Praktisk vejledning om asyl- og modtagelsesmedarbejderes trivsel

Del I: Standarder og politik

EASO's serie af praktiske vejledninger

September 2021

Praktisk vejledning om asyl- og modtagelsesmedarbejderes trivsel

Del I: Standarder og politik

EASO's serie af praktiske vejledninger

September 2021

Ansvarsfraskrivelse

Denne oversættelse er ikke blevet kvalitetskontrolleret af de kompetente nationale myndigheder. Hvis du finder, at oversættelsen ikke er i overensstemmelse med den relevante terminologi på nationalt plan, bedes du kontakte EUAA.

Manuskript afsluttet i august 2021.

Hverken Det Europæiske Asylstøttekontor (EASO) eller personer, der handler på vegne af EASO, kan påtage sig noget ansvar for, hvorledes de følgende oplysninger anvendes.

Luxembourg: Den Europæiske Unions Publikationskontor, 2022.

Print	ISBN 978-92-9487-530-3	doi:10.2847/842165	BZ-02-20-083-DA-C
PDF	ISBN 978-92-9487-511-2	doi:10.2847/071465	BZ-02-20-083-DA-N

© Det Europæiske Asylstøttekontor, 2021.
Eftertryk tilladt med kildeangivelse. Ved enhver anvendelse eller eftertryk af billeder eller andet materiale, der ikke er omfattet af EASO's ophavsret, skal der indhentes tilladelse direkte fra indehaverne af ophavsrettighederne.

TAK

Det Europæiske Asylstøttekontors (EASO's) *praktiske vejledning om asyl- og modtagelsesmedarbejderes trivsel* er kommet i stand takket være de kvalificerede og hårdtarbejdende eksperter, som blev udpeget af de nationale kontaktpunkter i EASO's netværk af sårbarhedseksperter til at deltage i arbejdsgruppen om medarbejdertrivsel. De deltagende eksperter kom fra Belgien (forbundsagenturet for modtagelse af asylansøgere), Tyskland (forbundskontoret for migration og flygtninge), Grækenland (Dansk Flygtningehjælp), Nederlandene (det centrale agentur for modtagelse af asylansøgere) og Rumænien (indenrigsministeriet).

EASO's sårbarhedsteam vil også gerne påskønne den støtte, teamet har modtaget fra de EASO-medarbejdere, der deltager i EASO's operationer, samt de psykologer, der støtter EASO's operationer i Grækenland.

Vi vil gerne udtrykke vores taknemmelighed til FN's Højkommissariat for Flygtninge og Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur, som sammen udgjorde referencegruppen for denne vejledning, for nyttigt og konstruktivt input til forbedring af det oprindelige udkast.

Vi skylder også en tak til medlemmerne af EASO's rådgivende forum, som har givet feedback, og til medlemmerne af EASO's netværk af sårbarhedseksperter for at dele deres viden.

OM VEJLEDNINGEN

Hvorfor blev denne vejledning udarbejdet? Det Europæiske Asylstøttekontors (EASO's) mission er at støtte medlemsstaterne i Den Europæiske Union og associerede lande (EU+-landene) ved bl.a. at levere fælles uddannelse, fælles kvalitetsstandarder og fælles oplysninger om oprindelseslande. For at nå sit overordnede mål om at hjælpe EU+-landene med at opnå fælles standarder og processer af høj kvalitet inden for det fælles europæiske asylsystem udvikler EASO fælles praktiske værktøjer og vejledninger.

Denne vejledning om medarbejdertrivsel blev udarbejdet som følge af en anmodning fra EASO's netværk af sårbarhedseksperter. Det er blevet anerkendt, at arbejdet inden for asyl- og modtagelsesområdet påvirker lederes og deres teams generelle trivsel. Myndighederne gav udtryk for, at de havde behov for vejledning i, hvordan medarbejdertrivselsforanstaltninger bedst kunne integreres i de igangværende aktiviteter og den støtte, der ydes.

Hvordan blev denne vejledning udarbejdet? Udarbejdelsen af denne vejledning startede med en øvelse på tværs af EU+-landene, der skulle kortlægge, hvilke behov førstelinjemedarbejdere på asyl- og modtagelsesområdet har, og skabe en forståelse af eksisterende god praksis, der kan bygges videre på. Resultaterne af denne kortlægningsøvelse blev udgangspunktet for udarbejdelsen af denne vejledning. Eksperter fra medlemsstaterne støttede udviklingen af indholdet, og EASO koordinerede udarbejdelsesprocessen. Inden afslutningen af arbejdet blev der gennemført en målrettet høring af eksperter inden for medarbejdertrivsel, og vejledningen blev gennemgået af EASO's netværk af sårbarhedseksperter.

Hvem henvender vejledningen sig til? Denne vejledning henvender sig primært til lederne i asyl- og modtagelsesmyndigheder. Dele af denne vejledning er dog også nyttige for HR-afdelinger, førstelinjemedarbejdere, interne og eksterne specialister og civilsamfundsorganisationer.

Sådan anvendes vejledningen. Denne vejledning består af tre separate, men indbyrdes supplerende dele. **Del I: Standarder og politik** fokuserer på, hvordan myndigheder skal udvikle en strategi for medarbejdertrivsel, når der ikke er en i forvejen. Den understøttes af forslag til standarder og indikatorer til det formål. Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel beskriver alle de praktiske værktøjer, der er identificeret som god praksis, og som allerede er implementeret i nogle af EU+-landene. Del III: Overvågning og evaluering tilvejebringer en overvågnings- og evalueringsmekanisme, der understøtter myndighederne med værktøjer til på en enkel måde at overvåge, hvilke fremskridt der gøres med foranstaltningerne. Denne vejledning har til formål at supplere — ikke erstatte — lokale politikker og strategier, der fokuserer på medarbejdertrivsel i EU+-landenes myndigheder.

Hvordan hænger denne vejledning sammen med national lovgivning og praksis? Dette er et »blødt« konvergensværktøj og er ikke juridisk bindende. Det afspejler god praksis, som er delt af EU+-landene og deres eksperter, og som er blevet omsat til standarder, der skal vejlede myndighederne i deres indsats inden for medarbejdertrivsel.

Kontakt os. Hvis du har spørgsmål eller feedback til dette dokument, kan du kontakte EASO's sårbarhedsteam pr. e-mail på vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

INDHOLDS-FORTEGNELSE

Tak 3

Om vejledningen 4

Forkortelser 7

Baggrund 8

1. INDLEDNING 10

1.1. Hvorfor er det vigtigt at fokusere på medarbejdertrivsel? 14

1.2. De vigtigste målgrupper og anvendelsen af denne praktiske vejledning 14

1.3. Retlig ramme 16

2. UDVIKLING AF EN MEDARBEJDERTRIVSELSPOLITIK 20

2.1. Standarder for medarbejdertrivselspolitikker 22

2.2. Medarbejdertrivselsstrategi 33

2.3. Handlingsplan for medarbejdertrivsel 35

3. OVERSIGT OVER MEDARBEJDERTRIVSELSFORANSTALTNINGER 38

4. INFORMATIONSFORMIDLING 48

BILAG 52

Bilag 1. Definitioner 53

Bilag 2. Standarder for medarbejdertrivsel 56

Bilag 3. Model for medarbejdertrivselsstrategi 57

Bilag 4. Modeller for handlingsplaner for medarbejdertrivsel og risikovurdering 60

Bilag 5. Budskaber vedrørende medarbejdertrivsel 62

Bilag 6. Model for skema til ansættelsessamtaler 65

FORKORTELSER

EASO	Det Europæiske Asylstøttekontor
EU	Den Europæiske Union
EU+-landene	Den Europæiske Unions medlemsstater og associerede lande
EU-OSHA	Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur
HR	menneskelige ressourcer
Kvalifikationsdirektivet (omarbejdning)	Europa-Parlamentets og Rådets direktiv 2011/95/EU af 13. december 2011 om fastsættelse af standarder for anerkendelse af tredjelandsstatsborgere eller statsløse som personer med international beskyttelse, for en ensartet status for flygtninge eller for personer, der er berettiget til subsidiær beskyttelse, og for indholdet af en sådan beskyttelse (omarbejdning)
Medlemsstat	en medlemsstat i Den Europæiske Union
SOP	operativ standardprocedure
SWS	standard for medarbejdertrivsel
TEUF	Traktaten om Den Europæiske Unions funktionsmåde

BAGGRUND

Akademisk forskning ([1]) om dette emne og møder i Det Europæiske Asylstøttekontor (EASO) med medarbejdere på stedet viser, at fagfolk, der arbejder inden for humanitær bistand og asyl, er mere udsat for depression, angst eller udbrændthed end medarbejdere, der arbejder på andre områder. Blandt de anførte grunde kan nævnes, at arbejdet er særligt krævende på grund af manglende ressourcer, at medarbejderne er vidne til lidelserne i den gruppe, de arbejder med, og jobusikkerhed, som alt sammen kan gå ud over trivslen. I begyndelsen af 2019 anmodede de nationale kontaktpunkter i EASO's netværk af sårbarhedseksperter EASO om at udveksle god praksis for egenomsorg og medarbejdertrivsel fra hele Europa på det årlige møde i EASO's netværk af sårbarhedseksperter. Som et første skridt foretog EASO en rundspørge blandt de nationale kontaktpunkter fra alle EU's medlemsstater og associerede lande (EU+-lande), som er medlemmer af EASO's netværk for modtagelses- og asylprocesser og EASO's netværk af sårbarhedseksperter. Formålet hermed var at indsamle mere viden om myndighedernes og civilsamfundsorganisationernes indsats inden for medarbejdertrivsel. En kortlægningsrapport ([2]) om den praksis, der anvendes i øjeblikket, og om de behov og mangler, som respondenterne har identificeret, blev udarbejdet og delt med de tre EASO-netværk i december 2019.

En af de vigtigste erfaringer fra kortlægningen var, at kroniske arbejdsrelaterede stressfaktorer, der ikke tages hånd om, kan føre til ændringer i den måde, medarbejderne opfører sig på, rokke ved deres værdinormer og deres følelsesmæssige tilstand og have konsekvenser for deres fysiske trivsel. Dette er særlig tydeligt med hensyn til, hvordan medarbejderne har det, når de udsættes for stress over længerevarende perioder. Stress over længerevarende perioder fører til hyppigere humørsvingninger, følelser af vrede og manglende arbejdsmotivation, som indberettet af respondenterne i den undersøgelse, som EASO iværksatte i 2019.

([1]) Solanki, H., *Mindfulness and Wellbeing: Mental health and humanitarian aid workers — A shift of emphasis from treatment to prevention*, Action Against Hunger, London, 2015; Antares Foundation, *Managing Stress in Humanitarian Workers — Guidelines for good practice*, 2012.

([2]) I alt deltog 23 lande i undersøgelsen, hvoraf de 21 er EU-medlemsstater. Der blev også modtaget bidrag fra Norge og Serbien. I alt deltog 89 personer. Førstelinjemedarbejdere nævnte daglig eksponering for traumatisk indhold, en stor arbejdsbyrde og lave lønninger som de vigtigste stressfaktorer. Samtidig anførte lederne bl.a. omfattende bureaukrati, mangel på struktur på arbejdspladsen og jobusikkerhed som hovedårsager til stress. Resultaterne viser, at deltagerne bemærkede ændringer i, hvordan de havde det, og den måde, de opførte sig og handlede på, både på arbejdspladsen og i deres privatliv.

Generelt viste undersøgelsen, at der var behov for at forbedre følgende områder inden for arbejdsmiljøet **for at forebygge risici** for dårligt helbred (fysisk og psykisk) blandt medarbejderne:

- den øverste ledelses engagement i og bevidsthed om **omsorgspligten** og betydningen af løbende støtte til medarbejdere gennem hele udsendelses-/ansættelsesforløbet
- styrkelse af aktiviteter forud for ansættelsen (f.eks. **lægelig** og **psykologisk screening** af alle medarbejdere)
- **mulighed for adgang** til klare oplysninger om **politikker** og **aktiviteter** vedrørende medarbejdertrivsel.

Endelig synes afhjælpning af arbejdsrelateret pres med hensyn til den aktuelle opfattelse af **migration** i Europa at være særdeles vigtig. Resultaterne viser, at der ved vurderingen og håndteringen af behov for medarbejdertrivsel hos ledere og førstelinjemedarbejdere skal tages hensyn til de ofte forholdsvis negative beretninger om emnet.

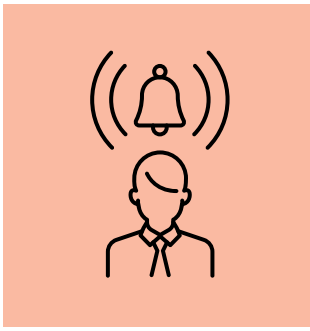
I 2020 udarbejdede EASO sammen med eksperter fra medlemsstaterne **Belgien**, **Tyskland**, **Grækenland**, **Nederlandene** og **Rumænien** denne praktiske vejledning ved at integrere resultaterne fra den indledende kortlægningsøvelse, der blev gennemført i 2019. Vejledningen består af **tre separate dele**, som har til formål at støtte asyl- og modtagelsesmyndighederne i deres bestræbelser på at sikre medarbejdernes trivsel.

1. INDLEDNING

Denne vejledning fokuserer på arbejde inden for området operativ asyl, som på grund af arbejdets karakter kræver specifikke arbejdsmiljøer. Medarbejdere, der arbejder på asylrelaterede arbejdspladser (f.eks. sagsbehandlere, arbejdsledere, registreringsmedarbejdere, modtagelsesmedarbejdere og teamledere), står ofte over for forskellige vanskelige fysiske og psykologiske betingelser. Disse udfordringer kan bestå i en konstant stor arbejdsbyrde, et ofte uforudsigeligt arbejdsmiljø som følge af de konstante ændringer i antallet af ankomster af ansøgere om international beskyttelse, eksponering for personer, der har oplevet traumer, og i nogle tilfælde mangel på ressourcer til at håndtere daglige opgaver.

Med henblik på denne praktiske vejledning kan disse risikofaktorer indplaceres i **to** hovedkategorier ([3]).

— **Risikofaktorer**, som påvirker **førstelinjemedarbejdere**, der arbejder direkte med ansøgere om international beskyttelse. Risikofaktorerne kan potentielt føre til sekundær traumatisering. Eksempler herpå er sagsbehandlere, der lytter til ansøgeres traumatiske oplevelser, og modtagelsesmedarbejdere, der dagligt arbejder med traumatiserede personer.
— **Stressfaktorer** ([4]), der risikerer at berøre **hele team**. Stressfaktorer kan føre til udbrændthed, da et langvarigt stressende arbejdsmiljø kan gå ud over medarbejderes trivsel, fra førstelinjemedarbejdere til ledere.



Det er vigtigt at bemærke, at personer, der arbejder inden for dette område, har et stort engagement i at støtte personer med behov for international beskyttelse, der ankommer til Europa. De kommer på arbejde hver dag, fordi arbejdet er meningsfyldt, og de er glade for at arbejde i deres organisation og på asyl- og migrationsområdet. Hertil kommer, at mange — trods udfordringerne — oplever arbejdet som meget berigende.

Formålet med denne praktiske vejledning er derfor at **støtte ledere** i at **forebygge, nedbringe og håndtere belastning** hos medarbejdere, der arbejder i asylsammenhæng. Erhvervsbetinget belastning og dermed forbundne sundhedsrisici (fysiske og psykiske) er en almindelig situation i alle organisationer. Erhvervsbetinget belastning skyldes ofte **manglende evne til at håndtere stress og pres** på arbejdspladsen. Det kan være til skade for både den enkelte medarbejder og hele organisationen ([5]).

([3]) Denne praktiske vejledning fokuserer ikke på arbejdspladsrelaterede sikkerhedsrisici som ulykker og andre utilsigtede sikkerhedsproblemer som følge af manglende planlægning eller vedligeholdelse af kontorbygninger, tjenestekøretøjer eller lignende.

([4]) Se ligeledes Leka, S., Griffiths, A. og Cox, T., »Chapter 5.1. Assessing risks at work«, i *Work Organisation and Stress,* Verdenssundhedsorganisationen, Geneve, 2004, s. 10: »Arbejdsstress kan håndteres effektivt ved at anvende en risikostyringsstrategi, som det er tilfældet med andre større sundheds- og sikkerhedsproblemer. Ved en risikostyringstilgang vurderes de mulige risici i arbejdsmiljøet, som kan forårsage, at særlige eksisterende farer skader arbejdstagerne. En fare er en hændelse eller situation, der potentielt kan forårsage skade. Ved skade forstås fysisk eller psykisk forringelse af helbredet. Årsagerne til stress er farer i forbindelse med udformning og styring af arbejdet og arbejdsforholdene, og sådanne farer kan håndteres, og deres virkninger styres, på samme måde som andre farer.«

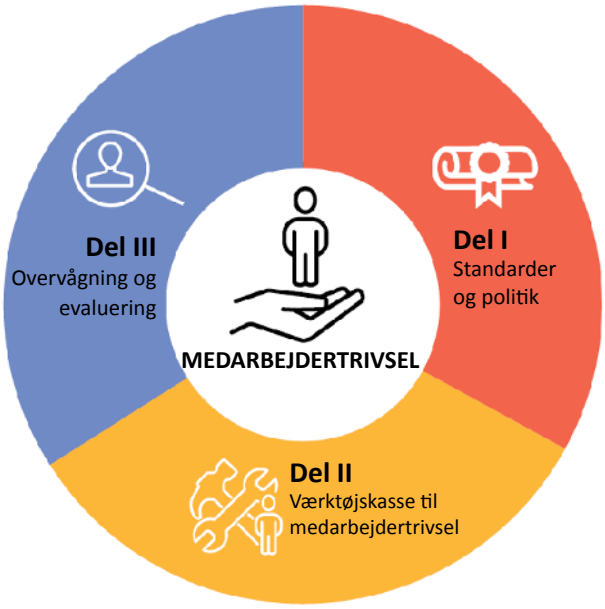
([5]) Mezomo, D. S. og de Oliveira, T. S., »Stress prevention and management program for public security professionals«, i Rossi, A. M., Meurs, J. A.og Perrewé P. L. (red.), *Stress and Quality of Working Life — Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016, s. 166.

Samtidig vil skabelsen af en kultur med støtte og forståelse i en organisation eller myndighed have positive konsekvenser for den enkelte medarbejders subjektive trivsel og effektivitet ([6]).

Denne tilgang med fokus på **forebyggelse af arbejdsrelateret belastning** hos medarbejdere omtales også som **traumebevidst tilgang (Trauma Informed Care (TIC)) på arbejdspladsen**, navnlig i organisationer, der tager sig af traumatiserede grupper. Dette gøres også i et vist omfang hos de europæiske asyl- og modtagelsesmyndigheder. **Traumebevidst tilgang** omfatter generelt organisationens personalepleje, håndtering af egenomsorg, teamstøtte og personlig egenomsorg. Alle disse sigter mod at forebygge udbrændthed og sekundær traumatisering hos medarbejderne og samtidig øge medfølelse, tilfredshed og sekundær robusthed. Disse emner behandles i denne praktiske vejledning i tre dele.

EASO's *praktiske vejledning om asyl- og modtagelsesmedarbejderes trivsel* består af tre indbyrdes forbundne dele, der supplerer hinanden for at opnå langsigtet indvirkning på medarbejdernes trivsel. Vejledningens tre dele kan anvendes enten samlet i deres helhed, i kombination eller som separate værktøjer afhængigt af asyl- eller modtagelsesmyndighedens behov. Vejledningen foreslår en holistisk trestrenget tilgang til medarbejdertrivsel. Den lægger vægt på fastsættelse af standarder og udvikling af politikker (del I), udvælgelse og implementering af praktiske værktøjer (del II) og håndhævelse af overvågnings- og evalueringsmekanismer (del III) for at sikre, at medarbejdertrivselspolitikken til enhver tid er tilpasset medarbejdernes behov. Interventioner er udformet på et deltagelsesbaseret grundlag og som konsekvens af behovs- og risikovurderinger.

FIGUR 1. En holistisk tilgang til medarbejdertrivsel.



([6]) Se desuden forskning gennemført af Hart, P. M. og Cotter, P., »Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research«, *Australian Psychologist*, Vol. 38, No 2, 2003, s. 118-127.

Del I: Standarder og politik fremsætter **otte standarder**, der kan fungere som rettesnor for formulering, implementering og evaluering af politikker for medarbejdertrivsel i arbejdsmiljøer inden for asyl- og modtagelsesområdet i EU+-landene. Til disse standarder er knyttet kvalitetsbenchmarks (QB'er), indikatorer og forslag til aktiviteter, som myndighederne skal gøre brug af til at strømline medarbejdertrivslen i deres afdelinger. Der opstilles anbefalinger for, hvordan der kan udarbejdes en medarbejdertrivselsstrategi som grundlag for udvikling og implementering af en trivselspolitik, der skal sikre medarbejdernes trivsel. Den **primære målgruppe** for del I er **ledelsen og personaleafdelingen (HR)**.

Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel indeholder en række praktiske værktøjer, øvelser og forslag til kurser i bløde kompetencer. Disse er tiltænkt ledere og førstelinjemedarbejdere samt interne og eksterne specialister og skal leve op til standarderne for medarbejdertrivsel i del I. Listen over anbefalede værktøjer, øvelser og kapacitetsopbygningsaktiviteter, herunder aktiviteter for egenomsorg, er ikke udtømmende, men giver eksempler på god praksis fra eksperter i medlemsstaterne. Den **primære målgruppe** for del II omfatter **alle medarbejdere inden for asyl- og modtagelsesområdet**: ledelse og HR-medarbejdere, team med ansvar for håndtering af kritiske hændelser og medarbejdere, der beskæftiger sig med intern kapacitetsopbygning. Til målgruppen hører også specialister, der understøtter medarbejdertrivselsindsatsen i team, som arbejder for asyl- og modtagelsesmyndigheder.

Del III: Overvågning og evaluering anbefaler foranstaltninger til at vurdere, hvorvidt og hvordan medarbejdernes trivsel påvirkes positivt af de foranstaltninger, der træffes. Den **primære målgruppe** for del III er de **medarbejdere, der har fokus på overvågning og rapportering ved en asyl- og modtagelsesmyndighed**. Erfaringerne fra overvågningen vil understøtte ledelsens vurdering af behovet for tilpasning for at opnå overordnet effektivitet.

En række udtryk vedrørende medarbejdertrivsel, herunder »trivsel«, »stress« og »udbrændthed«, anvendes i de tre dele af EASO's *praktiske vejledning om asyl- og modtagelsesmedarbejderes trivsel* baseret på definitioner leveret af Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur (EU-OSHA), andre EU-organer og akademiske kilder. For oplysninger om den terminologi, der anvendes i de tre dele af denne vejledning, henvises der til bilag 1 »Definitioner«.

»I og med at sundhed ikke blot er fravær af sygdom eller skrøbelighed, men en positiv tilstand af fuldstændig fysisk, psykisk og socialt velbefindende (WHO, 1986), er et sundt arbejdsmiljø et miljø, hvor der ikke blot ikke er nogen skadelige sygdomme, men hvor der er fyldt med sundheds-fremmende faktorer« ([7]).

1.1. HVORFOR ER DET VIGTIGT AT FOKUSERE PÅ MEDARBEJDERTRIVSEL?

I 2017 vedtog Europa-Kommissionen en vigtig meddelelse om sundhed og sikkerhed på arbejdspladsen ([8]), som fremhævede betydningen af at forebygge psykosociale risici og muskel- og knoglelidelser. De europæiske arbejdstagere anfører disse to forhold som de største årsager til arbejdsrelateret sygdom. En praktisk vejledning ([9]) offentliggjort af EU-OSHA i 2017 beskriver og behandler disse to forhold ([10]).

I forbindelse med asyl og modtagelse er hygiejne, voldelige hændelser i modtagelsesfaciliteterne, følelsesmæssigt krævende interviewsituationer og mangel på ressourcer potentielle faktorer, der påvirker medarbejdernes personlige trivsel. Som resultaterne af EASO's kortlægning af medarbejdertrivslen viser, kan der opstå bekymringer vedrørende fysisk og psykisk sundhed på kort og lang sigt, når medarbejdere, der generelt er engagerede i deres arbejde, føler, at de ikke støttes, ikke er trygge, og at der ikke drages omsorg for dem.

Der er en pris at betale for manglende arbejdsglæde, følelsen af fysisk ubehag (som potentielt kan føre til større sygefravær), stor personaleudskiftning, udbrændthed ([11]) og opsigelser. Disse faktorer har betydning for, hvordan myndigheden kan opfylde sine kort- og langsigtede mål.

1.2. DE VIGTIGSTE MÅLGRUPPER OG ANVENDELSEN AF DENNE PRAKTISKE VEJLEDNING

De **vigtigste målgrupper for anvendelsen af del I i denne praktiske vejledning** er:

— top- og mellemledere
— teamledere
— koordinatorer, der arbejder inden for asyl og modtagelse.

Del I vedrører de ansvarlige for politikudformning og -håndhævelse på organisations-/myndighedsniveau, men også personer, der forvalter og koordinerer et team af

([7]) Verdenssundhedsorganisationen, »Work, Organization and Stress«, 2004.

([8]) Kommissionens meddelelse, Sikrere og sundere arbejde for alle — modernisering af EU's lovgivning og politik for sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen (COM(2017) 12 final).

([9]) Se EU-OSHA, *E-vejledning om håndtering af stress og psykosociale risici*, 2021.

([10]) EU-OSHA, *Sunde arbejdstagere, velfungerende virksomheder — en praktisk vejledning til trivsel på arbejdspladsen: Håndtering af psykosociale risici og muskel- og skeletbesvær i små virksomheder*, 2017.

([11]) I bilag 1 »Definitioner« findes en oversigt over de definitioner, der anvendes i vejledningen.

førstelinjemedarbejdere, som er i regelmæssig kontakt med ansøgere om international beskyttelse.

Målgruppen i del I tilskyndes til også at gøre brug af de to øvrige dele til at supplere indsatsen, da de er indbyrdes forbundne og har til formål at fungere som et praktisk sæt værktøjer til at:

— formulere og udrulle en **medarbejdertrivselspolitik** (del I) ved brug af aftalte standarder
— finde en effektiv og **hensigtsmæssig reaktion**, der er detaljeret beskrevet i en klart formuleret handlingsplan for medarbejdertrivsel og tilpasset en bestemt situation (del II)
— **evaluere fremskridtene** inden for medarbejdertrivsel ved at anvende relevante værktøjer, der er knyttet til de standarder og aktiviteter, som foreslås i handlingsplanen for medarbejdertrivsel (del III).

Når den øverste ledelse ser et behov for at investere i medarbejdertrivsel og velvære og forpligter sig til at sørge for, at medarbejderne er sikre og sunde, vil virkningen komme frontlinjemedarbejdere til gode.

Desuden står ledere også over for udfordrende situationer, der kan få negative konsekvenser for deres sundhed, og de skal derfor have adgang til copingstrategier. Lederevner og faglig udvikling er afgørende elementer, der fremmer et sundt og dynamisk arbejdsmiljø ([12]). Medarbejderne i en organisation påvirkes af ledelsens adfærd og beslutninger. Ledere kan imidlertid lide af manglende bevidsthed om deres egne stressniveauer og egen adfærd som følge af denne stress ([13]). Det er grunden til, at vejledningen henviser til strategier og foreslår foranstaltninger med fokus på ledelse. Vejledningen henvender sig også i et vist omfang til medarbejdere, der arbejder inden for HR og sundhedsforvaltning, sikkerhedsmedarbejdere og undervisere i en myndighed. Det skyldes, at disse afdelinger er ansvarlige for at gennemføre nogle af de foreslåede foranstaltninger.

De foreslåede standarder og politikker er baseret på god praksis, som er delt af deltagerne i EASO's kortlægningsøvelse, og kombineres med input fra eksperter fra EU+-lande, som støttede udarbejdelsen af denne vejledning. De anførte interventioner og god praksis er eksempler og er ikke udtømmende.

([12]) Maellaro, R. og Whittington, J. L., »Management development for well-being and survival: developing the whole person«, i Cooper, C., Campbell Quick, J. and Schabracq, M. J. (eds), *International Handbook of Work and Health Psychology*, 3. udgave, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, s. 298.

([13]) Kets de Vries, M., Guillén Ramo, L. og Korotov, K., »Organisational culture, leadership, change and stress«, i Cooper, C., Campbell Quick, J. and Schabracq, M. J. (eds), *International Handbook of Work and Health Psychology*, 3. udgave, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, s. 415.

1.3. RETLIG RAMME

1.3.1. ALMINDELIGE PRINCIPPER

I EU ([14]) er arbejdsgiverne som led i deres lovfæstede »omsorgspligt« forpligtede til i tilstrækkelig grad at sørge for deres medarbejderes sundhed og sikkerhed. Arbejdssundhedstjenester har ikke kun til formål at sikre medarbejdernes sundhed, men også at forbedre sundhedsbeskyttelsen på arbejdspladsen. En arbejdsgiver kan ved hjælp af bedriftssundhedstjenesten påvise, at »omsorgspligten« er overholdt, forudsat at sundhedsydelserne leveres af kvalificerede specialister under kvalitetskontrollerede forhold, og at resultaterne er behørigt dokumenteret.

For at leve op til deres »omsorgspligt« bør arbejdsgivere og ledere kende de retlige rammer. Opfyldelsen af behov bør ikke være reaktiv. I stedet kan en arbejdsgiver først og fremmest udvise engagement og omsorgspligt ved at sikre, at der er truffet forebyggende foranstaltninger, som fastsat i artikel 6 i rammedirektivet om sundhed og sikkerhed på arbejdspladsen ([15]):

Arbejdsgiveren iværksætter de i stk. 1, første afsnit, nævnte foranstaltninger, på grundlag af følgende generelle forebyggelsesprincipper:

— *forhindring af risici*
— *evaluering af risici, som ikke kan forhindres*
— *bekæmpelse af risici ved kilden.*

I forhold til arbejdsret og sikkerhed findes der retsakter på nationalt plan samt nogle fælles EU-rammer. Denne del af vejledningen fokuserer på sidstnævnte og giver et kort overblik over den vigtigste lovgivning og beskriver begrebet omsorgspligt.

EU's arbejdsmarkedslovgivning består af primær og afledt ret, som supplerer national lovgivning på dette område. Den har til formål at forbedre og harmonisere arbejdstagernes leve- og arbejdsvilkår og har udviklet sig over tid. En af EU's grundlæggende traktater, traktaten om oprettelse af Det Europæiske Økonomiske Fællesskab ([16]), indeholdt artikler om ligestilling på arbejdsmarkedet, som blev efterfulgt af sociale aftaler i Amsterdamtraktaten ([17]). EU's retlige ramme for arbejdsmarkedslovgivning giver et fælles grundlag for direktiver og andre relaterede dokumenter, der lægger særlig

([14]) Artikel 5 i Rådets direktiv af 12. juni 1989 om iværksættelse af foranstaltninger til forbedring af arbejdstagernes sikkerhed og sundhed under arbejdet (89/391/EØF) (EFT L 183 af 29.6.1989, s. 1): »Arbejdsgiveren har pligt til at sikre arbejdstagernes sikkerhed og sundhed i alle forhold, der er forbundet med arbejdet.«

([15]) Rådets direktiv af 12. juni 1989 om iværksættelse af foranstaltninger til forbedring af arbejdstagernes sikkerhed og sundhed under arbejdet (89/391/EØF) (EFT L 183 af 29.6.1989).

([16]) Traktaten om oprettelse af Det Europæiske Økonomiske Fællesskab blev undertegnet i Rom den 25. marts 1957 og trådte i kraft den 1. januar 1958. Denne traktat har udviklet sig og er nu traktaten om Den Europæiske Unions funktionsmåde.

([17]) Amsterdamtraktaten om ændring af traktaten om Den Europæiske Union, traktaterne om oprettelse af De Europæiske Fællesskaber og visse tilknyttede akter. Den blev undertegnet i Amsterdam den 2. oktober 1997 og trådte i kraft den 1. maj 1999.

vægt på disse emner ([18]). Gennemførelse af EU-retten på nationalt plan håndhæves ved at indarbejde den i medlemsstatens nationale lovgivning.

1.3.2. GÆLDENDE LOVGIVNING

Den vigtigste retsakt er traktaten om Den Europæiske Unions funktionsmåde (TEUF) ([19]) med de generelle principper, der er beskrevet i artikel 153. På grundlag af artikel 153 kan Europa-Parlamentet og Det Europæiske Råd udstede direktiver, som er bindende, men ikke umiddelbart gældende, da de kræver, at medlemsstaterne indarbejder dem ved »gennemførelse« i national lovgivning ([20]). I henhold til artikel 153 skal EU supplere den nationale lovgivning på følgende relevante områder: sikkerhed og sundhed på arbejdspladser ([21]); arbejdsvilkår (kontrakter); social sikring og social beskyttelse; og sikkerhed i ansættelsen, information, interessevaretagelse, lige muligheder osv. ([22]). Artikel 10 i TEUF fastsætter også målet om at bekæmpe forskelsbehandling i mange forskellige former, bl.a. på grund af køn, race, oprindelse, religion, handicap og alder. Nogle yderligere direktiver har udviklet sig på grundlag af artikel 10 i TEUF, f.eks. med hensyn til ligestilling mellem kønnene ([23]).

Arbejdstid og ferie med løn

Direktiv 2003/88/EF af 4. november 2003 ([24]) fastsætter en række minimumsbestemmelser. Dette omfatter en minimumshvileperiode på 11 timer dagligt, en maksimal gennemsnitlig ugentlig arbejdstid på 48 timer, en årlig betalt ferie af mindst fire ugers varighed og visse yderligere bestemmelser for skifteholdsarbejdere. Direktivet finder primært anvendelse på den private og den offentlige sektor; der er dog visse undtagelser, f.eks. retshåndhævelsespersonale, søfarende, flybesætninger og gravide kvinder ([25]).

Gennemsigtighed og dokumentation for arbejdstagernes arbejdsvilkår

I henhold til direktiv (EU) 2019/1152 af 20. juni 2019 ([26]) skal enhver arbejdstager have en udtrykkelig og juridisk kontrakt i skriftlig form. Direktivet fremmer forbedring af arbejdsvilkårene for alle arbejdstagere i EU ved at gøre dem gennemsigtige og

---

([18]) F.eks. fællesskabspagten om arbejdstagernes grundlæggende arbejdsmarkedsmæssige og sociale rettigheder af 30. maj 1989 (COM(89) 248 final); rammedirektivet om sundhed og sikkerhed på arbejdspladsen (89/391/EØF) og Europa-Parlamentets og Rådets direktiv 2003/88/EF af 4. november 2003 om visse aspekter i forbindelse med tilrettelæggelse af arbejdstiden (EUT L 299 af 18.11.2003). For en omfattende gennemgang af den relevante EU-lovgivning henvises til: Reisenhuber, K., *European Employment Law — A systematic exposition*, Intersentia Publishing, Cambridge, Antwerp, Portland, 2012; Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, Munich, 2017, s. 9 ff (på tysk).

([19]) Konsolideret udgave af traktaten om Den Europæiske Unions funktionsmåde (EUT C 326 af 26.10.2010).

([20]) Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, Munich, 2017, s. 4 (på tysk).

([21]) Konsolideret version af traktaten om Den Europæiske Unions funktionsmåde, tredje del — Interne politikker og foranstaltninger artikel 153 (tidligere artikel 137 i TEF) (EUT C 202 af 7.6.2016): »a) forbedring af især arbejdsmiljøet for at beskytte arbejdstagernes sikkerhed og sundhed; b) arbejdsvilkårene; c) arbejdstagernes sociale sikring og sociale beskyttelse«.

([22]) Franzen, M., Gallner, I. og Oetker, H., *Commentary on European Labor Law*, C.H. Beck, Munich, 2019, s. 135 (på tysk).

([23]) Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, Munich, 2017, s. 13 (på tysk).

([24]) Europa-Parlamentets og Rådets direktiv 2003/88/EF af 4. november 2003 om visse aspekter i forbindelse med tilrettelæggelse af arbejdstiden (EUT L 299 af 18.11.2003).

([25]) Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, Munich, 2017, s. 263 ff.

([26]) Europa-Parlamentets og Rådets direktiv (EU) 2019/1152 af 20. juni 2019 om gennemsigtige og forudsigelige arbejdsvilkår i Den Europæiske Union (EUT L 186 af 11.7.2019, s. 105).

sammenlignelige. Det giver medarbejderne kendskab til deres rettigheder og pligter og giver dem retssikkerhed. Direktivet sikrer først og fremmest harmonisering og anvendelse af europæiske ansættelseskontrakter ([27]).

Sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen

Direktiv 89/391/EØF af 12. juni 1989 ([28]) fastsætter standarder for forebyggelse af erhvervsbetingede risici og beskyttelse af sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen. Det definerer forpligtelser for både arbejdsgivere og arbejdstagere, ansvarsområder og adgang til oplysninger og giver anvisninger. F.eks. er spørgsmål som adgang til lægeundersøgelser, brandsikring og anvendelse af personlige værnemidler i særlige arbejdsmiljøer ([29]) omfattet af dette direktiv ([30]).

Begrebet omsorgspligt

Dette er et velkendt begreb, der ofte anvendes til at udtrykke arbejdsgivernes forpligtelse til at tage sig af og være ansvarlige for deres medarbejderes trivsel og beskyttelse. Begrebet »omsorgspligt« er ikke udtrykkeligt nævnt i EU-lovgivningen. Det er imidlertid en del af visse nationale retsakter i medlemsstaterne. Begrebet omsorgspligt kan imidlertid udledes af visse begreber, der er omtalt i forordning nr. 31 (EØF), 11 (Euratom) ([31]), da den indeholder henvisninger til principperne om god forvaltningsskik og støtte, sundhedspleje og social omsorg ([32]).

EU-lovgivningen udgør således en ramme for arbejdsbeskyttelseslovgivningen i de nationale retssystemer. Denne ramme varierer fra emne til emne med hensyn til detaljeringsgrad og regelfastsættende indhold. Det samme gælder for omsorgspligten for arbejdsgivere og personer med personaleansvar. I nogle nationale lovgivninger er der en klar definition af begrebet omsorgspligt, hvilket medfører en direkte forpligtelse for ledere. Dette er imidlertid ikke udtrykkeligt tilfældet på EU-plan. Ledere ([33]) bør altid se nærmere på national lovgivning og jurisdiktion på området for arbejdstagerbeskyttelse, så de bliver bekendt med deres ansvar og forpligtelser.

([27]) Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, Munich, 2017, s. 297-298.

([28]) Rådets direktiv af 12. juni 1989 om iværksættelse af foranstaltninger til forbedring af arbejdstagernes sikkerhed og sundhed under arbejdet (89/391/EØF) (EFT L 183 af 29.6.1989, s. 1).

([29]) De detaljerede bestemmelser om personlige værnemidler er fastsat i Europa-Parlamentets forordning (EU) 2016/425 af 9. marts 2016 om personlige værnemidler og om ophævelse af Rådets direktiv 89/686/EØF (EUT L 81 af 31.3.2016, s. 51).

([30]) Kravene om uddannelse er indeholdt i artikel 11 og 12 i Europa-Parlamentets og Rådets direktiv (EU) 2019/1152 af 20. juni 2019 om gennemsigtige og forudsigelige arbejdsvilkår i Den Europæiske Union (EUT L 186 af 11.7.2019, s. 105).

([31]) Forordning nr. 31 (EØS), 11 (Euratom) om vedtægten for tjenestemænd og om ansættelsesvilkårene for de øvrige ansatte i Det Europæiske Økonomiske Fællesskab og Det Europæiske Atomenergifællesskab (EFT P 45 af 14.6.1962, s. 1385).

([32]) Reithmann, U., *The duty of care under the service law in the case law of the court for the civil service of the European Union*, Nomos, Baden-Baden, 2019, s. 111 ff.

([33]) Artikel 5 i Rådets direktiv af 12. juni 1989 om iværksættelse af foranstaltninger til forbedring af arbejdstagernes sikkerhed og sundhed under arbejdet (89/391/EØF) (EFT L 183 af 29.6.1989, s. 1): »Arbejdsgiveren har pligt til at sikre arbejdstagernes sikkerhed og sundhed i alle forhold, der er forbundet med arbejdet.«

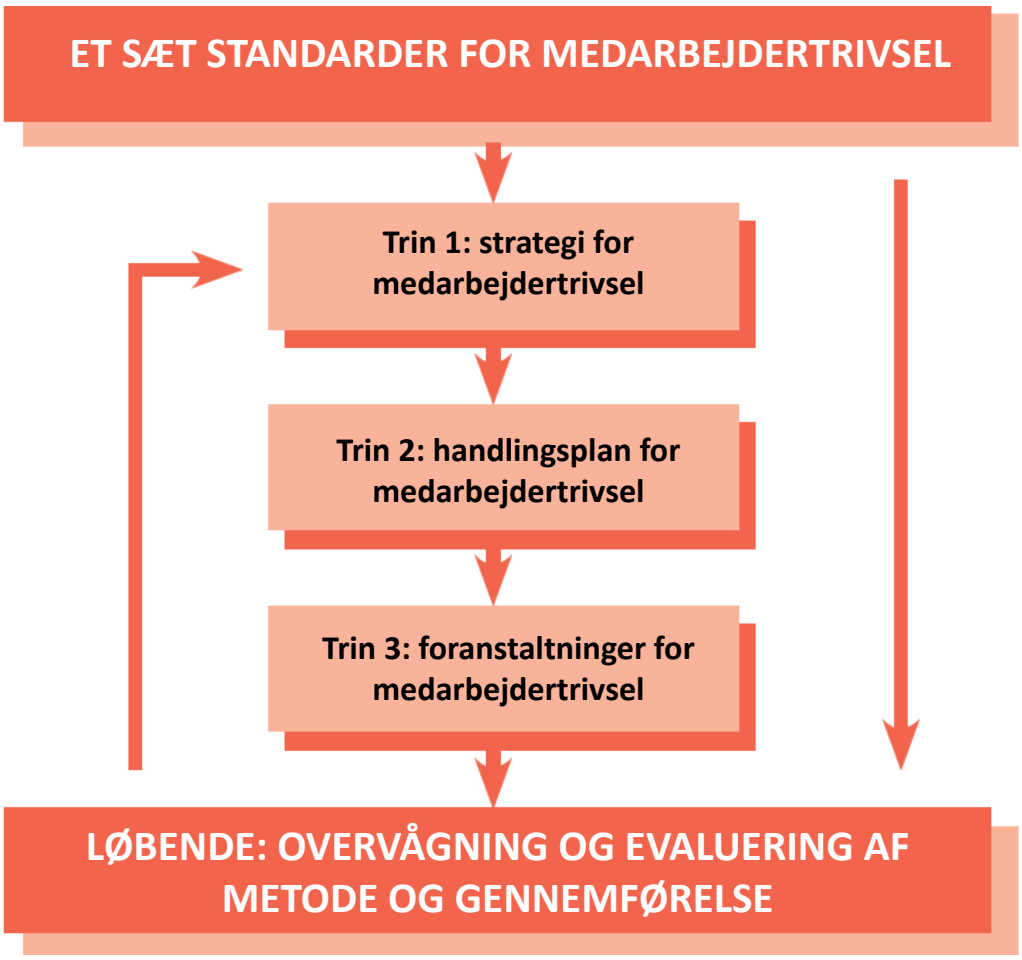
2. UDVIKLING AF EN MEDARBEJDER-TRIVSELSPOLITIK

Selv om trivselsinitiativer er en del af de fleste myndigheders og organisationers modus operandi, kan de ofte gennemføres på ad hoc-basis og uden tilstrækkeligt fokus på de forskellige teams faktiske behov og medarbejdernes jobprofiler. I asyl- og modtagelsessammenhænge er en sådan tilgang måske ikke nok til at tage tilstrækkeligt hensyn til trivslen hos de medarbejdere, der under udførelsen af deres opgaver i krævende arbejdsmiljøer ofte er nødt til at lade sig udsætte for forskellige grader af usikkerhed og stress. Derfor anbefales det at konceptudvikle og implementere en sammenhængende medarbejdertrivselspolitik for asyl- og modtagelsessammenhænge.

Denne politik har til formål proaktivt at forholde sig til medarbejdernes trivsel i hele ansættelsesforløbet, lige fra ansættelsen til indkøring og under hele ansættelsesforløbet frem til fratrædelsesfasen. Den bør udformes ud fra regelmæssige analyser af medarbejderprofiler og -behov i myndigheden og i overensstemmelse med de otte standarder for medarbejdertrivsel (SWS), der er foreslået i denne vejledning, eller med dem, der er fastsat af myndigheden.

En politik for medarbejdertrivsel skal lægge lige stor vægt på øjeblikkelig støtte og **langsigtet proaktiv forebyggende omsorg**, samt overvågning og evaluering. Overvågning og evaluering fungerer som et vigtigt redskab til at angive rettidige justeringer af trivselsforanstaltninger og-tilgange baseret på vurdering af resultater og behov.

FIGUR 2. Vigtige skridt, når der fokuseres på udvikling af medarbejdertrivselspolitikker.



Til støtte for denne proces kan der overvejes **tre dokumenter om medarbejdertrivselspolitik**. En medarbejdertrivselsstrategi er knyttet til en handlingsplan for medarbejdertrivsel, der omfatter foranstaltninger for medarbejdertrivsel. Når dette overvåges systematisk, indgår det i det næste trin i medarbejdertrivselsstrategien og giver vigtig information, der kan bruges ved eventuelle tilpasninger.

2.1. STANDARDER FOR MEDARBEJDERTRIVSELSPOLITIKKER

Denne vejledning indeholder **otte medarbejdertrivselsstrategier** ([34]), der definerer god forvaltning inden for medarbejdertrivsel på asyl- og modtagelsesområdet.

Alle standarder har **lige stor værdi**, og de er alle lige vigtige. Kvalitetsbenchmarkene defineres i forhold til disse standarder for at sikre, at der indføres relevante procedurer og foranstaltninger, således at trivslen blandt medarbejderne i en myndighed/organisation prioriteres og håndteres. Hver standard og kvalitetssikringsplan er knyttet til et sæt indikatorer (højst fire), der skal sikre, at medarbejdertrivselsresultater kan måles.

Myndigheden har selv pligt til at opstille de nødvendige rammebetingelser for at sikre overholdelsen af de otte foreslåede standarder. Medarbejdernes trivsel vil blive forbedret, når standarderne indarbejdes i en myndigheds administration. Myndigheder, der allerede har en stærk ramme for medarbejdertrivsel, og som har oprettet deres egne standarder, opfordres til at beholde dem. De myndigheder, der endnu ikke har udviklet en sådan ramme, tilskyndes til at gennemgå det sæt standarder, der er beskrevet i denne vejledning.

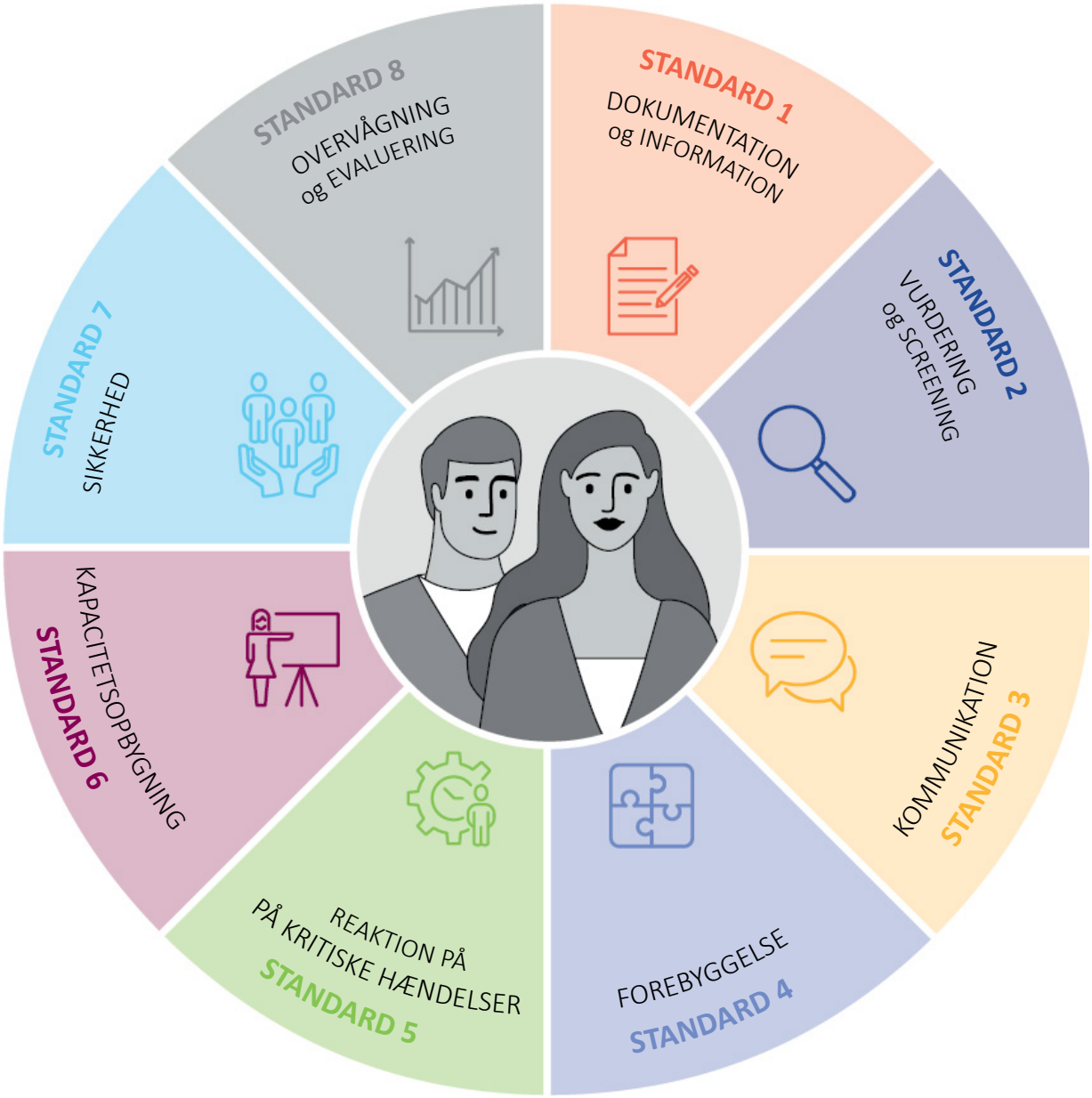
Med hensyn til implementering af standarderne (i henhold til de fastsatte indikatorer) kan den ansvarlige person/afdeling være en af følgende:

— ledere
— teamledere
— HR-afdelinger.

Standarderne, kvalitetsstrategierne og indikatorerne fokuserer tematisk på de grundlæggende krav til organisatorisk præstation, såsom dokumentation, gennemsigtighed, information, kapacitetsopbygning, sikkerhed, sundhed og kommunikation. De lægger alle **vægt på forebyggelse** af arbejdsrelateret dårligt helbred (herunder fysisk og psykisk trivsel).

([34]) Disse standarder er blevet nøje udformet af de eksperter, der har deltaget i udarbejdelsen af denne praktiske vejledning.

FIGUR 3. De otte standarder for medarbejdertrivsel.



STANDARD 1: dokumentation og information
Myndighederne har en dokumenteret medarbejdertrivselsstrategi, som formidles gennem relevante og aftalte kanaler.

STANDARD 2: vurdering og screening
Myndighederne gør det muligt for lederne at tilegne sig de grundlæggende færdigheder til at vurdere og screene deres team om spørgsmål vedrørende medarbejdernes trivsel.

STANDARD 3: kommunikation
Myndighederne fremmer en klar og helhedsorienteret kommunikation gennem forskellige aftalte platforme og kanaler.

STANDARD 4: forebyggelse
Myndighederne træffer bæredygtige forebyggelsesforanstaltninger til fremme og beskyttelse af psykisk sundhed blandt deres medarbejderne.

STANDARD 5: reaktion på kritiske hændelser
Myndighederne yder særlig støtte til medarbejdere, der har været ude for en kritisk hændelse.

STANDARD 6: kapacitetsopbygning
Myndighederne stiller de nødvendige midler til rådighed for deres medarbejdere til at udvikle passende færdigheder.

STANDARD 7: sikkerhed
Myndighederne implementerer og formidler konkrete retningslinjer for sundhed og sikkerhed ([35]) på grundlag af en risikoanalyse i forskellige arbejdssammenhænge (herunder i felten).

STANDARD 8: overvågning og evaluering
Myndighederne overvåger og evaluerer løbende effektiviteten af trivselsforanstaltningerne for medarbejderne og indarbejder de indhøstede erfaringer.

Det er vigtigt at bemærke, at selv om betydningen af en adfærdskodeks og en politik til bekæmpelse af (seksuel) chikane eller lignende i myndighederne ikke specifikt er omfattet af denne praktiske vejledning om asyl- og modtagelsesmedarbejderes trivsel, er disse politikker og strategier nødt til at supplere hinanden og er lige vigtige ([36]).

Selv om arbejdsgiveren har et ansvar for sine medarbejdere, kan det i visse tilfælde også være nødvendigt at overveje direkte støtte til berørte familiemedlemmer. Dette kan f.eks. være nødvendigt i tilfælde, hvor en medarbejder har været udsat for en kritisk hændelse med varige følgevirkninger.

([35]) Ved sikkerhed forstås her beskyttelse mod trusler fra andre personer, omgivelser osv.

([36]) Under indslusningen af medarbejdere skal alle relevante politikker integreres, herunder politikker vedrørende seksuel udnyttelse og seksuelt misbrug, svig og bekæmpelse af korruption, for blot at nævne nogle få. Det anbefales også at påminde de medarbejdere i asyl- og modtagelsesmyndighederne, der allerede er indsluset, om adfærdskodeksens standarder.

2.1.1. STANDARD 1: DOKUMENTATION OG INFORMATION

Formålet med standard 1 er at sikre, at myndighedens medarbejdertrivselspolitik ([38]) er veldokumenteret og formidlet til alle medarbejdere. Der bør udvikles en deltagelsesbaseret medarbejdertrivselsstrategi, hvor der tages højde for behov identificeret af specifikke målgrupper, og under hensyntagen til mangfoldighed. Medarbejdertrivselsstrategien bør være tilgængelig for alle myndighedens medarbejdere. For at få et samlet billede anbefales det at inddrage medarbejdere fra forskellige afdelinger i denne proces, herunder fra sikkerhedsafdelingerne. Der kunne nedsættes en frivillig ekspertgruppe til støtte for denne proces. Udrulningen af medarbejdertrivselsstrategien skal godkendes af den øverste ledelse. Strategien skal ajourføres i overensstemmelse med de risici og behov, der er identificeret under den regelmæssige overvågning og de behovs- og risikovurderinger, som myndigheden udfører. Kanalerne til deling af oplysninger om medarbejdernes trivsel skal udvælges grundigt for at sikre en effektiv og fortrolig kommunikation med medarbejderne. Det anbefales, at der oprettes en generel e-mailadresse e til håndtering af spørgsmål vedrørende medarbejdertrivsel.

Standard 1: Myndighederne har en dokumenteret politik for medarbejdertrivsel, som formidles gennem relevante og aftalte kanaler ([37]).

Ansvaret for at opfylde standard 1 ligger hos den øverste ledelse i tæt samarbejde med den udvalgte eksperttaskforce og HR-afdelingerne.

KVALITETSBENCHMARKS	INDIKATORER
QB1. En medarbejdertrivselsstrategi fastlægger, hvordan medarbejdernes trivsel defineres, og hvilke foranstaltninger der er truffet for at støtte medarbejderne	**1a.** En eksperttaskforce foreslår en medarbejdertrivselsstrategi, herunder foranstaltninger til støtte for medarbejderne og forbindelse til andre politikker (f.eks. bekæmpelse af chikane, adfærdskodeks) **1b.** Den øverste ledelse godkender medarbejdertrivselsstrategien **1c.** En handlingsplan for medarbejdertrivsel indeholder nærmere oplysninger om de vigtigste aktiviteter, der skal implementeres i løbet af året **1d.** Der fastsættes en tidsramme for gennemgang og ajourføring af medarbejdertrivselsstrategien
QB2. Der indføres operative standardprocedurer (SOP'er)	**2a.** Der udvikles operative standardprocedurer, der definerer roller og ansvarsområder **2b.** Ledelsen anvender operative standardprocedurer
QB3. Medarbejdertrivselsstrategien er let tilgængelig, konkret og udformet på et sprog, som alle medarbejdere forstår	**3a.** Alle medarbejdere er bekendt med og har adgang til medarbejdertrivselsstrategien **3b.** Medarbejderne har modtaget materiale med information om tilgængelige aktiviteter
QB4. Alle medarbejdere informeres systematisk om den eksisterende medarbejdertrivselsstrategi, handlingsplan og medarbejdertrivselsforanstaltninger, og om hvordan man får adgang til støtte	**4a.** Antal medarbejdere, de tilgængelige trivselsaktiviteter når ud til **4b.** Indslusningsmoduler for nyansatte, herunder information om medarbejdertrivsel.

([37]) For oplysninger om, hvordan denne standard kan nås, henvises der til bilag 2 »medarbejdertrivselsstandarder (folder)«, som kort introducerer alle medarbejdertrivselsstrategier i plakatformat, bilag 3 »Model for medarbejdertrivselsstrategi« og bilag 5 »Budskaber vedrørende medarbejdertrivsel«.

([38]) For vejledning om udviklingen af en medarbejdertrivselspolitik henvises der til kapitel 2. »Udvikling af en medarbejdertrivselspolitik«.

2.1.2. STANDARD 2: VURDERING OG SCREENING

Standard 2: Myndighederne gør det muligt for lederne at tilegne sig de grundlæggende færdigheder til at vurdere og screene deres team om spørgsmål vedrørende medarbejdernes trivsel ([39]).

Formålet med standard 2 er at sikre, at lederne har kapacitet og er i stand til at identificere og screene grundlæggende trivselsbehov i deres team og være i stand til at gøre opmærksom på problemer, når de opstår. Selv om kurser på arbejdsstedet og løbende faglig udvikling er af afgørende betydning, er det også vigtigt med en klar formulering af jobbeskrivelser og -mandater med henblik på hensigtsmæssig udvælgelse af de medarbejdere, der arbejder med asyl og modtagelse. Kandidaterne skal være opmærksomme på de specifikke udfordringer, der kan være forbundet med stillingen. Screeningsprocedurerne kan styrkes ved at indsætte specifikke spørgsmål i skemaet med samtalespørgsmål vedrørende modstandsdygtighed og måder at håndtere stresssituationer på. Dette skema anvendes i forbindelse med ansættelse af medarbejdere eller i indkøringsfasen, når medarbejderne er udvalgt. Desuden kan et spørgsmål om, hvordan den enkelte sikrer egenomsorg, være nyttigt. Det kan også være nødvendigt at gennemgå sådanne værktøjer og gøre dem kulturelt og kontekstuelt hensigtsmæssige for at sikre, at der tages hensyn til mangfoldighed. Ledere og HR-afdelinger skal have mulighed for at anvende passende færdigheder til at udføre deres opgaver i denne henseende.

Ansvaret for at opfylde standard 2 ligger hos HR-afdelingerne med støtte fra eksperttaskforcen i samarbejde med ledere og teamledere.

KVALITETSBENCHMARKS	INDIKATORER
QB1. HR-afdelinger og ledere har de kvalifikationer, der kræves for at udarbejde klare jobbeskrivelser og relevante samtalespørgsmål med henblik på udvælgelse	**1a.** Mandat og stillingsbeskrivelser for ledere og medarbejdere fastsætter klare krav **1b.** Spørgeskemaet til udvælgelsesformål omfatter et afsnit om trivsel (stresshåndtering) og er knyttet til et spørgsmål om adfærdskodeks
QB2. Lederne er kvalificerede til at identificere grundlæggende fysiologiske og psykologiske belastninger og behov hos deres teammedlemmer	**2a.** En række ledere deltager i grundkurser i, hvordan fysiologiske/psykologiske belastninger identificeres **2b.** Alle medarbejderes behov vurderes en gang om året i alle ansættelsesfaser ved hjælp af en institutionaliseret overvågningsproces **2c.** Den procentdel af medarbejderfeedback, der er indsamlet, viser, at de direkte supervisorer har gjort en indsats for at identificere faglige/personlige belastninger

([39]) For oplysninger om, hvordan denne standard kan nås, henvises der til bilag 6 »Model for skema til ansættelsessamtaler«, som indeholder forslag til spørgsmål med fokus på håndtering af stress og egenomsorg. Generelt skal der formuleres potentielle stressfaktorer på arbejdspladsen og i arbejdsmiljøet. Dette kan være en del af jobbeskrivelsen for at sikre gennemsigtighed lige fra begyndelsen af processen.

2.1.3. STANDARD 3: KOMMUNIKATION

Standard 3 har til formål at sikre, at der foregår klar, rettidig, sandfærdig og relevant kommunikation internt i myndighederne og deres team. Desuden er alle medarbejdere klar over betydningen af gennemsigtig kommunikation på alle niveauer for at sikre en tillidsfuld atmosfære på arbejdspladsen. Oplysningerne overføres ved brug af passende kanaler og platforme, som er tilgængelige for alle medarbejdere og er lette at bruge. Desuden foregår kommunikationen mellem linjeledere og deres respektive team og internt i team på en etisk og respektfuld måde. En bottom-up-tilgang til håndtering af forskellige emner og udfordringer fremmes og integreres, hvor det er muligt. Dette er afgørende for at nå målene og sikre et sundt arbejdsmiljø. Især medlemmerne af ledelsen sættes i stand til at kommunikere effektivt og empatisk med de team, de leder. Derfor hænger behovet for uddannelse i kommunikationsfærdigheder sammen med behovet for at skabe en række forskellige sammenhænge, hvor medarbejderne kan udveksle personlige tanker eller faglige synspunkter. Det anbefales derfor, at der opbygges kapacitet med hensyn til kommunikationsfærdigheder, og hvordan man giver feedback på passende vis. Linjeledere rådes til systematisk at afsætte tid til at samarbejde med deres team, både gennem individuelle møder og teammøder.

Standard 3: Myndighederne fremmer en klar og holistisk kommunikation gennem forskellige aftalte platforme og kanaler ([40]).

Ansvaret for at opfylde standard 3 ligger hos HR-afdelinger, uddannelses- og kapacitetsopbygningsenheder og de respektive afdelinger og linjeledere. Medarbejderne rådes til at være proaktive omkring planlægningen af regelmæssige møder og benytte sig af tilbud om at mødes med deres ledere og kolleger.

KVALITETSBENCHMARKS	INDIKATORER
QB1. Ledere og medarbejdere kommunikerer ved at bruge relevante, sandfærdige, gennemsigtige og respektfulde kommunikationsfærdigheder	**1a.** Antal medarbejdere og ledere, der deltager i kommunikationskurser **1b.** Procentdel af medarbejdere, der angiver, at kommunikationen fra deres direkte supervisor er professionel, gennemsigtig og respektfuld **1c.** Sammendrag af resultaterne af den årlige medarbejderfeedbackundersøgelse er tilgængelig for alle medarbejdere
QB2. Der oprettes en struktur, som gør det muligt for alle medarbejdere at deltage i formater for personlig udveksling med hensyn til både faglige opgaver og forhold omkring trivsel med deres respektive linjeledere	**2a.** Antal en til en-til-en-møder afholdt/deltaget i **2b.** Omfang af positiv (konstruktiv/nyttig) feedback modtaget under sådanne regelmæssige møder

([40]) For oplysninger om, hvordan denne standard kan nås, henvises der til de interventioner, der er omhandlet i del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel, bilag 3 »Semistruktureret opfølgning eller en-til-en-møder«, tabellen om udvikling af bløde færdigheder: kommunikation og kommunikationsteknikker i bilag 14 »Eksempel på uddannelsesprogram med fokus på medarbejdertrivsel«, bilag 15 »Fokusgruppediskussion«, afsnit 3.3.1. »Håndtering af kritiske hændelser«, afsnit 3.3.2. »Kollegial støtte efter en kritisk hændelse« og afsnit 3.3.3. »Integreret hændelsesteam«. Se også del III: Overvågning og evaluering, bilag 4, om indsamling af nyttig feedback og kommunikationsteknikker.

2.1.4. STANDARD 4: FOREBYGGELSE

Standard 4: Myndighederne træffer bæredygtige forebyggelsesforanstaltninger til at fremme og beskytte psykisk sundhed blandt deres medarbejdere ([41]).

Standard 4 sikrer, at myndighederne er proaktivt engageret i at forebygge stressreaktioner og udbrændthed blandt deres ledere og førstelinjemedarbejdere samt fremme fysisk og psykisk sundhed i almindelighed. Dette kan gøres dels ved at foretage regelmæssige risikovurderinger ([42]) som led i løbende overvågningsaktiviteter og dels i form af feedbackmøder på et tidligt stadie. Disse feedbackmøder kan suppleres ved at tilbyde kurser i, hvordan man identificerer de første tegn på stress, og ved at yde støtte til at styrke positive copingmekanismer og modstandsdygtighed blandt medarbejderne. Denne støtte kan også omfatte tilskyndelse af medarbejderne til at sætte sunde grænser og udbydelse af de nødvendige regelmæssige trivselsaktiviteter for medarbejderne, såsom uddannelsesmæssig supervision eller »intervision« ([43]). Der kan være behov for regelmæssig pædagogisk overvågning og andre former for støtteforløb udført af en fagperson inden for psykisk sundhed som en forebyggende foranstaltning for team, der har særlig risiko for at komme ud for sekundær traumatisering. Tilskyndelse af kolleger til at være opmærksomme på forandringer hos deres kolleger er en vigtig del af at passe på hinanden på en teamorienteret måde. Endvidere rådes myndighederne til at oprette team, der kan reagere i tilfælde af hændelser (f.eks. stresshåndterings- eller hændelsesteam og kollegiale støtteteam ([44])). Der er behov for at udvikle en operativ standardprocedure (SOP), som omfatter klare opgaver og begrænsninger for et sådant internt interventions-/hændelsesteam.

Desuden anbefales det, at der, hvor det er relevant, udpeges eksterne specialister til støtte for medarbejderne på grundlag af et aftalememorandum for at præcisere, hvilken støtte der skal ydes og begrænsningerne herfor. Disse eksterne specialister kan f.eks. omfatte rådgivere, psykologer og andet sundhedspersonale. Alle medarbejdere, og navnlig linjeledere, skal være opmærksomme på, hvem der skal kontaktes, **inden** en sundhedskrise udvikler sig. Endelig kan det være yderligere god praksis i myndighederne at have et almindeligt team af frivillige til at skabe opmærksomhed om betydningen af egenomsorg.

Ansvaret for at opfylde standard 4 ligger hos personaleafdelingerne med støtte fra uddannelses-/kapacitetsopbygningsenheden og lederne. Samtidig har medarbejdere, der deltager i stresstestyringsteam/hændelsesteam/kollegiale

([41]) For oplysninger om, hvordan denne standard kan nås, henvises der til del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel, bilag 9, (B) Eksemplet Nederlandene, vedrørende det integrerede hændelsesteam. Overvej også aktiviteter, der fokuserer på teambuilding, egenomsorg og intervision, for at nævne nogle få, og anbefalingerne vedrørende uddannelse af førstelinjemedarbejdere og -medarbejdere. Standard 4 og standard 5 er tæt forbundet. EASO's animationsfilm *The importance of the early identification of signs of stress*, 2021, kan være nyttig til at understrege betydningen af støtte til førstelinjemedarbejdere.

([42]) Se bilag 4 »Modeller for handlingsplaner for medarbejdertrivsel og risikovurdering«. En mere omfattende tilgang til risikovurdering generelt er samlet i EU-OSHA's »Online interactive risk assessment«, 2021. Dette omfattende onlineværktøj til risikovurdering er primært rettet mod mikrovirksomheder (under 10 ansatte) og små virksomheder/organisationer (under 50 ansatte). Det anbefales, at indholdet tilpasses asyl- og modtagelsesmyndighedernes formål. Der henvises f.eks. til værktøjerne vedrørende sikkerhedstjenester.

([43]) Ved uddannelsesmæssig supervision forstås her supervision af teams eller sagsakter, som giver teammedlemmerne en platform for styret refleksion og muligheden for at lære med og af hinanden på en systematisk måde. Intervision er en form for videnudvikling i en lille gruppe af fagfolk, ledere eller andre medarbejdere, som har en fælles udfordring eller et fælles problem. Se del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel, afsnit 4.3. »Uddannelsesmæssig supervision«.

([44]) For yderligere oplysninger om, hvordan sådanne supportteam etableres, henvises der til del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel, afsnit 3.3.1. »Håndtering af kritiske hændelser«, afsnit 3.3.2. »Kollegial støtte efter en kritisk hændelse« og afsnit 3.3.3. »Integreret hændelsesteam«.

støtteteam et vist ansvar, ligesom andre interne eller eksterne eksperter. Det er vigtigt, at medarbejdere, der søger støtte fra eksterne specialister, har mulighed for at gøre dette i arbejdstiden. Det er derfor vigtigt at sørge for logistiske ordninger og koordineret henvisning til sådanne specialister.

KVALITETSBENCHMARKS	INDIKATORER
QB1. Medarbejdere og ledere har adgang til en lang række uddannelseskurser om identifikation af tegn på stress, forebyggelse af stress og generel forbedring af den psykiske sundhed	**1a.** Antal medarbejdere, der deltager i stresshåndteringskurser **1b.** Procentdel af medarbejdere, der angiver, at indholdet var relevant for deres daglige arbejde
QB2. Medarbejdere og ledere har adgang til støtteaktiviteter og -tjenester (tilbudt internt og/eller eksternt)	**2a.** Kontaktpunkt(er)/team til relevante interventioner udvælges og uddannes **2b.** Mandatet for den udvalgte kontaktperson/ medlemmerne af interventionsteamet og de tjenester, de yder, er på plads **2c.** Hvor det er nødvendigt, foreligger der klare udvælgelseskriterier og mandat for eksterne specialister
QB3. Medarbejdere og ledere har adgang til sundhedsfremmende aktiviteter	**3a.** Antal afholdte sundhedsfremmende aktiviteter

2.1.5. STANDARD 5: REAKTION PÅ KRITISKE HÆNDELSER

Standard 5 har til formål at sikre, at myndigheden er parat til at hjælpe medarbejderne med at komme sig oven på en potentiel påvirkning af deres (psykiske) sundhed, når en kritisk hændelse finder sted. Det understreger behovet for at udvikle værktøjer til at håndtere enhver kritisk situation og til klart formulerede operative standardprocedurer ([46]). Det fremmer en effektiv, rettidig og klar indsats over for medarbejdere, der har været ude for en kritisk hændelse ([47]). Myndighederne bør sikre, at der er kvalificerede teammedlemmer, som er tilstrækkeligt uddannet til at støtte medarbejdere med behov for hjælp. De operative standardprocedurer udarbejdes for at vejlede støtteteamene. De bør angive roller og ansvarsområder, samt begrænsninger, for eksisterende medlemmer af stresshåndteringsteam/hændelsesteam/kollegiale støtteteam. De operative standardprocedurer angiver også, hvornår en sag bør henvises til eksterne specialister, eller hvor andre enheder (f.eks. sikkerhedsafdelinger eller politi) skal inddrages. Kapacitetsopbygningsaktiviteter vedrørende deeskaleringsteknikker bør stilles til rådighed for alle, især førstelinjemedarbejdere.

Standard 5: Myndighederne yder særlig støtte til medarbejdere, der har været ude for en kritisk hændelse ([45]).

Ansvaret for at opfylde standard 5 ligger hos ledelsen med støtte fra de team, der er oprettet til at følge op på kritiske hændelser, samt HR-afdelingerne og evt. sikkerhedsafdelinge(r)n(e).

([45]) For oplysninger om, hvordan denne standard kan nås, henvises der til følgende afsnit i del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel: Afsnit 3.3.1. »Håndtering af kritiske hændelser«, afsnit 3.3.2. »Kollegial støtte efter en kritisk hændelse« og afsnit 3.3.3. »Integreret hændelsesteam«. For relevante uddannelseskurser henvises der til deeskaleringsteknikkerne, identifikationen af advarselstegn og anbefalingerne i disse afsnit. Endelig henvises der til bilag 8 »Tjekliste over kritiske hændelser«.

([46]) Se del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel, afsnit 3.3.1. »Håndtering af kritiske hændelser« og bilag 8 »Tjekliste over kritiske hændelser«.

([47]) Standard 5 omhandler støtte til medarbejdere ved kritiske hændelser og vedrører ikke nødvendigvis det bredere område for håndtering af kritiske hændelser. Støtten til ansøgere og deeskalering omhandles, da den vedrører medarbejdertrivsel. En henvisning til en intern eller ekstern faglig enhed vil være nødvendig for at imødekomme potentielle opfølgende behov hos de berørte ansøgere.

KVALITETSBENCHMARKS	INDIKATORER
QB1. En uafhængig, uddannet betroet person (eller et team) udpeges internt i myndigheden og kan konsulteres efter kritiske hændelser	**1a.** Mandatet for et sådant team/en sådan kontaktperson er på plads **1b.** Det udvalgte team/den udvalgte kontaktperson har de relevante færdigheder og den relevante uddannelse, der kræves for at yde den nødvendige støtte
QB2. Der findes klare retningslinjer for, hvordan ledere skal følge op efter en kritisk hændelse	**2a.** Den operative standardprocedure for håndtering af kritiske hændelser er på plads
QB3. Medarbejdere og ledere er underrettet om, hvordan man anmoder om og får adgang til specifik støtte efter en kritisk hændelse	**3a.** Kontaktpersonens/interventionsteamets tilstedeværelse, roller og ansvarsområder er kommunikeret ud til alle relevante medarbejdere **3b.** Informationsmøder (en del af indslusningen og anden personaleuddannelse) har til formål at gøre medarbejderne opmærksomme på den operative standardprocedure, og hvordan de søger/modtager støtte, og fra hvem, i tilfælde af en kritisk hændelse **3c.** Samlet antal og typer af registrerede kritiske hændelser sammenlignet med hændelser, der kræver opfølgning på en medarbejder **3d.** Procentdel af berørte medarbejdere, der giver udtryk for tilfredshed med støttepersonens/-teamets støtte

2.1.6. STANDARD 6: KAPACITETSOPBYGNING

Standard 6: Myndighederne stiller de nødvendige midler til at udvikle passende kompetencer til rådighed for deres medarbejdere ([48]).

Standard 6 fokuserer på de kernekompetencer, der skal styrkes eller udvikles med henblik på at sikre og fremme kompetencerne hos alle medarbejdere, der arbejder på asyl- eller modtagelsesområdet. Trivsel er direkte forbundet med at have redskaberne til at udføre de daglige opgaver på korrekt vis. Videnoverførsel skal fremmes og muliggøres gennem uddannelseskurser og andre relevante udvekslingsformater. Der bør derfor indføres en kvalifikationsstrategi, herunder behovsvurdering og passende uddannelsesformater, til støtte for denne proces. Myndighederne rådes derfor til at udarbejde en årlig uddannelsesplan, der omfatter undervisning i bløde færdigheder (med fokus på forbedring af medarbejdertrivsel). Desuden fremmes kollegial støtte og intervision med henblik på at give medarbejderne mulighed for at diskutere med og lære af hinanden.

Ansvaret for at opfylde standard 6 ligger hos ledelsen og interne eller eksterne undervisere, der støtter myndigheden i denne indsats ([49]).

([48]) Se del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel, bilag 14 »Eksempel på uddannelsesprogram med fokus på medarbejdertrivsel«.

([49]) Visse uddannelsesemner vil muligvis skulle outsources af myndigheder, der ikke har kapacitet til at tilbyde intern uddannelse, inden for de uddannelsesanbefalinger, der gives i denne vejledning. EASO har relevante uddannelsesmoduler, der dækker nogle af de emner, der foreslås i denne vejledning.

KVALITETSBENCHMARKS	INDIKATORER
QB1. Myndighederne har gennemført en vurdering af uddannelsesbehovene og en systematisk evaluering af uddannelsesordningerne for at sikre en effektiv anvendelse og overførsel af viden af høj kvalitet i det daglige arbejde	**1a.** Der foretages behovsvurderinger med myndighedernes medarbejdere **1b.** Der foreligger en uddannelsesplan, som omfatter emner vedrørende medarbejdertrivsel **1c.** Uddannelsesprogrammet ajourføres
QB2. Myndighederne har implementeret en lang række skræddersyede og standardiserede uddannelseskurser	**2a.** Antal afholdte uddannelsesforløb **2b.** Antal uddannelseskurser, der er gennemført vedrørende medarbejdernes trivsel **2c.** Antal deltagere pr. uddannelsesforløb pr. år
QB3. Myndighederne tilbyder yderligere relevante formater for faglig udvikling for at sikre overførsel af viden	**3a.** Antal medarbejdere, der deltager i støtteaktiviteter (kollegial støtte, intervision, individuel rådgivning/grupperådgivning osv.) i løbet af en rapporteringsperiode **3b.** Procentdel af medarbejderne, der under feedbackmøder angiver, at en given intervention blev opfattet som relevant for at sikre trivsel

2.1.7. STANDARD 7: SIKKERHED

Standard 7 omhandler afhjælpning af risici ved at fastlægge velstrukturerede og velformidlede sikkerhedsprocedurer ([51]). Fokus er på at vurdere sundhedsrisici (fysiske såvel som psykiske) i forbindelse med sikkerhed for at fastlægge operative standardprocedurer og sikkerhedsrutiner, der skal skabe modstandskraft. Ved at indføre disse procedurer kan risici og dermed forbunden stress minimeres. Myndighederne rådes derfor til at sikre, at HR-afdelingerne informerer alle medarbejdere og ledere om, hvordan de får adgang til sundheds- og sikkerhedsrelaterede foranstaltninger og instrukser i et standardiseret format. Andre anbefalinger omfatter desuden udvikling af en risikoovervågningsmetode og indførelse af en tilgængelig årlig plan for risikoovervågning. Det anbefales, at førstelinjemedarbejdere deltager aktivt i risikoovervågningsøvelser ([52]).

Ansvaret for at opfylde standard 7 ligger hos sikkerhedsafdelingen med støtte fra den øverste ledelse, HR og stresshåndteringsteamet/kontaktpersonerne.

Standard 7: Myndighederne implementerer og formidler konkrete retningslinjer for sundhed og sikkerhed på grundlag af en risikoanalyse i forskellige arbejdssammenhænge (herunder i felten) ([50]).

([50]) For oplysninger om, hvordan denne standard kan nås, henvises der til del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel, afsnit 3.3.1. »Håndtering af kritiske hændelser«. Se ligeledes bilag 8 »Tjekliste over kritiske hændelser«, der kan bruges som grundlag for visse elementer i en operativ standardprocedure eller risikovurderingsmetoden. Se desuden del III: Overvågning og evaluering, som omfatter nyttige undersøgelser med henblik på at underbygge og ajourføre de behov, som medarbejderne har identificeret i forbindelse med sikkerhed, og som er beskrevet i afsnit 3.3.1. »Tjekliste til analysen af fremskridt i medarbejdertrivslen«.

([51]) Der fokuseres her ikke på risici i form af beskadigelse af udstyr, kontorlokaler eller lignende, og de er derfor ikke omfattet.

([52]) Se bilag 4 »Modeller for handlingsplaner for medarbejdertrivsel og risikovurdering«.

KVALITETSBENCHMARKS	INDIKATORER
QB1. Medarbejderne og lederne informeres om, hvilke indberetningshierarkier der skal anvendes i tilfælde af andre nødsituationer/ sikkerhedshændelser ud over kritiske hændelser	**1a.** Der er indført og formidlet en operativ standardprocedure, som supplerer standardproceduren for håndtering af kritiske hændelser
QB2. Medarbejderne og lederne modtager information om, hvordan de får adgang til sundheds- og sikkerhedsrelaterede foranstaltninger/instrukser	**2a.** En særlig mailboks til modtagelse og besvarelse af forespørgsler fra medarbejdere **2b.** De typer af betænkeligheder, der gives udtryk for, dokumenteres ([53]) **2c.** Procentdel af medarbejderne, der på feedbackmøder tilkendegiver, at de føler, at der tages tilstrækkeligt hensyn til deres sikkerhed på arbejdspladsen
QB3. Myndighederne overvåger risiciene på hver enkelt arbejdsplads i en løbende risikostyringsproces, der udvikler sig, og med deltagelse af førstelinjemedarbejdere med henblik på at tilpasse sikkerhedsforanstaltninger, hvor det er nødvendigt	**3a.** Risikovurderingsmetode og -plan gennemført **3b.** Risikostyringsplan ajourført løbende **3c.** Antal førstelinjemedarbejdere, der deltog i den årlige risikoovervågningsøvelse

2.1.8. STANDARD 8: OVERVÅGNING OG EVALUERING

Standard 8: Myndighederne overvåger og evaluerer regelmæssigt effektiviteten af trivselsforanstaltningerne for medarbejderne og indarbejder indhøstede erfaringer ([54]).

Standard 8 er i overensstemmelse med myndighedernes omsorgspligt. Den hænger sammen med betydningen af at udpege en kontaktperson eller et team til at udføre regelmæssige aktiviteter for at overvåge medarbejdertrivselsforanstaltningerne og se indvirkningen af dem. Disse aktiviteter omfatter en referenceundersøgelse af medarbejdernes trivsel og undersøgelser af beskæftigelsestilfredshed. Dette sker ikke kun for at sikre, at medarbejdertrivselsaktiviteterne kører, som de skal, men også for at identificere potentielle nye behov for medarbejdertrivsel og psykosociale risici, inden de opstår ([55]). Det gør det også lettere at udpege områder, hvor medarbejderne udviser modstandsdygtighed, og områder med god praksis til interne læringsformål.

Ansvaret for at opfylde standard 8 ligger hos overvågnings- og evalueringsafdelingen med støtte fra den øverste ledelse og HR.

([53]) Fortrolighed er et centralt princip i alle aktiviteter vedrørende medarbejdertrivsel.

([54]) For oplysninger om, hvordan denne standard kan nås, henvises der til værktøjerne i del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel, afsnit 2.4. »Undersøgelse af beskæftigelseskvalitet«, og del III: Overvågning og evaluering, afsnit 3.3. om den omfattende pakke til kvalitetsvurdering af medarbejdertrivsel.

([55]) Der er adgang til relevante værktøjer til udarbejdelse af en overvågningsplan for velfærdsinterventioner for medarbejdere i del III: Overvågning og evaluering, kapitel 3. »Pakke til overvågning af kvaliteten af medarbejdertrivsel«.

KVALITETSBENCHMARKS	INDIKATORER
QB1. Der er indført en overvågnings- og evalueringsmetode til vurdering af effektiviteten af de indførte medarbejdertrivselsforanstaltninger	**1a.** Der er indført en metode til overvågning og evaluering af medarbejdertrivslen **1b.** Der er valgt en kontaktperson/et overvågningsteam
QB2. Der gennemføres regelmæssige overvågnings- og evalueringsøvelser, herunder risikostyring ([56]) i forbindelse med stress	**2a.** Overvågnings- og evalueringsrapporter udarbejdes årligt **2b.** Resultaterne indgår i løbende anbefalinger til den øverste ledelse **2c.** Anbefalinger indgår i revisionen af strategien og handlingsplanen for medarbejdertrivsel inden for en nærmere angivet tidsramme

2.2. MEDARBEJDERTRIVSELSSTRATEGI

For sikre en sammenhængende og omfattende tilgang til medarbejdertrivsel skal asyl- og modtagelsesmyndighederne overveje at **udvikle og implementere en medarbejdertrivselsstrategi** ([57]). En medarbejdertrivselsstrategi omsætter medarbejdertrivselsstandarderne til konkrete politiske mål, der skal sætte medarbejderne i stand til at føre et sundt og produktivt arbejdsliv, samtidig med at de når og fastholder deres fulde potentiale. Derudover konkretiserer medarbejdertrivselsstrategien de opstillede mål i form af trivselsforanstaltninger og -tjenester af høj kvalitet, som er effektive og ligger inden for budgettet. Det er afgørende, at den øverste ledelse og medarbejdere på alle niveauer inddrages og deltager i udformningen og gennemførelsen af en meningsfuld medarbejdertrivselsstrategi. Strategien skal omfatte risikostyring under hele processen.

Inden myndighederne indleder processen med at udvikle en strategi for medarbejdertrivsel, bør de overveje følgende spørgsmål:

— Hvad har vi på nuværende tidspunkt, der fungerer, og hvor er hullerne?
— Hvem er de primære målgrupper for vores nuværende interventioner?
— Ser vi tendenser, der kræver opmærksomhed ud fra et trivselsperspektiv (stor personaleudskiftning, øget antal kritiske hændelser, højt personalefravær osv.)?
— Går den øverste ledelse ind for og støtter indførelsen af en medarbejdertrivselsstrategi?
— Hvorfor ønsker vi at implementere en strategi (eller dele heraf) nu? F.eks. nyligt stigende antal kritiske hændelser, der involverer medarbejdere og ansøgere, eller eksterne, ukontrollerbare situationer, såsom indvirkningen af covid-19 på medarbejderne?

På grundlag af de otte medarbejdertrivselsstrategier skal **målene**, **tilgangen** og **foranstaltningerne** vedrørende medarbejdertrivselsstrategien formuleres **på basis af**

([56]) I bilag 4 »Modeller for handlingsplaner for medarbejdertrivsel og risikovurdering« findes en risikovurderingsmodel og forklaring af risikovurderingscyklussen.

([57]) Se bilag 3 »Model for medarbejdertrivselsstrategi«.

en behovsvurdering, der foretages internt i organisationen ([58]). Behovsvurderingen har til formål at kortlægge situationen med hensyn til trivslen blandt myndighedens medarbejdere. Det gør den ved at identificere de **eksisterende behov** og **potentielle risici**, og undersøge, om og hvordan de håndteres gennem de eksisterende politikker og mekanismer.

Formålet med behovsvurderingen er, under fuld overholdelse af reglerne om beskyttelse af personoplysninger, at indsamle oplysninger vedrørende:

— organisationens demografiske sammensætning (medarbejdernes alders- og kønsprofiler, stillesiddende og fysisk aktive funktioner, kontorbaseret og midlertidigt personale)
— medarbejdernes sundhed (data om sygdom/fravær, de vigtigste årsager til lægeerklæringer, ulykker/kritiske hændelser, medarbejdernes brug af eksisterende hjælpeprogrammer)
— medarbejdernes feedback med hensyn til medarbejdertrivselsrisici og -behov gennem undersøgelser, fokusgrupper og teamdiskussioner.

Behovsvurderingen skal give oplysninger om spørgsmål såsom følgende:

— Mener ledere og førstelinjemedarbejdere i myndigheden, at der bør tages hensyn til trivslen på deres arbejdsplads?
— Hvilke arbejdsrelaterede risici ([59]) er blevet identificeret som mest presserende med hensyn til trivsel?
— Hvilke typer foranstaltninger giver størst sandsynlighed for at opnå gode resultater?
— Hvilket format for fremtidige foranstaltninger/aktiviteter burde fungere bedst for ledere og førstelinjemedarbejdere?
— Er der ressourcer og ekspertise til rådighed til at indføre, gennemføre og overvåge/evaluere de indførte foranstaltninger?
— Hvem er ansvarlig for gennemførelsen af de foreslåede interventioner (interne eller eksterne fagfolk, teammedlemmer, ledere osv.), og er der budgetmidler til rådighed?

Der skal udvikles en metode til behovsvurdering, og behovsvurderingen bør udføres af en ekstern eller intern ekspert/ekspertteam. Resultaterne af **behovsvurderingen**, som bør fokusere på de nye potentielle **identificerede risikofaktorer**, vil danne grundlag for udviklingen af medarbejdertrivselsstrategien, som bør omhandle målene for medarbejdertrivsel i 2- til 3-årige cyklusser. Strategien bør evalueres årligt med hensyn til effektivitet og relevans.

([58]) Værktøjerne til at vurdere behov, overvåge virkningen af indsatser og evaluere medarbejdertrivselsaktiviteter i almindelighed findes i del III: Overvågning og evaluering. Det anbefales at gennemgå alle tre dele af vejledningen, da alle tre komponenter er indbyrdes forbundne.

([59]) Leka, S., Griffiths, A. og Cox, T., »Chapter 5.1. Assessing risks at work«, i *Work Organisation and Stress*, Verdenssundhedsorganisationen, Geneve, 2004, s. 10.

2.3. HANDLINGSPLAN FOR MEDARBEJDERTRIVSEL

Målene for medarbejdertrivselsstrategien vil være udgangspunktet for at **udarbejde en handlingsplan** ([60]). Strategiens fastsatte mål og foranstaltninger skal operationaliseres ved at indføre konkrete og målbare aktiviteter, som meldes klart og rettidigt ud til alle medarbejdere via passende kanaler. Aktiviteterne i handlingsplanen bør evalueres, revideres og ajourføres, når det er nødvendigt.

Handlingsplanen omhandler følgende spørgsmål:

— Hvilke typer aktiviteter skal der implementeres inden for den givne tidsramme?
— Hvilken afdeling/enhed eller hvilket team er ansvarlig for at implementere de foreslåede aktiviteter (interne eller eksterne fagfolk, teammedlemmer, ledere osv.)?
— Hvem er målgruppen/målgrupperne for aktiviteterne?
— Hvad er tidsrammen for de foreslåede aktiviteter, og hvor hyppigt skal de implementeres?
— Hvad er budgettildelingen pr. aktivitet?

Effektiv fremme af medarbejdertrivsel vil kræve en stærk arbejdsinfrastruktur, der omfatter følgende elementer:

— standarder for medarbejdertrivselspolitikken, som er rodfæstet i organisationens strategi, overordnede politiktilgang og foranstaltninger
— en klar medarbejdertrivselspolitik, som er tydeligt baseret på de identificerede behov og er formidlet grundigt til alle ansatte
— et godkendt og tilgængeligt budget til implementering af politikken
— en udpeget person eller et udpeget team, der har ansvaret for at implementere politikken
— en person eller et team, der er oplært og har de nødvendige kompetencer til at implementere politikken
— stærkt lederskab og stor medarbejderstøtte til strategien.

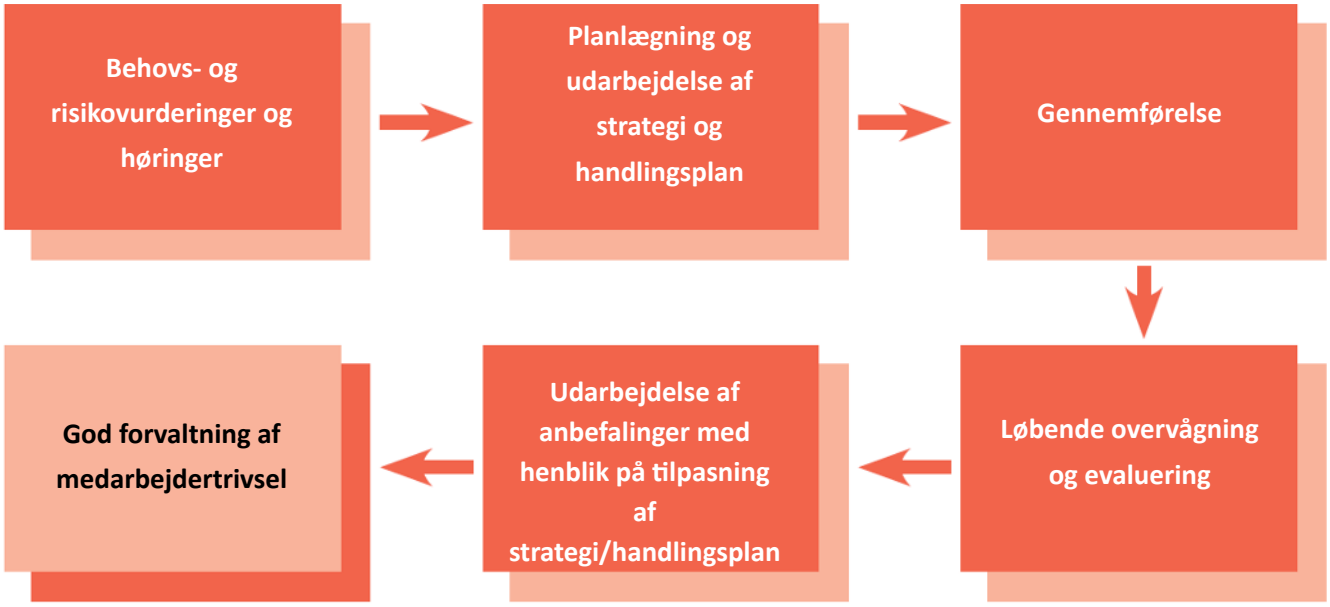
Inden medarbejdertrivselsstrategien og -handlingsplanen iværksættes, bør de sendes i høring i den øverste ledelse og personaleudvalget. Dette giver mulighed for at inddrage værdifuld feedback og sikrer bevidsthed, forståelse og engagement.

En medarbejdertrivselsstrategi vil fungere, hvis prioriteterne og målene heri er kommunikeret godt ud, således at:

([60]) Se bilag 4 »Modeller for handlingsplaner for medarbejdertrivsel og risikovurdering«.

— lederne identificerer behov, drager fuld fordel af eksisterende foranstaltninger til gavn for deres team og dem selv, fremmer sunde arbejdsrutiner og -adfærd og kommunikerer aktivt med den øverste ledelse for at sikre tidlige og forebyggende interventioner, når det er nødvendigt
— medarbejderne forstår deres rolle, deltager i initiativer, bruger de tilgængelige ressourcer og giver feedback.

FIGUR 4. Trin i udviklingen af en medarbejdertrivselspolitik.



3. OVERSIGT OVER MEDARBEJDER-TRIVSELSFORANS-TALTNINGER

Den anbefalede omfattende pakke af **foranstaltninger til medarbejdertrivsel, der skal indføres**, er baseret på god praksis og ekspertise, som er delt af EU+-landenes eksperter på EASO-netværksmøder. Den kan tjene som et ikkeudtømmende eksempel, som myndighederne kan følge eller udvælge aspekter af, når de konceptualiserer konkrete medarbejdertrivselsforanstaltninger.

Den foreslåede pakke følger de **tre beskæftigelsesfaser**:

— inden ansættelse efterfulgt af indkøring
— løbende support
— afslutning af udsendelsen/kontraktophør.

Foranstaltningerne er klart knyttet til de respektive medarbejdertrivselsstandarder og opfylder konkrete behov. Desuden indeholder pakken af foranstaltninger en klar henvisning til den implementerende part og medarbejdermålgrupperne. Vejledning i, hvordan nogle af de vigtigste anbefalede foranstaltninger iværksættes, findes i de øvrige dele af denne vejledning (del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel og del III: Overvågning og evaluering).

FIGUR 5. Foranstaltninger for medarbejdertrivsel.

FORANSTALT-NINGER	GENEREL BESKRIVELSE/SÆRLIG FORANSTALTNING	HENVISNING TIL STANDARD(ER)	REFERENCE I VEJLEDNINGEN I TRE DELE	INITIATIVTAGER/ GENNEMFØRENDE PART			MÅL-GRUPPE		PROCES INDEN ANSÆTTELSE/UDVÆLGELSE	INDKØRING/FORUD FOR UDSENDELSE	LØBENDE STØTTE	AFSLUTNING/EFTER UDSENDELSE
				LEDER	HR/ ADMINISTRATION	INTERN/EKSTERN SPECIALIST	LEDER	FØRSTELINJEMED-ARBEJDERE				
Generel støtte												
Vandelsattest	En vandelsattest er et officielt dokument, der er udstedt som resultat af en baggrundskontrol foretaget af politiet eller den offentlige myndighed med detaljerede oplysninger om den pågældende persons straffeattest. Straffeattesten kan omfatte anholdelse, domfældelse og eventuelt straffesager	SWS 4: forebyggelse SWS 7: sikkerhed			✓		✓	✓	✓			
Udvælgelses-proces	Sikring af, at medarbejdertrivsel allerede omhandles i samtalefasen. Samtalemodellerne omfatter dette emne, herunder henvisninger til andre relevante personalepolitiske dokumenter (adfærdskodeks, politik for bekæmpelse af (seksuel) chikane osv.)	SWS 2: vurdering og screening	Del I: Standarder og politik Bilag 6 »Model for skema til ansættelsessam-taler«	✓	✓		✓	✓	✓			
Lægelig og psykologisk undersøgelse	Den erhvervsmæssige, lægelige og psykologiske omsorg har til formål at holde medarbejderne sunde og forbedre den sundhedsmæssige beskyttelse på arbejdspladsen Arbejdsgiveren kan ved hjælp af bedriftssundhedstjenesten påvise, at omsorgspligten er overholdt	SWS 4: forebyggelse SWS 7: sikkerhed		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Praktiske oplysninger og rejseforbere-delser	Ordning forud for udsendelse under ansættelsen vedrørende rejsearrangementer, forsikring, reservationer, briefinger, rapporteringshierarkier i udsendelses-/missionslandet osv.	SWS 7: sikkerhed		✓	✓		✓	✓		✓	✓	
Sprogkurser	Sprogkurser bidrager til at øge medarbejdernes tillid og maksimere de faglige kvalifikationer Genopfriskningsforløb/kurser i sprogundervisning bidrager til at øge medarbejdernes tillid og maksimere de faglige kvalifikationer	SWS 3: kommuni-kation SWS 6: kapaci-tetsopbygning		✓	✓		✓	✓		✓	✓	

FORANSTALT-NINGER	GENEREL BESKRIVELSE/SÆRLIG FORANSTALTNING	HENVISNING TIL STANDARD(ER)	REFERENCE I VEJLEDNINGEN I TRE DELE	INITIATIVTAGER/ GENNEMFØRENDE PART			MÅL-GRUPPE		PROCES INDEN ANSÆTTELSE/UDVÆLGELSE	INDKØRING/FORUD FOR UDSENDELSE	LØBENDE STØTTE	AFSLUTNING/EFTER UDSENDELSE
				LEDER	HR/ ADMINISTRATION	INTERN/EKSTERN SPECIALIST	LEDER	FØRSTELINJEMED-ARBEJDERE				
Generel støtte												
Teknisk uddannelse og tekniske systemer og udstyr	Adgang til IT-udstyr (bærbar computer, smartphone, walkie-talkies osv.), herunder til operationer i udlandet	SWS 3: kommuni-kation SWS 6: kapaci-tetsopbygning SWS 7: sikkerhed	Del II: Værktøjs-kasse for medar-bejdertrivsel Kapitel 6. »In-terventioner til kapacitetsopbyg-ning«		✓		✓	✓		✓		
	Brug af relevant kontorudstyr — lære at bruge printere, kopimaskiner, projektorer, audiovisuelt udstyr, andre tilgængelige teknologier, kommunikationsudstyr/-apparater, førstehjælpsudstyr osv.											
	Brug af organisationens interne kommunikationsplatforme											
	IT-software, der er relevant for asylmedarbejdere											
Firmaidræt	Organisationer bruger firmaidrætsbegivenheder til at forbedre sundhed og trivsel samt til at påvirke engagement, kultur og fastholdelse af medarbejdere	SWS 4: forebyggelse			✓		✓	✓			✓	

FORANSTALTNINGER	GENEREL BESKRIVELSE/SÆRLIG FORANSTALTNING	HENVISNING TIL STANDARD(ER)	REFERENCEDOKUMENTER, DER ER EN DEL AF DENNE VEJLEDNING I TRE DELE	INITIATIVTAGER/GENNEMFØRENDE PART			MÅLGRUPPE		PROCES INDEN ANSÆTTELSE/UDVÆLGELSE	INDKØRING/FORUD FOR UDSENDELSE	LØBENDE STØTTE	AFSLUTNING/EFTER UDSENDELSE
				LEDER	HR/ADMINISTRATION	INTERN/EKSTERN SPECIALIST	LEDER	FØRSTELINJEMEDARBEJDERE				
Støtteintervention												
Tjekliste over kritiske hændelser	I tilfælde af en kritisk hændelse bør der være klar og let adgang til vejledning i, hvordan man skal gå videre, hvem der skal informeres, og hvilke foranstaltninger der kan træffes Det tilrådes at kontrollere, om afgående personale måtte have yderligere behov i relation til indvirkningen af en tidligere kritisk hændelse	SWS 4: forebyggelse SWS 5: reaktion på kritiske hændelser SWS 7: sikkerhed	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Afsnit 3.3.1. »Håndtering af kritiske hændelser« Bilag 8 »Tjekliste over kritiske hændelser« Bilag 9 »Intern støtte i forbindelse med kritiske hændelser« Bilag 10 »Model for indberetning af kritiske hændelser« Bilag 11 »Refleksionsredskab efter forekomst af en kritisk hændelse«	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Teambuilding	Det er vigtigt at byde nye teammedlemmer velkommen og integrere dem i eksisterende team Det vil være vigtigt på passende vis at støtte afgående teammedlemmer, når de overdrager deres opgaver til de tilbageværende teamkolleger, og give mulighed for læring og feedback Teambuildingforanstaltninger kan være af forskellig art, f.eks. teamoplevelser, udflugter, opgaver, øvelser og rollespil. Disse bidrager til at styrke loyaliteten, tilliden og motivationen	SWS 3: kommunikation SWS 4: forebyggelse SWS 5: reaktion på kritiske hændelser	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Afsnit 3.2. »Teambuilding« Bilag 7 »Teambuildingaktiviteter efter fase«	✓				✓		✓	✓	✓
Semistrukturerede samtaler	Strukturerede, institutionaliserede, regelmæssige drøftelser mellem ledere og medarbejdere med henblik på at konstatere mangler, risici osv. er afgørende og bør indledes allerede i indkøringsfasen/forud for udsendelse	SWS 2: vurdering og screening SWS 3: kommunikation SWS 4: forebyggelse SWS 8: overvågning og evaluering	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Afsnit 2.2. »Semistrukturerede en-til-en-møder« Bilag 3 »Semistruktureret opfølgning eller en-til-en-møder«	✓	✓			✓		✓	✓	

FORANSTALT-NINGER	GENEREL BESKRIVELSE/SÆRLIG FORANSTALTNING	HENVISNING TIL STANDARD(ER)	REFERENCEDOKUMENTER, DER ER EN DEL AF DENNE VEJLEDNING I TRE DELE	INITIATIVTAGER/ GENNEMFØRENDE PART			MÅL-GRUPPE		PROCES INDEN ANSÆTTELSE/UDVÆLGELSE	INDKØRING/FORUD FOR UDSENDELSE	LØBENDE STØTTE	AFSLUTNING/EFTER UDSENDELSE
				LEDER	HR/ ADMINISTRATION	INTERN/EKSTERN SPECIALIST	LEDER	FØRSTELINJEMED-ARBEJDERE				
Støtteintervention												
Intervision	Støtte fra ligestillede kolleger med henblik på at finde en løsning på et specifikt spørgsmål	SWS 3: kommunikation SWS 4: forebyggelse SWS 5: reaktion på kritiske hændelser	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Afsnit 3.1. »Intervision« Bilag 6 »Metoder til intervision«	✓				✓			✓	
Psykologisk bistand	Individuel støtte fra en ekstern (eller intern) psykolog som led i løbende støtte eller før afrejse/ afslutning af udsendelse	SWS 4: forebyggelse SWS 5: reaktion på kritiske hændelser	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Afsnit 4.2. »Individuelle rådgivningssessioner«	✓		✓	✓	✓			✓	✓
Uddannelses-mæssig super-vision	Grupperådgivning/ erfaringsudveksling med en kvalificeret underviser med henblik på at reflektere over erfaringer	SWS 3: kommunikation SWS 4: forebyggelse SWS 5: reaktion på kritiske hændelser	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Afsnit 4.3. »Uddannelsesmæssig supervision«	✓		✓		✓			✓	✓
Mægling	Struktureret rådgivning fra en mægler med henblik på at overvinde konflikter	SWS 3: kommunikation SWS 4: forebyggelse SWS 5: reaktion på kritiske hændelser	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Afsnit 4.4. »Mægling«	✓		✓		✓			✓	
Struktureret fe-edback gennem undersøgelser/ spørgeskemaer	Feedback om trivsel, lederevner, behov osv. kan indhentes ved hjælp af (anonyme) undersøgelser foreta-get af ledere eller myndigheden Sådanne undersøgelser er også nyttige, når de anvendes af med-arbejdere, der forlader tjenesten, og af myndigheden med henblik på læring	SWS 2: vurdering og screening SWS 3: kommuni-kation SWS 4: forebyggelse SWS 8: overvågning og evaluering	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Afsnit 2.4. »Undersøgelse af beskæftigel-seskvalitet« Del III: Overvågning og evaluering Kapitel 3. »Pakke til overvågning af kvalite-ten af medarbejdertrivsel« Bilag 4 »Feedbackmøder«	✓	✓			✓			✓	✓

FORANSTALTNINGER	GENEREL BESKRIVELSE/SÆRLIG FORANSTALTNING	HENVISNING TIL STANDARD(ER)	REFERENCEDOKUMENTER, DER ER EN DEL AF DENNE VEJLEDNING I TRE DELE	INITIATIVTAGER/GENNEMFØRENDE PART			MÅLGRUPPE		PROCES INDEN ANSÆTTELSE/UDVÆLGELSE	INDKØRING/FORUD FOR UDSENDELSE	LØBENDE STØTTE	AFSLUTNING/EFTER UDSENDELSE
				LEDER	HR/ADMINISTRATION	INTERN/EKSTERN SPECIALIST	LEDER	FØRSTELINJEMEDARBEJDERE				
Støtteintervention												
Fokusgruppediskussioner	Fokusgruppediskussioner under ledelse af en ordstyrer bør anvendes, når et spørgsmål skal behandles mere indgående, end det kan med en undersøgelse	SWS 2: vurdering og screening SWS 3: kommunikation SWS 4: forebyggelse SWS 8: overvågning og evaluering	Del I: Standarder og politik Bilag 5 »Budskaber vedrørende medarbejdertrivsel« Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Kapitel 2. »Vurderingsværktøjer« Bilag 15 »Fokusgruppediskussion« Del III: Overvågning og evaluering Kapitel 3. »Pakke til overvågning af kvaliteten af medarbejdertrivsel« Bilag 4 »Feedbackmøder«	✓		✓		✓			✓	
Psykosociale gruppesessioner/coaching	Inddragelse af en psykolog kan bidrage til at konstatere skjulte risici eller problemer i en gruppe Individuel støtte fra en uddannet coach/psykolog til at håndtere personlige problemer på arbejdspladsen kan ligeledes være til gavn	SWS 3: kommunikation SWS 4: forebyggelse SWS 5: reaktion på kritiske hændelser	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Afsnit 4.1. »Psykosociale gruppesessioner og coaching« Afsnit 4.2. »Individuelle rådgivningssessioner«	✓		✓	✓	✓			✓	✓
Debriefing efter udsendelse eller semistrukturerede samtaler	Debriefing ved en uddannet underviser (f.eks. psykolog) med henblik på at vurdere mangler, konstatere sundhedsrisici og skabe plads til udveksling	SWS 2: vurdering og screening SWS 3: kommunikation SWS 4: forebyggelse SWS 5: reaktion på kritiske hændelser SWS 7: sikkerhed SWS 8: overvågning og evaluering	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Afsnit 2.2. »Semistrukturerede en-til-en-møder« Bilag 3 »Semistruktureret opfølgning eller en-til-en-møder«			✓	✓	✓				✓
	Strukturerede, institutionaliserede, regelmæssige drøftelser mellem ledere og medarbejdere med henblik på at konstatere mangler, risici osv. er afgørende og bør indledes allerede i indkøringsfasen/forud for udsendelse			✓	✓			✓				

FORANSTALT-NINGER	GENEREL BESKRIVELSE/SÆRLIG FORANSTALTNING	HENVISNING TIL STANDARD(ER)	REFERENCEDOKUMENTER, DER ER EN DEL AF DENNE VEJLEDNING I TRE DELE	INITIATIVTAGER/ GENNEMFØRENDE PART			MÅL-GRUPPE		PROCES INDEN ANSÆTTELSE/UDVÆLGELSE	INDKØRING/FORUD FOR UDSENDELSE	LØBENDE STØTTE	AFSLUTNING/EFTER UDSENDELSE
				LEDER	HR/ ADMINISTRATION	INTERN/EKSTERN SPECIALIST	LEDER	FØRSTELINJEMED-ARBEJDERE				
Egenomsorgsaktivitet												
»Pull-back«-strategier	Vejledning om strategier og øvelser til selvanvendelse i stressede og kritiske situationer	SWS 4: forebyggelse SWS 5: reaktion på kritiske hændelser	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Kapitel 5. »Egenomsorg« Bilag 12 »Om at sætte grænser og grounding-teknikker efter en kritisk hændelse«		✓	✓	✓	✓			✓	
Grounding-teknikker	Afslapningsøvelser til at falde til ro i et stressende miljø	SWS 4: forebyggelse SWS 5: reaktion på kritiske hændelser	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Kapitel 5. »Egenomsorg« Bilag 12 »Om at sætte grænser og grounding-teknikker efter en kritisk hændelse«		✓	✓	✓	✓			✓	
Test for udbrændthed	Selvevalueringstest stilles til rådighed for alle medarbejdere (open source)	SWS 4: forebyggelse SWS 5: reaktion på kritiske hændelser	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Afsnit 2.5. »Selvvurdering: test for udbrændthed« Bilag 5 »Selvvurdering: test for udbrændthed«		✓	✓	✓	✓			✓	

FORANSTALT-NINGER	GENEREL BESKRIVELSE/SÆRLIG TRÆNING	HENVISNING TIL STANDARD(ER)	REFERENCEDOKUMENTER, SOM ER EN DEL AF DENNE VEJLEDNING I TRE DELE	INITIATIVTAGER/ GENNEMFØRENDE PART			MÅL-GRUPPE		INDEN ANSÆTTELSE/UD-VÆLGELSE	INDKØRING/FORUD FOR UDSENDELSE	LØBENDE STØTTE	AFSLUTNING/EFTER UDSENDELSE
				LEDER	HR/ ADMINISTRATION	INTERN/EKSTERN SPECIALIST	LEDER	FØRSTELINJEMED-ARBEJDERE				
Kapacitetsopbygning												
Erhvervsuddan-nelse	Kursus i rekruttering og medarbejderudvælgelse	SWS 6: kapacitetsopbygning	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Kapitel 6. »Interventioner til kapacitetsopbygning« Afsnit 6.2. »Kapacitetsopbygning med fokus på medarbejdertrivsel« Bilag 14 »Eksempel på uddannelsesprogram med fokus på medarbejdertrivsel«		✓		✓			✓		
	Kursus i retningslinjer for databeskyttelse											
	Kursus i faglig udvikling: sagsbehandlere og modtagelsesmedarbejdere (f.eks. EASO's kernemoduler om asyl)				✓		✓	✓		✓		
Introduktions-kursus i organi-sationsstruktur og eksisterende systemer	Organisationskultur (herunder hierarki og kommunikationskanaler)	SWS 1: dokumentation og information SWS 3: kommunikation SWS 4: forebyggelse SWS 6: kapacitetsopbygning	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Kapitel 6. »Interventioner til kapacitetsopbygning« Afsnit 6.2. »Kapacitetsopbygning med fokus på medarbejdertrivsel« Bilag 14 »Eksempel på uddannelsesprogram med fokus på medarbejdertrivsel«	✓	✓		✓	✓		✓		
	Oversigt over procedurer, regler og lovgivning											
	Administrative procedurer											
	Adfærdskodeks og politik for bekæmpelse af (seksuel) chikane (eller lignende)											
	Organisationsstruktur og ledelsesteam (hierarki)											

FORANSTALT-NINGER	GENEREL BESKRIVELSE/SÆRLIG TRÆNING	HENVISNING TIL STANDARD(ER)	REFERENCEDOKUMENTER, SOM ER EN DEL AF DENNE VEJLEDNING I TRE DELE	INITIATIVTAGER/ GENNEMFØRENDE PART			MÅL-GRUPPE		INDEN ANSÆTTELSE/UD-VÆLGELSE	INDKØRING/FORUD FOR UDSENDELSE	LØBENDE STØTTE	AFSLUTNING/EFTER UDSENDELSE
				LEDER	HR/ ADMINISTRATION	INTERN/EKSTERN SPECIALIST	LEDER	FØRSTELINJEMED-ARBEJDERE				
Kapacitetsopbygning												
Sikkerhedskur-sus (genopfrisk-ning)	Førstehjælpskursus	SWS 3: kommunikation SWS 4: forebyggelse SWS 6: kapacitetsopbygning SWS 7: sikkerhed	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Kapitel 6. »Interventioner til kapacitetsopbygning« Afsnit 6.2 »Kapacitetsopbygning med fokus på medarbejdertrivsel« Bilag 14 »Eksempel på uddannelsesprogram med fokus på medarbejdertrivsel«		✓		✓	✓		✓	✓	
	Briefing og sikkerhedskursus (for udsendelser til udlandet)											
	Brandsikringsinstruktion											
	Sikkerhed på arbejdspladsen, adfærdsbaseret sikkerhed, sikkerhedskultur og sikkerhedscirkel											
	Bekæmpelse af svig, bekæmpelse af korruption og andre relaterede politikker (f.eks. seksuel chikane og udnyttelse og misbrug)											
(Opdatering og genopfriskning) kursus i bløde færdigheder/co-pingmekanismer	Stress — håndtering	SWS 3: kommunikation SWS 5: reaktion på kritiske hændelser SWS 6: kapacitetsopbygning	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Kapitel 6. »Interventioner til kapacitetsopbygning« Afsnit 6.2. »Kapacitetsopbygning med fokus på medarbejdertrivsel« Bilag 14 »Eksempel på uddannelsesprogram med fokus på medarbejdertrivsel«	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
	Konflikthåndtering											
	Kommunikationsteknikker											
	Interkulturel sensibilisering											
	Håndtering af kritiske hændelser											
	Teambuilding											
	Ledelse og lederskab i asylsammenhæng						✓					

4. INFORMATIONS-FORMIDLING

Alle medarbejdere i myndigheden bør informeres om medarbejdertrivselsstrategien, handlingsplanen og de iværksatte overvågningsforanstaltninger. Klare kommunikationskanaler sikrer, at medarbejderne til enhver tid kan få adgang til og få oplysninger om, hvordan de kan benytte organisationens trivselspolitik og -mekanismer. Ligeledes bør operative standardprocedurer, hvorigennem personalepolitiske foranstaltninger håndhæves i arbejdssituationen, gøres tilgængelige. Det er afgørende for effektive operationer og beslutninger på alle niveauer, at den nødvendige information er tilgængelig på det rigtige tidspunkt, og at den videregives til de rette medarbejdere på en gennemsigtig og klar måde. Dette vedrører også, hvilken information der er tilgængelig internt i en myndighed, og hvordan information formidles og kanaliseres af hvem og hvornår.

Selv om det er afgørende, at der gives relevant og skræddersyet information på asyl- og modtagelsesområdet under hensyntagen til de skiftende omstændigheder på området, er 30 % af respondenterne ikke bekendt med eller ikke sikre på, at der findes politikker i deres arbejdsmiljø vedrørende spørgsmål om medarbejdertrivsel. Ca. 70 % af disse respondenter er uvidende om eller usikre på disse politikker og kom hovedsagelig fra asyl- og modtagelsesmyndigheder, ikke civilsamfundsorganisationer **([61]).**

Ledere og teamkoordinatorer er forbindelsesleddet mellem en myndigheds øverste ledelse og førstelinjemedarbejderne. De spiller derfor en afgørende rolle med hensyn til at videregive oplysninger om et emne (herunder medarbejdertrivsel) til det team, de forvalter. Når en myndighed har et effektivt kommunikationssystem, kommer det alle medarbejderne til gode og styrker førstelinjemedarbejdernes motivation.

Ud over at sikre, at en organisations medarbejdertrivselsstrategi deles med alle medarbejdere, navnlig førstelinjemedarbejdere, tilrådes det også, at lederne anvender visuelt materiale om emnet og viser det korrekt.

Synligt materiale om medarbejdertrivsel kunne f.eks. være:

— en plakat med de otte standarder for medarbejdertrivsel ([62]) på et iøjnefaldende sted, hvor de fleste medarbejdere kan se den
— grundlæggende budskaber, der stilles til rådighed og anbringes tydeligt i form af postkort/plakater ([63]), og som kan ses af alle medarbejdere under indslusningsforløbene
— deling af linket til EASO's animationsfilm *The importance of early identification of signs of stress* ([64]) med nytilkomne ledere og førstelinjemedarbejdere.

([61]) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, s. 10 (restricted report).
([62]) For de otte standarder for medarbejdertrivsel i plakatformat henvises der til bilag 2 »Standarder for medarbejdertrivsel (plakat)«.
([63]) For grundlæggende budskaber vedrørende medarbejdertrivsel henvises der til bilag 5 »Budskaber vedrørende medarbejdertrivsel«.
([64]) Se EASO's animationsfilm: *The importance of early identification of signs of stress*, 2021.

Når en myndighed viser, at den bekymrer sig om medarbejdertrivsel, ved at udarbejde informationsmateriale og synliggøre materiale om medarbejdertrivsel, viser det, at arbejdsgiveren er engageret.

Desuden anbefales det, at ledere har adgang til relevante oplysninger om medarbejdertrivsel. Dette kan støttes af HR- og IT-afdelingen.

Alle ledere bør have adgang til en informationsmappe om medarbejdertrivsel, der indeholder følgende:

— En opdateret PDF-fil med trivselsstrategien for medarbejderne, der skal deles med nye medarbejdere, herunder oplysninger om de vigtigste værktøjer/aktiviteter, som myndigheden promoverer om emnet og kontaktoplysninger (en ajourført e-mailadresse) med nærmere oplysninger om, hvordan man får adgang til tjenester, foretager forespørgsler og indgiver en klage vedrørende medarbejdertrivsel.
— Tjeklister over og operative standardprocedurer for håndtering af kritiske hændelser, herunder en kontaktliste over relevante medarbejdere med ansvar for opfølgning med de berørte medarbejdere.
— Relevant informationsmateriale om medarbejdertrivsel og egenomsorg.
— En generel og ajourført kontaktliste over interne/eksterne ([65]) specialister, der støtter medarbejdernes trivsel. Disse specialister er tjekket af HR-afdelingen og skal støtte medarbejdere med behov herfor. Kontaktlisten omfatter:
    - interne medlemmer af de etablerede team (f.eks. kollegialt støtteteam/integreret hændelsesteam) og andre fagfolk, der yder individuel støtte, når det er nødvendigt
    - navn(e) og telefonnummer/-numre på den eller de sikkerhedsmedarbejdere og eventuelle læger, som myndigheden kontakter, når behovet opstår.

Hvis myndigheden kan bruge interne fagfolk til at yde rådgivning, f.eks. en personalerådgiver eller et stresshåndteringsteam, deles deres kontaktoplysninger med medarbejderne.

Hvis der kun er ekstern støtte til rådighed, anbefales det, at HR-afdelingen foretager et sikkerhedstjek af mindst to eller tre fagfolk. HR-afdelingen vil se nærmere på deres uddannelsesmæssige baggrund (f.eks. basisviden om arbejdsrelaterede udfordringer for medarbejdere på asyl- og modtagelsesområdet). Der bør også tages hensyn til sprog, alder, køn og kulturel baggrund for at sikre mangfoldigheden af de fagfolk, der skal yde støtte, og en vellykket opfølgning på de berørte medarbejdere. Eksterne fagfolk behøver ikke altid at stå til rådighed for personlige møder. Fjernmøder med brug af videoopkald eller telefonopkald kan overvejes som nyttige alternativer, hvor det er nødvendigt for at sikre en problemfri og rettidig opfølgning. Dette er særlig relevant, når en arbejdsplads befinder sig et fjerntliggende sted, eller når der opstår andre udfordringer ([66]).

([65]) Disse kontakter vil have et aftalememorandum, der skal sikre rettidig opfølgning med medarbejdere, der har behov det, uden bureaukratiske hindringer. Dette bør navnlig gælde ved kritiske hændelser.

([66]) F.eks. i tilfælde af begrænset bevægelighed, som skyldes sikkerheds- eller sundhedshensyn.

BILAG

BILAG 1. DEFINITIONER

I denne vejledning anvendes udtrykket **medarbejdertrivsel** ([67]) som et samlebegreb for politikker og foranstaltninger rettet mod medarbejdernes trivsel, forstået i både fysisk og følelsesmæssig forstand. Medarbejdertrivsel vedrører bevarelse af sundhed og sikkerhed i alle arbejdsaspekter. Med henblik herpå evaluerer arbejdsgivere de **risici**, som medarbejdere kan blive eksponeret for i arbejdsmiljøet, og træffer forebyggende og beskyttende foranstaltninger, såsom at sikre sig, at alle medarbejdere har modtaget den nødvendige sundheds- og sikkerhedsmæssige **information** og **uddannelse**.

Ved **trivsel** ([68]) på arbejdspladsen forstås fysisk sundhed og moralsk og social tilfredsstillelse, ikke blot fravær af ulykker eller erhvervssygdomme. Positive aspekter af trivsel på arbejdspladsen omfatter selverkendelse, selvstændighed, entusiasme, faglig udvikling, målbevidsthed, positive relationer med andre og personlig udvikling ([69]).

Stress ([70]) defineres i kraft af de dynamiske interaktioner mellem individet og dets omgivelser. Det kan ofte udledes af tilstedeværelsen af et problematisk forhold mellem personen og omgivelserne og de følelsesmæssige reaktioner, der ligger til grund for disse interaktioner.

Arbejdsrelateret stress ([71]) opstår, når presset på grund af arbejdskrav og andre arbejdsrelaterede stressfaktorer bliver for stort og langvarigt i forhold til ens opfattede ressourcer, kapacitet og evne til at klare sig.

Der skal sondres mellem begreberne **arbejdsrelateret stress** og **udfordringer på arbejdspladsen** ([72]). Udfordringer på arbejdspladsen kan tilføre en person psykologisk og fysisk energi og give vedkommende lyst til at lære nye færdigheder. Følelsen af at blive udfordret i sit arbejde er en vigtig faktor i udviklingen og opretholdelsen af et psykologisk sundt arbejdsmiljø. På den anden side indebærer følelsen af stress en negativ psykologisk tilstand med kognitive og følelsesmæssige komponenter, der påvirker både den enkeltes og organisationens sundhed.

Når stressreaktioner (kognitive, følelsesmæssige, adfærdsmæssige og psykologiske) varer ved over en længere periode, kan det resultere i mere permanente, mindre

---

([67]) Your Europe, »Sundhed og sikkerhed på arbejdspladsen«, 2020.

([68]) EU-OSHA, »Work—life balance — managing the interface between family and working life«, OSHwiki, 2015. I bredere forstand er trivsel resultatet af opfyldelsen af ens vigtige behov og realiseringen af de mål og planer, man har lagt for sit liv. Velvære indebærer menneskers positive livssyn, herunder positive følelser, engagement, tilfredsstillelse og mening.

([69]) »Growth and transformation«, *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal,* No 12, 2020, s. 17. Selv om lykke og følelsen af trivsel på arbejdspladsen til dels hænger sammen med personlig indkomst, er der andre medvirkende faktorer. Fra et vist punkt er niveauet af lykke og tilfredshed med tilværelsen ikke længere forbundet med indkomstniveau.

([70]) Cox, T., Griffiths, A. J. og Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Kontoret for De Europæiske Fællesskabers Officielle Publikationer, Luxembourg, 2000.

([71]) EU-OSHA, »Work-related stress: nature and management«, OSHwiki, 2015.

([72]) Cox, T., Griffiths, A. J., og Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Kontoret for De Europæiske Fællesskabers Officielle Publikationer, Luxembourg, 2000.

reversible (helbredsmæssige) resultater. Som eksempler kan nævnes kronisk træthed, omsorgstræthed, udbrændthed, sekundær traumatisering, muskel- og knoglelidelser og hjerte-kar-sygdomme.

Omsorgstræthed ([73]) henviser til et skift i en persons evne til at have medfølelse med de personer, de arbejder med, og/eller kolleger og familiemedlemmer. En førstelinjemedarbejder kan lide af omsorgstræthed som følge af flere års eksponering for de traumatiske historier, som ansøgerne deler, og som kan begynde at lyde ens for medarbejderen og ikke længere fremkalde en reaktion.

Udbrændthed ([74]) beskriver en persons psykologiske reaktion på kroniske stressfaktorer på arbejdspladsen. Selv om det ikke betragtes som en medicinsk tilstand, kan det påvirke sundhedstilstanden og potentielt kræve behandling. Udbrændthed opfattes også som en krise i forholdet til arbejde generelt.

Udbrændthed på arbejdspladsen giver sig udtryk ved symptomer på (følelsesmæssig) udmattelse, kynisme (depersonalisering) og nedsat faglig effektivitet.

— **Udmattelse** henviser til følelsen af overanstrengelse, træthed og kraftesløshed, som skyldes langvarig involvering i en for krævende arbejdssituation.
— **Kynisme** afspejler en ligegyldig og fjern attitude til arbejdet, manglende engagement og entusiasme for arbejdet. Det er en dysfunktionel måde at håndtere udmattende situationer på, som mindsker mulighederne for at finde kreative løsninger på arbejdspladsen.
— **Faglig effektivitet** består i følelser af kompetence, vellykket gennemførelse af og præstation i arbejdet, som reduceres i takt med, at udbrændtheden breder sig.

Udbrændthed kan have en negativ indvirkning på sundhed, kognition og arbejdsevne samt på opfattelsen af den samlede arbejdsindsats.

Sekundær traumatisering ([75]) kan opsummeres som »omsorgsomkostninger«. Sekundær traumatisering kan beskrives som en intens reaktion og oplevelse af traumesymptomer hos personer, der eksponeres for andres traumatiske oplevelser. Dette påvirker ofte medarbejdere inden for asylområdet. Sekundær traumatisering er kumulativ og en proces, der udvikler sig over tid. Den beskriver et skifte i en persons verdenssyn. For personer, der oplever sekundær traumatisering, bliver det vanskeligt at sætte grænser for de ansøgere, de arbejder med. Det er vanskeligt at forlade kontoret, når dagen er slut. Det kan også føre til tab af mening og håb.

([73]) Vlack, T. V., »Tools to reduce vicarious trauma / secondary trauma and compassion fatigue«, Tend Academy, 2017.

([74]) EU-OSHA, »Understanding and preventing worker burnout«, OSHwiki, 2013. Verdenssundhedsorganisationen betragter udbrændthed som et erhvervsrelateret fænomen: »Udbrændthed er et syndrom, der er konceptualiseret som en følge af kronisk stress på arbejdspladsen, som ikke er blevet håndteret«, Verdenssundhedsorganisationen, »Burn-out an »occupational phenomenon«: International Classification of Diseases«, 2019.

([75]) Se også information fra Headington Institute: Pearlman, L. A. and McKay, L., »Vicarious trauma: what can managers do?«, Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

Psykologiske risici ([76]) henviser til sandsynligheden for, at arbejdsrelaterede psykosociale farer får en negativ indvirkning på medarbejdernes sundhed og sikkerhed gennem deres opfattelser og erfaring. Psykosociale farer vedrører aspekter af udformningen og forvaltningen af arbejdet og dets sociale og organisatoriske kontekst, der potentielt kan forårsage psykisk eller fysisk skade. Psykologiske risici er blevet identificeret som en af de største udfordringer i dag for sundheden og sikkerheden på arbejdspladsen. Psykologiske risici er forbundet med problemer på arbejdspladsen, såsom arbejdsrelateret stress og vold og chikane på arbejdspladsen (også kaldet mobning). Negative resultater for den enkelte medarbejder omfatter dårligt helbred og dårlig trivsel og problemer med interpersonelle relationer, både på arbejdspladsen og i den pågældendes privatliv.

Balancen mellem arbejdsliv og privatliv ([77]) betyder, at personen er tilfreds med og fungerer godt på arbejdspladsen og i hjemmet med minimale konflikter mellem personens roller. Med henblik på at opnå balance mellem arbejdsliv og privatliv bør tre centrale indbyrdes forbundne komponenter tages i betragtning: 1) »tidsbalance«, som henviser til, at der afsættes lige meget tid til arbejds- og ikkearbejdsmæssige roller; 2) »engagementsbalance«, som henviser til lige grader af psykologisk involvering i arbejds- og familiemæssige (ikkearbejdsrelaterede) roller; og 3) »tilfredshedsbalance«, som henviser til lige store tilfredshedsniveauer i arbejds- og familiemæssige (ikkearbejdsrelaterede) roller.

I denne praktiske vejledning giver EASO følgende definitioner af forskellige personalekategorier inden for asyl og modtagelsesområdet.

En **førstelinjemedarbejder** er en medarbejder, der arbejder direkte med ansøgere om international beskyttelse inden for rammerne af asyl og modtagelse.

Førstelinjemedarbejdere kan være:

— **modtagelsesmedarbejdere** — medarbejdere, der yder støtte i modtagelsesfaciliteter
— **registreringsmedarbejdere** — medarbejdere i de kompetente nationale myndigheder, som er involveret i alle faser af registreringen og indgivelsen af ansøgninger
— **sagsbehandlere** — de medarbejdere, der afholder personlige samtaler med ansøgere om international beskyttelse og/eller træffer afgørelse om ansøgninger om international beskyttelse (også kaldet interviewere og beslutningstagere).

Ledere (undertiden også kaldet supervisorer, teamledere og linjeledere) er personer, der leder en eller flere førstelinjemedarbejdere eller andre ledere, afhængig af anciennitet. I denne vejledning omfatter definitionen også andre personer end linjeledere, der påtager sig en koordinerende eller superviserende rolle, såsom teamledere, supervisorer og koordinatorer.

([76]) EU-OSHA, »Managing psychological risks: drivers and barriers«, OSHwiki, 2017.
([77]) EU-OSHA, »Work-life balance — managing the interface between family and working life«, OSHwiki, 2015.

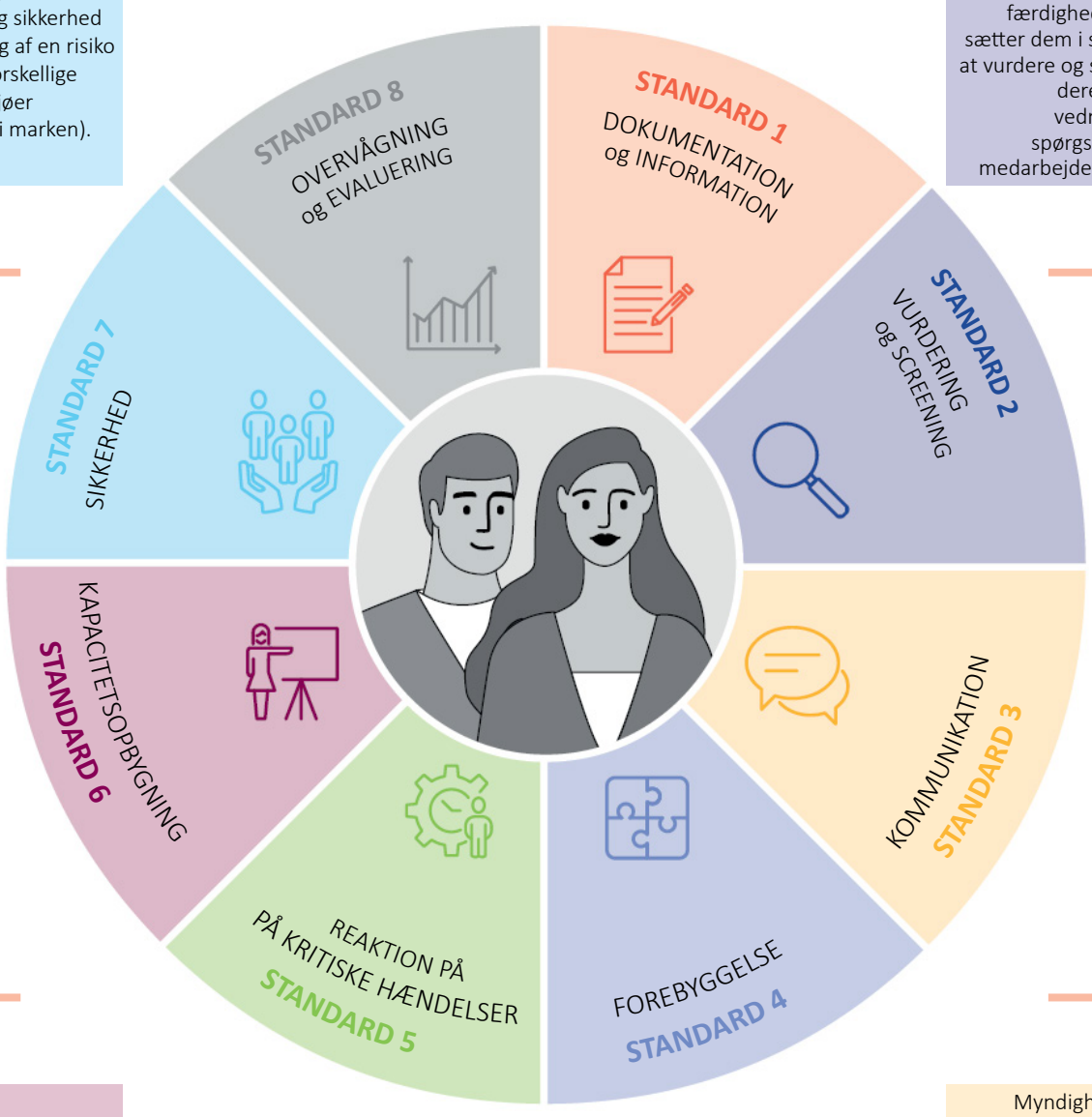
BILAG 2. STANDARDER FOR MEDARBEJDERTRIVSEL

Myndighederne overvåger og evaluerer regelmæssigt effektiviteten af medarbejdertrivselsforanstaltninger og indarbejder de indhøstede erfaringer.

Myndighederne har en dokumenteret strategi for medarbejdertrivsel, som formidles gennem relevante og aftalte kanaler.

Myndighederne gennemfører og formidler konkrete retningslinjer for sundhed og sikkerhed på grundlag af en risiko analyse i forskellige arbejdsmiljøer (herunder i marken).

Myndighederne giver lederne mulighed for at tilegne sig de grundlæggende færdigheder, der sætter dem i stand til at vurdere og screene deres team vedrørende spørgsmål om medarbejdertrivsel.



Myndighederne stiller midler til rådighed for deres personale til udvikling af passende færdigheder.

Myndighederne fremmer en klar og holistisk kommunikation gennem forskellige aftalte platforme og kanaler.

Myndighederne yder særlig støtte til personale, der har oplevet en kritisk hændelse.

Myndighederne træffer bæredygtige forebyggende foranstaltninger for at fremme og beskytte den mentale sundhed blandt deres medarbejdere.

BILAG 3. MODEL FOR MEDARBEJDERTRIVSELSSTRATEGI

De vigtigste overvejelser, der skal indgå i en strategi/politik for medarbejdertrivsel, er anført nedenfor.

Titel. Som aftalt mellem myndighederne og det team, der udvikler politikken/strategien. Eksempler herpå er »medarbejdertrivselsstrategi« og »medarbejdertrivselspolitik«.

Forord. Godkendelse fra den øverste ledelse.

Vision/mission. Et kort afsnit med en beskrivelse af myndighedens overordnede vision for medarbejdertrivselsstrategien. F.eks. for at sætte medarbejderne i stand til at føre et sundt og produktivt arbejdsliv, nå og bevare deres fulde potentiale på arbejdspladsen og levere tjenester af høj kvalitet til gavn for ansøgere om international beskyttelse.

Kort introduktion. Denne del omfatter en generel beskrivelse af, hvorfor denne strategi/politik for medarbejdertrivsel blev udviklet (f.eks. engagement over for medarbejderne) og udviklingsprocessen. Medarbejdertrivselsvejledningen anbefaler, at medarbejdertrivselsstrategier udformes på baggrund af en behovsvurdering, der foretages med medarbejdere og ledelse.

Definition. Hvordan opfattes medarbejdertrivsel i myndigheden/teamet? Se EASO's *Praktiske vejledning om asyl- og modtagelsesmedarbejderes trivsel* til inspiration.

Mål. Strategiens mål, der skal gennemføres ved hjælp af konkrete aktiviteter/foranstaltninger. Se afsnit 2.1. »Standarder for medarbejdertrivselspolitikker«, som indeholder anbefalinger til de vigtigste standarder og benchmarks for en omfattende medarbejdertrivselspolitik på asyl- og modtagelsesområdet. Strategien for medarbejdertrivsel og de mål, der sættes for at opfylde den, er bedst egnede, når de baseres på en forudgående vurdering af medarbejdernes behov. Målene vil være udgangspunktet for handlingsplanen (se bilag 4 »Modeller for handlingsplaner for medarbejdertrivsel og risikovurdering«).

Målgrupper. Hvem henvender strategien/politikken sig til? Strategien henvender sig til ledelsen og andre medarbejdere, der er ansat i EU+-landets myndighed/afdeling/lokalitet. Politikken omfatter alle medarbejdere (fastansatte, pensionsberettigede, kontraktansatte osv.). Dette afsnit kan også indeholde korte forklaringer i punktform på følgende information:

— **På hvilken måde vil denne strategi komme medarbejdere og ledere til gode?** Dette bør præciseres med hensyn til de gennemførte behovsvurderinger.

— **Kerneværdier.** Myndighedens og medarbejdernes generelle kerneværdier er integreret, f.eks.:
  - integritet
  - professionalisme
  - kreativitet
  - teamwork
  - inddragelse
  - respekt og værdighed.

Forpligtelser og forventninger. Dette afsnit beskriver ledelsens forpligtelser (f.eks. til at sikre, at politikken implementeres til gavn for alle medarbejdere) og alle andre medarbejderes forpligtelser, navnlig førstelinjemedarbejdere (f.eks. at deltage i udbudte trivselsaktiviteter og spille en proaktiv rolle i planlægningen af deres egenomsorg).

Generelle foranstaltninger for medarbejdertrivsel. Disse er de trivselsydelser og -rettigheder, som alle medarbejdere har adgang til i hele ansættelsesforløbet (f.eks. regelmæssige en-til-en-møder med linjelederne, løbende administration af medarbejdertilfredshedsundersøgelser, uddannelse/personlig udvikling).

Specifikke foranstaltninger for medarbejdertrivsel. Dette omfatter myndighedens specifikke støtte, navnlig til ledere og førstelinjemedarbejdere. EASO's *Praktiske vejledning om asyl- og modtagelsesmedarbejderes trivsel* kan bruges som inspiration i forbindelse med aktiviteter, der kan foreslås (f.eks. et stresshåndteringsteam til at følge op på berørte medarbejdere samt at sikre, at medarbejderne får adgang til relevante genopfriskningskurser om emnet).

Flowdiagram(mer) over støttetjenester. I dette afsnit beskrives de tilgængelige støttetjenester, herunder rapporteringsmekanismer, på en enkel måde. Medarbejderne får oplyst telefonnumre, så de kan være forberedt på enhver kritisk hændelse, der måtte opstå.

Sikkerhed. Dette afsnit omhandler de specifikke elementer, der vedrører medarbejdernes sikkerhed på de forskellige arbejdssteder. Det kan eksempelvis være regelmæssig kontrol af modtagelsescentre/samtalelokaler udført af medarbejdere fra sikkerhedsafdelingen for at sørge for medarbejdernes sikkerhed. Det omfatter også offentlige arbejdssteder samt regelmæssig vedligeholdelse af tjenestebiler, adgang til walkie-talkies, hvor det er nødvendigt, og regelmæssige sikkerhedsbriefinger. Disse briefinger kan omfatte alle sundhedsforanstaltninger, der er iværksat i tilfælde af en folkesundhedskrise (f.eks. ebola eller covid-19). Dette afsnit omhandler også særlige ordninger for medarbejdere, der arbejder i modtagelsesfaciliteter, herunder lukkede modtagelsesfaciliteter, samt medarbejdere, der arbejder om natten. Dette afsnit skal også omfatte gennemførelse af en risikovurdering af medarbejderes trivselsrelaterede betænkeligheder. Foranstaltninger til at forebygge og reagere på kritiske hændelser medtages her.

Yderligere overvejelser om medarbejdertrivsel. Kæde medarbejdertrivselsstrategien sammen med myndighedens/organisationens generelle HR-strategi, når standardelementerne i denne HR-strategi vedrører medarbejdertrivsel. Dette kan f.eks. omfatte ret til regelmæssige frokost-/spisepauser og/eller andre pauser (herunder også områder, hvor måltider kan leveres, købes eller indtages sikkert). Ferieordninger og tilskyndelse af medarbejderne til at afholde alle de feriedage, de har ret til, er også medtaget i dette afsnit. Muligheden for at indføre hvile- og restitutionsdage kan også medtages.

Forebyggelse af vold på arbejdspladsen og (seksuel) chikane. Hvis der ikke findes en politik for bekæmpelse af (seksuel) chikane, bør der her gives vejledning for at sikre, at alle medarbejdere mindes om den adfærdskodeks, de underskrev ved tiltrædelsen, samt deres forpligtelse til at behandle hinanden og den gruppe mennesker, de betjener, med respekt. En overtrædelse af adfærdskodeksen bør indberettes og behandles i overensstemmelse hermed gennem de relevante interne kanaler og klagemekanismer.

Overvågning og evaluering. Overvågning og evaluering og de værktøjer, der er indført for at muliggøre disse aktiviteter, er en integreret del af strategien. De sikrer en regelmæssig vurdering af dens implementering, strategiens relevans for medarbejdernes behov og formuleringen af ændringer.

Ansvarsfraskrivelse. Medarbejdertrivselsstrategien i denne vejledning vedrører udelukkende medarbejdertrivsel på asyl- og modtagelsesområdet. Det må ikke forveksles med en fuldt udbygget HR-strategi til håndtering af alle aspekter og komponenter i HR-forvaltningen. En medarbejdertrivselsstrategi kunne imidlertid integreres i eller udformes i overensstemmelse med den bredere HR-strategi for asyl- og modtagelsesmyndigheden/-organisationen.

Medarbejdertrivselsstrategien/-politikken omsættes til en handlingsplan baseret på input fra medarbejderne, efter at der er foretaget en behovsvurdering. Den omfatter aktiviteter, der allerede er på plads, og som medarbejderne opfatter som nyttige, og omfatter anbefalede aktiviteter i overensstemmelse med de ressourcer, der er til rådighed i myndigheden. Handlingsplanen for medarbejdertrivsel skal udarbejdes på grundlag af de mål og foranstaltninger, der er fastlagt i medarbejdertrivselsstrategien. Alle foreslåede aktiviteter bør være i overensstemmelse med målene i medarbejdertrivselsstrategien og være realistiske og målbare. Handlingsplanen er tilgængelig for alle medarbejdere.

BILAG 4. MODELLER FOR HANDLINGSPLANER FOR MEDARBEJDERTRIVSEL OG RISIKOVURDERING

BESKRIVELSE AF HANDLINGSPLANEN FOR MEDARBEJDERTRIVSEL OG MODEL HERTIL

Handlingsplanen for medarbejdertrivsel indeholder en henvisning til og en kort sammenfatning af de mål, målgrupper og foranstaltninger, der er fastsat i strategien for medarbejdertrivsel. Der tages i handlingsplanen hensyn til det budget, der er afsat til de foreslåede foranstaltninger.

I overensstemmelse med målene for medarbejdertrivsel for perioden 20XX-20XX opstiller XX-myndigheden den årlige handlingsplan for medarbejdertrivsel for 20XX som beskrevet i modellen nedenfor.

MÅL 1: FOREBYGGELSE OG NEDBRINGELSE AF ARBEJDSRELATERET STRESS				
Handling	**Ansvarlig afdeling**	**Implementeret af (medarbejderkategori, intern/ ekstern)**	**Målgruppe**	**Tidsramme og hyppighed**
Supervision	F.eks. HR og tilknyttet personaleudvalg	F.eks. personalerådgiver eller ekstern specialist	Førstelinje-medarbejdere	En gang om måneden og efter anmodning
MÅL 2: FREMME AF GOD KOMMUNIKATION OG PRODUKTIV TEAMDYNAMIK				
Handling	**Ansvarlig afdeling**	**Implementeret af (medarbejderkategori, intern/ ekstern)**	**Målgruppe**	**Tidsramme og hyppighed**
Teambuildingakti-viteter	HR	Fagfolk inden for teambuilding (interne eller eksterne)	Førstelinje-medarbejdere og ledere	To gange om året
MÅL 3: FREMME AF BALANCE MELLEM ARBEJDSLIV OG PRIVATLIV				
Handling	**Ansvarlig afdeling**	**Implementeret af (medarbejderka-tegori, intern/ekstern)**	**Målgruppe**	**Tidsramme og hyppighed**
Firmaidræt	HR	Eksterne fagfolk (på arbejdsstedet)	Alle medarbejdere	To gange om ugen

Beskrivelse af og model for risikovurdering

Generelt kan risici betragtes som interne (såsom utilstrækkeligt antal medarbejdere eller mangel på uddannelseskurser; disse risici er normalt lettere at afhjælpe) eller eksterne. Det er mindre sandsynligt, at eksterne risici kan imødegås, og det er måske slet ikke muligt, f.eks. i tilfælde af et pludseligt stort antal nyankomne ansøgere om international beskyttelse eller en folkesundhedspandemi. Både interne og eksterne risikovurderinger kan følge en ensartet logik med hensyn til tilgang, men dette afhænger af de eksisterende lokale og interne risikovurderingsværktøjer. Nedenfor gives et grundlæggende eksempel på den dokumentation og logik, der skal anvendes, når der fokuseres på interne risici.

Interne risici. I første kolonne angives de potentielle risikofaktorer, som den øverste ledelse og førstelinjemedarbejderne har identificeret. Alle relevante teammedlemmer skal inddrages regelmæssigt for at give feedback om nye risici og behov. I anden kolonne angives **høj (H), middel (M)** eller **lav (L)** risiko. Tredje kolonne foreslås aktiviteter, der kan mindske risikoen. I fjerde kolonne forklares det, hvem der er ansvarlig for at følge op på disse aktiviteter for at sikre afbødning, og i femte kolonne angives tidsplanen.

INTERNE RISICI				
IDENTIFICEREDE RISIKOFAKTORER	RISIKO-NIVEAU	KONTROL FOR AT MINIMERE RISIKO	HVEM ER ANSVARLIG?	HVORNÅR GENNEMFØRES AFBØDNINGSINDSATSEN?
Medarbejderne er ikke klar over, hvad der forventes af dem i forbindelse med kritiske/ sikkerhedsmæssige hændelser	M	— HR og sikkerhedsmedarbejdere (med støtte fra ledere) gør over for alle medarbejdere rede for de politikker, værktøjer og rapporteringskanaler, der er indført — De kanaler, der anvendes til at kommunikere sådanne politikker, varierer afhængigt af medarbejdernes behov/adgang til at blive informeret (online eller personlige møder osv.) — Politikker og brochurer stilles til rådighed for alle medarbejdere (både elektronisk og i papirudgave) — Medarbejdere, der viser særlig interesse for spørgsmål vedrørende medarbejdertrivsel og håndtering af kritiske hændelser, får den nødvendige uddannelse — Uddannede medarbejdere opfordres til at melde sig som kontaktpersoner for kritiske hændelser, og hvordan de håndteres	HR-afdelingen og sikkerhedsafdelingen med støtte fra den øverste ledelse	— Under **indslusningen** introduceres alle medarbejdere for operative standardprocedurer for håndtering af kritiske hændelser — Under **udsendelsen** deltager medarbejderne i genopfriskningskurser om håndtering af kritiske hændelser — Ajourføringer af de operative standardprocedurer (eller andre foranstaltninger) meddeles **løbende**
Førstelinjemedarbejdere inddrages regelmæssigt i ad hoc-aktiviteter uden for arbejdstiden på grund af stor tilstrømning af ansøgere	H	— Linjeledere udarbejder en klar rotationsplan, der giver alle medarbejdere mulighed for at afholde pauser, weekend og årlig ferie i overensstemmelse med national procedure og deres kontrakt — I samarbejde med HR-afdelingen udarbejdes der en klar protokol om, hvordan man kan komme sig og restituere over tid (f.eks. indførelse af hvile- og restitutionsforløb i perioder med høj tilstrømning) — Der oprettes en liste over fagfolk til at støtte centrale teammedlemmer i forbindelse med deres opgaver i perioder med stor tilstrømning	HR-afdelingen i samarbejde med overordnede ledere	— Som led i de **løbende** aktiviteter i forbindelse med beredskabsplanlægning ajourføres rotationsplanerne (ledere/HR-afdeling) — Der oplyses om HR-politikken for hvile og restitution og andre goder **under indslusningen** — Kontaktoplysninger/rådighed af eksperter på interne lister, ajourføres **løbende** (HR-afdeling)

En fortløbende vurdering af de risici, som medarbejderne udsættes for, gennem semistrukturerede samtaler eller fokusgruppediskussioner bidrager til at forhindre, at medarbejderne oplever alvorlige problemer på lang sigt. Det anbefales, at lederne regelmæssigt rækker ud til og indsamler oplysninger fra medarbejderne ([78]).

([78]) Se del III: Overvågning og evaluering, afsnit 3.3. »Overvågning af fremskridt inden for medarbejdertrivsel (værktøj 3)«.

BILAG 5. BUDSKABER VEDRØRENDE MEDARBEJDERTRIVSEL

Budskaber vedrørende medarbejdertrivsel formuleres bedst som resultatet af en vurdering af medarbejdertrivselsbehov og -risici og høring af medarbejderne. Budskaberne skal være relevante og kan variere alt efter medarbejderkategori. Det, der kan være nyttigt for førstelinjemedarbejdere, er måske ikke lige så nyttigt for en overordnet leder og omvendt. Derfor anbefales det at udvikle budskaberne i fællesskab med de respektive medarbejdere. Budskaber vedrørende medarbejdertrivsel bør revideres løbende, så de er rettidige og kan afstemmes efter de medarbejdertrivselsprioriteter, der er udpeget som relevante på det pågældende tidspunkt. Det kan også overvejes at gøre brug af rådgivning fra eksterne fagfolk om indholdet og visualiseringen af budskaberne. Eksemplerne nedenfor tjener som udgangspunkt for diskussion. Hver myndighed rådes til at formulere budskaber på sit eget sprog, som er relevante, præcise, overbevisende og indbydende. Budskaber om medarbejdertrivsel bør også fremsættes omhyggeligt og kreativt, så de er lette at forstå og når ud til flere mennesker, ved at der tages hensyn til mangfoldigheden i målgruppen (med hensyn til arbejdsopgaver, alder, køn, kulturel baggrund, familiesammensætning osv.).

(A) FORSLAG TIL GENERELLE BUDSKABER OM MEDARBEJDERTRIVSEL TIL INTRODUKTION AF MEDARBEJDERTRIVSELSSTRATEGIEN

Eksempel på format: folder.

Eksempel på titel: »Vores interne medarbejdertrivselsstrategi kort fortalt«.

OMSORGSTILBUD FRA DIN ARBEJDSGIVER	EKSEMPLER, DER INDSÆTTES FOR AT ILLUSTRERE HOVEDPUNKTERNE
Du støttes proaktivt af HR-afdelingen, sikkerheds- og uddannelsespolitikker, din linjeleder og dine fagfæller. I denne folder kan du finde råd om, hvem du kan kontakte om forskellige former for støtte	Giv et eksempel for den pågældende medarbejderkategori og en kontakt for yderligere oplysninger. F.eks.: HR-afdelingen er ansvarlig for at formidle politikker om hvile og restitution, lister over kontaktoplysninger på støtteteam (stresshåndteringsteam, personalerådgiver, e-mailadresse for udveksling af bekymringer om trivselsrelaterede spørgsmål osv.) linjeledere er i samarbejde med sikkerhedsafdelingen ansvarlige for at formidle den operative standardprocedure for håndtering af kritiske hændelser
Vi oplyser, hvordan du proaktivt kan være med til at støtte kapacitetsopbygning, så du bedre kan være opmærksom på dine egne advarselstegn på stress og udbrændthed	Opstil nogle eksempler på interventioner til kapacitetsopbygning og en kontakt, hvor medarbejderne kan få flere oplysninger: kurser i, hvordan man anerkender tegn på stress, lederevner osv.
Det er vigtigt at finde en god balance mellem arbejdsliv og privatliv ved at sætte sunde grænser og ved at afholde al den årlige ferie, du har krav på	Dit arbejde er vigtigt, men det er dit privatliv også. Se venner, tilbring tid med familien, og sørg for, at du får regelmæssig motion og holder din årlige ferie (du har mellem XX og XX dage). Yderligere oplysninger fås ved henvendelse til XX

OMSORGSTILBUD FRA DIN ARBEJDSGIVER	EKSEMPLER, DER INDSÆTTES FOR AT ILLUSTRERE HOVEDPUNKTERNE
Selv om vi vil oplyse dig om de vigtige politikker, du skal tage hensyn til i dit daglige arbejde, har du også selv ansvar for at sætte dig ind i disse politikker (medarbejdertrivsel, adfærdskodeks, bekæmpelse af (seksuel) chikane osv.)	Find vores adfærdskodeks her (indsæt link til webstedet) Find vores politik for bekæmpelse af (seksuel) chikane her (indsæt link til webstedet) Find vores medarbejdertrivselsstrategi her (indsæt link til webstedet) Hvis dokumenterne ikke er tilgængelige online, indsættes kontaktoplysningerne på den person, der kan udlevere papirudgaven af dokumenterne
Som din arbejdsgiver spiller vi en afgørende rolle i at sørge for din sikkerhed og give dig mulighed for at arbejde professionelt. Men du har også et vist ansvar for at passe på dig selv	Egenomsorg er vigtig. Følgende aktiviteter hjælper dig med at bevare dit helbred, når du udfører dem regelmæssigt: gå regelmæssige ture, dyrk yoga eller andre idrætsgrene, spis sundt, og hold dig fra læskedrikke, for meget alkohol eller brug af andre stoffer (f.eks. nikotin) bestil tid til årlige sundhedstjek
Deltag aktivt i de aktiviteter, der tilbydes, og giv konstruktiv feedback til, hvad der fungerer eller ikke fungerer for dig, og hvorfor	Vi tilbyder i øjeblikket: uddannelsesmæssig supervision (angiv, hvornår det er tilgængeligt) individuel rådgivning efter anmodning (kontakt XX) månedlige teammøder Hvis du har forslag eller feedback, kan du bruge følgende e-mailadresse: XX

(B) FORSLAG TIL DÆKNING AF ET BESTEMT EMNE MED UDGANGSPUNKT I EKSEMPLET UDBRÆNDTHED

Det anbefales at udforme enkle informationsblokke, der på en enkel og kortfattet måde tager fat om de vigtigste problemer, medarbejderne har givet udtryk for. Disse informationsblokke omfatter som minimum følgende:

— **Hvad** taler vi om (definition)?
— **Hvordan** kan vi identificere problemet (forklaring af problemet og årsagerne til det)?
— **Hvad** skal/kan der gøres (handlingsplan med forslag til forebyggelse og reaktion)?

Formater til deling af sådanne informationsblokke kan omfatte:

— trykte foldere eller postkort
— et afsnit på myndighedens websted
— deling af forskellige informationsblokke som led i en kommunikationsstrategi.

- **Eksempel 1.** I 1. kvartal fokuseres der på stress, og hver måned sendes der en meddelelse om emnet pr. e-mail til alle medarbejdere. I 2. kvartal fokuseres der på kommunikation. I 3. kvartal fokuseres der på respektfuld og gennemsigtig kommunikation. I 4. kvartal fokuseres der på behovet for et godt lederskab.
- **Eksempel 2.** Der afsættes en specifik måned til at fremhæve betydningen af trivsel på arbejdspladsen, og alt efter de vigtigste identificerede prioriteter tilbydes der kurser, udsendes budskaber og afholdes informationsmøder.

EKSEMPEL: INFORMATIONSBLOK OM UDBRÆNDTHED

Hvad er udbrændthed?

Udbrændthed beskriver en persons psykologiske reaktion på kroniske stressfaktorer på arbejdspladsen. Selv om det ikke betragtes som en medicinsk tilstand, kan det påvirke helbredet generelt og potentielt kræve klinisk opmærksomhed. Udbrændthed opfattes også som en krise i forholdet til arbejde generelt ([79]).

Hvad er advarselssignalerne på udbrændthed?

— **Fysiske tegn.** Udmattelse (træt og drænet for energi), appetitløshed og/eller ændrede søvnvaner.
— **Følelsesmæssige tegn.** Kynisme, negativ holdning til fremtiden og tab af motivation, herunder manglende empati.
— **Intellektuelle tegn.** Nedsat faglig effektivitet og manglende evne til at være proaktiv eller træffe nødvendige beslutninger.
— **Adfærdsmæssige tegn.** Brug af negative copingmekanismer, såsom overspisning, overspringning af måltider, øget alkoholforbrug og møde for sent på arbejde.

Hvad er årsagerne til udbrændthed?

Udbrændthed skyldes hovedsagelig kronisk arbejdsbetinget stress. Dette omfatter for stor arbejdsbyrde og ekstremt pres, tab af kontrol over frister, dårlig social støtte og usikker faglig udvikling for fremtiden.

Hvordan forebygger og håndterer du udbrændthed?

— **Reflektere.** Hvad er hovedårsagerne til den stress, du i øjeblikket oplever?
— **Undersøge.** Hvordan håndterer jeg stress generelt?
— **Erstatte.** Hvilke negative copingmekanismer bruger jeg? Kan de erstattes af positive tiltag? I så fald, hvilke?

Støtte. Har jeg brug for at kontakte nogen for at få støtte, i betragtning af ovenstående? Det kunne være en person internt eller eksternt. Hvis ja, kontakt XX.

([79]) Se definitionerne i bilag 1 »Definitioner«.

BILAG 6. MODEL FOR SKEMA TIL ANSÆTTELSESSAMTALER

Nedenfor er der afgivet nogle eksempler på spørgsmål vedrørende stresshåndtering og egenomsorg, som kan indsættes i et eksisterende skema for ansættelsessamtaler.

Funktion: angiv stilling

Kandidat:

Indledning

— Introduktion af medlemmerne af samtalepanelet.
— Tak kandidaten for dennes ansøgning. Beskriv formålet med denne fase af udvælgelsesprocessen.
— Forklar, at samtalen vil tage ca. 1 time, og at der vil være mulighed for at stille spørgsmål til sidst.

SAMTALESPØRGSMÅL	NØGLEINDIKATORER	SCORE I FORHOLD TIL INDIKATORER UD FRA ANSØGERENS SVAR (ANGIV, OM INDIKATOREN ER FULDT OPFYLDT (10 POINT), DELVIST OPFYLDT (5 POINT) ELLER IKKE OPFYLDT (0 POINT))
Nøgleområde 1: motivation		
Kan du fortælle os, hvad der har motiveret dig til at søge denne stilling? Hvad vil gøre denne rolle anderledes, i forhold til hvad du har lavet tidligere, og hvordan vil du forberede dig på denne ændring? Hvad er dine karriereplaner for de næste fem år?	Eksempler på indikatorer — Udviser en god forståelse for omfanget af rollen og er i stand til at identificere de personlige udfordringer forbundet med rollen — Forklarer sin motivation for jobbet — Ønsker at arbejde på asyl-/migrationsområdet — Har erfaring med at udvikle programmer — Udvikler og tilskynder til nye og innovative løsninger	**Bemærkning:** **Slutscore:**
Nøgleområde 2: arbejdsmoral og resultatorientering (tilknyttede værdier: ansvarlighed, kreativitet og integritet) (viser kandidatens tilgang til dilemmaer og problemløsning samt personens evne til at udøve selvkritik og lære af erfaringer)		
Kan du give nogle eksempler, hvor din arbejdsmoral og resultatorienterede adfærd er kommet til udtryk. Disse eksempler bør vise, hvilken indvirkning din arbejdsmoral og resultatorienterede adfærd har haft på kolleger og/eller medarbejdere under din direkte ledelse.	Eksempler på indikatorer — Holder sig selv ansvarlig for at levere resultater — Holder sig selv ansvarlig for at skabe resultater inden for vedkommendes ansvarsområder, yder den nødvendige udviklingsstøtte for at forbedre resultater og iværksætter passende foranstaltninger, når resultater ikke leveres — Engagerer og motiverer andre — Omtaler betydningen af teambuilding — Omtaler betydningen af regelmæssig kommunikation med teammedlemmer samt konstruktiv individuel feedback — Værdsætter mangfoldighed, ser det som en kilde til konkurrencemæssig styrke	**Bemærkning:** **Slutscore:**

SAMTALESPØRGSMÅL	NØGLEINDIKATORER	SCORE I FORHOLD TIL INDIKATORER UD FRA ANSØGERENS SVAR (ANGIV, OM INDIKATOREN ER FULDT OPFYLDT (10 POINT), DELVIST OPFYLDT (5 POINT) ELLER IKKE OPFYLDT (0 POINT))
Nøgleområde 3: stresshåndtering og egenomsorg		
Det job, du søger, kræver, at du leverer til tiden og har et højt kvalitets- og præcisionsniveau. Hvordan har du det med det, og hvad er din erfaring med produktionsmål med stramme tidsfrister, når du måske samtidig forsøger at håndtere konkurrerende prioriteter?	Eksempler på indikatorer — Holder sig selv, og også teammedlemmerne, ansvarlige for at levere resultater — Omtaler god planlægning — Omtaler uddelegering og prioritering — I tilfælde af manglende viden om et emne anmoder vedkommende om yderligere faglig udvikling — Mulighed for at overarbejde, når det er nødvendigt, men ikke regelmæssigt (balance mellem arbejdsliv og privatliv)	**Bemærkning:** **Slutscore:**
Kan du give et eksempel på en situation, hvor du skulle arbejde på en vanskelig opgave og/eller forholde dig til en kollega, der efter din mening ikke var særlig samarbejdsvillig, og hvordan du løste denne situation.	Eksempler på indikatorer — Teamets betydning — Rettidig og hensigtsmæssig anmodning om yderligere ekspertise — Deltagelsesbaseret tilgang til planlægning af den pågældende opgave — Evne til at give klare instrukser — Tidlig kommunikation med medarbejdere for at undgå misforståelser af opgaver og tidsfrister	**Bemærkning:** **Slutscore:**
Hvad gør du normalt, når du føler dig under pres eller stresset? Nævn nogle områder, du mener, du håndterer godt, og nogle områder, hvor du mener, at du kunne forbedre din tilgang.	Eksempler på indikatorer Sætter passende grænser over for kolleger — Realistisk planlægning — Sund livsstil (f.eks. regelmæssig fysisk aktivitet) — Sikrer balance mellem arbejdsliv og privatliv — Skammer sig ikke over at bede om hjælp	**Bemærkning:** **Slutscore:**
Forestil dig, at du kommer ind i modtagelsesfaciliteten (for modtagelsesmedarbejdere) eller interviewlokalet (for sagsbehandlere), og en ansøger nærmer sig med et barberblad i hånden og truer med at forsøge at begå selvmord, hvis denne får afslag på sin ansøgning. Dette er et vanskeligt scenarie, men prøv at foreslå, hvad du mener, du kan/bør gøre for at nedtrappe situationen.	Eksempler på svar — Generelt ville jeg have sat mig ind i oplysninger fra min arbejdsgiver om håndtering af kritiske hændelser, hvad man skal gøre og ikke gøre, og jeg ville være bekendt med de operative standardprocedurer i disse tilfælde. — Jeg ville forsøge at bevare et roligt stemmeleje. — Jeg ville forsøge ikke at gå i panik og tale roligt og sørge for at holde en sikker afstand til ansøgeren. — Jeg ville prøve at undgå at vende mig væk fra ansøgeren og ville holde øjenkontakt. — Jeg ville give udtryk for, at jeg kan høre, at personen er meget oprevet og bange, og at jeg gerne vil forstå vedkommende bedre. For at gøre det er vi nødt til at sætte os ned og tage os tid, og ansøgeren skal lægge barberbladet væk. — Jeg ville spørge, om ansøgeren kunne tænke sig noget vand. Dette kunne også give en mulighed for at bede om hjælp.	**Bemærkning:** **Slutscore:**

SAMTALESPØRGSMÅL	NØGLEINDIKATORER	SCORE I FORHOLD TIL INDIKATORER UD FRA ANSØGERENS SVAR (ANGIV, OM INDIKATOREN ER FULDT OPFYLDT (10 POINT), DELVIST OPFYLDT (5 POINT) ELLER IKKE OPFYLDT (0 POINT))
Nøgleområde 4: adfærdskodeks		
En medarbejder rapporterer til dig (leder for modtagelsescentret), at vedkommende har mistanke om, at en anden medarbejder potentielt misbruger et ungt menneske, fordi vedkommende er blevet set regelmæssigt tage den unge med ind på sit kontor og lukke døren. Hvilke foranstaltninger ville du træffe, og hvem ville du involvere?	Eksempler på indikatorer — Anerkendelse af, at dette er en alvorlig påstand, som bør følges op omgående via interne/ passende indberetningskanaler — Nultolerancepolitik over for seksuelt misbrug/ chikane (som omfatter personer, der ansøger om international beskyttelse)	**Bemærkning:** **Slutscore:**
Samlet score		

Afslutning

— Spørg, om kandidaten har nogen spørgsmål.
— Forklar faserne i udvælgelsesprocessen, og hvornår kandidaten kan forvente at få svar.
— Få klarlagt, hvornår ansøgeren kan starte i stillingen, hvis han/hun får den tilbudt.
— Kontrollér de nærmere oplysninger om og egnetheden af de referencer, der ville skulle kontaktes, inden et tilbud bekræftes.
— Kontrollér, om der er nogen indvendinger mod en kontrol af straffeattesten.

Andre nøgleområder, der skal medtages, afhængigt af jobprofilen: Teknisk ekspertise (viden, færdigheder og erfaring), samarbejde (herunder med donorer, lokal partnerforvaltning), finansiering (budgetcyklus), overvågning og evaluering osv.

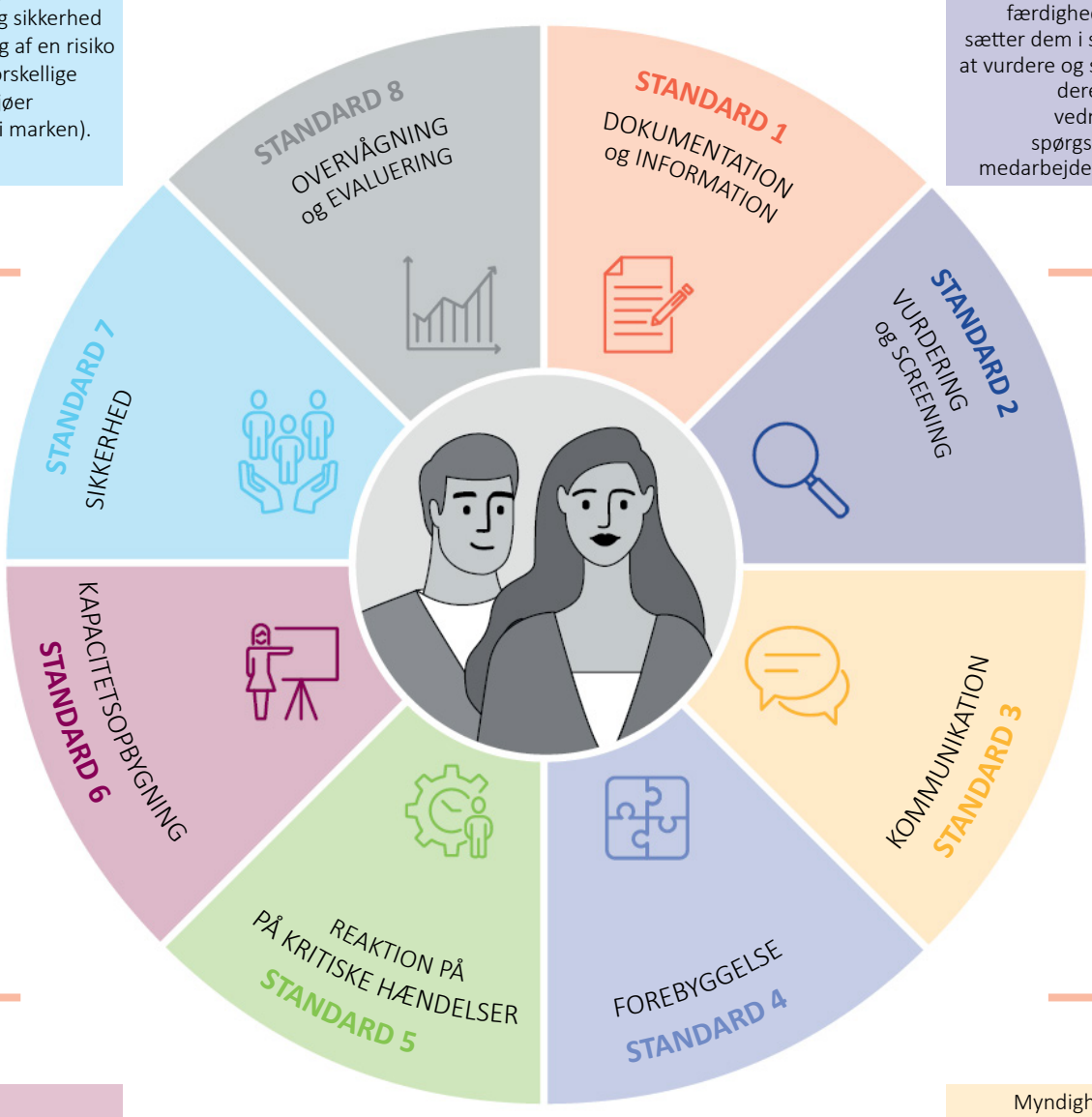
STANDARDER FOR MEDARBEJDERTRIVSEL

Myndighederne overvåger og evaluerer regelmæssigt effektiviteten af medarbejdertrivselsforanstaltninger og indarbejder de indhøstede erfaringer.

Myndighederne har en dokumenteret strategi for medarbejdertrivsel, som formidles gennem relevante og aftalte kanaler.

Myndighederne gennemfører og formidler konkrete retningslinjer for sundhed og sikkerhed på grundlag af en risiko analyse i forskellige arbejdsmiljøer (herunder i marken).

Myndighederne giver lederne mulighed for at tilegne sig de grundlæggende færdigheder, der sætter dem i stand til at vurdere og screene deres team vedrørende spørgsmål om medarbejdertrivsel.



Myndighederne stiller midler til rådighed for deres personale til udvikling af passende færdigheder.

Myndighederne fremmer en klar og holistisk kommunikation gennem forskellige aftalte platforme og kanaler.

Myndighederne yder særlig støtte til personale, der har oplevet en kritisk hændelse.

Myndighederne træffer bæredygtige forebyggende foranstaltninger for at fremme og beskytte den mentale sundhed blandt deres medarbejdere.

Sådan kontakter du EU

Personligt
Der findes flere hundrede Europe Direct-informationscentre i hele EU. Find dit nærmeste center på: https://europa.eu/european-union/contact_da

Pr. telefon eller e-mail
Europe Direct er en tjeneste, der besvarer spørgsmål om EU. Kontakt Europe Direct:
— på gratisnummer: 00 800 6 7 8 9 10 11 (visse operatører tager betaling for disse opkald)
— på følgende nummer: +32 22999696 eller
— pr. e-mail: https://europa.eu/european-union/contact_da

Sådan finder du oplysninger om EU

Online
Oplysninger om EU er tilgængelige på alle EU's officielle sprog på Europawebstedet: https://europa.eu/european-union/index_da

EU-publikationer
Du kan downloade eller bestille EU-publikationer gratis eller mod betaling på: https://op.europa.eu/da/publications. Du kan bestille flere eksemplarer af de gratis publikationer ved at kontakte Europe Direct eller dit lokale informationscenter (se https://europa.eu/european-union/contact_da).

EU-ret og relaterede dokumenter
Du kan nemt få adgang til EU's juridiske oplysninger (herunder al EU-ret siden 1952) på alle officielle EU-sprog på EUR-Lex: http://eur-lex.europa.eu

Åbne data fra EU
EU's portal for åbne data (http://data.europa.eu/euodp/da) giver adgang til datasæt fra EU. Dataene kan downloades og genanvendes gratis til både kommercielle og ikkekommercielle formål.

Den Europæiske Unions
Publikationskontor