



Guida pratica sul benessere del personale addetto all'asilo e all'accoglienza

Parte I:
norme e politica

Serie di guide pratiche dell'EASO

Settembre 2021



Guida pratica sul benessere del personale addetto all'asilo e all'accoglienza

**Parte I:
norme e politica**

Serie di guide pratiche dell'EASO

Settembre 2021

La qualità della presente traduzione non è stata verificata dalle autorità nazionali competenti. Qualora la traduzione risultasse non conforme alla terminologia utilizzata a livello nazionale, si prega di contattare [EUAA](#).



Manoscritto completato nel settembre 2021.

L'Ufficio europeo di sostegno per l'asilo (EASO), o chiunque agisca in suo nome, declina ogni responsabilità per l'uso dei contenuti della presente pubblicazione.

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, 2022.

Print	ISBN 978-92-9487-541-9	doi:10.2847/12	BZ-02-20-083-IT-C
PDF	ISBN 978-92-9487-521-1	doi:10.2847/946295	BZ-02-20-083-IT-N

© Ufficio europeo di sostegno per l'asilo, 2021.

Riproduzione autorizzata con citazione della fonte. Per utilizzare o riprodurre foto o altro materiale libero da copyright dell'EASO, occorre l'autorizzazione diretta del titolare del copyright.

RINGRAZIAMENTI

La *Guida pratica sul benessere del personale addetto all'asilo e all'accoglienza* dell'Ufficio europeo di sostegno per l'asilo (EASO) è stata realizzata grazie alle competenze e all'impegno degli esperti che i punti di contatto nazionali della rete di esperti in materia di vulnerabilità dell'EASO hanno nominato per partecipare al gruppo di lavoro sul benessere del personale. Gli esperti partecipanti provenivano dal Belgio (Agenzia federale per l'accoglienza dei richiedenti asilo), dalla Germania (Ufficio federale per l'immigrazione e i rifugiati), dalla Grecia (Consiglio danese per i rifugiati), dai Paesi Bassi (Agenzia centrale per l'accoglienza dei richiedenti asilo) e dalla Romania (ministero degli Affari interni).

La squadra addetta alle vulnerabilità dell'EASO ringrazia il personale dell'EASO per il sostegno ricevuto e gli psicologi che sostengono le attività dell'EASO in Grecia.

Desideriamo esprimere la nostra gratitudine all'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i rifugiati e all'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro che hanno costituito il gruppo di riferimento per la presente guida e hanno apportato un contributo utile e costruttivo per migliorare la bozza iniziale.

Sentiti ringraziamenti vanno anche ai componenti del forum consultivo dell'EASO che hanno fornito il loro feedback e ai componenti della rete di esperti in materia di vulnerabilità dell'EASO per aver condiviso le loro conoscenze.

INFORMAZIONI SULLA GUIDA

A che scopo è stata creata questa guida? La missione dell'Ufficio europeo di sostegno per l'asilo (EASO) è di sostenere gli Stati membri dell'Unione europea e i paesi associati (paesi UE+) fornendo, tra l'altro, una formazione comune, norme di qualità comuni e informazioni comuni sui paesi di origine. Per realizzare il suo obiettivo generale di sostenere i paesi UE+ nel conseguimento di norme comuni e processi di elevata qualità nell'ambito del sistema europeo comune di asilo, l'EASO elabora strumenti pratici e orientamenti comuni.

La presente guida sul benessere del personale è stata realizzata a seguito di una richiesta della rete di esperti in materia di vulnerabilità dell'EASO. Si è preso atto che il lavoro nel settore dell'asilo e dell'accoglienza ha ripercussioni sul benessere generale dei dirigenti e delle loro squadre. Le autorità hanno indicato la necessità di orientamenti su come integrare al meglio le misure per il benessere del personale nelle attività in corso e nel sostegno offerto.

Com'è stata creata questa guida? L'elaborazione della presente guida è iniziata con un esercizio di mappatura in tutti i paesi UE+ volto a conoscere le esigenze dei funzionari di prima linea che operano nel settore dell'asilo e dell'accoglienza e a comprendere le buone pratiche esistenti sulle quali basarsi. I risultati dell'esercizio di mappatura hanno costituito la base per l'elaborazione della presente guida. Gli esperti degli Stati membri hanno contribuito all'elaborazione dei contenuti, mentre il processo di redazione è stato coordinato dall'EASO. Prima dell'ultimazione, si è svolta una consultazione mirata con esperti del settore del benessere del personale e la guida è stata esaminata dalla rete di esperti in materia di vulnerabilità dell'EASO.

Chi deve utilizzare questa guida? La presente guida è rivolta principalmente ai dirigenti delle autorità competenti in materia di asilo e accoglienza, ma alcune parti sono utili per i dipartimenti Risorse umane, i funzionari di prima linea, gli specialisti interni ed esterni e le organizzazioni della società civile.

Come si utilizza questa guida? La presente guida si compone di tre parti autonome, anche se complementari. La **parte I: norme e politica** si concentra sulle modalità in cui le autorità devono elaborare una strategia per il benessere del personale quando ancora non è stata adottata una strategia. A tal fine è supportata da norme e indicatori proposti. La **parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale** descrive in dettaglio tutti gli strumenti pratici individuati come buone pratiche che sono già stati attuati in alcuni paesi UE+. La **parte III: monitoraggio e valutazione** istituisce un meccanismo

di monitoraggio e valutazione per sostenere le autorità con gli strumenti destinati a monitorare in modo semplice i progressi compiuti dalle misure attuate. I presenti orientamenti intendono integrare, e non sostituire, le politiche e le strategie locali incentrate sul benessere del personale delle autorità dei paesi UE+.

Com'è collegata questa guida alle normative e alle prassi nazionali? Si tratta di uno strumento d'armonizzazione e non è giuridicamente vincolante. Rispecchia le buone pratiche condivise dai paesi UE+ e dai loro esperti che sono state tradotte in norme per assistere le autorità nelle iniziative in materia di benessere del personale.

Contattaci. Per domande o feedback in merito al presente documento, contattare per e-mail la squadra addetta alle vulnerabilità dell'EASO all'indirizzo: vulnerablegroups@euaa.europa.eu

SOMMARIO

Ringraziamenti	3
Informazioni sulla guida	4
Abbreviazioni	7
Informazioni generali	8
1. INTRODUZIONE	10
1.1. Perché è importante concentrarsi sul benessere del personale?	14
1.2. Principali gruppi destinatari e come si utilizza questa guida pratica	15
1.3. Quadro giuridico	16
2. FORMULAZIONE DELLA POLITICA SUL BENESSERE DEL PERSONALE	20
2.1. Norme in materia di politica sul benessere del personale	22
2.2. Strategia per il benessere del personale	33
2.3. Piano d'azione per il benessere del personale	35
3. SINTESI DELLE MISURE PER IL BENESSERE DEL PERSONALE	38
4. DIFFUSIONE DI INFORMAZIONI	50
ALLEGATI	54
Allegato 1. Definizioni	55
Allegato 2. Norme in materia di benessere del personale	58
Allegato 3. Modello di strategia per il benessere del personale	59
Allegato 4. Modelli di piano d'azione per il benessere del personale e di valutazione dei rischi	62
Allegato 5. Messaggistica sul benessere del personale	65
Allegato 6. Modello di griglia dei colloqui di assunzione	68

ABBREVIAZIONI

EASO	Ufficio europeo di sostegno per l'asilo
EU-OSHA	Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro
Paesi UE+	Stati membri dell'Unione europea e paesi associati
RU	risorse umane
SOP	procedura operativa standard
Stato membro	Stato membro dell'Unione europea
SWS	norma in materia di benessere del personale (<i>staff welfare standard</i>)
TFUE	trattato sul funzionamento dell'Unione europea
UE	Unione europea

INFORMAZIONI GENERALI

La ricerca accademica ⁽¹⁾ condotta su questo tema e le riunioni dell'Ufficio europeo di sostegno per l'asilo (EASO) con il personale sul campo indicano che i professionisti che operano nei settori degli aiuti umanitari e dell'asilo sono più soggetti a depressione, ansia o burnout rispetto al personale che lavora in altri contesti. Tra le ragioni addotte vi è il fatto che il lavoro è particolarmente impegnativo a causa della mancanza di risorse, dell'esposizione alle sofferenze della popolazione con cui lavorano e della precarietà del lavoro; tutti fattori che possono ripercuotersi sul benessere. All'inizio del 2019, durante la riunione annuale della rete di esperti in materia di vulnerabilità dell'EASO, i punti di contatto nazionali di detta rete hanno chiesto all'EASO di condividere le buone pratiche esistenti in tutta Europa in materia di autoassistenza e benessere del personale. Come primo passo, l'EASO ha distribuito un'indagine ai punti di contatto nazionali di tutti gli Stati membri dell'Unione europea e dei paesi associati (paesi UE+) che sono membri delle reti EASO per i processi di accoglienza e asilo e della rete di esperti in materia di vulnerabilità dell'EASO. L'obiettivo dell'indagine era di conoscere meglio gli sforzi compiuti dalle autorità e dalle organizzazioni della società civile in materia di benessere del personale. Nel dicembre 2019 è stata elaborata e condivisa con le tre reti dell'EASO una relazione di mappatura ⁽²⁾ sulle pratiche attualmente in uso e sulle esigenze e lacune individuate dai partecipanti.

Una delle principali esperienze acquisite dall'esercizio di mappatura è che gli *stressor* cronici correlati al lavoro che non vengono gestiti possono determinare cambiamenti nel comportamento degli agenti, influire sui loro sistemi di credenze e sui loro stati emotivi e avere ripercussioni sul loro benessere fisico. Ciò è particolarmente evidente per quanto riguarda il modo in cui il personale si sente quando è esposto a stress prolungato. Il protrarsi dello stress determina un aumento degli sbalzi d'umore, senso di rabbia e mancanza di motivazione al lavoro, come riferito dai partecipanti all'indagine avviata dall'EASO nel 2019.

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

⁽²⁾ All'indagine hanno partecipato in tutto 23 paesi, 21 dei quali sono Stati membri dell'UE. Contributi sono pervenuti anche dalla Norvegia e dalla Serbia. In totale hanno partecipato 89 persone. I funzionari di prima linea hanno indicato come *stressor* principali l'esposizione quotidiana a contenuti traumatici, un carico di lavoro elevato e salari bassi. Al contempo, i dirigenti hanno ritenuto che l'elevato livello di burocrazia, la mancanza di strutture sul luogo di lavoro e la precarietà del posto di lavoro fossero tra le principali cause di stress. I risultati indicano che i partecipanti hanno notato cambiamenti nel modo in cui si sentono, si comportano e agiscono, sia sul lavoro che nella vita privata.

Nel complesso, l'indagine ha rivelato la necessità di migliorare i seguenti aspetti nei contesti di lavoro **per prevenire i rischi** di malattia (fisica e mentale) per i dipendenti:

- l'impegno e la consapevolezza dell'alta dirigenza del **dovere di diligenza** e l'importanza di fornire un sostegno continuo al personale durante l'intero ciclo di missione/servizio;
- il rafforzamento delle attività pre-assunzione (ad esempio **screening medico** e **psicologico** di tutto il personale);
- la **disponibilità di accesso** a informazioni chiare sulle **politiche** e sulle **attività** relative al benessere del personale.

Infine, appare essenziale affrontare le pressioni associate al contesto lavorativo in relazione al modo in cui l'**immigrazione** è attualmente percepita in Europa. I risultati dimostrano che, al momento di valutare e affrontare le esigenze di benessere dei dirigenti e dei funzionari di prima linea, occorrerà tener conto dei resoconti sull'argomento, spesso piuttosto negativi.

Nel corso del 2020 l'EASO, insieme ad esperti degli Stati membri provenienti da **Belgio, Germania, Grecia, Paesi Bassi e Romania**, ha elaborato la presente guida pratica integrando i risultati dell'esercizio di mappatura iniziale svolto nel 2019. La guida si compone di **tre parti autonome** con l'obiettivo di sostenere le autorità competenti in materia di asilo e accoglienza nei loro sforzi volti a garantire il benessere del personale.



1. INTRODUZIONE

La presente guida è incentrata sul lavoro nel settore dell'asilo operativo che, per la sua natura, necessita di ambienti di lavoro specifici. Il personale che opera in ambienti di lavoro legati all'asilo (come i funzionari addetti ai casi, i dirigenti addetti ai flussi di lavoro, i funzionari addetti alla registrazione, i funzionari addetti all'accoglienza e i capisquadra) si trova spesso ad affrontare diversi problemi fisici e psicologici complessi. Queste difficoltà possono comprendere un carico di lavoro costantemente elevato, un ambiente di lavoro spesso imprevedibile a causa dei continui cambiamenti nel numero di arrivi di richiedenti protezione internazionale, l'esposizione a persone che hanno subito traumi e, in alcuni casi, la mancanza di risorse per svolgere i compiti quotidiani.

Ai fini della presente guida pratica, questi fattori di rischio possono essere classificati in **due** categorie principali ⁽³⁾:

- i **fattori di rischio** che interessano i **funzionari di prima linea** che lavorano direttamente con i richiedenti protezione internazionale. Tali fattori rischiano di determinare un trauma vicario. Esempi ne sono i funzionari addetti ai casi che ascoltano le esperienze traumatiche condivise dai richiedenti e i funzionari addetti all'accoglienza che lavorano quotidianamente con persone traumatizzate;
- i **fattori di stress** ⁽⁴⁾ che rischiano di interessare **intere squadre**. I fattori di stress possono determinare il burnout, in quanto la persistenza di un ambiente di lavoro stressante può incidere sul benessere del personale, dai funzionari di prima linea ai dirigenti.

È importante notare che le persone che operano in questo settore lo fanno con grande impegno per sostenere le persone bisognose di protezione internazionale che arrivano in Europa. Esse si recano al lavoro tutti i giorni perché il lavoro ha uno scopo e sono contente di lavorare nella loro organizzazione e nel settore dell'asilo e dell'immigrazione. Inoltre, per molti il lavoro è un'esperienza davvero gratificante nonostante le sue difficoltà.

L'obiettivo della presente guida pratica è pertanto quello di **aiutare i dirigenti a prevenire, ridurre e gestire lo *strain*** del personale che lavora nel contesto dell'asilo. Lo *strain* lavorativo e i rischi per la salute associati (fisici e psicologici) sono una realtà comune a tutte le organizzazioni. Lo *strain* lavorativo è spesso frutto dell'**incapacità di far fronte allo stress e alla pressione** sul lavoro e può nuocere sia ai singoli agenti che all'intera organizzazione ⁽⁵⁾.



⁽³⁾ La presente guida pratica non è incentrata sui rischi per la sicurezza e la protezione legati all'ambiente di lavoro, quali infortuni e altri problemi accidentali di sicurezza e protezione dovuti alla mancanza di pianificazione o manutenzione delle strutture degli uffici, dei veicoli degli uffici o simili.

⁽⁴⁾ Cfr. anche Leka, S., Griffiths, A. e Cox, T., «Capitolo 5.1. Assessing risks at work», in *Work Organisation and Stress*, Organizzazione mondiale della sanità, Ginevra, 2004, pag. 10: «Lo stress da lavoro può essere gestito in modo efficace, come avviene con successo per altri problemi gravi di salute e sicurezza, adottando un approccio di gestione dei rischi, il quale valuta i possibili rischi nell'ambiente di lavoro che possono far sì che particolari pericoli esistenti arrechino danni ai dipendenti. Un pericolo è un evento o una situazione potenzialmente dannosa. Il danno si riferisce al deterioramento fisico o psicologico della salute. Le cause dello stress sono i pericoli connessi alla progettazione e alla gestione del lavoro e delle condizioni di lavoro; tali pericoli possono essere gestiti e i loro effetti possono essere controllati allo stesso modo degli altri pericoli».

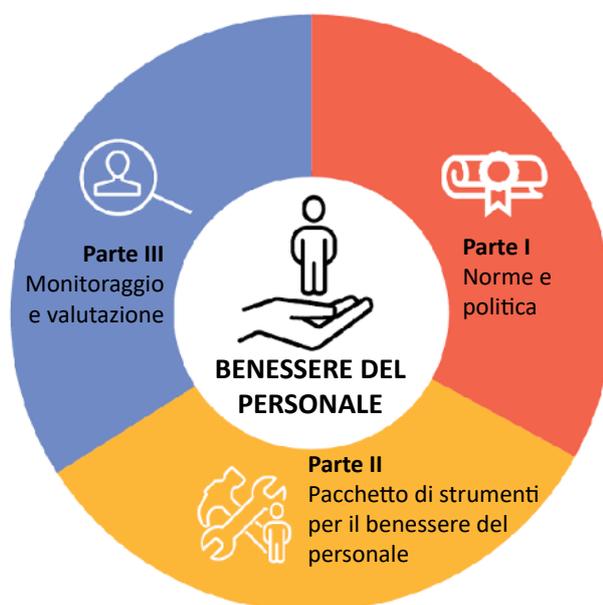
⁽⁵⁾ Mezomo, D. S. e de Oliveira, T. S., «Stress prevention and management programme for public security professionals», in Rossi, A. M., Meurs, J. A. e Perrewé P. L. (eds), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016, pag. 166.

Al tempo stesso, la creazione di una cultura di sostegno e comprensione in un'organizzazione o in un'autorità avrà un impatto positivo sulla sensazione soggettiva di benessere dei singoli agenti e sulla loro efficienza ⁽⁶⁾.

Questo approccio, incentrato sulla **prevenzione dello *strain* lavorativo** nel personale, è anche definito **Trauma Informed Care (TIC) sul lavoro**, in particolare nelle organizzazioni che si occupano delle popolazioni traumatizzate. Viene anche adottato in una certa misura dalle autorità europee competenti in materia di asilo e accoglienza. Il **Trauma Informed Care** tiene generalmente conto dell'assistenza al personale organizzativo, della gestione dell'autoassistenza, del sostegno di squadra e dell'autoassistenza personale. Tutti questi obiettivi mirano a prevenire il burnout e i traumi secondari nel personale, aumentando nel contempo la compassione, la soddisfazione e la resilienza secondaria. Questi temi sono trattati nella presente guida pratica in tre parti.

La *Guida pratica sul benessere del personale addetto all'asilo e all'accoglienza* dell'EASO si compone di tre parti interconnesse che si integrano a vicenda in modo da ottenere un impatto a lungo termine sul benessere del personale. Le tre parti della guida possono essere utilizzate congiuntamente nella loro interezza, in combinazione o come strumenti a sé stanti, a seconda delle esigenze dell'autorità competente in materia di asilo o accoglienza. La guida propone un triplice approccio globale al benessere del personale: riserva una particolare attenzione alla definizione di norme e all'elaborazione della politica (parte I), alla selezione e all'attuazione di strumenti pratici (parte II) e all'applicazione dei meccanismi di monitoraggio e valutazione (parte III) per garantire che la politica sul benessere del personale sia sempre adeguata alle esigenze del personale. Gli interventi sono concepiti in modo partecipativo e in conseguenza di valutazioni delle esigenze e dei rischi.

⁽⁶⁾ Si rimanda anche alla ricerca condotta da Hart, P. M. e Cotter, P., «Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research», *Australian Psychologist*, Vol. 38, n. 2, 2003, pagg. 118–127.

FIGURA 1. Approccio globale al benessere del personale

La parte I: norme e politica propone **otto norme** volte a fornire orientamenti per la definizione, l'attuazione e la valutazione della politica sul benessere del personale negli ambienti di lavoro legati all'asilo e all'accoglienza dei paesi UE+. Tali norme sono collegate a parametri di qualità (PQ), indicatori e attività proposte di cui le autorità devono avvalersi per ottimizzare il benessere del personale nei rispettivi dipartimenti. Vengono formulate raccomandazioni sulle modalità di definizione di una strategia per il benessere del personale come base per l'elaborazione e l'attuazione di una politica sul benessere del personale volta a garantire il benessere del personale. Il **principale gruppo destinatario** della parte I è rappresentato dalla **dirigenza e dai dipartimenti Risorse umane (RU)**.

La **parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale** propone una serie di strumenti pratici, esercizi e suggerimenti per la formazione sulle competenze trasversali. Spetta ai dirigenti e ai funzionari di prima linea, nonché agli specialisti interni ed esterni, rispettare le norme in materia di benessere del personale di cui alla parte I. L'elenco degli strumenti, degli esercizi e delle attività di sviluppo di capacità raccomandati, comprese le attività di autoassistenza, non è esaustivo, ma illustra le buone pratiche condivise dagli esperti degli Stati membri. Il **principale gruppo destinatario** della parte II comprende **tutto il personale che opera nel settore dell'asilo e dell'accoglienza**: la dirigenza e il personale addetto alle risorse umane, le squadre incaricate della gestione degli incidenti critici e il personale coinvolto nello sviluppo di capacità interne. Comprende inoltre specialisti che sostengono gli sforzi relativi al benessere del personale delle squadre che lavorano per le autorità competenti in materia di asilo e accoglienza.

La **parte III: monitoraggio e valutazione** raccomanda di adottare misure per valutare se e in che modo il benessere del personale sia influenzato positivamente dalle misure introdotte. Il **principale gruppo destinatario** della parte III è quello del **personale che si**

occupa di monitoraggio e segnalazione presso un'autorità competente in materia di asilo e accoglienza. Quanto appreso dal monitoraggio indicherà alla dirigenza le necessità di adeguamento per conseguire un'efficacia generale.

Nelle tre parti della *Guida pratica sul benessere del personale addetto all'asilo e all'accoglienza* dell'EASO si utilizza una serie di termini relativi al benessere del personale, tra cui «benessere», «stress» e «burnout», che si rifanno alle definizioni fornite dall'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA), da altri organismi dell'UE e da fonti accademiche. Per informazioni sulla terminologia utilizzata nelle tre parti della presente guida si rimanda all'[allegato 1 «Definizioni»](#).



«Poiché la salute non è solo assenza di malattie o infermità, ma uno stato positivo di benessere fisico, mentale e sociale completo (OMS, 1986), un ambiente di lavoro sano è un ambiente in cui non vi è soltanto assenza di patologie nocive, ma abbondanza di condizioni che promuovono la salute» (7).

1.1. PERCHÉ È IMPORTANTE CONCENTRARSI SUL BENESSERE DEL PERSONALE?

Nel 2017 la Commissione europea ha adottato un'importante comunicazione sulla salute e la sicurezza sul lavoro (8) che ha sottolineato l'importanza di prevenire i rischi psicosociali e i disturbi muscoloscheletrici. I lavoratori europei segnalano questi due problemi come le principali cause di malattia correlata al lavoro. Una guida pratica (9) pubblicata dall'EU-OSHA nel 2017 descrive in dettaglio e tratta questi due problemi (10).

Nel contesto dell'asilo e dell'accoglienza, l'igiene, gli episodi violenti nelle strutture di accoglienza, i colloqui emotivamente impegnativi e la mancanza di risorse sono fattori potenziali che incidono sul benessere individuale del personale. Come indicato dai risultati dell'esercizio di mappatura del benessere del personale dell'EASO, quando i dipendenti, che sono generalmente impegnati nel loro lavoro, sentono di non essere sostenuti, sicuri e assistiti, possono emergere problemi di salute fisica e mentale a breve e lungo termine.

La mancanza di motivazione al lavoro, la sensazione di malessere fisico (che potrebbe comportare un aumento dei congedi per malattia), l'elevato avvicendamento del personale, il burnout (11) e le dimissioni hanno un prezzo. Questi fattori incidono sul funzionamento dell'autorità per conseguire i suoi obiettivi e traguardi.

(7) Organizzazione mondiale della sanità, «*Work Organisation and Stress*», 2004.

(8) Comunicazione della Commissione *Lavoro più sicuro e più sano per tutti – Aggiornamento della normativa e delle politiche dell'UE in materia di salute e sicurezza sul lavoro*, COM(2017) 12 final.

(9) Si veda EU-OSHA, *E-guide to Managing Stress and Psychosocial Risks*, 2021.

(10) EU-OSHA, *Healthy Workers, Thriving Companies – A practical guide to well-being at work: Tackling psychosocial risks and musculoskeletal disorders in small businesses*, 2017.

(11) Si rimanda all'[allegato 1 «Definizioni»](#) per le definizioni utilizzate negli orientamenti.

1.2. PRINCIPALI GRUPPI DESTINATARI E COME SI UTILIZZA QUESTA GUIDA PRATICA

I **principali gruppi destinatari che si avvarranno della parte I della presente guida pratica** sono:

- dirigenti di livello alto e intermedio;
- capisquadra;
- coordinatori che operano nel settore dell'asilo e dell'accoglienza.

La parte I riguarda i responsabili dell'elaborazione e dell'applicazione della politica a livello di organizzazione/autorità, ma anche i responsabili della gestione e del coordinamento di una squadra di funzionari di prima linea regolarmente in contatto con i richiedenti protezione internazionale.

A completamento delle iniziative il **gruppo destinatario della parte I** è incoraggiato a servirsi anche delle altre due parti, in quanto sono interconnesse e destinate a fungere da insieme pratico di strumenti per:

- formulare e attuare una **politica sul benessere del personale** (parte I) ricorrendo a norme concordate;
- trovare una **risposta adeguata** ed efficace che sia dettagliata in un piano d'azione per il benessere del personale chiaramente formulato e adattato a una situazione particolare (parte II);
- **valutare i progressi** compiuti in termini di benessere del personale avvalendosi degli strumenti pertinenti associati alle norme stabilite e alle attività proposte nel piano d'azione per il benessere del personale (parte III).

Quando l'alta dirigenza ravvisa la necessità di investire nel benessere e nella salute del personale e si impegna a garantire la sicurezza e la stabilità dei dipendenti, l'impatto andrà a vantaggio dei funzionari di prima linea.

Inoltre, i dirigenti si trovano anche a dover affrontare situazioni difficili che potrebbero avere ripercussioni negative sulla loro salute e necessitano pertanto di strategie di *coping*. Le capacità di leadership e lo sviluppo professionale sono elementi fondamentali per promuovere un ambiente di lavoro sano e dinamico ⁽¹²⁾. Il personale delle organizzazioni è influenzato dal comportamento e dalle decisioni della dirigenza. Tuttavia, i dirigenti possono risentire di una mancanza di autoconsapevolezza riguardo ai propri livelli di

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

stress e di comportamenti che sono frutto di tale stress ⁽¹³⁾. È per questo motivo che la guida fa riferimento a strategie e propone misure incentrate sulla leadership. I presenti orientamenti sono in parte rivolti anche al personale che si occupa della gestione delle risorse umane e della salute, ai funzionari addetti alla sicurezza e alla protezione e ai formatori di un'autorità. E ciò perché questi dipartimenti sono responsabili dell'esecuzione di alcune delle misure proposte.

Le norme e la politica proposte si basano sulle buone pratiche condivise dai partecipanti nell'ambito dell'esercizio di mappatura dell'EASO e si accompagnano ai contributi apportati dagli esperti dei paesi UE+ che hanno sostenuto l'elaborazione della guida. Gli interventi e le buone pratiche riportati sono a titolo esemplificativo ma non esaustivo.

1.3. QUADRO GIURIDICO

1.3.1. PRINCIPI GENERALI

Nell'UE ⁽¹⁴⁾ i datori di lavoro sono tenuti, nell'ambito del loro «dovere di diligenza» sancito dalla legge, a provvedere adeguatamente alla salute e alla sicurezza dei loro dipendenti. La medicina del lavoro mira non solo a mantenere i lavoratori in buona salute, ma anche a migliorare la tutela della salute sul posto di lavoro. Attraverso l'assistenza sanitaria sul lavoro, un datore di lavoro può dimostrare di assolvere il proprio «dovere di diligenza», purché l'assistenza sanitaria sia prestata da specialisti qualificati in condizioni di qualità controllate e che i risultati siano adeguatamente documentati.

Al fine di assolvere il «dovere di diligenza», i datori di lavoro e i dirigenti dovrebbero essere a conoscenza del quadro giuridico. Rispondere alle esigenze non dovrebbe essere reattivo. Al contrario, un datore di lavoro può dimostrare impegno e dovere di diligenza innanzitutto garantendo l'esistenza di misure preventive, come stabilito all'articolo 6 della direttiva quadro in materia di salute e sicurezza sul lavoro ⁽¹⁵⁾:

Il datore di lavoro mette in atto le misure previste al paragrafo 1, primo comma, basandosi sui seguenti principi generali di prevenzione:

- evitare i rischi;
- valutare i rischi che non possono essere evitati;
- combattere i rischi alla fonte.

⁽¹³⁾ Kets de Vries, M., Guillén Ramo, L. e Korotov, K., «Organisational culture, leadership, change and stress», in Cooper, C., Campbell Quick, J. e Schabracq, M. J. (eds), *International Handbook of Work and Health Psychology*, 3ª edizione, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, pag. 415.

⁽¹⁴⁾ Articolo 5, *direttiva del Consiglio, del 12 giugno 1989*, concernente l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro (89/391/CEE) (GU L 183 del 29.6.1989, pag. 1): «Il datore di lavoro è obbligato a garantire la sicurezza e la salute dei lavoratori in tutti gli aspetti connessi con il lavoro».

⁽¹⁵⁾ *Direttiva del Consiglio, del 12 giugno 1989*, concernente l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro (89/391/CEE) (GU L 183 del 29.6.1989).

Per quanto riguarda il diritto del lavoro e la sicurezza, esistono atti legislativi a livello nazionale e alcuni quadri comuni dell'UE. Questa parte della guida si concentra su questi ultimi, presentando una breve panoramica della legislazione più importante e descrivendo il concetto di dovere di diligenza.

Il diritto del lavoro dell'UE è costituito dal diritto primario e derivato che integra la legislazione nazionale in questo settore. Esso mira a migliorare e armonizzare le condizioni di vita e di lavoro dei lavoratori e si è evoluto nel tempo. Uno dei trattati istitutivi dell'UE, il trattato che istituisce la Comunità economica europea ⁽¹⁶⁾, conteneva articoli relativi alla parità dei lavoratori, seguiti da accordi sociali nel trattato di Amsterdam ⁽¹⁷⁾. Il quadro giuridico dell'UE in materia di diritto del lavoro costituisce un terreno comune per le direttive e altri documenti associati che prestano particolare attenzione a tali questioni ⁽¹⁸⁾. L'attuazione del diritto dell'UE a livello nazionale avviene mediante recepimento dello stesso nella legislazione nazionale dello Stato membro.

1.3.2. LEGISLAZIONE VIGENTE

Il principale atto giuridico è il trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE) ⁽¹⁹⁾ i cui principi generali sono specificati all'articolo 153. Ai sensi dell'articolo 153 il Parlamento europeo e il Consiglio europeo possono emanare direttive vincolanti ma non direttamente applicabili, in quanto impongono agli Stati membri di recepirle mediante «trasposizione» nella legislazione nazionale ⁽²⁰⁾. L'articolo 153 impone all'UE di integrare la legislazione nazionale nei seguenti settori pertinenti: salute e sicurezza nei luoghi di lavoro ⁽²¹⁾; condizioni di lavoro (contratti); sicurezza sociale e protezione sociale; sicurezza del rapporto di lavoro, informazione, tutela, pari opportunità ecc. ⁽²²⁾. L'articolo 10 TFUE stabilisce inoltre l'obiettivo di combattere le varie forme di discriminazione, tra cui quelle fondate sul sesso, la razza, l'origine, la religione, la disabilità e l'età. Altre direttive si sono evolute sulla base dell'articolo 10 TFUE, ad esempio per quanto riguarda l'uguaglianza di genere ⁽²³⁾.

⁽¹⁶⁾ Il trattato che istituisce la Comunità economica europea è stato firmato a Roma il 25 marzo 1957 ed è entrato in vigore il 1º gennaio 1958. Questo trattato si è evoluto ed è ora il trattato sul funzionamento dell'Unione europea.

⁽¹⁷⁾ Trattato di Amsterdam che modifica il trattato sull'Unione europea, i trattati che istituiscono le Comunità europee e alcuni atti connessi. È stato firmato ad Amsterdam il 2 ottobre 1997 ed è entrato in vigore il 1º maggio 1999.

⁽¹⁸⁾ Ad esempio, la [Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori](#) del 30 maggio 1989, COM(89) 248 final; la [direttiva quadro in materia di salute e sicurezza](#) (89/391/CEE) e la [direttiva 2003/88/CE](#) del Parlamento europeo e del Consiglio, del 4 novembre 2003, concernente taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro (GU L 299 del 18.11.2003). Per un esame approfondito del diritto dell'UE in materia: Reisenhuber, K., *European Employment Law – A systematic exposition*, Intersentia Publishing, Cambridge, Anversa, Portland, 2012; Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, Monaco, 2017, pag. 9 e seguenti (in tedesco).

⁽¹⁹⁾ Versione consolidata del [trattato sul funzionamento dell'Unione europea](#) (GU C 326 del 26.10.2012).

⁽²⁰⁾ Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, Monaco, 2017, pag. 4 (in tedesco).

⁽²¹⁾ [Versione consolidata del trattato sul funzionamento dell'Unione europea, parte terza – Politiche e azioni interne dell'Unione, articolo 153 \(ex articolo 137 del TCE\)](#), (GU C 202 del 7.6.2016): «a) miglioramento, in particolare, dell'ambiente di lavoro, per proteggere la sicurezza e la salute dei lavoratori; b) condizioni di lavoro; c) sicurezza sociale e protezione sociale dei lavoratori».

⁽²²⁾ Franzen, M., Gallner, I. e Oetker, H., *Commentary on European Labor Law*, C.H. Beck, Monaco, 2019, pag. 135 (in tedesco).

⁽²³⁾ Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, Monaco, 2017, pag. 13 (in tedesco).

Orario di lavoro e ferie retribuite

La direttiva 2003/88/CE del 4 novembre 2003 ⁽²⁴⁾ stabilisce diverse disposizioni minime, tra cui un periodo minimo di riposo giornaliero di 11 ore, una durata media massima settimanale del lavoro di 48 ore, ferie annuali retribuite minime di quattro settimane e alcune ulteriori disposizioni per i lavoratori a turni. La direttiva si applica principalmente ai settori pubblico e privato; sono tuttavia previste alcune deroghe, per esempio per i funzionari incaricati dell'applicazione della legge, i lavoratori marittimi, il personale di volo e le donne in stato di gravidanza ⁽²⁵⁾.

Trasparenza e prova delle condizioni di lavoro dei lavoratori dipendenti

La direttiva (UE) 2019/1152 del 20 giugno 2019 ⁽²⁶⁾ prevede che ogni lavoratore abbia un regolare contratto scritto espresso. La direttiva promuove il miglioramento delle condizioni di lavoro per tutti i lavoratori dell'UE, rendendole trasparenti e comparabili. Grazie a ciò, i lavoratori hanno la facoltà di conoscere i loro diritti e obblighi e godono di certezza giuridica. La direttiva garantisce soprattutto l'armonizzazione e l'applicabilità dei contratti di lavoro europei ⁽²⁷⁾.

Sicurezza e salute sul luogo di lavoro

La direttiva 89/391/CEE del 12 giugno 1989 ⁽²⁸⁾ stabilisce norme per la prevenzione dei rischi professionali e la protezione della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro. Definisce gli obblighi per i datori di lavoro e per i lavoratori, ma anche le responsabilità e l'accesso alle informazioni e fornisce istruzioni. Nel campo di applicazione della presente direttiva ⁽²⁹⁾ rientrano, ad esempio, questioni quali l'accesso agli esami medici, la protezione antincendio e l'uso di dispositivi di protezione individuale in particolari ambienti di lavoro ⁽³⁰⁾.

Il concetto di dovere di diligenza

Si tratta di un concetto ben noto, spesso utilizzato per esprimere l'obbligo dei datori di lavoro di occuparsi del benessere e della protezione del proprio personale e di esserne responsabile. L'espressione «dovere di diligenza» non è esplicitamente menzionata nella legislazione dell'UE, sebbene sia presente in alcuni atti giuridici nazionali degli Stati

⁽²⁴⁾ [Direttiva 2003/88/CE](#) del Parlamento europeo e del Consiglio, del 4 novembre 2003, concernente taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro (GU L 299 del 18.11.2003).

⁽²⁵⁾ Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, Monaco, 2017, pag. 263 e seguenti.

⁽²⁶⁾ [Direttiva \(UE\) 2019/1152](#) del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 giugno 2019, relativa a condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili nell'Unione europea (GU L 186 dell'11.7.2019, pag. 105).

⁽²⁷⁾ Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, Monaco, 2017, pagg. 297–298.

⁽²⁸⁾ [Direttiva del Consiglio, del 12 giugno 1989](#), concernente l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro (89/391/CEE) (GU L 183 del 29.6.1989, pag. 1).

⁽²⁹⁾ I requisiti per la formazione sono stabiliti agli articoli 11 e 12 della [direttiva \(UE\) 2019/1152](#) del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 giugno 2019, relativa a condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili nell'Unione europea (GU L 186 dell'11.7.2019, pag. 105).

⁽³⁰⁾ Le disposizioni dettagliate sui dispositivi di protezione individuale sono stabilite nel [regolamento \(UE\) 2016/425](#) del Parlamento europeo e del Consiglio, del 9 marzo 2016, sui dispositivi di protezione individuale e che abroga la direttiva 89/686/CEE del Consiglio (GU L 81 del 31.3.2016, pag. 51).

membri. Il concetto di dovere di diligenza può tuttavia essere dedotto da taluni termini menzionati nel regolamento n. 31 (C.E.E.) 11 (C.E.E.A.) ⁽³¹⁾, in quanto contiene riferimenti ai principi di buona amministrazione e sostegno, assistenza sanitaria e assistenza sociale ⁽³²⁾.

In conclusione, la legislazione dell'UE fornisce un quadro per la normativa in materia di protezione dei lavoratori negli ordinamenti giuridici nazionali. Tale quadro varia da un argomento all'altro per quanto riguarda il livello di approfondimento e il contenuto normativo. Lo stesso vale per il dovere di diligenza dei datori di lavoro e dei responsabili del personale. In alcune legislazioni nazionali vi è una chiara definizione del concetto di dovere di diligenza che si traduce in un obbligo diretto per i dirigenti. Nel contempo, a livello dell'UE ciò non avviene esplicitamente. I dirigenti ⁽³³⁾ dovrebbero sempre esaminare con attenzione il diritto e la giurisdizione nazionali nel settore della protezione dei lavoratori per conoscere le loro responsabilità e i loro obblighi.

⁽³¹⁾ Regolamento n. 31 (C.E.E.) 11 (C.E.E.A.) relativo allo statuto dei funzionari e al regime applicabile agli altri agenti della Comunità Economica Europea e della Comunità Europea dell'Energia Atomica (GU P 045 del 14.6.1962, pag. 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, pag. 111 e seguenti.

⁽³³⁾ Articolo 5, direttiva del Consiglio, del 12 giugno 1989, concernente l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro (89/391/CEE), (GU L 183 del 29.6.1989, pag. 1): «Il datore di lavoro è obbligato a garantire la sicurezza e la salute dei lavoratori in tutti gli aspetti connessi con il lavoro».



2. FORMULAZIONE DELLA POLITICA SUL BENESSERE DEL PERSONALE

Sebbene le iniziative in materia di benessere rientrino nel *modus operandi* della maggior parte delle autorità e delle organizzazioni, spesso possono essere attuate in modo ad hoc e senza sufficiente attenzione alle reali esigenze delle varie squadre e dei diversi profili professionali del personale. Nei contesti dell'asilo e dell'accoglienza tale approccio potrebbe non riuscire a trattare in modo adeguato il benessere del personale che, nell'adempimento delle sue mansioni in ambienti di lavoro difficili, deve spesso tollerare gradi diversi di incertezza e stress. Si raccomanda pertanto di definire e attuare una politica coerente sul benessere del personale nei contesti dell'asilo e dell'accoglienza.

Tale politica mira a occuparsi in modo proattivo del benessere del personale durante l'intero ciclo di servizio, a partire dall'assunzione, fino al momento dell'accoglienza e per tutta la durata del servizio fino alla fase di uscita. Dovrebbe essere definita sulla base di un'analisi periodica del profilo e delle esigenze del personale che opera presso l'autorità e in linea con le otto norme in materia di benessere del personale proposte nella presente guida o con quelle stabilite dall'autorità.

Una politica sul benessere del personale deve dare pari peso al sostegno immediato e all'**assistenza preventiva proattiva a lungo termine**, oltre che al monitoraggio e alla valutazione. Il monitoraggio e la valutazione sono uno strumento fondamentale per indicare gli adeguamenti tempestivi delle misure e degli approcci in materia di benessere basati sulla valutazione delle prestazioni e delle esigenze.

FIGURA 2. Principali passi da compiere per concentrarsi sulla formulazione della politica sul benessere del personale



A sostegno di questo processo, si possono prendere in considerazione **tre documenti principali riguardo alla politica sul benessere del personale**. Una strategia per il benessere del personale si collega a un piano d'azione per il benessere del personale che comprende le misure per il benessere del personale. Questo, se monitorato sistematicamente, contribuisce alla fase successiva della strategia per il benessere del personale, fornendo informazioni importanti per eventuali adeguamenti.

2.1. NORME IN MATERIA DI POLITICA SUL BENESSERE DEL PERSONALE

La presente guida indica **otto norme in materia di benessere del personale** ⁽³⁴⁾ che definiscono la buona governance nell'ambito del benessere del personale nel settore dell'asilo e dell'accoglienza.

Tutte le norme hanno **pari valore** e una non prevale sull'altra per importanza. I parametri di qualità sono definiti in relazione a tali norme per garantire che siano messe in atto procedure e misure pertinenti in modo che il benessere del personale all'interno di un'autorità/organizzazione sia considerato una priorità e se ne tenga conto. Tutte le norme e tutti i parametri di qualità sono legati a una serie di indicatori (al massimo quattro) per garantire che sia possibile misurare i risultati della politica sul benessere del personale.

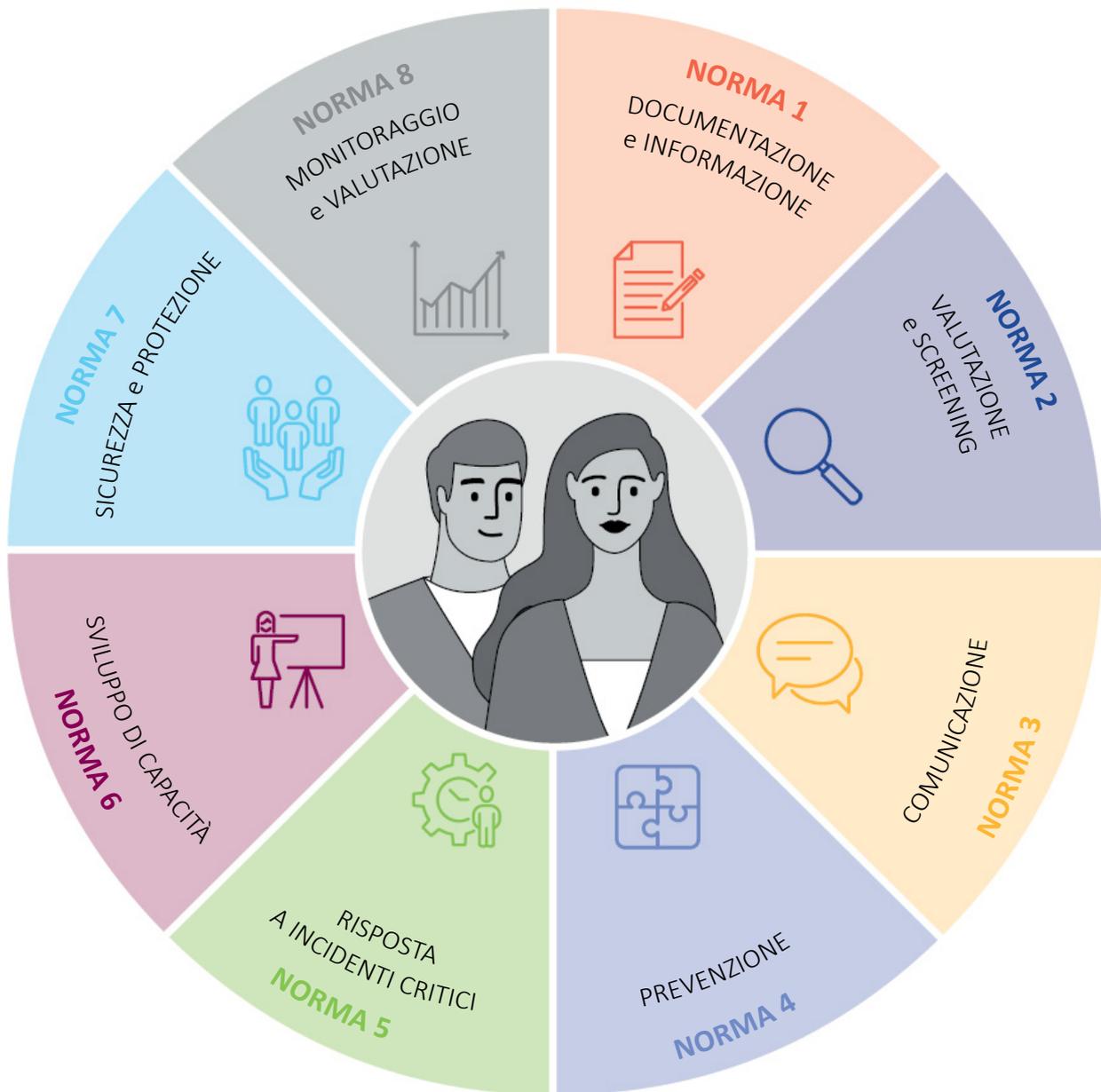
Le condizioni quadro necessarie per garantire il rispetto delle otto norme proposte devono essere stabilite dall'autorità stessa. Il benessere del personale migliorerà quando le norme saranno integrate nell'amministrazione di un'autorità. Le autorità che dispongono già di un solido quadro per il benessere del personale e che hanno definito una propria serie di norme sono incoraggiate a mantenerle. Le autorità che non hanno ancora elaborato tale quadro sono incoraggiate a esaminare la serie di norme proposte nella presente guida.

Per quanto riguarda l'attuazione delle norme (secondo gli indicatori stabiliti), il soggetto/il dipartimento responsabile può essere uno dei seguenti:

- dirigenti;
- capisquadra;
- dipartimenti RU.

Le norme, i parametri di qualità e gli indicatori sono incentrati a livello tematico sui requisiti di base per l'efficienza organizzativa, quali la documentazione, la trasparenza, l'informazione, lo sviluppo di capacità, la sicurezza, la salute e la comunicazione. Tutti **pongono l'accento sulla prevenzione** delle malattie correlate al lavoro (che comprendono il benessere fisico ed emotivo).

⁽³⁴⁾ Tali norme sono state accuratamente messe a punto dagli esperti coinvolti nell'elaborazione della presente guida pratica.

FIGURA 3. Le otto norme in materia di benessere del personale**PRIMA NORMA:** documentazione e informazione

Le autorità dispongono di una strategia documentata per il benessere del personale che viene comunicata attraverso canali pertinenti e concordati.

SECONDA NORMA: valutazione e screening

Le autorità consentono ai dirigenti di acquisire le competenze di base per sottoporre a valutazione e screening le loro squadre riguardo a questioni relative al benessere del personale.

TERZA NORMA: comunicazione

Le autorità promuovono una comunicazione chiara e globale attraverso molteplici piattaforme e canali concordati.

QUARTA NORMA: prevenzione

Le autorità adottano misure preventive sostenibili per promuovere e proteggere la salute mentale tra i loro dipendenti.

QUINTA NORMA: risposta a incidenti critici

Le autorità forniscono un sostegno specifico al personale che ha subito un incidente critico.

SESTA NORMA: sviluppo di capacità

Le autorità forniscono al proprio personale i mezzi per sviluppare competenze adeguate.

SETTIMA NORMA: sicurezza e protezione

Le autorità attuano e comunicano orientamenti concreti in materia di salute, sicurezza e protezione ⁽³⁵⁾ sulla base di un'analisi dei rischi in vari contesti di lavoro (anche sul campo).

OTTAVA NORMA: monitoraggio e valutazione

Le autorità monitorano e valutano regolarmente l'efficacia delle misure per il benessere del personale introdotte e tengono conto degli insegnamenti tratti.

È opportuno notare che, sebbene la presente *Guida pratica sul benessere del personale addetto all'asilo e all'accoglienza* non sottolinei specificamente l'importanza che le autorità dispongano di un codice di condotta e di una politica antimolestie (sessuali) o di misure simili, tali politiche e strategie devono essere complementari e sono altrettanto importanti ⁽³⁶⁾.

Infine, sebbene il datore di lavoro sia responsabile del proprio personale, in alcuni casi potrebbe essere necessario prendere in considerazione anche il sostegno diretto ai familiari coinvolti. Ciò potrebbe essere necessario, ad esempio, nel caso in cui un agente sia stato vittima di un incidente critico con conseguenze durature.

⁽³⁵⁾ La protezione si riferisce alla protezione dalle minacce di altre persone, ai fattori ambientali ecc.

⁽³⁶⁾ Durante il programma di inserimento del personale, tutte le politiche pertinenti, comprese quelle riguardanti lo sfruttamento e gli abusi sessuali, la frode e la lotta alla corruzione, per citarne alcune, devono essere integrate. Si consiglia inoltre di ricordare le norme del codice di condotta al personale già inserito delle autorità competenti in materia di asilo e accoglienza.

2.1.1. PRIMA NORMA: DOCUMENTAZIONE E INFORMAZIONE

La prima norma mira a garantire che la politica sul benessere del personale dell'autorità ⁽³⁸⁾ sia ben documentata e comunicata a tutto il personale. Una strategia per il benessere del personale dovrebbe essere formulata in modo partecipativo e alla luce delle esigenze individuate da gruppi destinatari specifici, tenendo conto della diversità. La strategia per il benessere del personale dovrebbe essere accessibile a tutto il personale dell'autorità. Per avere un quadro completo, si raccomanda la partecipazione a questo processo del personale proveniente da vari dipartimenti, compreso il personale dei dipartimenti Sicurezza e protezione. A sostegno di questo processo potrebbe essere istituita una task force di esperti su base volontaria. L'attuazione della strategia per il benessere del personale deve essere approvata dall'alta dirigenza. La strategia deve essere aggiornata in funzione dei rischi e delle esigenze individuati nel corso del monitoraggio periodico e delle attività di valutazione delle esigenze e dei rischi svolte dall'autorità. I canali per condividere le informazioni sul benessere del personale devono essere ben selezionati per garantire una comunicazione efficace e riservata con il personale. Si consiglia di creare un indirizzo e-mail generale per trattare le questioni relative al benessere del personale.



Prima norma: le autorità dispongono di una politica documentata sul benessere del personale che viene comunicata attraverso canali pertinenti e concordati ⁽³⁷⁾.

La **responsabilità di rispettare la prima norma** spetta all'alta dirigenza, in stretta collaborazione con la task force di esperti selezionati e i dipartimenti RU.

PARAMETRI DI QUALITÀ	INDICATORI
Primo PQ. Una strategia per il benessere del personale stabilisce le modalità di definizione del benessere del personale e le misure in atto per sostenere il personale.	1a. Una task force di esperti propone una strategia per il benessere del personale, comprese misure di sostegno al personale e collegamenti con altre politiche (ad esempio antimolestie, codice di condotta). 1b. L'alta dirigenza approva la strategia per il benessere del personale. 1c. Un piano d'azione per il benessere del personale illustra le principali attività da mettere in atto nel corso dell'anno. 1d. Viene fissato un termine per il riesame e l'aggiornamento della strategia per il benessere del personale.
Secondo PQ. Sono messe in atto procedure operative standard (SOP).	2a. Sono elaborate SOP che definiscono ruoli e responsabilità. 2b. La dirigenza utilizza le SOP.
Terzo PQ. La strategia per il benessere del personale è facilmente accessibile, concreta e in una lingua che tutto il personale è in grado di comprendere.	3a. Tutto il personale è a conoscenza della strategia per il benessere del personale e vi ha accesso. 3b. Il personale ha ricevuto materiale informativo sulle attività disponibili.
Quarto PQ. Tutto il personale è sistematicamente informato in merito alla strategia, al piano d'azione e alle misure per il benessere del personale disponibili e alle modalità di accesso al sostegno.	4a. Numero di agenti interessati dalle attività per il benessere del personale disponibili. 4b. Moduli di inserimento per i nuovi operatori che comprendono le informazioni sul benessere del personale.

⁽³⁷⁾ Per informazioni su come realizzare questa norma si rimanda all'allegato 2 «Norme in materia di benessere del personale (locandina)», che introduce in sintesi tutte le norme in materia di benessere del personale in formato locandina, all'allegato 3 «Modello di strategia per il benessere del personale» e all'allegato 5 «Messaggistica sul benessere del personale».

⁽³⁸⁾ Per gli orientamenti sulla formulazione della politica sul benessere del personale si rimanda al capitolo 2 «Formulazione della politica sul benessere del personale».

2.1.2. SECONDA NORMA: VALUTAZIONE E SCREENING

L'obiettivo della seconda norma è garantire che i dirigenti abbiano la possibilità e il permesso di individuare e verificare, in termini fondamentali, le esigenze di benessere delle loro squadre e siano in grado di rilevare eventuali problemi. Sebbene la formazione sul posto di lavoro e lo sviluppo professionale continuo siano fondamentali, è altrettanto importante formulare chiaramente le descrizioni delle mansioni e il mandato ai fini di un'adeguata selezione del personale che opera nel settore dell'asilo e dell'accoglienza. I candidati devono essere consapevoli delle sfide specifiche che potrebbe implicare l'incarico. Le procedure di screening possono essere rafforzate inserendo domande specifiche nella «griglia delle domande del colloquio» per quanto riguarda la resilienza e le modalità di *coping* in situazioni stressanti. Questa griglia è utilizzata durante l'assunzione di personale o durante la fase di accoglienza dopo la selezione del personale. Potrebbe inoltre essere utile una domanda sul modo in cui le persone garantiscono l'autoassistenza. Per garantire che si tenga conto della diversità potrebbe essere necessario rivedere tali strumenti e renderli appropriati dal punto di vista culturale e contestuale. I dirigenti e i dipartimenti RU dovranno essere messi in condizione di utilizzare competenze adeguate per svolgere i loro compiti al riguardo.

La responsabilità di rispettare la seconda norma spetta ai dipartimenti RU, coadiuvati dalla task force di esperti, in collaborazione con i dirigenti e i capisquadra.

PARAMETRI DI QUALITÀ	INDICATORI
Primo PQ. I dipartimenti RU e i dirigenti hanno le competenze per elaborare descrizioni delle mansioni chiare e domande pertinenti per i colloqui ai fini della selezione.	<p>1a. Il mandato e le descrizioni delle mansioni per i dirigenti e il personale stabiliscono requisiti chiari.</p> <p>1b. La griglia dei colloqui ai fini della selezione comprende una sezione sul benessere (gestione dello stress) ed è collegata a una domanda sul codice di condotta.</p>
Secondo PQ. I dirigenti sono qualificati per individuare lo <i>strain</i> fisiologico e psicologico di base e le esigenze dei componenti delle loro squadre.	<p>2a. Un certo numero di dirigenti partecipa a una formazione di base su come individuare lo <i>strain</i> fisiologico/psicologico.</p> <p>2b. Le esigenze di tutto il personale sono valutate una volta all'anno in tutte le fasi del servizio mediante un processo di monitoraggio istituzionalizzato.</p> <p>2c. La percentuale dei feedback del personale raccolti indica che i supervisori diretti si sono impegnati per individuare lo <i>strain</i> lavorativo/personale.</p>

⁽³⁹⁾ Per informazioni su come realizzare questa norma si veda l'allegato 6 «Modello di griglia dei colloqui di assunzione», che contiene le domande proposte, incentrate sulla gestione dello stress e sull'autoassistenza. In generale, occorrerà articolare il riferimento ai potenziali *stressor* sul lavoro e nell'ambiente di lavoro. Ciò può rientrare nella descrizione delle mansioni per consentire la trasparenza fin dall'inizio del processo.



Seconda norma: le autorità consentono ai dirigenti di acquisire le competenze di base per sottoporre a valutazione e screening le loro squadre riguardo a questioni relative al benessere del personale ⁽³⁹⁾.

2.1.3. TERZA NORMA: COMUNICAZIONE

La terza norma mira a garantire una comunicazione chiara, tempestiva, veritiera e pertinente all'interno delle autorità e delle loro squadre. Inoltre, tutto il personale è consapevole dell'importanza di una comunicazione trasparente a tutti i livelli per garantire un clima di fiducia sul lavoro. Le informazioni sono trasmesse mediante piattaforme e canali adeguati, accessibili a tutto il personale e di facile utilizzo. Inoltre, la comunicazione tra i superiori gerarchici e le rispettive squadre e all'interno delle squadre avviene in modo etico e rispettoso. Ove possibile, è incoraggiato e integrato un approccio dal basso verso l'alto nell'affrontare vari temi e problemi. Ciò è fondamentale per conseguire gli obiettivi e garantire un ambiente di lavoro sano. In particolare, i dirigenti sono capaci di comunicare in modo efficace ed empatico con le squadre che gestiscono. Ne consegue che la necessità di una formazione sulle capacità di comunicazione è legata alla necessità di garantire una serie di contesti in cui il personale possa scambiare opinioni personali o professionali. Si raccomanda pertanto di sviluppare le capacità di comunicazione e di fornire un feedback adeguato. Si consiglia ai superiori gerarchici di assegnare sistematicamente fasce orarie per interagire con le loro squadre attraverso riunioni individuali e di gruppo.



Terza norma: le autorità promuovono una comunicazione chiara e globale attraverso molteplici piattaforme e canali concordati ⁽⁴⁰⁾.

La **responsabilità di rispettare la terza norma** spetta ugualmente ai dipartimenti RU, alle unità di formazione e di sviluppo di capacità e ai rispettivi dipartimenti e superiori gerarchici. Si consiglia ai dipendenti di programmare in modo proattivo riunioni periodiche e di approfittare delle proposte di riunioni con i loro dirigenti e colleghi.

PARAMETRI DI QUALITÀ	INDICATORI
Primo PQ. I dirigenti e il personale si impegnano ricorrendo a capacità di comunicazione pertinenti, veritiere, trasparenti e rispettose.	1a. Numero di agenti e dirigenti che partecipano alla formazione sulle competenze di comunicazione. 1b. Percentuale di agenti che indicano che la comunicazione dei supervisori diretti è professionale, trasparente e rispettosa. 1c. La sintesi dei risultati dell'indagine annuale sul feedback degli agenti è accessibile a tutto il personale.
Secondo PQ. È istituita una struttura che consente a tutto il personale di partecipare a formati di scambio personale sia sui compiti professionali che sul benessere con i rispettivi superiori gerarchici.	2a. Numero di riunioni individuali svolte/a cui si è partecipato. 2b. Quantità di feedback positivi (costruttivi/utili) ricevuti durante tali riunioni periodiche.

⁽⁴⁰⁾ Per informazioni su come realizzare questa norma si rimanda agli interventi introdotti nella **parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale**, all'allegato 3 «Check-in semistrutturati o riunioni individuali», alla tabella sullo sviluppo delle competenze trasversali: comunicazione e tecniche di comunicazione di cui all'allegato 14 «Modello di programma di formazione incentrato sul benessere del personale», all'allegato 15 «Discussione in focus group», al capitolo 3.3.1 «Gestione degli incidenti critici», alla sezione 3.3.2 «Sostegno collegiale dopo un incidente critico» e alla sezione 3.3.3 «Squadra integrata addetta agli incidenti». Si rimanda anche alla **parte III: monitoraggio e valutazione**, allegato 4, sulla modalità di raccolta di feedback significativi e tecniche di comunicazione.

2.1.4. QUARTA NORMA: PREVENZIONE

La quarta norma garantisce che le autorità partecipino in modo proattivo alla prevenzione delle reazioni di stress e del burnout dei loro dirigenti e funzionari di prima linea, così come alla promozione della salute fisica e mentale a livello generale. Ciò è possibile, da un lato, effettuando valutazioni dei rischi periodiche ⁽⁴²⁾ nell'ambito di attività di monitoraggio continue o, dall'altro, sotto forma di sessioni di feedback in una fase iniziale. Tali sessioni di feedback possono essere integrate offrendo una formazione sulle modalità di individuazione dei primi segnali di stress e fornendo sostegno per rafforzare i meccanismi di *coping* positivi e la resilienza del personale. Tale sostegno può prevedere anche l'incoraggiamento del personale a stabilire confini sani e l'offerta delle necessarie attività regolari per il benessere del personale, come la supervisione formativa o l'«intervisione» ⁽⁴³⁾. Come misura preventiva per le squadre particolarmente a rischio di esposizione a trauma vicario possono essere richieste una supervisione formativa periodica e altre forme di sessioni di sostegno da parte di professionisti della salute mentale qualificati. Incoraggiare i colleghi a prestare attenzione ai cambiamenti che vedono nei loro pari costituisce una parte importante della cura reciproca in termini di spirito di squadra. Inoltre, si consiglia alle autorità di istituire squadre in grado di rispondere in caso di incidenti [ad esempio squadre addette alla gestione dello stress o agli incidenti e squadre di sostegno collegiale ⁽⁴⁴⁾]. È necessario elaborare una procedura operativa standard (SOP) che preveda compiti chiari e i limiti di tale squadra interna addetta agli interventi/incidenti.

Si raccomanda inoltre di individuare, se del caso, specialisti esterni che sostengano il personale sulla base di un memorandum d'intesa concordato per chiarire il sostegno da offrire e i relativi limiti. Tra questi specialisti esterni potrebbero figurare, ad esempio, consulenti, psicologi e altri professionisti del settore medico. Tutti i dipendenti, e in particolare i superiori gerarchici, devono essere a conoscenza della persona da contattare **prima** dell'insorgere di una crisi sanitaria. Infine, disporre di una squadra generale di volontari per sensibilizzare all'importanza di prendersi cura di sé può rappresentare un'ulteriore buona pratica organizzata in seno alle autorità.

La responsabilità di rispettare la quarta norma spetta ai dipartimenti RU, sostenuti dall'unità di formazione/sviluppo di capacità e dai dirigenti. Al contempo,

⁽⁴¹⁾ Per informazioni su come realizzare questa norma si rimanda alla [parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale](#), allegato 9, (B) Il caso dei Paesi Bassi, relativo alla squadra integrata addetta agli incidenti. Prendere in considerazione anche le attività incentrate sul *team building*, l'autoassistenza e l'intervisione, per citarne alcune, e le raccomandazioni sulla formazione dei dirigenti e dei funzionari di prima linea. La quarta norma è strettamente collegata alla quinta. Il video dell'EASO, *The importance of the early identification of signs of stress*, 2021, può essere utile per sottolineare l'importanza del sostegno ai funzionari di prima linea.

⁽⁴²⁾ Si rimanda all'allegato 4 «Modelli di piano d'azione per il benessere del personale e di valutazione dei rischi». Un approccio più completo alla valutazione dei rischi in generale è elaborato presso EU-OSHA, «Online interactive risk assessment», 2021. Questo strumento globale di valutazione dei rischi online è rivolto principalmente alle microimprese (meno di 10 dipendenti) e alle piccole imprese/organizzazioni (meno di 50 dipendenti). Si raccomanda di adattare il contenuto allo scopo delle autorità competenti in materia di asilo e accoglienza. Si rimanda, ad esempio, agli strumenti sui servizi di protezione.

⁽⁴³⁾ In questo contesto, la supervisione formativa si riferisce alla supervisione di squadre o casi e offre ai componenti delle squadre una piattaforma di riflessione guidata e la possibilità di imparare in modo sistematico gli uni con gli altri e gli uni dagli altri. L'intervisione è una forma di sviluppo delle conoscenze in un piccolo gruppo di professionisti, dirigenti o altri dipendenti che condividono una sfida o un problema comune. Si rimanda alla parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale, sezione 4.3 «Supervisione formativa».

⁽⁴⁴⁾ Per ulteriori informazioni su come istituire tali squadre di sostegno si rimanda alla [parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale](#), sezione 3.3.1 «Gestione degli incidenti critici», sezione 3.3.2 «Sostegno collegiale dopo un incidente critico» e sezione 3.3.3 «Squadra integrata addetta agli incidenti».



Quarta norma: le autorità adottano misure preventive sostenibili per promuovere e proteggere la salute mentale tra i loro dipendenti ⁽⁴¹⁾.

anche i dipendenti che fanno parte delle squadre addette alla gestione dello stress/degli incidenti o delle squadre di sostegno collegiale, così come altri esperti interni o esterni, hanno una certa responsabilità. È importante che i dipendenti che richiedono il sostegno di specialisti esterni siano messi in condizione di ricevere tale sostegno durante l'orario di lavoro. Sono pertanto essenziali le considerazioni in merito all'agevolazione dell'organizzazione logistica, come anche un rinvio coordinato a tali specialisti.

PARAMETRI DI QUALITÀ	INDICATORI
Primo PQ. Gli agenti e i dirigenti hanno accesso a un'ampia gamma di sessioni di formazione per individuare i segnali di stress, prevenire lo stress e promuovere la salute mentale in generale.	1a. Numero di agenti che partecipano a sessioni di formazione sulla gestione dello stress. 1b. Percentuale di agenti che indicano che i contenuti forniti erano pertinenti per il loro lavoro quotidiano.
Secondo PQ. Gli agenti e i dirigenti hanno accesso ad attività e servizi di sostegno (forniti internamente e/o esternamente).	2a. Il referente o i referenti/le squadre competenti per gli interventi pertinenti sono selezionati e formati. 2b. Esiste un mandato per il referente/i componenti della squadra di intervento selezionati e dei servizi da essi forniti. 2c. Se necessario, sono disponibili chiari criteri di selezione e un mandato per gli specialisti esterni.
Terzo PQ. Gli agenti e i dirigenti hanno accesso ad attività di promozione della salute.	3a. Numero di attività di promozione della salute organizzate.

2.1.5. QUINTA NORMA: RISPOSTA A INCIDENTI CRITICI

La quinta norma mira a garantire che l'autorità sia preparata a sostenere il personale nel riprendersi dal potenziale impatto sulla salute (mentale) in caso di incidente critico. Sottolinea la necessità di sviluppare strumenti per far fronte a qualsiasi situazione critica e di elaborare SOP formulate in modo chiaro ⁽⁴⁶⁾. Promuove una risposta efficace, tempestiva e chiara agli agenti coinvolti in un incidente critico ⁽⁴⁷⁾. Si consiglia alle autorità di garantire la presenza di componenti di squadre qualificati che abbiano ricevuto una formazione adeguata per sostenere il personale in difficoltà. Le SOP sono messe a punto per fornire orientamenti alle squadre di sostegno. Esse dovrebbero specificare i ruoli e le responsabilità dei componenti delle squadre addette alla gestione dello stress/agli incidenti/di sostegno collegiale istituite e i loro limiti. Le SOP indicano inoltre quando un caso dovrebbe essere rinviato a specialisti esterni o qualora debbano essere coinvolti altri organismi (ad esempio i dipartimenti Sicurezza, i dipartimenti Protezione o la polizia). Le



Quinta norma: le autorità forniscono un sostegno specifico al personale che ha subito un incidente critico ⁽⁴⁵⁾.

⁽⁴⁵⁾ Per informazioni su come realizzare questa norma si rimanda alle sezioni seguenti di cui alla [parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale](#), sezione 3.3.1 «Gestione degli incidenti critici», sezione 3.3.2 «Sostegno collegiale dopo un incidente critico» e sezione 3.3.3 «Squadra integrata addetta agli incidenti». Per i corsi di formazione pertinenti fare riferimento alle tecniche di *de-escalation*, all'identificazione dei segnali di avvertimento e alle raccomandazioni contenute in queste sezioni. Si rimanda, infine, all'allegato 8 «Lista di controllo degli incidenti critici».

⁽⁴⁶⁾ Si rimanda alla [parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale](#), sezione 3.3.1 «Gestione degli incidenti critici» e allegato 8 «Lista di controllo degli incidenti critici».

⁽⁴⁷⁾ La quinta norma riguarda il sostegno del personale in caso di incidenti critici e non tratta necessariamente il settore più ampio della gestione degli incidenti critici. Il sostegno ai richiedenti e la *de-escalation* sono presi in considerazione in quanto riguardano il benessere del personale. Sarà necessario un rinvio a un soggetto professionale interno o esterno per far fronte alle potenziali esigenze di follow-up dei richiedenti coinvolti.

attività di sviluppo di capacità sulle tecniche di *de-escalation* dovrebbero essere messe a disposizione di tutto il personale, in particolare dei funzionari di prima linea.

La **responsabilità di rispettare la quinta norma** spetta alla dirigenza, coadiuvata dalle squadre istituite per il follow-up degli incidenti critici, nonché dai dipartimenti RU e, se del caso, dal dipartimento o dai dipartimenti Sicurezza e protezione.

PARAMETRI DI QUALITÀ	INDICATORI
Primo PQ. In seno all'autorità è nominata una persona (o una squadra) di fiducia indipendente e formata, che può essere consultata in caso di incidenti critici.	1a. Esiste un mandato per tale squadra/referente. 1b. La squadra/il referente selezionata/o possiede le competenze e la formazione pertinenti per fornire il sostegno necessario.
Secondo PQ. Esistono orientamenti chiari per i dirigenti sulle modalità di follow-up a seguito di un incidente critico.	2a. Esiste una SOP sulla gestione degli incidenti critici.
Terzo PQ. Gli agenti e i dirigenti hanno informazioni su come richiedere e accedere a un sostegno specifico dopo che si è verificato un incidente critico.	3a. Esistenza, ruoli e responsabilità di tale referente/squadra di intervento sono comunicati a tutto il personale competente. 3b. Le sessioni informative (parte del programma di inserimento o di altra formazione del personale) servono a far conoscere al personale le SOP e le modalità con cui chiedere/ricevere sostegno e a chi rivolgersi in caso di incidente critico. 3c. Numero totale e tipi di incidenti critici registrati rispetto agli incidenti che richiedono un follow-up di un agente. 3d. Percentuale di agenti coinvolti che esprimono soddisfazione rispetto al servizio fornito dalla persona/squadra di sostegno.

2.1.6. SESTA NORMA: SVILUPPO DI CAPACITÀ

La sesta norma si concentra sulle competenze di base da rafforzare o sviluppare per definire e migliorare le competenze di tutto il personale che opera nel settore dell'asilo o dell'accoglienza. Il benessere si riferisce direttamente alla disponibilità dei mezzi per svolgere i compiti quotidiani in modo adeguato. Il trasferimento di conoscenze deve essere promosso e reso possibile mediante sessioni di formazione e altri formati di scambio pertinenti. Pertanto, a sostegno di tale processo, dovrebbe essere messa in atto una strategia di qualificazione che preveda una valutazione delle esigenze e formati di formazione adeguati. Si consiglia pertanto alle autorità di elaborare un piano annuale di formazione che comprenda una formazione sulle competenze trasversali (incentrata sul miglioramento del benessere del personale). Vengono inoltre promossi il sostegno collegiale e l'intervisione per consentire al personale di discutere e imparare gli uni dagli altri.

La **responsabilità di rispettare la sesta norma** spetta alla dirigenza e ai formatori interni o esterni che assistono l'autorità in questo impegno ⁽⁴⁹⁾.

⁽⁴⁸⁾ Si rimanda alla [parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale](#), allegato 14 «Modello di programma di formazione incentrato sul benessere del personale».

⁽⁴⁹⁾ Alcuni argomenti della formazione potrebbero dover essere esternalizzati dalle autorità che non sono in grado di garantire una formazione interna che si ricollegli alle raccomandazioni formative contenute nei presenti orientamenti. L'EASO dispone di moduli di formazione pertinenti che trattano alcuni degli argomenti proposti nella presente guida.



Sesta norma:
le autorità forniscono al proprio personale i mezzi per sviluppare competenze adeguate ⁽⁴⁸⁾.

PARAMETRI DI QUALITÀ	INDICATORI
Primo PQ. Le autorità hanno effettuato una valutazione delle esigenze di formazione e una valutazione sistematica dei programmi di formazione per garantire un'applicazione e un trasferimento efficaci e di alta qualità delle conoscenze nel lavoro quotidiano.	1a. Vengono effettuate valutazioni delle esigenze con il personale delle autorità. 1b. Esiste un piano di formazione che include argomenti riguardanti il benessere del personale. 1c. Il programma di formazione è aggiornato.
Secondo PQ. Le autorità hanno attuato un'ampia gamma di sessioni di formazione personalizzate e standardizzate.	2a. Numero di sessioni di formazione erogate. 2b. Numero di sessioni di formazione svolte in relazione al benessere del personale. 2c. Numero di partecipanti alle sessioni di formazione all'anno.
Terzo PQ. Le autorità offrono ulteriori formati opportuni di sviluppo professionale al fine di garantire il trasferimento di conoscenze.	3a. Numero di agenti che partecipano ad attività di sostegno (sostegno collegiale, intervizione, consulenza individuale/di gruppo ecc.) entro un periodo di riferimento. 3b. Percentuale di agenti che nelle sessioni di feedback indicano che un rispettivo intervento cui hanno preso parte è stato considerato adeguato per garantire il benessere.

2.1.7. SETTIMA NORMA: SICUREZZA E PROTEZIONE

La settima norma riguarda l'attenuazione dei rischi mediante l'istituzione di procedure di sicurezza e protezione ben strutturate e comunicate in modo adeguato⁽⁵¹⁾. L'obiettivo principale è valutare i rischi per la salute (sia fisica che psicologica) connessi alla sicurezza e alla protezione per istituire SOP e procedure di sicurezza al fine di creare resilienza. Mettendo in atto tali procedure, i rischi e il relativo stress possono essere ridotti al minimo. Si raccomanda pertanto alle autorità di assicurarsi che i dipartimenti RU forniscano a tutti gli agenti e ai dirigenti informazioni sull'accesso alle misure e alle istruzioni in materia di salute, sicurezza e protezione in un formato standardizzato. Inoltre, tra le altre raccomandazioni figurano l'elaborazione di una metodologia di monitoraggio dei rischi e la predisposizione di un piano annuale di monitoraggio dei rischi accessibile. Si raccomanda che i funzionari di prima linea partecipino attivamente agli esercizi di monitoraggio dei rischi⁽⁵²⁾.

La **responsabilità di rispettare la settima norma** spetta al dipartimento o ai dipartimenti Sicurezza e protezione, coadiuvati dall'alta dirigenza, dai dipartimenti RU e dalla squadra addetta alla gestione dello stress istituita/dal referente o dai referenti.



Settima norma: le autorità attuano e comunicano orientamenti concreti in materia di salute, sicurezza e protezione sulla base di un'analisi dei rischi in vari contesti di lavoro (anche sul campo)⁽⁵⁰⁾.

⁽⁵⁰⁾ Per informazioni su come realizzare questa norma si veda la [parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale](#), sezione 3.3.1 «Gestione degli incidenti critici». Si rimanda anche all'allegato 8 «Lista di controllo degli incidenti critici» che può fornire informazioni su alcuni elementi di una SOP o sulla metodologia di monitoraggio dei rischi. Inoltre, la [parte III: monitoraggio e valutazione](#) contiene indagini utili a comunicare e aggiornare le esigenze individuate dal personale in relazione alla sicurezza e alla protezione che sono illustrate in dettaglio nella sezione 3.3.1 «Lista di controllo dell'analisi dei progressi compiuti in termini di benessere del personale».

⁽⁵¹⁾ I rischi in termini di danneggiamento di attrezzature o uffici o simili non sono oggetto di attenzione in questa sede e non sono pertanto trattati.

⁽⁵²⁾ Si rimanda all'allegato 4 «Modelli di piano d'azione per il benessere del personale e di valutazione dei rischi».

PARAMETRI DI QUALITÀ	INDICATORI
Primo PQ. Gli agenti e i dirigenti sono informati delle gerarchie di segnalazione da utilizzare in caso di altri incidenti di emergenza/sicurezza oltre agli incidenti critici.	1a. Esiste ed è divulgata una SOP che integra quella sulla gestione degli incidenti critici.
Secondo PQ. Gli agenti e i dirigenti ricevono informazioni sull'accesso a misure/istruzioni relative a salute, sicurezza e protezione.	2a. Una casella di posta elettronica dedicata per ricevere e rispondere alle richieste del personale. 2b. I tipi di problemi sollevati sono documentati ⁽⁵³⁾ . 2c. Percentuale di agenti che nelle sessioni di feedback ritengono che della loro sicurezza e protezione sul lavoro si tenga conto in modo adeguato.
Terzo PQ. Le autorità monitorano i rischi di ciascun luogo di lavoro in un processo di gestione dei rischi continuo e in evoluzione, con la partecipazione di funzionari di prima linea, al fine di adeguare le misure di sicurezza/protezione se necessario.	3a. Esistono una metodologia e un piano di monitoraggio dei rischi. 3b. Piano di monitoraggio dei rischi aggiornato regolarmente. 3c. Numero di funzionari di prima linea che hanno partecipato all'esercizio annuale di monitoraggio dei rischi.

2.1.8. OTTAVA NORMA: MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

L'ottava norma è in linea con il dovere di diligenza delle autorità. È legata all'importanza di individuare un referente o una squadra incaricati di svolgere regolarmente attività di monitoraggio delle misure per il benessere del personale introdotte e di valutarne l'impatto. Tali attività comprendono un'indagine iniziale sul benessere del personale e indagini sulla soddisfazione professionale che servono non solo per accertarsi che le attività per il benessere del personale siano a buon punto, ma anche per individuare potenziali esigenze emergenti in termini di benessere del personale e rischi psicosociali prima che si concretizzino ⁽⁵⁵⁾. Viene inoltre agevolata l'individuazione degli ambiti in cui il personale dimostra resilienza e delle buone pratiche a fini di apprendimento interno.

La **responsabilità di rispettare l'ottava norma** spetta al dipartimento o ai dipartimenti Monitoraggio e valutazione, coadiuvati dall'alta dirigenza e dai dipartimenti RU.



Ottava norma: le autorità monitorano e valutano regolarmente l'efficacia delle misure per il benessere del personale introdotte e tengono conto degli insegnamenti tratti ⁽⁵⁴⁾.

⁽⁵³⁾ La riservatezza è un principio fondamentale in tutte le attività relative al benessere del personale.

⁽⁵⁴⁾ Per informazioni su come realizzare questa norma si rimanda agli strumenti di cui alla [parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale](#), sezione 2.4 «Indagine sulla qualità del lavoro» e alla [parte III: monitoraggio e valutazione](#), sezione 3 sul pacchetto globale di valutazione della qualità del benessere del personale.

⁽⁵⁵⁾ Gli strumenti pertinenti per istituire un piano di monitoraggio per gli interventi per il benessere del personale sono consultabili nella [parte III: monitoraggio e valutazione](#), capitolo 3 «Pacchetto per il monitoraggio della qualità del benessere del personale».

PARAMETRI DI QUALITÀ	INDICATORI
Primo PQ. Esiste una metodologia di monitoraggio e valutazione volta a verificare l'efficacia delle misure per il benessere del personale introdotte.	1a. Esiste una metodologia di monitoraggio e valutazione del benessere del personale. 1b. Si procede alla selezione di un referente/una squadra di monitoraggio.
Secondo PQ. Sono effettuati periodicamente esercizi di monitoraggio e valutazione che prevedono la gestione dei rischi ⁽⁵⁶⁾ correlati allo stress.	2a. Ogni anno vengono redatte relazioni di monitoraggio e valutazione. 2b. I risultati trovano riscontro nelle raccomandazioni periodiche proposte all'alta dirigenza. 2c. Le raccomandazioni confluiscono nella revisione della strategia e del piano d'azione per il benessere del personale entro un determinato termine.

2.2. STRATEGIA PER IL BENESSERE DEL PERSONALE

Per affrontare il benessere del personale in modo coerente e globale le autorità competenti in materia di asilo e accoglienza devono prendere in considerazione **l'elaborazione e l'attuazione di una strategia per il benessere del personale** ⁽⁵⁷⁾. Una strategia per il benessere del personale traduce le norme in materia di benessere del personale in obiettivi strategici concreti per consentire al personale di condurre una vita professionale sana e produttiva, realizzando e mantenendo al contempo tutto il suo potenziale. Inoltre, la strategia per il benessere del personale rende operativi gli obiettivi fissati attraverso misure e servizi di alta qualità per il benessere del personale che sono efficienti, efficaci ed entro i limiti di bilancio. Il coinvolgimento e la partecipazione dell'alta dirigenza e dei dipendenti di tutti i livelli nell'elaborazione e nell'attuazione di una strategia significativa per il benessere del personale sono fondamentali. La strategia dovrà affrontare la gestione dei rischi durante tutto il processo.

Prima di avviare il processo di elaborazione della strategia per il benessere del personale, le autorità dovrebbero riflettere sulle seguenti questioni.

- Che cosa funziona attualmente e dove sono presenti lacune?
- Quali sono i principali gruppi destinatari dei nostri attuali interventi?
- Si osservano tendenze che richiedono attenzione dal punto di vista del benessere del personale (elevato avvicendamento del personale, aumento del numero di incidenti critici, frequenti assenze del personale ecc.)?
- L'alta dirigenza auspica e sostiene l'attuazione di una strategia per il benessere del personale?
- Perché si desidera attuare ora una strategia (o alcune sue parti)? Ad esempio, di recente è aumentato il numero di incidenti critici che coinvolgono il personale e richiedenti o di situazioni esterne incontrollabili, come l'impatto della COVID-19 sugli agenti.

⁽⁵⁶⁾ Si rimanda all'allegato 4 «Modelli di piano d'azione per il benessere del personale e di valutazione dei rischi» per un modello di valutazione dei rischi e per una spiegazione del ciclo di valutazione dei rischi.

⁽⁵⁷⁾ Si rimanda all'allegato 3 «Modello di strategia per il benessere del personale».

Sulla base delle otto norme in materia di benessere del personale, gli **obiettivi**, l'**approccio** e le **misure** della strategia per il benessere del personale devono essere formulati **a seguito di una valutazione delle esigenze** da effettuarsi all'interno dell'organizzazione ⁽⁵⁸⁾. La valutazione delle esigenze mira a mappare la situazione attuale riguardo al benessere del personale dell'autorità. A tal fine essa individua le **esigenze esistenti** e i **rischi potenziali** e se e come vengono affrontati attraverso le politiche e i meccanismi esistenti.

La valutazione delle esigenze mirerà a raccogliere, nel pieno rispetto della protezione dei dati personali, informazioni relative a:

- demografia organizzativa (profili di età e di genere del personale, ruoli sedentari e fisicamente attivi, personale presente in ufficio e temporaneo);
- salute dei dipendenti (dati relativi a malattie/assenze, principali motivi per domande di indennizzo in campo sanitario, infortuni/incidenti critici, ricorso da parte dei dipendenti ai programmi di assistenza esistenti);
- feedback dei dipendenti in merito ai rischi e alle esigenze di benessere del personale attraverso indagini, focus group e discussioni di gruppo.

La valutazione delle esigenze è volta a fornire dati su questioni come quelle che seguono.

- I dirigenti e i funzionari di prima linea dell'autorità ritengono che occorra prendere in considerazione il benessere sul luogo di lavoro?
- Quali rischi correlati al lavoro ⁽⁵⁹⁾ sono stati individuati come più urgenti per quanto riguarda il benessere?
- Quali tipi di misure hanno maggiori probabilità di conseguire buoni risultati?
- Quale formato di misure/attività future dovrebbe funzionare meglio per i dirigenti e i funzionari di prima linea?
- Esistono risorse e competenze per introdurre, attuare e monitorare/valutare le misure introdotte?
- Chi è responsabile dell'attuazione degli interventi proposti (professionisti interni o esterni, componenti di squadre, dirigenti ecc.) ed è disponibile una dotazione di bilancio?

Occorre elaborare una metodologia di valutazione delle esigenze che dovrebbe essere eseguita da uno o più esperti esterni o interni/da una squadra di esperti. I risultati della **valutazione delle esigenze**, che dovrebbe essere incentrata sui nuovi potenziali **fattori di rischio individuati**, contribuiranno all'elaborazione della strategia per il benessere del personale, che dovrebbe cercare di conseguire gli obiettivi di benessere del personale in cicli di 2-3 anni. L'efficacia e la pertinenza della strategia dovrebbero essere valutate su base annua.

⁽⁵⁸⁾ Gli strumenti per valutare le esigenze, monitorare l'impatto delle iniziative intraprese e valutare le attività per il benessere del personale in generale figurano nella [parte III: monitoraggio e valutazione](#). Si raccomanda di rivedere tutte e tre le parti della guida in quanto interconnesse.

⁽⁵⁹⁾ Leka, S., Griffiths, A. e Cox, T., «Capitolo 5.1. Assessing risks at work», in *Work Organisation and Stress*, Organizzazione mondiale della sanità, Ginevra, 2004, pag. 10.

2.3. PIANO D'AZIONE PER IL BENESSERE DEL PERSONALE

Gli obiettivi della strategia per il benessere del personale costituiranno il punto di partenza per l'**elaborazione di un piano d'azione** ⁽⁶⁰⁾. Gli obiettivi e le misure fissati dalla strategia devono essere resi operativi mediante l'introduzione di attività concrete e misurabili che siano comunicate chiaramente e tempestivamente a tutto il personale attraverso canali appropriati. Le attività introdotte nel piano d'azione dovrebbero essere valutate, riesaminate e aggiornate ove necessario.

Il piano d'azione affronta le seguenti questioni.

- Quali sono i tipi di attività da attuare entro il termine stabilito?
- Quale dipartimento/unità/squadra è responsabile dell'attuazione delle attività proposte (professionisti interni o esterni, componenti di squadre, dirigenti ecc.)?
- Qual è il gruppo destinatario o quali sono i gruppi destinatari delle attività?
- Quali sono il termine e la frequenza di attuazione delle attività proposte?
- Qual è la dotazione di bilancio per attività?

L'efficace promozione del benessere del personale richiederà una solida infrastruttura per la definizione dei lavori che comprenda i seguenti elementi:

- norme in materia di politica sul benessere del personale radicate nella strategia, nell'approccio politico globale e nelle misure dell'organizzazione;
- una chiara politica sul benessere del personale, chiaramente basata sulle esigenze individuate e ben comunicata a tutti i dipendenti;
- un bilancio approvato e disponibile per l'attuazione della politica;
- una persona o una squadra designata responsabile dell'attuazione della politica;
- una persona o una squadra adeguatamente formata e dotata delle competenze necessarie per attuare la politica;
- forte leadership e alti livelli di sostegno alla strategia da parte dei dipendenti.

Prima del loro lancio, la strategia e il piano d'azione per il benessere del personale dovrebbero essere presentati per consultazione all'alta dirigenza e al comitato dei rappresentanti del personale. Ciò consente di prendere in considerazione un valido feedback e garantisce consapevolezza, comprensione e impegno.

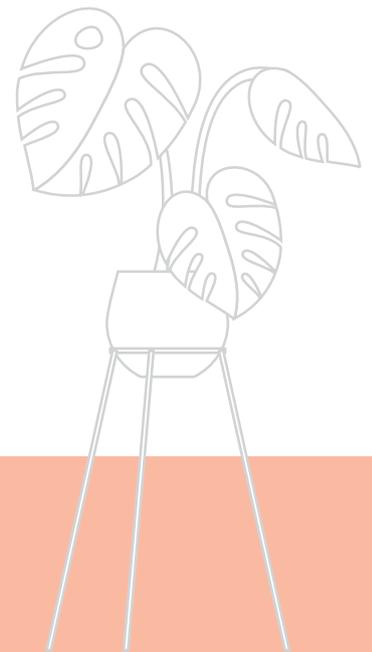
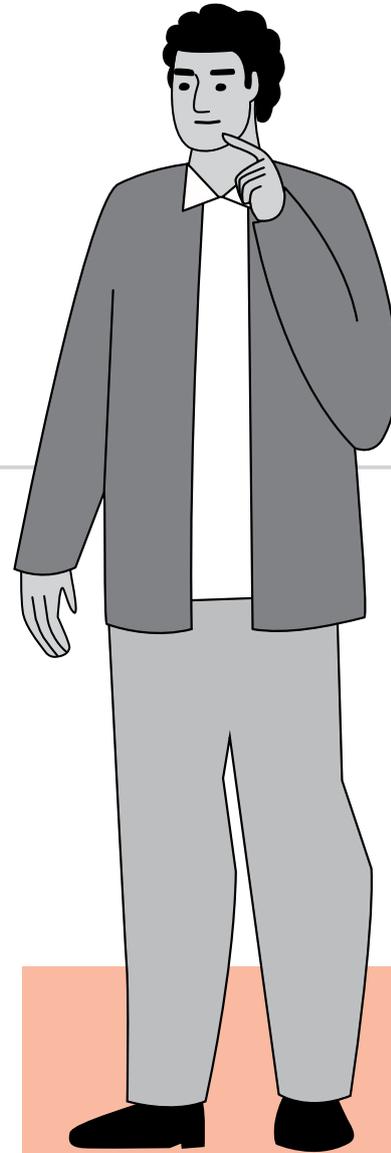
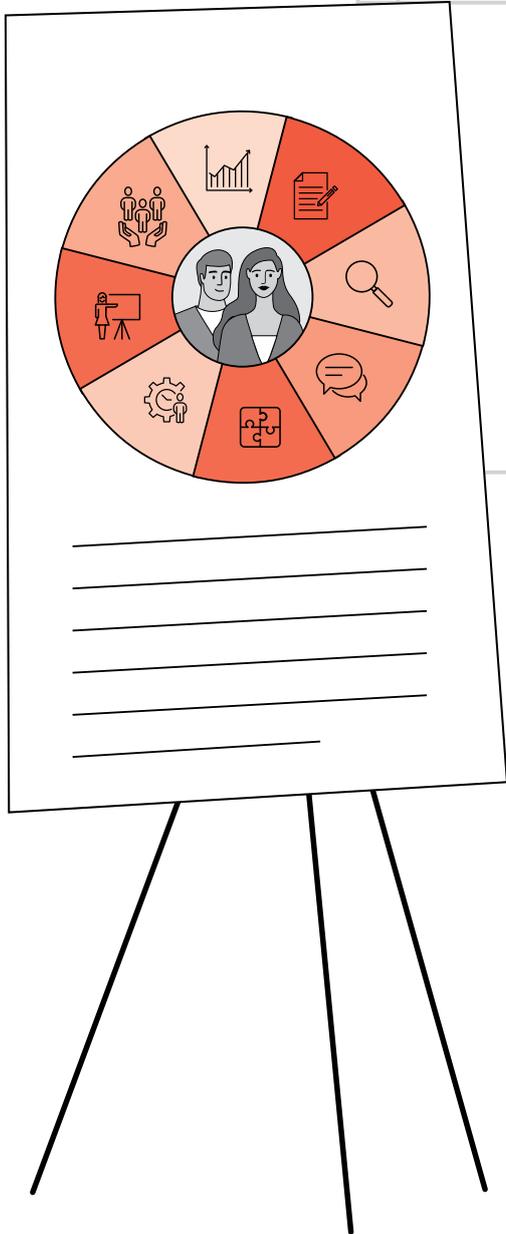
Una strategia per il benessere del personale funzionerà se le sue priorità e i suoi obiettivi saranno adeguatamente comunicati, in modo che:

⁽⁶⁰⁾ Si rimanda all'allegato 4 «Modelli di piano d'azione per il benessere del personale e di valutazione dei rischi».

- i dirigenti individuino le esigenze, sfruttino appieno le misure esistenti a beneficio delle loro squadre e di loro stessi, promuovano procedure e comportamenti di lavoro sani e comunichino attivamente con l'alta dirigenza per garantire interventi tempestivi e preventivi ove necessari;
- gli agenti comprendano il loro ruolo, partecipino alle iniziative, si avvalgano delle risorse disponibili e forniscano feedback.

FIGURA 4. Misure per lo sviluppo di una politica sul benessere del personale





3. SINTESI DELLE MISURE PER IL BENESSERE DEL PERSONALE

Il pacchetto globale raccomandato di **misure per il benessere del personale da introdurre** è fornito sulla base delle buone pratiche e delle competenze condivise dagli esperti dei paesi UE+ durante le riunioni delle reti dell'EASO. Può servire alle autorità come esempio non esaustivo da seguire o da cui scegliere aspetti al momento di definire l'introduzione di misure concrete per il benessere del personale.

Il pacchetto proposto segue le **tre fasi del servizio**:

- pre-assunzione seguita da accoglienza;
- sostegno continuo;
- fine della missione/fine del contratto.

Le misure sono chiaramente collegate alle rispettive norme in materia di benessere del personale e rispondono a esigenze concrete. Inoltre, il pacchetto di misure comprende un chiaro riferimento alla parte responsabile dell'attuazione e ai gruppi destinatari del personale. Orientamenti sulle modalità di attuazione di alcune delle principali misure raccomandate figurano nelle altre parti della presente guida ([parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale](#) e parte III: monitoraggio e valutazione).

FIGURA 5. Misure per il benessere del personale

MISURE	DESCRIZIONE GENERALE/MISURA SPECIFICA	RINVIO ALLA NORMA O ALLE NORME	RINVIO NELLA GUIDA IN TRE PARTI	PARTE RESPONSABILE DELL'INTRODUZIONE/ATTUAZIONE			GRUPPO DESTINATARIO		PROCESSO DI PRE-ASSUNZIONE/SELEZIONE	ACCOGLIENZA/PRE-MISSIONE	SOSTEGNO CONTINUO	FINE/POST-MISSIONE
				DIRIGENTE	RU/AMMINISTRAZIONE	SPECIALISTA INTERNO/ESTERNO	DIRIGENTE	FUNZIONARI DI PRIMA LINEA				
Sostegno generale												
Casellario giudiziario	Un certificato del casellario giudiziario è un documento ufficiale rilasciato a seguito di un controllo dei precedenti personali effettuato dalla polizia o da un'agenzia governativa che riporta nel dettaglio eventuali precedenti penali della persona in questione. Nel casellario giudiziario possono figurare arresti, condanne ed eventuali procedimenti penali.	Quarta SWS: prevenzione Settima SWS: sicurezza e protezione		✓		✓	✓	✓	✓			
Procedura di selezione	Garantire che del benessere del personale si tenga già conto durante la fase di colloquio. Le griglie dei colloqui riprendono questo argomento, compreso il riferimento ad altri documenti pertinenti relativi alla politica in materia di risorse umane [codice di condotta, politica antimolesthe (sessuali) ecc.].	Seconda SWS: valutazione e screening	Parte I: norme e politica Allegato 6 «Modello di griglia dei colloqui di assunzione»		✓	✓	✓	✓	✓			
Visita medica e psicologica	L'assistenza professionale, medica e psicologica mira a mantenere i dipendenti in buona salute e a migliorare la protezione della salute sul lavoro. Attraverso l'assistenza sanitaria sul lavoro, il datore di lavoro può dimostrare di rispettare le proprie responsabilità in termini di «dovere di diligenza».	Quarta SWS: prevenzione Settima SWS: sicurezza e protezione		✓		✓	✓	✓	✓			✓
Informazioni pratiche e preparativi per i viaggi	Disposizioni pre-missione durante il servizio riguardanti le modalità di viaggio, la copertura assicurativa, le prenotazioni, i briefing, le gerarchie di segnalazione nel paese di invio/missione ecc.	Settima SWS: sicurezza e protezione		✓		✓	✓	✓	✓			✓

MISURE	DESCRIZIONE GENERALE/MISURA SPECIFICA	RINVIO ALLA NORMA O ALLE NORME	DOCUMENTI DI RIFERIMENTO INCLUSI NELLA PRESENTE GUIDA IN TRE PARTI	PARTE RESPONSABILE DELL'INTRODUZIONE/ATTUAZIONE			GRUPPO DESTINATARIO		PROCESSO DI PRE-ASSUNZIONE/SELEZIONE	ACCOGLIENZA/PRE-MISSIONE	SOSTEGNO CONTINUO	FINE/POST-MISSIONE
				DIRIGENTE	RU/AMMINISTRAZIONE	SPECIALISTA INTERNO/ESTERNO	DIRIGENTE	FUNZIONARI DI PRIMA LINEA				
Intervento di sostegno												
Lista di controllo degli incidenti critici	In caso di incidente critico, l'accesso a orientamenti su come procedere, su chi informare e sulle misure che possono essere applicate dovrebbe essere chiaro e agevole. Si consiglia di verificare ulteriormente con il personale uscente le esigenze aggiuntive per quanto riguarda l'impatto di un incidente critico precedente.	Quarta SWS: prevenzione Quinta SWS: risposta a incidenti critici Settima SWS: sicurezza e protezione	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale Sezione 3.3.1 «Gestione degli incidenti critici» Allegato 8 «Lista di controllo degli incidenti critici» Allegato 9 «Sostegno interno in caso di incidenti critici» Allegato 10 «Modello di segnalazione degli incidenti critici» Allegato 11 «Strumento di riflessione dopo il verificarsi di un incidente critico»	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Team building	È importante accogliere e dunque integrare i nuovi componenti nelle squadre esistenti. Sarà importante sostenere adeguatamente i componenti uscenti, in quanto passano il testimone ai colleghi che rimangono nelle squadre, e consentire l'apprendimento e il feedback. Le misure di <i>team building</i> possono essere di vario tipo, ad esempio esperienze di squadra, escursioni, compiti, esercizi e giochi di ruolo: tutte attività che aiutano a rafforzare lealtà, fiducia e motivazione.	Terza SWS: comunicazione Quarta SWS: prevenzione Quinta SWS: risposta a incidenti critici	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale Sezione 3.2 « <i>Team building</i> » Allegato 7 «Attività di <i>team building</i> per fase»	✓			✓		✓	✓	✓	✓

MISURE	DESCRIZIONE GENERALE/MISURA SPECIFICA	RINVIO ALLA NORMA O ALLE NORME	DOCUMENTI DI RIFERIMENTO INCLUSI NELLA PRESENTE GUIDA IN TRE PARTI	PARTE RESPONSABILE DELL'INTRODUZIONE/ATTUAZIONE				GRUPPO DESTINATARIO		PROCESSO DI PRE-ASSUNZIONE/SELEZIONE	ACCOGLIENZA/PRE-MISSIONE	SOSTEGNO CONTINUO	FINE/POST-MISSIONE
				DIRIGENTE	RU/AMMINISTRAZIONE	SPECIALISTA INTERNO/ESTERNO	DIRIGENTE	FUNZIONARI DI PRIMA LINEA					
Intervento di sostegno													
Colloqui semistrutturati	Discussioni strutturate, istituzionalizzate e periodiche tra dirigenti e agenti volte a individuare le carenze, i rischi ecc. sono fondamentali e dovrebbero iniziare durante l'accoglienza/la pre-missione.	Seconda SWS: valutazione e screening Terza SWS: comunicazione Quarta SWS: prevenzione Ottava SWS: monitoraggio e valutazione	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale Sezione 2.2 « Riunioni semistrutturate individuali » Allegato 3 « Check-in semistrutturati o riunioni individuali »	✓	✓			✓			✓		
Intervisione	Sostegno fornito da colleghi di pari livello per trovare una soluzione a un problema specifico.	Terza SWS: comunicazione Quarta SWS: prevenzione Quinta SWS: risposta a incidenti critici	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale Sezione 3.1 « Intervisione » Allegato 6 « Metodi di intervizione »	✓				✓			✓		
Assistenza psicologica	Sostegno individuale da parte di uno psicologo esterno (o interno) nell'ambito del sostegno continuo o prima dell'uscita/della fine della missione.	Quarta SWS: prevenzione Quinta SWS: risposta a incidenti critici	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale Sezione 4.2 « Sessioni di consulenza individuali »	✓				✓			✓	✓	
Supervisione formativa	Consulenza di gruppo/scambio di esperienze da parte di un formatore qualificato per riflettere sulle esperienze.	Terza SWS: comunicazione Quarta SWS: prevenzione Quinta SWS: risposta a incidenti critici	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale Sezione 4.3 « Supervisione formativa »	✓				✓			✓	✓	

MISURE	DESCRIZIONE GENERALE/MISURA SPECIFICA	RINVIO ALLA NORMA O ALLE NORME	DOCUMENTI DI RIFERIMENTO INCLUSI NELLA PRESENTE GUIDA IN TRE PARTI	PARTE RESPONSABILE DELL'INTRODUZIONE/ATTUAZIONE			GRUPPO DESTINATARIO		PROCESSO DI PRE-ASSUNZIONE/SELEZIONE	ACCOGLIENZA/PRE-MISSIONE	SOSTEGNO CONTINUO	FINE/POST-MISSIONE
				DIRIGENTE	RU/AMMINISTRAZIONE	SPECIALISTA INTERNO/ESTERNO	DIRIGENTE	FUNZIONARI DI PRIMA LINEA				
Intervento di sostegno												
Sessioni psicosociali di gruppo/coaching	Il coinvolgimento di uno psicologo può contribuire a individuare rischi o problemi occulti all'interno di un gruppo. Anche il sostegno individuale di un coach/psicologo qualificato per far fronte ai problemi personali sul lavoro può essere utile.	Terza SWS: comunicazione Quarta SWS: prevenzione Quinta SWS: risposta a incidenti critici	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale Sezione 4.1 «Sessioni psicosociali di gruppo e coaching» Sezione 4.2 «Sessioni di consulenza individuali»	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
Debriefing dopo la missione o colloqui semistrutturati	Debriefing da parte di un formatore qualificato (ad esempio uno psicologo) al fine di valutare le carenze, individuare i rischi per la salute e creare uno spazio di scambio. Discussioni strutturate, istituzionalizzate e periodiche tra dirigenti e agenti volte a individuare le carenze, i rischi ecc. sono fondamentali e dovrebbero iniziare durante l'accoglienza/la pre-missione.	Seconda SWS: valutazione e screening Terza SWS: comunicazione Quarta SWS: prevenzione Quinta SWS: risposta a incidenti critici Settima SWS: sicurezza e protezione Ottava SWS: monitoraggio e valutazione	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale Sezione 2.2 «Riunioni semistrutturate individuali» Allegato 3 «Check-in semistrutturati o riunioni individuali»		✓	✓	✓	✓				✓

MISURE	DESCRIZIONE GENERALE/ MISURA SPECIFICA	RINVIO ALLA NORMA O ALLE NORME	DOCUMENTI DI RIFERIMENTO INCLUSI NELLA PRESENTE GUIDA IN TRE PARTI	PARTE RESPONSABILE DELL'INTRODUZIO- NE/ATTUAZIONE				GRUPPO DESTINA- TARIO		PROCESSO DI PRE-ASSUNZIONE/ SELEZIONE	ACCOGLIENZA/PRE-MISSIONE	SOSTEGNO CONTINUO	FINE/POST-MISSIONE
				DIRIGENTE	RU/ AMMINISTRAZIONE	SPECIALISTA INTERNO/ESTERNO	DIRIGENTE	DIRIGENTE	PRIMA LINEA FUNZIONARI DI				
Attività di autoassistenza													
Strategie di recupero	Orientamenti su strategie ed esercizi da attuare in modo autonomo in situazioni critiche e stressanti.	Quarta SWS: prevenzione Quinta SWS: risposta a incidenti critici	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale Capitolo 5 «Autoassistenza» Allegato 12 «Stabilire confini e tecniche di <i>grounding</i> dopo un incidente critico»	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Tecniche di <i>grounding</i>	Esercizi di rilassamento per calmarsi in un ambiente stressante.	Quarta SWS: prevenzione Quinta SWS: risposta a incidenti critici	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale Capitolo 5 «Autoassistenza» Allegato 12 «Stabilire confini e tecniche di <i>grounding</i> dopo un incidente critico»	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Test di burnout	Test di autovalutazione messo a disposizione di tutto il personale (<i>open source</i>).	Quarta SWS: prevenzione Quinta SWS: risposta a incidenti critici	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale Sezione 2.5 «Autovalutazione: test di burnout» Allegato 5 «Autovalutazione: test di burnout»	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	

MISURE	DESCRIZIONE GENERALE/ FORMAZIONE SPECIFICA	RINVIO ALLA NORMA O ALLE NORME	DOCUMENTI DI RIFERIMENTO INCLUSI NELLA PRESENTE GUIDA IN TRE PARTI	PARTE RESPONSABILE DELL'INTRODUZIONE/ATTUAZIONE			GRUPPO DESTINATARIO		PRE-ASSUNZIONE/SELEZIONE	ACCOGLIENZA/PRE-MISSIONE	SOSTEGNO CONTINUO	FINE/POST-MISSIONE
				DIRIGENTE	RU/ AMMINISTRAZIONE	SPECIALISTA INTERNO/ESTERNO	DIRIGENTE	FUNZIONARI DI PRIMA LINEA				
Sviluppo di capacità												
Formazione professionale	Formazione in materia di assunzione e selezione del personale.	Sesta SWS: sviluppo di capacità	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale Capitolo 6 «Interventi di sviluppo di capacità» Sezione 6.2 «Sviluppo di capacità incentrato sul benessere del personale» Allegato 14 «Modello di programma di formazione incentrato sul benessere del personale»	✓	✓		✓		✓			
	Formazione sugli orientamenti in materia di protezione dei dati.			✓	✓		✓					
	Formazione per lo sviluppo professionale: funzionari addetti ai casi e funzionari addetti all'accoglienza (ad esempio moduli di base dell'EASO in materia di asilo).			✓	✓		✓					
Formazione introduttiva sulla struttura organizzativa e sui sistemi esistenti	Cultura organizzativa (compresi gerarchia e canali di comunicazione).	Prima SWS: documentazione e informazione Terza SWS: comunicazione Quarta SWS: prevenzione Sesta SWS: sviluppo di capacità	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale Capitolo 6 «Interventi di sviluppo di capacità» Sezione 6.2 «Sviluppo di capacità incentrato sul benessere del personale» Allegato 14 «Modello di programma di formazione incentrato sul benessere del personale»	✓	✓		✓		✓			
	Descrizione generale delle procedure, delle norme e della legislazione.			✓	✓		✓					
	Procedure amministrative.			✓	✓		✓					
	Codice di condotta e politica antimolestie (sessuali) (o simile).			✓	✓		✓					
	Struttura organizzativa e squadra dirigenziale (gerarchia).			✓			✓					

4. DIFFUSIONE DI INFORMAZIONI



Tutti gli agenti dell'autorità dovrebbero essere informati della strategia per il benessere del personale, del piano d'azione e delle misure di monitoraggio messi in atto. Canali di comunicazione chiari garantiscono che il personale possa, in qualsiasi momento, accedere e ottenere informazioni su come beneficiare della politica e dei meccanismi in materia di benessere dell'organizzazione. Dovrebbero inoltre essere rese accessibili le SOP attraverso le quali sono attuate misure relative alla politica sul benessere del personale nell'ambito dell'organizzazione del lavoro. Disporre delle informazioni necessarie al momento giusto e trasmettere tali informazioni agli opportuni agenti in modo chiaro e trasparente è fondamentale per l'efficacia delle operazioni e a fini decisionali a tutti i livelli. Si tratta anche di sapere quali informazioni sono disponibili in seno a un'autorità e come esse vengono comunicate e trasmesse da parte di chi e quando.

Sebbene la diffusione di informazioni pertinenti e personalizzate nel settore dell'asilo e dell'accoglienza, con l'evolversi della sua situazione, sia essenziale, il 30 % degli intervistati non è a conoscenza o non è sicuro dell'esistenza nel proprio ambiente di lavoro di politiche riguardanti le questioni relative al benessere del personale. Circa il 70 % degli intervistati non è a conoscenza o non è sicuro di tali politiche e proveniva principalmente dalle autorità competenti in materia di asilo e accoglienza e non dalle organizzazioni della società civile ⁽⁶¹⁾.

I dirigenti e i coordinatori di squadre rappresentano il collegamento tra l'alta dirigenza e i funzionari di prima linea di un'autorità. Hanno pertanto un ruolo cruciale nel trasmettere le informazioni su un argomento (compreso il benessere del personale) alla squadra che gestiscono. Quando un'autorità dispone di un sistema di comunicazione efficiente, tutto il personale ne trae vantaggio e aumenta la motivazione dei funzionari di prima linea.

Oltre a garantire che la strategia per il benessere del personale di un'organizzazione sia condivisa con tutto il personale, in particolare con i funzionari di prima linea, si consiglia anche che i dirigenti utilizzino materiale visivo sull'argomento e lo espongano adeguatamente.

Il materiale visibile relativo al benessere del personale potrebbe comprendere:

- una locandina che illustri in dettaglio le otto norme in materia di benessere del personale ⁽⁶²⁾, affissa in una posizione ben visibile alla maggior parte degli agenti;
- messaggi di base messi a disposizione in formato cartolina/locandina e posizionati in modo visibile ⁽⁶³⁾ affinché tutto il personale possa vederli durante le sessioni di inserimento;

⁽⁶¹⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, pag. 10 (relazione riservata).

⁽⁶²⁾ Per le otto norme in materia di benessere del personale in formato locandina si rimanda all'allegato 2 «Norme in materia di benessere del personale (locandina)».

⁽⁶³⁾ Per la messaggistica di base sul benessere del personale si rimanda all'allegato 5 «Messaggistica sul benessere del personale».

- la condivisione del link al video dell'EASO *The importance of early identification of signs of stress* ⁽⁶⁴⁾ con i dirigenti e i funzionari di prima linea entranti.

Far vedere che un'autorità si preoccupa del benessere del personale elaborando materiale informativo e dando visibilità al materiale sul benessere del personale dimostra l'impegno assunto dal datore di lavoro.

Si raccomanda inoltre che i dirigenti abbiano accesso alle informazioni pertinenti in relazione al benessere del personale. Ciò può avvenire con il sostegno dei dipartimenti RU e IT.

Ogni dirigente dovrebbe avere accesso a una cartella informativa sul benessere del personale contenente quanto segue:

- un file PDF aggiornato della strategia per il benessere del personale da condividere con il personale entrante, comprensivo di informazioni sui principali strumenti/attività promossi dall'autorità sull'argomento e dei recapiti (un indirizzo e-mail aggiornato), in cui si indica come accedere ai servizi, formulare richieste di informazioni e presentare un reclamo in relazione al benessere del personale;
- liste di controllo e SOP sulla gestione degli incidenti critici, compreso un elenco dei contatti del personale responsabile del follow-up del personale coinvolto;
- materiale informativo pertinente sul benessere del personale e sull'autoassistenza;
- un elenco di contatti generale e aggiornato di specialisti interni/esterni ⁽⁶⁵⁾ che sostengono il benessere del personale. Questi specialisti sono sottoposti al controllo del dipartimento RU per fornire sostegno al personale in difficoltà. L'elenco dei contatti comprende:
 - i componenti interni delle squadre istituite (ad esempio la squadra di sostegno collegiale/la squadra integrata addetta agli incidenti) e altri professionisti che all'occorrenza offrono sostegno individuale;
 - nome/i e numero/i di telefono del responsabile o dei responsabili della sicurezza e della protezione e di eventuali medici contattati dall'autorità in caso di necessità.

Se l'autorità è in grado di avvalersi di professionisti interni per prestare consulenza, ad esempio un consulente del personale o una squadra addetta alla gestione dello stress, i loro recapiti sono condivisi con gli agenti.

Se è disponibile solo il sostegno esterno, si consiglia uno screening da parte del dipartimento RU di almeno due o tre professionisti. Il dipartimento RU terrà conto del loro percorso formativo (ad esempio conoscenza di base delle sfide correlate al lavoro del personale che opera nel settore dell'asilo e dell'accoglienza). Anche la lingua, l'età, il genere e il bagaglio culturale dovrebbero essere presi in considerazione per garantire la diversità dei professionisti disponibili a offrire sostegno e un follow-up efficace dell'agente

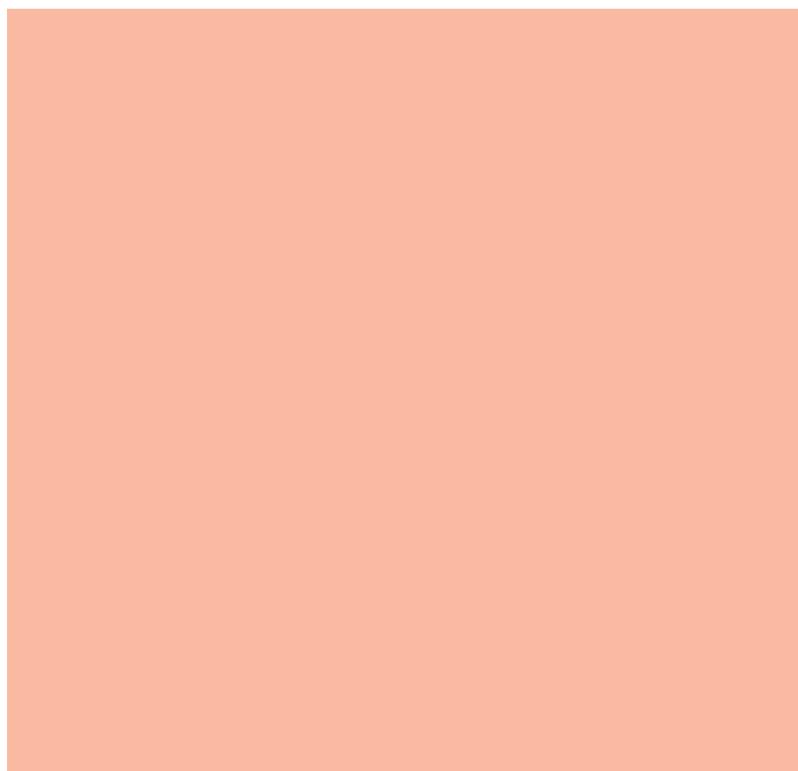
⁽⁶⁴⁾ Si rimanda alla visione del video dell'EASO: *The importance of early identification of signs of stress*, 2021.

⁽⁶⁵⁾ Questi contatti disporranno di un memorandum d'intesa per garantire un follow-up tempestivo di un agente in difficoltà, senza ostacoli burocratici. Così dovrebbe essere, in particolare, in caso di incidenti critici.

in difficoltà. Non è necessario che i professionisti esterni siano sempre disponibili per le riunioni in presenza. Le riunioni a distanza tramite videochiamate o telefonate possono essere considerate alternative utili, ove necessario, per garantire un follow-up agevole e tempestivo. Ciò è particolarmente importante quando un luogo di lavoro si trova in una località remota o quando si presentano altre sfide ⁽⁶⁶⁾.

⁽⁶⁶⁾ Ad esempio, in caso di circolazione limitata per motivi di sicurezza o salute.

ALLEGATI



ALLEGATO 1. DEFINIZIONI

Nella presente guida l'espressione **benessere del personale** ⁽⁶⁷⁾ è utilizzata in modo generico come riferimento a politiche e misure rivolte al benessere sia fisico che emotivo dei dipendenti. Benessere del personale si riferisce al mantenimento della salute e della sicurezza in ogni aspetto riguardante le attività lavorative. A tal fine i datori di lavoro valutano i **rischi** ai quali il personale può essere esposto nell'ambiente di lavoro e mettono in atto misure preventive e protettive, fra cui assicurare che ogni agente abbia ricevuto le **informazioni** e la **formazione** necessarie in termini di salute e sicurezza.

Per **benessere** ⁽⁶⁸⁾ sul lavoro si intende la salute fisica e la realizzazione morale e sociale, e non solo l'assenza di infortuni o malattie professionali. Tra gli aspetti positivi del benessere sul lavoro figurano l'autoaccettazione, l'autonomia, l'entusiasmo, lo sviluppo professionale, lo scopo, le relazioni positive con gli altri e la crescita personale ⁽⁶⁹⁾.

Lo **stress** ⁽⁷⁰⁾ è definito in termini di interazioni dinamiche tra l'individuo e il suo ambiente e spesso si evince dall'esistenza di un adattamento persona-ambiente problematico e dalle reazioni emotive alla base di tali interazioni.

Lo **stress lavoro-correlato** ⁽⁷¹⁾ si verifica quando la pressione dovuta alle esigenze lavorative e ad altri *stressor* correlati al lavoro diventa eccessiva e prolungata rispetto alle proprie risorse, capacità e abilità di *coping* percepite.

Vi è una distinzione tra i concetti di **stress lavoro-correlato** e **sfide sul lavoro** ⁽⁷²⁾. Affrontare sfide sul lavoro può stimolare psicologicamente e fisicamente una persona e incoraggiarla ad acquisire nuove competenze. Percepire il lavoro come una sfida è importante per lo sviluppo e il mantenimento di un ambiente di lavoro psicologicamente sano. La sensazione di stress comporta invece uno stato psicologico negativo con componenti cognitive ed emotive che incidono sulla [salute sia dell'individuo che dell'organizzazione](#).

Il persistere di reazioni di stress (cognitive, emotive, comportamentali e psicologiche) per un periodo prolungato può tradursi in [effetti \(sulla salute\)](#) più permanenti e meno reversibili. Ne sono esempi [stanchezza cronica](#), [affaticamento da compassione](#), [burnout](#), [trauma vicario](#), [disturbi muscoloscheletrici](#) e [malattie cardiovascolari](#).

⁽⁶⁷⁾ Your Europe, «Salute e sicurezza sul lavoro», 2020.

⁽⁶⁸⁾ EU-OSHA, «[Work-life balance – managing the interface between family and working life](#)», OSHwiki, 2015. In senso lato, il benessere deriva dal soddisfacimento delle proprie importanti esigenze e dalla realizzazione degli obiettivi e dei piani fissati per la propria vita. Il benessere implica per le persone valutazioni positive della propria vita, tra cui emozioni, impegno, soddisfazione e intenzioni di natura positiva.

⁽⁶⁹⁾ «[Growth and transformation](#)», *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal*, n. 12, 2020, pag. 17. Sebbene la felicità e il senso di benessere sul lavoro siano in parte legati al reddito individuale, anche altri fattori vi contribuiscono. A un certo punto il livello di felicità e di soddisfazione personale non è più correlato al livello di reddito.

⁽⁷⁰⁾ Cox, T., Griffiths, A. J. e Rial-Gonzalez, E., *Ricerca sullo Stress correlato al Lavoro*, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo, 2000.

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

⁽⁷²⁾ Cox, T., Griffiths, A. J. e Rial-Gonzalez, E., *Ricerca sullo Stress correlato al Lavoro*, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo, 2000.

L'**affaticamento da compassione** ⁽⁷³⁾ si riferisce a un cambiamento nella capacità di una persona di provare empatia per le persone con cui lavora e/o con colleghi e familiari. Un funzionario di prima linea potrebbe essere vittima di affaticamento da compassione dopo anni di esposizione alle storie traumatiche condivise dai richiedenti che possono iniziare a sembrargli tutte uguali e a non suscitargli più reazioni.

Il **burnout** ⁽⁷⁴⁾ indica la risposta psicologica di una persona agli *stressor* cronici presenti sul lavoro. Sebbene non sia considerato una patologia, può incidere sullo stato di salute e richiede potenzialmente attenzione clinica. Il burnout è inoltre interpretato come una crisi nel rapporto con il lavoro in generale.

Il burnout sul lavoro si manifesta attraverso sintomi di esaurimento (emotivo), cinismo (depersonalizzazione) e ridotta efficacia professionale.

- L'**esaurimento** si riferisce alle sensazioni di tensione eccessiva, stanchezza e affaticamento che derivano da un coinvolgimento a lungo termine in una situazione lavorativa eccessivamente impegnativa.
- Il **cinismo** riflette un atteggiamento indifferente e distante nei confronti del lavoro, il disimpegno e la mancanza di entusiasmo per il lavoro. Si tratta di un modo disfunzionale per far fronte a situazioni di esaurimento, che riduce le possibilità di trovare soluzioni creative sul lavoro.
- L'**efficacia professionale** consiste nel provare sensazioni di competenza, successo e realizzazione nel lavoro che diminuiscono con l'insorgere del burnout.

Il burnout può incidere negativamente sulla salute, sulle capacità cognitive e lavorative, ma anche sulla percezione della prestazione lavorativa generale.

Il **trauma vicario** ⁽⁷⁵⁾ può riassumersi nel «costo dell'assistenza». Il trauma vicario può essere definito come una reazione intensa e la percezione di sintomi di trauma da parte di persone esposte alle esperienze traumatiche altrui. Riguarda spesso i funzionari che lavorano con i richiedenti nel contesto dell'asilo. Il trauma vicario è cumulativo ed è un processo che si sviluppa nel tempo. Rappresenta un cambiamento nella propria visione del mondo. Per le persone che subiscono un trauma vicario, diventa difficile stabilire confini con i richiedenti con cui lavorano. Così come risulta difficile lasciare l'ufficio a fine giornata. Può anche comportare una perdita di interesse e speranza.

I **rischi psicologici** ⁽⁷⁶⁾ si riferiscono alla probabilità che i pericoli psicosociali legati al lavoro abbiano un impatto negativo sulla salute e la sicurezza degli agenti a causa delle

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

⁽⁷⁴⁾ EU-OSHA, «[Understanding and prevention workers burnout](#)», OSHwiki, 2013. L'Organizzazione mondiale della sanità considera il burnout un fenomeno occupazionale: «Il burn-out è una sindrome concettualizzata come conseguenza di stress cronico sul luogo di lavoro che non è stato gestito con successo», Organizzazione mondiale della sanità, «Burn-out an "occupational phenomenon": [International Classification of Diseases](#)», 2019.

⁽⁷⁵⁾ Si vedano anche le informazioni condivise dall'Headington Institute: Pearlman, L. A. e McKay, L., «[Vicarious trauma: what can managers do?](#)», Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

⁽⁷⁶⁾ EU-OSHA, «[Managing psychological risks: drivers and barriers](#)», OSHwiki, 2017.

loro [percezioni ed esperienze](#). I pericoli psicosociali riguardano aspetti della progettazione e della gestione del lavoro e i relativi contesti sociali e organizzativi che possono provocare danni psicologici o fisici. I rischi psicologici sono stati riconosciuti come una delle [principali sfide contemporanee](#) per la salute e la sicurezza sul lavoro. I rischi psicologici sono legati a problemi sul lavoro, come lo stress lavoro-correlato e la violenza e le molestie sul luogo di lavoro (definite anche bullismo). Tra gli effetti negativi a livello individuale figurano [problemi di salute e di benessere](#), ma anche [problemi legati alle relazioni interpersonali](#), sia sul lavoro che nella vita privata.

L'**equilibrio tra vita professionale e vita privata** ⁽⁷⁷⁾ riguarda la soddisfazione e la buona funzionalità sul lavoro e a casa, con conflitti minimi tra i ruoli di una persona. Nel conseguimento dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata dovrebbero essere prese in considerazione tre componenti fondamentali interconnesse: 1) «equilibrio del tempo» che si riferisce a un tempo equivalente da dedicare a ruoli lavorativi e non lavorativi; 2) «equilibrio del coinvolgimento» che si riferisce a livelli equivalenti di coinvolgimento psicologico nei ruoli lavorativi e familiari (non lavorativi); e 3) «equilibrio della soddisfazione» che si riferisce a livelli equivalenti di soddisfazione per i ruoli lavorativi e familiari (non lavorativi).

Ai fini della presente guida pratica l'EASO fornisce le seguenti definizioni di varie categorie di personale nel settore dell'asilo e dell'accoglienza.

Un **funzionario di prima linea** è un agente che lavora direttamente con i richiedenti protezione internazionale nell'ambito di un sistema di asilo e/o accoglienza.

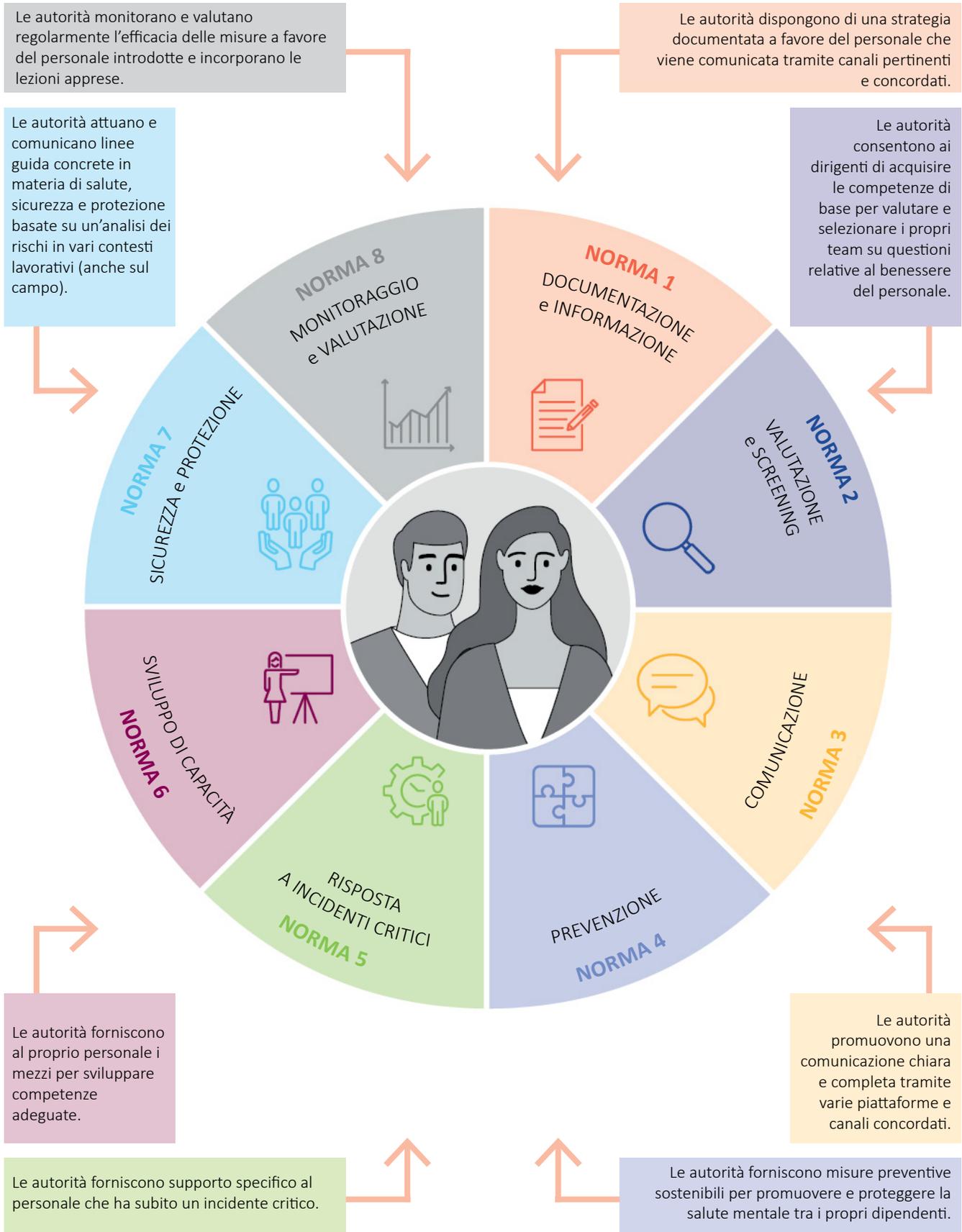
I funzionari di prima linea potrebbero essere:

- **addetti all'accoglienza** – il personale di sostegno nelle strutture di accoglienza;
- **addetti alla registrazione** – il personale delle autorità nazionali competenti che partecipa a qualsiasi fase della registrazione e della presentazione delle domande;
- **addetti ai casi** – i funzionari che partecipano allo svolgimento di colloqui personali con i richiedenti protezione internazionale e/o all'adozione di decisioni sulle domande di protezione internazionale (definiti anche responsabili dei colloqui e responsabili delle decisioni).

I **dirigenti** (talvolta definiti anche supervisor, capisquadra e superiori gerarchici) sono persone che dirigono uno o più funzionari di prima linea o altri dirigenti a seconda dell'anzianità. Ai fini della presente guida la definizione comprende anche le persone diverse dai superiori gerarchici che assumono un ruolo di coordinamento o di supervisione, come i capisquadra, i supervisor e i coordinatori.

⁽⁷⁷⁾ EU-OSHA, «Work-life balance – managing the interface between family and working life», OSHwiki, 2015.

ALLEGATO 2. NORME IN MATERIA DI BENESSERE DEL PERSONALE



ALLEGATO 3. MODELLO DI STRATEGIA PER IL BENESSERE DEL PERSONALE

Le principali considerazioni di cui tener conto in una strategia/politica in materia di benessere del personale sono indicate di seguito.

Titolo. Come concordato dalle autorità e dalla squadra incaricata dell'elaborazione della politica/strategia. Tra gli esempi figurano «Strategia per il benessere del personale» e «Politica sul benessere del personale».

Premessa. Approvazione da parte dell'alta dirigenza.

Visione/missione. Un breve paragrafo che descrive la visione generale dell'autorità che determina la strategia per il benessere del personale. Ad esempio, consentire al personale di condurre una vita professionale sana e produttiva, di raggiungere e mantenere il suo pieno potenziale sul lavoro e di fornire un servizio di alta qualità a beneficio dei richiedenti protezione internazionale.

Breve introduzione. Questa parte comprende una descrizione generale del motivo per cui questa strategia/politica in materia di benessere del personale è stata elaborata (ad esempio impegno nei confronti dei dipendenti) e del processo di elaborazione. Gli orientamenti in materia di benessere del personale raccomandano di elaborare strategie per il benessere del personale basate sull'analisi di una valutazione delle esigenze condotta con il personale e la dirigenza.

Definizione. Come viene inteso il benessere del personale nell'autorità/nella squadra? Per spunti si rimanda alla *Guida pratica sul benessere del personale addetto all'asilo e all'accoglienza* dell'EASO.

Obiettivi. Gli obiettivi della strategia da rendere operativi mediante attività/misure concrete. A titolo di riferimento consultare la [sezione 2.1 «Norme in materia di politica sul benessere del personale»](#) che raccomanda le norme e i parametri principali di una politica globale sul benessere del personale nel settore dell'asilo e dell'accoglienza. La strategia per il benessere del personale e gli obiettivi per conseguirla sono più adatti se basati su una valutazione preliminare delle esigenze del personale. Gli obiettivi costituiranno il punto di partenza del piano d'azione (si veda [allegato 4 «Modelli di piano d'azione per il benessere del personale e di valutazione dei rischi»](#)).

Gruppi destinatari. A chi è rivolta la strategia/politica? Ad esempio, la strategia è rivolta alla dirigenza e ad altro personale impiegato presso l'autorità/il dipartimento/la sede del paese UE+. La politica riguarda tutto il personale (a tempo indeterminato, pensionabile, a contratto ecc.). Questa sezione potrebbe anche includere, con l'inserimento di un elenco puntato, brevi spiegazioni delle seguenti informazioni.

- **In che modo questa strategia andrà a vantaggio degli agenti e dei dirigenti?** Ciò dovrebbe essere specificato con riferimento alle valutazioni delle esigenze effettuate.
- **Valori fondamentali.** I valori fondamentali generali dell'autorità e degli agenti sono integrati; ad esempio:
 - integrità
 - professionalità
 - creatività
 - lavoro di squadra
 - inclusività
 - rispetto e dignità.

Obblighi e aspettative. Questo paragrafo riguarda gli obblighi della dirigenza (ad esempio garantire che la politica sia attuata a vantaggio di tutti i dipendenti) e quelli di tutti gli altri agenti, in particolare dei funzionari di prima linea (ad esempio la partecipazione alle attività proposte per il benessere del personale, l'assunzione di un ruolo proattivo nella pianificazione della propria autoassistenza).

Misure generali per il benessere del personale. Si tratta delle prestazioni sociali e dei diritti alle stesse a disposizione di tutti gli agenti durante l'intero ciclo di servizio (ad esempio organizzazione di riunioni individuali periodiche con i superiori gerarchici, gestione regolare del questionario sulla soddisfazione professionale, formazione/ sviluppo personale).

Misure specifiche per il benessere del personale. Questa sezione riguarda il sostegno specifico fornito dall'autorità ai dirigenti e, in particolare, ai funzionari di prima linea. La *Guida pratica sul benessere del personale addetto all'asilo e all'accoglienza* dell'EASO può essere utilizzata come fonte di ispirazione per quanto riguarda le attività da proporre (ad esempio l'istituzione di una squadra addetta alla gestione dello stress per il follow-up del personale coinvolto che garantisca al personale sessioni di aggiornamento pertinenti sull'argomento).

Diagramma o diagrammi di flusso del sostegno. Questa sezione descrive in modo semplice i servizi di sostegno disponibili, compresi i meccanismi di segnalazione. I numeri di telefono sono messi a disposizione degli agenti in preparazione di eventuali incidenti critici.

Sicurezza e protezione. Questa sezione riguarda gli elementi specifici relativi alla sicurezza del personale nei vari luoghi di lavoro. Potrebbero essere previsti controlli periodici dei centri di accoglienza/delle sale per i colloqui da parte del personale del dipartimento o dei dipartimenti Sicurezza e protezione, al fine di garantire la sicurezza degli agenti. Vi rientrano anche gli spazi di lavoro pubblici, la manutenzione periodica delle automobili di servizio, la disponibilità di walkie-talkie, ove necessario, e briefing periodici sulla protezione. Tali briefing potrebbero riguardare tutte le misure in materia di salute messe in atto in caso di crisi sanitaria pubblica (ad esempio Ebola, COVID-19). Questa sezione riguarda anche le disposizioni speciali per il personale che lavora nelle strutture di

accoglienza, comprese quelle chiuse, oltre che per il personale che lavora di notte. Questa sezione deve prevedere anche l'esecuzione di una valutazione dei rischi che tenga conto delle problematiche relative al benessere del personale. In questa sezione devono essere incluse le misure di prevenzione degli incidenti critici e di risposta agli stessi.

Ulteriori considerazioni sul benessere del personale. Collegare la strategia per il benessere del personale alla strategia generale dell'autorità/organizzazione in materia di risorse umane quando gli elementi standard di quest'ultima strategia riguardano il benessere del personale. Ciò potrebbe includere, ad esempio, il diritto a pause regolari per pranzi/pasti e/o altre pause (comprese le zone in cui i pasti possono essere serviti, acquistati o consumati in modo sicuro). In questa sezione sono incluse anche le disposizioni in materia di ferie e l'incoraggiamento del personale a usufruire di tutti i giorni di ferie cui ha diritto. Potrebbe essere prevista anche la possibilità di introdurre giorni di riposo e recupero.

Prevenzione della violenza e delle molestie (sessuali) sul luogo di lavoro. Se non esiste una politica antimolestie (sessuali), in questa sezione dovrebbero essere forniti degli orientamenti per garantire che a tutti gli agenti sia ricordato il codice di condotta che hanno firmato al momento dell'entrata in servizio, nonché il loro obbligo di trattare con rispetto gli altri e la popolazione di cui sono al servizio. Una violazione del codice di condotta dovrebbe essere segnalata e trattata di conseguenza attraverso gli opportuni canali interni e i meccanismi di reclamo esistenti.

Monitoraggio e valutazione. Il monitoraggio e la valutazione, nonché gli strumenti messi in atto per consentire tali attività, sono parte integrante della strategia. Essi garantiscono una valutazione periodica della sua attuazione, della pertinenza della strategia rispetto alle esigenze del personale e della formulazione di modifiche.

Clausola di esclusione della responsabilità. La strategia per il benessere del personale contenuta nei presenti orientamenti si riferisce prettamente al benessere del personale nel settore dell'asilo e dell'accoglienza. Non va confusa con una vera e propria strategia in materia di risorse umane che tratti tutti gli aspetti e le componenti della gestione delle risorse umane. Una strategia per il benessere del personale potrebbe tuttavia essere integrata o concepita in linea con la più ampia strategia in materia di risorse umane dell'autorità/organizzazione competente per l'asilo e l'accoglienza.

La strategia/politica in materia di benessere del personale si traduce in un piano d'azione basato sui contributi del personale dopo che è stata effettuata una valutazione delle esigenze. Essa comprende le attività già esistenti e percepite come utili dal personale, così come le attività raccomandate in linea con le risorse a disposizione dell'autorità. Il piano d'azione per il benessere del personale deve essere elaborato sulla base degli obiettivi e delle misure delineati nella strategia per il benessere del personale. Tutte le attività proposte dovrebbero essere in linea con gli obiettivi della strategia per il benessere del personale, oltre a essere realistiche e misurabili. Il piano d'azione è accessibile a tutto il personale.

ALLEGATO 4. MODELLI DI PIANO D'AZIONE PER IL BENESSERE DEL PERSONALE E DI VALUTAZIONE DEI RISCHI

DESCRIZIONE E MODELLO DEL PIANO D'AZIONE PER IL BENESSERE DEL PERSONALE

Il piano d'azione per il benessere del personale contiene un riferimento alle misure, agli obiettivi e ai gruppi destinatari previsti nella strategia per il benessere del personale e una breve sintesi degli stessi. Il piano d'azione dovrà tenere conto della dotazione di bilancio disponibile per le azioni proposte.

In linea con gli obiettivi in materia di benessere del personale per il periodo 20XX-20XX, l'autorità XX stabilisce il piano d'azione annuale 20XX in materia di benessere del personale, come specificato nel modello seguente.

PRIMO OBIETTIVO: PREVENZIONE E RIDUZIONE DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO				
Azione	Dipartimento responsabile	Attuata da (categoria del personale, interno/esterno)	Gruppo destinatario	Termine e frequenza
Supervisione	RU e il comitato per il benessere del personale collegato, ad esempio.	Consulente o specialista esterno per il benessere del personale, ad esempio.	Funzionari di prima linea	Una volta al mese e su richiesta.
SECONDO OBIETTIVO: PROMOZIONE DI UNA COMUNICAZIONE AGEVOLE E DI DINAMICHE DI SQUADRA PRODUTTIVE				
Azione	Dipartimento responsabile	Attuata da (categoria del personale, interno/esterno)	Gruppo destinatario	Termine e frequenza
Attività di <i>team building</i>	RU	Professionisti del <i>team building</i> (interni o esterni).	Funzionari e dirigenti di prima linea.	Due volte all'anno.
OBJECTIVE 3: PROMOTION OF WORK-LIFE BALANCE				
Azione	Dipartimento responsabile	Attuata da (categoria del personale, interno/esterno)	Gruppo destinatario	Termine e frequenza
Sport istituzionali	RU	Professionisti esterni (nei luoghi di lavoro).	Tutto il personale.	Due volte alla settimana.

Descrizione e modello della valutazione dei rischi

In generale, i rischi possono essere considerati interni (ad esempio, personale inadeguato o mancanza di corsi di formazione; questi rischi sono di norma più facili da attenuare) o esterni. È meno probabile che i rischi esterni possano essere affrontati e potrebbe non essere possibile affrontarli, come nel caso di un numero elevato e repentino di arrivi di richiedenti protezione internazionale o di una pandemia di sanità pubblica. Le valutazioni dei rischi sia interni che esterni potrebbero seguire una logica simile in termini di approccio, ma ciò dipende dagli strumenti di valutazione dei rischi esistenti a livello locale

e interno. Di seguito è riportato un esempio di base della documentazione e della logica da utilizzare per concentrarsi sui rischi interni.

Rischi interni. Nella prima colonna sono indicati i potenziali fattori di rischio individuati dall'alta dirigenza e dai funzionari di prima linea. Tutti i componenti delle squadre competenti devono essere regolarmente coinvolti per fornire un feedback sui rischi e sulle esigenze emergenti. La seconda colonna indica un rischio **elevato (E), medio (M)** o **basso (B)**. Nella terza colonna sono indicate le attività in grado di attenuare il rischio. La quarta colonna spiega chi è responsabile del follow-up di queste attività per garantire l'attenuazione, mentre nella quinta colonna sono indicate le tempistiche.

RISCHI INTERNI				
FATTORI DI RISCHIO INDIVIDUATI	LIVELLO DI RISCHIO	CONTROLLI PER RIDURRE AL MINIMO I RISCHI	CHI È RESPONSABILE?	QUANDO DEVE ESSERE COMPIUTO L'INTERVENTO DI ATTENUAZIONE?
Gli agenti non sono a conoscenza di ciò che ci si aspetta da loro riguardo a incidenti critici/di sicurezza.	M	<ul style="list-style-type: none"> — I funzionari addetti alle risorse umane, alla sicurezza e alla protezione (sostenuti dai dirigenti) spiegano a tutto il personale le politiche, gli strumenti e le linee gerarchiche esistenti. — I canali utilizzati per comunicare tali politiche variano a seconda delle esigenze/dell'accesso del personale da informare (riunioni online o in presenza ecc.). — Le politiche e gli opuscoli sono messi a disposizione di tutto il personale (in formato elettronico e cartaceo). — Il personale che indica il suo interesse specifico per le questioni relative al benessere del personale e per la gestione specifica degli incidenti critici riceve la formazione necessaria. — Gli agenti formati sono incoraggiati a svolgere attività di volontariato come referenti per gli incidenti critici e sulle modalità di gestione degli stessi. 	Dipartimento RU e dipartimento Sicurezza e protezione con il sostegno dell'alta dirigenza.	<ul style="list-style-type: none"> — Durante il programma di inserimento a tutto il personale sono presentate le SOP sulla gestione degli incidenti critici. — Durante la missione il personale partecipa a sessioni di aggiornamento sulla gestione degli incidenti critici. — Gli aggiornamenti delle SOP (o di altre misure) sono comunicati su base continuativa.
I funzionari di prima linea sono regolarmente impegnati in attività ad hoc al di fuori dell'orario di lavoro a causa dell'elevato afflusso di richiedenti.	E	<ul style="list-style-type: none"> — I superiori gerarchici elaborano un chiaro programma di rotazione che consente a tutto il personale di prendere pause, fine settimana e congedi annuali conformemente alle procedure e ai contratti nazionali. — In collaborazione con il dipartimento RU viene elaborato un protocollo chiaro su come recuperare e rimettersi nel tempo (ad esempio introduzione di cicli di riposo e di recupero in periodi di forte afflusso). — Viene creato un registro di professionisti per assistere i componenti delle squadre principali nelle loro mansioni in periodi di forte afflusso. 	Dipartimento RU in collaborazione con l'alta dirigenza.	<ul style="list-style-type: none"> — Nell'ambito delle normali attività di pianificazione di emergenza vengono aggiornati i turni di rotazione (dirigenti/dipartimento Risorse umane). — La politica RU in materia di riposo e recupero e altre prestazioni è comunicata durante il programma di inserimento. — I recapiti/la disponibilità di esperti che figurano sui registri interni sono regolarmente aggiornati (dipartimento RU).

La valutazione dei rischi che gli agenti affrontano regolarmente attraverso colloqui semistrutturati o discussioni in focus group contribuisce a prevenire gravi problemi per il personale nel lungo periodo. Si raccomanda ai dirigenti di mettersi in contatto con gli agenti e di raccogliere dagli stessi informazioni a intervalli regolari ⁽⁷⁸⁾.

⁽⁷⁸⁾ Si rimanda alla [parte III: monitoraggio e valutazione](#), sezione 3.3 «Monitoraggio dei progressi in materia di benessere del personale (terzo strumento)».

ALLEGATO 5. MESSAGGISTICA SUL BENESSERE DEL PERSONALE

I messaggi relativi al benessere del personale sono formulati al meglio come risultato di un'esigenza di benessere del personale, della valutazione dei rischi e della consultazione con il personale. I messaggi devono essere pertinenti e possono variare a seconda della categoria di personale. Ciò che potrebbe essere utile per i funzionari di prima linea potrebbe non essere altrettanto utile per un alto dirigente e viceversa. Si consiglia pertanto di elaborare i messaggi insieme ai rispettivi agenti. I messaggi relativi al benessere del personale dovrebbero essere riesaminati periodicamente per verificarne la tempestività e l'adeguatezza rispetto alle priorità in materia di benessere del personale individuate come pertinenti in quel momento. Si può anche prendere in considerazione la possibilità di avvalersi della consulenza di professionisti esterni sul contenuto e sulla visualizzazione dei messaggi. Gli esempi che seguono servono da punto di partenza per la discussione. Ogni autorità è invitata a formulare, nella propria lingua, messaggi pertinenti, concisi, convincenti e invitanti. Si consiglia inoltre di presentare i messaggi relativi al benessere del personale in modo accurato e creativo per facilitarne la comprensione e la portata, tenendo conto della diversità all'interno del gruppo destinatario (in termini di mansioni lavorative, età, genere, bagaglio culturale, composizione familiare ecc.).

A) SUGGERIMENTI PER LA MESSAGGISTICA GENERALE SUL BENESSERE DEL PERSONALE CHE INTRODUCE LA STRATEGIA PER IL BENESSERE DEL PERSONALE

Esempio di formato: opuscolo.

Esempio di titolo: «Panoramica della nostra strategia interna per il benessere del personale».

OFFERTE DI ASSISTENZA DA PARTE DEL DATORE DI LAVORO	ESEMPI DA INSERIRE PER ILLUSTRARE I PUNTI PRINCIPALI
Sei sostenuto in modo proattivo dal dipartimento RU, dalle politiche in materia di sicurezza, protezione e formazione, dal tuo superiore gerarchico e dai tuoi pari. In questo opuscolo puoi trovare consigli su chi contattare per vari tipi di assistenza.	Riportare un esempio per la categoria di personale indicata e un referente per ulteriori informazioni. Ad esempio: <ul style="list-style-type: none"> — il dipartimento RU è responsabile della comunicazione delle politiche in materia di riposo e recupero, degli elenchi dei recapiti delle squadre di sostegno (squadra addetta alla gestione dello stress, consulente del personale, indirizzo e-mail per la condivisione delle problematiche relative alle questioni legate al benessere ecc.); — i superiori gerarchici, in collaborazione con il dipartimento Sicurezza e protezione, sono responsabili della comunicazione delle SOP sulla gestione degli incidenti critici.
Ti informeremo su come ci si può impegnare in modo proattivo nel sostegno allo sviluppo di capacità per migliorare l'individuazione dei propri segnali di avvertimento di stress e burnout.	Riportare alcuni esempi di interventi di sviluppo di capacità e un contatto da cui il personale può ottenere ulteriori informazioni: formazione su come riconoscere i segnali di stress, sulle capacità di leadership ecc.

OFFERTE DI ASSISTENZA DA PARTE DEL DATORE DI LAVORO	ESEMPI DA INSERIRE PER ILLUSTRARE I PUNTI PRINCIPALI
È importante trovare un buon equilibrio tra vita professionale e vita privata stabilendo confini sani e usufruendo di tutte le ferie annuali a cui hai diritto.	Il tuo lavoro è importante, ma lo è altrettanto anche la tua vita personale. Incontra amici e trascorri del tempo con la famiglia, assicurati di fare esercizi regolari, di usufruire delle ferie annuali (i diritti variano da XX giorni a XX giorni). Per saperne di più, contatta XX.
Sebbene ti informeremo in merito alle importanti politiche di cui tenere conto nel tuo lavoro quotidiano, è anche un tuo dovere acquisire familiarità con tali politiche [benessere del personale, codice di condotta, molestie (sessuali) ecc.].	<ul style="list-style-type: none"> — Il nostro codice di condotta è disponibile qui (inserire il link al sito web). — La nostra politica antimolestie (sessuali) è disponibile qui (inserire il link al sito web). — La nostra strategia per il benessere del personale è disponibile qui (inserire il link al sito web). Se i documenti non sono disponibili online, inserire i recapiti della persona che può fornire la copia cartacea dei documenti.
In quanto tuo datore di lavoro, abbiamo un ruolo cruciale da svolgere per mantenerti al sicuro e consentirti di lavorare in modo professionale. Hai anche la responsabilità di prenderti cura di te stesso.	L'autoassistenza è importante. Le seguenti attività contribuiranno a mantenerti in salute se praticate regolarmente: <ul style="list-style-type: none"> — fare passeggiate regolarmente, praticare yoga o altri sport, seguire una dieta sana ed evitare bibite analcoliche, quantità eccessive di alcool o l'uso di altre sostanze (ad esempio nicotina); — programmare controlli medici annuali.
Impegnarsi attivamente nelle attività proposte e fornire un feedback costruttivo su cosa funziona, cosa no e perché.	Attualmente offriamo: <ul style="list-style-type: none"> — supervisione formativa (specificare quando è disponibile); — consulenza individuale su richiesta (contattare XX); — riunioni mensili delle squadre. Per suggerimenti o riscontri utilizzare il seguente indirizzo e-mail: XX

B) SUGGERIMENTI PER AFFRONTARE UN PARTICOLARE ARGOMENTO, UTILIZZANDO L'ESEMPIO DI BURNOUT

Si raccomanda di elaborare semplici blocchi di informazioni che affrontino le principali problematiche sollevate dal personale in modo semplice e conciso. Questi blocchi di informazioni comprendono almeno quanto indicato di seguito.

- Di **cosa** stiamo parlando? (definizione)
- **Come** possiamo individuare il problema? (spiegazione del problema e delle sue cause)
- **Cosa** deve/può essere fatto? (piano d'azione contenente suggerimenti per la prevenzione e la risposta)

Tra i formati per condividere tali blocchi di informazioni potrebbero figurare:

- opuscoli o cartoline stampati;
- una sezione dedicata del sito web dell'autorità;
- condivisione di vari blocchi di informazioni nell'ambito di una strategia di comunicazione.

- **Primo esempio.** Il primo trimestre è incentrato sullo stress e ogni mese viene trasmesso per e-mail a tutto il personale un messaggio sull'argomento. Il secondo trimestre è incentrato sulla comunicazione. Il terzo trimestre è incentrato su una comunicazione rispettosa e trasparente. Il quarto trimestre è incentrato sulla necessità di una buona leadership.

- **Secondo esempio.** Si dedica un mese specifico per sottolineare l'importanza del benessere sul lavoro e, in funzione delle principali priorità individuate, si offrono corsi di formazione, messaggi e sessioni informative.

ESEMPIO: BLOCCO DI INFORMAZIONI SUL BURNOUT

Cos'è il burnout?

Il burnout indica la risposta psicologica di una persona agli *stressor* cronici presenti sul lavoro. Sebbene non sia considerato una patologia, può incidere sullo stato di salute generale e richiedere attenzione clinica. Il burnout è inoltre interpretato come una crisi nel rapporto con il lavoro in generale ⁽⁷⁹⁾.

Quali sono i segnali di avvertimento del burnout?

- **Segnali fisici.** Esaurimento (sensazione di stanchezza e svuotamento), perdita di appetito e/o cambiamento delle abitudini di riposo.
- **Segnali emotivi.** Cinismo, pessimismo e perdita di motivazione, compresa la mancanza di empatia.
- **Segnali mentali.** Riduzione dell'efficacia professionale e incapacità di essere proattivi o di prendere le decisioni necessarie.
- **Segnali comportamentali.** Ricorso a meccanismi di *coping* negativi, come iperalimentazione, saltare i pasti, aumento del consumo di alcol e recarsi al lavoro in ritardo.

Quali sono le cause del burnout?

Il burnout è principalmente riconducibile allo stress da lavoro cronico, che comprende sovraccarico di lavoro ed estrema pressione, perdita di controllo sulle scadenze, scarso sostegno sociale e sviluppo professionale futuro incerto.

Come prevenire e affrontare il burnout?

- **Riflettere.** Quali sono le principali cause dello stress a cui sono attualmente soggetto?
- **Esaminare.** Come affrontare lo stress in generale?
- **Sostituire.** A quali meccanismi di *coping* negativi ricorro? Possono essere sostituiti da azioni positive? Se sì, quali?

Sostegno. Considerando quanto precede, devo contattare qualcuno per ricevere sostegno? Potrebbe trattarsi di un soggetto interno o esterno. In caso affermativo, contattare XX.

⁽⁷⁹⁾ Si rimanda alle definizioni di cui all'allegato 1 «Definizioni».

ALLEGATO 6. MODELLO DI GRIGLIA DEI COLLOQUI DI ASSUNZIONE

Di seguito sono riportati alcuni esempi di domande legate alla gestione dello stress e all'autoassistenza che potrebbero essere inserite in una griglia dei colloqui esistente.

Ruolo: inserire posizione

Candidato:

Presentazione

- Presentazione della commissione dei selezionatori.
- Ringraziare il candidato per la sua candidatura. Illustrare lo scopo di questa fase del processo di selezione.
- Spiegare che il colloquio durerà circa un'ora e che alla fine sarà data l'opportunità di fare domande.

DOMANDE DEL COLLOQUIO	INDICATORI CHIAVE	DATI A CUI È STATO ASSEGNATO UN PUNTEGGIO RISPETTO AGLI INDICATORI DELLA RISPOSTA DEL CANDIDATO [INDICARE SE PIENAMENTE SODDISFATTI (10 PUNTI), PARZIALMENTE SODDISFATTI (5 PUNTI) O NON SODDISFATTI (0 PUNTI)]
Primo ambito chiave: motivazione		
Può indicarci la motivazione alla base della Sua candidatura a questo lavoro? Cosa renderà questo ruolo diverso da quello che ha svolto in precedenza e in che modo si preparerà a questo cambiamento? Quali sono i Suoi piani di carriera per i prossimi cinque anni?	Esempi di indicatori: <ul style="list-style-type: none"> — dimostra una buona comprensione della portata del ruolo ed è in grado di individuare le sfide personali che questo presenta; — spiega la sua motivazione per il lavoro; — desidera lavorare nel settore dell'asilo/immigrazione; — ha esperienza nell'elaborazione di programmi; — mette a punto e incoraggia soluzioni nuove e innovative. 	Osservazione: Punteggio finale:

DOMANDE DEL COLLOQUIO	INDICATORI CHIAVE	DATI A CUI È STATO ASSEGNATO UN PUNTEGGIO RISPETTO AGLI INDICATORI DELLA RISPOSTA DEL CANDIDATO [INDICARE SE PIENAMENTE SODDISFATTI (10 PUNTI), PARZIALMENTE SODDISFATTI (5 PUNTI) O NON SODDISFATTI (0 PUNTI)]
Secondo ambito chiave: etica professionale e orientamento ai risultati (valori correlati: responsabilità, creatività e integrità) (rivela come il candidato affronta i dilemmi e risolve i problemi, e la sua capacità di fare autocritica e imparare dall'esperienza)		
<p>Illustri alcuni esempi di come ha dimostrato la Sua etica professionale e i Suoi comportamenti orientati ai risultati. Questi esempi dovrebbero dimostrare l'impatto che la Sua etica professionale e i Suoi comportamenti orientati ai risultati hanno avuto sui colleghi e/o sul personale sotto la Sua gestione diretta.</p>	<p>Esempi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> — si sente responsabile del conseguimento di risultati; — si sente responsabile del rispetto delle proprie mansioni, fornisce il necessario sostegno allo sviluppo per migliorare le prestazioni e applica misure adeguate quando non si raggiungono risultati; — si impegna e motiva gli altri; — fa riferimento all'importanza del <i>team building</i>; — fa riferimento all'importanza di una comunicazione regolare con i componenti della squadra e di un feedback individuale costruttivo; — apprezza la diversità; la considera una fonte di forza competitiva. 	<p>Osservazione: Punteggio finale:</p>
Terzo ambito chiave: gestione dello stress e autoassistenza		
<p>Per il ruolo per cui si candida, Le sarà richiesto di produrre risultati con puntualità e con un elevato livello di qualità e precisione. Come si sente al riguardo e qual è la Sua esperienza in materia di obiettivi di produzione con scadenze ravvicinate quando, potenzialmente, tenta di gestire priorità concorrenti?</p>	<p>Esempi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> — si sente responsabile, oltre ai componenti della squadra, del conseguimento di risultati; — fa riferimento a una pianificazione adeguata; — fa riferimento alla delega e alla definizione delle priorità; — se ha scarse conoscenze su un argomento chiede una formazione supplementare di sviluppo; — possibilità di straordinari, ove necessario, ma non regolarmente (equilibrio tra vita professionale e vita privata). 	<p>Osservazione: Punteggio finale:</p>
<p>Citi un esempio di quando ha dovuto lavorare a un incarico difficile e/o trattare con un collega poco collaborativo e di come ha risolto questa situazione.</p>	<p>Esempi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> — importanza della squadra; — richiesta tempestiva e appropriata di ulteriori competenze; — approccio partecipativo alla pianificazione del rispettivo compito/incarico; — capacità di fornire istruzioni chiare; — comunicazione tempestiva con gli agenti per evitare malintesi su compiti e scadenze. 	<p>Osservazione: Punteggio finale:</p>
<p>Cosa fa normalmente quando si sente sotto pressione o sotto stress? Faccia riferimento agli ambiti che ritiene di gestire bene e a quelli in cui ritiene di avere margini per migliorare il Suo approccio.</p>	<p>Esempi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> — stabilisce confini adeguati con i colleghi; — pianificazione realistica; — stile di vita sano (ad esempio praticare un'attività fisica regolare); — garantisce l'equilibrio tra vita professionale e vita privata; — non si vergogna di chiedere aiuto. 	<p>Osservazione: Punteggio finale:</p>

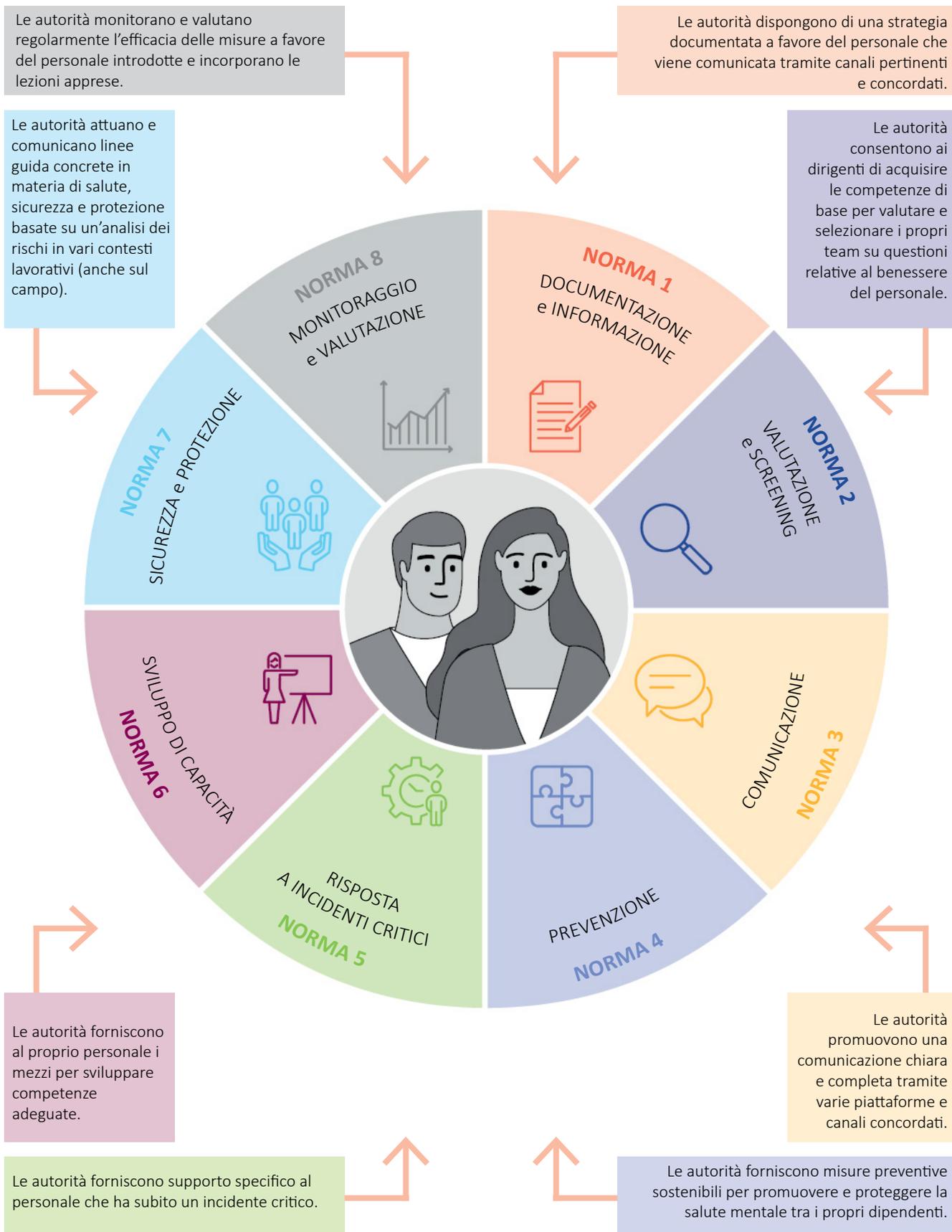
DOMANDE DEL COLLOQUIO	INDICATORI CHIAVE	DATI A CUI È STATO ASSEGNATO UN PUNTEGGIO RISPETTO AGLI INDICATORI DELLA RISPOSTA DEL CANDIDATO [INDICARE SE PIENAMENTE SODDISFATTI (10 PUNTI), PARZIALMENTE SODDISFATTI (5 PUNTI) O NON SODDISFATTI (0 PUNTI)]
<p>Immagini di entrare nella struttura di accoglienza (per i funzionari addetti all'accoglienza) o nella sala per i colloqui (per gli addetti ai casi) e un richiedente Le si avvicina con in mano una lametta, dicendo che si ucciderà in caso di decisione negativa riguardo alla sua domanda. La situazione è difficile, ma cerchi di proporre cosa, secondo Lei, si potrebbe/dovrebbe fare per stabilizzarla.</p>	<p>Esempi di risposte:</p> <ul style="list-style-type: none"> — di norma, avrei acquisito familiarità con le informazioni sulla gestione degli incidenti critici fornite dal mio datore di lavoro, con le cose da fare e non fare e sarei a conoscenza delle SOP in vigore in questi casi; — cercherei di mantenere un tono di voce pacato; — cercherei di non andare nel panico e parlerei con calma, assicurandomi di mantenere una distanza di sicurezza dal richiedente; — cercherei di non allontanarmi dal richiedente e manterrei un contatto visivo; — farei presente che sento che è molto a disagio e impaurito e che vorrei capire meglio; per questo dobbiamo sederci e prenderci del tempo e deve gettare la lametta; — chiederei se vuole un sorso d'acqua; questa potrebbe anche essere un'opportunità per chiedere aiuto. 	<p>Osservazione: Punteggio finale:</p>
Quarto ambito chiave: codice di condotta		
<p>Un agente (responsabile del centro di accoglienza) Le riferisce di nutrire il sospetto che un altro agente stia potenzialmente abusando di un giovane, in quanto è stato visto portarlo regolarmente nel suo ufficio e chiudere la porta. Quali azioni intraprenderebbe e chi coinvolgerebbe?</p>	<p>Esempi di indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> — riconoscere il fatto che si tratta di un'accusa grave e che occorre darvi seguito immediatamente avvalendosi di canali di segnalazione interni/adequati; — politica di tolleranza zero riguardo ad abusi/molestie sessuali (che comprende i beneficiari dei richiedenti protezione internazionale). 	<p>Osservazione: Punteggio finale:</p>
Punteggio generale		

Chiusura

- Chiedere se il candidato ha domande.
- Spiegare le fasi della procedura di selezione e quando il candidato dovrebbe aspettarsi di conoscere l'esito.
- Confermare la disponibilità a iniziare se gli viene offerto il posto.
- Verificare i dettagli e l'idoneità delle referenze che dovrebbero essere contattate prima di confermare un'offerta.
- Verificare se vi sono obiezioni a un controllo del casellario giudiziario.

Altri ambiti chiave da includere a seconda del profilo di lavoro: competenze tecniche (conoscenze, abilità ed esperienze), collaborazione (anche con i donatori, gestione dei partner locali), finanziamenti (ciclo di bilancio), monitoraggio e valutazione ecc.

NORME IN MATERIA DI BENESSERE DEL PERSONALE



PER CONTATTARE L'UE

Di persona

I centri di informazione Europe Direct sono centinaia, disseminati in tutta l'Unione europea. Potete trovare l'indirizzo del centro più vicino sul sito https://europa.eu/european-union/contact_it

Telefonicamente o per e-mail

Europe Direct è un servizio che risponde alle vostre domande sull'Unione europea. Il servizio è contattabile:

- al numero verde: 00 800 6 7 8 9 10 11 (presso alcuni operatori queste chiamate possono essere a pagamento),
- al numero +32 22999696, oppure
- per e-mail dal sito https://europa.eu/european-union/contact_it

PER INFORMARSI SULL'UE

Online

Il portale Europa contiene informazioni sull'Unione europea in tutte le lingue ufficiali: https://europa.eu/european-union/index_it

Pubblicazioni dell'UE

È possibile scaricare o ordinare pubblicazioni dell'UE gratuite e a pagamento dal sito <http://op.europa.eu/it/publications>

Le pubblicazioni gratuite possono essere richieste in più esemplari contattando Europe Direct o un centro di informazione locale (cfr. https://europa.eu/european-union/contact_it).

Legislazione dell'UE e documenti correlati

La banca dati Eur-Lex contiene la totalità della legislazione UE dal 1952 in poi in tutte le versioni linguistiche ufficiali: <http://eur-lex.europa.eu>

Open Data dell'UE

Il portale Open Data dell'Unione europea (<http://data.europa.eu/euodp/it>) dà accesso a un'ampia serie di dati prodotti dall'Unione europea. I dati possono essere liberamente utilizzati e riutilizzati per fini commerciali e non commerciali.



■ Ufficio delle pubblicazioni
dell'Unione europea