



# EASOs veiledning om beredskapsplanlegging i sammenheng med mottak

*EASOs serie med praktiske  
veiledninger*

Mars 2018





# EASOs veiledning om beredskapsplanlegging i sammenheng med mottak

*EASOs serie med praktiske  
veiledninger*

Mars 2018

## Ansvarsbegrensning

Denne oversettelsen er ikke kvalitetssjekket av vedkommende nasjonale myndigheter. Kontakt [EASO](#) hvis du mener at oversettelsen ikke er i tråd med terminologien som brukes nasjonalt.

*Originalmanuskript fullført i mars 2018*

Verken EASO eller personer som opptrer på vegne av EASO er ansvarlig for eventuell bruk av informasjon i denne publikasjonen.

Luxembourg: Den europeiske unions publikasjonskontor, 2018

Trykksak	ISBN 978-92-9485-668-5	doi:10.2847/909822	BZ-05-17-114-NO-C
PDF	ISBN 978-92-9485-667-8	doi:10.2847/796358	BZ-05-17-114-NO-N

© Det europeiske støttekontoret på asylfeltet, 2018

Gjengivelse er tillatt med kildeangivelse.

For all bruk og reproduksjon av bilder og annet materiale som EASO ikke har opphavsretten til, må det søkes tillatelse direkte fra rettighetshaverne.

## Liste over forkortelser

AMIF	EUs asyl-, migrasjons- og integreringsfond
APD	Asylprosedyredirektivet  Europaparlaments- og rådsdirektiv 2013/32/EU av 26. juni 2013 om felles fremgangsmåter for innvilgelse og tilbaketrekking av internasjonal beskyttelse
CEAS	Det felles europeiske asylsystemet
CSO	Sivilsamfunnsorganisasjoner – ikke-statlige organisasjoner og institusjoner som arbeider i borgernes interesse, men utenfor statlig sektor og uten økonomisk vinning
Dublin III-forordningen	Europaparlaments- og rådsdirektiv (EU) nr. 604/2013 av 26. juni 2013 om fastsettelse av kriterier og mekanismer for å fastslå hvilken medlemsstat som er ansvarlig for behandlingen av en søknad om internasjonal beskyttelse som er innlevert i en av medlemsstatene fra en tredjelandstatsborger eller en statsløs person
EASO	Det europeiske støttekontoret på asylfeltet
EC	Europakommisjonen
EU	Den europeiske union
EU+-stater	Medlemsstatene i EU pluss Norge og Sveits
HQ	Hovedkvarter
ICT	Informasjons- og kommunikasjonsteknologi
IOM	Den internasjonale organisasjonen for migrasjon
IRC	Internasjonale Røde Kors
LGBT	Lesbiske, homofile, bifile og transpersoner
MoU	Intensjonsavtale
MS	Medlemsstater
NGO	Ikke-statlig organisasjon
QD	Statusdirektivet  Europaparlaments- og rådsdirektiv 2011/95/EU av 13. desember 2011 om fastsettelse av standarder for vilkår som tredjestatsborgere og statsløse må oppfylle for å ha rett til internasjonal beskyttelse, for en ensartet status for flyktninger og for personer som har rett til subsidiær beskyttelse, samt for innholdet i beskyttelsen som innvilges (omarbeidet).
RCD	Mottaksdirektivet  Europaparlaments- og rådsdirektiv 2013/33/EU av 26. juni 2013 om fastsettelse av standarder for mottak av søkere om internasjonal beskyttelse (omarbeiding)
SGP	Stabilitets- og vekstpakten
SOP	Standard fremgangsmåte



## Innhold

Liste over forkortelser.....	3
Innhold .....	5
A. Innledning .....	9
1. Bakgrunn.....	9
2. Formål med og omfang av veiledningen .....	9
3. Veiledende prinsipper.....	10
4. Veiledningens struktur og format.....	11
B. En integrert tilnærming til beredskapsplanlegging .....	12
1. Forberedelses- og utarbeidelsesfasen .....	12
Aktiv beredskap .....	13
Utvikling av scenarier og forutsetninger for planlegging .....	13
Utarbeidelse av en beredskapsplan .....	13
2. Respons- og ledelsesfasen.....	13
Aktivering av planen .....	13
Respons på høy tilstrømning og handlingsledelse .....	14
3. Gjennomgangs- og justeringsfasen .....	14
Evaluerer av planen og responsen .....	14
Søke tilbakemelding og bruke erfaringer .....	14
Justering.....	14
C. Overvåking og evaluering .....	15
D. Risikoanalyse.....	17
E. Ledelse og beslutningstakingsprosess .....	19
1. Innledning .....	19
2. Forberedelses- og utarbeidelsesfasen .....	20
Bestemme strategi .....	20
Roller og mandater .....	20
Validering.....	20
Beslutningstakingsprosessen.....	20
Aktivere en intern samordningsmekanisme.....	20
3. Respons- og ledelsesfasen.....	21
4. Gjennomgangs- og justeringsfasen .....	21
F. Informasjonsstyring og kommunikasjon.....	22
1. Innledning .....	22
2. Underliggende prinsipper for effektiv informasjonsstyring .....	22
Forberedelses- og utarbeidelsesfasen .....	22
Respons- og ledelsesfasen.....	22
Gjennomgangs- og justeringsfasen .....	22
3. Intern kommunikasjon.....	23

	Forberedelses- og utarbeidelsesfasen .....	23
	Respons- og ledelsesfasen.....	23
	Gjennomgangs- og justeringsfasen .....	23
4.	Kommunikasjon med søkere om internasjonal beskyttelse .....	23
	Forberedelses- og utarbeidelsesfasen .....	23
	Respons- og ledelsesfasen.....	23
	Gjennomgangs- og justeringsfasen .....	24
5.	Ekstern kommunikasjon med samfunnet og media .....	24
	Forberedelses- og utarbeidelsesfasen .....	24
	Respons- og ledelsesfasen.....	24
	Gjennomgangs- og justeringsfasen .....	25
G.	Ekstern samordning .....	26
1.	Innledning .....	26
2.	Forberedelses- og utarbeidelsesfasen .....	26
	Behandlings- og migrasjonsmyndigheter .....	27
	Operasjonelle mottakspartnere .....	27
	Sivilsamfunnet, andre myndigheter og frivillige.....	29
3.	Respons- og ledelsesfasen.....	29
	Behandlings- og migrasjonsmyndigheter .....	29
	Operasjonelle mottakspartnere .....	29
	Sivilsamfunnet, andre myndigheter og frivillige.....	30
4.	Gjennomgangs- og justeringsfasen .....	30
	Behandlings- og migrasjonsmyndigheter .....	30
	Operasjonelle mottakspartnere .....	31
	Sivilsamfunnet, andre myndigheter og frivillige.....	31
H.	Budsjettstyring og økonomiske ressurser.....	32
1.	Innledning .....	32
2.	Forberedelses- og utarbeidelsesfasen .....	32
	Scenariobasert budsjettering .....	32
	Å forutse budsjettfleksibilitet .....	33
	Utarbeidelse av effektive strategier .....	33
	Kartlegging av tilgjengelige europeiske eller nasjonale beredskapsfond.....	34
3.	Respons- og ledelsesfasen.....	34
4.	Gjennomgangs- og justeringsfasen .....	34
I.	Boligkapasitet .....	35
1.	Innledning .....	35
2.	Forberedelses- og utarbeidelsesfasen .....	35
	Sørge for oppdatert registrering av tilgjengelig kapasitet .....	35
	Fastsette behovet for og kravene til ekstra kapasitet .....	36
	Skaffe ekstra kapasitet.....	36
	Ledelse og planlegging av ekstra kapasitet .....	37
	Forberede anskaffelse av ny kapasitet .....	37
3.	Respons- og ledelsesfasen.....	38
4.	Gjennomgangs- og justeringsfasen .....	39



J.	Ressursstyring.....	40
1.	Innledning .....	40
2.	Forberedelses- og utarbeidelsesfasen .....	40
	Anskaffelse.....	40
	Logistikk og transport.....	41
	Forvaltning av lagerbeholdning og forsyninger.....	42
3.	Respons- og ledelsesfasen.....	43
	Anskaffelse.....	43
	Logistikk og transport.....	43
	Forvaltning av lagerbeholdning og forsyninger.....	43
4.	Gjennomgangs- og justeringsfasen .....	44
	Anskaffelse.....	44
	Logistikk og transport.....	44
	Forvaltning av lagerbeholdning og forsyninger.....	44
K.	Menneskelige ressurser .....	45
1.	Innledning .....	45
2.	Forberedelses- og utarbeidelsesfasen .....	45
	Effektiv ledelse av eksisterende menneskelige ressurser .....	45
	Rekruttering av ekstra menneskelige ressurser .....	45
	Opplæring og coaching av nye menneskelige ressurser .....	46
	Opplæring av ansatte i beredskapsplanlegging.....	47
3.	Respons- og ledelsesfasen.....	47
	Rekruttering og opplæring av nyansatte .....	47
	Håndtering av press på ansatte .....	48
4.	Gjennomgangs- og justeringsfasen .....	48
L.	Administrere mottaksforhold i en situasjon med høy tilstrømning .....	50
1.	Innledning .....	50
2.	Forberedelses- og utarbeidelsesfasen .....	50
3.	Respons- og ledelsesfasen.....	51
4.	Gjennomgangs- og justeringsfasen .....	51
M.	Sikkerhet/forebygging og trygghet.....	52
1.	Innledning .....	52
2.	Forberedelses- og utarbeidelsesfasen .....	52
3.	Respons- og ledelsesfasen.....	54
4.	Gjennomgangs- og justeringsfasen .....	54
	Vedlegg. Sjekklistene .....	55



## A. Innledning

### 1. Bakgrunn

Hvert år blir millioner av mennesker berørt av væpnede konflikter og naturkatastrofer eller forsøker å komme seg vekk fra fattigdom. Disse faktorene kan skape en massebevegelse av mennesker som leter etter en sikker havn og søker tilflukt i Europa. Migrasjon er et svært dynamisk og komplekst fenomen som kan endre seg raskt og uventet.

Et stort antall ankomster i 2015 og 2016 har vist at EU+-statene (EUs medlemsland pluss Norge og Sveits) trenger et effektivt mottakssystem for personer som søker om internasjonal beskyttelse. Slike systemer må være i stand til å sikre mottaksforhold som er i tråd med Mottaksdirektivet (RCD) og andre relaterte rettsmidler, selv om mottakssystemet er under stor belastning. Det er avgjørende for et troverdig og effektivt asylsystem å sørge for tilstrekkelige og verdige mottaksforhold i hele EU og at mottaksstandardene overholdes. Situasjonen med høy tilstrømning i 2015 og 2016 har også avdekket et behov for at EU+-statene er bedre forberedt på å håndtere et uforholdsmessig antall migranter som søker tilflukt. Det er derfor tydelig at mottaksmyndighetene må styrke evnen til å takle mulige ustabile situasjoner som kan føre til stort press på de respektive mottakssystemene.

Det er viktig å styrke mottaksmyndighetenes beredskap og evne til å takle situasjoner som skaper organisatorisk belastning. Enten det er på grunn av situasjoner med høy tilstrømning, slik vi har sett i Europa den senere tiden, eller på grunn av andre faktorer (f.eks. brann, epidemi eller jordskjelv), er det viktig å ha en umiddelbar og samordnet respons som er planlagt på forhånd.

Beredskapsplanlegging sørger for en rask, bevisst og godt gjennomtenkt respons på en mulig ekstrem situasjon eller en hendelse som krever spesielle beredskapstiltak. Som et resultat bør det alltid utføres beredskapsplanlegging når det er stor sannsynlighet eller risiko for at en situasjon med høy tilstrømning kan oppstå.

Denne konteksten førte til at EU-kommisjonen utarbeidet noen forslag for å tilpasse CEAS og endre lovverket. Forslaget gjør alle asylrelaterte direktiver om til forskrifter, unntatt Mottaksdirektivet, som fortsatt vil være et direktiv, men blir revidert. I forslaget til omarbeiding av RCD må EU+-statene ha nasjonale beredskapsplaner, slik at de er bedre forberedt dersom det plutselig skulle bli høy tilstrømning. Merk at på det tidspunktet utkastet til dette dokumentet ble skrevet, var de endelige, omarbeidede direktivene og forskriftene fremdeles under forhandling.

Beredskapsplanene må være praktiske, realistiske og fleksible. Når de innføres, bør de lett kunne omsettes til en operasjonell responsplan. Planen bør heller være spesifikk enn generisk og prosessdrevet. Planlegging gir tid til å tenke gjennom og ta opp viktige spørsmål, inkludert:

- Hva kan skje, og hva kan konsekvensene bli?
- Hvilke handlinger og ressurser vil dette kreve?
- Hva kan gjøres for å legge til rette for bedre beredskap?

### 2. Formål med og omfang av veiledningen

Det er flere formål med denne veiledningen:

Den skal være et hjelpemiddel for detaljert planlegging og styring av ulike aktører i en situasjon med høy tilstrømning, og for å tilrettelegge for tidlig handling i en mulig alvorlig situasjon.

Den skal fungere som et verktøy som bidrar til å håndtere fremtidig usikkerhet gjennom å utarbeide respons på forhånd når det er stor risiko eller sannsynlighet for at en situasjon med høy tilstrømning kan oppstå.

Den skal hjelpe mottaksmyndighetene til å forutse og løse problemer som oppstår i situasjoner som bygger seg raskt opp og som krever umiddelbar respons.

Anvendelsesområdet til dette dokumentet er veiledning om beredskapsplanlegging ved mottak. Innholdet i dette dokumentet er imidlertid ikke i seg selv en beredskapsplan og kan derfor ikke benyttes direkte som det. Dessuten varierer strukturen på mottaksmyndigheter, behandlingsprosesser, ansvar osv. fra en medlemsstat til en annen, noe som betyr at en felles tilnærming ikke er mulig. Innholdet i denne veiledningen kan imidlertid hjelpe MS med å skreddersy nasjonale beredskapsplaner gjennom å bruke ulike deler av veiledningen etter behov. Selv om beredskapsplanlegging kan være nødvendig i en rekke mulige krisesituasjoner, tar denne veiledningen hovedsakelig for seg situasjoner der beredskapsplanlegging er nødvendig på grunn av høy tilstrømning av personer som søker om internasjonal beskyttelse og der dette har ført til ressursbegrensninger i mottakssystemet.

**Merk at mottak er en del av asylsystemet og er avhengig av asylavgjørelser. Eventuelle endringer i Asylprosedirektivet og Statusdirektivet fører automatisk til endringer i mottakssystemene.**

Veiledningen om beredskapsplanlegging fokuserer på mottaksmyndighetene og er først og fremst skrevet for mottaksansatte. Imidlertid gjelder enkelte elementer for et bredt spekter av ansatte, uavhengig av stillingen de har i EU+-statenes respektive myndigheter. Dette dokumentet gir veiledning til mottaksmyndighetene i EU+-statene for å sikre rask håndtering av alle typer krisesituasjoner som påvirker, eller kan påvirke, det respektive landets mottakssystem. Det er i hovedsak et rammeverk for beredskapsplanlegging, inkludert veiledning og deling av god praksis, for å øke beredskapen for krisesituasjoner og få på plass mekanismer for en samordnet og effektiv respons.

Dette verktøyet er utformet for å hjelpe beslutningstakere med å ta gjennomtenkte avgjørelser om tiltak som kan ha en bærekraftig effekt på myndighetenes mottakssystemer og for å håndtere fremtidige usikkerheter ved å utvikle en relevant og effektiv respons på ulike krisesituasjoner.

### 3. Veiledende prinsipper

Denne veiledningen for beredskapsplanlegging er basert på følgende hovedprinsipper:

- Alle mennesker er verdsatt og respektert, uansett type krisesituasjon. Denne veiledningen skal brukes i samsvar med FNs verdenserklæring om menneskerettigheter, Den europeiske unions pakt om grunnleggende rettigheter og Mottaksdirektivet, samt med tanke på EASOs veiledning om mottaksforhold.
- Den generelle retten til å søke asyl og rettighetene til personer som har behov for internasjonal beskyttelse, uavhengig av situasjon, skal respekteres i samsvar med Den europeiske unions pakt om grunnleggende rettigheter. Rask tilgang til registrering, overholdelse av prosessgarantier og mottaksforhold skal sikres.
- Gjennomsiktighet og ansvarlighet. Anvendelsen av denne veiledningen bør være basert på gjennom-siktige og rettferdige regler og beslutningstakingsprosesser. Med forbehold om at det er relevant å involvere flere aktører for å innføre spesifikke oppgaver i nasjonale mottakssystemer, er det den respektive mottaksmyndigheten som har det overordnede ansvaret for å oppnå høyest mulig grad av gjennom-siktighet og ansvarlighet.
- Deltakelse. Beredskapsplanlegging er mest effektivt som en del av en deltakende og inkluderende prosess. Samarbeid innenfor respektive mandater, justering av mål og strategier med andre myndigheter, spesielt behandlingsmyndigheten, og berørte interessenter vil i stor grad forbedre utfallet av responsen.

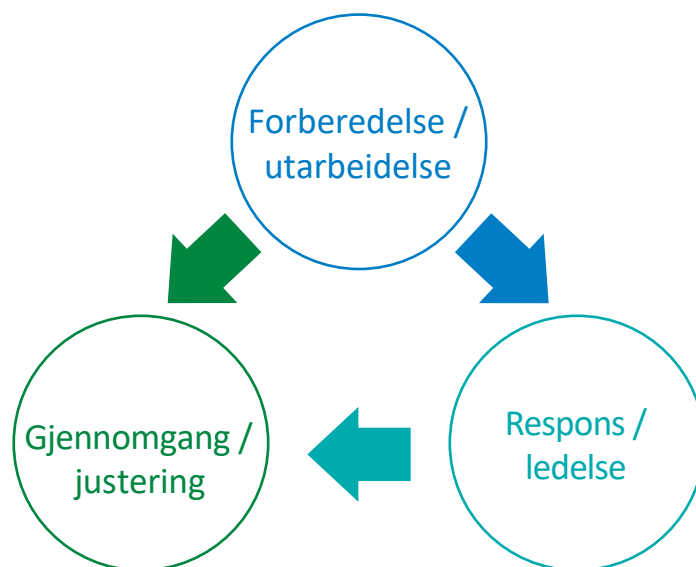
## 4. Veiledningens struktur og format

Dokumentet er delt inn i 13 deler. *Kapittel B – En integrert tilnærming til beredskapsplanlegging* – tar sikte på å fremlegge en overordnet tilnærming til beredskapsplanlegging for alle som er involvert i utarbeidelsen av en overordnet plan. De andre kapitlene tar opp spesifikke aspekter knyttet til beredskapsplanlegging og er mer rettet mot spesialisert personale som jobber med et av følgende aspekter knyttet til beredskapsplanlegging:



## B. En integrert tilnærming til beredskapsplanlegging

Disse retningslinjene er en tilnærming til hvordan man bør tenke på hva man må være forberedt på, og hvordan man planlegger slik at en mulig responsplan blir mer effektiv. En syklisk tilnærming som dekker de seks aspektene i figuren nedenfor er valgt for å oppnå dette. Aspektene er sammenkoblet og danner en systematisk, sammenhengende og helhetlig tilnærming til beredskapsplanlegging for å tilrettelegge for effektiv respons på situasjoner med høy tilstrømning i mottakssystemet. Aspektene er:



Veiledningen beskriver hva som kan gjøres i en bestemt situasjon og hvilke handlinger som bør utføres før, under og etter en situasjon med høy tilstrømning. Ved utarbeidelse av en beredskapsplan anbefales det at de respektive mottaksmyndighetene utvikler et omfattende verktøysett med maler, standardiserte beredskapshandlinger, standardiserte fremgangsmåter (SOP) og en rekke andre tiltak og anbefalinger for å håndtere forventede risikoer og muliggjøre effektive og pålitelige resultater. Følgende avsnitt inneholder referanser til aspekter der disse malene og standardiserte fremgangsmåtene vil være spesielt nyttige. Selv om denne veiledningen gjelder mottak, er asyl et sammenkoblet system som omfatter behandlings-, innvandrings- og mottaksmyndigheter, og alle handlinger bør ses i sammenheng med det.

Forslagene i dette dokumentet gjenspeiler eksisterende praksis i EU+-statene. Avhengig av hva som er forventet risiko, er prioritering og implementering av forhåndsplanlagte tiltak avgjørende. Det samme gjelder overvåking av tidlige varslingsindikatorer for utvikling som kan utløse en respons og omdanne planlagte hensikter til handling.

### 1. Forberedelses- og utarbeidelsesfasen

Første fase i beredskapsplanleggingen handler om å være forberedt. Planlegging starter med situasjonsvurderinger. Informasjonsinnhenting, analyse og risikovurdering danner grunnlaget for beredskapsplanleggingen. Det er derfor viktig å knytte planen til risikoanalyse og overvåking, slik at den gjenspeiler spesifikk informasjon.

Hovedmålet er å gjøre det mulig for mottaksmyndighetene å utarbeide et nødvendig beredskapsnivå som sikrer tilstrekkelig respons ved en mulig situasjon med høy tilstrømning. Flere beredskapshandlinger kan identifiseres og prosesser etableres på forhånd.

Dette kapitlet ser på hvordan bestemte deler av en plan kan innføres på forhånd, i påvente av en mulig situasjon med høy tilstrømning. Dette er å betrakte som anbefalinger om hvordan man engasjerer seg i en planleggingsprosess for å utarbeide strategier og mottiltak for å håndtere forventet effekt. De som utarbeider en beredskapsplan oppfordres til å tenke i en bred sammenheng med samarbeid mellom forskjellige parter, og ikke begrense planleggingen til kun mottaksmyndigheten.

Ved utarbeidelse av beredskapsplanen er det også viktig å formulere realistiske scenarioer og utarbeide effektive responsplaner som danner grunnlaget for beredskapsplanen. Kapitlet skisserer også hovedelementer som er

viktige for å nå det operasjonelle målet. I en krisesituasjon er det viktigste å gjøre det riktige til rett tid. Å arbeide raskt og minimere feil er ønsket effekt.

- **Aktiv beredskap**

Dette konseptet refererer til en proaktiv tilnærming til forberedelse. Det kan være å ha fortegnelser over alle ressurser som står klare, som ekstra plasser og forsyninger, og å ha regelmessig oppdatert informasjon om for eksempel registre, inventar, lagerbeholdning og lister over ansatte og deres kompetanse. Det refererer også til en proaktiv identifikasjon av alle relevante aktører, inkludert privat sektor, og til å vurdere kapasiteten deres.

- **Utvikling av scenarier og forutsetninger for planlegging**

En scenariobasert planleggingsprosess gjør det mulig å planlegge en samordnet responsplan på forhånd. Å utarbeide scenarier over forventede situasjoner vil hjelpe de som utarbeider beredskapsplanen til å tenke gjennom mulige følger for mottakssystemet. Å forsøke å forutse hvordan en situasjon vil utvikle seg vil gjøre enhver responsstrategi mer effektiv. Ved å utarbeide troverdige scenarier som det er enighet om, kan mottaksmyndighetene planlegge en responsstrategi og fastsette omfanget av responsen. Fokus bør alltid være på operasjonelle problemer. Forutsetningene for planleggingen bør være tydelig definert, samt hva de forventede eller sannsynlige scenarioene kan være. Tidlige varslingsutløsere og indikatorer bør identifiseres i scenarioprosessen (f.eks. belegg, inn- og utstrømning, behandlingstid for avgjørelse). Å legge inn terskler og skalaer for beredskapsnivåer vil bidra til å avgjøre når en situasjon har gått fra ett nivå til et annet. Hva som aktiverer nivåendringen er et viktig skille. Å overvåke utviklingen i forhold til terskler gjør det enklere å avgjøre alvorlighetsgraden.

Formålet med beredskapsnivåene er også å kontrollere aktivitetene internt og i forhold til andre aktører, og å gi en ensartet fagterminologi. En økning av beredskapsnivået er et proaktivt tiltak som kan brukes når det er økt risiko for at mottaksmyndigheten ikke klarer å håndtere oppgaven og en prioritering av ressursbruk bør finne sted. Hver økning eller reduksjon i beredskapsnivået har følger for mottaksmyndigheten og de involverte aktørene, derfor er effektiv kommunikasjon om alle beslutninger avgjørende.

- **Utarbeidelse av en beredskapsplan**

Å analysere forventet risiko innebærer å forsøke å forebygge eller redusere mulig virkning. Responsplanen vil være avhengig av myndighetenes beredskapsnivå og planlegging. Videre arbeid bør utføres for å identifisere kapasiteten og ressursene som trengs, hvilke mulige hull som finnes og hvilke relevante mottiltak som kan iverksettes for å minimere omfanget av virkningen og sørge for en vellykket respons. Det er også viktig å identifisere praktiske prosedyrer og potensielle operasjonelle begrensninger som skal brukes til å utarbeide en responsplan. Å fullføre et scenario er et viktig skritt mot operasjonell suksess.

## 2. Respons- og ledelsesfasen

Beredskapsplanen skal gi veiledning om hvordan responsplanen skal aktiveres og identifisere hvem som skal handle, når og hvor. Å jobbe med en løsningsrettet og inkluderende tilnærming vil øke muligheten for operasjonell suksess. Å etablere klare grenser for roller, ansvar og mandater er avgjørende for å omsette planen til respons som kan iverksettes.

- **Aktivering av planen**

Å vite *når* en respons er nødvendig er nesten like viktig som å vite *hvordan* responsen skal innføres. Dette kan spare mye sårt tiltrengt tid. Utløsere og terskler bør være tydelig definert og indikatorer tydelig beskrevet for å muliggjøre en betimelig respons. Det ville være bra, innenfor rammen av et varslingsystem, å angi en numerisk definisjon på nasjonalt nivå for begrepet høy tilstrømning. Mulige terskler kan være: en viss økning i antall ankomster i en angitt tidsperiode, overtredelse av forhåndsdefinert belegg over en viss tid (som innebærer redusert kvalitet på mottak på grunn av arbeidsbelastning), en økning av antall personer med spesielle behov osv. Utløsere og indikatorer bør tilpasses konteksten til den nye risikoen. Mandatet for å aktivere planen bør være forhåndsbestemt.

- **Respons på høy tilstrømning og handlingsledelse**

Effektiv respons krever kollektiv handling. Ledelse og samordning er avgjørende for å styrke evnen til å stå imot og komme gjennom en krisesituasjon. Tiltak og beslutninger må treffes for å tilordne forskjellige ansvarsområder og avgjøre hvilke tidslinjer som skal gjelde. Sørg for at alle parter er enige om dette. Det er viktig at eksisterende samarbeidsstrukturer er på plass mellom myndigheter og relevante aktører. Operasjonell kontinuitet og effektive samordningsstrukturer sikrer at de vedtatte tiltakene er sammenhengende og effektive. Målet er at respons- og ledelsesfasen skal være så kort som mulig.

### 3. Gjennomgangs- og justeringsfasen

Innføringen av disse retningslinjene bør evalueres med jevne mellomrom. Beredskapsplanlegging er en pågående prosess, og regelmessige og planlagte vurderinger og oppdateringer sikrer at planen alltid er relevant. Enten det er snakk om massetilstrømning med rask oppbygging og kraftig reduksjon eller uten tegn på plutselig reduksjon, bør mottaksmyndigheten ha en plan for hvordan organisasjonen som en helhet skal tilpasses den aktuelle situasjonen, utenom beredskapsplanen. Når det gjelder konstant overvåking, bør det utføres en analyse i form av en tilpasningsplan for hvordan organisasjonen skal tilpasses den nye situasjonen, slik at mottaksmyndigheten kan tilpasse seg det nye miljøet den opererer i på en effektiv måte. Responsen på situasjonen vil ofte bli etterfulgt av en nedjustering, og en gradvis nedtrapping av beredskapstiltak bør da iverksettes. Men ytterligere oppjusteringer kan også bli nødvendig hvis overvåkingen viser at tiltakene som er iverksatt ikke er tilstrekkelige som respons.

- **Evaluering av planen og responsen**

Evaluering er en viktig ansvarlighetsmekanisme. Etter fullført respons bør det være en omfattende gjennomgang av handlingene som ble utført for å avgjøre om relevante og bærekraftige tiltak ble gjennomført og om resultatet ble som forventet.

Beslutninger og handlinger skal dokumenteres og utføres på en korrekt måte slik det ble bestemt på forhånd. Gjennomsiktighet og ansvarlighet er avgjørende i gjennomgangsprosessen, og det må tas høyde for ekstern revisjon. Videre skal alle tilfeller av manglende overholdelse av lov eller prosedyrer dokumenteres umiddelbart og analyseres fortløpende.

- **Søke tilbakemelding og bruke erfaringer**

Resultater og erfaringer bør kommuniseres internt og til andre interessenter og partnere. Det er viktig å gå inn for å få tilbakemeldinger og forslag til forbedringer og endringer fra alle involverte parter, også fra mottaksbeboerne. Beredskapsplanlegging er en prosess, og planen kan endres ettersom nye erfaringer og innsikter blir en del av planleggingsprosessen.

For å formidle kunnskap om erfaringer og fastsatt anbefalt fremgangsmåte, er det svært viktig å identifisere, innhente og analysere informasjon. Dette legger til rette for nødvendig tilpasning for å forbedre fremtidige responser og institusjonalisere kunnskap, samt forbedre organisasjonsintegrering. Evaluering spiller en viktig rolle for kontinuerlig forbedring og bør gjennomføres på alle plan i en organisasjon. Det vil utvilsomt påvirke utfallet av kommende tiltak på en positiv måte.

- **Justering**

Beredskapsplanlegging er et resultat av risikovurderinger. En beredskapsplan må derfor tilpasses når en risiko endres betydelig. Også andre faktorer, som lovendringer, kan gjøre det nødvendig å oppdatere planen. Planen bør gjennomgås regelmessig for å identifisere elementer som ikke lenger er gjeldende eller bør gjennomgås.

Muligheten for endringer bør tas i betraktning når justeringene innlemmes. Endringer må vedtas på alle nivåer og innføres av alle aktører. Dette er spesielt relevant dersom mottaksmyndighetens plan danner grunnlag for samarbeid med andre myndigheter. Planen bør derfor oppdateres på en måte som ikke reduserer mottaksmyndighetens handlingsberedskap.

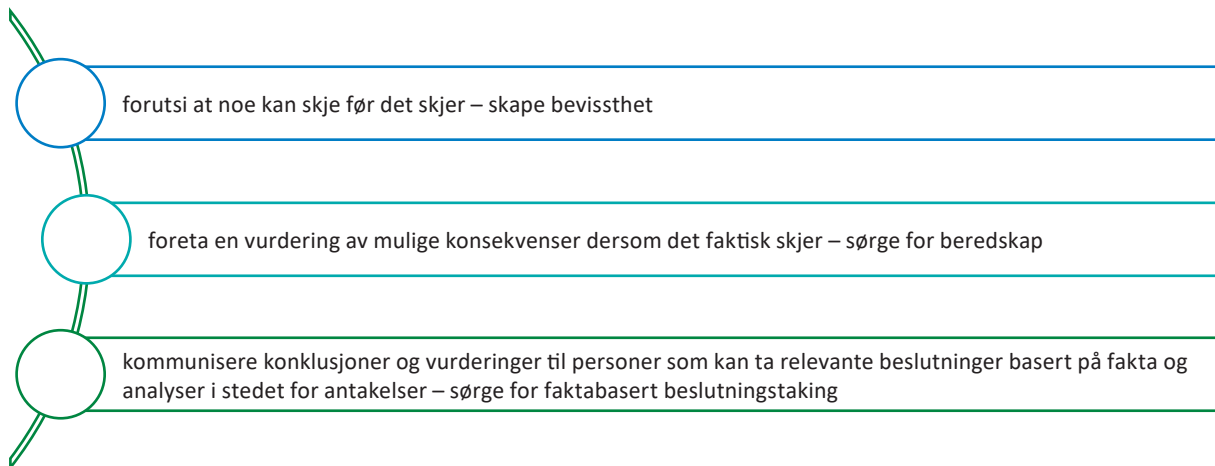


## C. Overvåking og evaluering

Gjennom hele planleggingsprosessen bør spesifikke beredskapshandlinger eller spørsmål som krever oppfølging identifiseres og registreres. Beredskapsplanlegging er en integrert del av den pågående planleggingsprosessen og bør ikke anses som en særskilt aktivitet. Det er også en prosess med kontinuerlig overvåking av fremskritt og justering av mål for å ta hensyn til nye realiteter, ettersom situasjonen stadig utvikler seg og nye hendelser oppstår.

### Hva er formålet med tidlig varsling?

Tidlig varsling har en rekke funksjoner, nemlig å:

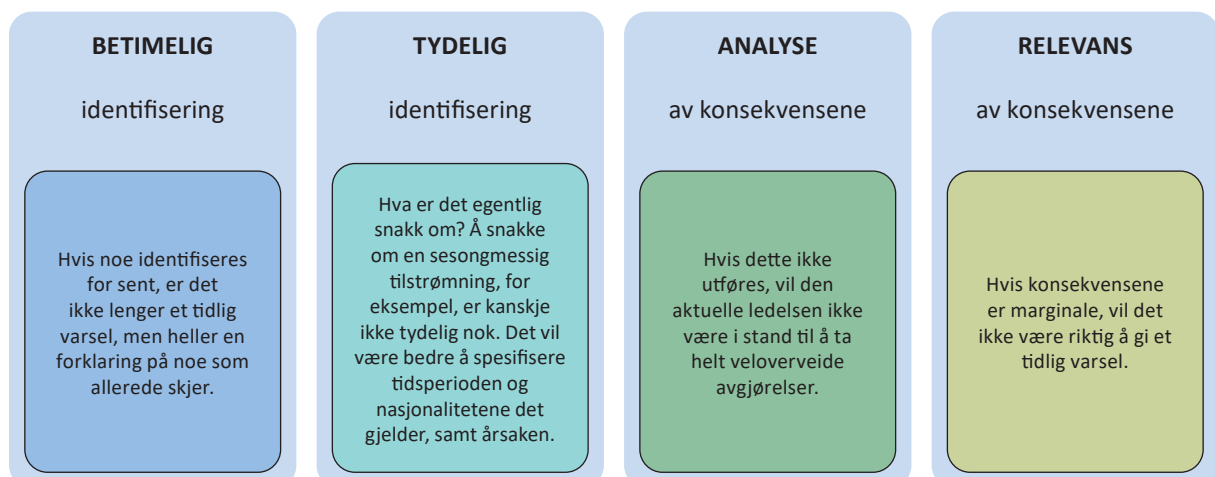


Hensikten er å gi informasjon for å kunne ta beslutninger for å unngå problemer når hendelser inntreffer og det kan være for sent å gjøre noe. Derfor handler det om å planlegge og ta forholdsregler. En tidlig varsling som ikke passer til denne beskrivelsen er ikke spesielt nyttig. Tidlig varsling har også sin hensikt i beredskapsplanleggingen. Det kan da tas initiativ til en samordnet innsats med andre nasjonale og internasjonale aktører (f.eks. EU, UNHCR, IOM, IRC) på grunnlag av informasjon og analyser i et tidlig varsel. Bruk av eksisterende dokumenter og verktøy anbefales, som Early Warning and Preparedness System (EPS) og Push & Pull-faktordatabasen.

### Når blir et tidlig varsel gitt?

Et varsel skal gis når det er manglende kapasitet til å absorbere tilstrømmningen, eller kapasiteten ikke er fleksibel. Varslet bør gi mottaksmyndighetene nok tid til å handle. Mottaksmyndighetene bør angi på forhånd hvor mye tid som er nødvendig, for eksempel til å øke kapasiteten eller opprette egne plasser for barn og personer med reduserte bevegessevner.

Følgende kjennetegn må være på plass for at et tidlig varsel skal kunne gis:



Jo mer relevant informasjon varselet inneholder, desto bedre er det. Det er også viktig å varsle i tide. Det er ofte vanskelig å fastslå konsekvensene når en dramatisk hendelse utfolder seg.

### God praksis

#### Analysemodellen som ble innført i en EU+-stats mottaksmyndighet

En EU+-medlemsstat tilnærmet seg innføringen av systemet for tidlig varsling gjennom å opprette en informasjonsenhet for migrasjon. Dette systemet er innarbeidet i enhetens analysemodell. For tiden produserer enheten informasjonsmateriale og analyser for tre hovedprodukter – fire årlige prognosedokumenter, en månedlig rapport og en ukentlig rapport. Produktene gjelder for ulike tidsperioder og har derfor ulike tilnærminger til tidlig varsling.

Den ukentlige rapporten omfatter først og fremst informasjonsmateriale og er beskrivende fremfor analytisk. Den månedlige rapporten gir en vurdering av forventet antall søkere om internasjonal beskyttelse de neste tre månedene og har mer analytisk dybde. Prognosedokumentet tar for seg antall søkere om internasjonal beskyttelse i inneværende og kommende år. Prognosedokumentet identifiserer en rekke nøkkelfaktorer som kan påvirke antall søkere om internasjonal beskyttelse, avhengig av hvordan hendelser utfolder seg. Det dreier seg selvsagt om mulige, men kjente hendelser – identifiserbare scenarier.

Den månedlige rapporten tar sikte på å foreta en vurdering av den mest sannsynlige utviklingen for søkere om internasjonal beskyttelse på kort sikt (en til tre måneder). Den ser også på mulige alternative utviklinger. Videre identifiseres indikatorer som tyder på en utvikling som vil ha avvikende effekt på antall søkere om internasjonal beskyttelse i landet. Målet er først og fremst å identifisere indikatorer som peker på en alternativ utvikling.

I den ukentlige rapporten samles informasjonsmateriale på grunnlag av disse indikatorene. Basert på hva som hentes inn, evalueres vurderingene fra den siste månedlige rapporten og nye indikatorer avledes fra analyseprosessen. Kvaliteten på indikatorene er avgjørende for det tidlige varslingsystemet. Indikatorene må ha en bestemt forbindelse til den identifiserte hendelsen, og oppdatert informasjon om indikatoren må være lett tilgjengelig. Det er alltid en fordel hvis indikatoren er et tall, eller i det minste kvantifiserbar. Reaksjoner på tallene og overvåking av indikatorene inkluderes konsekvent i de ukentlige rapportene. Rapportene berører også en rekke andre emner og tar sikte på å identifisere nye mønstre, for eksempel en plutselig tilstrømning av en viss nasjonalitet, og å forklare antallet innkommende søkere om internasjonal beskyttelse generelt. Målet er da å dekke konsekvensene av ukjente hendelser som påvirker antallet søkere om internasjonal beskyttelse. Selv om det er vanskelig å identifisere hendelser som forårsaker forskyvninger i antallet søkere om internasjonal beskyttelse, kan effekten identifiseres ganske tidlig i prosessen.

Sist, men ikke minst, er omfanget av informasjonsmaterialet som må hentes inn stort. Innhentet informasjon er ikke utelukkende ment å være et spesifikt bidrag til et av produktene eller rettet mot en identifisert indikator. Hoveddelen av innhentet informasjon blir aldri til et produkt og passer ikke inn i indikatoranalyse-systemet. Omfanget bør være så bredt som mulig fordi det er umulig å vite hva som vil være viktig neste uke eller neste måned. Denne delen av søket etter tidlige varsler er derfor delvis et blinnsøk.

## D. Risikoanalyse

For di det ikke er mulig å planlegge for alle eventualiteter, vil en risikoanalyse bidra til å identifisere og forstå mulige problemer og sannsynligheten for at de inntreffer. Dette vil gjøre det mulig å håndtere problemene og minimere effekten av dem. Informasjon fra risikoanalysen og fra det tidlige varslingsystemet vil danne et informasjonsgrunnlag for å prioritere hvilken risiko som skal overvåkes nærmere. Det er viktig å ha en rask og effektiv mekanisme for risikovurdering for å kunne forbedre beredskapen.

Det er vanskelig å overvurdere rollen forebygging spiller, og det innebærer å være proaktiv. Situasjoner med høy tilstrømning kan true mottaksmyndighetenes evne til å tilby mottaksforhold. Enhver annen handling mot mulige trusler bør fokusere på forebygging. Mottaksmyndighetene bør vurdere virkningen av faktorer, for eksempel varighet på oppholdet for søkere, budsjett, HR-behov, forebygging av hendelser, konsekvensanalyse for barn osv. En mulig trussel kan plasseres i riktig kategori ut fra hvor realistisk den er og omfanget av forårsaket skade:

Mulighet for å skje \ Forårsaket skade	Liten	Moderat	Stor	Svært stor
Liten				
Moderat				
Stor				
Svært stor				

Generelle prinsipper for risikostyring bør brukes, for eksempel bør trusler i rød kategori prioriteres høyest.

Det er viktig å velge riktig respons på en risiko, som å:

### Unngå

- Denne strategien gir høy sikkerhet, men fører til at risikable handlinger unngås, noe som begrenser den operasjonelle styrken.

### Kontrollere

- Denne strategien tillater handling, men krever bruk av flere ressurser i forbindelse med ekstraordinære sikkerhetstiltak.

### Dempe

- Dette er en strategi som passer for trusler som er sannsynlige, men som ikke vil forårsake stor skade. Vi aksepterer skaden og demper effekten av den.

### Akseptere

- Med denne strategien utføres handlinger til tross for trusler, fordi truslene er usannsynlige og vil eventuelt forårsake liten skade.

### Overføre

- Dette innebærer å overføre risikoen til en annen enhet – f.eks. forsikring.

## Dempende tiltak

For å velge riktig tiltak er det nødvendig å fastsette gjeldende trusselnivå (f.eks. ved å bruke risikoanalysetabellen over) og knytte det til riktig reaksjon for den risikoen. Det er viktig å huske å gå i dybden på hver risiko for å se på de ulike aspektene som påvirker sannsynligheten for at den kan komme til å skje og virkningen den vil ha. Både tidligere antagelser og lang erfaring kan være til hjelp for å peke ut alle farefaktorer og fastsette nivået.

Simuleringer og diskusjonsøvelser kan arrangeres i forberedelses- og utarbeidelsesfasen for å identifisere risikoer og relaterte dempende tiltak på en bedre måte.

**Eksempel: Risiko for vold på sentre som for eksempel skyldes at ulike etniske grupper bor sammen. Mulige reaksjoner på denne trusselen er:**

- unngå – gjøre alt man kan for å skille disse to gruppene, selv om det fører til redusert kapasitet, økt bruk av ressurser osv.
- kontrollere – sikring, videoovervåking osv.
- dempe – mekling mellom konfliktgrupper i voldstifeller
- akseptere – gå ut fra at det ikke er mulig å forhindre vold på grunn av svært begrensede ressurser og ringe politiet og foreta rettslige handlinger ved lovbrudd

## E. Ledelse og beslutningstakingsprosess

### 1. Innledning

Formålet med dette kapittelet er å etablere raske beslutningstakingsprosesser i en situasjon med høy tilstrømning. For å oppnå dette er det viktig å sørge for en klar struktur på hvem som er autorisert til å aktivere beredskapsplanen og skape bevissthet om situasjonen for å sikre at alle er informert om aktiveringen. Disse prosessene bør være klare på nasjonalt eller subnasjonalt nivå, avhengig av oppsettet av mottakssystemet og effekten av situasjonen med høy tilstrømning.

Det er avgjørende å ha klart definerte ansvarsområder og mandater på plass på forhånd og identifisere og etablere raske beslutningstakingsprosesser som vil bidra til gjennomsiktighet i beslutningstakingsprosessen. Videre bør en beskrivelse av nivåene av beredskapsstyring være på plass og kjent i hele organisasjonen.

For å sikre en best mulig beredskapsplan og respons anbefales det å følge disse prinsippene:



## 2. Forberedelses- og utarbeidelsesfasen

- **Bestemme strategi**

Det er grunnleggende å formidle et tydelig, overordnet mål for beredskapsplanen for å kunne bidra til å definere mål for og formål med responsen. Dette er viktig for å sikre at de rette handlingene blir utført og at alle jobber mot det samme målet. De som utarbeider beredskapsplaner bør sørge for en strukturert oppfølgingsprosess, slik at handlingene som er valgt støtter det overordnede målet.

- **Roller og mandater**

Eierskap og mandater bør defineres på alle nivåer i organisasjonen. Ledelsen bør sørge for at beslutninger tas på et strategisk nivå, ha ansvar for langsiktig planlegging og sørge for at løsninger blir innført i aktivt samarbeid med alle involverte aktører. I situasjoner der en del av, eller hele, mottaksmyndigheten er under belastning, er det spesielt viktig med synlig lederskap på stedet for å sikre at riktig støtte er på plass. Det bør også være tydelig hvem som har mandat til å ta avgjørelser om endringer i beredskapsnivåene.

- **Validering**

Validering er ikke bare en formell prosedyre, men er viktig fordi det angår alle institusjonene som planen er bindende for. Valideringsnivået bør derfor være konsistent og dekke myndighetene som er satt til å utføre oppgaver i henhold til planen. Jo bredere omfanget er, desto mer tid vil være nødvendig for å validere planen, eller oppdatere den senere. Derfor er det ikke alltid en god løsning å inkludere så mange institusjoner som mulig. Ta hensyn til hvilke myndigheter som faktisk er avgjørende for å nå planens mål på en effektiv måte, og hvilke du kan inkludere i planen uten konsultasjon.

- **Beslutningstakingsprosessen**

Beslutningstakingsprosessen bør tilrettelegge for raske, betimelige og gjennomsiktede beslutninger. Det er viktig at en prosess er på plass slik at den tilsiktede delen av myndigheten kan motta og gjennomføre direktiver og oppgaver på en effektiv måte. Mottaksmyndighetens evne til å ta raske og effektive beslutninger bør analyseres i alle faser.

Behold eksisterende organisasjonsstrukturer så langt det er mulig, i stedet for å bygge nye eller parallelle strukturer. Dette vil i større grad sikre at handlinger utføres av de som jobber i feltet og kjenner prosedyrene, begrensningene og utfordringene.

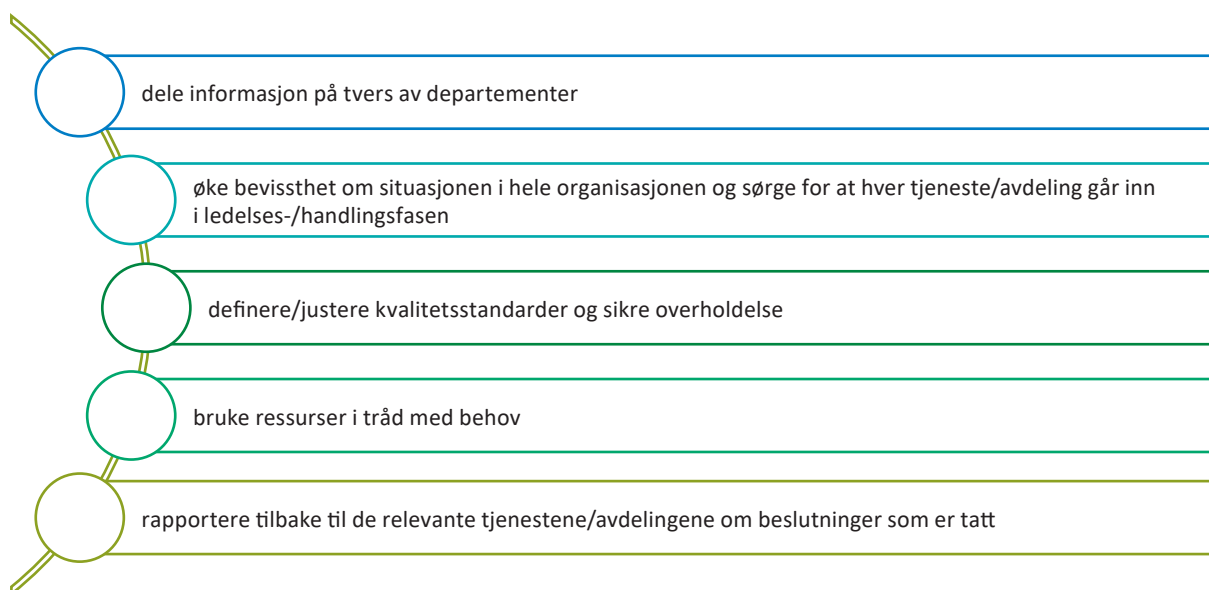
I en situasjon med høy tilstrømning, er det vanligvis ikke nok tid til å forberede og handle. Derfor er det viktig å fastsette en handlingsrekkefølge på forhånd. Det er nyttig å fastslå hvilke handlinger som er avhengige av andre før handlingsrekkefølgen opprettes. Dette vil bidra til å identifisere hovedårsaker til utfordringer og prioriteringer. I en beslutningstakingsprosess er det viktigste å prioritere handlinger på grunnlag av faktorer som tid, sannsynlighet og tilgjengelige ressurser, for å kunne utnytte disse faktorene effektivt.

Prioritering på grunnlag av effektivitet krever derfor en dypere analyse av mottaksforhold og inngår i valg av riktig metode for hver tjeneste.

- **Aktivere en intern samordningsmekanisme**

En effektiv beslutningstakingsprosess kan tilrettelegges uten å erstatte eksisterende strukturer i en situasjon med høy tilstrømning ved å aktivere en intern samordningsmekanisme, representert av et internt team.

Samordningsteamets mandat må defineres klart i forkant av situasjonen med høy tilstrømning, slik at team-medlemmene vet hvordan de skal handle og hva de kan forvente. Samordningsteamets mandat bør alltid omfatte følgende:



Representantene i teamet kan være nøkkelpersoner fra alle relevante tjenester/funksjoner i mottaksmyndigheten som er nødvendig for å sikre at alle aspektene som er omfattet av dette dokumentet er tilstrekkelig dekket. Sammensetningen av teamet skal i så stor grad som mulig tilsvare ledelsesstrukturen i forberedelses- og utarbeidelsesfasen, og den bør avgjøres før situasjonen med høy tilstrømning (respons- og ledelsesfasen). Ideelt sett bør mekanismen til enhver tid kunne aktiveres fra «ventemodus», f.eks. gjennom regelmessige møter for å sikre at alle er på samme side med hensyn til migrasjonspresset i landet. De samme representantene bør deretter være tett involvert i innføringen av beredskapsplanen i respons- og ledelsesfasen, gjerne i form av mer regelmessige møter (f.eks. daglige møter i stedet for en gang i måneden).

### God praksis

Det anses som god praksis å gjennomføre øvelser med de som deltar i samordningsmøtene utenom en krisesituasjon. Sørg for at personalet er det samme. Lær opp de ansatte i beredskapsspørsmål. Sørg for å ha et erstatningssystem for å unngå utmattelse hos medlemmer av samordningsteamet dersom krisen varer over lengre tid.

## 3. Respons- og ledelsesfasen

I respons- og ledelsesfasen aktiveres den interne samordningsmekanismen/-teamet, og møtene blir mer regelmessige. Tiltak følges opp og gjennomgås om nødvendig. Representanten for den interne samordningsmekanismen rapporterer opp og ned i organisasjonen. Strukturete situasjonsscenarioer bør etableres, og prioriterte retningslinjer bør fastsettes ut fra ulike forventede scenarioer og hvordan situasjonen utvikler seg. En justeringsplan bør også utarbeides slik at den er klar til å brukes til rett tid.

## 4. Gjennomgangs- og justeringsfasen

Retur til lavere beredskap eller normal drift bør skje så snart som mulig. Handlinger utover beredskapsplanen kan være relevant og planlegges i samråd med andre interessenter. Hvis det fortsatt er stor belastning på mottaksmyndigheten, bør det være en plan for å tilpasse organisasjonen til de nye forholdene. Etter innføringen av beredskapsplanen bør hendelsen og iverksatte tiltak følges opp og gjennomgås. Dette kan danne grunnlag for det pågående forbedringsarbeidet som skal utføres på alle organisasjonsnivåer. Det er også en mulighet til å effektivisere beslutningstakingsprosessen, lære av det som ikke fungerte bra og innføre endringer i de vanlige beslutningstakingsprosessene og -strukturene.

## F. Informasjonsstyring og kommunikasjon

### 1. Innledning

Kommunikasjon er definert som all informasjonsstrøm mellom ulike organisasjoner og på tvers av like og ulike hierarkiske nivåer. Uansett om det er snakk om en situasjon med høy tilstrømning eller ikke, er det viktig å opprette ulike lag av kommunikasjon og å ha sammenhengende, strategisk kommunikasjon som er tilpasset hver kommunikasjonskanal. Det skal være forskjell på politiske uttalelser og kommunikasjon fra mottaksmyndigheten, men begge må være konsekvente. Effektiv kommunikasjon med eksterne aktører er viktig, men intern kommunikasjon med ansatte er like viktig for å sikre høy kvalitet og effektivitet før, under og etter respons i en situasjon med høy tilstrømning.

### 2. Underliggende prinsipper for effektiv informasjonsstyring

- **Forberedelses- og utarbeidelsesfasen**

Informasjonsdeling er en forutsetning for effektiv samordning mellom ulike aktører, og det bør legges stor vekt på spesifiserte bestemmelser for dette i planleggingsprosessen. De ulike interessentene og aktørene må identifiseres. Dette inkluderer en oversikt over mandater, organisasjonsnivåer, relevante kontaktpunkter og eksisterende kommunikasjonskanaler.

Informasjonsdeling er mulig gjennom flere typer kommunikasjonskanaler: ansikt til ansikt, e-post, telefon, videoer og informasjon som formidles gjennom kontakter. Ulike kanaler passer til ulike typer informasjonsinnhold og situasjoner. Beredskapsplaner bør presisere hvilke typer kanaler som passer best for ulike formål. Dette inkluderer forhåndsdefinerte fora eller møter for informasjonsdeling og -deltakelse. Det anbefales å fastsette evalueringsmandater for hvert forum (mål, frekvens, moderator, involverte aktører, mandat osv.), slik at det er avklart på forhånd hva som kan eller ikke kan bestemmes.

I situasjoner med høy tilstrømning gjentas ofte delt informasjon, som lister over personer eller ressurser, statistikker, mandater og oppgavebeskrivelser. Gjentatt informasjon kan identifiseres, og maler for slik informasjon skal utarbeides på forhånd. Dette bør også omfatte veiledning om hvilken informasjon som rettslig kan deles og hvordan denne informasjonen kan formidles på en måte som er i samsvar med nasjonale lover og forskrifter, for å sikre konfidensialitet og at «need to know»-prinsippet følges.

- **Respons- og ledelsesfasen**

Effektiv kommunikasjon i en situasjon med høy tilstrømning innebærer å spre relevant informasjon raskt og proaktivt til relevante interessenter (f.eks. nasjonale myndigheter, mottakspartnere og kontraktører). Det bør følges opp at informasjonen blir forstått for å unngå feil informasjon eller misforståelser. Det er derfor anbefalt at det legges vekt på å sjekke at informasjon både mottas og forstås i kommunikasjon med ulike interessenter og aktører, med særlig vekt på meldingens nøyaktighet og sammenheng.

Ulike typer informasjon kommuniseres gjennom ulike organisasjonsnivåer. Det er en tydelig sammenheng mellom hvem senderen er og hvordan informasjonen tolkes. Beredskapsplaner bør derfor være spesifikke med hensyn til hva slags informasjon som kan formidles på ulike nivåer og av ulike funksjoner i organisasjonen, og etablerte rutiner og retningslinjer for kommunikasjon om aktiviteter bør følges. Samtidig bør dette ikke hindre nødvendig utveksling av informasjon på lavere og operative nivåer (f.eks. daglig orientering eller e-post).

- **Gjennomgangs- og justeringsfasen**

Mottaksmyndighetene bør rutinemessig vurdere kommunikasjonsaktiviteter med relevante interessenter og aktører, særlig om de mest effektive kanalene benyttes, om forskjellige typer informasjonsinnhold overføres og mottas på de aktuelle nivåene og om det finnes nødvendige ordninger for tilbakemelding for å identifisere og løse misforståelser.



### 3. Intern kommunikasjon

- **Forberedelses- og utarbeidelsesfasen**

Intern kommunikasjon om mulig høy tilstrømning bør starte på et svært tidlig stadium. Alle nivåene i organisasjonen bør alltid være godt informert om den migrasjonskonteksten de opererer i. Fokus bør alltid være på punkter som kan oppstå i situasjoner med høy tilstrømning, i tillegg til de generelle retningslinjene.

- **Respons- og ledelsesfasen**

Det viktigste i denne fasen er å holde de ansatte informert til enhver tid og minimere interne rykter og falske rapporter i sosiale medier eller andre steder. Daglige rapporter for å oppdatere de ansatte om den gjeldende situasjonen og om fremdriften av styringen eller innføringen av beredskapsplanen kan være nyttig. Dette bør ledsages av en pågående innsats for å vise anerkjennelse og takknemlighet for de ansattes innsats og kvaliteten på arbeidet deres.

- **Gjennomgangs- og justeringsfasen**

I denne fasen er anerkjennelse av og takknemlighet for de ansattes innsats og ytelse av enda større betydning. I tillegg er denne fasen viktig for å gi tilbakemeldinger til og få tilbakemeldinger fra ansatte for å samle positive og negative aspekter ved styringen av situasjonen med høy tilstrømning og for å foreta nødvendige justeringer.

### 4. Kommunikasjon med søkere om internasjonal beskyttelse

- **Forberedelses- og utarbeidelsesfasen**

Mottaksmyndighetene bør vurdere hvordan effektive informasjonsmetoder og -kanaler kan tilpasses flere søkere, i tråd med artikkel 5 i RCD. Det bør også legges en strategi for å gjenta informasjon på en enkel måte, med tanke på at søkere kan bli overført etter kort tid.

#### God praksis

Kommunikasjon via sosiale medier og å utvikle plattformer for å kommunisere med søkere om internasjonal beskyttelse er en god måte å formidle informasjon og meldinger på. Ved å utvikle en app for mobiltelefoner kan mottaksmyndigheten lett nå ut til et høyt antall personer med informasjon.

- **Respons- og ledelsesfasen**

Regelmessig informasjon til og dialog med alle mottaksbeboerne bør tilpasses ved situasjoner med høy tilstrømning. Dette gjelder spesielt informasjon om beredskapstiltak som påvirker hverdagen deres, som mangel på direkte tilgang til et langsiktig mottakssenter, økt belegg på mottaket, overføring til andre sentre eller lange ventetider for en avgjørelse på søknaden om internasjonal beskyttelse. Målet er å unngå frustrasjon og feiltolkninger, det er mer effektivt å være proaktiv. Slike opplysninger skal være nøye samordnet med behandlingsmyndigheten.

#### God praksis

- Utvikle og oppdatere regelmessig vanlige spørsmål og svar som kan brukes før, men særlig under, situasjoner med høy tilstrømning.

- Arrangere regelmessige møter mellom mottaksbeboere og ansatte.

- **Gjennomgangs- og justeringsfasen**

Det er anbefalt å bygge videre på forholdet til mottaksbeboerne og gjennomføre en undersøkelse blant søkere om internasjonal beskyttelse for å finne ut hvilke elementer som blir oppfattet som positive og hvilke som blir oppfattet som mindre positive i en situasjon med høy tilstrømning. Denne undersøkelsen kan komplementere en samlet erfaringsøvelse.

## 5. Ekstern kommunikasjon med samfunnet og media

- **Forberedelses- og utarbeidelsesfasen**

I en periode med høy tilstrømning bør en spesifikk, tilpasset kommunikasjonsplan utarbeides og innføres, med utgangspunkt i den vanlige kommunikasjonsstrategien og rettet mot følgende aspekter:

Aspekter som skal inkluderes i en kommunikasjonsplan for situasjoner med høy tilstrømning	
<input type="checkbox"/> presisere formålet med kommunikasjonen	
<input type="checkbox"/> fremheve viktige meldinger som skal kommuniseres til eksterne interessenter	
<input type="checkbox"/> forklare prosedyrer for å håndtere medieforespørslar, inkludert for å utnevne talspersoner	
<input type="checkbox"/> ta opp og gi veiledning om følsomme aspekter som kan føre til kritikk eller spenning	
<input type="checkbox"/> gi veiledning om hvordan informasjon om mottaksmyndighetens arbeid bør håndteres i sosiale medier	

Kommunikasjonsplanen bør ha et tydelig hovedmål for kommunikasjon i en spesifikk situasjon med høy tilstrømning. Den bør ha et positivt, men balansert syn på organisasjonen og dens rolle og mandat. Dette innebærer å forberede visse aspekter som er spesielt knyttet til en kontekst med høy tilstrømning og å forutse kritikk eller spenninger som kan oppstå i media, samt ha et responsystem for dette. Enhver kommunikasjonsplan bør vurdere informasjon fra mottaksmyndigheten og andre aktører i sosiale medier.

Som en del av kommunikasjonsplanen skal viktige meldinger som må kommuniseres eksternt til media defineres. Disse bør være tydelige og korte for å nå og bli forstått av mottakere som kanskje ikke er kjent med offisiell politikk og interesser. Til slutt bør utarbeidelsen av en kommunikasjonsplan omfatte retningslinjer for hva som skal gjøres og relevante talspersoner for forespørslar fra media. Talspersonene bør ha gjennomgått opplæring i mediekommunikasjon (*jf. kapittel K –*

*menneskelige ressurser*). Kun autoriserte talspersoner bør snakke og kommunisere om en situasjon med høy tilstrømning. Retningslinjene og kommunikasjonskanalene under planens respons- og ledelsesfase er avtalt på forhånd.

### God praksis

Å sette inn en klausul om kommunikasjon med media og samfunnet i offentlige anbud og få frivillige til å signere en kommunikasjonsavtale

- **Respons- og ledelsesfasen**

De viktigste punktene i respons- og ledelsesfasen

- Forberede uttalelser som skal kommuniseres umiddelbart etter høy tilstrømning, til bruk i en rekke scenarioer som organisasjonen kan være sårbar for, basert på tidligere vurderinger og realiteter. Innledende skriftlige og muntlige kommentarer bør avtales på forhånd for å få umiddelbare reaksjoner uten forsinkelser og ivareta balansert kommunikasjon om situasjonen.
- Opprettholde kontinuerlig kommunikasjon med samfunnet og media gjennom ulike kommunikasjonskanaler, inkludert:

oppdatert informasjon på myndighetens nettsted og i sosiale medier

pressemeldinger

invitasjon til representanter for lokalsamfunnet til møter for å snakke om situasjonen og tiltakene som er iverksatt

- Vær konsistent i kommunikasjon med andre myndigheter og andre involverte interessenter, som fastsettelsesorganet eller medisinske tjenester, hvis nødvendig gjennom bruk av samordningsmekanismer (*jf. kapittel G – ekstern samordning*).
- Vær tydelig om hvilke begrensninger rollen og mandatet ditt har.
- Sørg for at den interne kommunikasjonstjenesten blir informert om den nåværende situasjonen og tiltakene som er på plass (*jf. intern kommunikasjon*).

### God praksis

Det anses som god praksis å ha en dialog med lokalsamfunnet før et nytt mottakssenter åpnes (f.eks. offentlige møter, nyhetsbrev) og å investere i tiltak som inkluderer naboene etter åpningen, som informasjonsmøter der lokalbefolkningen kan få høre og lære mer om mottakssenteret og asylprosessen.

Besøk av media før åpningen av senteret er en effektiv måte å informere offentligheten på.

- **Gjennomgangs- og justeringsfasen**

Følgende spørsmål bør tas opp i denne fasen:

- Var det mangler i kommunikasjonsplanen?
- Kom det opp noe uventet i forbindelse med kommunikasjonen gjennom media?

Samtidig bør mottaksmyndigheten kommunisere på en proaktiv måte og understreke positive aspekter og prestasjoner i forbindelse med tilstrømningsperioden i media. Det er anbefalt å bygge videre på eventuelle positive relasjoner som er opprettet under situasjonen med høy tilstrømning og å styrke samarbeidet og kommunikasjonen med enkelte mediarepresentanter for å sikre at meldinger kommuniseres på en mer effektiv måte i fremtiden.

## G. Ekstern samordning

### 1. Innledning

Begrepet ekstern samordning refererer til mottaksmyndighetenes samordning med andre eksterne aktører gjennom planlegging, samhandling, organisering, påvirkning og kontroll. Begrepet eksterne aktører refererer i denne sammenhengen til alle andre aktører som er knyttet til mottak.

For å håndtere eksepsjonelle situasjoner i det nasjonale mottakssystemet er mottaksmyndighetene avhengig av ulike eksterne aktører, som behandlende myndigheter, migrasjonsmyndigheter, sikkerhetsmyndigheter, regionale og lokale myndigheter, sivilsamfunnsorganisasjoner og frivillige.

For å kunne håndtere eksepsjonelle situasjoner er det viktig å samordne med alle eksterne aktører. Formålet med samordningen er å ha oversikt over og bruke alle tilgjengelige ressurser så effektivt som mulig. Samarbeidsprinsippet innebærer at alle myndigheter og organisasjoner har et selvstendig ansvar for å sikre best mulig samordning med andre relevante aktører for å forebygge eller styre en mulig krisesituasjon. Alle interessenter bør i størst mulig grad være involvert i utformingen av en beredskapsplan.

En generell ramme for samarbeid mellom myndigheter kan fastsettes av den aktuelle politiske eller administrative myndigheten. For mer detaljerte ordninger og samarbeid mellom andre interessenter, er det nødvendig å samarbeide om utarbeidelsen av beredskapsplanen. Hvis det ikke foreligger en overordnet plan, må alle ordninger organiseres av den aktuelle myndigheten.

Under utarbeidelsen av planen anbefales det å gjennomføre en omfattende undersøkelse av hvilke institusjoner som kan være nyttige for å nå fastsatte mål på en mest mulig effektiv måte. Selv når det ikke foreligger en plan på overordnet nivå, administrativt eller nasjonalt, bør manglende samsvar mellom tilsvarende myndigheter løses av den aktuelle politiske eller administrative myndigheten.

Denne delen ser på samordning med følgende aktører:

<p style="text-align: center;"><b>Behandlende myndigheter og migrasjonsmyndigheter</b></p> <p>alle myndigheter som behandler internasjonal beskyttelse, inkludert registrering, Dublin-forordningen, Asylprosedyredirektivet og Statusdirektivet</p>	<p style="text-align: center;"><b>Operasjonelle mottakspartnere</b></p> <p>alle mulige aktører som er direkte involvert i mottaksaktiviteter. Dette kan være nasjonale, regionale og lokale myndigheter, private selskaper eller offentlige myndigheter og humanitære organisasjoner som driver mottakssentre</p>	<p style="text-align: center;"><b>Sivilsamfunnet, andre myndigheter og frivillige</b></p> <p>alle andre aktører som påvirker eller bidrar til mottak og dermed er involvert</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Målet er å forkorte kommunikasjons- og behandlingkjeder, samtidig som alle handlinger blir bredt støttet og forstått.

Beredskapsplaner for håndtering av situasjoner med høy tilstrømning bør, så langt det er mulig, utnytte og samsvare med etablerte kanaler og ordninger for samordning mellom myndigheter og organisasjoner, for eksempel eksisterende rutiner og ordninger knyttet til nød- og evakueringsplaner på nasjonalt og regionalt plan.

### 2. Forberedelses- og utarbeidelsesfasen

Det er viktig at alle relevante aktører er kjent med mottaksrelaterte prosesser, arbeidsflyt og mandat på forhånd. De må være fullt klar over hvilke utfordringer mottakssystemet står overfor i tider med høy tilstrømning. Disse andre aktørene kan være til stor hjelp eller stor hindring når det gjelder å håndtere disse utfordringene. Derfor bør nødvendige protokoller for samordning og samarbeid, samt samarbeidsavtalen, avtales på forhånd.

- **Behandlings- og migrasjonsmyndigheter**

Forbindelsen mellom mottaks- og behandlingsmyndighetene er tydelig. I perioder med høy tilstrømning vil behandlingstiden for asylprosedyren sannsynligvis bli forsinket. Tiden det tar for en behandlingsmyndighet å avgjøre utfallet av asylsøknader, avgjør strømningshastigheten fra mottaksnettverket. Dette påvirker det totale antallet mottaksplasser og den økonomiske investeringen som er nødvendig. Kostnaden ved å øke behandlingsmyndighetens kapasitet til å ta avgjørelser er lavere enn kostnaden ved å opprette nye mottaksplasser. Det bør derfor heller investeres i nyansettelser og opplæring for å oppjustere og ivareta kvaliteten på avgjørelseskapasiteten. Det faktum at behandlingsmyndigheter er uavhengige, spesielt ankemyndigheter, gjør denne samordningen utfordrende.

Det er mulig med flere tiltak for å knytte sammen beredskapsplanleggingen for asyl og mottak, med garantert kvalitet på asylprosedyren i alle situasjoner. For å beregne nødvendig mottakskapasitet bør en pågående, strukturert og gjensidig utveksling av data om forventet og effektiv tilstrømning og utstrømning deles, og også data om gjennomsnittlig behandlingstid for søknader om internasjonal beskyttelse. En felles database for behandlende myndigheter, migrasjonsmyndigheter og mottaksmyndigheter kan være til betydelig hjelp i overvåkingsprosessen. Det bør opprettes en konsulterende struktur for mottaksmyndigheter, behandlende myndigheter og migrasjonsmyndigheter, som etter hvert suppleres med andre relevante aktører, som skole-, bolig- og integreringsaktører, som raskt kan aktiveres når det er nødvendig. Der det er mulig kan de forskjellige myndighetene flyttes til samme sted.

Fokus bør ikke bare være på utvidelse av mottakskapasitet og behandlingsskapasitet, det er også viktig å fortsette å jobbe med andre trinn i asylprosessen, som å tilrettelegge for integrering for søkere om internasjonal beskyttelse som har fått en positiv avgjørelse, og frivillig og tvungen retur for søkere om internasjonal beskyttelse som har fått en negativ avgjørelse.

Det er viktig å ta opp spørsmålet om utstrømning med behandlende myndigheter, migrasjonsmyndigheter og andre relaterte tjenester eller administrasjoner, for å få en raskere utstrømning ved hjelp av hurtigbehandlingsprosedyrer (f.eks. Dublin-saker og aldersvurderinger av enslige barn), samtidig som det tas hensyn til nødvendige sikkerhetstiltak. Et lengre opphold på et mottakssenter kan få negative psykiske følger for beboerne og kan gjøre det vanskelig å styre senteret på grunn av spenning mellom, eller institusjonalisering av, søkerne.

Både mottaksmyndigheter og behandlende myndigheter må ta hensyn til personer med spesielle behov, for eksempel medisinske profiler, enslige barn, LGBT osv. Mottaks- og behandlingsprosessen for personer med spesielle behov er forskjellig fra den for generiske søkere om internasjonal beskyttelse. Derfor bør konkrete tiltak utarbeides ved økt tilstrømning av personer med spesielle behov. Hvis den totale tilstrømningen øker, er en høyere tilstrømning av søkere med spesielle behov sannsynlig. Men tilstrømningen av personer med spesielle behov kan også øke når den totale tilstrømningen er stabil (f.eks. flere medisinske profiler på grunn av gjenbosetting). Begge scenarioene må vurderes og integreres i beredskapsplanene.

- **Operasjonelle mottakspartnere**

Beredskapsplaner for håndtering av situasjoner med høy tilstrømning bør inneholde en beskrivelse av de relevante interessentenes mandater, eksisterende eller forhåndsavtalte kontaktpunkter, samt hvilke ressurser interessentene kan bidra med i en krisesituasjon. De bør legge til rette for mobilisering, etablering og styring av samordningen med slike interessenter, inkludert en spesifisering av det interne ansvaret for å håndtere slik kommunikasjon og samordning med eksterne myndigheter og organisasjoner.

Egnede kanaler for samordning med ulike interessenter og aktører skal identifiseres og planlegges. Hovedmekanismene for strukturert samordning mellom myndigheter er: skriftlig eller muntlig kommunikasjon, regelmessige møter med utpekte personer, bruk av utarbeidede adresselister for å dele spesifikke typer informasjon og utveksling av kontaktpersoner mellom myndighetene.

Nærhetsprinsippet, som innebærer at en krise bør håndteres på lavest mulig nivå i organisasjonen, bør brukes som et grunnprinsipp i enhver beredskapsplan. Beredskapsplaner for situasjoner med høy tilstrømning bør imidlertid fastsette et rammeverk for samarbeid og samordning mellom myndighetene på både strategiske og operasjonelle nivåer, og angi tydelig hvilke saker som skal håndteres på hvert nivå.

Enkelte myndigheter og organisasjoner må inkluderes i planleggingen og samordningen på strategisk nivå. Andre organisasjoner er mer relevante på operativt nivå. De myndighetene som er avgjørende for å fastsette en

omfattende situasjonsstrategi bør identifiseres, og klare mekanismer for involvering bør være på plass i form av forhåndsavtalte samarbeidsavtaler og signerte, omforente memorandum. Dette bør i de fleste tilfeller omfatte nasjonale sikkerhetsmyndigheter og nasjonale helse- og utdanningstjenester. Sivilforsvarsmyndigheter er også svært relevante på dette nivået og kan ofte bidra med både generell kompetanse på håndtering av krisesituasjoner og viktige operasjonelle tjenester. Nasjonale aktører som har en rolle i samordningen mellom ulike myndighetsnivåer (fylkesmenn osv.) er også svært relevante på dette nivået.



Forberedelser til samordning kan omfatte forhåndsdefinerte samarbeidsavtaler som spesifiserer hvilke ressurser som kan stilles til rådighet, når disse ressursene blir tilgjengelige og hvordan bistanden skal samordnes (kontakter osv.). Partnerskap med private aktører og omfang av underleverandører bør vurderes. For å unngå å tape tid i respons- og ledelsesfasen bør markedsundersøkelser gjennomføres og en liste over selskaper som eventuelt kan levere tjenester i situasjoner med høy tilstrømning utarbeides. For de viktigste ressursene bør forhåndsavtalte rammeavtaler vurderes. Avtalene eller kontraktene kan tilføre ekstra kapasitet som er klar til bruk under nøyaktig fastsatte forhold (dvs. når krisesituasjonen begynner). Denne løsningen er avhengig av den nasjonale situasjonen og mottakssystemene – forpliktelse til å bruke anbudsprosedyrer, økonomiske muligheter osv.

Det er også anbefalt at nye mottakssentre blir involvert i planene så tidlig som mulig. Dette bør omfatte lokalt politi, helsetjenester og organisasjoner i lokalsamfunnet.

### God praksis

Det anses som god praksis å benytte tiltak som er innført av mottaksmyndighetene ved håndtering av situasjoner med høy tilstrømning for å øke samfunnets generelle beredskap og sørge for metoder for å håndtere kriser som krever løsninger for innkvartering av et stort antall personer (evakuering osv.). I en EU+-stat er sivilforsvaret ansvarlig for lagring og vedlikehold av mottaksmyndighetens telt og senger for innkvartering av søkere om internasjonal beskyttelse. De har også ansvaret for å sette opp teltene og, om nødvendig, drive en teltleir til en ordinær operatør er på plass. Til gjengjeld kan teltene brukes av sivilforsvaret ved nasjonale krisesituasjoner og dermed forbedre det generelle nasjonale beredskapsnivået. Slik dobbel bruk med tilhørende gevinst kan også bidra til å legitimere kostnaden av beredskapstiltak som det ellers ikke ville vært ansett å være økonomisk grunnlag for.

- **Sivilsamfunnet, andre myndigheter og frivillige**

Det bør vurderes om CSO-er som har et mandat med hensyn til humanitær støtte og sivile rettigheter bør involveres tidlig. Ved avtaleinngåelser med CSO-er for å gi tilgang til mottaksenheter, er en beskrivelse av hvilke roller og mandater de har svært viktig, og også hvordan mottaksmyndigheten samordner aktivitetene. Slike avtaler bør også omfatte screening av ansatte og signering av etiske retningslinjer for alle som er i direkte kontakt med søkere om internasjonal beskyttelse, spesielt barn og andre personer med spesielle behov.

Under utarbeidelsen av beredskapsplanen kan det være svært nyttig å få støtte fra sivilsamfunnet (frivillige organisasjoner, individuelle frivillige, lokal diaspora osv.). Egnede offentlige kommunikasjon om hvordan sivilsamfunnet er involvert i innsamling av varer eller ytelse av tjenester kan gi utfall som en database med potensielle støttetjenester (oversettelse, kulturmegling, veiledning osv.) og midler (klær, leker, andre donasjoner osv.), og også boligkapasitet (for eksempel utleiere som er villige til å leie ut hus eller gi informasjon om innkvarteringsmuligheter). Balansert kommunikasjon er viktig for å unngå for mange donasjoner eller å gi inntrykk av at situasjonen er ute av kontroll.

På dette stadiet kan en liste over interessenter opprettes, med alle potensielle organisasjoner (NGO-er, lokale og nasjonale myndigheter, selskaper, frivillige osv.) som kan bidra til mottakets behov.

### 3. Respons- og ledelsesfasen

- **Behandlings- og migrasjonsmyndigheter**

I denne fasen aktiveres tiltakene som er forberedt basert på det tidlige varslingsystemet. Statistikk utstedt av de nasjonale behandlende myndighetene og migrasjonsmyndighetene er en viktig kilde for å beregne kravene til mottakskapasitet. I tillegg kan informasjon fra europeiske institusjoner og andre EU+-stater benyttes. Ideelt sett etableres et system for å overvåke terskelverdier som fungerer som et varslingsystem (jf. [kapittel C](#)), som kan indikere om spesielle tiltak skal iverksettes.

Når beredskapsplanen er iverksatt, er det nødvendig med regelmessige møter med asyl- og migrasjonsforvaltningene for å informere om mottakssituasjonen og forventet utvikling. Dette fører til en økt bevissthet om situasjonen som gjør det mer sannsynlig at mottaksmyndigheter, behandlende myndigheter og migrasjonsmyndigheter handler i samsvar med hverandre.

- **Operasjonelle mottakspartnere**

Ekstern samordning bør initieres på riktig nivå. Innledende møter bør omfatte høyere nivåer i de relevante organisasjonene, og påfølgende samordningsaktiviteter på lavere nivåer bør få et klart mandat og omfang for sine aktiviteter.

Møtesteder og samordningsmetoder bør bli innført som avtalt, og nødvendige endringer i rutineene bør klareres på rett nivå i hver organisasjon.

Regelmessige møter bør finne sted mellom de viktigste aktørene som er involvert i håndteringen av prosessene rundt personer som søker om beskyttelse i situasjoner med høy tilstrømning. Disse møtene bør ta utgangspunkt i forhåndsavtalt deltakelse, faste dagsordener og forberedt og standardisert rapportering om nøkkeldata, f.eks. antall nyankomne, distribusjon i forhold til nasjonalitet, antall beboere i mottakssentre, behandlingstider og hvor langt man ligger etter når det gjelder hovedoppgavene i asylprosessen. En slik oversikt over nøkkelinformasjon kan opprettes enten ved å hente ut nødvendig informasjon fra en felles database (hvis tilgjengelig) før møtet, eller gjennom en ordning der hver myndighet gir nøkkelinformasjon om sine ansvarsområder på møtet.

#### God praksis

Utveksling av kontakter mellom myndigheter som samarbeider på flere plan er ofte anbefalt fordi denne ordningen sikrer at relevant informasjon blir filtrert og at mottakeren forstår informasjonen i riktig sammenheng. Kontaktene sikrer også at informasjon overføres til – og mottas av – relevante personer på rett nivå.

Samordning på lokale og operasjonelle plan bør iverksettes med et klart mandat fra sentralt nivå av alle involverte myndigheter, og relevante retningslinjer for slik samordning skal følge med mandatet. Retningslinjene bør gi nødvendig rom for manøvrering og tilpasning på lokalt plan.

Tidlig involvering på riktig nivå av andre statlige myndigheter som er relevante på strategisk plan bør prioriteres. Det viktigste bør i utgangspunktet være å skape en felles bevissthet om situasjonen og identifisere hva de respektive myndighetene kan bidra med for å håndtere situasjonen. Situasjonsstrategier som utvikles gjennom en slik samordning bør gjøres operasjonelle ved hjelp av forhåndsavtalte samordningsmetoder.

I denne sammenhengen bør prosedyrer for samordning med lokale politimyndigheter i forbindelse med mottaks-sentre innføres snarest mulig, spesielt for planlagte eller nyopprettede sentre. Det bør også være et stort fokus på samarbeid ved vurdering av eksterne trusler mot mottaks- og behandlingssentre både lokalt og nasjonalt. Ordninger for å holde relevante nasjonale sikkerhetsmyndigheter kontinuerlig oppdatert om nyankomne søkere om internasjonal beskyttelse bør prioriteres for å sikre disse myndighetenes evne til å analysere sammensetningen av nye søkere om internasjonal beskyttelse og følge opp personer av interesse.

- **Sivilsamfunnet, andre myndigheter og frivillige**

Mottaksmyndighetene bør planlegge et felles møte med de mest relevante sivilsamfunnsorganisasjonene (CSO) så tidlig som mulig i en situasjon med høy tilstrømning. Det første møtet bør foregå på et høyt nivå i alle organisasjonene, og dagsordenen bør fokusere på å identifisere områdene hvor humanitære organisasjoner kan bidra på en mest mulig effektiv måte og å etablere et overordnet rammeverk for videre samarbeid.

Alle aktiviteter som humanitære organisasjoner tilbyr søkere om internasjonal beskyttelse bør samordnes i så stor grad som mulig. Problemer i forhold til roller og funksjoner bør identifiseres så tidlig som mulig og løses ved hjelp av forhåndsavtalte samordningsmetoder (regelmessige møter osv.). Det bør legges særlig vekt på å overvåke humanitærarbeidere som kommer i kontakt med barn og andre personer i en sårbar situasjon.

Tilgangen frivillige har til søkere om internasjonal beskyttelse på mottaks- og behandlingssentre bør styres og reguleres aktivt av mottaksmyndighetene, operasjonelle partnere og/eller sivilsamfunnsorganisasjoner, med hensyn til komplementaritet og å unngå duplisering. Dette er spesielt viktig når det gjelder tilgang til barn og andre sårbare grupper.

Tilgangen til frivillige kan enten reguleres av mottaksmyndighetene eller gjennom strukturert samarbeid med humanitære organisasjoner. Styring gjennom strukturert samarbeid med ansvarlige humanitære organisasjoner anbefales dersom dette er mulig i nasjonal sammenheng, fortrinnsvis via en ordning der frivillige henvises til slike organisasjoner. Med en slik ordning kan opplæring og orientering om roller gis av den humanitære organisasjonen.

Hvis mottaksmyndigheten bruker frivillige direkte, bør egne ansatte ha ansvaret for å gi etiske retningslinjer, opplæring og forklaring av roller, samordne bidrag fra frivillige og administrere tilgangen til søkere om internasjonal beskyttelse på mottaket.

Opplæring og bruk av frivillige bør overvåkes aktivt på sentralt plan, og klare retningslinjer for slik bruk må foreligge på lokalt plan.

## 4. Gjennomgangs- og justeringsfasen

- **Behandlings- og migrasjonsmyndigheter**

Beredskapsplanen bør omfatte alle ledd i asylprosessen og overskride barrierene mellom myndighetene. Det er anbefalt å ha en gjennomgang med både asyl- og mottaksmyndighetene i denne fasen som tar sikte på å avklare hvilke tiltak som fungerte bra nok og hvilke tiltak som bør justeres for å være forberedt på en ny eksepsjonell situasjon.

Når mottakskapasiteten reduseres, er det fremdeles en klar sammenheng mellom behandlingsprosessen og mottakskapasiteten. Ordninger kan avtales for å tilrettelegge for stenging av mottakssentre. Behandlende myndigheter kan prioritere saker per senter for å skape utstrømning, og sentre kan stenges på kort varsel for å unngå unødvendig utskiftning av personer i mottaksnettverket.



I sammenheng med endret kapasitet etter perioder med høy tilstrømning, bør bruk av eksisterende kapasitet fra en annen EU+-stat som fremdeles trenger mer mottakskapasitet vurderes i stedet for å se stenging av mottakssentret som eneste mulige alternativ. Delt kapasitet i forskjellige EU+-stater kan opprettes, slik at nasjonale myndigheter kan diskutere mulig bruk av plasser på tvers av landegrensar.

### God praksis

En EU+-stat har brukt et mottakssenter i et naboland til å huse søkere under asylbehandlingsprosessen og samtidig hatt hele ansvaret for asylprosessen og finansiering av innkvarteringen i løpet av den tiden.

- **Operasjonelle mottakspartnere**

I gjennomgangs- og justeringsfasen skal mottaksmyndighetene ta initiativ til å evaluere samordningsarbeidet med relevante eksterne aktører, identifisere forbedringspunkter og samarbeide om utarbeidelse av tiltak for å korrigere svakheter. En slik felles evaluering kan gjøres bilateralt eller kollektivt med alle sentrale myndighetsaktører. Konklusjonene fra evalueringene kan danne grunnlag for en senere revisjon av beredskapsplanene i de aktuelle myndighetsområdene.

Som for aktører på nasjonalt plan, bør alle aktører som i større eller mindre grad er involvert i responsen på en situasjon med høy tilstrømning delta i en erfaringsøvelse som tar sikte på å samle inn informasjon om positive aspekter ved innføringen av beredskapsplanen og punkter som må styrkes i fremtidig beredskapsplanlegging.

### God praksis

Bruk av programvare for undersøkelser kan redusere kostnaden som er forbundet med å innhente tilbakemeldinger fra flere aktører og interessenter betraktelig. Slike undersøkelsessystemer kan også redusere tidsbruken for behandling, sammenstilling og presentasjon av undersøkelsen. Den samme programvaren kan i neste fase brukes til å hente inn tilbakemeldinger på foreslåtte tiltak som er utviklet for å korrigere svakheter og feil.

Deretter bør gjennomgangen og justeringen av beredskapsplanen foregå i samråd med alle disse aktuelle aktørene, som bør være tilstrekkelig informert om hva som forventes av dem i fremtidige situasjoner der beredskapsplanen må aktiveres.

- **Sivilsamfunnet, andre myndigheter og frivillige**

Etter at en situasjon med høy tilstrømning er håndtert, bør mottaksmyndighetene vurdere verdien av innsatsen til de frivillige. Evalueringen skal identifisere svakheter i bruken av frivillige og relevante tiltak for å sikre at de kan bidra på en hensiktsmessig måte i fremtidige situasjoner, og beredskapsplanen skal justeres deretter. Mottaksmyndighetene kan også vurdere undersøkelser for å få tilbakemelding direkte fra frivillige, eller å innhente tilbakemelding fra frivillige gjennom de relevante humanitære organisasjonene.

## H. Budsjetstyring og økonomiske ressurser

### 1. Innledning

Alle mottaksmyndigheter i EU+-statene jobber med et budsjett som er utarbeidet på grunnlag av prognoser for kommende periode. Nøyaktighetsgraden av prognosen for tilstrømning, utstrømning, mottaksbelegg og nødvendig belegg avgjør nøyaktighetsgraden for det nødvendige budsjettet.

I beredskapsplanleggingen forbereder likevel mottaksmyndighetene seg på uforutsette situasjoner. Hvis dette påvirker hele mottakssystemet eller mesteparten av budsjettperioden, er det sannsynlig at det prognostiserte budsjettet ikke samsvarer med finansieringsbehovene for å organisere nødvendig mottakskapasitet.

Budsjettet, eller rettere sagt mangelen på det, kan være et stort hinder for mottaksmyndigheten når beredskapsplanen gjennomføres. Aktører både i det private og det offentlige markedet vil ikke tilby sine varer eller tjenester hvis ikke betaling kan garanteres innen rimelig tid.

Ulike tiltak kan iverksettes for å gjøre det mulig å fjerne eventuelle hindringer før uforutsette situasjoner oppstår.

### 2. Forberedelses- og utarbeidelsesfasen

- **Scenariobasert budsjettering**

Budsjettering er en stor utfordring for de fleste offentlige myndigheter og private selskaper, selv under stabile forhold. Under ustabile forhold, når utsiktene endres fra uke til uke, er det svært vanskelig å utarbeide et pålitelig budsjett for en lengre periode i fremtiden (f.eks. neste regnskapsår). Slike ustabile forhold gjelder for mottaksmyndighetene fordi det er vanskelig å forutsi fremtidig tilstrømning. Avansert overvåking og analyse av relevant datatilførsel kan gjøre prognosene og budsjettprognosene mer pålitelige, men de kan aldri bli 100 prosent sikre.

Et alternativ for å håndtere usikkerhet er å budsjettere med utgangspunkt i verst tenkelige utfall. Det betyr at det tas hensyn til en viss feilmargin for å dekke utgifter til en uventet hendelse. På den annen side er budsjettering basert på et best tenkelig utfall mer risikabelt.

Til syvende og sist handler det om å ha tilstrekkelig forsikring for uventede hendelser. Akkurat som enkeltpersoner forsikrer seg mot risikoen for uventede hendelser i dagliglivet, kan en mottaksmyndighet forsikre seg mot risikoen for høy tilstrømning. Spørsmålet er hvor mye mottaksmyndigheten er villig til å betale for å beskytte seg mot risikoen for høy tilstrømning. Dette er i stor grad avhengig av hvor sannsynlig risikoen er, noe som varierer mye fra stat til stat. Det avhenger også av ønsket dekningsgrad, fullstendig eller delvis, fra myndighetens side, noe som igjen avhenger av tilgjengelig budsjett i den aktuelle staten. Siden budsjetter ikke er ubegrensede, bør mottaksmyndigheten ikke være overforsikret, altså ha tilleggsforsikringer, med tanke på prinsippet om at staten skal bruke skattebetalernes penger på en forsiktig måte.

### God praksis

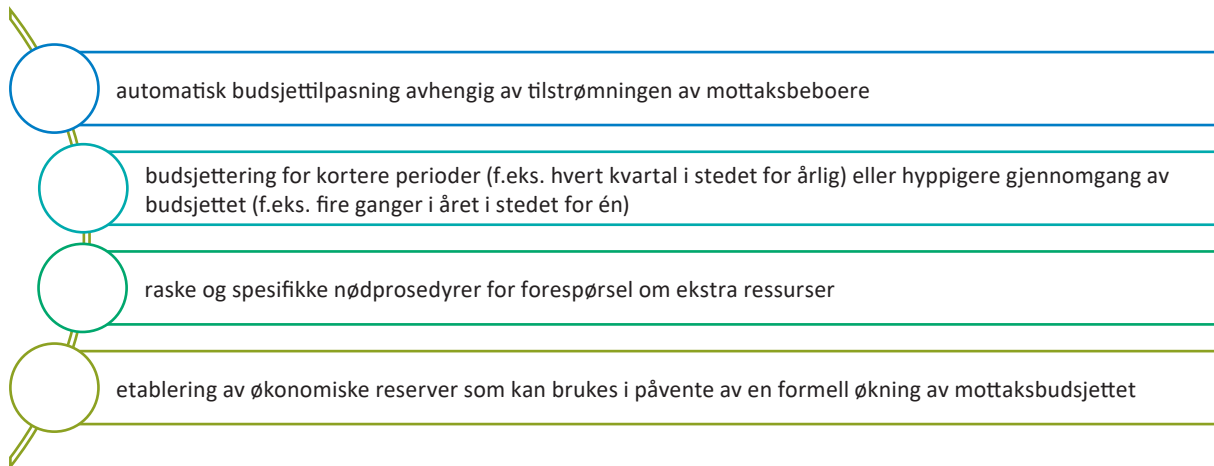
Det er svært risikabelt å opprettholde et høyt belegg uten å ha en mekanisme for rask økning av den totale kapasiteten.

Dette tatt i betraktning kan **ekstra plasser som ikke er operative, men som raskt kan aktiveres**, tilby en relativt god og effektiv dekning mot risikoen for høy tilstrømning fra et forsikringsmessig synspunkt (*jf. kapittel 1 om boligkapasitet*). De koster mindre sammenlignet med plasser som holdes i drift, men tilbyr nesten de samme garantiene (forutsatt at det finnes tilstrekkelig fleksible mekanismer for rask tilpassing av budsjett når disse ekstra plassene blir aktivert og operasjonelle).

**Å ha flere ansatte eller en rekrutteringspool for å håndtere saker** ved plutselig økning av tilstrømning er ofte mer effektivt enn å opprettholde mottakskapasiteten, ettersom kostnaden for mottakskapasitet generelt er høyere enn kostnaden for saksbehandling (spesielt i respons- og ledelsesfasen). En ekstra fordel med en slik forsikring er at mottakskapasiteten kan holdes på et mer stabilt nivå, slik at mer bærekraftige investeringer i infrastruktur (f.eks. renoveringsarbeid for å forbedre bygningskvaliteten) og ansatte (f.eks. opplæring) er mulig. Store svingninger i mottakskapasitet tilsier tap av mange materielle og immaterielle aktiva.

- **Å forutse budsjettfleksibilitet**

Fordi det er så vanskelig å sette opp budsjettprognoser for mottakssektoren, kan det faktisk være uproduktivt å følge den tradisjonelle budsjettprosessen. Det er derfor anbefalt å forutse tilstrekkelige fleksibilitetsmekanismer, slik at budsjettet kan tilpasses nye forhold. Disse mekanismene kan være:



Risikoen ved mangel på slike fleksibilitetsmekanismer er at mottaksmyndighetene ikke kan inngå juridiske forpliktelser med partnere som tilbyr mottaksfasiliteter. Med mindre disse partnerne kan forhåndsfinansiere på egen risiko, kan verdifull tid gå tapt.

- **Utarbeidelse av effektive strategier**

I forberedelses- og utarbeidelsesfasen bør mottaksmyndighetene reflektere over strategier for å spare penger i respons- og ledelsesfasen. Fra et beredskapssynspunkt er det bedre å justere størrelsen på mottakssentrene enn å bygge opp et nytt senter eller stenge et, da kostnadene er høyere i sistnevnte tilfeller.

Loven om tilbud og etterspørsel gjelder også for mottak. Hvis etterspørselen er mye større enn tilbudet, vil prisene stige raskt og/eller leveringstidene bli lengre. I perioden med høy tilstrømning til EU i 2015, opplevde ulike EU+-stater stor mangel på containere, senger, madrasser osv. Av den grunn økte prisene og leveringstidene.

En mulig strategi kan være å anskaffe strategiske beholdninger av nødvendige produkter. Selvfølgelig bør kostnaden for lagerstyring (beholdning, sikkerhet, kontroll osv.) veies opp mot mulige fordeler.

En annen effektiv strategi er å søke skalaeffekter ved å dele beholdninger med andre offentlige eller private organer som trenger de samme produktene (f.eks. dele beholdninger av viktige forsyninger som senger og tepper med humanitære organisasjoner som yter hjelp i krisesituasjoner).

- **Kartlegging av tilgjengelige europeiske eller nasjonale beredskapsfond**

Det kan være nyttig å undersøke og sette opp en liste over ulike fond på nasjonalt og europeisk nivå som gir økonomisk hjelp ved krisetilfeller på forhånd for å forberede prosedyrer for å få denne bistanden og spare tid i respons- og ledelsesfasen.

De viktigste europeiske finansierings- og støtteinstrumentene på dette feltet er:

- asyl-, migrasjons- og integreringsfondet (AMIF)
- det indre sikkerhetsfondets instrument for grenser og visum (ISF – grenser og visum)
- krisestøtteinstrumentet
- EUs sivile beskyttelsesmekanisme

Mer informasjon er tilgjengelig på [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. Respons- og ledelsesfasen

Budsjettprognose for mottak er vanskelig under normale forhold, og det blir enda mer komplisert under forhold med høy tilstrømming. Det kan derfor være nyttig å øke hyppigheten av budsjettprognoser.

En **effektiv overvåkingmekanisme** bør være på plass for å overvåke utgifter og økonomiske behov i sanntid og måle virkningen av innføringen av beredskapsplanen på budsjettet.

Disse økonomiske analysene kan brukes til å motivere og begrunne ytterligere budsjettkrav for mottaksmyndigheten og bruk av fleksibilitetsmekanismene for budsjett som finnes i den aktuelle EU+-staten.

De eksepsjonelle kostnadene for mottak kan ha en betydelig innvirkning på nasjonalbudsjettet og på hvorvidt EU+-statene oppfyller kravene i **Den europeiske stabilitets- og vekstpakten** (SGP). SGP har som mål å forhindre og rette opp store budsjettunderskudd eller stor gjeldsbelastning. Under den siste perioden med høy tilstrømming forpliktet EU-kommisjonen (EC) seg til å gi det nødvendige pusterommet som pakten tillater for å løse problemet med «usedvanlige hendelser utenfor EU+-statenes kontroll», noe som fikk stor innvirkning på deres offentlige økonomi. EU+-statene kan sende inn en spesifikk **forespørsel til EU-kommisjonen** og be om at det tas hensyn til de ekstraordinære tilleggsressursene som bevilges til bistand for søkere.

Hurtighet er avgjørende i respons- og ledelsesfasen. Kontrakter må settes opp mye raskere enn normalt for å få nødvendige forsyninger til rett tid. Det er mer sannsynlig at det oppstår feil i prosedyren under slike omstendigheter. På grunn av økonomisk kontroll og revisjon er det svært viktig å **ha oversikt over uregelmessigheter i prosess og økonomi** ved anskaffelse av tjenester og forsyninger (se også avsnitt H om innkjøp), og å sette av tid etter krisen til å rette opp i disse administrative feilene.

### 4. Gjennomgangs- og justeringsfasen

Denne fasen skal brukes til å evaluere og av og til justere budsjettprognosen og eksisterende fleksibilitetsmekanismer og fastsette nye terskler i risikovurderinger, hvis nødvendig.

Den bør også brukes til å håndtere uregelmessigheter i prosess og økonomi som ble avdekket i innføringsfasen, men som ikke kunne løses umiddelbart.

Mottaksbudsjettet bør knyttes opp mot en evaluert behandlingstid for asylsøknader og mottaksbeboernes profiler og behov.

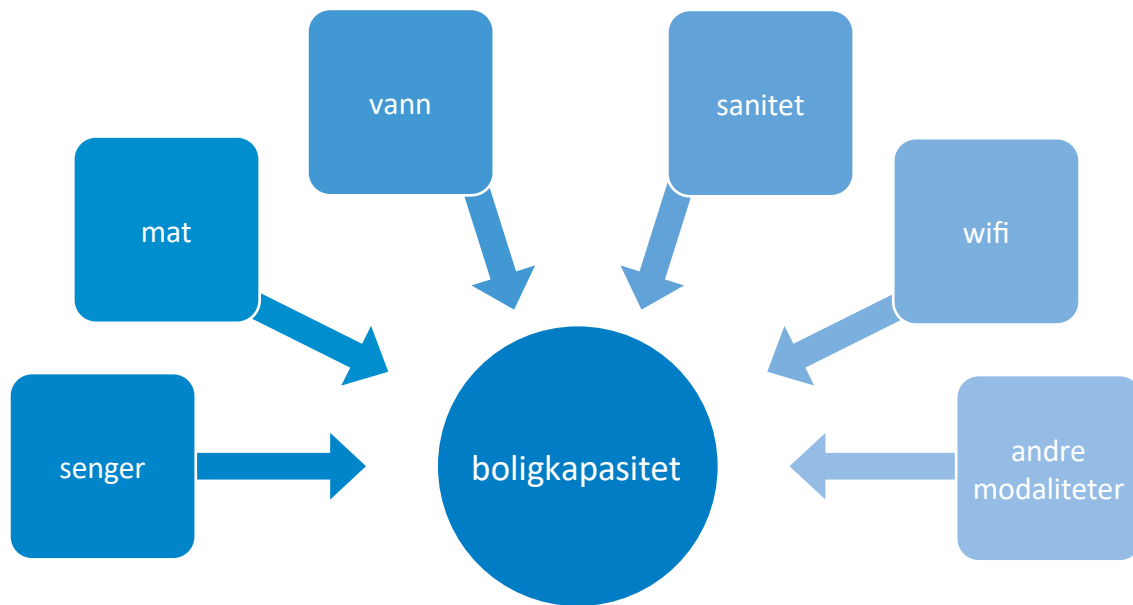
# I. Boligkapasitet

## 1. Innledning

Å huse søkere er en av de største utfordringene i beredskapsplanleggingen. Ved plutselig ekstra behov for kapasitet er det vanskelig og vanligvis dyrere å finne nok boliger av akseptabel kvalitet. Derfor er det viktig å være forberedt.

### Definisjoner:

I denne delen betyr ordet **boligkapasitet** mer enn selve eiendommen, som illustrert i figuren nedenfor (for logistikken som er involvert, se *kapittel J om ressursstyring*).



**Ekstra kapasitet** refererer til ledig kapasitet, enten egen kapasitet eller gjennom en ekstern tjenesteleverandør, som mottaksmyndighetene garantert har til rådighet på kort sikt.

## 2. Forberedelses- og utarbeidelsesfasen

I denne fasen kan mottaksmyndigheten forberede seg på de handlingene som er nødvendige for å oppjustere kapasiteten raskt, gjennom en omfattende registrering av all tilgjengelig kapasitet og en tydelig fastsettelse av mottakssystemets reaksjonsevne.



- **Sørge for oppdatert registrering av tilgjengelig kapasitet**

Registrering av tilgjengelig kapasitet og belegg er viktig for effektiv utnyttelse av eksisterende kapasitet, for planlegging av ekstra kapasitet og for å møte behovene til personer med spesielle mottaksbehov. I perioder med høy tilstrømming er det viktig at alle i mottakssystemet er registrert, fortrinnsvis i et sentralisert og/eller

desentralisert, tilgjengelig system. Dette er også nyttig for å tilrettelegge for asylintervjuene (se første kulepunkt, Behandlende myndigheter og migrasjonsmyndigheter i [kapittel G.2 om samordning med behandlende myndighet](#)). Det kan være behov for ytterligere menneskelige ressurser for å opprettholde registreringen ved høy tilstrømning (se også [kapittel K om menneskelige ressurser](#)). Ekstra oppmerksomhet på identifiserings- og registreringsprosessen i begynnelsen av tilstrømningen lønner seg senere.

- **Fastsette behovet for og kravene til ekstra kapasitet**

**Fastsettelse av behovet** for ekstra boligkapasitet er en følge av en vurdering av dynamikken mellom tilstrømning og utstrømning:

- Når tilstrømningen øker og utstrømningen er stabil, er det nødvendig med større kapasitet, og omvendt.
- Når det tar lengre tid å behandle asylsøknader, vil søkerens opphold på mottakssenteret bli lenger, og det vil bli større behov for kapasitet (se [kapittel G.2 om ekstern samordning / behandlende myndigheter og migrasjonsmyndigheter](#)).
- Hvor mye tid som trengs for å finne andre løsninger for oppjustering av kapasitet vurderes.

Basert på tilgjengelig kapasitet og fastsatt responsevne er målet i denne fasen å utvikle ulike **muligheter** for å øke boligkapasiteten.



**Hvor stor** ekstra kapasitet som kan skaffes avhenger av:

- tilgjengelig budsjett
- kostnad for ekstra kapasitet

✓ **Bygg opp en portefølje basert på umiddelbarhet og sikkerhet for ekstra kapasitet.**

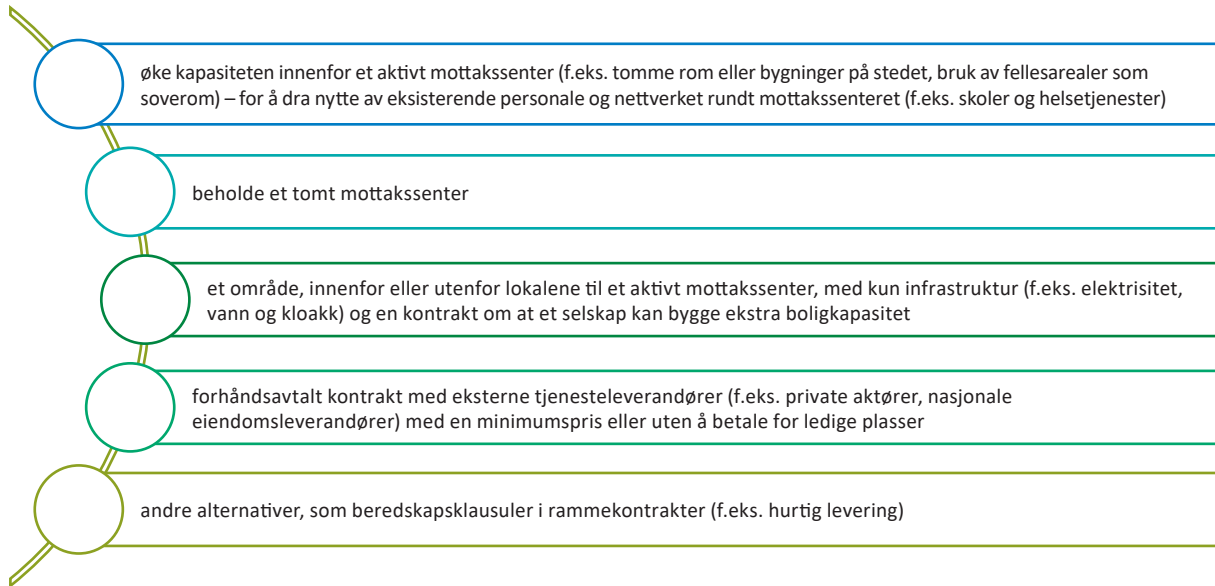
Noen tiltak fører til en sikker og umiddelbar økning i boligkapasitet, som å øke kapasiteten til eksisterende mottakssentre. Andre er det kun mulig å innføre på lengre sikt, eller de kan være mindre sikre. En kombinasjon av sikre og mindre sikre, umiddelbare og mindre umiddelbare tilgjengelige tiltak anbefales.

Ekstra kapasitet må ta hensyn til behovet for ekstra eller særskilt kapasitet for søkere med spesielle behov. Det er sannsynlig at når f.eks. tilstrømningen øker generelt, øker også tilstrømningen av personer med spesielle behov.

Den geografiske fordelingen av ekstra kapasitet bør vurderes, avhengig av situasjonen i EU+-stater. For noen EU+-stater kan det være tilrådelig å organisere ekstra kapasitet nær grensene. For andre EU+-stater kan det være tilrådelig å organisere ekstra kapasitet i nærheten av stedene der asylprosedyren behandles, og for noen EU+-stater er det viktig med en balansert geografisk fordeling. Som nevnt ovenfor er muligheten for å utveksle boligkapasitet mellom EU+-stater et forslag det er verdt å se nærmere på.

- **Skaffe ekstra kapasitet**

Ekstra kapasitet kan, som definert i innledningen, ta forskjellig form:



### God praksis

Sørg for å få nødvendige tillatelser til å åpne ny boligkapasitet for å spare tid, eller sørg for å få et generelt unntak for å kunne sette opp mottakssentre i tilfelle en situasjon med høy tilstrømming skulle oppstå.

Sørg for at (offentlige og private) tjenesteleverandører (f.eks. skoler, matleverandører, helsetjenester, politi osv.) i nabolaget blir informert om og forberedt på muligheten for ekstra kapasitet.

- **Ledelse og planlegging av ekstra kapasitet**

Det anbefales å opprette et dynamisk system for å håndtere og overvåke tilgjengelig ekstra kapasitet (f.eks. registrering av alle steder i henhold til visse elementer: tilgjengelighet, pris, kapasitet, kvalitet, egnethet for spesielle mottaksbehov).

✓ Ta hensyn til mulig oppjustering eller nedjustering i åpningsfasen.

Prioritering av muligheten til å justere opp eller ned bør tas opp. Det er en del av en beredskapsplan at aktørene på forhånd vet hva de skal gjøre og når de skal gjøre det. Avhengig av behovet for antall plasser og hvor fort de trengs, kan tiltakene iverksettes separat eller samtidig.

- **Forberede anskaffelse av ny kapasitet**

### Fremgangsmåte

#### Verktøy for å være forberedt på rask anskaffelse av ny boligkapasitet

- sjekklister for anskaffelse av nye sentre (kvalitetsstandarder, relevante sikkerhetskriterier, infrastruktur og tilgjengelige tjenester)
- tydelig fremgangsmåte for validering av nye steder
- standardkontrakter

Dersom den ekstra kapasiteten som er forberedt ikke er tilstrekkelig, kan behovet for boligkapasitet bli utvidet gjennom anskaffelse av nye steder. For å kunne handle raskt når det er nødvendig, bør følgende være klart på forhånd: sjekklister for anskaffelse av nye sentre (f.eks. kvalitetsstandarder, sikkerhetskriterier, infrastruktur, tilgjengelige tjenester osv.), standardkontrakter og en tydelig fremgangsmåte for validering av et nytt sted.

## Sette opp et nettverk av leverandører og andre aktører

Å ha et godt nettverk av leverandører av boligkapasitet kan bidra til å fremskynde anskaffelsen av ny kapasitet. Det betyr at dette nettverket, selv i tider med relativt jevne svingninger i belegg, må informeres om situasjonen og forventningene slik at de kan handle raskt hvis det er nødvendig. Disse forventningene kan allerede være angitt i anskaffelseskontraktene (anbud). (Se kapittel J.2.1.)

### 3. Respons- og ledelsesfasen

I denne fasen er det et plutselig behov for ekstra kapasitet. Dette avsnittet vil se på mulighetene for å oppjustere kapasiteten og for å redusere behovet for kapasitet. Dette er noen av de mulige tiltakene:

#### Øke belegget i mottakssystemet

- Informer operatørene om situasjonen med høy tilstrømning og det akutte behovet for kapasitet.
- Få på plass nødvendige ordninger med operatørene for å muliggjøre økt belegg (f.eks. å avbryte renoveringsarbeid eller redusere «tapte sengeplasser» på grunn av uoverensstemmelser).

#### Ta i bruk ekstra kapasitet som er forberedt

- Den ekstra kapasiteten som er forberedt kan tas i bruk. Avhengig av type ekstra kapasitet, er alle tiltak for interessenter i nærheten av den ekstra kapasiteten nødvendige.

#### Utvide kapasiteten på de stedene som allerede er i bruk

- Fordelen med å utvide kapasiteten på de stedene som allerede er i bruk, er at nettverket av interessenter og nødvendige partnere allerede er aktive og «bare» må oppjusteres. Dette kan skje gjennom kontraktene som er utarbeidet i beredskapsfasen. Offentlige anskaffelser kan være en del av forberedelsen. Muligheter for å bruke mobile strukturer kan vurderes.

#### Utvide kapasitet ved anskaffelse av nye steder

- Anskaffelse av nye steder blir gjort på ulike måter avhengig av den nasjonale sammenhengen i EU+-staten og også av mottaksmyndighetens ansvar. De nye stedene kan ha vært bygninger som har vært brukt av (andre) departementer, som kaserner, tidligere sykehus, kontorbygninger osv. En annen mulighet er at kapasiteten organiseres av andre (offentlige) aktører, som frivillige organisasjoner eller kommuner, eller ved oppkjøp på privatmarkedet.

#### Tilrettelegge tiltak for at søkere kan bo utenfor mottakssentrene

- Mottaksdirektivet gir EU+-statene mulighet til å gi søkere materielle mottaksforhold, inkludert bolig, gjennom økonomisk godtgjørelse i stedet for in natura (og i samsvar med muligheten for å finne egnet bolig). På denne måten forblir søkeren om internasjonal beskyttelse innenfor mottakssystemet, men trenger ikke mottakskapasitet. Disse søkerne har fortsatt de samme rettighetene som nevnt i RCD.

#### Fremme utstrømningstiltak

- Fremme utstrømningstiltak for å forhindre at mottakssystemet blir overfylt. Utvikling av belegg er resultatet av tilstrømning minus utstrømning. Mulige tiltak for utstrømning er:
  1. øke utstrømningen av tillatelsesinnehavere til kommunene
  2. fremskynde utstrømningen av søkere med et Dublin-krav
  3. fremskynde utstrømningen av personer som ikke har krav på mottak



### God praksis

I perioder med en plutselig økning i belegg og boligkapasitet er det ekstra behov for samordning av hvilket mottakssenter som åpnes og hvilket senter personer (f.eks. med spesielle mottaksbehov) kommer til. Denne samordningen (mandat, hierarki, kommunikasjonslinjer, økonomisk mandat, møter osv.) bør avtales på forhånd. Mennesker og funksjoner skal tildeles, og måten de daglige oppgavene skal gjennomføres på skal fastsettes.

## 4. Gjennomgangs- og justeringsfasen

I gjennomgangs- og justeringsfasen tilpasses virksomheten til den nye situasjonen. Dette kan føre til to scenarier:

1. Organisasjonen har tilpasset seg den nye situasjonen og den nye realiteten. I dette scenarioet kan det være mulig å ta seg tid til å bygge opp ekstra kapasitet igjen og fokusere på kapasitetens kvalitet og kostnad.
2. Det plutselige ekstra behovet for kapasitet finnes ikke lenger. I dette scenarioet er det tid til å velge steder eller sentre som er viktige for operasjonell ledelse når det gjelder økonomi, geografi, verdi for kjedeprosessen, lokalt og politisk grunnlag, kvalitet osv. Denne kunnskapen bidrar ved nedjustering og til å avgjøre hvilke steder mottaksorganisasjonen ønsker å beholde og hvilke steder som kan stenges. Nedjustering er et perfekt tidspunkt for å skaffe ekstra kapasitet og velge ut de sentrene som har bedre kvalitet, slik at man er bedre forberedt på en ny situasjon med høy tilstrømning.

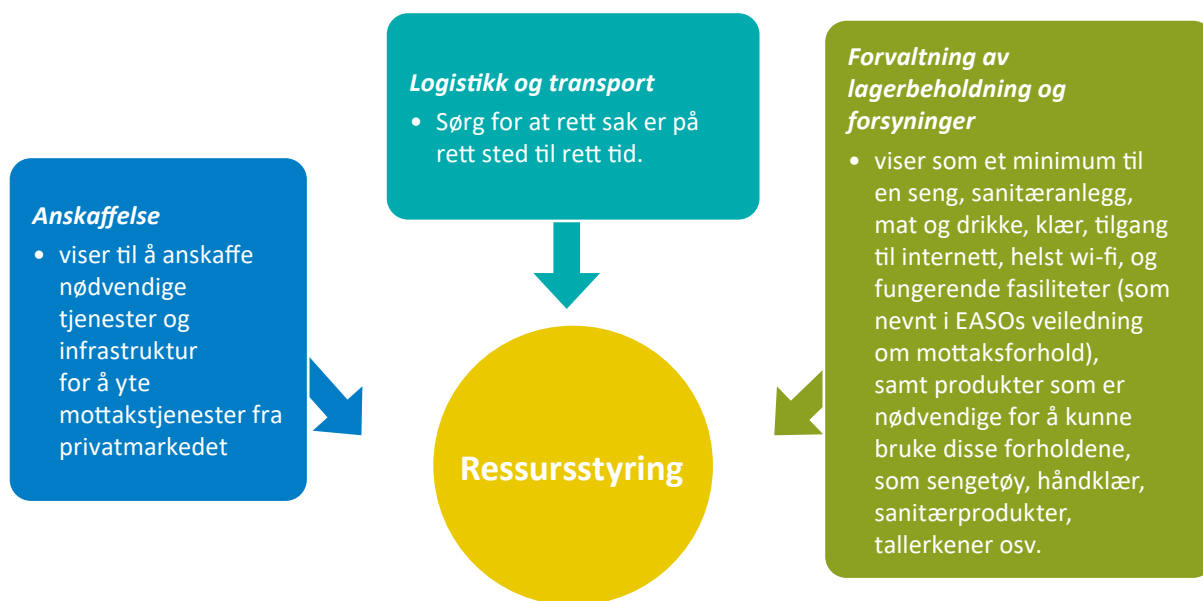
Det er nødvendig å gjennomgå fasen med høy tilstrømning slik at erfaringene kan innføres i organisasjonen, som da kan bli bedre forberedt på en mulig ny høy tilstrømning.

Spørsmål/emner som skal tas opp i gjennomgangs- og justeringsfasen
<input type="checkbox"/> Kapasitet og timing: Var porteføljen i samsvar med nødvendig kapasitet, og fungerte tidsplanen?
<input type="checkbox"/> Partnere: Hvem var de mest effektive partnerne (basert på kvalitet, kostnadseffektivitet, fleksibilitet)?
<input type="checkbox"/> Hvilke kontrakter ble ikke respektert, og hva var årsaken? Er det mulig å ta rettslige skritt?
<input type="checkbox"/> Ble kontraktsforpliktelsene oppfylt?
<input type="checkbox"/> Prosess: Hvilken (del av) prosess(en) for å øke kapasitet trenger justering?
<input type="checkbox"/> Evaluering av porteføljen av mottakssteder (basert på kvalitet, kostnadseffektivitet osv.): Hvilken kapasitet kan beholdes som (fremtidig) ekstra kapasitet?

## J. Ressursstyring

### 1. Innledning

Å anskaffe nye ressurser, administrere et bredt spekter av ressurser og finne alternativer til ressursene kan være utfordrende i perioder med høy tilstrømning. Ulike typer ressurser må gjøres tilgjengelige til rett tid og på riktig sted. Dette avsnittet fokuserer på (1) anskaffelse, (2) logistikk og transport og (3) forvaltning av lagerbeholdning og forsyninger (inkludert IT-verktøy).



### 2. Forberedelses- og utarbeidelsesfasen

Målet er å forberede alle prosesser for å sikre at alt fungerer effektivt når alt må skje raskt i en situasjon med høy tilstrømning. Sørg for sjekklister for hvert underavsnitt, slik at mottaksmyndighetene kan være bedre forberedt på situasjoner med høy tilstrømning.

- **Anskaffelse**

Utfordringen er å finne måter å skaffe nødvendige ressurser på ved hjelp av prosedyrer som både er kostnads- og tidseffektive og lovlige. Ved utarbeidelse av spesifikasjonene for kontrakten bør mottaksmyndigheten vurdere at tilstrømningen og utstrømningen av søkere ikke er stabil og svært vanskelig å forutsi. Behovet for visse forsyninger, produkter eller tjenester vil derfor forandre seg tilsvarende. Det kan være relevant å referere til kommunikasjonen fra EU-kommisjonen til Europaparlamentet og Rådet (2015/454) om «regler for offentlige anskaffelser i forbindelse med den nåværende asylkrisen», som beskriver mer presise og nyttige retningslinjer for utarbeidelse av kontrakter (rammeavtaler, nødprosedyrer osv.) som er i samsvar med lovgivningen. Samarbeid mellom EUs medlemsstater om felles anskaffelse bør fremmes, siden alle har de samme behovene.

#### God praksis

Offentlig anskaffelse er en god måte å opprettholde et godt nettverk av leverandører av boligkapasitet på. Dette er ikke en prosedyre som enkelt kan utføres når høy tilstrømning er et faktum. Den må utføres på forhånd.

Forberedende trinn for anskaffelse
<input type="checkbox"/> Foreta en vurdering av behovene for anskaffelse og offentlig anbud på tjenester og forsyninger ved høy tilstrømning.
<input type="checkbox"/> Kartlegg mulige leverandører av hovedressurser som skal prioriteres.
<input type="checkbox"/> Utarbeid spesifikasjoner og kontraktsmaler for anbud på nødvendige tjenester og forsyninger.
<input type="checkbox"/> Opprett tydelige fremgangsmåter og aktiveringsmekanismer som kan iverksettes i en situasjon med høy tilstrømning.
<input type="checkbox"/> Få anskaffelsen gjort på forhånd, for eksempel ved bruk av rammeavtaler.

Vilkårene for levering kan variere i en normal situasjon og i en situasjon med høy tilstrømning. De europeiske anbudsreglene gir mulighet for en dynamisk anbudsprosedyre som vanligvis brukes til ferdige produkter, arbeid eller tjenester som generelt er tilgjengelige på markedet. Dette bør forberedes for å forenkle fasen med høy tilstrømning.

Å ha kontakt med ulike leverandører av et produkt gjør EU+-staten mer fleksibel og mindre avhengig av én leverandør.

Hvis nødvendig leveringstid er kort, kan kontraktspartneren generelt komme til å måtte ha forsyninger på lager, noe som kan øke prisen på produktet.

Mottaksmyndigheten kan vurdere just-in-time-kontrakter, slik at produktene kommer akkurat når det er behov for dem uten at mottaksmyndigheten må lagre dem.

- **Logistikk og transport**

Forberedende trinn for logistikk og transport
<input type="checkbox"/> Foreta en vurdering av et logistikk- og transportsystem for å sjekke om det vil være behov for ekstra midler i en situasjon med høy tilstrømning.
<input type="checkbox"/> Opprett en liste over kontakter (jf. <i>kapittel E – Ekstern samordning</i> ). Denne listen skal være oppdatert.
<input type="checkbox"/> Planlegg logistikk og transport av varer og personer til nye og mer avsidesliggende steder.
<input type="checkbox"/> Forbered transportordninger for søkere med spesielle behov (f.eks. drosjer, ambulanser).
<input type="checkbox"/> Ta hensyn til tidsplaner for logistikk og transport.
<input type="checkbox"/> Ferdigstill kontrakter med transportselskaper og/eller andre myndigheter som er involvert i transport og logistikk

- **Forvaltning av lagerbeholdning og forsyninger**

Forberedende trinn for forvaltning av lagerbeholdning og forsyninger
<input type="checkbox"/> Foreta en vurdering av type og mengde nødvendige forsyninger.
<input type="checkbox"/> Få på plass et nettverk av leverandører, og sørg for å ha flere leverandører for hvert produkt.
<input type="checkbox"/> Vurder lagring opp mot just-in-time-kontrakter for nødvendige produkter, avhengig av leverandørenes evne til å levere raskt og til å levere ekstra forsyninger etter behov. Antall på lager avhenger av hvor fort produktene kan leveres. Oppdater forsyningsinventaret slik at forsyninger kan bestilles effektivt (unngå for liten eller stor lagerbeholdning).

Avhengig av type ekstra kapasitet, må mat og tilberedning av mat tenkes gjennom nøye. Det er tre alternativer:

- leie inn et cateringselskap som tilbereder måltidene utenfor mottakssenteret
- tilberede måltider på senteret (f.eks. i kaserner)
- La søkerne tilberede sine egne måltider

**IKT** (kommunikasjonsmidler, IT-utstyr og IT-verktøy) er også viktig for ansatte og søkere:

- For ansatte er det to typer kommunikasjon:
  - 1) Avhengig av størrelsen på mottaket, kan det være nødvendig å ha tilstrekkelig med kommunikasjonsmidler på stedet, f.eks. walkietalkie, for de ansattes sikkerhet og med hensyn til effektivitet.
  - 2) Kommunikasjon med hovedkontoret og planleggingsenheten er viktig for å håndtere tilstrømningen, derfor har de ansatte behov for kommunikasjonsmidler. Avhengig av situasjonen i EU+-staten, kan dette være stasjonære eller bærbare datamaskiner osv. Ved oppstart av et nytt senter kan én enhet være nok, men dette må justeres opp til nødvendig antall. De ansatte bør få opplæring i bruk av nye kommunikasjonsverktøy.
- For søkere: I første fase er det viktig at søkerne kan kommunisere med slektninger, men hvis de oppholder seg på senteret lenge, er det også viktig at de kan kommunisere med andre, som advokater osv. I dag skjer kommunikasjonen med slektninger med mobiltelefon, smarttelefon og internett. For å forenkle kommunikasjon og tilgang til informasjon, er internettilgang (wi-fi) anbefalt, særlig fordi mange søkere har en smarttelefon.

I eksisterende sentre bør IT-infrastrukturen kunne håndtere en plutselig økning i bruk, og i nye sentre bør den komme på plass raskt. Verktøy for styring og overvåking av mottakssystemet bør kunne oppjusteres og være tilgjengelig fra forskjellige steder, i samsvar med retningslinjene for databeskyttelse.

### God praksis

Felles bruk av lagerbeholdning og forsyninger kan være kostnadseffektivt. Samarbeid med militæret, frivillige organisasjoner osv. kan være nyttig for å kjøpe, lagre, transportere og installere senger, telt osv. Det er også mulig å gi militæret ansvaret for anskaffelse av en felles lagerbeholdning og forsyninger.

### 3. Respons- og ledelsesfasen

- **Anskaffelse**

Anskaffelse kan ha skjedd allerede før den plutselige tilstrømningen. Behovet for visse produkter, forsyninger eller tjenester kan imidlertid bli høyere enn forventet. I en slik situasjon finnes det flere valgmuligheter innenfor de europeiske anbudsreglene:

- En nødprosedyre: Denne prosedyren er som den vanlige, offentlige anbudsprosedyren, men behandlingstiden er mye kortere.
- En tvungen nødprosedyre: Denne prosedyren gjør det mulig å starte kontraktsforhandlinger med en leverandør umiddelbart. Dette kan bare gjøres ved uforutsette ulykker eller katastrofer. Når prosedyren har blitt brukt, er det strengt tatt vanskelig å hevde at en fremtidig høy tilstrømning er «uforutsett». Organisasjonen burde ha lært av tidligere erfaringer (situasjoner med høy tilstrømning er tross alt en del av mottak av søkere om internasjonal beskyttelse) og vært forberedt.

#### God praksis

I situasjoner med høy tilstrømning hender det at beslutninger må tas raskt, og da overholdes ikke alltid offentlige anbudsregler. Når det skjer, bør alle vurderingene og beslutningene som ligger til grunn for valg av prosedyre foreligge for å kunne forklare valg av prosedyre til en revisjonskomité, hvis nødvendig.

- **Logistikk og transport**

Rask logistikk og transport av varer og personer er et sentralt element i perioder med høy tilstrømning.

Når den høye tilstrømningen skjer og mennesker må flyttes, for eksempel fra inngangspunktet til et sted de kan oppholde seg en stund, bør ekstra logistikk- og transportmidler settes inn for å flytte mennesker og gjenstander. Ved en høy tilstrømning må personer med spesielle mottaksbehov få ekstra oppmerksomhet, og noen må kanskje flyttes til sykehus eller til spesielle (mottaks)sentre.

#### God praksis

Når mennesker blir transportert, f.eks. fra inngangspunktet til et sted de kan sove, er det tilrådelig å organisere overføring av en navneliste fra avgangsstedet til ankomststedet. Da vet de som tar imot transporten nøyaktig hvor mange personer som skal være på bussen, og hvem de er. I noen tilfeller kan det også være tilrådelig å ha en medarbeider med i kjøretøyet.

- **Forvaltning av lagerbeholdning og forsyninger**

Ved åpning av nye mottakssentre bør ekstra senger og andre forsyninger hentes på lageret og bli tatt i bruk. Nye bestillinger må da sendes umiddelbart for å fylle opp lagerbeholdningen, slik at man er forberedt på neste tilstrømning.

I perioder med høy tilstrømning må IT-verktøy og -enheter distribueres raskt. For de ansatte er kommunikasjonsmidler en viktig betingelse for å kunne jobbe, styre strømmingen og legge til rette for en viss grad av sikkerhet. For at søkere skal kunne ha kontakt med slektninger, bør de få tilgang til internett og elektrisitet. Ved åpning av nye sentre er det viktig at det finnes kommunikasjonsmidler for å kunne kommunisere med omverdenen (f.eks. med slektninger eller beredskapstjenester), i tillegg til mobile enheter.

For å gi og opprettholde støtte kan det være et alternativ å leie inn ekstra servicemedarbeidere fra en ekstern konsulent (*se også kapittel 1 om menneskelige ressurser*).

### God praksis

I korte perioder kan det anbefales å vurdere tjenesteutsetting av IT-tjenester.

## 4. Gjennomgangs- og justeringsfasen

- **Anskaffelse**

Mottaksmyndigheten bør vurdere kontrakter og leverandørytelse (reaksjonsevne, kvalitet, effektivitet osv.) og kontrollere om kontraktene var omfattende nok til å håndtere en situasjon med høy tilstrømning. Resultatet av denne vurderingen gir innspill til senere kontrakter.

- **Logistikk og transport**

Ekstra logistikk- og transportmidler kan bli satt på vent, og transporten skjer da med vanlige transportmidler. I denne fasen er det nødvendig å vurdere prosessene, tilgjengeligheten til transportmidlene og om tidsplanen fungerte. Denne informasjonen kan bidra til å forbedre neste forberedelses- og utarbeidelsesfase.

- **Forvaltning av lagerbeholdning og forsyninger**

Når et mottakssenter stenger, kan ekstra forsyninger sendes tilbake til lageret, eller til eieren hvis de ble leid. I noen tilfeller må lagerbeholdningen fylles opp igjen. En kvalitetskontroll av utstyr som blir brukt på andre sentre bør utføres for å se om gammelt utstyr bør erstattes med utstyr fra mottakssenteret som skal stenges. Det anbefales å se om gjenværende mottakssentre kan oppgraderes med lagerbeholdningen og forsyningene som blir returnert. Det er også tilrådelig å vurdere om lagerbeholdningen og just-in-time-kontraktene var tilstrekkelige, eller om de må justeres for å være forberedt på en ny høy tilstrømning.

## K. Menneskelige ressurser

### 1. Innledning

De ansatte er ikke bare den mest verdifulle ressursen når det gjelder å håndtere økt tilstrømning, men også den vanskeligste å planlegge og anskaffe på forhånd. En beredskapsplan bør ikke bare omfatte ansatte i mottaks-sentrene, men også i støttetjenestene (f.eks. på hovedkontoret).

### 2. Forberedelses- og utarbeidelsesfasen

- **Effektiv ledelse av eksisterende menneskelige ressurser**

Det tar tid å ansette mye medarbeidere, så den tyngste HR-byrden ligger i utgangspunktet på eksisterende ansatte i situasjoner med høy tilstrømning. De bør derfor være så godt forberedt som mulig på sine spesifikke roller ved høy tilstrømning. Alle profiler i den nåværende arbeidsstyrken bør inkluderes systematisk. Oppgaver og roller i perioder med en plutselig økning i tilstrømningen bør være tydelig beskrevet på forhånd. For å fremme mobilitet bør en kartlegging av tilgjengelig personale alltid være oppdatert. Denne kartleggingen sikrer at det hele tiden er kjent hvem som kan settes inn, hvor, og til hvilke oppgaver.

Forberedende trinn for ledelse av menneskelige ressurser	
<input type="checkbox"/> Inkluder en beskrivelse av oppgaver/roller som skal utføres i perioder med plutselig høy tilstrømning for alle nåværende ansatte.	<p>Ansatte som påtar seg nye roller ved en plutselig tilstrømning bør få opplæring i disse rollene på forhånd (f.eks. en nestleder som tar rollen som leder, en ansatt innen logistikk som skal hjelpe med regnskap osv.). Dette kan ta form av team som står klare (<i>flying squads</i>), som er opprettet i forberedelses- og utarbeidelsesfasen, og som enkelt kan sette i gang med å starte et nytt senter i implementeringsfasen. De andre ansatte må dele arbeidsoppgaver mer effektivt seg imellom for å holde de eksisterende sentrene i gang. Dette innebærer også å bestemme på forhånd hvilke oppgaver som kan settes på vent eller utføres i mindre grad for å kunne drive senteret i påvente av forsterkninger.</p>
<input type="checkbox"/> Sørg for balanse mellom gamle/erfarne og nye ansatte.	
<input type="checkbox"/> Lær opp ansatte som må påta seg nye roller i situasjoner med høy tilstrømning (etablering av team som står klare).	
<input type="checkbox"/> Ha forhåndsbestemt prioritering av oppgaver for ansatte.	
<input type="checkbox"/> Fremme mobilitetstiltak for ansatte.	

Ideelt sett bør det alltid være en balanse mellom nye og erfarne ansatte for å unngå at en støttetjeneste eller et senter må drives med bare nyansatte.

#### God praksis

Erfarne ansatte kan lede oppstarten av nye sentre og veilede nyansatte og blir ofte kalt oppstartsledere. Oppstartsledere kan også sikre kommunikasjon med støttetjenestene på hovedkontoret. Et mentorsystem, der eksisterende sentre veileder og støtter nye sentre, har vist seg å være svært effektivt, forutsatt at lederen for det nye senteret har fått et klart mandat av lederen for det eksisterende senteret til å bruke ansatte, materiell osv. Ansatte som får en mentorrolle og skal lære opp nye kolleger bør få opplæring.

- **Rekruttering av ekstra menneskelige ressurser**

For å redusere tiden det tar å skaffe nye ansatte bør standardiserte stillingsbeskrivelser med en detaljert beskrivelse av nødvendige ferdigheter og oppgaver være tilgjengelige og oppdaterte til enhver tid.

Den administrative byrden ved rekruttering som haster bør analyseres. Hvert trinn bør sjekkes for å se om det er nødvendig og om det er mulig å forkorte prosessen. Prosedyrer som haster kan forhandles med personer eller organisasjoner som kan gi offisielle godkjenninger (f.eks. styremedlemmer, finansinspektør osv.).

Forberedende trinn for rekruttering	
<input type="checkbox"/> Forbered standardiserte stillingsbeskrivelser for alle profiler.	Standardiserte stillingsbeskrivelser, ledige stillinger, utvelgelsestest osv. bør utarbeides på forhånd. Nødvendige grunnleggende ferdigheter for nyansatte bør fastsettes, og jurymedlemmer for utvelgelsesprosedyrene kan utnevnes på forhånd. Et organisasjonskart for et senter med standard størrelse som viser nødvendig personale for å ta imot ulike målgrupper (f.eks. enslige barn, personer med en helseprofil osv.) kan utarbeides og avtales på forhånd med de relevante tjenestene. Dette rammeverket bør respekteres i så stor grad som mulig.
<input type="checkbox"/> Forbered standardiserte organisasjonskart for alle mottakssentre.	
<input type="checkbox"/> Minimer administrative prosedyrer for rekruttering.	
<input type="checkbox"/> Opprett samarbeid med nasjonale/lokale arbeidsmyndigheter.	
<input type="checkbox"/> Vurder tjenesteutsetting av rekruttering til midlertidige kontorer.	
<input type="checkbox"/> Opprett og vedlikehold rekrutteringspools.	
<input type="checkbox"/> Utarbeid en HR-strategi for å rekruttere flere ansatte.	
<input type="checkbox"/> Forbered reklame/bevisstgjøring med audiovisuelt materiale for å informere om mottaksmyndighetens arbeid.	

funksjoner ved oppstart av nye sentre. Videre kan nasjonale eller lokale arbeidsmyndigheter kontaktes på forhånd for å avtale samarbeidsprotokoller som beskriver hvordan de raskt kan bidra til å rekruttere nye medarbeidere. Det er også mulig å tjenesteutsette rekrutteringen, eller en del av den (f.eks. forhåndsutvelgelsen), til midlertidige kontorer eller andre ansettelsesbyråer. Utplasseringsavtaler kan inngås med offentlige myndigheter, frivillige organisasjoner osv. som utfører lignende aktiviteter (interneringssentre, overnattingssteder for hjemløse osv.) for å håndtere midlertidig mangel på ansatte. Ideelt sett bør disse personene få opplæring på forhånd.

En effektiv HR-strategi for å inngå kontrakter med ekstra ansatte bør analyseres og utarbeides på forhånd. Det er mulig å lage en film som viser de forskjellige rollene på sentrene og i hovedkontorets støttetjenester. Denne kan vises under gruppesamlinger i kommuner der nye sentre skal åpnes, ved universiteter ved slutten av studieåret osv. Disse samlingene vil gi interesserte personer et bedre bilde av arbeidsinnholdet og fungere som en form for automatisk forhåndsutvelgelse (*jf. kapittel E (7), Samarbeid med frivillige*).

### God praksis

En mottaksmyndighet bør tenke over hvilke type kontrakter som tilbys til nyansatte med tanke på den ustabile konteksten og usikkerheten rundt hvor lenge situasjonen med høy tilstrømning vil vare. Tilbud om åpne arbeidsavtaler med en klausul som fastslår at kontrakten avsluttes når senteret stenges, kan være et godt kompromiss mellom fleksibilitet og å gi et mer langsiktig perspektiv til nyansatte enn en midlertidig kontrakt.

- **Opplæring og coaching av nye menneskelige ressurser**

Under høy tilstrømning er det en risiko for et større fokus på rekruttering enn på opplæring. For å garantere kvaliteten på mottaket og motivasjonen til de ansatte, bør mye tid settes av til opplæring. Grunnleggende opplæringspakker (etiske retningslinjer, grunnleggende profesjonell holdning, førstehjelp, brannforebygging, konfliktløsning, asyllovgivning, interne prosedyrer osv.) bør utarbeides på forhånd og holdes oppdatert. Det er også viktig å skille mellom nødvendig og mindre nødvendig opplæring.

#### Forberedende trinn for opplæring av ansatte

- |                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Forbered grunnleggende og nødvendige opplæringspakker.     |
| <input type="checkbox"/> Bruk EASOs opplæringsmoduler om mottak og relaterte emner. |
| <input type="checkbox"/> Utvikle metoder for coaching av nyansatte (peer coaching). |



Bruk av opplæringsmoduler om mottak utarbeidet av EASO og opplæringsøker for instruktøren er anbefalt.

Selv om det er et åpenbart behov for ansatte med allsidig kompetanse, bør det også være en balanse mellom ansatte med allsidig kompetanse og ansatte med spesialiseringer og mellom nye og erfarne ansatte. Denne balansen kan oppnås ved å bruke mentorer og støttetjenester.

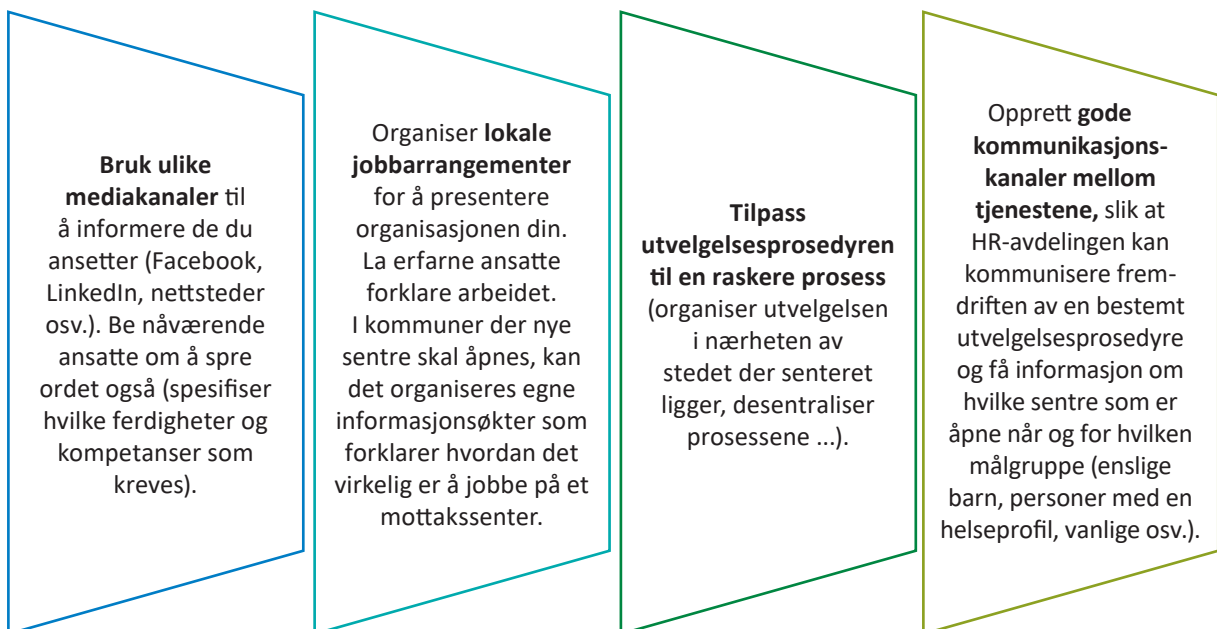
- **Opplæring av ansatte i beredskapsplanlegging**

De ansatte skal få god og spesifikk opplæring i og være godt forberedt og bevisste på beredskapsøvelser. Å delta på scenariobasert opplæring i et autentisk, operasjonelt miljø gir mer realistiske muligheter for beslutningstaking. Det tilrettelegger for en effektiv opplæringsopplevelse i en realistisk sammenheng, og det er viktig å sikre at ansatte forstår roller og ansvar i kritiske situasjoner og at de står godt rustet til å gi respons.

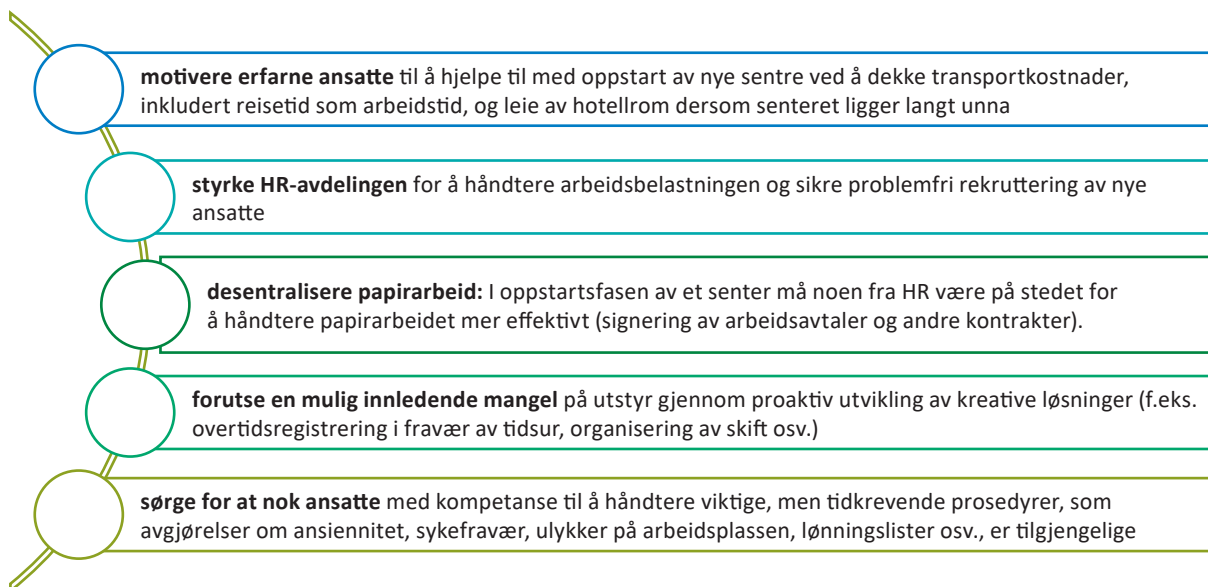
### 3. Respons- og ledelsesfasen

- **Rekruttering og opplæring av nyansatte**

Det bør tas hensyn til følgende aspekter ved rekruttering av nyansatte:



Ta hensyn til at mye kan endres i siste øyeblikk (f.eks. at oppstartsdatoen blir utsatt eller satt på vent på ubestemt tid, endret målgruppe). Denne informasjonen og dens skiftende karakter må formidles tydelig til både nyansatte og eksisterende ansatte, med fokus på den midlertidige karakteren og behovet for fleksibilitet. Tenk også over om det er mulig å:



Grunnleggende opplæring er ikke tilstrekkelig til å forberede nyansatte fullt ut på jobben de skal gjøre. Det er også behov for ekstra coaching. Minst én erfaren kollega fra hver avdeling, team eller jobbkategori bør hjelpe nyansatte med en rekke ulike spørsmål (være mentor). Vedkommende bør få den tiden og plassen han/hun trenger til å utføre oppgaven.

### God praksis

En ekstern støttetjeneste kan opprettes, med erfarne ansatte som svarer på spørsmål fra nyansatte. Dette kan bidra til at byrden ved å hjelpe nyansatte deles.

#### • Håndtering av press på ansatte

En periode med høy tilstrømming legger konstant og høyt press på ansatte i alle mottaksaktiviteter. Høyt press kan være motiverende, men hvis presset blir uhåndterlig eller overdrevent, kan det føre til stress som gir seg utslag i fysisk eller psykisk sykdom. Vi reagerer ulikt på press. Noe som virker stimulerende for en, kan være stressende for en annen. Overdrevent stress kan påvirke ytelse, helse og mellommenneskelige forhold. Ledere og teamledere bør hele tiden ta hensyn til dette ved å overvåke og håndtere press på de ansatte ved hjelp av forhåndsdefinerte indikatorer (f.eks. sykefravær, at ansatte slutter). Effektive retningslinjer for HR bør utarbeides for å forebygge sykdom på grunn av høyt arbeidspress. Et ekspertteam kan læres opp som stressteam for å gi råd og støtte.

Det er avgjørende å skape et effektivt samarbeid mellom ansatte og frivillige, i den grad de er involvert (se [kapittel 6 om ekstern samordning med frivillige](#)). Frivillige kan lette byrden for ansatte, men da må de være organisert på riktig måte.

Ledelsen bør motivere de ansatte ved å vise at de verdsetter arbeidet og engasjementet deres regelmessig og på ulike måter (skrive et personlig takkebrev, legge ut en videomelding på nett, organisere et arrangement for de ansatte, belønning i form av penger osv.)

Det er også viktig at ledelsen opprettholder en tydelig og realistisk kommunikasjon om mulig stenging av senteret.

## 4. Gjennomgangs- og justeringsfasen

Denne fasen skal brukes til å fullføre opplæringen av nyansatte.

Hvis mottakskapasiteten må reduseres, bør mottaksmyndigheten ha en godt gjennomtenkt HR-strategi med klare kriterier for permittering. Interne og eksterne erstatninger som omfatter andre myndigheter som er knyttet til mottaksmyndigheten, som behandlende myndigheter og migrasjonsmyndigheter, bør vurderes.

Et tilstrekkelig antall ansatte må alltid være på stedet til senteret faktisk stenges. For å motivere de ansatte til å bli, kan et form for incentiv vurderes, som belønning i form av penger.

En kommunikasjonsstrategi for å informere mottaksansatte om nedleggelse av sentre (tidsplan, stengningsmåte, fagforeninger som vil bli involvert osv.) bør utarbeides.

Hvis midlertidig ansatte føler at de blir rettferdig behandlet, også etter at kontrakten er avsluttet, er det sannsynlig at de vil anbefale myndigheten som arbeidsgiver og vurdere å jobbe for myndigheten igjen selv senere.

Sørg for at det er nok ansatte til å behandle oppsigelse av kontrakter. Dette medfører en høy arbeidsbelastning som bør håndteres så raskt som mulig.

## L. Administrere mottaksforhold i en situasjon med høy tilstrømning

### 1. Innledning

Mottaksforhold for søkere er regulert av Mottaksdirektivet (RCD), og en beredskapsplan bør være i tråd med RCD. Siden direktivet tillater en betydelig grad av skjønn for å definere hva som utgjør en verdig levestandard, samt hvordan den bør oppnås, utarbeidet EASO en veiledning om mottaksforhold som gir EU+-statene mer detaljerte standarder og indikatorer for mottaksforhold som er avgjørende for å sikre en verdig levestandard for søkerne. EASO-veiledningen tar imidlertid for seg normale situasjoner og ikke situasjoner med høy tilstrømning. Derfor er målet med dette kapittelet å gi EU+-statene veiledning om hvordan mottaksforhold i situasjoner med høy tilstrømning bør være, i henhold til art.18(9)(b) i RCD.

Når det gjelder søkerens behov, er det viktig å huske at de generelle bestemmelsene i EASOs veiledning om mottaksforhold alltid skal følges: 1) gjennomsiktighet og ansvarlighet, 2) ikke-diskriminerende, 3) hensyn til spesielle behov. Som forklart ovenfor, bør standardene i henhold til RCD for ikke-eksepsjonelle situasjoner også være referansepunkt i situasjoner med høy tilstrømning.

Det er selvsagt vanskeligere å tilby mottaksforhold i situasjoner med høy tilstrømning enn i en vanlig situasjon. Mye er avhengig av nasjonal lovgivning, f.eks. anbudsprosedyrer, arbeidslovgivning, kommunikasjon med kommuner osv., og av at statens ressurser ikke er ubegrensede. Det finnes begrensninger i mottakssystemene, i mange tilfeller knappe ressurser, også når det gjelder HR, tid og energi. Det er derfor vanskelig å fastsette en generell bestemmelse, men visse elementer må tas i betraktning.

### 2. Forberedelses- og utarbeidelsesfasen

Som forklart over, bør minimumsstandardene fungere som et referansepunkt, også i krisesituasjoner, selv om tidsrammen for å oppnå dem kan være en annen enn i perioder når nye sentre opprettes uten tidspress. Det å nå standardene kan betraktes som et pågående arbeid som allikevel er det endelige målet.

Beredskapsplanen bør gå inn for å levere mottaksforhold som er i tråd med Mottaksdirektivet så raskt som mulig. Dette innebærer hovedsakelig forberedelser for å identifisere alternative kanaler for anskaffelse av varer og tjenester i stedet for å bruke anbudsprosedyrer. Hvis det ikke er mulig, kan det være en løsning å kjøpe inn på et tidligere tidspunkt og lagre forsyninger som kan brukes i en situasjon med høy tilstrømning. En annen løsning er fleksible kontrakter som tillater kjøp av ekstra varer og tjenester fra leverandører som er valgt tidligere innenfor en anbudsordning, eller å legge til «just-in-time»-leveranser i offentlige anbud for å unngå lagring av produkter, men kunne bestille i siste liten (*jf. kapittel E. Ledelse/beslutningstakingsstruktur og kapittel J. Ressursstyring*).

Videre kan det være nyttig å bygge opp kapasiteten ved hjelp av sivilsamfunnet og frivillige. Gå inn for å opprette et effektivt nettverk av frivillige organisasjoner og enkeltpersoner som kan gi ulike typer hjelp i situasjonen med høy tilstrømning.

En god oversikt over antall søkere, personopplysningene deres og eventuelle spesielle behov er nødvendig for å kunne administrere mottaksdelen.

Verktøy for å tilrettelegge egnede mottaksforhold	Utforming av en fleksibel prosess
<input type="checkbox"/> Utform en fleksibel prosess i forhold til hvem som gjør hva og når for å registrere alle søkere før de får innkvartering.	Å forberede en fleksibel prosess fra ankomsttidspunktet til tidspunktet for innkvartering og fastsette hvem som gjør hva og når, vil tilrettelegge for innføringen.
<input type="checkbox"/> Ha sjekklister for å identifisere (åpenbar) sårbarhet, slik at personer med spesielle behov kommer til de mest egnede mottakssentrene.	I tillegg til å prioritere boligstandarder, er det svært viktig å registrere alle søkerne før de får tilordnet et mottaks-senter. Å registrere hver enkelt mottaksbeboer og vite hvor de befinner seg er avgjørende for å kunne spore dem senere, og spesielt for å finne familiemedlemmer de har blitt adskilt fra under reisen eller ved ankomst.
<input type="checkbox"/> Ha fortegnelser over personer, slik at de kan spores	

Tilstrækkelige ressurser bør gis for å identifisere spesielle behov så tidlig som mulig. I en situasjon med høy tilstrømning er både tid og ressurser ofte begrenset, og dette aspektet blir da enda viktigere enn under vanlig drift av mottakssystemet. På denne måten kan personer med spesialbehov få en så egnet bolig som mulig og veiledning. Hvis ikke, vil behovet bli større og innsatsen for å avhjelpe vil kreve mer tid og ressurser.

### God praksis

#### EASOs verktøy for identifisering av personer med særskilte behov (IPSN)

For å støtte EU+-statene i identifiseringen og vurderingen av spesielle behov med hensyn til prosess- og mottaksgarantier, har EASO utviklet et nettbasert, interaktivt verktøy som er allment tilgjengelig på en rekke EU-språk.

IPSN-verktøyet er et intuitivt, praktisk instrument som skal støtte betimelig og pågående identifisering av individuelle spesielle behov uten at det er behov for spesialkunnskaper. Det benytter seg av en oversikt over indikatorer som er knyttet til ulike kategorier av personer med mulige spesielle behov. Listen inneholder alle kategoriene som er nevnt i RCD, samt LGBTI-personer og personer med kjønnsrelaterte spesielle behov. Valg av kategori gir ytterligere informasjon for å vurdere om søkeren har de respektive spesielle behovene og genererer en sjekklister og en kort veiledning om relevante støttetiltak. Mottaksstøtte er et av aspektene som er utviklet i IPSN-verktøyet.

Når brukeren har generert relevant informasjon, kan han eller hun velge å skrive ut eller lagre en rapport, inkludert et utvalg av forskjellige elementer. Rapporten kan individualiseres for det aktuelle tilfellet før den blir lagret eller skrevet ut.

Integrering av IPSN-verktøyet i en nasjonal mekanisme som er i samsvar med kravene i dette avsnittet er ansett som god praksis.

Verktøyet er tilgjengelig på <https://ipsn.easo.europa.eu>

## 3. Respons- og ledelsesfasen

Hvis aktivering av beredskapsplanen påvirker mottaksforholdene, er det viktig å informere søkerne om konsekvensene. Hvis de forventede standardene ikke er på plass, eller tidsrammene, standardprosessen eller -forholdene er ikke oppfylt, bør oppdatert informasjon og påfølgende trinn komme på plass for å informere søkerne på en gjennomiktig måte (jf. *kapittel E – Ledelses/beslutningstakingsstruktur, kapittel F – Informasjonsstyring og kommunikasjon, og kapittel G – Ekstern samordning*).

### God praksis

Under registreringsprosessen bør en sjekklister med sårbarhetskriterier fylles inn for å identifisere spesielle behov. Hvis spesielle behov oppstår, blir tilpassede mottakssentre prioritert for de som trenger dem mest.

Sjekklister lagres i søkerens fil, og søkeren får informasjon om den eksepsjonelle situasjonen og neste trinn som skal tas.

Opplysninger om senteret søkeren sendes til blir lagret.

## 4. Gjennomgangs- og justeringsfasen

I denne fasen skal alle aktiviteter rettes mot full innføring av RCD og EASOs *veiledning om mottaksforhold: operasjonelle standarder og indikatorer*. Oppfølging av aktiviteter og resultater og rapportering oppover er nødvendig for å kunne justere om nødvendig. Handlingsplaner for å justere «som det er» i forhold til «skal bli» og å ha oversikt over endringer og utvikling vil gjøre resultatene synlige. Mottaksforhold som ikke oppfyller standardene vil få et rammeverk og en tidslinje for å oppfylle målene, samtidig som det tas hensyn til utviklingen av den faktiske situasjonen.

## M. Sikkerhet/forebygging og trygghet

### 1. Innledning

Når beredskapsplanen utarbeides, er det rimelig å ha en bred forståelse av sikkerhet. Både fysiske og andre aspekter bør vurderes, som helse (inkludert psykisk helse), personlig informasjon og familiens sikkerhet (respekt for familieforhold).

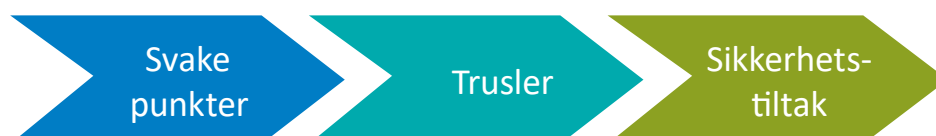
Sikkerhet er et hovedprinsipp som står fast og en forutsetning for å tilby andre tjenester. Noen situasjoner krever imidlertid at ett sikkerhetsaspekt prioriteres. Det bør derfor være et konstant fokus på sikkerhet, inkludert sikkerhetsaspekter for både søkere og ansatte.

I en situasjon med høy tilstrømming er visse elementer nye, for eksempel ansatte eller infrastruktur, og risikoen kan være høyere enn på eksisterende sentre. Det bør derfor legges spesiell vekt på å sørge for at nyansatte blir kjent med sikkerhetstiltak og forebyggende tiltak og å kontrollere alle sikkerhetsaspekter på nye sentre. En annen risikofaktor er at handlinger må utføres raskt, noe som øker muligheten for feil. Hvis mulig, vil det være nyttig å ha tydelige retningslinjer for å rette feil som blir gjort.

### 2. Forberedelses- og utarbeidelsesfasen

Forberedende trinn for sikkerhet og forebygging
<input type="checkbox"/> Identifiser spesifikke trusler.
<input type="checkbox"/> Forbered relevante sikkerhetstiltak på forhånd, inkludert husregler.
<input type="checkbox"/> Kartlegg alle relevante aktører.

Det første punktet som bør tas opp er å identifisere svake punkter og knytte dem til potensielle trusler. Dette kan vurderes i henhold til erfaringer så langt eller ved hjelp av en ekstern ekspert for en objektiv analyse av systemet. Neste trinn er å finne de mest effektive tiltakene for å forhindre potensielle trusler.



Dette er de vanligste truslene:

- sykdom (spesielt smittsomme sykdommer)
- psykososiale problemer
- opptøyer (f.eks. på grunn av spenning mellom etniske grupper, utilstrekkelige mottaksforhold eller overbefolkning)
- vanskeligheter med å overvåke de ansatte på grunn av en krise, noe som kan føre til situasjoner der de ansattes adferd ikke er korrekt eller de har utilstrekkelig opplæring
- vold i hjemmet, feil eller utilstrekkelig foreldreomsorg
- seksuell trakassering
- krav og press fra søkere (spesielt streik)
- overtredelse av husregler (nattebråk, narkotikamisbruk, hærverk)
- forfølgelse og mobbing fra søkere eller ansatte (f.eks. på etnisk eller religiøst grunnlag eller mot LGBT-personer)
- avsløring av personopplysninger eller konfidensiell informasjon
- mistanke om radikaliserings eller kontakt med terrorister
- eksterne trusler (definert som trussel fra en person og/eller en organisasjon utenfra mot mottakssenteret (infrastruktur, ansatte eller søkere))

✓ **Når det gjelder eksterne trusler, kan trusler mot mottaket, som brannstiftelse, forekomme før senteret åpner.**

Ulike tiltak kan iverksettes for å forberede seg på å håndtere slike trusler, som:

- fysiske sikkerhetstiltak (f.eks. vakter, gjerder, videoovervåkning)
- informasjon (f.eks. brosjyrer, møter, videoer)
- mentor for nyansatte
- mekling i konflikt
- rapporteringskanaler (f.eks. alarmtelefoner, GSM-rekkevidde, mulighet til å dele informasjon på en konfidensiell måte)
- å opprettholde et godt forhold til lokalsamfunnet
- IT (for eksempel bruk av VPN, gode retningslinjer for passord)
- organisatoriske tiltak (f.eks. skiftordning for bruk av felles bad, isolering av syke, rask transport av vann og medisiner)
- å forberede SOP på høyrisikohendelser eller svært sannsynlige hendelser som kan påvirke kapasiteten (f.eks. brann)
- gode tiltak for forebygging og begrensning av smittsomme sykdommer
- å utarbeide gode retningslinjer for sanksjoner

Når nye sentre åpnes under høy tilstrømning, må de komme i drift så raskt som mulig. Derfor er det svært viktig å utarbeide relevante sikkerhetstiltak på forhånd, som husregler, gode prosedyrer og nødvendige kontrakter (f.eks. med et sikkerhetsfirma). Vanligvis er husregler og prosedyrer på plass, men ikke alle gjelder for sentre som drives i en situasjon med høy tilstrømning (med mindre tid, mer overfylte sentre og andre interessenter enn i en vanlig situasjon). Mottaksmyndigheten må da finne ut hvilke justeringer som er nødvendige.

Vær forberedt på økte sikkerhetsrisikoer som kan oppstå i en situasjon med høy tilstrømning, og forsøk hvis mulig å utarbeide tydelige prosedyrer som fastsetter hvordan de ansatte skal handle dersom visse situasjoner oppstår. Selv om det foreligger prosedyrer som angir hvordan de fleste farlige situasjoner skal håndteres, er det viktig å analysere dem for eventuelle behov for endringer i situasjoner med høy tilstrømning.

I situasjoner med høy tilstrømning er det ikke alltid mulig å sikre alle sikkerhetsaspekter samtidig. Det bør derfor foretas en analyse av bestemte sikkerhetslementer for å avgjøre hvilke som bør prioriteres (f.eks. brannregler).

Tilstrækkelig opplæring og kunnskap om prosedyrer blant ansatte er avgjørende for å gjøre de ovennevnte tiltakene mulig, fordi sikkerhet ikke bare sikres ved hjelp av maskinvare, regler og forskrifter. Det er et produkt av en trygg og respektfull atmosfære på mottakssenteret. Denne atmosfæren kan kun skapes gjennom respektfull, menneskelig samhandling med asylsøkere og å sørge for at de alltid behandles med verdighet. Kommunikasjon er avgjørende. Det er også bra å utvikle og anvende sikkerhetsstrategier i dialog med mottaksbeboerne. Spesielt bør ekstra sikkerhetstiltak være tilgjengelige for personer med spesielle behov i perioder med høy tilstrømning (f.eks. å beskytte barn eller kvinner mot seksuell trakassering).

Det er ikke mulig å forutse alle situasjoner. Det kan være at mottaksmyndigheten ikke har mandat og vil trenge støtte til å ta i bruk enkelte sikkerhetstiltak. Det er derfor nyttig å kartlegge alle relevante aktører som kan yte nødvendig hjelp, som politi og brannvesen, og opprette former for kontinuerlig samarbeid.

For å sikre at et effektivt sikkerhetssystem er på plass er det svært viktig å kontrollere og vurdere alle tiltak som iverksettes. Det er særlig viktig å vurdere relevante erfaringer som har innvirkning på sikkerheten og ikke begrense vurderingen til antatte sikkerhetsrisikoer. Resultatene av vurderingen kommer til nytte i senere oppdateringer og oppgraderinger av planen. De er også viktige for gjennomgangs- og justeringsfasen, fordi de angir nøyaktig hvilke skader som må gjenoprettes.

Det er viktig å huske at denne vurderingen blir mer effektiv hvis den utføres i fellesskap av de ansatte på et operasjonelt mottakssenter og en ekstern sikkerhetsekspert. Denne løsningen gir en så stor grad som mulig av objektivitet og forståelse, noe som gjør resultatet mer verdifullt og rettferdig. Det anbefales også å få en vurdering fra en annen sakkyndig. Bruk strukturene som er på plass, f.eks. brannsikkerhetskontroller og -regler.

Dette er en felles prosess med vurdering på papiret og på stedet.

### 3. Respons- og ledelsesfasen

Sikkerheten kan ikke reduseres i en periode med høy tilstrømning, og det bør være prinsippet for både ledelsen og de ansatte. Spesielt i en uvanlig situasjon, som høy tilstrømning, er sikkerhet avgjørende, ikke bare for å sikre en verdig levestandard, men også for å redde liv. Å oppnå et tilstrekkelig sikkerhetsnivå i en situasjon med høy tilstrømning ville vært umulig uten et godt samarbeid mellom alle relevante interessenter og mellom mottaksansatte og søkere. Derfor er det viktig å gjøre dem oppmerksomme på alle trusler og sikkerhetstiltak. Informasjon om sikkerhet og forebygging skal prioriteres gjennom regelmessige informasjonsaktiviteter. Pass på å ikke overbelaste søkerne med informasjon, velg hva de bør få vite umiddelbart og hva som kan vente til senere. I noen tilfeller kan det være nok å sette opp informasjon på synlige steder. Sikkerhetsskilt skal være godt synlige (evakuering, brannslukkere osv.).

Noen ganger kan ansatte innse at det ikke er hensiktsmessig å følge prosedyrer som er utarbeidet i forberedelses- og utarbeidelsesfasen, eller at de ikke håndterer et problem på en god nok måte. Derfor er det svært viktig å sikre muligheten for umiddelbar og rask konsultasjon mellom ansatte og rådgivere. Alle sikkerhetstiltak må hele tiden vurderes med hensyn til hensiktsmessighet og effektivitet, og om nødvendig bør de tilpasses situasjonen.

Konstante vurderinger bør også utføres med hensyn til risiko og svake punkter. Overvåking av sikkerhetsforhold er ikke en del av en bestemt fase, men snarere en permanent aktivitet som bør økes i situasjoner med høy tilstrømning.

Sikkerhetstiltak for ansatte, f.eks. når kommunikasjonsaktiviteter med lokalsamfunnet organiseres, må inkluderes. Sørg for at det finnes en effektiv kanal for å rapportere eventuelle tvilsomme situasjoner som de ansatte avdekker og gode innsamlingsmetoder for all saksinformasjon som er relevant for en etterfølgende etterforskning eller rettssak.

Situasjoner med høy tilstrømning krever også økt og raskere samarbeid med andre interessenter. For mer informasjon om dette, se kapittelet om samordning med nasjonale sikkerhetsaktører.

#### God praksis

Sett opp en boks for å samle inn (muligens anonyme) konklusjoner og forslag om identifiserte svakheter og muligheter til forbedring. Dette vil være en god løsning for å gi de ansatte og asylsøkerne mulighet til å være kreative og en følelse av at alle ideer vil bli behandlet seriøst.

### 4. Gjennomgangs- og justeringsfasen

I tillegg til den konstante vurderingen som utføres i respons- og ledelsesfasen, er det svært nyttig med en fullstendig og oppsummerende vurdering etter en situasjon med høy tilstrømning. Resultatene av vurderingen kan brukes til fremtidig beredskap. Mottaksmyndighetene bør så langt det er mulig forsøke å sikre et tilstrekkelig objektivitetsnivå under vurderingen. Ekstern kompetanse kan være på sin plass, f.eks. et revisjonsfirma.

Interne meninger og vurderinger kan også ha stor verdi. Det er tilrådelig å ta hensyn til og handle i henhold til forslag fra ansatte (se god praksis-boksen over) og å finne ut hvilke løsninger de ansatte synes det er mest problematisk å bruke, eller er minst effektive. Prosedyrer eller husregler kan justeres deretter hvis nødvendig.

Det kan være nyttig å få tilbakemeldinger fra søkerne også. En oppsummering av rapporterte farer og ubehagelige situasjoner kan føre til en bedre kartlegging av mulige trusler og svakheter i den neste forberedelses- og utarbeidelsesfasen.

Det kan være vanskelig å avgjøre hvilke ekstraordinære sikkerhetstiltak som ble utført i respons- og ledelsesfasen som bør beholdes etterpå. Noen av dem kan være nyttige ved normale situasjoner. Vurderingen kan derfor være nyttig ikke bare i neste forberedelses- og utarbeidelsesfase, men også ved tilpasning til en normal situasjon og oppgradering av det vanlige sikkerhetssystemet.



## Vedlegg. Sjekkliste

### Aspekter som skal inkluderes i en kommunikasjonsplan tilpasset situasjoner med høy tilstrømning

- Spesifiser formålet med kommunikasjonen.
- Fremhev viktige meldinger som skal kommuniseres til eksterne interessenter.
- Forklar prosedyrer for hvordan man håndterer medieforespørsler, inkludert utnevning av talspersoner.
- Ta opp og gi veiledning om følsomme aspekter som kan føre til kritikk eller spenninger.
- Gi veiledning om hvordan informasjon om mottaksmyndighetens arbeid bør håndteres på sosiale medier.

### Verktøy for å være forberedt på rask anskaffelse av ny boligkapasitet

- Sjekkliste for anskaffelse av nye sentre (kvalitetsstandarder, relevante sikkerhetskriterier, infrastruktur og tilgjengelighet av tjenester)
- Tydelig fremgangsmåte for godkjenning av nye steder
- Standardkontrakter

## Spørsmål/emner som skal tas opp i gjennomgangs- og justeringsfasen

- Kapasitet og tidsplaner: Var porteføljen i samsvar med den nødvendige kapasiteten, og fungerte tidsplanen?
- Partnere: Hvem var de mest effektive partnerne (basert på kvalitet, kostnadseffektivitet, fleksibilitet)?
- Hvilke kontrakter ble ikke respektert og hva var årsaken? Er rettslige tiltak mulig?
- Ble kontraktsforpliktelsene oppfylt?
- Prosess: Hvilken (del av) prosess(en) for å øke kapasitet trenger justering?
- Evaluering av porteføljen av mottakssteder (basert på kvalitet, kostnadseffektivitet osv.): Hvilken kapasitet kan beholdes som (fremtidig) ekstra kapasitet?

## Forberedende trinn for logistikk og transport

- Utfør en vurdering av et logistikk- og transportsystem for å sjekke om det vil være behov for ekstra midler i en situasjon med høy tilstrømning.
- Opprett en liste over kontakter (*jf. kapittel E – Ekstern samordning*). Denne listen skal være oppdatert.
- Planlegg logistikk og transport av varer og personer til nye og mer avsidesliggende steder.
- Forbered transportordninger for søkere med spesielle behov (f.eks. drosjer, ambulanser).
- Ta hensyn til tidsplaner for logistikk og transport.
- Ferdigstill kontrakter med transportselskaper og/eller andre myndigheter som er involvert i transport og logistikk.

## Forberedende trinn for anskaffelse

- Foreta en vurdering av behovene for anskaffelse og offentlig anbud for tjenester og forsyninger ved høy tilstrømning.
- Kartlegg mulige leverandører av hovedressurser, og prioriter dem.
- Utarbeid spesifikasjoner og kontraktsmaler for anbud på nødvendige tjenester og forsyninger.
- Opprett klare prosedyrer og aktiveringsmekanismer som kan iverksettes i en situasjon med høy tilstrømning.
- Foreta anskaffelsen på forhånd, for eksempel ved bruk av rammeavtaler.

## Forberedende trinn for forvaltning av lagerbeholdning og forsyninger

- Utfør en vurdering av type og mengde nødvendige forsyninger.
- Sørg for et nettverk av leverandører og for å ha flere leverandører for hvert produkt.
- Vurder alternativene lagring og just-in time-kontrakter for nødvendige produkter, avhengig av leverandørenes evne til å levere ekstra forsyninger som det er behov for raskt. Antall på lager avhenger av hvor lang tid leverandørene trenger for å levere. Oppdater forsyningsbeholdningen slik at forsyninger kan bestilles effektivt (unngå for liten eller stor beholdning).

## Forberedende trinn for styring av menneskelige ressurser

- Inkluder en beskrivelse av oppgaver/roller som skal utføres i perioder med plutselig høy tilstrømning for alle ansatte.
- Sørg for balanse mellom gamle/erfarne og nye ansatte.
- Lær opp ansatte som må påta seg nye roller i situasjoner med høy tilstrømning (opprette team som står klare).
- Ha en forhåndsbestemt prioritering av oppgaver for ansatte.
- Fremme mobilitetstiltak for ansatte.

## Forberedende trinn for rekruttering

- Forbered standardiserte stillingsbeskrivelser for alle profiler.
- Forbered standardiserte organisasjonskart for alle mottakssentre.
- Minimer administrative rekrutteringsprosedyrer.
- Etabler samarbeid med nasjonale/lokale arbeidsmyndigheter.
- Vurder tjenesteutsetting av rekruttering til midlertidige kontorer.
- Opprett og vedlikehold en rekrutteringspool.
- Utarbeid en HR-strategi for å rekruttere flere ansatte.
- Forbered reklame/bevisstgjøring med audiovisuelt materiale for å informere om mottaksmyndighetens arbeid.



### Forberedende trinn for opplæring av ansatte

- Forbered grunnleggende og nødvendige opplæringspakker.
- Bruk EASOs opplæringsmoduler om mottak og relaterte emner.
- Utvikle metoder for coaching av nyansatte (peer coaching).

### Verktøy for å forberede egnede mottaksforhold

- Utform en fleksibel prosess for hvem som gjør hva og når for å registrere alle søkerne før de får innkvartering.
- Ha en sjekkliste for å identifisere (åpenbar) sårbarhet, slik at personer med spesielle behov blir sendt til de mest egnede mottakssentrene.
- Ha en fortegnelse over personer, slik at de kan spores.

## Forberedende trinn for sikkerhet og forebygging

- Identifiser spesifikke trusler.
- Forbered relevante sikkerhetstiltak på forhånd, inkludert husregler.
- Kartlegg alle relevante aktører.



## Getting in touch with the EU

### In person

All over the European Union there are hundreds of Europe Direct information centres. You can find the address of the centre nearest you at: [https://europa.eu/european-union/contact\\_en](https://europa.eu/european-union/contact_en)

### On the phone or by email

Europe Direct is a service that answers your questions about the European Union. You can contact this service:

- by freephone: 00 800 6 7 8 9 10 11 (certain operators may charge for these calls),
- at the following standard number: +32 22999696 or
- by email via: [https://europa.eu/european-union/contact\\_en](https://europa.eu/european-union/contact_en)

## Finding information about the EU

### Online

Information about the European Union in all the official languages of the EU is available on the Europa website at: [https://europa.eu/european-union/index\\_en](https://europa.eu/european-union/index_en)

### EU publications

You can download or order free and priced EU publications at: <https://op.europa.eu/en/publications>. Multiple copies of free publications may be obtained by contacting Europe Direct or your local information centre (see [https://europa.eu/european-union/contact\\_en](https://europa.eu/european-union/contact_en)).

### EU law and related documents

For access to legal information from the EU, including all EU law since 1952 in all the official language versions, go to EUR-Lex at: <http://eur-lex.europa.eu>

### Open data from the EU

The EU Open Data Portal (<http://data.europa.eu/euodp/en>) provides access to datasets from the EU. Data can be downloaded and reused for free, for both commercial and non-commercial purposes.



Publications Office  
of the European Union

ISBN 978-92-9485-667-8