



# Pokyny úřadu EASO k plánování pro mimořádné události v souvislosti s přijímáním

*EASO Practical Guides Series*

2018





Pokyny úřadu  
EASO k plánování  
pro mimořádné  
události v souvislosti  
s přijímáním

*EASO Practical Guides Series*

2018

*Original manuscript completed in March 2018*

European Asylum Support Office a žádná osoba vystupující [jeho/jejím] jménem není zodpovědná [nejsou zodpovědní] za využití níže uvedených informací.

Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2018

Print ISBN 978-92-9476-275-7 doi:10.2847/506650 BZ-05-17-114-CS-C  
PDF ISBN 978-92-9476-246-7 doi:10.2847/417106 BZ-05-17-114-CS-N

© European Asylum Support Office, 2018

Reprodukce povolena pod podmínkou uvedení zdroje.

K veškerému použití nebo reprodukci fotografií či jiného materiálu, k nimž EU nemá autorská práva, je nutné získat svolení přímo od držitelů těchto práv.

## Seznam zkratek

AMIF	Azylový, migrační a integrační fond EU
APD	směrnice o azylovém řízení směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/32/EU ze dne 26. června 2013 o společných řízeních pro přiznávání a odnímání statusu mezinárodní ochrany
CEAS	společný evropský azylový systém
CSO	organizace občanské společnosti – nevládní organizace a instituce, které pracují v zájmu občanů, avšak mimo odvětví státní správy nebo ziskový sektor
ČS	členské státy
EASO	Evropský podpůrný úřad pro otázky azylu
EK	Evropská komise
EU	Evropská unie
HQ	hlavní sídlo
IKT	informační a komunikační technologie
IOM	Mezinárodní organizace pro migraci
IRC	Mezinárodní červený kříž
LGBT osoby	lesby, gayové, bisexuálové a transgender osoby
MoU	memorandum o porozumění
nařízení Dublin III	nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 604/2013 ze dne 26. června 2013, kterým se stanoví kritéria a postupy pro určení členského státu příslušného k posuzování žádosti o mezinárodní ochranu podané státním příslušníkem třetí země nebo osobou bez státní příslušnosti v některém z členských států
NGO	nevládní organizace
QD	kvalifikační směrnice SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2011/95/EU ze dne 13. prosince 2011 o normách, které musí splňovat státní příslušníci třetích zemí nebo osoby bez státní příslušnosti, aby mohli požívat mezinárodní ochrany, o jednotném statusu pro uprchlíky nebo osoby, které mají nárok na doplňkovou ochranu, a o obsahu poskytnuté ochrany (přepracované znění)
RCD	směrnice o podmínkách přijímání SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2013/33/EU ze dne 26. června 2013, kterou se stanoví normy pro přijímání žadatelů o mezinárodní ochranu (přepracované znění)
SGP	Pakt o stabilitě a růstu
SOP	standardní operační postup
státy EU+	členské státy EU plus Norsko a Švýcarsko
UAM	nezletilé osoby bez doprovodu
UNHCR	Vysoký komisař OSN pro uprchlíky



## Obsah

Seznam zkratk	3
Obsah	5
A. Úvod	9
1. Souvislosti	9
2. Účel a oblast působnosti pokynů	9
3. Základní zásady	10
4. Struktura a formát pokynů	10
B. Jednotný přístup k plánování pro mimořádné události	12
1. Fáze přípravy a vypracování	12
Aktivní připravenost	13
Vývoj scénářů a předpoklady plánování	13
Vypracování plánu pro mimořádné události	13
2. Fáze reakce a řízení	13
Aktivování plánu	13
Reagování na vysoký příliv a řízení činnosti	14
3. Fáze přezkoumání a úpravy	14
Hodnocení plánu a reakce	14
Usilujte o zpětnou vazbu a využívejte získané poznatky	14
Úprava	14
C. Sledování a hodnocení	15
D. Analýza rizik	17
E. Proces řízení a rozhodování	19
1. Úvod	19
2. Fáze přípravy a vypracování	19
Stanovení strategie	19
Role a mandáty	20
Schválení	20
Rozhodovací proces	20
Aktivace vnitřního koordinačního mechanismu	20
3. Fáze reakce a řízení	21
4. Fáze přezkoumání a úpravy	21
F. Správa informací a komunikace	22
1. Úvod	22
2. Základní zásady účinné správy informací	22
Fáze přípravy a vypracování	22
Fáze reakce a řízení	22
Fáze přezkoumání a úpravy	22

3.	Interní komunikace .....	23
	Fáze přípravy a vypracování .....	23
	Fáze reakce a řízení .....	23
	Fáze přezkoumání a úpravy .....	23
4.	Komunikace s žadatelem o mezinárodní ochranu .....	23
	Fáze přípravy a vypracování .....	23
	Fáze reakce a řízení .....	23
	Fáze přezkoumání a úpravy .....	24
5.	Externí komunikace se společností a médii .....	24
	Fáze přípravy a vypracování .....	24
	Fáze reakce a řízení .....	24
	Fáze přezkoumání a úpravy .....	25
G.	Vnější koordinace .....	26
1.	Úvod .....	26
2.	Fáze přípravy a vypracování .....	26
	Rozhodující a migrační orgány .....	27
	Provozní partneři v oblasti přijímání .....	27
	Občanská společnost, ostatní orgány a dobrovolníci .....	29
3.	Fáze reakce a řízení .....	29
	Rozhodující a migrační orgány .....	29
	Provozní partneři v oblasti přijímání .....	29
	Občanská společnost, ostatní orgány a dobrovolníci .....	30
4.	Fáze přezkoumání a úpravy .....	31
	Rozhodující a migrační orgány .....	31
	Provozní partneři v oblasti přijímání .....	31
	Občanská společnost, ostatní orgány a dobrovolníci .....	32
H.	Správa rozpočtu a finanční zdroje .....	33
1.	Úvod .....	33
2.	Fáze přípravy a vypracování .....	33
	Sestavování rozpočtu podle scénáře .....	33
	Předvídání flexibility rozpočtu .....	34
	Příprava účinných strategií .....	34
	Mapování dostupných evropských nebo vnitrostátních fondů pro mimořádné situace .....	35
3.	Fáze reakce a řízení .....	35
4.	Fáze přezkoumání a úpravy .....	35
I.	Ubytovací kapacita .....	36
1.	Úvod .....	36
2.	Fáze přípravy a vypracování .....	36
	Zajištění aktuální registrace dostupné ubytovací kapacity .....	36
	Stanovení potřeb a požadavků ohledně dodatečné ubytovací kapacity .....	37
	Vytvoření dodatečné ubytovací kapacity .....	37
	Řízení a plánování dodatečné ubytovací kapacity .....	38
	Připravte se na získání nové ubytovací kapacity .....	38
3.	Fáze reakce a řízení .....	39
4.	Fáze přezkoumání a úpravy .....	40



J.	Řízení zdrojů.....	41
1.	Úvod.....	41
2.	Fáze přípravy a vypracování .....	41
	Zadávání veřejných zakázek.....	41
	Logistika a přeprava.....	42
	Řízení zásob a dodávek .....	43
3.	Fáze reakce a řízení.....	44
	Zadávání veřejných zakázek.....	44
	Logistika a přeprava.....	44
	Řízení zásob a dodávek .....	44
4.	Fáze přezkoumání a úpravy .....	45
	Zadávání veřejných zakázek.....	45
	Logistika a přeprava.....	45
	Řízení zásob a dodávek .....	45
K.	Lidské zdroje .....	46
1.	Úvod.....	46
2.	Fáze přípravy a vypracování .....	46
	Účinné řízení stávajících lidských zdrojů.....	46
	Nábor dodatečných lidských zdrojů .....	46
	Školení a poradenství poskytované novým zaměstnancům .....	47
	Školení zaměstnanců v oblasti plánování pro mimořádné události .....	48
3.	Fáze reakce a řízení.....	48
	Nábor a školení nových zaměstnanců .....	48
	Zvládání tlaku vyvíjeného na zaměstnance .....	49
4.	Fáze přezkoumání a úpravy .....	49
L.	Řízení v oblasti zajišťování podmínek přijímání v případě vysokého přílivu osob.....	51
1.	Úvod.....	51
2.	Fáze přípravy a vypracování .....	51
3.	Fáze reakce a řízení.....	52
4.	Fáze přezkoumání a úpravy .....	52
M.	Prevence a bezpečnost .....	53
1.	Úvod.....	53
2.	Fáze přípravy a vypracování .....	53
3.	Fáze reakce a řízení.....	55
4.	Fáze přezkoumání a úpravy .....	55
	Příloha	
	Kontrolní seznamy.....	57



## A. Úvod

### 1. Souvislosti

Každý rok jsou dotčeny ozbrojenými konflikty a přírodními katastrofami nebo se snaží uniknout chudobě miliony lidí. Tyto faktory mohou vytvářet masivní přesun osob, které hledají bezpečné místo a útočiště v Evropě. Migrace je velmi dynamickým a složitým jevem, který se rychle a neočekávaně mění.

Rozsáhlé přílivy osob v letech 2015 a 2016 ukázaly, že státy EU+ potřebují efektivní a účinný systém pro žadatele o mezinárodní ochranu. Tyto systémy musí být schopny zajišťovat, aby byly podmínky přijímání poskytovány v souladu se směrnicí o podmínkách přijímání (RCD) a s ostatními souvisejícími právními nástroji, a to i tehdy, když může být přijímací systém vystaven velkému tlaku. Pro důvěryhodný a účinný azylový systém je zásadní, aby byly poskytovány dostatečné a důstojné podmínky přijímání v celé EU a aby bylo zajištěno dodržování norem pro přijímání. Situace v letech 2015 a 2016, kdy došlo k vysokému přílivu osob, navíc poukázala na potřebu, aby byly státy EU+ lépe připraveny na řešení neúměrného množství migrantů, kteří hledají útočiště. Je tudíž zřejmé, že přijímací orgány musí posílit svou schopnost řešit možné proměnlivé situace, které mohou vystavit přijímací systém příslušných zemí vysokému tlaku.

Je proto zásadní posílit připravenost přijímacích orgánů a jejich schopnost zvládat situace, které vedou ke vzniku organizační zátěže. Nezbytná je okamžitá, koordinovaná a předem plánovaná reakce, a to bez ohledu na to, zda vyplývá ze situací vysokého přílivu osob, jichž jsme byli v Evropě svědky v nedávné době, nebo z některých dalších faktorů (např. požáry, epidemie, zemětřesení).

Rychlou a cílenou reakci na případné mimořádné situace nebo na události, které vyžadují zvláštní nouzová opatření, zajišťuje plánování pro mimořádné události. Proto by se mělo plánování pro mimořádné události provádět vždy, když existuje vysoká pravděpodobnost nebo riziko, že může dojít k vysokému přílivu osob.

Tato skutečnost vedla Evropskou komisi k tomu, aby předložila určité návrhy na úpravu společného evropského azylového systému a na změnu právního rámce. V důsledku těchto návrhů byly veškeré směrnice týkající se azylu změněny na nařízení, s výjimkou směrnice o podmínkách přijímání, která zůstává i nadále směrnicí, ale k jejíž revizi také došlo. V návrhu přepracované směrnice RCD se po státech EU+ požaduje, aby měly vnitrostátní plány pro mimořádné události, které umožní lepší připravenost na případ náhlého vysokého přílivu osob. Upozorňujeme, že se v době vypracování tohoto dokumentu o konečném přepracovaném znění směrnice a nařízení ještě stále jedná.

Plány pro mimořádné události musejí být praktické, realistické a flexibilní. Při provádění by měly být snadno přeměněny na operativní plán reakce. Tento plán by měl být konkrétní, nikoli obecný či založený na procesech. Plánování poskytne dotčeným subjektům čas na promyšlení a řešení určitých zásadních otázek, včetně toho:

- Co se stalo a jaký to může mít dopad?
- Jaká opatření a zdroje by si to vyžadovalo?
- Co lze učinit pro umožnění lepší připravenosti?

### 2. Účel a oblast působnosti pokynů

Účelů těchto pokynů je více. Například:

Mají za cíl sloužit jako pomůcka pro podrobné plánování a řízení různých subjektů zapojených do situace vysokého přílivu osob a pro usnadnění včasného opatření proti potenciálně závažné situaci.

Měly by rovněž sloužit jako nástroj, který má pomoci s řízením budoucí nejistoty pomocí předem vypracovaných reakcí, existuje-li vysoké riziko nebo pravděpodobnost, že by mohlo dojít k situaci vysokého přílivu osob.

Pomohou přijímacím orgánům předvídat a řešit problémy, které vznikají v náhlých situacích, jež vyžadují okamžitou reakci.

Účelem tohoto dokumentu je poskytnout pokyny k plánování pro mimořádné události v oblasti přijímání. Obsah tohoto dokumentu však není sám o sobě plánem pro mimořádné události, a není tedy možné ho jako takový přímo kopírovat a vkládat. Struktura přijímacích orgánů, rozhodovacího procesu, odpovědností ...se navíc v jednotlivých členských státech liší, což znamená, že není možné uplatnit přístup „jednoho univerzálního modelu pro všechny“. Obsah těchto pokynů však může členskému státu pomoci uzpůsobit svůj vnitrostátní plán pro mimořádné události a podle potřeby při tom využít různé části pokynů. I když může být plánování pro mimořádné události zapotřebí pro celou řadu možných mimořádných událostí, tyto pokyny se zaměřují zejména na situace, kdy se plánování pro mimořádné události vyžaduje vzhledem k vysokému přílivu žadatelů o mezinárodní ochranu, který způsobuje omezení zdrojů v přijímacím systému.

**Upozorňujeme, že přijímání je součástí azylového systému a je propojeno s rozhodnutím o udělení azylu. Případné změny směrnice o azylovém řízení a kvalifikační směrnice se automaticky odrazí ve změnách přijímacích systémů.**

Pokyny k plánování pro mimořádné události se zaměřují na přijímací orgány a jsou sepsány s ohledem na jejich zaměstnance. Existují však určité prvky, které se vztahují na širokou škálu zaměstnanců bez ohledu na jejich pozici v příslušných orgánech států EU+. Tento dokument by měl poskytnout pokyny přijímacím orgánům států EU+, aby se zajistilo, že existuje kapacita pro rychlé řešení všech typů mimořádných událostí, které se týkají (nebo které se mohou dotknout) přijímacího systému v příslušných státech. V zásadě se jedná o rámec plánování pro mimořádné události, včetně pokynů a sdílení osvědčených postupů za účelem zlepšení připravenosti na stavy nouze a získání mechanismů pro zajištění koordinované a účinné reakce.

Tento nástroj se vytváří s cílem pomoci rozhodovacím orgánům přijímat informovaná rozhodnutí o opatřeních, která mohou mít udržitelné dopady na přijímací systém orgánů, a zvládat budoucí nejistoty pomocí vypracování příslušných a účinných reakcí na různé scénáře stavů nouze.

### 3. Základní zásady

Tyto pokyny k plánování pro mimořádné události vycházejí z těchto základních zásad:

- Každá lidská bytost je ceněna a respektována, bez ohledu na stav nouze. Tyto pokyny by měly být uplatňovány v souladu s mezinárodní a evropskou **Listinou základních práv** Evropské unie, směrnicí o podmínkách přijímání a s ohledem na pokyny úřadu EASO k podmínkám přijímání.
- Respektování celkového **práva na žádost o azyl** a práv osob, které potřebují mezinárodní ochranu, a to bez ohledu na situaci a v souladu s mezinárodní a evropskou **Listinou základních práv** Evropské unie. Zajištění rychlého přístupu k registraci a dodržování procesních záruk, ale i rychlého přístupu k podmínkám přijímání.
- **Transparentnost a odpovědnost.** Uplatňování těchto pokynů by mělo být založeno na transparentních a spravedlivých pravidlech a rozhodovacích postupech. Aniž je dotčen význam zapojení dalších subjektů pro plnění konkrétních úkolů v rámci vnitrostátních přijímacích systémů, nese celkovou odpovědnost za zajištění nejvyšších úrovní transparentnosti a odpovědnosti příslušný přijímací orgán.
- Účast. Plánování pro mimořádné události je neúčinnější, je-li realizováno v rámci participativního a inkluzivního procesu. Výsledek reakce výrazně zlepší spolupráci mezi příslušnými mandáty, sladění cílů a strategií s ostatními orgány, zejména s orgánem rozhodujícím, a se zúčastněnými stranami.

### 4. Struktura a formát pokynů

Dokument je rozdělen do 13 kapitol. Následující kapitola B. Jednotný přístup k plánování pro mimořádné události se zaměřuje na celkový přístup k plánování pro mimořádné události pro ty, kteří jsou zapojeni do vypracování celkového plánu. Další kapitoly se zaměřují na konkrétní aspekty spojené s plánováním pro mimořádné události, které by se mělo více orientovat na specializované zaměstnance pracující na jednom z těchto aspektů spojených s plánováním pro mimořádné události:

## Sledování a hodnocení

## Analýza rizik

Proces řízení  
a rozhodování

Správa  
informací

Vnější  
koordinace

Správa  
rozpočtu  
a finanční  
zdroje

Ubytovací  
kapacita

Řízení zdrojů

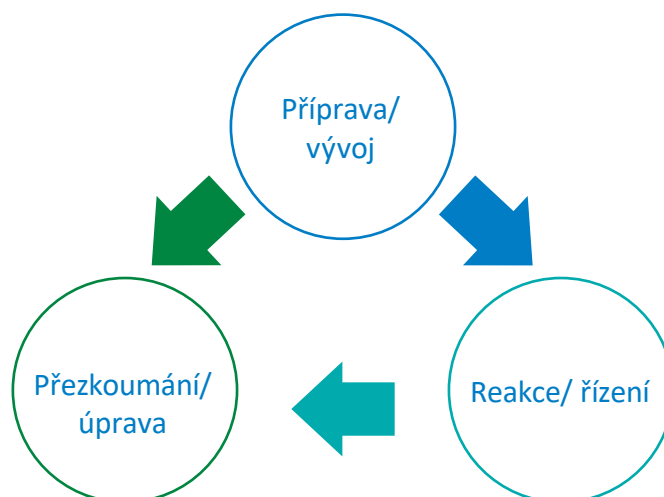
Lidské zdroje

Minimální  
normy týkající  
se zajišťování  
podmínek  
přijímání

Ochrana/  
bezpečnost  
a prevence

## B. Jednotný přístup k plánování pro mimořádné události

Tyto pokyny uvádějí, jak se zamyslet nad tím, co je nutné připravit a jak plánovat, aby mohl být případný plán reakce účinnější. Pro dosažení tohoto cíle by měl být uplatněn cyklický přístup, který zahrnuje šest aspektů, jež naleznete na obrázku níže. Tyto aspekty jsou vzájemně propojeny a společně tvoří systematický, soudržný a holistický přístup k plánování pro mimořádné události s cílem usnadnit účinnou reakci na situace vysokého přílivu osob v přijímacím systému. Jedná se o tyto oddíly:



Tyto pokyny popisují, co je možné dělat v určité situaci, a uvádějí opatření, která by měla být provedena před situací vysokého přílivu, během ní a po ní. Při vypracovávání plánu pro mimořádné události se doporučuje, aby příslušné přijímací orgány vyvinuly ucelenou sadu nástrojů spolu se šablonami, standardizovanými kroky v oblasti připravenosti, standardními operačními postupy a sérií dalších opatření a doporučení pro řešení očekávaných rizik a umožnění účinných a spolehlivých výsledků. V následujících oddílech budou uváděny odkazy na aspekty, kdy budou tyto šablony a standardní operační postupy zvláště přínosné. I když se tyto pokyny vztahují na přijímání, azyl je propojeným systémem, který zahrnuje rozhodující, migrační a přijímací orgány, a proto by se na všechny činnosti mělo v tomto smyslu také nahlížet.

Návrhy uvedené v tomto dokumentu odrážejí již existující postupy ve státech EU+. V závislosti na tom, jaká jsou očekávaná rizika, má zásadní význam stanovení priorit a provádění předem plánovaných opatření. Důležité je i sledování ukazatelů včasného varování, pokud jde o vývoj, který by mohl spustit reakci a realizovat předem plánované záměry.

### 1. Fáze přípravy a vypracování

První fáze plánování pro mimořádné události se týká připravenosti. Plánování začíná posouzením situace. Základem plánování pro mimořádné události je analýza shromažďování informací a hodnocení rizik. Proto je důležité propojit plán s analýzou a sledováním rizik tak, aby plán zohledňoval konkrétní informace.

Hlavním cílem je umožnit přijímacím orgánům, aby dosáhly potřebné úrovně připravenosti, která zajistí dostatečnou reakci na potenciální situaci vysokého přílivu. Existuje celá řada opatření v oblasti připravenosti a postupů, které lze předem identifikovat, resp. zavést předtím, než daná situace nastane.

Tato kapitola se zaměřuje na to, jak lze v případě očekávání potenciální situace vysokého přílivu realizovat konkrétní části plánu. Je však na ni třeba pohlížet jako na doporučení způsobu zapojení do procesu plánování, pokud jde o vypracování strategií a protiopatření při řešení pravděpodobného dopadu. Osobám, které pracují na vypracování plánu pro mimořádné události, se doporučuje, aby se při přípravě plánu zamyslely v širších souvislostech nad vztahy mezi orgány a aby neomezily plánování jen na přijímací orgán.

Při vypracování plánu pro mimořádné události je dále bezpodmínečně nutné formulovat reálné scénáře a navrhnout účinné plány reakcí, které jsou základem pro vytvoření plánu pro mimořádné události. Uvádí také hlavní

prvky, které jsou důležité s ohledem na dosažení operačního cíle. V případě stavu nouze je ze všeho nejdůležitější udělat správnou věc ve správný čas. Žádoucím výsledkem je reagovat rychle a současně minimalizovat chyby.

- **Aktivní připravenost**

Tento koncept se týká proaktivního přístupu k připravenosti. Může to znamenat přípravu soupisů všech pohotovostních zdrojů, jako např. další místa a dodávky, ale i vytváření seznamů a pravidelné aktualizování informací, jako jsou rejstříky, soupisy, úrovně zásob a seznamy zaměstnanců a jejich kapacity. Představuje také proaktivní identifikaci všech příslušných aktérů, včetně soukromého sektoru, a posouzení jejich kapacity.

- **Vývoj scénářů a předpoklady plánování**

Proces plánování na základě scénářů umožňuje předem plánovat a dosáhnout tak koordinovaného plánu reakce. Vývoj scénářů předpokládaných situací pomůže osobám, které pracují na vypracování plánu pro mimořádné události, aby se zamyslely nad jeho možnými dopady na přijímací systém. Každá strategie reakce bude účinnější, je-li vynaložena snaha předvídat, jak se bude situace vyvíjet. Díky formulování pravděpodobných dohodnutých scénářů mohou přijímací orgány plánovat strategii reakce a stanovit její rozsah. Vždy je zapotřebí zaměřit se na provozní záležitosti. Předpoklady plánování by měly být jasně definovány, stejně tak jako to, jaké mohou být očekávané nebo pravděpodobné scénáře. V rámci vytváření scénáře by se měly jasně vymežit spouštěcí mechanismy a ukazatele včasného varování (např. míra obsazenosti, příliv a odliv osob, doba zpracování rozhodnutí). Vypracování limitů a rozsahů úrovní ostražitosti pomůže stanovit, kdy situace přešla z jedné úrovně do druhé. Významný rozdíl je v tom, co aktivuje změnu úrovně. Sledováním vývoje oproti limitním hodnotám lze lépe určit závažnost.

Účelem úrovní ostražitosti je také kontrola činností, a to interně a s ohledem na ostatní aktéry, a poskytnutí jednotné klasifikace. Zvýšení úrovně ostražitosti je proaktivním opatřením, které lze uplatnit v případě zvýšeného rizika, že přijímací orgán nebude schopen plnit své úkoly, a mělo by dojít ke stanovení priorit, pokud jde o využití zdrojů. Každé zvýšení nebo snížení úrovně ostražitosti má dopad na přijímací orgán a zapojené aktéry, a klíčem je tedy účinné sdělení každého rozhodnutí.

- **Vypracování plánu pro mimořádné události**

Analyzování očekávaného rizika znamená snahu o zamezení nebo zmírnění možného dopadu. Plán reakce bude záviset na úrovni připravenosti a plánování orgánů. Dále je třeba pracovat na identifikaci potřebných kapacit a zdrojů a na zjištění toho, jaké jsou možné slabiny a jaká příslušná protipatření lze přijmout za účelem snížení míry dopadu a dosažení úspěšné reakce. Je také důležité identifikovat praktické postupy a potenciální provozní omezení, které by měly být následně využity pro zformulování plánu reakce. Zohlednění scénářů při tvorbě závěru je rozhodujícím krokem pro dosažení operativního úspěchu.

## 2. Fáze reakce a řízení

Plán pro mimořádné události by měl obsahovat pokyny ohledně toho, jak plán reakce aktivovat, a stanovit, kdo bude reagovat, kdy a kde. Budete-li usilovat o přístup, který je inkluzivní a orientovaný na řešení, zlepší se vaše šance na dosažení operativního úspěchu. Stanovení jasných rozdělání rolí, odpovědností a mandátů je zásadní pro přeměnu plánu do podoby vykonatelné reakce.

- **Aktivování plánu**

Vědět, *kdy* reagovat, je téměř stejně tak důležité jako vědět, jak reagovat. Může to ušetřit tolik potřebný čas. Aby byla možná včasná reakce, měly by být spouštěcí mechanismy a limitní hodnoty dobře definovány a ukazatele jasně charakterizovány. Bylo by dobré, aby bylo v rámci systému včasného varování na vnitrostátní úrovni stanovena konkrétní čísla vymezující pojem vysokého přílivu. Možnými limitními hodnotami mohou být: konkrétní nárůst příchozích osob během stanoveného časového období, překročení předem stanovené míry obsazenosti za určité období (která definuje pokles kvalitativního přijímání z důvodu pracovní zátěže), nárůst osob se zvláštními potřebami atd. Spouštěcí mechanismy a ukazatele by navíc měly být přizpůsobeny souvislostem konkrétního vznikajícího rizika. Mandát k aktivaci plánu by měl být předem stanoven.

- **Reagování na vysoký příliv a řízení činnosti**

Účinná a efektivní reakce vyžaduje kolektivní akci. Řízení a koordinování má zásadní význam pro zvýšení schopnosti odolat stavu nouze a přestat jej. Je zapotřebí přijmout opatření a rozhodnutí za účelem přidělení různých odpovědností a stanovení toho, na co se budou vztahovat lhůty. Ujistěte se, že se k nim dospěje po vzájemné dohodě. Je důležité, aby již mezi orgány a příslušnými aktéry existovaly struktury spolupráce. Zabezpečení provozní kontinuity a účinných koordinačních struktur zajišťuje, že jsou dohodnutá provedená opatření jednotná a účinná. Cílem je, aby byla fáze reakce a řízení co nejkratší.

### 3. Fáze přezkoumání a úpravy

Provádění těchto pokynů je třeba v pravidelných intervalech vyhodnocovat. Plánování pro mimořádné události je průběžným procesem a pravidelné a plánované přezkoumání a aktualizace zajišťují, aby plán zůstal přiměřený. Přijímací orgán by měl mít zavedený plán ohledně toho, jak se organizace jako celek chystá přizpůsobit situaci, která není zahrnuta v plánu pro mimořádné události, ať již jde o situaci hromadného přílivu osob s rychlým vzestupem a prudkým poklesem, nebo situaci, kdy v dohledné době pravděpodobně nedojde k žádnému náhlému poklesu. Pokud jde o neustálé sledování, je nutné provést analýzu plánu úpravy s ohledem na to, jak organizaci přizpůsobit nové situaci tak, aby mohl přijímací orgán účinně provést úpravu a přizpůsobit se nové situaci, ve které působí. Po reakci na situaci obvykle následuje snížení rozsahu a poté by mělo být provedeno postupné zmírnění opatření pro mimořádné události. Jestliže sledování neukazuje na to, že jsou provedena opatření jako reakce dostačující, může být zapotřebí další zvyšování rozsahu.

- **Hodnocení plánu a reakce**

Hodnocení je důležitým mechanismem odpovědnosti. Po skončení reakce by mělo být provedeno rozsáhlé přezkoumání provedených opatření, aby se stanovilo, zda byla provedena přiměřená a udržitelná opatření a zda bylo dosaženo zamýšlené pomoci.

Rozhodnutí a opatření by měla být správně zdokumentována a provedena ve stanoveném pořadí. V rámci hodnocení je nesmírně důležitá transparentnost a odpovědnost, přičemž je třeba mít na paměti, že může proběhnout audit zvenčí. Veškerá nedodržení zákonů nebo postupů je navíc nutné ihned zdokumentovat a analyzovat, jakmile k nim dojde.

- **Usilujte o zpětnou vazbu a využívejte získané poznatky**

Sdílejte výsledky a získané poznatky v rámci orgánu a s ostatními zúčastněnými stranami a partnery. Je důležité vyvíjet snahu o získání zpětné vazby a návrhů na zlepšení a změn od všech zúčastněných stran, včetně příjemců. Plánování pro mimořádné události je proces, takže očekávejte, že se plán bude měnit vzhledem k novým zkušenostem a poznatkům získaným v procesu plánování.

Pro šíření získaných poznatků a zavedených osvědčených postupů je velmi důležité identifikovat, shromažďovat a analyzovat informace. To usnadní potřebnou úpravu za účelem zlepšení budoucích reakcí a institucionalizace know-how, ale i zlepšení začlenění v rámci organizace. Hodnocení hraje při provádění neustálého zlepšování důležitou roli, mělo by být prováděno na všech úrovních organizace a bude mít nepochybně pozitivní vliv na výsledek nadcházejících opatření.

- **Úprava**

Plánování pro mimořádné události je výsledkem hodnocení rizik. Proto by měl být plán pro mimořádné události upraven, změní-li se významně nějaké riziko. Aktualizaci plánu mohou vyžadovat také jiné faktory, např. změny zákonů. Doporučuje se plán přezkoumat a hledat prvky, které již nejsou použitelné nebo které je nutné pravidelně přezkoumávat.

Při provádění úprav by měla být zohledněna schopnost provádět změny. Změny by měly být přijaty na všech úrovních a měly by je provádět všichni aktéři. Zvláště důležité je to v případě, že plán přijímacího orgánu představuje podklad pro spolupráci s různými orgány. Aktualizace plánu by proto měla být provedena způsobem, který nesnižuje připravenost přijímacího orgánu na akci.

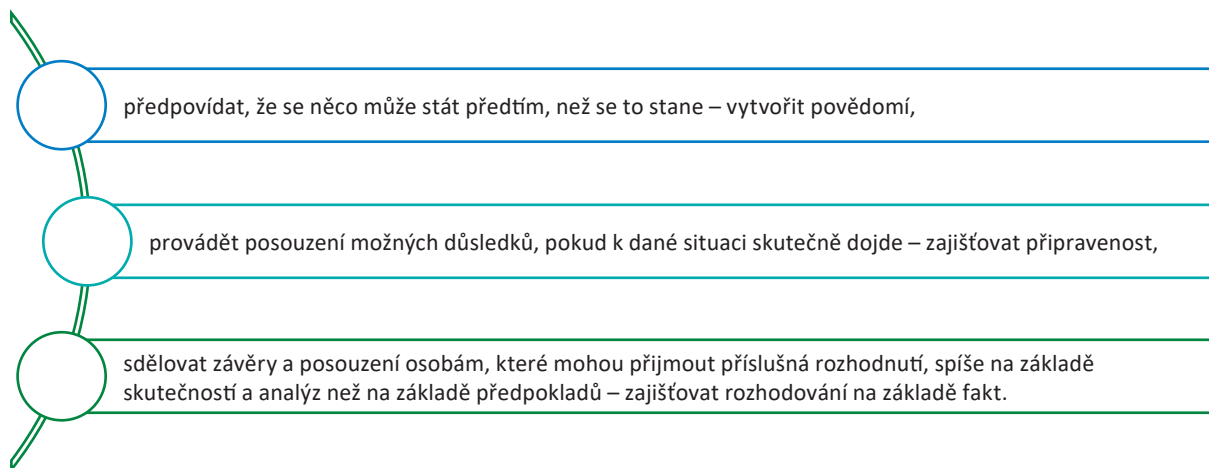


## C. Sledování a hodnocení

V rámci plánování by měly být identifikovány a zaznamenávány konkrétní činnosti nebo problémy v oblasti připravenosti, které vyžadují následná opatření. Plánování pro mimořádné události je nedílnou součástí průběžného procesu plánování a nemělo by se považovat za výjimečnou činnost. Je také procesem neustálého sledování pokroku a upravování cílů tak, aby zohledňovaly nové skutečnosti, neboť situace se neustále vyvíjí a dochází k novým událostem.

### Co je cílem včasných varování?

Včasné varování má celou řadu funkcí, konkrétně má:

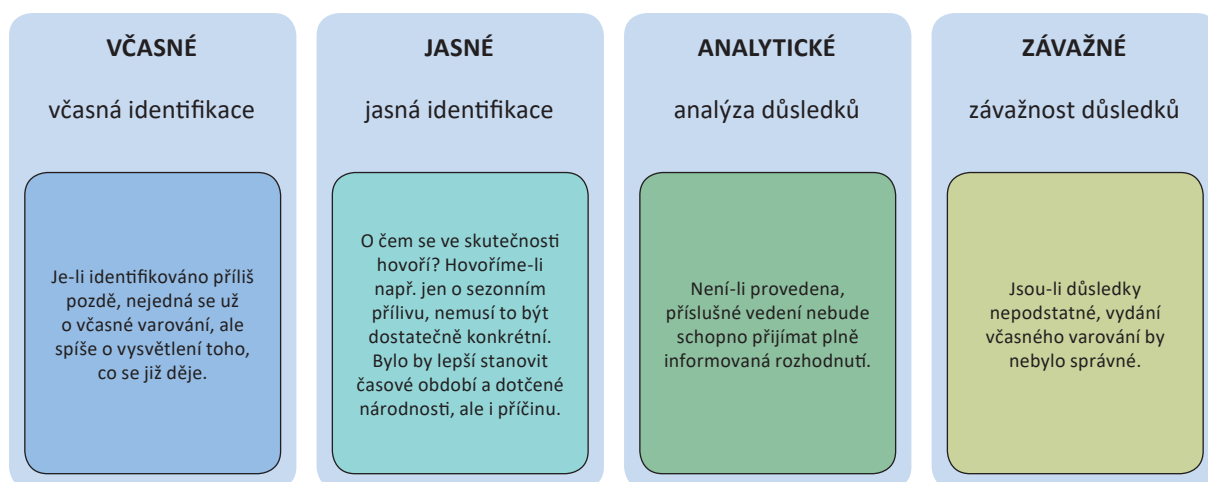


Cílem je poskytovat informace pro rozhodování, aby nenastala situace, kdy již dochází k dalšímu vývoji událostí a na akci už může být příliš pozdě. Proto je třeba plánovat a přijímat předběžná opatření. Včasné varování, které neodpovídá tomuto popisu, není příliš užitečné. Včasné varování mají svůj účel i při plánování pro mimořádné události. V takovém případě lze koordinované snahy s ostatními vnitrostátními a mezinárodními aktéry (např. EU, UNHCR, IOM, IRC) iniciovat na základě informací a analýz obsažených ve včasném varování. Doporučuje se využít stávající dokumenty a nástroje, jako např. systém včasného varování a připravenosti a databáze odrazujících a podněcujících faktorů.

### Kdy se vydává včasné varování?

Varování by mělo být vydáno v okamžiku, kdy je vaše kapacita neflexibilní nebo kdy nemá dostatečnou schopnost absorbovat příliv osob. Mělo by přijímacímu orgánu poskytnout dostatek času konat. Přijímací orgány by měly předem určit, kolik času je zapotřebí např. pro aktivování dodatečné ubytovací kapacity, vytvoření specifických míst pro děti a osoby s problémy s mobilitou.

Pro vydání včasného varování je nutné splnění těchto charakteristik:



Čím závažnější informace varování obsahuje, tím lépe. Je také důležité vydat varování včas. Často je důležité určit důsledky, když se dramatická událost rychle vyvíjí.

### Správná praxe

#### Analytický model zavedený v přijímacím orgánu státu EU+

Jedním ze způsobů, kterými členský stát EU+ přistoupil k zavedení systému včasného varování, je za pomoci vytvoření jednotky pro údaje o migraci. Tento systém je začleněn do analytického modelu jednotky. V současné době jednotka vytváří zpravodajské materiály a analýzy pro tři hlavní produkty – čtyři roční prognózy, měsíční zprávu a týdenní zprávu. Produkt se zaměřuje na různá časová období, a přistupuje tedy k včasným varováním různými způsoby.

Týdenní zpráva se zaměřuje na zpravodajské materiály a je spíše popisná než analytická. Měsíční zpráva posuzuje počet žadatelů o mezinárodní ochranu očekávaný v nadcházejících třech měsících a má větší analytickou hloubku. Prognóza se zaměřuje na počet žadatelů o mezinárodní ochranu v letošním roce a v nadcházejících letech. V prognóze je identifikována řada klíčových faktorů – faktory, které mohou ovlivnit počet žadatelů o mezinárodní ochranu v závislosti na vývoji situace. Jedná se samozřejmě o možné, ale známé události, tj. identifikovatelné scénáře.

Cílem měsíční zprávy je posoudit nejpravděpodobnější vývoj, pokud jde o žadatele o mezinárodní ochranu v krátkodobém horizontu (od jednoho do tří měsíců). Zaměřuje se také na možný alternativní vývoj. Poté identifikuje ukazatele, které naznačují vývoj s odchylným dopadem na počet žadatelů o mezinárodní ochranu v dané zemi. Záměrem je především identifikovat ukazatele, které svědčí o alternativním vývoji.

V týdenní zprávě jsou zpravodajské materiály shromažďovány na základě těchto ukazatelů. Na základě výsledku je zhodnoceno posouzení ze zprávy za minulý měsíc a z analytického procesu jsou odvozeny nové ukazatele. Kvalita ukazatelů je pro systém včasného varování nezbytná. Ukazatele by měly být specificky spjaty s identifikovanou událostí, přičemž by měly být ihned k dispozici aktualizované informace o daném ukazateli. To se upřednostňuje vždy, když je ukazatel číselný nebo je alespoň možné ho kvantifikovat. Reagování na čísla a sledování ukazatelů se provádí na jednotné úrovni v týdenních zprávách. Tyto zprávy se týkají také celé řady dalších témat. Zprávy se zaměřují rovněž na identifikování nových vzorců, např. náhlého přílivu osob určité státní příslušnosti – a na vysvětlení počtu přichozích žadatelů o mezinárodní ochranu obecně. Z toho vyplývá, že cílem je pokrýt důsledky neznámých událostí, které ovlivňují počet žadatelů o mezinárodní ochranu. I když je obtížné identifikovat události, které způsobují změny v počtu žadatelů o mezinárodní ochranu, tento účinek je možné identifikovat poměrně brzy.

Stejně důležitý je poměrně široký rozsah zpravodajských materiálů, které by měly být shromážděny. Shromážděné informace nejsou zaměřeny výlučně na zvláštní příspěvek k jednomu z produktů ani na identifikovaný ukazatel, spíše naopak. Hlavní část shromážděných informací se nikdy nestává produktem ani se neintegruje do analytického systému ukazatelů. Záměrem je, aby byly co nejširší, protože není možné vědět, co bude v příštím týdnu nebo měsíci důležité. Tato část vyhledávání včasných varování je proto částečně nefunkční.

## D. Analýza rizik

Vzhledem k tomu, že není možné plánovat každou eventualitu, pomáhá analýza rizik při identifikování a pochopení potenciálních problémů a pravděpodobnosti jejich výskytu. Je ale možné tyto problémy řešit a minimalizovat jejich dopad. Informace z analýzy rizik spolu s informacemi ze systému včasného varování poskytnou informační základnu, pomocí níž lze stanovit priority ohledně toho, co bude sledováno podrobněji. Pro zajištění schopnosti zlepšovat připravenost je důležité, aby byl k dispozici rychlý a účinný mechanismus hodnocení rizik.

Úlohu prevence není jednoduché přecenit, znamená to být proaktivní. Situace vysokého přílivu by mohly vést k ohrožení schopnosti přijímacích orgánů zajišťovat podmínky přijímání. Při jakémkoli jiném opatření proti možným hrozbám je nutné se zaměřovat zejména na prevenci. Přijímací orgány by měly posoudit, jaký dopad to má např. na dobu pobytu žadatelů, rozpočet, personální potřeby, prevenci incidentů, analýzu dopadu na děti atd. Možné hrozby lze zařadit do příslušné skupiny podle možnosti jejich vzniku a podle rozsahu způsobené škody:

Možnost vzniku	Nízká	Mírná	Vysoká	Velmi vysoká
Způsobená škoda				
Nízká				
Mírná				
Vysoká				
Velmi vysoká				

Měly by být uplatňovány obecné zásady řízení rizik; například hrozby zařazené do červeně označených políček by měly být řešeny s nejvyšší prioritou.

Je důležité zvolit vhodnou reakci na riziko, kterou může být:

### Předcházení

- Tato strategie přináší vysokou úroveň bezpečnosti, vede však k vyhýbání se rizikovým činnostem, čímž omezuje operační sílu.

### Provádění kontrol

- Tato strategie umožňuje provoz, ale vyžaduje použití více zdrojů pro mimořádná bezpečnostní opatření.

### Zmírnění

- Jedná se o strategii vhodnou pro hrozby, u kterých existuje velká pravděpodobnost, že nastanou, a nízkou míru způsobených škod. Škody akceptujeme a zmírňujeme jejich účinky.

### Přijetí

- Strategie provádění opatření bez ohledu na hrozby z důvodu nízké pravděpodobnosti, že nastanou, a nízké míry způsobených škod.

### Převedení

- Tj. převedení rizika na jiný subjekt – např. pojištění.

## Zmírňující opatření

Pro zvolení vhodného opatření je nutné stanovit charakter příslušné hrozby (např. s použitím výše uvedené tabulky rizik) a poté k nim přiřadit odpovídající reakci na riziko. Je důležité mít na paměti, že je třeba každé riziko hlouběji prozkoumat a hledat různé aspekty, které ovlivňují pravděpodobnost jeho výskytu a jeho dopad. Předpoklady i dlouhodobé zkušenosti lze *a priori* využít k uvedení faktorů jednotlivých nebezpečí a ke stanovení jejich charakteru.

Během fáze přípravy a vypracovávání lze pro lepší identifikaci rizik a souvisejících zmírňujících opatření možné zorganizovat simulace a cvičení od stolu.

**Příklad: riziko násilí v zařízeních, v důsledku např. společného ubytování různých etnických skupin. Možné reakce na tuto hrozbu jsou:**

- předcházení – vynakládání maximální snahy o oddělení těchto dvou skupin, a o i když to povede k nižší kapacitě, k vynaložení mnohem více zdrojů atd.,
- provádění kontrol – bezpečnostní dohled, monitorování kamerami atd.,
- zmírnění – mediace mezi skupinami v případě násilí,
- přijetí – předpoklad, že vzhledem k velmi omezeným zdrojům neexistuje možnost, jak předcházet násilí, zavolání policie a právní kroky v případě porušení zákonů.

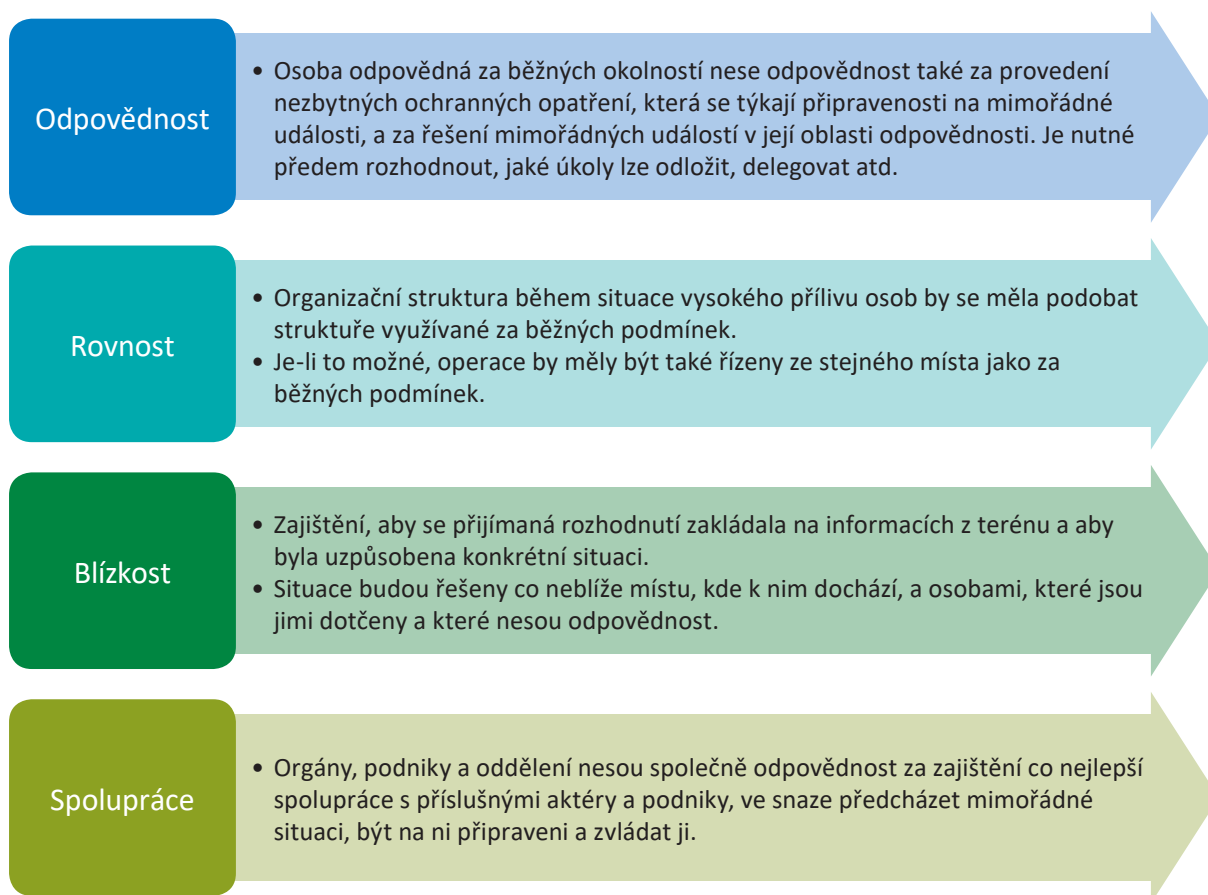
## E. Proces řízení a rozhodování

### 1. Úvod

Cílem této kapitoly je zavést postupy rychlého rozhodování, když dojde k vysokému přílivu osob. Aby toho bylo dosaženo, je důležité zajistit jasnou strukturu ohledně toho, kdo je oprávněn aktivovat plán pro mimořádné události, a vytvořit povědomí o situaci, aby se zajistilo, že je každý o jeho aktivaci informován. Tyto postupy by měly být jasné na vnitrostátní nebo na nižší než vnitrostátní úrovni, v závislosti na zavedení přijímacího systému a na dopadu situace vysokého přílivu osob.

Je důležité mít zavedeny správně definované odpovědnosti a mandáty, ale i identifikovat a zavést postupy pro rychlé rozhodování, které předem přispějí k transparentnosti rozhodovacího procesu. Navíc by měl být zaveden popis úrovní řízení v případě mimořádných událostí a tyto úrovně by měly být v organizaci známy.

Ve snaze dosáhnout co nejlepšího plánu pro mimořádné události a reakce se doporučuje pracovat podle těchto zásad:



### 2. Fáze přípravy a vypracování

- Stanovení strategie**

Základem je jasně vymežit celkový cíl plánu pro mimořádné události a pomoci tak definovat cíle a záměry reakce. To je zásadní pro zajištění, aby byly realizovány správné reakce a aby všichni směřovali ke stejnému cíli. Osoby pracující na plánech pro mimořádné události by měly zajistit existenci strukturovaného procesu pro další sledování, aby zvolené činnosti podporovaly celkový cíl.

- **Role a mandáty**

Odpovědnost a mandáty by měly být definovány na všech úrovních organizace. Vedení by mělo zajistit, že jsou rozhodnutí přijímána na strategické úrovni, a odpovídá rovněž za dlouhodobé plánování. Zajišťuje také, že jsou rozhodnutí a práce aktivně vykonávány ve spolupráci se všemi zúčastněnými subjekty. V situacích, kdy je určitá část přijímacího orgánu nebo celý přijímací orgán pod tlakem, je velmi důležité na daném místě dávat najevo přítomnost vedení, aby se zajistilo, že existuje řádná podpora. Mělo by být také vyjasněno, kdo je oprávněn rozhodovat o změnách úrovní ostražitosti.

- **Schválení**

Schválení není jen formálním postupem, ale má také klíčový význam, neboť stanovuje instituce, pro které je plán závazný. Úroveň schválení by proto měla být v souladu s působností orgánů uvedených v plánu, pokud jde o provádění úkolů. Čím širší je působnost, tím delší je časové období nutné pro schválení nebo pro pozdější aktualizaci plánu. Proto není vždy tím nejlepším řešením zahrnout co nejvíce institucí. Přihlížejte k tomu, jaké orgány jsou pro účinné splnění cílů skutečně zásadní a které z nich můžete do plánu bez konzultace začlenit.

- **Rozhodovací proces**

Rozhodovací proces by měl usnadňovat rychlá, včasná a transparentní rozhodnutí. Je důležité, aby byl zaveden proces, který umožňuje určené části orgánu účinně přejímat a plnit pokyny a pověření. Schopnosti přijímacího orgánu přijímat rychlá a účinná rozhodnutí by měly být ve všech fázích analyzovány.

**Raději zachovávejte v maximální míře stávající organizační struktury**, než abyste vytvářeli struktury nové nebo paralelní. Díky tomu se ve větší míře zajistí, že opatření zůstane na těch, kteří pracují v terénu a znají procesy, omezení a problémy.

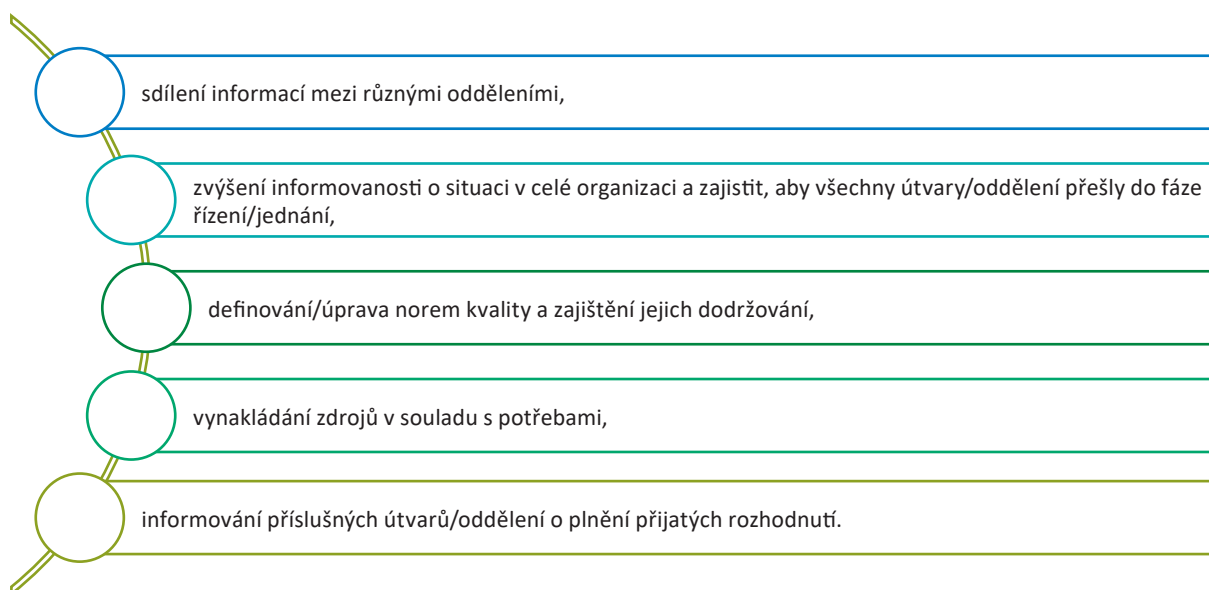
Když dojde k vysokému přílivu osob, není obvykle dostatek času na přípravu a konání. Je proto nezbytné se předem rozhodnout o pořadí opatření. Je užitečné nejprve stanovit, která opatření jsou závislá na ostatních, a poté sestavit jejich posloupnost. To pomůže identifikovat základní příčiny problémů a priorit. Klíčem v rozhodovacím procesu je stanovit prioritu opatření na základě takových faktorů, jako je např. čas, pravděpodobnost a dostupnost zdrojů, aby došlo k jejich účinnému využívání.

Stanovení priorit na základě účinnosti tedy vyžaduje rozšířenou analýzu zajišťování podmínek přijímání a je součástí výběru správné metodiky pro dosažení zajištění jednotlivých služeb.

- **Aktivace vnitřního koordinačního mechanismu**

Možností, jak usnadnit účinný rozhodovací proces, aniž by došlo k nahrazení stávajících struktur, když dojde k vysokému přílivu osob, je aktivovat vnitřní koordinační mechanismus, který představuje interně stanovený tým.

Je zapotřebí **jasně definovat mandát koordinačního týmu**, a to ještě před tím, než dojde k vysokému přílivu osob, aby členové týmu věděli, co dělat a co očekávat. Mandát koordinačního týmu by měl vždy zahrnovat toto:



Zástupci zapojení do týmu mohou být kontaktní místa jednotlivých útvarů/funkcí přijímacího orgánu, které jsou zapotřebí pro zajištění odpovídajícího pokrytí všech aspektů uvedených v tomto dokumentu. Složení tohoto týmu by mělo co nejvíce připomínat řídicí strukturu ve fázi přípravy a vypracování a mělo by být určeno před tím, než k vysokému přílivu dojde (fáze reakce a řízení). V ideálním případě lze mechanismus pokaždé aktivovat z „pohotovostního“ režimu, např. pomocí pravidelných setkání, aby bylo zajištěno, že jsou o migračním tlaku v zemi všichni informováni. Títo zástupci by se následně měli úzce zapojit do provádění plánu pro mimořádné události během fáze reakce a řízení. To by mělo být učiněno prostřednictvím častěji konaných schůzek (např. každodenní schůzky, nikoli schůzky jen jednou za měsíc).

### Správná praxe

Za osvědčený postup je považováno provádění cvičení nanečisto s členy koordinačního týmu v době mimo krizi. Zajistěte, aby nedošlo ke změně zaměstnanců. Zaměstnancům poskytněte školení v oblasti problémů spojených s mimořádnými událostmi. Zajistěte systém náhrady, aby se zamezilo únavě členů koordinačního týmu v případě, že krize trvá příliš dlouho.

## 3. Fáze reakce a řízení

Ve fázi reakce a řízení se aktivuje vnitřní koordinační mechanismus/tým a zvýší se frekvence setkání. Přijatá opatření jsou v případě potřeby následně sledována a přezkoumávána. Zástupce vnitřního kontrolního mechanismu náležitě informuje vyšší a nižší úroveň v organizaci. Měly by být stanoveny strukturované situační scénáře a vypracovány prioritní hlavní směry, a to na základě různých předpokládaných scénářů a vývoje situace. Vypracován by měl být také plán na úpravu, aby jej bylo možné, až nastane čas, použít.

## 4. Fáze přezkoumání a úpravy

K návratu do stavu nižší připravenosti nebo běžného provozu by mělo dojít co nejdříve. Důležitá mohou být opatření nad rámec plánu pro mimořádné události, přičemž k jejich plánování dochází po konzultaci s ostatními zúčastněnými stranami. Je-li přijímací orgán i nadále pod silným tlakem, měl by existovat plán na přizpůsobení organizace novým existujícím podmínkám. Po zavedení plánu pro mimořádné události by měla být událost a přijatá opatření sledována a přezkoumána. To může sloužit jako základ pro neustálé zlepšování, o což by se mělo usilovat na všech úrovních organizace. Jedná se rovněž o příležitost ke zjednodušení rozhodovacího procesu, k poučení se z toho, co dobře nefungovalo, a k provedení změn pravidelných rozhodovacích procesů a struktur.

## F. Správa informací a komunikace

### 1. Úvod

Komunikace je definována jako tok informací mezi různými organizacemi a napříč stejnými a různými hierarchickými úrovněmi. Bez ohledu na to, zda došlo k situaci vysokého přílivu osob, je důležité určit různé vrstvy komunikace a zajistit, aby byla jednotná strategická komunikace uzpůsobena jednotlivým komunikačním kanálům. Je třeba rozlišovat mezi politickými prohlášeními a komunikací přijímacího orgánu, obojí by však mělo být v souladu. Aniž by se to dotklo významu účinné komunikace s vnějšími aktéry, stejný význam má i interní komunikace se zaměstnanci, a to pro zajištění vysoké kvality a účinnosti před reakcí na vysoký příliv osob, během něho a po jeho skončení.

### 2. Základní zásady účinné správy informací

- **Fáze přípravy a vypracování**

Sdílení informací je nezbytným předpokladem účinné koordinace mezi různými aktéry a v procesu plánování je třeba klást mimořádný důraz na upřesnění ustanovení, která s tím souvisejí. Měli by být identifikováni různí aktéři a zúčastněné strany. To zahrnuje přehled jejich mandátů, úrovní organizace, příslušných kontaktních míst a stávajících kanálů pro komunikaci.

Sdílení informací lze dosáhnout různými způsoby: osobně, e-mailem, telefonicky, vysíláním, informacemi zprostředkovanými styčnými osobami. Pro různý typ informačního obsahu a situací se hodí různé způsoby komunikace. Plány pro mimořádné události by měly uvádět způsoby komunikace, které se pro různé účely upřednostňují. To zahrnuje předem určená fóra pro sdílení informací a účast. Doporučuje se stanovit rozsah působnosti jednotlivých fór (cíle, frekvence, moderátor, zúčastnění aktéři, mandát atd.), aby bylo předem jasné, o čem lze rozhodovat.

Forma informací, které mají být sdíleny v případě vysokého přílivu osob, se často opakuje, jedná se např. o seznamy osob nebo zdrojů, statistiky, mandáty, popisy úkolů. Opakující se typy informací lze identifikovat a pro tyto typy informací je možné předem vypracovat šablony. To by mělo zahrnovat i pokyny ohledně toho, jaké informace mohou být ze zákona sdíleny a jak lze tyto informace šířit, aby k tomu docházelo způsobem, který je v souladu s vnitrostátními právními předpisy, a zajistily se tak základní zásady, zásada důvěrnosti a zásada „vědět jen to nejnnutnější“.

- **Fáze reakce a řízení**

Účinná komunikace v případě vysokého přílivu osob zajišťuje rychlé a proaktivní šíření relevantních informací příslušným zúčastněným stranám (jako jsou vnitrostátní orgány, partneři v oblasti přijímání, smluvní strany). Kontrolujte porozumění informacím, aby bylo možné řešit případy nesprávných informací nebo nedorozumění. Doporučuje se tudíž, aby byl kladen důraz na kontrolu, zda došlo při komunikaci s různými zúčastněnými stranami a aktéry k obdržení informací i k jejich pochopení, přičemž se zvláštní pozornost věnuje správnosti a srozumitelnosti sdělení.

Různé typy informací jsou sdělovány prostřednictvím různých úrovní organizace. To, od koho informace pochází, významně souvisí s tím, jak budou vykládány. Doporučuje se tudíž, aby byly plány pro mimořádné události konkrétní, pokud jde o druh informací, které lze sdělovat prostředním různých kanálů a funkcí v organizaci, a aby se při komunikaci o opatření dbalo na dodržování zavedených postupů a pokynů. Současně by to však nemělo bránit potřebné výměně informací na nižších a operativních úrovních (např. každodenní informační schůzky nebo e-mail).

- **Fáze přezkoumání a úpravy**

Doporučuje se, aby přijímací orgány běžně prováděly hodnocení komunikačních opatření s příslušnými zúčastněnými stranami a s aktéry. Je třeba dbát na vyhodnocení toho, zda jsou využívány neúčinnější kanály, že je předáván



různý informační obsah a že je přijímán mezi příslušnými úrovněmi a že existují potřebná ujednání o zpětné vazbě pro identifikaci a řešení nedorozumění.

### 3. Interní komunikace

- **Fáze přípravy a vypracování**

Interní komunikace o možném vysokém přílivu osob by měla začínat na velmi časně úrovni. Všechny úrovně organizace by měly být vždy dobře informovány o migračním kontextu, ve kterém působí. V této souvislosti by měl být kromě vašich obecných pokynů vždy kladen důraz na záležitosti, které se mohou objevit v situacích vysokého přílivu osob.

- **Fáze reakce a řízení**

Hlavní prioritou v této fázi je zaměstnance vždy průběžně informovat a minimalizovat interní fámy a nepravdivé zprávy v sociálních médiích nebo kdekoli jinde. V tomto smyslu mohou být přínosné každodenní zprávy pro aktuální informování zaměstnanců o stávající situaci, ale i o postupu řízení nebo provádění plánu pro mimořádné události. To by měla doprovázet neustálá snaha projevit uznání a ocenění za úsilí zaměstnanců a za kvalitu odvedené práce.

- **Fáze přezkoumání a úpravy**

Ještě více než v předchozí fázi zde začíná získávat zásadně na významu uznání a ocenění snahy a výkonnosti zaměstnanců. Kromě toho je tato fáze klíčem k poskytnutí zpětné vazby zaměstnancům a získání zpětné vazby od nich pro shromáždění kladných a záporných aspektů týkajících se řízení situace vysokého přílivu osob a provádění potřebných úprav.

### 4. Komunikace s žadateli o mezinárodní ochranu

- **Fáze přípravy a vypracování**

Přijímací orgány by měly zvážit, jak přizpůsobit účinné metodiky a kanály o poskytování informací většímu počtu žadatelů, a to v souladu s článkem 5 směrnice RCD. Kromě toho by měla být doplněna strategie, jak jednoduchým způsobem opakovat informace, a to s přihlédnutím k tomu, že může dojít k přesunu žadatelů s krátkou prodlevou.

#### Správná praxe

Komunikace prostřednictvím sociálních médií a vyvinutí platforem pro komunikaci s žadateli o mezinárodní ochranu je dobrým způsobem, jak sdělit informace a hlavní myšlenky, které chcete předat. S přihlédnutím k pravidlům v oblasti informací a ochrany soukromí vyvíjte aplikaci pro mobilní telefony, která dokáže snadno oslovit velký počet osob.

- **Fáze reakce a řízení**

Pravidelné poskytování informací všem osobám, na které se vztahuje přijímání, a dialog s nimi je nutné v situacích vysokého přílivu osob přizpůsobit. To se týká zejména informací o opatřeních pro mimořádné události, které mají dopad na každodenní život, jako např. žádný přímý přístup do dlouhodobého přijímacího zařízení, nárůst obsazenosti v souvislosti s přijímáním, transfery do různých zařízení nebo dlouhé doby čekání na rozhodnutí o žádosti o mezinárodní ochranu. Cílem je předcházet frustraci a nesprávným výkladům; účinnější je být proaktivní. Toto poskytování informací by mělo být úzce koordinováno s rozhodujícím orgánem.

#### Správná praxe

Vypracovat a pravidelně aktualizovat často kladené dotazy a odpovědi, které lze použít, a to před situací vysokého přílivu osob, ale zejména i během ní.

Organizovat pravidelná setkání mezi osobami, na které se vztahuje přijímání, a zaměstnanci.

- **Fáze přezkoumání a úpravy**

Doporučuje se vybudovat vztah s osobami, na které se vztahuje přijímání, a zahájit mezi žadateli o mezinárodní ochranu průzkum, např. za účelem zjištění, co je v situaci vysokého přílivu osob vnímáno jako pozitivní a co jako méně pozitivní. Tento průzkum by mohlo následně doplnit celkové poučení se ze získaných zkušeností.

## 5. Externí komunikace se společností a médii

- **Fáze přípravy a vypracování**

V období vysokého přílivu osob by měl být vypracován a zaveden specificky upravený **plán komunikace**, který vychází ze strategie pravidelné komunikace a zaměřuje se na tyto aspekty:

Aspekty, které by měly být zahrnuty v plánu komunikace přizpůsobeném situacím vysokého přílivu osob
<input type="checkbox"/> stanovte cíl komunikace
<input type="checkbox"/> zdůrazněte hlavní poselství, která mají být sdělena externím zúčastněným stranám
<input type="checkbox"/> vysvětlete postupy ohledně toho, jak zacházet s požadavky médií, včetně stanovení mluvčích
<input type="checkbox"/> určete a poskytněte pokyny k citlivým aspektům, které mohou vést ke vzniku krizí nebo napětí
<input type="checkbox"/> poskytněte pokyny k tomu, jak zacházet s informacemi ohledně práce přijímacího orgánu na sociálních sítích

Tento plán komunikace by měl jasně uvádět základní cíl komunikace v konkrétní situaci vysokého přílivu osob. Udržujte pozitivní, ale vyváženou vizi organizace, ale i její role a mandátu. To zahrnuje přípravu některých aspektů, které jsou konkrétně spojené se situací vysokého přílivu osob a s očekáváním kritiky nebo napětí, které mohou vyvstat v médiích, ale i systém reakce na ně. Každý plán komunikace by měl zvažovat informace zveřejňované přijímacím orgánem a dalšími aktéry v sociálních médiích.

V rámci tohoto plánu komunikace by měla být definována **hlavní poselství**, která je nutné externě sdělit médiím. Tato poselství by měla být jasná a stručná, aby oslovila osoby, které nemusejí být seznámeny s oficiální politikou a zájmy, tak, aby pro ně mohla být plně srozumitelná. Vypracování plánu komunikace by mělo zahrnovat politiku týkající se toho, co by se mělo udělat, a zapojení příslušných mluvčích s ohledem na požadavky

médií. Tato osoba by měla být proškolená v oblasti komunikace s médii (viz kapitola K. *Lidské zdroje*). V situaci vysokého přílivu osob se mohou vyjadřovat a komunikovat jen **oprávnění mluvčí**. Pokyny a komunikační kanály během fáze reakce a řízení plánu by měly být předem stanoveny.

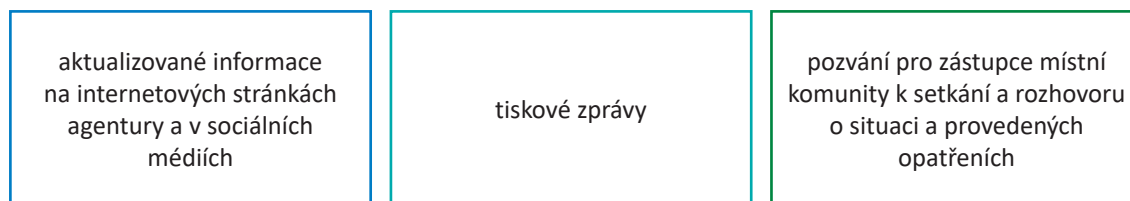
### Správná praxe

Vložte ustanovení o komunikaci s médii a společností v rámci veřejných zakázek a zajistěte, aby dobrovolníci podepsali smlouvu o komunikaci.

- **Fáze reakce a řízení**

Hlavní body, které je třeba zohlednit ve fázi reakce a řízení:

- Ihned po vysokém přílivu osob vydejte **základní vyjádření do médií**, které bude použito pro širokou škálu scénářů, vůči kterým je organizace na základě posouzení, které bylo dříve provedeno, a na základě reality samotné vnímána jako zranitelná. Měly by být předem dohodnuty původní připomínky v písemné a ústní podobě, a to pro účely okamžité reakce, bez jakéhokoli prodloužení a pro zachování vyvážené komunikace o situaci.
- Udržujte **nepřetržitou komunikaci** se společností a médii, a to prostřednictvím různých komunikačních kanálů, včetně tohoto:



- Během případného používání koordinačních mechanismů **buďte při komunikaci jednotní** s ostatními úřady a zúčastněnými stranami i s rozhodovacím orgánem nebo zdravotnickými službami (*viz kapitola G. Vnější koordinace*).
- Jasně se vyjadřujte o omezeních vaší role a mandátu.
- Zajistěte, aby byl o současné situaci a provedených opatřeních informován útvar **interní komunikace** (*viz. Interní komunikace*).

### Správná praxe

Za správnou praxi se považuje vést před otevřením nového přijímacího zařízení dialog s místní komunitou (např. veřejná setkání, zpravodaje) a po otevření investovat do iniciativ, které zahrnují sousedy. Informační schůzky, kde se mohou lidé ze sousedství doslechnout a dozvědět více o přijímacím středisku a o azylovém řízení.

Účinným způsobem, jak informovat veřejnost, je návštěva z médií před otevřením střediska.

- **Fáze přezkoumání a úpravy**

V této fázi by měly být položeny tyto otázky:

- Chybělo něco v plánu komunikace?
- Vznikla nějaká neočekávaná překvapení, pokud jde o komunikaci prostřednictvím médií?

Přijímací orgán by měl zároveň v médiích proaktivně komunikovat a zdůrazňovat pozitivní aspekty a dosažené výsledky plynoucí z období vysokého přílivu osob. Zároveň se doporučuje navazovat na možné pozitivní vztahy, které byly vytvořeny během situace vysokého přílivu osob, a posílit spolupráci a komunikaci s některými zástupci médií, aby se zajistilo, že zprávy budou v budoucnu předávány účinnějším a efektivnějším způsobem.

## G. Vnější koordinace

### 1. Úvod

Pojem vnější koordinace se týká koordinace přijímacích orgánů s ostatními externími aktéry za pomoci provádění plánování, společných opatření, organizování, ovlivňování a kontroly. Pojem externí aktéři se v této souvislosti týká všech ostatních aktérů v souvislosti s přijímáním.

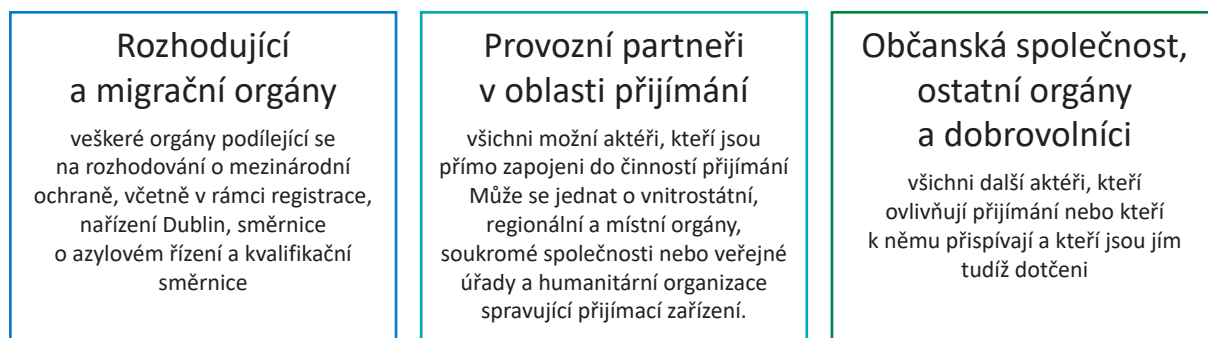
Pro zvládnutí výjimečných situací ve vnitrostátním přijímacím systému závisejí přijímací orgány na různých externích aktérech, jimiž jsou např. rozhodující a migrační orgány, bezpečnostní orgány, regionální a místní úřady, organizace občanské společnosti a dobrovolníci.

Aby bylo možné zvládat výjimečné situace, je důležité spolupracovat se všemi externími aktéry. Účelem je co nejúčinněji shromáždit a využívat celkové dostupné zdroje, aby bylo možné danou situaci řešit. Zásada spolupráce znamená, že všechny orgány a organizace mají nezávislou odpovědnost za zajištění co nejlepší koordinace s ostatními příslušnými aktéry v oblasti prevence a řízení možného stavu nouze. Zapojení všech zúčastněných stran by mělo být v maximální míře stanoveno v návrhu plánu pro mimořádné události.

Obecný rámec spolupráce mezi orgány může stanovit dotčený politický nebo správní orgán. Pro podrobnější ujednání i spolupráci mezi ostatními zúčastněnými stranami je zapotřebí vzájemně spolupracovat na vypracování plánu pro mimořádné události. Neexistuje-li žádný vyšší plán, měla by být všechna ujednání stanovena samotnými dotčenými orgány.

Při vypracování plánu se doporučuje provést rozsáhlý výzkum, pokud jde o to, jaké instituce mohou být nápomocné při dosahování stanovených cílů co nejúčinnějším způsobem. Případné nesrovnalosti mezi podobnými orgány by měl i tehdy, když neexistuje žádný plán na vyšší úrovni (ministerské nebo vnitrostátní), řešit dotčený politický nebo správní orgán.

Tento oddíl se zaměřuje na koordinaci s těmito aktéry:



Cílem je zkrátit komunikační a rozhodovací řetězce a současně zajistit, aby byly všechny činnosti široce podporovány a chápány.

Plány pro mimořádné události pro řešení situací vysokého přílivu osob by měly v maximální míře využívat již zavedené kanály a ujednání o spolupráci mezi orgány a organizacemi, např. existující běžné postupy a ujednání, které se týkají nouzových a evakuačních plánů na vnitrostátních a regionálních úrovních, a měly by s nimi být v souladu.

### 2. Fáze přípravy a vypracování

Je nesmírně důležité, aby se všichni příslušní aktéři předem seznámili s postupy, pracovním tokem a mandátem v oblasti přijímání. Měli by si být plně vědomi toho, jaké problémy čekají přijímací systém v dobách vysokého přílivu osob. Při řešení těchto problémů se tito další aktéři mohou stát významnou pomocí nebo závažnou překážkou. Proto by měly být předem sjednány potřebné protokoly o koordinaci a spolupráci a memorandum o porozumění.

- **Rozhodující a migrační orgány**

Propojení mezi přijímacími a rozhodujícími orgány je zřejmé. V situaci vysokého přílivu osob dojde s největší pravděpodobností k prodloužení lhůty pro zpracování žádosti o azyl. Rychlost, s níž rozhodující orgány rozhodují o žádostech o azyl, určuje rychlost odlivu osob z přijímací sítě. To ovlivňuje celkový počet přijímacích míst a potřebné finanční investice. Náklady na zvýšení rozhodovací kapacity rozhodujících orgánů jsou nižší než náklady na vytvoření nových přijímacích míst, proto je výhodnější investovat do prostředků pro navýšení rozhodovací kapacity prostřednictvím nábory zaměstnanců a investování do školení, aniž by došlo ke ztrátě kvality v rozhodovací kapacitě. Nezávislost rozhodujících orgánů, zejména orgánů odvolacích, činí tuto koordinaci náročnou.

Několik opatření je možné propojit s plánováním pro mimořádné události v oblasti azylu a přijímání, s přihlédnutím k tomu, že kvalita azylového řízení by měla být zajištěna bez ohledu na situaci. Pro odhad potřebné přijímací kapacity by měla být sdílena trvalá, strukturovaná a vzájemná výměna dat o očekávaném a skutečném přílivu a odlivu osob, ale i dat o průměrné době rozhodování o žádostech o mezinárodní ochranu. Proces sledování může významně usnadnit společná databáze rozhodujících, migračních a přijímacích orgánů. Mezi přijímacími, rozhodujícími a migračními orgány by měla být vytvořena poradní struktura, doplněná případně dalšími příslušnými aktéry, jako např. aktéry v oblasti vzdělávání, ubytování a integrace, které lze v případě potřeby rychle požádat o radu. Pokud to je možné, mohou se na stejné místo přesunout různé orgány.

Je třeba se zaměřit nejen na rozšíření přijímací kapacity, ale důležité je také neustále pracovat na dalších krocích azylového řízení, jako např. usnadnění integrace žadatelů o mezinárodní ochranu, jejichž žádosti bylo vyhověno, a dobrovolného a nuceného návratu žadatelů o mezinárodní ochranu, jejichž žádost byla zamítnuta.

Důležité je řešit problém odlivu migrantů s rozhodujícími a migračními orgány a s ostatními souvisejícími útvary nebo správními orgány, aby se urychlil odliv zrychlenými postupy (např. dublinské řízení, posouzení věku dětí bez doprovodu) s ohledem na nezbytné záruky. Prodloužený pobyt v přijímacím středisku může mít psychický dopad na osoby v něm ubytované a může ohrozit schopnost středisko řídit, a to z důvodu napětí nebo institucionalizace žadatelů.

Přijímací i rozhodující orgány by měly věnovat pozornost konkrétní situaci osob se zvláštními potřebami, jako jsou osoby s určitými zdravotními potížemi, děti bez doprovodu, lesby, gayové, bisexuálové, transgender osoby atd. Přijímací a rozhodovací proces u osob se zvláštními potřebami je jiný než u běžného žadatele o mezinárodní ochranu. Proto je zapotřebí vypracovat zvláštní opatření pro případ zvýšeného přílivu osob se zvláštními potřebami. Pokud příliv osob celkově roste, lze očekávat vyšší příliv osob. K přílivu osob se zvláštními potřebami ale může docházet také v době, kdy je celkový příliv stabilní (např. více zdravotních profilů z důvodu přesídlení). Oba scénáře by měly být zváženy a začleněny do plánů pro mimořádné události.

- **Provozní partneři v oblasti přijímání**

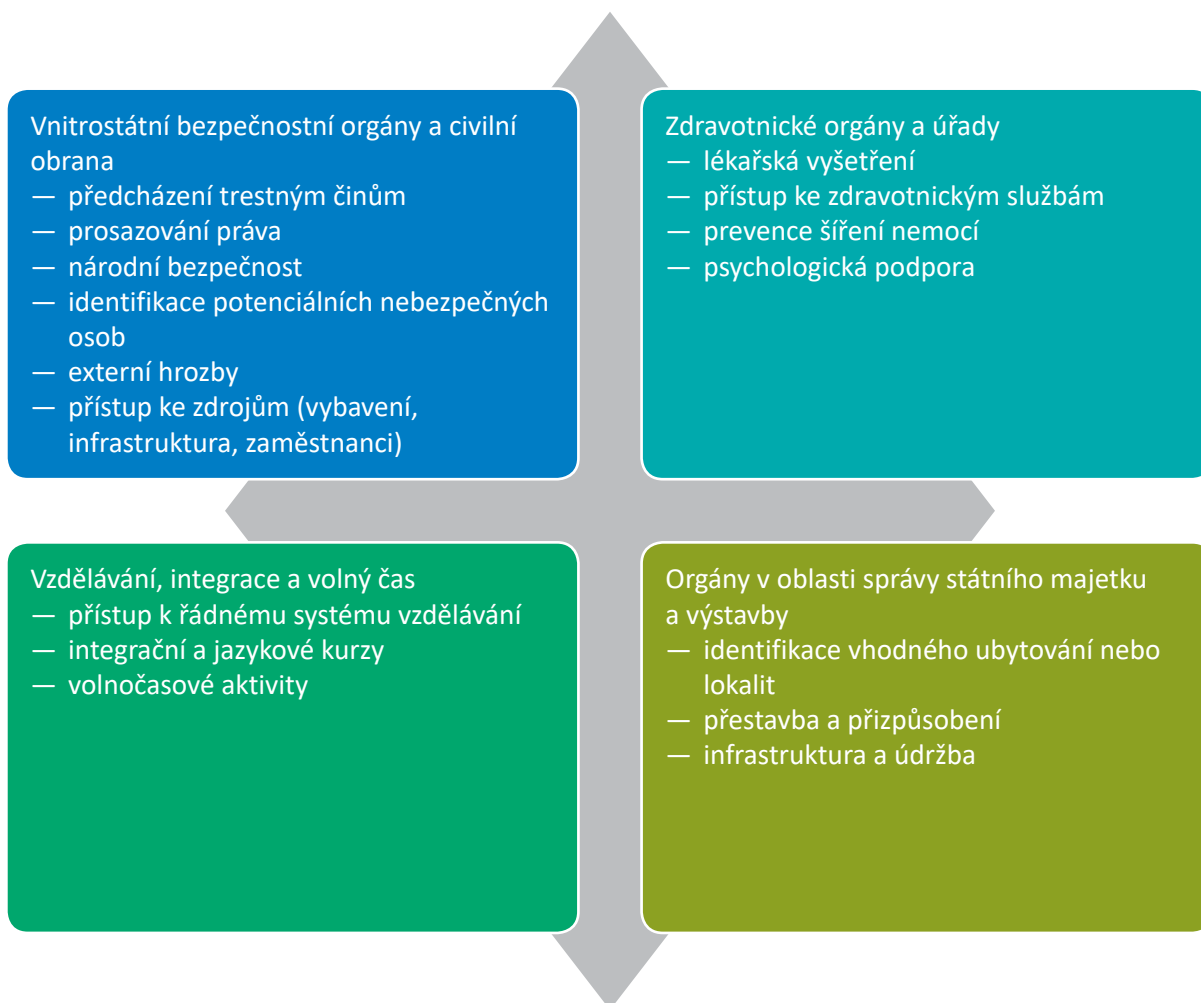
Plány pro mimořádné události pro řešení situací vysokého přílivu osob by měly obsahovat popis mandátů příslušných zúčastněných stran, existující nebo předem určená kontaktní místa, ale i to, jakými zdroji mohou zúčastněné strany přispět k mimořádné situaci. Měly by uvádět ustanovení pro mobilizaci, zavedení a řízení koordinace s těmito zúčastněnými stranami. To zahrnuje stanovení osob, které interně zodpovídají za řízení komunikace a koordinace s externími orgány a organizacemi.

Měly by být identifikovány a naplánovány odpovídající kanály pro koordinaci různých zúčastněných stran a aktérů. Hlavním mechanismem pro strukturovanou koordinaci mezi orgány jsou: písemná nebo ústní komunikace, pravidelná setkání stanoveného okruhu osob, použití předem dohodnutých adresářů pro šíření určitých typů informací a výměna styčných úředníků mezi orgány.

Jako hlavní zásada by v každém plánu pro mimořádné události měla být přijata zásada blízkosti, která znamená, že by měla být krize organizačně řešena na nejnižší možné úrovni. Plány pro mimořádné události pro situace vysokého přílivu osob by však měly stanovovat rámec spolupráce a koordinace mezi orgány na strategických i operačních úrovních a měly by jasně uvádět, které záležitosti by měly být na každé úrovni řešeny.

Některé orgány a organizace je nutné zapojit do plánování a koordinace na strategické úrovni. Ostatní organizace jsou důležitější na operační úrovni. Doporučuje se, aby byly identifikovány orgány, které jsou pro zavedení souhrnné situační strategie zásadní, a aby byly zavedeny jasné mechanismy zapojení ve formě předem stanovených smluv o spolupráci a podepsaných memorand o porozumění. To by mělo ve většině případů zahrnovat vnitrostátní bezpečnostní orgány a vnitrostátní orgány v oblasti zdravotnictví a vzdělávání. Na této úrovni mohou být také

velmi důležité orgány civilní obrany, které mohou často poskytnout nejen obecnou pravomoc v oblasti řešení stavů nouze, ale i významné operační služby. Na této úrovni mají rovněž velký význam aktéři na vnitrostátní úrovni, kteří hrají úlohu při koordinaci mezi různými úrovněmi státní správy (krajští hejtmani atd.).



Připravenost s ohledem na koordinaci může zahrnovat, jak je uvedeno výše, předem stanovené smlouvy o spolupráci, které uvádějí, jaké zdroje mohou být zpřístupněny, kdy budou zpřístupněny a jak bude pomoc koordinována (styční pracovníci atd.). Berte v úvahu partnerství se soukromými provozovateli a rozsah subdodavatelského zajištění. Aby se předešlo ztrátám času ve fázi reakce a řízení, doporučuje se provést alespoň průzkum trhu a vypracovat seznam potenciálních společností, které mohou poskytovat služby v případě vysokého přílivu osob. U nejdůležitějších zdrojů by měly být zváženy předem uzavřené rámcové smlouvy. Smlouvy nebo dohody se mohou týkat dodatečné ubytovací kapacity, která je připravena pro případ použití za přesně stanovených okolností (tj. když stav nouze začne). Toto řešení závisí na vnitrostátní situaci a na přijímacích systémech – povinnost použít nabídkové řízení, finanční možnosti atd.

Doporučuje se také, aby se zapojení nových přijímacích zařízení do plánů provedlo co nejdříve. To by mělo zahrnovat také prosazování práva na místní úrovni, zdravotnické orgány a organizace v místní komunitě.

## Správná praxe

Za správnou praxi se považuje použití opatření zavedená přijímacími orgány pro účely zvládnutí situací vysokého přílivu osob, aby se zvýšila obecná připravenost společnosti za pomoci prostředků pro řešení mimořádných situací, které vyžadují řešení, pokud jde o ubytování velkého počtu osob (evakuace atd.). Ve státech EU+ odpovídají útvary civilní obrany za skladování a údržbu stanů a postelí přijímacích orgánů pro účely ubytování žadatelů o mezinárodní ochranu a nesou také odpovědnost za postavení stanů a v případě potřeby za provozování stanového tábora, dokud není zajištěn běžný provozovatel. Na oplátku jsou stany poskytovány útvarům civilní obrany pro účely použití ve stavech nouze na vnitrostátní úrovni, a tudíž ke zvýšení úrovně obecné vnitrostátní připravenosti. Toto dvojí použití, z něhož těží obě strany, může také pomoci legitimizovat náklady na opatření v oblasti připravenosti, které by jinak nebyly považovány za finanční podklad těchto nákladů.

- **Občanská společnost, ostatní orgány a dobrovolníci**

Organizacím občanské společnosti, které mají mandát v oblasti humanitární pomoci a občanských práv, by se měla věnovat pozornost, pokud jde o jejich včasné zapojení. Mělo by se upřednostnit uzavírání dohod, které jasně upravují přístup k žadatelům o mezinárodní ochranu za pomoci popsání rolí a funkcí, které mohou organizace převzít, a způsobu, jakým bude tato činnost koordinována s přijímacím orgánem. Tyto dohody by měly zahrnovat také prověření zaměstnanců a podepsání kodexu chování se všemi osobami, které jsou v přímém kontaktu s žadateli o mezinárodní ochranu, zejména s dětmi a ostatními osobami se zvláštními potřebami.

Při vypracování plánu pro mimořádné události může být velmi přínosné využít podpory občanské společnosti (nevládních organizací, jednotlivých dobrovolníků, diaspory imigrantů atd.). Odpovídající komunikace s veřejností, pokud jde o zapojení občanské společnosti do shromažďování zboží nebo poskytování služeb, může vést k takovým výsledkům, jako je např. databáze potenciálních podpůrných služeb (překlady, interkulturní mediace, individuální poradenství atd.) a prostředků (např. oblečení, hračky, ostatní dary), a také ubytovací kapacity (například pronajímatelé, kteří jsou ochotni pronajímat domy, nebo identifikace potenciálních budov pro ubytování). Důležité je dosáhnout vyvážené komunikace, aby se zamezilo příliš nákladným darům nebo vytváření dojmu, že je situace mimo kontrolu.

V této fázi lze vytvořit seznam zúčastněných stran, zahrnující všechny potenciální organizace (nevládní organizace, místní a vnitrostátní orgány, společnosti, dobrovolníci atd.), které mohou přispět k řešení potřeb v oblasti přijímání.

### 3. Fáze reakce a řízení

- **Rozhodující a migrační orgány**

Tato fáze se týká aktivace připravených opatření na základě systému včasného varování. Statistiky vydané vnitrostátními rozhodujícími a migračními orgány představují důležitý zdroj pro odhadnutí požadavků na přijímací kapacitu. Kromě toho lze využít informace od evropských orgánů a ostatních států EU+. V ideálním případě je systém zaveden tak, aby sledoval prahové hodnoty, které slouží jako systém včasného varování (viz kapitola C) a které mohou ukazovat na to, zda by měla být přijata zvláštní opatření.

Po aktivování plánu pro mimořádné události jsou zapotřebí pravidelné schůzky s azylovými a migračními orgány, aby tyto orgány byly informovány o situaci v oblasti přijímání a o očekávaném vývoji. Tím dochází k vytvoření povědomí o situaci a přijímací, rozhodující a migrační orgány tak budou s větší pravděpodobností postupovat jednotně.

- **Provozní partneři v oblasti přijímání**

Na vhodné úrovni by měla být zahájena vnější koordinace. Doporučuje se, aby počáteční setkání zahrnovala vyšší úroveň v příslušných organizacích a aby byl pro následné koordinační činnosti na nižší úrovni stanoven jasný mandát a rozsah.

Mělo by se dbát na to, aby byla stanovena místa setkání a další prostředky koordinace tak, jak bylo sjednáno, a aby byly na odpovídajících úrovních v každé organizaci ujasněny potřebné změny běžných postupů.

Doporučuje se, aby mezi hlavními aktéry zapojenými do řešení postupů spojených s osobami, které žádají o ochranu v situaci velkého přílivu osob, probíhala **pravidelná setkání**. Zavedení pravidelných setkání by mělo vycházet z předem určené účasti, pevně stanovených bodů programu, ale i z připraveného a standardizovaného podávání zpráv o nejdůležitějších údajích, např. o počtu nově přichozích osob, jejich rozdělení podle státní příslušnosti, počtu osob ubytovaných v přijímacích střediscích a údajů o dobách zpracování a rozsahu zahlcení u hlavních činností v azylovém řízení. Takovýto přehled nejdůležitějších informací lze získat buď stažením potřebných údajů ze sdílené databáze, je-li k dispozici, před konáním setkání, nebo za pomoci ujednání, kdy každý orgán na setkání sdělí nejdůležitější informace ve své oblasti působnosti.

### Správná praxe

Často jsou doporučovány výměny styčných pracovníků mezi orgány, které spolupracují na **několika úrovních**, neboť toto ujednání zajišťuje, aby byly příslušné informace filtrovány a aby informacím příjemce ve správných souvislostech rozuměl. Styční pracovníci rovněž zajišťují, aby byly informace předávány příslušným osobám a získávány od příslušných osob na správné úrovni.

Koordinaci na místních a operačních úrovních je zapotřebí ve všech zapojených orgánech zahájit s jasným mandátem z centrální úrovně a společně s tímto mandátem by měly být sděleny příslušné pokyny ke koordinaci. Doporučuje se, aby tyto pokyny poskytovaly potřebný prostor pro manévrování a přizpůsobení na místní úrovni.

Velká priorita se připisuje včasnému zapojení ostatních státních orgánů na odpovídající úrovni, kdy jsou tyto orgány na **strategické úrovni** významné. Důraz by měl být prvotně kladen na informovanost o situaci a na identifikování toho, jak mohou příslušné orgány přispět k řešení situace. Situační strategie vyvinuté během koordinace by se poté měly stát funkčními za pomoci předem dohodnutých prostředků spolupráce.

V této souvislosti se doporučuje, aby byly co nejdříve zavedeny postupy pro koordinaci s **místními orgány činnými v oblasti prosazování práva**, pokud jde o přijímací zařízení, zejména s ohledem na plánovaná nebo nově zřizovaná zařízení. Je třeba se zaměřit také na spolupráci při posuzování externích hrozeb pro azylová a zpracující zařízení, a to jak na místní, tak vnitrostátní úrovni. Doporučuje se upřednostňovat provádění opatření pro průběžné aktuální informování příslušných **vnitrostátních bezpečnostních orgánů** o nově přichozích žadatelích o mezinárodní ochranu, aby se zajistila schopnost těchto orgánů analyzovat složení žadatelů o mezinárodní ochranu, kteří přicházejí, a následné sledování podezřelých osob.

- **Občanská společnost, ostatní orgány a dobrovolníci**

Doporučuje se, aby přijímací orgány v situaci vysokého přílivu osob co nejdříve naplánovaly společné setkání s nejdůležitějšími organizacemi občanské společnosti. Doporučuje se, aby první setkání proběhlo ve všech organizacích na vysoké úrovni a aby se program zaměřil na identifikování oblastí, ve kterých mohou humanitární organizace co nejúčinněji přispět, a na stanovení celkového rámce pro další spolupráci.

Každou činnost, kterou humanitární organizace poskytují s ohledem na žadatele o mezinárodní ochranu, je zapotřebí co nejdůkladněji koordinovat. Problémy související s jejich úlohou a funkcí by měly být identifikovány co nejdříve a měly by být řešeny pomocí předem dohodnutých prostředků koordinace (pravidelná setkání atd.). Doporučuje se, aby zvláštní péče byla věnována sledování humanitárních pracovníků, kteří jsou v kontaktu s dětmi a ostatními osobami ve zranitelné situaci.

Doporučuje se, aby přístup dobrovolníků k žadatelům o mezinárodní ochranu aktivně řídily a regulovaly přijímací orgány, provozní partneři a/nebo organizace občanské společnosti, přičemž se věnuje pozornost doplňkovosti a zamezení zdvojení činností. To je důležité zejména s ohledem na jejich přístup k dětem a ostatním zranitelným skupinám.

Regulování přístupu dobrovolníků lze dosáhnout buď prostřednictvím přijímacích orgánů, nebo strukturované spolupráce s humanitárními organizacemi. Řízení strukturované spolupráce s odpovědnými humanitárními organizacemi se doporučuje v případě, že je to ve vnitrostátním kontextu možné, pokud možno pomocí ujednání, kdy jsou dobrovolníci předáni těmto organizacím. Role v oblasti školení a instruktáže lze v takovémto ujednání přidělit humanitární organizaci.



Pokud přijímací orgán přímo využívá dobrovolníky, doporučuje se, aby byla určeným zaměstnancům přidělena odpovědnost za informování o kodexu chování, školení a vyjasnění rolí, za koordinování příspěvů dobrovolníků a za řízení jejich přístupu k žadatelům o mezinárodní ochranu v rámci přijímání.

Doporučuje se, aby se na centrální úrovni aktivně sledovalo školení a využití dobrovolníků a aby subjektům na místní úrovni byly poskytnuty jasné pokyny, pokud jde o využití dobrovolníků.

## 4. Fáze přezkoumání a úpravy

- **Rozhodující a migrační orgány**

Plán pro mimořádné události by měl zahrnovat všechny články azylového řízení a překračovat bariéry mezi orgány. Doporučuje se, aby v této fázi bylo u azylových i přijímacích orgánů provedeno přezkoumání. Cílem je vyjasnit, jaká opatření fungovala dostatečně a jaká by měla být upravena, aby byla zajištěna příprava na novou mimořádnou situaci.

V situaci snížení přijímací kapacity přetrvává jasné spojení mezi rozhodovacím procesem a přijímací kapacitou. Je možné přijmout opatření, která usnadní uzavření přijímacích zařízení. Rozhodující orgány mohou stanovit pořadí důležitosti případů u každého místa, aby došlo k odlivu, a zařízení je možné krátkodobě uzavřít. Tím by se zamezilo zbytečnému přemísťování osob v přijímací síti.

V souvislosti s úpravami kapacit po období vysokého přílivu osob by mělo být namísto uzavření přijímacího zařízení jakožto jediné možné varianty posouzeno využití stávající kapacity jiným státem EU+, který i nadále potřebuje dodatečnou přijímací kapacitu. Mělo by dojít k vytvoření sdílené kapacity v různých státech EU+, aby se vnitrostátním orgánům umožnilo diskutovat o možném přeshraničním využití ubytování.

### Správná praxe

Stát EU+ využívá přijímací zařízení v sousední zemi pro umístění žadatelů během řízení o udělení azylu, přičemž si po tuto dobu ponechává plnou odpovědnost za azylové řízení a za financování ubytování.

- **Provozní partneři v oblasti přijímání**

Ve fázi přezkoumání a úpravy by se měly přijímací orgány ujmout iniciativy, pokud jde o hodnocení koordinačních snah s příslušnými externími aktéry, identifikování oblastí ke zlepšení a spolupráce na vypracování opatření pro nápravu slabých stránek. Toto společné hodnocení lze provést dvoustraně nebo společně se všemi klíčovými státními orgány. Závěry těchto hodnocení mohou poskytnout základ pro pozdější úpravu plánů pro mimořádné události v dotčených orgánech.

Do poučení se ze získaných zkušeností, jehož cílem je shromáždit informace o pozitivních aspektech týkajících se provádění plánu pro mimořádné události, ale i o oblastech, které by měly být při budoucím plánování pro mimořádné události posíleny, by se měli spolu s aktéry na vnitrostátní úrovni zapojit i všichni aktéři, kteří se podílejí alespoň ve stejném rozsahu na reakci na vysoký příliv osob.

### Správná praxe

Využití softwaru pro průzkum může významně snížit náklady spojené se získáním zpětné vazby od různých aktérů a zúčastněných stran. Tyto systémy průzkumu mohou také výrazně zkrátit čas vynakládaný na zpracování, sestavení a prezentaci výsledků průzkumu. V dalším kroku lze ten samý software pro průzkum využít pro získání zpětné vazby o navržených opatřeních, která byla vypracována pro odstranění slabých míst a chyb.

Následně by mělo dojít k přezkoumání a úpravě plánu pro mimořádné události, a to za konzultace se všemi dotčenými aktéry, přičemž tito aktéři by měli být odpovídajícím způsobem informováni o tom, co se od nich očekává v budoucích situacích, kdy bude nutné aktivovat plán pro mimořádné události.

- **Občanská společnost, ostatní orgány a dobrovolníci**

Po zvládnutí situace vysokého přílivu osob by měly přijímací orgány posoudit hodnotu úsilí dobrovolníků. Hodnocení by mělo identifikovat slabá místa ve využití dobrovolníků a příslušná opatření pro zajištění, aby mohli být v budoucnu nápomocni vhodným způsobem. Na základě tohoto hodnocení by měl být náležitě upraven plán pro mimořádné události. Přijímací orgány by také měly zvážit využití průzkumů za účelem získání zpětné vazby přímo od dobrovolníků, nebo zvážit získání zpětné vazby od nich prostřednictvím příslušných humanitárních organizací, pod jejichž záštitou pracovali.

## H. Správa rozpočtu a finanční zdroje

### 1. Úvod

Všechny příjímající orgány států EU+ pracují s rozpočtem, který je vypracován na základě prognóz pro nadcházející období. Míra správnosti prognózy přílivu, odlivu, obsazenosti azylových zařízení a požadované obsazenosti určuje míru správnosti požadovaného rozpočtu.

Příjímající orgány se ještě v procesu plánování pro mimořádné události připravují na situace, které obvykle nebyly předvídané. V případě, že má takováto situace dopad na celý příjímající systém nebo na většinu rozpočtového období, je nanejvýš pravděpodobné, že odhadovaný rozpočet nesplní finanční potřeby pro zajištění potřebné příjímající kapacity.

Rozpočet, nebo spíše nedostatek rozpočtových prostředků může být pro příjímající orgány hlavní překážkou v provádění plánu pro mimořádné události. Akteři na soukromých i veřejných trzích nebudou nabízet své zboží nebo služby, nelze-li platbu v přiměřené době zaručit.

Existují různá opatření, která lze přijmout, aby se umožnilo odstranění potenciálních překážek před vznikem mimořádné situace.

### 2. Fáze přípravy a vypracování

- **Sestavování rozpočtu podle scénáře**

Většina veřejných orgánů nebo soukromých společností považuje sestavování rozpočtu za nelehký úkol, i když se provádí za stabilních podmínek. V **proměnlivých podmínkách**, kdy se prognózy každý týden mění, je sestavení spolehlivého rozpočtu na delší budoucí období (např. na nadcházející rozpočtový rok) velmi obtížné. Tyto proměnlivé podmínky působí na příjímající orgány vzhledem k obtížnosti předvídat budoucí příliv osob. Pokročilé sledování a analyzování příslušných údajů o přílivu osob může zvýšit spolehlivost prognóz a rozpočtového výhledu, ale nikdy nemůže zajistit 100% jistotu.

Jednou z možností, jak přistupovat k nejistotě, je sestavovat rozpočet na základě **nejhoršího možného scénáře**. Znamená to, že je při pokrytí výdajů na neočekávanou události přihlédnuto k určité **přípustné chybě**. Na druhé straně je sestavování rozpočtu na základě **nejlepšího možného scénáře** rizikovější.

Konec konců jedná se o získání **odpovídajícího pojištění pro případ neočekávaných událostí**. Stejně jako se v každodenním životě pojišťují jednotlivé osoby proti rizikům neočekávaných událostí, může se i příjímající orgán pojistit proti riziku vysokého přílivu osob. Hlavní otázkou je, kolik je příjímající orgán ochoten zaplatit za svoji ochranu proti riziku vysokého přílivu osob. Ve velké míře to závisí na pravděpodobnosti rizika, které se u jednotlivých států velmi liší. Závisí to také na žádaném pokrytí, a to kompletním i částečném, které si orgán přeje získat a které na oplátku velkou měrou závisí na dostupném rozpočtu v dotčeném státě. Vzhledem k tomu, že rozpočty nejsou neomezené, neměl by být příjímající orgán přepojištěn (tzv. nadlimitní pojištění), s přihlédnutím k zásadě, že by vláda měla vynakládat peníze daňových poplatníků obezřetně.

### Správná praxe

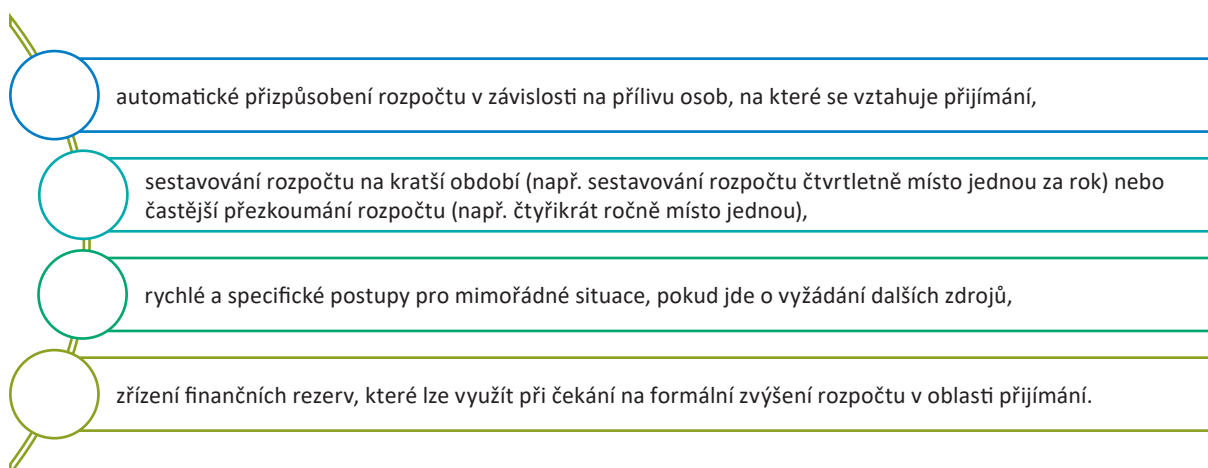
Udržování vysoké míry obsazenosti bez zavedení mechanismu pro rychlé zvýšení celkové kapacity je velmi riskantní.

Vezmeme-li toto v úvahu, relativně dobré a účinné krytí proti rizikům vysokého přílivu osob představují z pohledu pojištění **dodatečná místa, která nejsou v provozu, ale která lze rychle do provozu uvést**. (viz kapitola I. Ubytovací kapacita). Stojí méně než místa, která zůstávají v provozu, ale nabízejí téměř ty samé záruky (za předpokladu, že existuje dostatečný flexibilní mechanismus pro rychlé přizpůsobení rozpočtu, jakmile jsou tato dodatečná místa aktivována a v provozu).

**Udržování většího počtu zaměstnanců nebo existence náborového rezervního seznamu pro zpracovávání případů**, dojde-li k náhlému zvýšení přílivu osob, je často účinnější než udržování přijímací kapacity, neboť náklady na přijímací kapacitu jsou obvykle vyšší než náklady na vyřizování případů (zejména ve fázi reakce a řízení). Dalším přínosem tohoto typu pojištění je, že lze přijímací kapacitu udržovat na stabilnější úrovni tak, aby byly možné udržitelnější investice do infrastruktury (např. renovační práce na zlepšení kvality budovy) a zaměstnanců (např. školení). Velké výkyvy v přijímací kapacitě vedou ke ztrátě mnoha těchto hmotných a nehmotných aktiv.

- **Předvídání flexibility rozpočtu**

Vzhledem k obtížnosti předvídání rozpočtu v oblasti přijímání může být tradiční rozpočtový proces dokonce i neproduktivní. Proto se doporučuje předvídat dostatečné mechanismy flexibility, které umožní, aby byl rozpočet přizpůsoben novým okolnostem. Těmito mechanismy mohou být:



Rizikem neexistence těchto mechanismů flexibility je neschopnost přijímacích orgánů uzavřít právní závazky s partnery, kteří zajišťují přijímací zařízení nebo organizují přijímání. Pokud tyto partneři nedokáží zajistit předběžné financování na své riziko nebo na základě závazku, může dojít ke ztrátě drahocenného času.

- **Příprava účinných strategií**

Ve fázi přípravy a vypracování by měly přijímací orgány zohlednit strategie pro úsporu peněz ve fázi reakce a řízení. Z hlediska připravenosti je lepší přizpůsobit velikost přijímacího zařízení než budovat nové nebo rušit existující zařízení, neboť výdaje jsou v takových případech vyšší.

Zákon nabídky a poptávky se vztahuje také na přijímání. Pokud poptávka výrazně převyšuje nabídku, ceny rychle porostou a/nebo se prodlouží dodací lhůty. V roce 2015, kdy došlo k vysokému přílivu osob do EU, čelily jednotlivé státy EU+ velkému nedostatku kontejnerů, postelí, matrací atd. Proto rostly ceny a dodací lhůty.

Možnou strategií může být získání strategických zásob potřebných předmětů. Náklady na řízení zásob (skladování, bezpečnost, kontrola atd.) samozřejmě nesmějí převážit možné přínosy.

Jinou účinnou strategií je usilovat o úspory z rozsahu za pomoci sdílení zásob s ostatními veřejnými nebo soukromými orgány, které potřebují stejná aktiva (např. sdílení zásob důležitých dodávek, např. sdílení postelí a příkrývek s humanitárními organizacemi, které poskytují pomoc ve stavech nouze).

- **Mapování dostupných evropských nebo vnitrostátních fondů pro mimořádné situace**

Může být užitečné předem prozkoumat a sepsat různé vnitrostátní a evropské fondy, které poskytují finanční pomoc v případě mimořádné situace, a vypracovat postupy pro získání této finanční pomoci, aby se ušetřil čas ve fázi reakce a řízení.

Významnějšími evropskými nástroji v oblasti financování a podpory jsou:

- Azylový, migrační a integrační fond EU (AMIF),
- Fond pro vnitřní bezpečnost – hranice a víza (ISF–hranice a víza),
- nástroj pro mimořádnou podporu,
- mechanismu civilní ochrany EU.

Podrobnější informace naleznete na adrese [https://ec.europa.eu/home-affairs/financing/fundings/migration-asylum-borders/asylum-migration-integration-fund\\_en](https://ec.europa.eu/home-affairs/financing/fundings/migration-asylum-borders/asylum-migration-integration-fund_en).

### 3. Fáze reakce a řízení

Rozpočtové prognózy pro přijímání jsou obtížné i v normálních obdobích a v dobách vysokého přílivu osob se stávají ještě komplikovanější. Proto může být užitečné zvýšit frekvenci vypracovávání rozpočtových prognóz.

Měl by být zaveden účinný mechanismus sledování, který bude monitorovat výdaje a finanční potřeby v reálném čase a měřit rozpočtové důsledky s ohledem na provádění plánu pro mimořádné události.

Tyto finanční analýzy lze využít k motivování a odůvodnění dodatečných rozpočtových požadavků na přijímací orgán a k používání mechanismů flexibility rozpočtu, které existují v dotčeném státě EU+.

Mimořádné náklady na přijímání mohou mít významný vliv na vnitrostátní rozpočet a dopad na plnění požadavků **evropského Paktu o stabilitě a růstu** ze strany států EU+. Cílem Paktu o stabilitě a růstu je prevence a náprava nadměrných rozpočtových schodků nebo nadměrného zatěžování veřejného dluhu. V nedávném období vysokého přílivu osob se Evropská komise zavázala poskytnout odpovídající prostor pro nadechnutí, který pakt umožňuje pro řešení „*neobvyklých událostí mimo kontrolu států EU+*“ se závažným dopadem na jejich veřejné finance. Státy EU+ mohou konkrétně předkládat **Komisi zvláštní požadavky**, aby byly zohledněny další mimořádné zdroje vyčleňované na pomoc žadatelům.

Ve fázi reakce a řízení má klíčový význam rychlost. Smlouvy by měly být uzavírány rychleji než v normální době, aby se včas zajistily potřebné dodávky. Za těchto okolností mohou s větší pravděpodobností vzniknout chyby a omyly v řízení. Z důvodů finanční kontroly a auditu je velmi důležité **sledovat procesní a finanční nesrovnalosti** v zajišťování služeb a dodávek (také viz kapitola H o zadávání veřejných zakázek) a předvídat čas vynaložený po krizi na regulaci těchto administrativních chyb.

### 4. Fáze přezkoumání a úpravy

Tato fáze by měla být využita pro **zhodnocení** a příležitostnou úpravu rozpočtových prognóz, existujících mechanismů flexibility a pro rozhodnutí o nové vyváženosti pojistných smluv.

Měla by být také využita pro řešení procesních a finančních nesrovnalostí, které byly identifikovány během fáze provádění a které nebylo možné ihned stanovit.

Doporučuje se propojit rozpočet v oblasti přijímání s posuzovanou dobou zpracování žádostí o azyl a s profily a potřebami osob, na které se vztahuje přijímání.

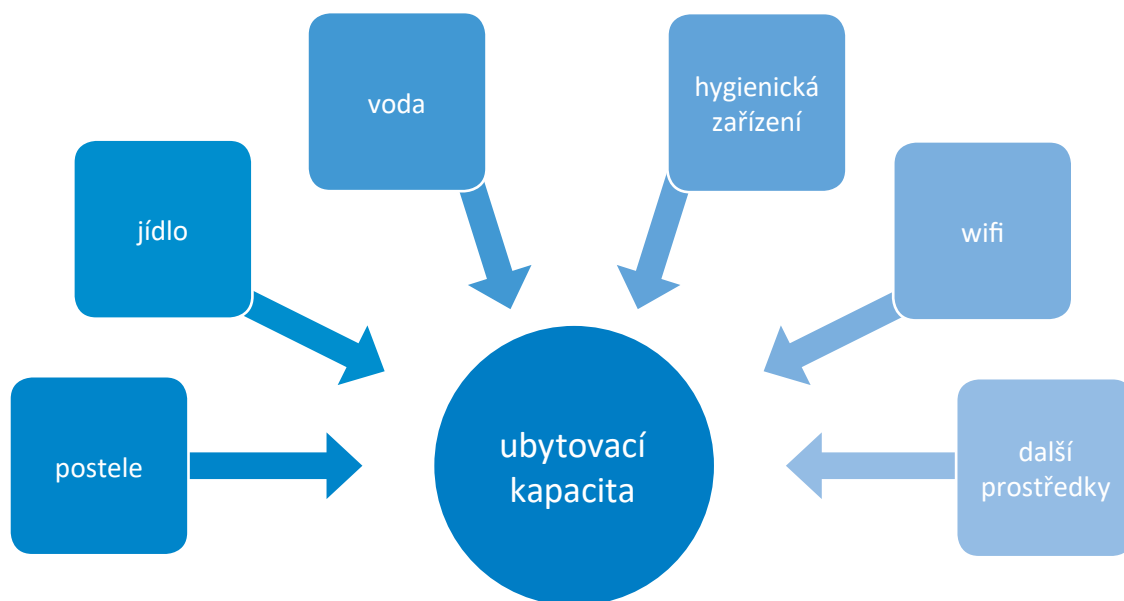
## I. Ubytovací kapacita

### 1. Úvod

Jedním z největších problémů v plánování pro mimořádné události je ubytování žadatelů. V případě náhlé a mimořádné potřeby ubytovací kapacity je obtížné a obvykle nákladnější najít dostatečné ubytování přijatelné kvality. Proto je důležité být připraven.

#### Definice:

V tomto oddíle znamená slovní spojení **ubytovací kapacita** více než jen nemovitost, jak dokládá obrázek níže (dotčená logistika viz kapitola J. Řízení zdrojů).



**Dodatečná ubytovací kapacita** znamená volnou kapacitu, a to buď kapacitu vlastní, nebo zajištěnou na základě pověření externího poskytovatele služeb, kterou mají přijímací orgány v krátké době určitě k dispozici.

### 2. Fáze přípravy a vypracování

Během této fáze se může přijímací orgán připravit na činnosti potřebné pro rychlé **rozšíření** ubytovací kapacity za pomoci podrobné **registrace** veškeré dostupné kapacity, ale i jasného **stanovení** schopnosti přijímacího systému reagovat.



- **Zajištění aktuální registrace dostupné ubytovací kapacity**

Registrace dostupné kapacity a obsazenosti má zásadní význam pro účinné využívání existující kapacity, pro plánování dodatečné ubytovací kapacity a pro řešení potřeb osob se zvláštními potřebami při přijetí. V době vysokého

přílivu osob je důležité, aby byl každý v systému přijímání zaregistrován, a to pokud možno v systému, který je centralizovaně a/nebo decentralizovaně přístupný. To je přínosné i pro usnadnění pohovorů v rámci azylového řízení (viz kapitola G.2 Koordinace s rozhodujícím orgánem). Pro vedení registrace během vysokého přílivu osob mohou být vyžadovány dodatečné lidské zdroje (viz také kapitola K. Lidské zdroje). Později bude zvláštní pozornost věnována procesu identifikace a registrace na začátku přílivu osob.

- **Stanovení potřeb a požadavků ohledně dodatečné ubytovací kapacity**

**Stanovení potřeby** dodatečné ubytovací kapacity je výsledkem posouzení dynamiky mezi přílivem a odlivem osob:

- Když příliv roste a odliv je stabilní, je nutná větší kapacita a naopak.
- Vyžaduje-li rozhodnutí v azylovém řízení více času, pobyt žadatele v přijímacím zařízení bude delší, a bude tudíž i vyšší potřeba ubytovací kapacity (viz kapitola G.2 Vnější koordinace / rozhodující a migrační orgány).
- Čas, který je zapotřebí pro nalezení dalších řešení zvýšení ubytovací kapacity.

Na základě dostupné ubytovací kapacity a stanovené schopnosti reagovat je v této fázi cílem vypracovat různé **možnosti** zvýšení ubytovací kapacity.



**Velikost** dodatečné ubytovací kapacity, kterou lze získat, závisí na:

- výši rozpočtu, který je k dispozici,
- nákladech na dodatečnou ubytovací kapacitu.

✓ Zamyslete se nad tím, zda je vaše dodatečná ubytovací kapacita okamžitě k dispozici a jak je jistá, a na základě toho vytvořte portfolio.

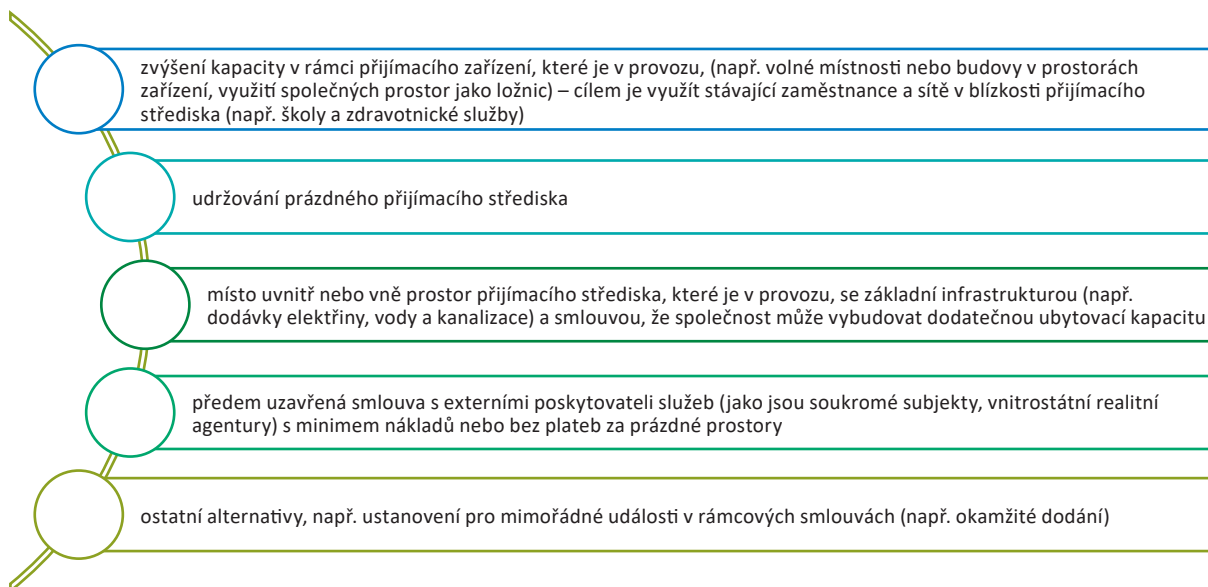
Některá opatření umožňují zvýšit ubytovací kapacitu **spolehlivě a okamžitě**, např. zvýšením kapacity v existujícím přijímacím zařízení, ačkoli je možné provést další opatření až v dlouhodobém horizontu nebo to může být méně jisté. Lze doporučit kombinovat jistá a méně jistá, ale i rychlá a méně rychlá dostupná opatření.

V rámci dodatečné ubytovací kapacity je zapotřebí věnovat pozornost potřebě dodatečné nebo speciální ubytovací kapacity pro žadatele se **zvláštními potřebami**. Je pravděpodobné, že když např. příliv osob obecně roste, zvyšuje se i příliv osob se zvláštními potřebami.

Je třeba zvážit **geografické rozdělení** dodatečné ubytovací kapacity, a to v závislosti na situaci ve státě EU+. U některých států EU+ lze doporučit zajištění dodatečné ubytovací kapacity v blízkosti hranic; u jiných zase zajištění dodatečné ubytovací kapacity nedaleko míst, kde probíhá azylové řízení, zatímco u některých států EU+ je důležité vyvážené geografické rozdělení. Jak je uvedeno výše, možnost výměny ubytovacích kapacit mezi státy EU+ je návrhem, který stojí za prozkoumání.

- **Vytvořte dodatečnou ubytovací kapacitu**

Dodatečná ubytovací kapacita, která je definována v úvodu, může mít různé **formy**:



### Správná praxe

Získejte potřebná povolení pro otevření nové ubytovací kapacity, abyste ušetřili čas, nebo získejte obecnou výjimku pro zřízení přijímacích zařízení v případě vysokého přílivu osob.

Zajistěte, aby byli (veřejní a soukromí) poskyvatelé služeb (např. školy, stravovací zařízení, zdravotnické služby, policie atd.) v sousedství informováni o možnosti dodatečné ubytovací kapacity a aby na ni byli připraveni.

- **Řízení a plánování dodatečné ubytovací kapacity**

Doporučuje se zavést dynamický **systém pro řízení a sledování** dodatečné dostupné ubytovací kapacity (např. zaregistrování všech míst podle určitých prvků: dostupnost, cena, kapacita, kvalita, vhodnost, pokud jde o zvláštní potřeby při přijetí).

✓ Již ve fázi otevření zohledněte potenciální navýšení nebo snížení ubytovací kapacity.

Možnosti navýšení nebo snížení ubytovací kapacity je třeba přikládat **vysokou prioritu**. Součástí plánu pro mimořádné události je, aby aktéři předem věděli, kdo má co dělat a kdy. V závislosti na potřebě týkající se počtu míst a rychlosti, se kterou jsou vyžadována, lze uplatnit jednotlivá opatření jedno po druhém nebo současně.

- **Připravte se na získání nové ubytovací kapacity**

#### Postup

##### nástroje pro přípravu rychlého získání nové ubytovací kapacity

- kontrolní seznamy pro získání nových středisek (normy kvality, příslušná bezpečnostní kritéria, infrastruktura a dostupnost služeb)
- jasný postup schválení nových lokalit
- standardní smlouvy

V případě, že připravená dodatečná ubytovací kapacita nepostačuje, lze ubytovací kapacitu zvýšit získáním nových lokalit. Aby se v případě potřeby **rychle postupovalo**, doporučuje se připravit předem: kontrolní seznamy pro pořízení nových zařízení (např. normy kvality, bezpečnostní kritéria, infrastruktura, dostupnost služeb atd.) a dostupné standardní smlouvy a mít zaveden jasný postup pro schválení nové lokality.



## Zřízení sítě dodavatelů a ostatních aktérů

Existence kvalitní sítě dodavatelů ubytovací kapacity může pomoci urychlit získání nové ubytovací kapacity. Znamená to, že i v době relativně bezproblémového vývoje obsazenosti musí být tato síť informována o situaci a o očekáváních, aby mohla v případě potřeby rychle jednat. Tato očekávání je možné upravit již ve smlouvách o veřejných zakázkách (zadávací řízení) (viz kapitola H.2.1).

### 3. Fáze reakce a řízení

V této fázi vzniká náhlá potřeba dodatečné ubytovací kapacity. Tento oddíl se zaměří na **možnosti navýšení** ubytovací kapacity a na možnost **snížení potřeby ubytovací kapacity**. Některá možná opatření:

#### Navyšte míry obsazenosti v přijímacím systému.

- Informujte provozovatele o situaci vysokého přílivu osob a o naléhavé potřebě ubytovací kapacity.
- Uzavřete s provozovatelem potřebná ujednání pro umožnění zvýšení míry obsazenosti (např. pozastavení renovačních prací, snížení „nevyužitých lůžek“ z důvodu neshod).

#### Využijte připravenou dodatečnou ubytovací kapacitu.

- Je možné využít dodatečnou ubytovací kapacitu, která je připravena. V závislosti na formě dodatečné ubytovací kapacity existuje celá řada opatření, která jsou potřebná pro zúčastněné strany v sousedství dodatečné ubytovací kapacity.

#### Rozšiřte kapacitu v lokalitách, které jsou již používány.

- Rozšíření kapacity v lokalitách, které jsou již používány, má tu výhodu, že již aktivní síť zúčastněných stran a potřebných partnerů existuje a je „jen“ nutné ji rozšířit. Toho lze dosáhnout pomocí smluv, které byly připraveny ve fázi přípravy, přičemž součástí přípravy může být veřejná zakázka. Lze zvážit možnosti využití mobilních struktur.

#### Rozšiřte ubytovací kapacitu pomocí získání nových lokalit.

- Ve vnitrostátním kontextu států EU+ bude získání nových lokalit prováděno odlišným způsobem, také v závislosti na povinnostech přijímacího orgánu. Nové lokality mohou být budovy, které využívají (jiná) ministerstva, jako např. kasárny, dřívější nemocnice, kancelářské budovy atd. Další možností je zajistit ubytovací kapacitu prostřednictvím jiných (veřejných) subjektů, jako jsou nevládní organizace nebo obce, nebo zadáním veřejných zakázek soukromým společnostem.

#### Uspadněte uplatnění opatření, která umožňují, aby žadatelé byli ubytováni mimo přijímací zařízení.

- Směrnice o podmínkách přijímání poskytuje státům EU+ možnost, aby žadatelům poskytovaly materiální podmínky přijímání, mezi které patří ubytování, ve formě peněžitých dávek namísto věcného plnění (a v souladu s možností najít vhodné ubytování). Tím zůstává žadatel o mezinárodní ochranu v přijímacím systému, ale nepotřebuje přijímací kapacitu, přičemž tito žadatelé mají i nadále stejná práva jako ta, která jsou uvedena ve směrnici RCD.

#### Podporujte opatření týkající se odlivu osob.

- Podporujte opatření týkající se odlivu osob, aby se zabránilo přeplnění přijímacího systému. Vývoj obsazenosti je výsledkem přílivu osob po odečtení odlivu osob. Možná opatření v oblasti odlivu osob jsou: 1. Zrychlení odlivu držitelů povolení k pobytu do obcí; 2. Zrychlení odlivu žadatelů s žádostí na základě nařízení Dublin; 3. Zrychlení odlivu osob, které nemají nárok na přijetí

### Správná praxe

V dobách náhlého zvýšení obsazenosti a ubytovací kapacity existuje zvláštní potřeba koordinace, a to toho, které přijímací zařízení se otevírá a do kterého žadatelé (např. osoby se zvláštními potřebami při přijetí) jdou. Tato koordinace (mandát, hierarchie, způsoby komunikace, finanční mandát, setkání atd.) by měla být dohodnuta předem a předem je třeba přidělit i lidi a funkce, jakož i stanovit, jak budou vykonávat své každodenní úkoly.

## 4. Fáze přezkoumání a úpravy

Ve fázi přezkoumání a úpravy se činnosti přizpůsobují nové situaci. To může vést ke dvěma scénářům:

- i. Organizace se **přizpůsobila nové situaci** a nové realitě. V tomto scénáři by mohla existovat možnost najít si čas a znovu vybudovat dodatečnou ubytovací kapacitu a zaměřit se na kvalitu této kapacity a náklady na ni.
- ii. Náhlá dodatečná potřeba ubytovací kapacity přestala existovat. V tomto scénáři je čas na výběr lokalit nebo zařízení, které jsou důležité pro provozní řízení, pokud jde o finance, zeměpisnou polohu, hodnotu pro proces, místní a politické základy, kvalitu atd. Tyto znalosti pomáhají při **snížení ubytovací kapacity** a získání poznatků o tom, které lokality chce přijímací organizace zachovat a které lze uzavřít. Snížení je ideální příležitostí pro vytvoření určitého druhu dodatečné ubytovací kapacity a pro výběr zařízení lepší kvality s cílem lépe se připravit na další situaci vysokého přílivu osob.

Je nutné přezkoumat fázi vysokého přílivu osob, aby bylo možné v organizaci poučit se ze zkušeností a lépe se připravit na možný nový vysoký příliv osob.

#### Otázky/témata, kterým je třeba se věnovat během fáze přezkoumání a úpravy

- |   |
|---|
| <input type="checkbox"/> Kapacita a načasování: Odpovídalo portfolio požadované kapacitě a fungovalo načasování?  |
| <input type="checkbox"/> Partneři: Kteří partneři byli efektivnější (na základě kvality, nákladové efektivity, flexibility)?  |
| <input type="checkbox"/> Které smlouvy nebyly dodrženy a proč? Existuje možnost podniknout právní kroky?  |
| <input type="checkbox"/> Byly splněny smluvní povinnosti?   |
| <input type="checkbox"/> Proces: Jaký proces (jaká část procesu) týkající se zvýšení ubytovací kapacity vyžaduje úpravu?  |
| <input type="checkbox"/> Hodnocení portfolia přijímacích míst (na základě kvality, nákladové efektivity atd.): Jakou kapacitu si lze ponechat jako (budoucí) dodatečnou ubytovací kapacitu? |

## J. Řízení zdrojů

### 1. Úvod

Získávání nových zdrojů, řízení široké škály zdrojů a hledání alternativ zdrojů může být v době vysokého přílivu osob náročné. Různé typy zdrojů by měly být zpřístupněny ve správný čas a na správném místě. Tento oddíl se zaměřuje na 1) zadávání veřejných zakázek; (2) logistiku a přepravu a (3) řízení zásob a dodávek (včetně IT nástrojů).



### 2. Fáze přípravy a vypracování

Cílem je **připravit všechny postupy**, aby se zajistilo, že vždy, když je v situaci vysokého přílivu osob zapotřebí záležitosti urychlit, všichni pracují efektivně. U každého pododdílu se ujistěte, zda jsou zajištěny **kontrolní seznamy**, aby přijímací orgány mohly být v situaci vysokého přílivu osob lépe připraveny.

- **Zadávání veřejných zakázek**

Problémem je najít způsoby pořízení potřebných zdrojů za pomoci procesů, které jsou nákladově i časově efektivní. Při vypracování specifikací ke smlouvě by měl přijímací orgán zohlednit, že příliv a odliv žadatelů není stabilním údajem a je velmi obtížné ho předpovědět. V této souvislosti se bude potřeba určitých dodávek, produktů nebo služeb odpovídajícím způsobem měnit. Může být důležité odkázat na sdělení Evropské komise Evropskému parlamentu a Radě (2015/454) o „*pravidlech pro zadávání veřejných zakázek v souvislosti s nynější azylovou krizí*“, které uvádí podrobnější popis a užitečné pokyny pro přípravu smluv (rámcové smlouvy, postupy pro mimořádné situace atd.), jež jsou v souladu s právními předpisy. Měla by být prosazována spolupráce mezi členskými státy EU, pokud jde o společné zadávání veřejných zakázek, neboť všechny tyto státy čelí stejným potřebám.

#### Správná praxe

Dobrym způsobem, jak udržovat vhodnou síť dodavatelů ubytovací kapacity, je prostřednictvím zadávání veřejných zakázek. Nejedná se o proces, který je snadné realizovat, dochází-li skutečně k vysokému přílivu osob. Musí být realizován předem.

Přípravné kroky z hlediska zadávání veřejných zakázek
<input type="checkbox"/> Proveďte posouzení potřeb ohledně zadávání veřejných zakázek a veřejných nabídkových řízení pro služby a dodávky v případě vysokého přílivu osob.
<input type="checkbox"/> Zmapujte možné dodavatele klíčových zdrojů a stanovte jejich pořadí dle priority.
<input type="checkbox"/> Vypracujte specifikace a smluvní vzory pro zadávání veřejných zakázek na potřebné služby a dodávky.
<input type="checkbox"/> Stanovte jasné postupy a mechanismy aktivace, které lze uplatnit, když dojde k vysokému přílivu osob.
<input type="checkbox"/> Veřejné zakázky zadejte předem, například za pomoci rámcových smluv.

Pojem **dobání** se může v normální situaci a v situaci vysokého přílivu osob lišit. Evropská pravidla pro zadávání veřejných zakázek poskytují možnost využít *dynamický proces zadávání zakázek*, obvykle používaný pro běžně dostupné produkty, práce nebo služby, které jsou na trhu všeobecně k dispozici. Pro ulehčení ve fázi vysokého přílivu osob by toto mělo být připraveno.

Kontakty s různými dodavateli produktu poskytují státu EU+ větší flexibilitu a menší závislost na jednom dodavateli.

Pokud je obecně požadovaná **doba** dobání krátká, je možné, že dodavatel bude muset mít zboží na skladě, což může zvyšovat jeho cenu.

Přijímací orgán by mohl uvažovat o smlouvách typu „přesně na čas“, kdy produkty přicházejí přesně ve chvíli, kdy jsou zapotřebí, a přijímací orgán je nemusí skladovat.

- **Logistika a přeprava**

Přípravné kroky z hlediska logistiky a přepravy
<input type="checkbox"/> Proveďte hodnocení systému logistiky a přepravy, abyste ověřili, zda budou v případě vysokého přílivu zapotřebí dodatečné prostředky.
<input type="checkbox"/> Vytvořte seznam kontaktů (viz kapitola E. Vnější koordinace). Tento seznam by měl být aktuální.
<input type="checkbox"/> Naplánujte logistiku a přepravu zboží a osob na nová a vzdálenější místa.
<input type="checkbox"/> Připravte přepravní smlouvy pro žadatele se zvláštními potřebami (např. taxislužba, sanitky).
<input type="checkbox"/> Zohledněte načasování logistiky a přepravy.
<input type="checkbox"/> Uzavřete smlouvy s přepravními společnostmi a/nebo jinými státními subjekty zapojenými do přepravy a logistiky.

- **Řízení zásob a dodávek**

Přípravné kroky z hlediska řízení zásob a dodávek
<input type="checkbox"/> Provedte posouzení typu a kvality potřebných dodávek.
<input type="checkbox"/> Připravte síť dodavatelů, pro každou položku vždy zajistěte více než jednoho dodavatele.
<input type="checkbox"/> Posuďte varianty skladování potřebných položek ve srovnání s uzavřením smluv typu „přesně na čas“, a to v závislosti na kapacitě společností ohledně rychlého dodání a v souvislosti s objemem potřebných dodatečných dodávek. Množství zásob závisí na čase, za který je společnosti mohou dodat. Aktualizujte zásoby dodávek tak, aby bylo možné je efektivně objednat (zamezte nadměrně vysokým nebo nízkým zásobám na skladě).

To je nutné promyslet v závislosti na typu dodatečné ubytovací kapacity, jídla a přípravy **jídla**. Existují 3 varianty:

- uzavření smlouvy se stravovací společností, která připravuje jídla mimo přijímací zařízení
- jídla mohou být připravována v prostorách (např. kasáren),
- žadatelé si mohou připravovat své jídlo sami.

Pro zaměstnance a žadatele jsou důležité také **informační a komunikační technologie** (prostředky komunikace, IT vybavení a nástroje):

- Pro *zaměstnance*: Existují dva typy komunikace:
  - 1) V závislosti na velikosti přijímacího zařízení může být zapotřebí existence dostupných prostředků *komunikace v prostorách*, např. vysílačky, a to pro bezpečnost zaměstnanců a z důvodů účinnosti.
  - 2) *Komunikace s ústředím* a oddělením plánování má význam při řízení toků, a proto zaměstnanci potřebují prostředky komunikace. V závislosti na situaci ve státě EU+ mohou být těmito nástroji počítače, přenosné počítače atd. Pro uvedení nového zařízení do provozu může postačovat jeden kus vybavení, ale je nutné jej navýšit na potřebný počet. Zaměstnanci by měli absolvovat školení v oblasti používání nových komunikačních nástrojů.
- Pro *žadatele*: V první fázi je důležité jim umožnit komunikovat s jejich příbuznými, pokud však v zařízení zůstávají déle, je toto vybavení důležité také s ohledem na to, že mohou komunikovat s jinými osobami, jako jsou např. právníci atd. Komunikace s příbuznými probíhá v dnešní době prostřednictvím mobilních telefonů, chytrých telefonů a internetu. Chytré telefony jsou počítače žadatelů, proto lze doporučit přístup na internet.

IT infrastruktura ve stávajících zařízeních by měla být schopna zvládat náhlé zvýšení poptávky a v nových zařízeních by měla být rychle zřízena. Nástroj pro řízení a sledování přijímacího systému by měl mít možnost rozšíření a mělo by být možné do něj vstupovat z různých míst, v souladu se zásadami o ochraně údajů.

### Správná praxe

Společné využívání zásob a dodávek může být nákladově efektivní. Pro nákup, skladování, přepravu a instalaci postelí, stanů atd. může být užitečná spolupráce s armádou, nevládními organizacemi atd. Je tu i možnost přenést na armádu odpovědnost za zajištění těchto společných skladů a dodávek.

### 3. Fáze reakce a řízení

- **Zadávání veřejných zakázek**

Zadávání veřejných zakázek by mohlo být provedeno ještě před náhlým přílivem osob. Potřeba konkrétních produktů, dodávek a služeb však může být ve skutečnosti vyšší, než se očekávalo. V takovéto situaci existuje v rámci evropských **pravidel pro zadávání zakázek** i nadále několik variant. Jedná se o tyto možnosti:

- *Postup pro mimořádné situace*: Tento postup je podobný běžnému zadávání veřejných zakázek, ale je mnohem kratší.
- *Postup pro nucené řešení mimořádné situace*: Tento postup umožňuje zahájit jednání o smlouvě přímo s dodavatelem. Lze tak učinit v případě kalamity, kterou nebylo možné předvídat. Striktně vyloženo, jakmile se tento postup použije, je obtížné prohlásit budoucí vysoký příliv osob za „mimořádný“. Organizace by se měla poučit ze zkušeností (obecně jsou situace vysokého přílivu osob součástí přijímání žadatelů o mezinárodní ochranu) a měla by se připravit.

#### Správná praxe

V určitých chvílích v případě vysokého přílivu osob by měla být rozhodnutí přijímána rychleji, a v důsledku toho nejsou vždy pravidla zadávání veřejných zakázek přísně dodržována. V takovém případě si ved'te záznamy o svých hodnoceních a rozhodnutích, na jejichž základě jste zvolili daný postup, abyste byli později schopni svoji volbu vysvětlit výboru pro audit.

- **Logistika a přeprava**

Rychlá logistika a přeprava zboží a osob je v období vysokého přílivu osob klíčová.

Dochází-li k vysokému přílivu osob a je nutné provést přesun osob, například z místa vstupu do lokality, kde mohou po určitou dobu zůstat, měly by být využity **dodatečné prostředky** logistiky a přepravy, aby byl přesun osob a zboží možný. V případě vysokého přílivu osob vyžadují zvláštní pozornost lidé se **zvláštními potřebami při přijetí**, u některých lidí může být vyžadováno převezení do nemocnice nebo do zvláštního (azylového) zařízení.

#### Správná praxe

Když jsou osoby přepravovány např. z místa vstupu na místo, kde mohou spát, je vhodné zajistit přepravu seznamu jmen lidí z místa odjezdu do místa příjezdu. Lidé na přijímacím místě na konci přepravy tak přesně ví, kolik osob bude v autobusu a kdo v něm bude. V některých případech může být vhodné, aby byli ve vozidle také zaměstnanci.

- **Řízení zásob a dodávek**

Společně s otevřením nových přijímacích zařízení by měly být ze skladu vydány a použity dodatečné postele a další zásoby. Při vydávání zásob je zapotřebí vystavit nové objednávky za účelem **doplnění zásob**, aby byla zajištěna připravenost na další příliv osob.

Během období vysokého přílivu osob je nutné mít rychle k dispozici **IT nástroje a zařízení**. Pro *zaměstnance* jsou prostředky komunikace důležitou podmínkou pro jejich schopnost pracovat, řídit tok a mít zajištěnou určitou míru bezpečnosti. Aby *žadatelé* mohli být v kontaktu s příbuznými, doporučuje se, aby měli přístup k internetu a elektřině. V nových zařízeních je při otevření kromě mobilních zařízení důležitá existence prostředků komunikace s vnějším světem (např. pro komunikaci s příbuznými nebo pohotovostními službami).

Pro poskytování a udržování podpory by mohlo být zvažováno získávání dodatečných **služeb uživatelské podpory** od externího poradce (také viz kapitola I. Lidské zdroje).

### Správná praxe

Na krátká období lze doporučit zvážení externího zajištění IT služeb.

## 4. Fáze přezkoumání a úpravy

- **Zadávání veřejných zakázek**

Přijímací orgán by měl vyhodnotit smlouvy, plnění dodavatelů (schopnost reagovat, kvalita, účinnost atd.) a zkontrolovat, zda byly smlouvy dostatečné pro zvládnutí situace vysokého přílivu osob. Výsledek tohoto hodnocení představuje vstupy pro další smlouvy.

- **Logistika a přeprava**

Dodatečné prostředky logistiky a přepravy je možné zrušit, přičemž v rámci přepravy se začnou znovu využívat běžné dopravní prostředky. V této fázi je zapotřebí vyhodnotit procesy, dostupnost dopravních prostředků a zkontrolovat, zda fungovalo načasování. Tyto informace lze využít ke zlepšení v další fázi přípravy a vypracování.

- **Řízení zásob a dodávek**

Při uzavření přijímacích zařízení lze nadbytečné zásoby zaslat zpět do skladu nebo vlastníkovému objektu, pokud byl pronajatý. V některých případech bude zapotřebí zásoby doplnit. Měla by být provedena kontrola kvality, která zajistí, že má přijímací orgán účinnější dodávky. Je vhodné zjistit, zda lze zbývajícím přijímacím lokalitám „přilepšit“ pomocí vrácených zásob a dodávek. Doporučuje se vyhodnotit, zda byly zásoby a smlouvy typu „přesně na čas“ dostatečné, nebo zda je zapotřebí je upravit, aby byla zajištěna připravenost na nový příliv osob.

## K. Lidské zdroje

### 1. Úvod

Zaměstnanci nejsou jen nejcennějším aktivem, které je zapotřebí pro zvládnutí nárůstu při přílivu osob. Jsou také aktivem, které je nejobtížnější předem naplánovat a získat. Plán pro mimořádné události by se měl zaměřovat nejen na zaměstnance v přijímacích zařízeních, ale také na podpůrné služby (např. v ústředí).

### 2. Fáze přípravy a vypracování

- Účinné řízení stávajících lidských zdrojů

Vzhledem k tomu, že nábor nových zaměstnanců vyžaduje čas, spočívá nejtěžší zátěž v případě vysokého přílivu osob zpočátku na stávajících zaměstnancích. Stávající zaměstnanci by proto měli být maximálně připraveni na svou konkrétní úlohu v případě vysokého přílivu osob. Doporučuje se systematicky zahrnovat všechny profily v rámci stávajících zaměstnanců. **V případě náhlého zvýšení přílivu osob by měl být proveden popis jejich úkolů a rolí.** S cílem podpořit mobilitu zaměstnanců je třeba průběžně aktualizovat mapování dostupných zaměstnanců. Toto mapování zajišťuje, aby se vždy vědělo, koho lze využít, kde a k jakým úkolům.

Přípravné kroky pro řízení lidských zdrojů
<input type="checkbox"/> U všech profilů v rámci stávajících zaměstnanců uveďte popis úkolů/rolí, které mají být vykonávány v dobách náhlého vysokého přílivu osob.
<input type="checkbox"/> Zajišťujte rovnováhu mezi staršími/zkušenými a novými zaměstnanci.
<input type="checkbox"/> Vyškolte zaměstnance, kteří budou muset vykonávat nové role, když dojde k vysokému přílivu osob (zřízení „létačích týmů“).
<input type="checkbox"/> Stanovte předem prioritu úkolů pro zaměstnance.
<input type="checkbox"/> Podporujte opatření pro mobilitu zaměstnanců.

Zaměstnanci, kteří přejímají novou úlohu v případě náhlého přílivu osob, by měli předem absolvovat školení s ohledem na tyto role (např. zástupce ředitele, který přejímá úlohu ředitele, zaměstnanec logistiky, který bude pomáhat s účetnictvím, atd.). Může se jednat o formu létačích týmů, které budou vytvořeny ve fázi přípravy a vypracování a které lze snadno využít pro uvedení nového střediska do provozu během fáze provádění. Zbývající zaměstnanci si mezi sebou budou muset účinněji rozdělit úkoly, aby bylo možné zachovat provoz i stávajících zařízení. To znamená rovněž **předem určit, jaké úkoly je možné odložit nebo provést v menší míře**, aby bylo možné spravovat zařízení při čekání na posily.

V ideálním případě by mělo být vždy dosaženo rovnováhy mezi novými a zkušenými zaměstnanci, aby se zamezilo tomu, že budou muset podpůrnou službu nebo zařízení provozovat pouze noví zaměstnanci.

#### Správná praxe

Uvedení nových středisek do provozu a vedení nových zaměstnanců mohou provádět zkušení zaměstnanci, kteří jsou často označováni jako „start-up“ manažeři. Tito manažeři jsou navíc vhodně umístěni, aby se zajistila komunikace s podpůrnými útvary ústředí. Jako velmi účinný se prokázal systém individuálního poradenství, v rámci kterého stávající zařízení vedou a podporují zařízení nová, za předpokladu, že byl řediteli nového zařízení udělen ředitelem stávajícího zařízení jasný mandát k využívání jeho zaměstnanců, materiálu atd. Doporučuje se vyškolit zaměstnance, kteří budou mít úlohu poradce a kteří budou školit nové spolupracovníky.

- Nábor dodatečných lidských zdrojů

Pro zkrácení doby získávání nových zaměstnanců by měly být v kterékoli době poskytnuty standardizované **popisy pracovních míst** s podrobným popisem požadovaných dovedností a úkolů, které by měly být průběžně aktualizovány.



Je třeba analyzovat **administrativní zátěž** během naléhavého náboru. Každý krok by měl být zkontrolován z hlediska nutnosti a příležitosti ke zkrácení postupu. S lidmi nebo organizacemi, které mají vydat oficiální schválení (např. ředitelé, finanční inspektoři atd.), by měly být vyjednány postupy pro naléhavé situace.

Přípravné kroky pro nábor zaměstnanců	Standardizované popisy pracovních míst, volné pozice, výběrové zkoušky atd. by měly být vypracovány předem. Měly by být stanoveny požadované základní dovednosti nových zaměstnanců a předem lze také určit členy výběrové komise. S příslušnými útvary lze předem vypracovat a dohodnout <b>organizační diagram</b> standardně velkého zařízení, který podrobně uvádí požadované profily různých zaměstnanců pro jednotlivé typy populace (např. nezletilé osoby bez doprovodu, osoby s určitými zdravotními potížemi atd.). Tento rámec se doporučuje v maximální míře dodržovat.
<input type="checkbox"/> Vypracujte standardizované popisy pracovních míst pro všechny profily.	<p>Lze zavést metody a procesy náboru i protokoly o spolupráci. Nejzřejmějším opatřením týkajícím se náboru ve fázi přípravy a vypracování je zřízení a udržování náborových rezervních seznamů, které mají zásadní význam pro nejdůležitější funkce při uvádění nových středisek do provozu.</p>
<input type="checkbox"/> Vypracujte standardizované organizační diagramy pro všechna přijímací zařízení.	
<input type="checkbox"/> Minimalizujte administrativní postupy pro nábor zaměstnanců.	
<input type="checkbox"/> Navažte spolupráci s vnitrostátními/místními úřady práce.	
<input type="checkbox"/> Zvažte externí zajištění náboru zaměstnanců personálními agenturami.	
<input type="checkbox"/> Zřídte a udržujte náborové rezervní seznamy.	
<input type="checkbox"/> Vytvořte strategii v oblasti lidských zdrojů zaměřenou na zajištění dalších zaměstnanců.	
<input type="checkbox"/> Připravte audio/vizuální materiály zaměřené na propagaci činnosti přijímacího orgánu / zvýšení povědomí o ní.	

Za účelem sjednání **protokolů o spolupráci**, které popisují způsob urychlené pomoci při náboru zaměstnanců, lze předem kontaktovat **vnitrostátní nebo místní úřady práce**. Je možné také zvážit externí zajištění náboru nebo jeho části (např. předběžný výběr) **personálními agenturami** nebo jinými pracovními agenturami. Se státními úřady, nevládními organizacemi atd. působící v podobné oblasti (zajišťovací zařízení, přístřeší pro bezdomovce, místní iniciativy pro poskytnutí zázemí atd.) lze uzavřít **smlouvy o dočasném přidělení**, aby bylo možné zvládnout dočasný nedostatek zaměstnanců. V ideálním případě by měli tyto lidé předem rovněž absolvovat školení.

Měla by být předem analyzována a vypracována účinná **strategie v oblasti lidských zdrojů zaměřená na zajištění dalších zaměstnanců**. Je možné vyrobit film, který znázorňuje různé role v rámci zařízení a podpůrných útvarů ústředí. Ten lze poté využít během **skupinových setkání** v obcích, ve kterých budou otevřena nová zařízení, na univerzitách na konci akademického roku atd. Tato skupinová setkání poskytnou lidem, kteří se o danou problematiku zajímají, lepší obrázek o náplni práce zařízení a fungují jako forma automatického předběžného výběru (viz kapitola E. 7 *Spolupráce s dobrovolníky*).

### Správná praxe

Přijímací orgán by se měl zamyslet nad typem smluv, které jsou nabízeny nově přijímaným zaměstnancům, s přihlédnutím k proměnlivé náplni práce a nejistotě ohledně doby trvání situace vysokého přílivu osob. Nabízejte pracovní smlouvy, které nestanovují přesné datum ukončení smlouvy a obsahují ustanovení, ve kterém se uvádí, že smlouva skončí v okamžiku uzavření střediska, což může představovat vhodný kompromis mezi flexibilitou a poskytnutím dlouhodobější perspektivy novým zaměstnancům než u smlouvy na dobu určitou.

### • Školení a poradenství poskytované novým zaměstnancům

Během vysokého přílivu osob existuje riziko většího zaměření na nábor a menšího zaměření na školení. Pro zajištění kvality přijímání a pro udržení motivovanosti zaměstnanců by měl být školení věnován významný objem času. Základní **programy školení** (kodex chování, profesionální základní přístup, první pomoc, prevence požárů, řešení konfliktů, azylové právo, interní postupy atd.) by měly být předem vypracovány a průběžně aktualizovány. Je také důležité vyjasnit rozdíl mezi školením, které je „potřebné“, a tím, které je „hezké mít“.

### Přípravné kroky pro školení zaměstnanců

- Připravte programy základního a povinného školení.
- Využijte školicí moduly úřadu EASO zaměřené na přijímání a související témata.
- Vytvořte metodiky pro individuální poradenství poskytované novým zaměstnancům (prostřednictvím konzultací kolegů).

V tomto ohledu se doporučuje využívat školicí moduly vypracované úřadem EASO týkající se přijímání a zajišťovat školení školitelů.

I když existuje zřejmá potřeba zaměstnanců s dovednostmi z více oborů, mělo by být rovněž dosaženo **rovnováhy mezi zaměstnanci s dovednostmi z více oborů a specializovanými zaměstnanci a mezi novými a zkušenými zaměstnanci**. Těto rovnováhy lze dosáhnout zavedením **individuálního poradenství** a služeb podpory.

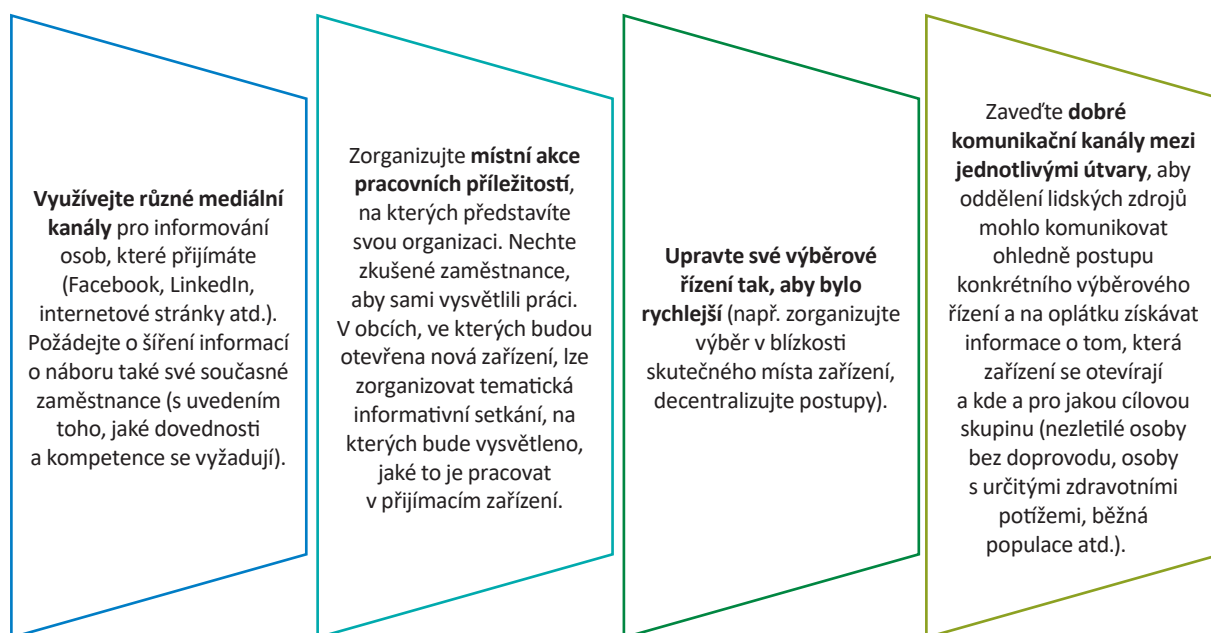
- **Školení zaměstnanců v oblasti plánování pro mimořádné události**

Zaměstnanci by měli být řádně vyškoleni a dobře připraveni prostřednictvím zvláštního školení a opatření týkajících se informovanosti o reakci v případě mimořádné situace. Účast na školení založeném na scénářích v autentickém provozním prostředí poskytuje příležitost přijímat realističtější rozhodnutí. Usnadňuje získat účinné poznatky ze školení v reálném kontextu a je nezbytná pro zajištění, aby zaměstnanci rozuměli svým úlohám a povinnostem v kritických situacích a aby byli dobře připraveni pro reakci na ně.

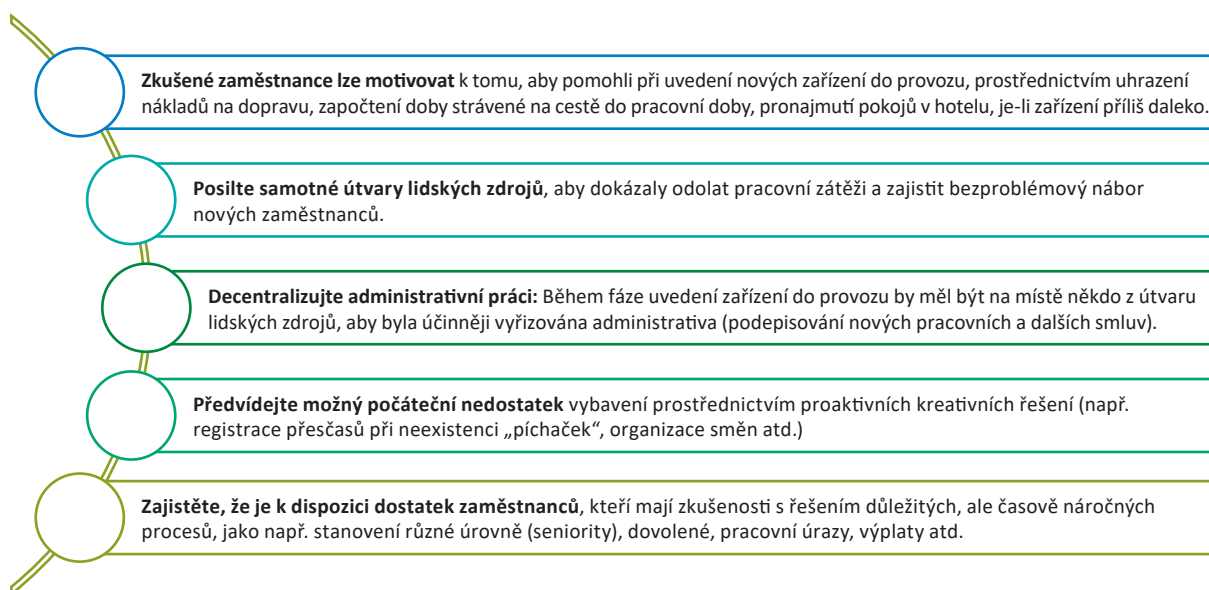
### 3. Fáze reakce a řízení

- **Nábor a školení nových zaměstnanců**

Při náboru nových zaměstnanců se doporučuje přihlídnout k těmto aspektům:



Přihlídněte k tomu, že se mnoho věcí může na poslední chvíli **změnit** (např. jsou posunuta nebo na neurčito odložena data uvedení zařízení do provozu, změní se cílové skupiny). Tyto informace a jejich proměnlivá povaha musí být jasně sdělena novým zaměstnancům i zaměstnancům stávajícím: zaměřte se na dočasnou povahu a na potřebu flexibility. Kromě toho zohledněte toto:



Základní školení samo o sobě nepostačuje k plné připravenosti nových zaměstnanců na jejich práci. Existuje také potřeba **dotatečného poradenství**. V každém oddělení, týmu nebo kategorii pracovních míst by měl být určen alespoň jeden zkušený spolupracovník, který může odpovědět nově přijatým zaměstnancům na různé dotazy (**individuální poradenství**). Této osobě by měl být poskytnut potřebný čas a prostor na plnění jejího úkolu.

### Správná praxe

Lze vytvořit systém podpůrných služeb, kdy zkušení zaměstnanci odpovídají na dálku na dotazy nových zaměstnanců. To může pomoci rozptýlit zátěž spojenou s poskytováním pomoci novým zaměstnancům.

#### • Zvládání tlaku vyvíjeného na zaměstnance

Období vysokého přílivu osob vytváří neustálý a vysoký tlak na zaměstnance při všech činnostech týkajících se přijímání. Vysoká míra tlaku může být motivující. Je-li ale tlak nezvladatelný nebo neúměrný, může to vést k tomu, že se stres projeví jako fyzické nebo psychické onemocnění. V tom, jak reagují na tlak, se lidé liší. To, co jednoho stimuluje, může být pro jiného stresující. Nadměrný stres může mít dopad na výkonnost, zdraví a vztahy. **Manažeři a vedoucí týmů** by k tomu měli neustále přihlížet a měli by **sledovat a řídit tlak** na své zaměstnance za pomoci předem stanovených ukazatelů (např. nemocenské, výpovědi). S cílem předcházet nemocnosti z důvodu vysokého pracovního tlaku by měly být zavedeny účinné zásady v oblasti lidských zdrojů. Pro účely provádění setkání zaměřených na ventilování emocí po incidentech nebo po jiných stresujících událostech lze vyškolit a zavést stresové týmy.

Nejdůležitější je navázat účinnou **spolupráci mezi zaměstnanci a dobrovolníky**, pokud jsou zapojeni (viz kapitola G. Vnější koordinace s dobrovolníky). Dobrovolníci mohou zaměstnancům od zátěže ulehčit, pokud ale nejsou vhodně organizováni, mohou být kontraproduktivní.

**Vedení by mělo zaměstnance neustále motivovat** tím, že dává pravidelně a různými způsoby najevo, že si váží jejich práce, jakož i svoji účast (psaním osobních dopisů s poděkováním, umístěním zprávy ve formě videa na internet, zorganizováním akce pro zaměstnance, peněžitými odměnami atd.)

Je také důležité, aby vedení udržovalo **jasnou a realistickou komunikaci ohledně možného uzavření zařízení**.

## 4. Fáze přezkoumání a úpravy

Tato fáze by měla být využita pro **dokončení školení** nových zaměstnanců.

Má-li být přijímací kapacita snížena, přijímací orgán by měl mít **dobře promyšlenou strategii v oblasti lidských zdrojů** s jasnými kritérii propouštění. Měly by být zváženy interní a externí náhrady s ostatními orgány, které jsou propojeny s přijímacím orgánem, jako jsou rozhodující a migrační orgány.

Vždy by mělo být zohledněno, aby na místě zůstal dostatečný počet zaměstnanců, dokud se zařízení skutečně neuzavře. Aby lidé zůstali až do konce motivovaní, lze zvážit poskytnutí určitého druhu pobídky, např. peněžité odměny.

Měla by být definována **komunikační strategie** určená pro přijímací úředníky s ohledem na uzavření zařízení (načasování, prostředky uzavření, zapojení odborů atd.).

Mějte na paměti, že způsob, jakým se rozejdete se svými zaměstnanci na dobu určitou, může rozhodnout o tom, zda vaši organizaci budou nebo nebudou doporučovat jako zaměstnavatele. Je-li ukončení pracovního poměru vnímáno jako správné, je pravděpodobnější, že někdo ze zkušených zaměstnanců na dobu určitou může uvažovat o tom, že by pro vás v budoucnu znovu pracoval.

Zajistěte, aby existoval dostatek zaměstnanců pro administrativní zpracování ukončení smluv. Ukončení smluv představuje značnou pracovní zátěž, kterou je třeba co nejrychleji vyřešit.

## L. Řízení v oblasti zajišťování podmínek přijímání v případě vysokého přílivu osob

### 1. Úvod

Zajišťování podmínek přijímání žadatelům upravuje směrnice o podmínkách přijímání (RCD). Plán pro mimořádné události by měl být se směrnicí RCD v souladu. Vzhledem k tomu, že směrnice ponechává značnou míru rozhodovací pravomoci, pokud jde o definování toho, co představuje důstojné životní podmínky a jak by jich mělo být dosaženo, vypracoval Evropský podpůrný úřad pro otázky azylu (EASO) pokyny úřadu EASO k podmínkám přijímání, které poskytují státům EU+ podrobnější normy a ukazatele s ohledem na podmínky přijímání, které jsou zásadní pro zajištění důstojné životní úrovně pro žadatele. Pokyny úřadu EASO jsou však určeny pro běžnou situaci a neobsahují úpravu pro případ vysokého přílivu osob. Proto je cílem této kapitoly poradit státům EU+, jak zajišťovat podmínky přijímání v situacích vysokého přílivu osob, s přihlédnutím k čl. 18 odst. 9 písm. b) směrnice RCD.

S ohledem na potřeby žadatelů je zásadní pamatovat na to, že by měla být vždy dodržována obecná ustanovení pokynů úřadu EASO k podmínkám přijímání: 1) transparentnost a odpovědnost; 2) nediskriminace; 3) zohlednění zvláštních potřeb. Jak je vysvětleno výše, z norem uvedených ve směrnici RCD pro jiné než výjimečné situace je třeba vycházet i v situacích vysokého přílivu osob.

Zajišťování podmínek přijímání v případě vysokého přílivu osob je samozřejmě obtížnější než v normální situaci. V této souvislosti závisí celá řada věcí na **vnitrostátních právních předpisech**, např. zadávací řízení, pracovní právo, komunikace s obcemi atd., a na skutečnosti, že zdroje státu nejsou neomezené. Existují omezení přijímacího systému a v mnoha případech omezené zdroje, i pokud jde o lidské zdroje, čas a energii. Proto je obtížné něco obecně stanovit, je však nutné zohlednit určité prvky.

### 2. Fáze přípravy a vypracování

Jak je vysvětleno výše, z minimálních norem je třeba vycházet i v krizových situacích, i když se časový rámec pro jejich splnění může lišit oproti obdobím, kdy se zřizují nová zařízení bez časového tlaku. Tímto způsobem lze na plnění norem pohlížet jako na pokračující práci, stále je však konečným cílem.

Plán pro mimořádné události by měl hledat způsob, jak **co nejrychleji** zajistit podmínky přijímání v souladu se směrnicí o podmínkách přijímání. To vyžaduje zejména přípravu na identifikování spíše alternativních kanálů pro nákup zboží a služeb než za použití zadávacího řízení. Pokud to není možné, pak může existovat řešení realizovat nákup dříve a skladovat některé zásoby, které lze použít, když dojde k vysokému přílivu osob. Dalším řešením je flexibilita smluv, která umožní nakupovat dodatečné zboží a služby od společností vybraných předem v zadávacím řízení, nebo do veřejných zakázek doplnit dodání typu „přesně na čas“, aby se zamezilo skladování zboží, ale aby existovala možnost objednání na poslední chvíli (*viz kapitola E. Struktura řízení/rozhodování a J. Řízení zdrojů*).

Kromě toho může být užitečné **vybudovat kapacitu pomocí občanské společnosti a dobrovolníků**. Pokuste se vytvořit účinnou síť nevládních organizací a jednotlivců, kteří mohou různým způsobem pomáhat, když dojde k vysokému přílivu osob.

Aby bylo možné zvládnout část přijímání, je důležité mít neustále jasnou představu o počtu žadatelů a o jejich osobních údajích a zvláštních potřebách.

#### Nástroje pro přípravu vhodných podmínek přijímání

- Navrhněte plynulý postup pro zaregistrování každého žadatele před poskytnutím ubytování, ve kterém se uvádí, kdo má co dělat a kdy.
- Ved'te kontrolní seznam pro identifikaci (zjevné) zranitelnosti, aby se osoby se zvláštními potřebami mohly dostat do nejvhodnějších přijímacích zařízení.
- Ved'te záznamy o lidech, aby bylo možné je dohledat.

#### Navrhněte plynulý proces

Provádění usnadní příprava plynulého procesu od okamžiku příchodu žadatele do okamžiku jeho ubytování, tj. definování toho, kdo má co dělat a kdy.

Kromě zaměření na úroveň bydlení má velký význam **registrace** každého žadatele předtím, než je zařazen do přijímacího zařízení. Registrace všech jednotlivých osob, na které se vztahuje přijímání, a **udržování**

**přehledu** o lokalitách má zásadní význam pro schopnost je **dohledat** v pozdější fázi, a zejména najít členy rodiny, kteří se oddělili během cesty nebo vylodění.

Na identifikování **zvláštních potřeb** v co nejranější fázi by měly být poskytnuty dostatečné zdroje. S ohledem na obecně omezené zdroje a čas, které jsou charakteristické pro situaci vysokého přílivu osob, nabývá tento aspekt většího významu ve srovnání s běžným fungováním přijímacího systému. Tímto způsobem mohou lidé, kteří vyžadují zvláštní péči, získat nevhodnější ubytování a péči. V opačném případě se stanou důležitějšími potřeby a snaha o nápravu si vyžádá více času a zdrojů.

### Správná praxe

#### Nástroj úřadu EASO pro identifikaci osob se zvláštními potřebami (IPSN)

Jako pomůckou pro státy EU+ při identifikaci a posuzování zvláštních potřeb z hlediska procesních a přijímacích záruk úřad EASO vyvinul webový interaktivní nástroj, který je veřejně dostupný v několika jazycích EU.

IPSN je intuitivní praktický nástroj, jehož účelem je pomoci zajistit včasnou a průběžnou identifikaci individuálních zvláštních potřeb, aniž by k tomu byly potřeba specializované znalosti. K tomu používá soubor ukazatelů spojených s různými kategoriemi osob, které mohou mít zvláštní potřeby. Seznam zahrnuje všechny kategorie osob uvedené ve směrnici RCD i osoby LGBTI a osoby se zvláštními potřebami spojenými s pohlavím. Na základě výběru kategorie osob se zobrazí další informace, s jejichž pomocí lze posoudit, zda má žadatel příslušné zvláštní potřeby, a vygeneruje se kontrolní seznam a stručné pokyny týkající se příslušných podpůrných opatření. Podpora při přijetí je jedním z aspektů vyvinutých v rámci nástroje IPSN.

Jakmile uživatel vygeneruje příslušné informace, může si vytisknout nebo uložit zprávu, včetně výběru různých prvků. Zprávu lze před uložením nebo vtištěním dále přizpůsobit pro konkrétní případ.

Začlenění nástroje IPSN do vnitrostátního mechanismu, který splňuje normy uvedené v tomto oddíle, představuje doporučovanou správnou praxi.

Nástroj je k dispozici na adrese <https://ipsn.easo.europa.eu>.

## 3. Fáze reakce a řízení

Má-li aktivace plánu pro mimořádné události dopad na podmínky přijímání, je důležité o následcích **informovat žadatele**. Jestliže dosud nebyly zavedeny očekávané normy, nejsou plněny harmonogramy nebo není dodržen standardní postup nebo podmínky, měly by být stanoveny aktuální informace a další kroky, aby byli žadatelé transparentně informováni (viz kapitoly E. Struktura řízení/rozhodování, F. Správa informací a komunikace a G. Vnější koordinace).

### Správná praxe

Během procesu registrace se pro identifikování zvláštních potřeb vyplňuje kontrolní seznam s kritérii zranitelnosti. V případě vzniku zvláštních potřeb jsou přizpůsobená přijímací zařízení přednostně poskytována těm, kteří je nejvíce potřebují.

Kontrolní seznam se uchovává ve složce žadatele, který je informován o mimořádné situaci a o dalších krocích, jež budou provedeny.

Je veden záznam o ubytování, kam je žadatel poslán.

## 4. Fáze přezkoumání a úpravy

V této fázi směřují všechny činnosti k plnému zavedení směrnice RCD i *pokynů úřadu EASO k podmínkám přijímání: operativní normy a ukazatele*. Aby bylo možné provést úpravy dle potřeby je nezbytné sledování činností a výsledků a předkládání zpráv v hierarchii. Výsledky budou patrné, dojde-li k úpravě stávajících akčních plánů s ohledem na budoucnost a budou-li neustále sledovány změny a vývoj. U podmínek přijímání, které i nadále nespĺňují normy, bude stanoven rámec a lhůta pro splnění cílů, a to s přihlédnutím k vývoji aktuální situace.

## M. Prevence a bezpečnost

### 1. Úvod

Při vypracování plánu pro mimořádné události lze důvodně předpokládat **rozsáhlé obavy o bezpečnost**. Neměly by být zvažovány jen fyzické aspekty, ale i další faktory, jako např. zdraví (včetně duševního), osobní údaje a bezpečnost rodiny (s ohledem na rodinné vztahy).

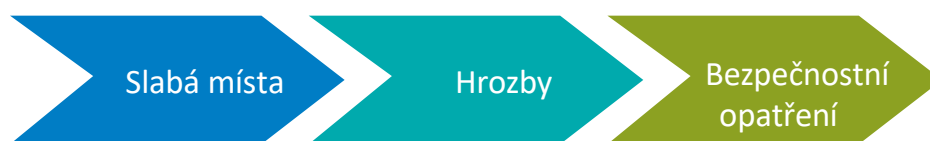
Bezpečnost představuje **hlavní zásadu, kterou nelze snižovat**, a předpoklad pro poskytování dalších služeb. Některé situace však vyžadují, aby byl upřednostněn jediný aspekt bezpečnosti. Proto by měla být **neustále** v centru pozornosti bezpečnost, včetně aspektů bezpečnosti pro žadatele i pro zaměstnance.

V situaci vysokého přílivu osob jsou některé prvky nové, **např. zaměstnanci či infrastruktura**, a riziko může být vyšší než v již existujících zařízeních. Zvláštní pozornost by proto měla být věnována seznámení nových zaměstnanců s bezpečnostními a preventivními opatřeními a kontrole nových zařízení, a to v souvislosti se všemi hledisky spojenými s bezpečností. Dalším rizikovým faktorem je, že by opatření měla být prováděna **rychle**, což zvyšuje možnost chyb. Pokud je to možné, bylo by prospěšné určit jasný způsob nápravy vzniklých chyb.

### 2. Fáze přípravy a vypracování

Přípravné kroky ohledně bezpečnosti a prevence
<input type="checkbox"/> Identifikujte konkrétní hrozby.
<input type="checkbox"/> Připravte předem příslušná bezpečnostní opatření, včetně domovního řádu.
<input type="checkbox"/> Zmapujte všechny příslušné aktéry.

První věcí, kterou je třeba řešit, je **identifikace slabých míst a jejich propojení s potenciálními hrozbami**. Toto posouzení se provádí v souladu s dosavadními zkušenostmi nebo za pomoci externích odborníků, aby se zajistila objektivní analýza systému. Dalším krokem je nalézt nejúčinnější opatření pro prevenci potenciálních hrozeb.



Příklady **nejčastějších hrozeb**:

- problémy týkající se onemocnění (zejména nakažlivých)
- psychosociální problémy
- nepokoje (např. z důvodu etnického napětí, neodpovídajících podmínek přijímání nebo přelidnění)
- problémy se sledováním zaměstnanců vzhledem k mimořádné události, díky kterým mohou vznikat situace, kdy se zaměstnanci nemusí vhodně chovat, kdy jsou zaměstnanci nedostatečně vyškoleni
- domácí násilí, nesprávná nebo nedostatečná rodičovská péče
- sexuální obtěžování
- požadavky žadatelů a tlak vyvíjený z jejich strany (zejména stávky)
- porušování domovního řádu (nedodržování nočního klidu, zneužívání drog, vandalismus)
- pronásledování a viktimizace ze strany žadatelů nebo zaměstnanců (např. na etnickém nebo náboženském základě nebo vůči LGBT osobám)
- zveřejňování osobních údajů nebo jiných důvěrných informací

- podezření z radikalismu nebo z kontaktů s teroristy
- vnější hrozby (definované jako hrozby ze strany osoby a/nebo organizace z vnějšku vůči přijímacímu zařízení (infrastruktura, zaměstnancům nebo žadatelům)

✓ **Pokud jde o vnější hrozby, je třeba poznamenat, že se před otevřením zařízení mohou objevovat výhrůžky vůči přijímacímu zařízení, jako např. riziko zhářství u zařízení, která jsou plánována, ale nebyla dosud otevřena.**

Při přípravě na zvládnutí výše uvedených hrozeb je možné využít různá **opatření**, např. tato:

- fyzická bezpečnostní opatření (např. ostraha, plot, monitorování kamerami),
- informace (např. letáky, setkání, videa),
- instruktáž nových zaměstnanců,
- mediace při konfliktu,
- kanály pro podávání zpráv (např. telefony pro případ nouze, GSM pokrytí, možnost důvěrně sdílet informace),
- udržování náležitých vztahů s místní komunitou,
- IT (například použití VPN, vhodné zásady pro hesla),
- organizační opatření (například směny pro použití společných, izolace nemocných osob, rychlá přeprava vody a léků),
- příprava standardního operačního postupu pro vysoce rizikové nebo vysoce pravděpodobné incidenty, které mohou mít dopad na kapacitu zařízení (např. požár),
- vhodná preventivní a izolační opatření pro všechny nakažlivé nemoci,
- vypracování vhodné politiky sankcí.

Při otevírání nových zařízení během vysokého přílivu osob se vyžaduje zahájit provoz co nejdříve. Proto je velmi důležité připravit příslušná bezpečnostní opatření předem. Mezi tato opatření patří **domovní řád**, vhodné postupy a potřebné smlouvy (např. s bezpečnostní agenturou). Domovní řád a postupy již obvykle existují, ale ne všechny se vztahují na zařízení, které je provozováno, když dojde k vysokému přílivu osob (např. méně času, větší přeplnění zařízení a jiné zúčastněné strany než v běžné situaci). Přijímací orgán by pak měl zjistit, jaký druh úpravy je nutný.

Připravte se na **zvýšená bezpečnostní rizika, která mohou vyvstat, když dojde k vysokému přílivu osob**, a pokud je to možné, pokuste se vypracovat jasné postupy, které stanovují, jak by měli zaměstnanci v dané situaci jednat. I když mohou existovat postupy, které stanovují, jak jednat v těch nejnebezpečnějších situacích, je důležité je analyzovat z hlediska případné potřeby změn týkajících se situací vysokého přílivu osob.

V situacích vysokého přílivu osob není vždy možné zajistit všechny bezpečnostní aspekty současně. Proto by pro účely stanovení, čemu dát přednost (např. požární předpisy) měla být provedena **analýza jednotlivých bezpečnostních prvků**.

Aby byla výše uvedená opatření možná, má zásadní význam školení a znalost postupů mezi zaměstnanci, neboť bezpečnost nespočívá jen ve vybavení a stanovení pravidel a předpisů. Jedná se o produkt **bezpečné a uctivé atmosféry** v přijímacím zařízení. Tuto atmosféru lze vybudovat jen za pomoci uctivé, lidské interakce s žadatelem o azyl a zajištění, že je s nimi vždy zacházeno důstojně. Zásadní význam má **kommunikace**. Je také dobré vypracovat bezpečnostní strategie a uplatňovat je při **dialogu s osobami, na které se vztahuje přijímání**. V období vysokého přílivu osob se snažte zejména předvídat dodatečná bezpečnostní opatření pro osoby se zvláštními potřebami (např. ochrana dětí nebo žen před sexuálním obtěžováním).

Je třeba si uvědomit, že není možné všechny situace předvídat. Přijímací orgán nemusí mít mandát a může potřebovat pomoc, aby mohl některá bezpečnostní opatření uplatnit. Proto je přínosné **zmapovat všechny příslušné aktéry, kteří mohou poskytnout potřebnou pomoc**, jako např. policie a hasiči, a navázat vhodné formy spolupráce.

Pro zajištění existence účinného bezpečnostního systému je nejdůležitější **kontrolovat a posuzovat** všechna uplatněná opatření. Zvláště důležité je nezaměřovat se jen na to, co se předpokládá, ale také na to, co by měly být provedeno v případě části založené na zkušenostech. Výstup získaný díky pozdějšímu posouzení představuje vstup pro aktualizaci a modernizaci plánu. Je důležitý také pro přezkoumání a úpravu, neboť přesně uvádí škodu, kterou je třeba napravit.



Je důležité mít na paměti, že toto posouzení lze provést účinněji, pokud jej provádí **provozní zaměstnanci přijímacího zařízení společně s externím odborníkem na bezpečnost**. Toto řešení přináší nejvyšší možnou úroveň objektivity a komplexnosti, která činí výstup hodnotnějším a spravedlivějším. Doporučuje se druhé stanovisko. Použijte existující struktury, např. kontroly a předpisy v oblasti požární bezpečnosti.

Jedná se o společný postup: posouzení dokumentů a daného místa.

### 3. Fáze reakce a řízení

**Bezpečnost nelze po dobu vysokého přílivu osob snížit**, měla by být prioritou pro vedení i pro zaměstnance. Bezpečnost má zásadní význam nejen pro zajištění důstojných životních podmínek, ale i pro záchranu životů, a to zejména v neobvyklých situacích, jako je vysoký příliv osob. Dosažení dostatečné úrovně bezpečnosti, když dojde k vysokému přílivu osob, není možné bez řádné spolupráce mezi všemi příslušnými zúčastněnými stranami a mezi zaměstnanci přijímacího zařízení a žadateli. Proto je důležité je uvědomit o všech hrozbách a bezpečnostních opatřeních. V rámci běžných informačních činností by měly být upřednostňovány informace o bezpečnosti a prevenci. Dbejte, abyste žadatele nepřetěžovali informacemi. Posuďte, které informace by měli obdržet hned a které mohou dostat později. Není nutné poskytovat všechny informace osobně, v některých případech může stačit je umístit na viditelných místech. Měla by být zajištěna viditelnost bezpečnostního značení (evakuace, hasicí přístroje atd.).

Někdy mohou zaměstnanci zjistit, že následné postupy vypracované během fáze přípravy a vypracování neodpovídají nebo nepostačují k řešení problému. Proto je velmi důležité zajistit, aby existovala možnost **okamžité a rychlé konzultace** mezi zaměstnanci a jejich přímým poradcem. Všechna bezpečnostní opatření musejí být podrobována neustálému a průběžnému hodnocení, pokud jde o jejich přiměřenost a účinnost, a v případě potřeby by měla být přizpůsobena situaci.

**Neustálá a průběžná hodnocení** by měla být prováděna také u rizik a slabých míst. Sledování bezpečnostních podmínek není součástí žádné konkrétní fáze, ale představuje spíše trvalou činnost, jejíž intenzita by se měla v situacích vysokého přílivu osob zvýšit.

Nezapomínejte také na **bezpečnostní opatření pro zaměstnance**, např. když organizujete komunikační činnosti s okolní komunitou. Zajistěte efektivní kanál pro hlášení jakýchkoli pochybných situací, které zaměstnanci zpozorují, a pro řádné shromažďování informací o veškerých případech, aby se usnadnilo následné vyšetřování nebo právní kroky.

Situace vysokého přílivu osob vyžadují rovněž zvýšenou a rychlejší spolupráci s ostatními zúčastněnými stranami. Další informace naleznete v kapitole o koordinaci s aktéry vnitrostátní bezpečnosti.

#### Správná praxe

Instalujte schránku na dobrovolné (případně také anonymní) závěry a návrhy ohledně zjištěných slabých stránek a příležitostí ke zlepšení. Vhodným řešením by bylo umožnit zaměstnancům a žadatelům o azyl, aby byli kreativní a měli pocit, že každý nápad bude brán vážně.

### 4. Fáze přezkoumání a úpravy

Vedle neustálého a průběžného hodnocení, které se provádí ve fázi reakce a řízení, je po období vysokého přílivu osob přínosné provést úplné a shrnující **hodnocení**. Výsledek tohoto hodnocení lze použít pro účely budoucí připravenosti. Přijímací orgány by se měly při hodnocení maximálně snažit o zajištění dostatečné úrovně objektivity. Mohlo by být dobré využít externě zajištěných odborných znalostí, např. auditorskou agenturu nebo společnost.

Aniž by tím bylo dotčeno výše uvedené, velmi cenná mohou být také **interní vyjádření a hodnocení**. Doporučuje se zohlednit návrhy podané zaměstnanci a jednat podle nich (viz výše zmíněná schránka na návrhy), ale také identifikovat řešení, která zaměstnanci označili za nejproblematičtější, pokud jde o jejich uplatnění, nebo za nejméně účinná. Pokud je to nutné, lze provést přezkoumání postupů nebo domovního řádu.

Značně přínosné by také bylo získat **zpětnou vazbu od žadatelů**. Určité shrnutí nahlášených nebezpečí a nepříjemných situací může vést k lepšímu zmapování možných hrozeb a slabých míst v budoucí fázi přípravy a vypracování.

Může být obtížné posoudit, která mimořádná bezpečnostní opatření byla vytvořena ve fázi reakce a řízení a měla by být následně zachována. Některá z nich mohou být přínosná při řešení běžných situací. Proto nelze hodnocení využít jen pro účely další fáze přípravy a vypracování, ale také pro účely **přizpůsobení normální situaci a modernizace** běžného bezpečnostního systému.

## Příloha

### Kontrolní seznamy

#### Aspekty, které by měly být zahrnuty v plánu komunikace přízpusobeném situacím vysokého přílivu osob

- Stanovte cíl komunikace
- Zdůrazněte hlavní poselství, která mají být sdělena vnějším zúčastněným stranám
- Vysvětlete postupy, jak zacházet s požadavky médií, včetně stanovení mluvčích
- Určete a poskytněte pokyny k citlivým aspektům, které mohou vést ke vzniku krizí nebo napětí
- Poskytněte pokyny k tomu, jak zacházet s informacemi ohledně činnosti přijímacího orgánu na sociálních sítích

## Nástroje pro přípravu rychlého získání nové ubytovací kapacity

- Kontrolní seznamy pro získání nových středisek (normy kvality, příslušná bezpečnostní kritéria, infrastruktura a dostupnost služeb)
- Jasný postup schválení nových lokalit
- Standardní smlouvy

## Otázky/témata, kterým je třeba se věnovat během fáze přezkoumání a úpravy

- Kapacita a načasování: Odpovídalo portfolio požadované kapacitě a fungovalo načasování?
- Partneři: Kteří partneři byli efektivnější (na základě kvality, nákladové efektivity, flexibility)?
- Které smlouvy nebyly dodrženy a proč? Existuje možnost podniknout právní kroky?
- Byly splněny smluvní povinnosti?
- Proces: Jaký proces (jaká část procesu) týkající se zvýšení ubytovací kapacity vyžaduje úpravu?
- Hodnocení portfolia přijímacích míst (na základě kvality, nákladové efektivity atd.): Jakou kapacitu si lze ponechat jako (budoucí) dodatečnou ubytovací kapacitu?

### Přípravné kroky z hlediska zadávání veřejných zakázek

- Provedte posouzení potřeb ohledně zadávání veřejných zakázek a veřejných nabídkových řízení pro služby a dodávky v případě vysokého přílivu osob.
- Zmapujte možné dodavatele klíčových zdrojů a stanovte jejich pořadí dle priority.
- Vypracujte specifikace a smluvní vzory pro zadávání veřejných zakázek na potřebné služby a dodávky.
- Stanovte jasné postupy a mechanismy aktivace, které lze zavést, když dojde k vysokému přílivu osob.
- Veřejné zakázky zadejte předem, například za pomoci rámcových smluv.

## Přípravné kroky z hlediska logistiky a přepravy

- Provedte hodnocení systému logistiky a přepravy, abyste ověřili, zda budou v případě vysokého přílivu zapotřebí dodatečné prostředky.
- Vytvořte seznam kontaktů (viz kapitola E – Vnější koordinace). Tento seznam by měl být aktuální.
- Naplánujte logistiku a přepravu zboží a osob na nová a vzdálenější místa.
- Připravte přepravní smlouvy pro žadatele se zvláštními potřebami (např. taxislužba, sanitky).
- Zohledněte načasování logistiky a přepravy.
- Uzavřete smlouvy s přepravními společnostmi a/nebo jinými státními subjekty zapojenými do přepravy a logistiky.

## Přípravné kroky z hlediska řízení zásob a dodávek

- Provedte posouzení typu a kvality potřebných dodávek.
- Připravte síť dodavatelů, pro každou položku vždy zajistěte více než jednoho dodavatele.
- Posuďte varianty skladování potřebných položek ve srovnání s uzavřením smluv typu „přesně na čas“, a to v závislosti na kapacitě společností ohledně rychlého dodání a v souvislosti s objemem potřebných dodatečných dodávek. Množství zásob závisí na čase, za který je společnosti mohou dodat. Aktualizujte zásoby dodávek tak, aby bylo možné je efektivně objednat (zamezte nadměrně vysokým nebo nízkým zásobám na skladě).



## Přípravné kroky pro řízení lidských zdrojů

- U všech profilů v rámci stávajících zaměstnanců uveďte popis úkolů/rolí, které mají být vykonávány v dobách náhlého vysokého přílivu osob.
- Zajišťujte rovnováhu mezi staršími/zkušenými a novými zaměstnanci.
- Vyškolte zaměstnance, kteří budou muset vykonávat nové role, když dojde k vysokému přílivu osob (zřízení „létajících týmů“).
- Stanovte předem prioritu úkolů pro zaměstnance.
- Podporujte opatření pro mobilitu zaměstnanců.

## Přípravné kroky na nábor zaměstnanců

- Vypracujte standardizované popisy pracovních míst pro všechny profily.
- Vypracujte standardizované organizační diagramy pro všechna přijímací zařízení.
- Minimalizujte administrativní postupy pro nábor zaměstnanců,
- Navažte spolupráci s vnitrostátními/místními úřady práce.
- Zvažte externí zajištění náboru zaměstnanců personálními agenturami.
- Zřídte a udržujte náborové rezervní seznamy
- Vytvořte strategii v oblasti lidských zdrojů zaměřenou na zajištění dalších zaměstnanců.
- Připravte audio/vizuální materiály zaměřené na propagaci činnosti přijímacího orgánu / zvýšení povědomí o ní.

## Přípravné kroky pro školení zaměstnanců

- Připravte programy základního a povinného školení.
- Využijte školicí moduly úřadu EASO zaměřené na přijímání a související témata.
- Vytvořte metodiky pro individuální poradenství poskytované novým zaměstnancům (prostřednictvím konzultací kolegů).

### Nástroje pro přípravu vhodných podmínek přijímání

- Navrhňte plynulý postup pro zaregistrování každého žadatele před poskytnutím ubytování, ve kterém se uvádí, kdo má co dělat a kdy.
- Ved'te kontrolní seznam pro identifikaci (zjevné) zranitelnosti, aby se osoby se zvláštními potřebami mohly dostat do nejvhodnějších přijímacích zařízení.
- Ved'te záznamy o lidech, aby bylo možné je dohledat.

## Přípravné kroky ohledně bezpečnosti a prevence

- Identifikujte konkrétní hrozby.
- Připravte předem příslušná bezpečnostní opatření, včetně domovního řádu.
- Zmapujte všechny příslušné aktéry.



## **Obráťte se na EU**

### **Osobně**

Po celé Evropské unii se nachází stovky informačních středisek Europe Direct. Adresu nejbližšího střediska naleznete na internetové stránce: [https://europa.eu/european-union/contact\\_cs](https://europa.eu/european-union/contact_cs).

### **Telefonicky nebo e-mailem**

Europe Direct je služba, která odpoví na vaše dotazy o Evropské unii. Můžete se na ni obrátit:

- prostřednictvím bezplatné telefonní linky: 00 800 6 7 8 9 10 11 (někteří operátoři mohou tento hovor účtovat),
- na standardním telefonním čísle: +32 22999696 nebo
- e-mailem prostřednictvím internetové stránky: [https://europa.eu/european-union/contact\\_cs](https://europa.eu/european-union/contact_cs).

## **Vyhledávání informací o EU**

### **On-line**

Informace o Evropské unii ve všech úředních jazycích EU jsou dostupné na internetových stránkách Europa na adrese: [https://europa.eu/european-union/index\\_cs](https://europa.eu/european-union/index_cs).

### **Publikace EU**

Publikace EU, ať už bezplatné, nebo placené, si můžete stáhnout nebo objednat na adrese: <https://publications.europa.eu/cs/publications>. Chcete-li obdržet více než jeden výtisk bezplatných publikací, obraťte se na službu Europe Direct nebo na místní informační střediska (viz [https://europa.eu/european-union/contact\\_cs](https://europa.eu/european-union/contact_cs)).

### **Právo EU a související dokumenty**

Právní informace EU včetně všech právních předpisů EU od roku 1952 ve všech úředních jazykových verzích jsou dostupné na stránkách EUR-Lex na adrese: <http://eur-lex.europa.eu>.

### **Veřejně přístupná data od EU**

Portál veřejně přístupných dat EU (<http://data.europa.eu/euodp/cs>) umožňuje přístup k datovým souborům z EU. Data lze bezplatně stahovat a opakovaně použít pro komerční i nekomerční účely.



Úřad pro publikace

ISBN 978-92-9476-246-7