze o comunicare clară și realistă în ceea ce privește posibila închidere a centrului.

4. Etapa revizuirii și ajustării

Această etapă trebuie utilizată pentru a finaliza instruirea noilor membri ai personalului.

Dacă trebuie redusă capacitatea de primire, autoritatea de primire trebuie să aibă o strategie de resurse umane bine pusă la punct, cu criterii clare pentru concediere. Ar trebui luate în considerare înlocuirile interne și externe, cu alte autorități care au legături cu autoritatea de primire, precum autoritățile decizionale și cele pentru imigrări.

Ar trebui să fie mereu luat în considerare faptul că un număr suficient de membri ai personalului trebuie să rămână la fața locului până la închiderea efectivă a unui centru. Pentru a motiva oamenii să rămână până la final, s-ar putea oferi eventual un stimulent, cum ar fi recompensele monetare.

Trebuie definită o strategie de comunicare dedicată ofițerilor responsabili de primire în ceea ce privește închiderea centrelor (calendarul, modalitatea de închidere, implicarea sindicatelor etc.).

Trebuie avut în vedere că modul în care vă despărțiți de angajații dumneavoastră temporari îi poate determina să recomande sau nu autoritatea dumneavoastră în calitate de angajator. Dacă este considerată ca fiind corectă, este mai probabil ca personalul cu o oarecare experiență să ia în considerare opțiunea de a lucra din nou pentru dumneavoastră pe viitor.

Asigurați-vă că există suficient personal pentru a prelucra, din punct de vedere administrativ, încetarea contractelor. Aceasta creează un volum mare de lucru și trebuie soluționată cât de rapid.

L. Gestionarea asigurării condițiilor de primire într-o situație de aflux mare

1. Introducere

Furnizarea de condiții de primire pentru solicitanți este reglementată prin Directiva privind condițiile de primire (DCP), iar un plan de contingență trebuie formulat în conformitate cu DCP. Întrucât directiva oferă un grad de libertate considerabil pentru a defini ceea ce constituie un nivel de trai demn și cum ar trebui să fie atins, EASO a elaborat Ghidul privind condițiile de primire, care le oferă statelor UE+ standarde și indicatori mai detaliați privind condițiile de primire esențiale, pentru a asigura solicitanților un nivel de trai demn. Cu toate acestea, Ghidul EASO vizează o situație obișnuită și nu conține ajustări în caz de aflux mare de persoane. Prin urmare, scopul acestui capitol este de a oferi îndrumare statelor UE+ în ceea ce privește modul de furnizare a condițiilor de primire în situații de aflux mare, luând în considerare articolul 18 alineatul (9) litera (b) din DCP.

În ceea ce privește nevoile solicitanților, este vital să se aibă în vedere că trebuie mereu respectate dispozițiile generale din Ghidul EASO privind condițiile de primire: 1. transparență și responsabilitate; 2. nediscriminare; 3. luarea în considerare a nevoilor speciale. Astfel cum s-a explicat anterior, standardele conform DCP pentru situațiile neexcepționale trebuie să fie păstrate ca referință și în situațiile de aflux mare.

Furnizarea de condiții de primire în timpul situației de aflux mare este, bineînțeles, mai dificilă decât într-o situație normală. În această privință, multe aspecte depind de dreptul intern – de exemplu, proceduri de licitație, legislația muncii, comunicarea cu municipalitățile etc. și de faptul că resursele statului nu sunt nelimitate. Există restricții ale sistemelor de primire și, în multe cazuri, resurse limitate, chiar în ceea ce privește resursele umane, timpul și energia. Prin urmare, este dificil să se prevadă o dispoziție generală, însă anumite elemente trebuie luate în considerare.

2. Etapa pregătirii și elaborării

Astfel cum s-a explicat anterior, standardele minime servesc drept referință și în situații de criză, deși termenul lor de realizare poate fi diferit față de perioadele când se creează centre noi fără presiunea timpului. Astfel, realizarea standardelor poate fi văzută drept o activitate în curs, însă aceasta poate în continuare să fie țelul final.

Planul de contingență trebuie să urmărească o modalitate de a furniza condiții de primire în conformitate cu Directiva privind condițiile de primire cât de curând posibil. Acest lucru necesită în principal pregătirea în vederea identificării canalelor alternative pentru achiziționarea de bunuri și servicii, în loc de folosirea procedurilor de licitație. Dacă acest lucru nu este posibil, atunci poate exista o soluție de a achiziționa în prealabil și de a depozita unele provizii care să poată fi utilizate în timpul situației de aflux mare. O altă soluție este flexibilitatea contractelor care poate permite achiziționarea de bunuri și servicii suplimentare de la societățile alese în prealabil printr-o procedură de licitație sau de a adăuga livrarea exact la timp în licitația publică, pentru a evita depozitarea bunurilor, dar a putea plasa comanda în ultimul moment (*cf. capitolele E – Gestionare și procesul decizional și J – Gestionarea resurselor*).

Mai mult, poate fi utilă consolidarea capacității în ceea ce privește societatea civilă și voluntarii. Încercați să creați o rețea eficientă de ONG-uri și de persoane fizice, care pot furniza diverse elemente de asistență în timpul situației de aflux mare.

Pentru a putea să gestionați partea de primire, trebuie să aveți o imagine clară cu privire la numărul de solicitanți, datele lor personale, precum și nevoile lor speciale.

Instrumente în vederea pregătirii pentru condiții de primire corespunzătoare

- Elaborați un proces fluent care conține activitățile fiecăruia și momentul când trebuie realizate, pentru a înregistra fiecare solicitant înainte să se acorde cazarea.
- Păstrați liste de verificare pentru a identifica vulnerabilitatea (evidentă), astfel încât persoanele cu nevoi specifice să poată fi repartizate la cele mai adecvate centre de primire.
- Păstrați evidența persoanelor, astfel încât să poată fi urmărite.

Elaborați un proces fluid

Pregătirea unui proces fluid din momentul sosirii până la momentul cazării, definirea activităților fiecăruia și a momentului în care acestea trebuie realizate sunt aspecte care vor facilita punerea în aplicare.

Pe lângă atenția acordată standardelor de cazare, este foarte important ca fiecare solicitant să fie înregistrat înainte de a fi repartizat la un centru de primire. Înregistrarea fiecărui beneficiar de primire și monitorizarea locației sale sunt vitale pentru a putea să îi urmăriți într-o etapă ulterioară și, în special, pentru a găsi membri ai familiei de care au fost separați în timpul călătoriei sau al debarcărilor.

Trebuie furnizate suficiente resurse pentru a identifica nevoile speciale într-o fază cât mai timpurie. Având în vedere resursele limitate în general și timpul limitat care caracterizează o situație de aflus mare, acest aspect devine chiar mai important comparativ cu funcționarea normală a sistemului de primire. Astfel, persoanele care necesită îngrijire specială pot beneficia de cazarea și îndrumarea celei mai potrivite. În caz contrar, necesitățile vor crește, iar eforturile de a le remedia vor consuma mai mult timp și resurse.

Bune practici**Instrumentul EASO de identificare a persoanelor cu nevoi speciale (IPSN)**

Pentru a sprijini statele UE+ în identificarea și evaluarea nevoilor speciale din perspectiva garanțiilor procedurale și de primire, EASO a elaborat un instrument online interactiv, accesibil publicului larg în mai multe limbi ale UE.

IPSN este un instrument practic intuitiv, menit să sprijine identificarea permanentă și în timp util a nevoilor speciale individuale fără a fi necesare cunoștințe de specialitate. Instrumentul se bazează pe prezentarea unor indicii asociate diferitelor categorii de persoane cu eventuale nevoi speciale. Lista cuprinde toate categoriile menționate în DCP, precum și persoanele LGBTI și persoanele cu nevoi speciale legate de gen. La selectarea unei categorii se afișează informații suplimentare pentru a evalua dacă solicitantul are nevoile speciale respective și se generează o listă de verificare și scurte recomandări privind măsurile de sprijin relevante. Sprijinul în materie de primire reprezintă unul dintre aspectele dezvoltate în instrumentul IPSN.

După ce a generat informațiile relevante, utilizatorul poate alege să imprime sau să salveze un raport care include o selecție de elemente diferite. Raportul poate fi individualizat suplimentar pentru cazul respectiv înainte de a fi salvat sau imprimat.

Se recomandă ca o bună practică integrarea instrumentului IPSN într-un mecanism național care să fie în conformitate cu standardele din prezenta secțiune.

Instrumentul este disponibil la adresa <https://ipsn.easo.europa.eu>

3. Etapa reacției și conducerii

Dacă activarea planului de contingență are un impact asupra condițiilor de primire, este important ca solicitanții să fie informați cu privire la consecințe. Dacă standardele preconizate nu au fost încă puse în practică, nu s-au respectat termenele sau dacă procesul standard sau condițiile nu au fost respectate, trebuie puse în practică informațiile actualizate și etapele următoare, pentru a informa solicitanții într-o manieră transparentă (cf. *capitolele E – Gestionare și procesul decizional, F – Gestionarea informațiilor și comunicarea și G – Coordonarea la nivel extern*).

Bune practici

În timpul procesului de înregistrare, se completează o listă de verificare cu criteriile de vulnerabilitate pentru a identifica nevoile speciale. Dacă apar nevoi speciale, se face repartizarea către centrele de primire adaptate acordându-se prioritate celor care au cea mai mare nevoie.

Lista de verificare se păstrează la dosarul solicitantului, care este informat cu privire la situația excepțională și la următoarele etape care trebuie urmate.

Se va păstra o evidență a locului de cazare unde este trimis solicitantul.

4. Etapa revizuirii și ajustării

În timpul acestei etape, toate activitățile ar trebui să vizeze o punere deplină în aplicare a DCP, precum și a *Ghidului EASO privind condițiile de primire: standarde și indicatori operaționali*. Monitorizarea activităților și a rezultatelor și raportarea ierarhică sunt necesare pentru a putea efectua ajustări acolo unde este necesar. Planurile de acțiune pentru ajustarea a „ceea ce este” la „ceea ce trebuie să fie”, precum și pentru a ține evidența modificărilor și a evoluțiilor vor face ca rezultatele să fie vizibile. Condițiile de primire care nu întrunesc încă standardele vor primi un cadru și un calendar pentru a atinge obiectivele, luând în considerare evoluțiile situației actuale.

M. Securitate/prevenire și siguranță

1. Introducere

La elaborarea unui plan de contingență, este rezonabil să se pornească de la o concepție largă privind securitatea. Ar trebui luate în considerare nu doar aspectele fizice, ci și alte elemente precum sănătatea (inclusiv sănătatea psihică), datele personale și siguranța familiei (respect față de relațiile familiale).

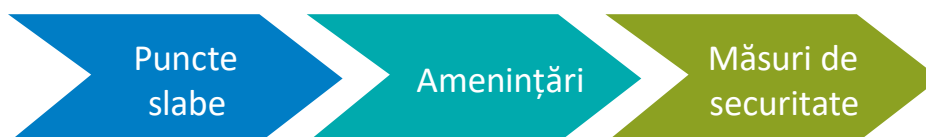
Securitatea constituie un principiu de bază care nu poate fi subestimat și este o condiție prealabilă pentru furnizarea de alte servicii. Cu toate acestea, unele situații necesită acordarea de prioritate unui singur aspect privind securitatea. Prin urmare, ar trebui să existe un accent constant pus pe securitate, inclusiv pe aspectele de securitate care îi vizează atât pe solicitanți, cât și pe membrii personalului.

Într-o situație de aflux mare, unele elemente sunt noi, precum personalul sau infrastructura, iar riscul ar putea fi mai mare decât în centrele existente. Prin urmare, trebuie acordată o atenție specială familiarizării membrilor noi ai personalului cu măsurile de securitate și de prevenire, precum și pentru a se efectua verificări la centrele noi în toate aspectele legate de securitate. Un alt factor de risc este că măsurile trebuie luate rapid, ceea ce sporește posibilitatea comiterii de greșeli. Dacă este posibil, ar fi util să se furnizeze o modalitate clară de a corecta greșelile comise.

2. Etapa pregătirii și elaborării

Măsurile pregătitoare privind securitatea și prevenirea
<input type="checkbox"/> Identificați amenințări specifice.
<input type="checkbox"/> Pregătiți în prealabil măsurile de securitate relevante, inclusiv regulile de conduită în incintă.
<input type="checkbox"/> Întocmiți o evidență a tuturor entităților relevante.

Primul element care ar trebui abordat este identificarea punctelor slabe și realizarea de corelații între acestea și amenințările potențiale. Această evaluare se realizează în funcție de experiența acumulată până la momentul respectiv sau prin utilizarea unei expertize externe, pentru a analiza obiectiv sistemul. Următorul pas este identificarea celor mai eficiente metode de prevenire a amenințărilor potențiale.



Printre cele mai comune amenințări se numără următoarele exemple:

- probleme legate de boli (în special boli contagioase);
- probleme psihosociale;
- revolte (de exemplu, din cauza tensiunilor etnice, a condițiilor de primire inadecvate sau a supraaglomerării);
- dificultăți în ceea ce privește monitorizarea personalului din cauza urgenței, care ar putea crea situații în care personalul nu se comportă adecvat sau nu este suficient instruit;
- violență domestică, îngrijire părintească incorectă sau insuficientă;
- hărțuire sexuală;
- cerințe din partea solicitanților și presiuni exercitate de aceștia (în special greve);
- încălcarea regulilor de conduită din incintă (tulburarea liniștii noaptea, consumul de droguri, vandalism);
- persecuția și victimizarea cauzate de solicitanți sau de personal (de exemplu, din motive etnice sau religioase sau la adresa persoanelor LGBT);

- divulgarea datelor cu caracter personal sau a oricăror informații confidențiale;
- suspiciunea de radicalism sau de contact cu teroriști;
- amenințări externe (definite ca fiind o amenințare din partea unei persoane și/sau a unei organizații din exterior, la adresa centrului de primire – a infrastructurii, a personalului sau a solicitanților).

✓ În ceea ce privește amenințările externe, trebuie remarcat că amenințările la adresa unui centru de primire pot apărea înainte ca acesta să fie inaugurat, – cum ar fi riscul incendierii.

Atunci când vă pregătiți pentru confruntarea cu amenințările menționate anterior, este posibil să utilizați diverse măsuri, cum ar fi:

- măsuri de securitate fizice (de exemplu, paznici, gard, supraveghere video);
- informații (de exemplu, broșuri, întruniri, materiale video);
- mentoratul noilor membri ai personalului;
- medierea conflictelor;
- canale de raportare (de exemplu, telefoane de alarmă, sfera de acoperire GSM, posibilitatea de a face schimb de informații pe cale confidențială);
- menținerea relațiilor corespunzătoare cu comunitatea locală;
- tehnologia informației (de exemplu, utilizarea unei rețele VPN, politica de parole corespunzătoare);
- măsuri organizatorice (de exemplu, ture pentru utilizarea băilor comune, izolarea persoanelor bolnave, transportul rapid de apă și medicamente);
- pregătiți proceduri standard de operare pentru risc ridicat sau pentru incidente cu probabilitate mare, care pot avea impact asupra capacității (de exemplu, incendiu);
- prevenirea corespunzătoare și măsurile de izolare pentru fiecare boală contagioasă;
- elaborați o politică de sancțiuni corespunzătoare.

Atunci când se deschid noi centre într-o situație de aflus mare, funcționarea trebuie demarată cât de curând posibil. Prin urmare, este extrem de important să se pregătească în prealabil măsurile de securitate relevante: acestea includ regulile de conduită în incintă, procedurile corespunzătoare și contractele necesare (de exemplu, cu o companie de securitate). De obicei, regulile și procedurile de conduită în incintă există deja, dar nu toate se aplică în cazul centrelor care funcționează într-o situație de aflus mare (de exemplu, mai puțin timp, centre mai aglomerate și părți interesate diferite față de o situație obișnuită). Autoritatea de primire trebuie în acest caz să afle ce fel de ajustări sunt necesare.

Pregătiți-vă de riscuri de securitate sporite, care pot apărea în timpul unei situații de aflus mare și, dacă este posibil, încercați să elaborați proceduri clare, care stipulează cum trebuie să se comporte personalul într-o asemenea situație. Deși pot exista proceduri care stabilesc modalitatea de a face față majorității situațiilor periculoase, este important ca acestea să fie analizate pentru a vedea dacă necesită modificări în ceea ce privește situațiile de aflus mare.

În situații de aflus mare, nu este mereu posibil să se asigure toate aspectele de securitate în același timp. Astfel, trebuie efectuată o analiză a anumitor elemente de securitate, pentru a se determina căror elemente să li se acorde prioritate (de exemplu, reglementări privind reacția la foc).

Un nivel suficient de instruire și de cunoaștere a procedurilor în rândul personalului este vital pentru a face posibile măsurile menționate anterior, întrucât securitatea nu se realizează doar prin echipamente și prin stabilirea de norme și regulamente. Aceasta reprezintă rezultatul unei atmosfere sigure și pline de respect din centrul de primire. Această atmosferă se poate construi doar printr-o interacțiune respectuoasă și umană cu solicitanții de azil, precum și prin asigurarea faptului că aceștia sunt mereu tratați cu demnitate. Comunicarea este de o importanță vitală. Este bine, de asemenea, să se elaboreze și să se pună în practică strategii de securitate prin dialog cu beneficiarii primirii. În special, încercați să preconizați măsuri de securitate suplimentare pentru persoanele cu nevoi speciale în timpul perioadelor de aflus mare (de exemplu, protejarea de hărțuire sexuală a femeilor și a copiilor).

Fiți conștienți de faptul că nu puteți prevedea toate situațiile. Este posibil ca autoritatea de primire să nu aibă mandatul și să necesite sprijin pentru a aplica unele măsuri de securitate. Prin urmare, este util să întocmiți o listă

cu toate entitățile relevante care pot furniza asistența necesară, cum ar fi poliția și pompierii, precum și să stabiliți forme de cooperare continuă.

Pentru a asigura instituirea unui sistem de securitate eficient, este extrem de important să se controleze și să se evalueze toate măsurile aplicate. Este deosebit de important să se aibă în vedere nu doar elementele care au fost prezumate, ci și cele care trebuie efectuate în cazul părții bazate pe experiență. Rezultatele obținute în urma evaluării oferă informații de luat în considerare ulterior pentru actualizarea și modernizarea planului. Acestea sunt importante și pentru revizuire și ajustare, deoarece indică exact pagubele care trebuie remediate.

Este esențial să se aibă în vedere faptul că această evaluare poate deveni mai eficientă dacă se realizează în comun de personalul de primire operațional și de un expert în securitate din exterior. Această soluție oferă cel mai mare nivel posibil de obiectivitate și anvergură, ceea ce face ca rezultatele să fie mai valoroase și echitabile. Se recomandă un al doilea aviz. Folosiți structurile deja instituite, de exemplu controalele și regulamentele de siguranță în caz de incendiu.

Există un proces comun: evaluarea pe hârtie și la fața locului.

3. Etapa reacției și conducerii

Nu se poate reduce securitatea într-o perioadă de aflux mare; acesta trebuie să fie principiul după care să se ghideze atât conducerea, cât și personalul. În special într-o situație neobișnuită precum cea de aflux mare, securitatea este vitală nu doar în ceea ce privește garantarea unui nivel de trai demn, ci poate de asemenea să salveze vieți. Obținerea unui nivel de securitate suficient în timpul unei situații de aflux mare ar fi imposibilă fără o cooperare corespunzătoare între toate părțile interesate relevante, precum și între personalul de primire și solicitanți. Prin urmare, este important ca aceștia să fie conștienți de toate amenințările și măsurile de securitate. În timpul activităților obișnuite de furnizare de informații, trebuie acordată prioritate informațiilor despre securitate și prevenire. Aveți grijă să nu supraîncărcați solicitanții cu informații; alegeți între informațiile de care au nevoie imediat și cele care pot fi amânate. Nu este necesar să dați oamenilor toate informațiile, în unele cazuri poate fi suficient să le plasați în locuri vizibile. Trebuie asigurată vizibilitatea indicatoarelor de securitate (evacuare, stingătoare etc.).

În unele cazuri, personalul poate realiza că urmarea procedurilor elaborate în etapa de pregătire și elaborare nu este corespunzătoare sau nu este suficientă pentru a face față unei probleme. Ca atare, este foarte important să se asigure că există posibilitatea consultării imediate și rapide dintre personal și șeful direct. Toate măsurile de securitate necesită evaluarea constantă și permanentă a nivelului lor de adecvare și a eficienței și, dacă este necesar, trebuie ajustate în funcție de situație.

Trebuie efectuate evaluări în mod constant și permanent cu privire la riscuri și punctele slabe. Monitorizarea circumstanțelor de securitate nu face parte dintr-o fază anume, ci reprezintă o activitate permanentă, care trebuie intensificată în timpul situațiilor de aflux mare.

Nu uitați să includeți și măsuri de securitate pentru personal, de exemplu atunci când se organizează activități de comunicare cu comunitatea din vecinătate. Asigurați un canal eficace pentru raportarea oricăror situații suspecte observate de personal, precum și culegerea corespunzătoare a tuturor informațiilor aferente cazului în vederea facilitării unei investigații ulterioare sau a unei acțiuni în justiție.

Situațiile de aflux mare necesită și cooperarea sporită și mai rapidă cu alte părți interesate. Pentru mai multe informații cu privire la acest aspect, vezi *capitolul G.2 al doilea punct „Partenerii operaționali care se ocupă de primire”*.

Bune practici

Instalați în mod gratuit o cutie de concluzii și propuneri (eventual și anonime) în ceea ce privește deficiențele identificate și posibilitățile de îmbunătățire. O soluție bună ar fi să oferiți personalului și solicitanților de azil șansa de a fi creativi, precum și sentimentul că fiecare idee va fi luată în considerare.

4. Etapa revizuirii și ajustării

În afara unei evaluări constante și permanente efectuate în etapa reacției și conducerii, este foarte utilă o evaluare completă și centralizatoare realizată după situația de aflux mare. Rezultatul evaluării poate fi utilizat pentru pregătirea ulterioară. Pe cât posibil, autoritățile de primire trebuie să încerce să asigure un nivel suficient de obiectivitate în timpul evaluării. Ar fi bine să se utilizeze o expertiză externă, de exemplu o agenție sau o societate de audit.

Fără a aduce atingere celor menționate anterior, opiniile și evaluările interne pot, de asemenea, să fie foarte valoroase. Este recomandabilă luarea în considerare și acționarea în conformitate cu sugestiile prezentate de personal (vezi cutia de sugestii menționată anterior), precum și identificarea soluțiilor care au fost considerate de personal ca fiind cele mai problematice de pus în aplicare sau cele mai puțin eficiente. Procedurile sau regulile de conduită în incintă ar putea fi revizuite, după caz.

Ar fi foarte folositor să se obțină și feedback din partea solicitanților. Un rezumat cuprinzând pericolele raportate și situațiile stânjenitoare poate duce la o mai bună identificare a amenințărilor posibile și a punctelor slabe în cadrul viitoarei etape de pregătire și elaborare.

Poate fi dificil de evaluat care dintre măsurile de securitate extraordinare au funcționat în etapa reacției și conducerii și merită păstrate. Unele dintre ele pot fi utile atunci când vă confrunțați cu situații normale. Prin urmare, evaluarea poate fi utilizată ca lecție învățată, nu doar pentru etapa următoare de pregătire și elaborare, ci și pentru ajustarea la situația normală și modernizarea sistemului de securitate normal.

Anexă. Liste de verificare

Aspecte care trebuie incluse într-un plan de comunicare adaptat la situații de aflus mare de persoane

- Specificarea obiectivului comunicării
- Evidențierea mesajelor-cheie care trebuie comunicate părților interesate externe
- Clarificarea procedurilor referitoare la modul de abordare a cerințelor din partea mass-media, inclusiv identificarea purtătorilor de cuvânt
- Abordarea și oferirea de îndrumare cu privire la aspectele de natură sensibilă care pot genera critici sau tensiuni
- Îndrumări cu privire la modul de abordare a informațiilor de pe rețelele de socializare, care vizează activitatea agenției de primire

Instrumente în vederea pregătirii pentru achiziționarea rapidă de capacitate de cazare nouă

- Liste de verificare pentru achiziționarea de noi centre (standarde de calitate, criteriile de siguranță relevante, infrastructură și disponibilitatea serviciilor)
- Procedură clară pentru validarea locațiilor noi
- Contracte standard

Aspecte/subiecte de abordat în etapa revizuirii și ajustării

- Capacitate și calendar: a corespuns portofoliul capacității necesare și a funcționat calendarul?
- Parteneri: Care au fost partenerii cei mai eficace (pe baza calității, eficienței costurilor, flexibilității)?
- Care contracte nu au fost respectate și din ce motiv? Este posibilă luarea de măsuri pe cale legală?
- Au fost îndeplinite obligațiile contractuale?
- Proces: care proces (parte a procesului) de creștere a capacității necesită ajustări?
- Evaluarea portofoliului de locații de primire (pe baza calității, eficienței costurilor etc.): ce capacitate poate fi păstrată drept capacitate suplimentară (viitoare)?

Măsurile pregătitoare din perspectiva logisticii și transporturilor

- Desfășurați o evaluare a sistemului de logistică și transporturi pentru a verifica dacă vor fi necesare mijloace suplimentare în situația de aflux mare.
- Creați o listă de contacte (cf. *capitolul G – Coordonarea la nivel extern*). Lista trebuie actualizată.
- Planificați aspectele logistice și transportul de mărfuri și persoane către locații noi și mai îndepărtate.
- Pregătiți demersuri în ceea ce privește transportul pentru solicitanții cu nevoi speciale (de exemplu, taxiuri, ambulanțe).
- Luați în considerare calendarul privind logistica și transportul.
- Încheiați contracte cu societăți de transport și/sau cu alte organisme guvernamentale care se ocupă de transport și logistică.

Măsuri pregătitoare din perspectiva achizițiilor

- Efectuați o evaluare a nevoilor în materie de achiziții și licitații publice pentru serviciile și proviziile necesare în caz de aflux mare de persoane.
- Întocmiți o listă a posibililor furnizori de resurse-cheie, în funcție de prioritate.
- Întocmiți specificații și modele de contracte de licitații pentru serviciile și proviziile necesare.
- Stabiliți proceduri clare și mecanisme de activare care pot fi instituite într-o situație de aflux mare.
- Realizați achiziția în prealabil, de exemplu prin utilizarea de acorduri-cadru.

Măsuri pregătitoare din perspectiva gestionării stocurilor și proviziilor

- Desfășurați o evaluare privind tipul și cantitatea de provizii necesare.
- Pregătiți o rețea de furnizori, asigurându-vă mereu că aveți cel puțin un furnizor pentru fiecare element.
- Evaluați opțiunile de stocare vs. contractarea „exact la timp” pentru obiectele necesare, în funcție de capacitatea societăților de a livra rapid și în funcție de cantitatea de provizii suplimentare necesare. Cantitatea de pe stoc depinde de termenul în care societățile pot livra marfa respectivă. Actualizați inventarul stocurilor astfel încât proviziile să poată fi comandate eficient (evitați supra-aprovizionarea sau subaprovizionarea).

Măsurile pregătitoare pentru gestionarea resurselor umane

- Pentru toate profilurile forței de lucru actuale, includeți o descriere a sarcinilor/rolurilor care trebuie preluate în situații bruște de aflux mare.
- Asigurați un echilibru între personalul cu vechime/experiență și cel nou.
- Instruiți personalul care va trebui să își asume roluri noi în situațiile de aflux mare (crearea de „echipe mobile”).
- Prioritizarea stabilită în prealabil a sarcinilor pentru personal.
- Promovați acțiuni pentru mobilitatea personalului.

Măsuri pregătitoare pentru recrutare

- Întocmiți fișe standardizate ale postului pentru toate profilurile.
- Elaborați organigrame standardizate pentru toate centrele de primire.
- Reduceți la minimum procedurile administrative pentru recrutare.
- Stabiliți cooperarea cu autoritățile naționale/locale de ocupare a forței de muncă.
- Luați în considerare externalizarea recrutării către organisme intermediare.
- Creați și mențineți rezerve de recrutare.
- Elaborați o strategie de resurse umane privind contractarea de personal suplimentar.
- Pregătiți materiale audio/vizuale promoționale/de conștientizare pentru a informa publicul despre activitatea autorității de primire.

Măsuri pregătitoare pentru instruirea personalului

- Pregătiți pachete de instruire de bază și obligatorii.
- Utilizați modulele EASO de instruire privind primirea și subiectele conexe.
- Elaborați metodologii pentru îndrumarea membrilor noi ai personalului (îndrumare între colegi).

Instrumente în vederea pregătirii pentru condiții de primire corespunzătoare

- Elaborați un proces fluent care conține activitățile fiecăruia și momentul când trebuie realizate, pentru a înregistra fiecare solicitant înainte să se acorde cazarea.
- Păstrați liste de verificare pentru a identifica vulnerabilitatea (evidentă), astfel încât persoanele cu nevoi specifice să poată fi repartizate la cele mai adecvate centre de primire.
- Păstrați evidența persoanelor, astfel încât să poată fi urmărite.

Măsuri pregătitoare privind securitatea și prevenirea

- Identificați amenințări specifice.
- Pregătiți în prealabil măsurile de securitate relevante, inclusiv regulile de conduită în incintă.
- Întocmiți o evidență a tuturor entităților relevante.

Contactați UE

În persoană

În întreaga Uniune Europeană există sute de centre de informare Europe Direct. Puteți găsi adresa centrului cel mai apropiat de dumneavoastră la: https://europa.eu/european-union/contact_ro

La telefon sau prin e-mail

Europe Direct este un serviciu care vă oferă răspunsuri la întrebările privind Uniunea Europeană. Puteți accesa acest serviciu:

- apelând numărul gratuit 00 800 6 7 8 9 10 11 (unii operatori pot taxa aceste apeluri);
- apelând numărul standard: +32 22999696; sau
- prin e-mail, la: https://europa.eu/european-union/contact_ro

Găsiți informații despre UE

Online

Informații despre Uniunea Europeană în toate limbile oficiale ale UE sunt disponibile pe site-ul Europa, la: https://europa.eu/european-union/index_ro

Publicații ale UE

Puteți descărca sau comanda publicații ale UE gratuite și contra cost la adresa: <https://op.europa.eu/ro/publications>. Mai multe exemplare ale publicațiilor gratuite pot fi obținute contactând Europe Direct sau centrul dumneavoastră local de informare (a se vedea https://europa.eu/european-union/contact_ro).

Dreptul UE și documente conexe

Pentru accesul la informații juridice din UE, inclusiv la ansamblul legislației UE începând din 1952 în toate versiunile lingvistice oficiale, accesați site-ul EUR-Lex, la: <http://eur-lex.europa.eu>

Datele deschise ale UE

Portalul de date deschise al UE (<http://data.europa.eu/euodp/ro>) oferă acces la seturi de date din UE. Datele pot fi descărcate și reutilizate gratuit, atât în scopuri comerciale, cât și necomerciale.



■ Oficiul pentru Publicații
al Uniunii Europene

ISBN 978-92-9476-284-9