Praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers

Deel I: Normen en beleid

Praktische gidsen van het EASO

September 2021

Praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers

Deel I:
Normen en beleid

Praktische gidsen van het EASO

September 2021

Deze vertaling is niet op kwaliteit gecontroleerd door de bevoegde nationale autoriteiten. Indien u van mening bent dat de vertaling niet in overeenstemming is met de relevante terminologie op nationaal niveau, neem dan contact op met het EUAA.

Manuscript voltooid in augustus 2021

Het Europees Ondersteuningsbureau voor asielzaken (EASO) of personen die namens het EASO optreden, zijn niet aansprakelijk voor het gebruik dat eventueel van de volgende informatie wordt gemaakt.

Luxemburg: Bureau voor publicaties van de Europese Unie, 2022

Print	ISBN 978-92-9487-533-4	doi:10.2847/94374	BZ-02-20-083-NL-C
PDF	ISBN 978-92-9487-499-3	doi:10.2847/656184	BZ-02-20-083-NL-N

© Europees Ondersteuningsbureau voor asielzaken, 2021
Overname met bronvermelding toegestaan. Voor gebruik of overname van foto's of andere materialen die niet onder het auteursrecht van het EASO vallen, moet u rechtstreeks toestemming vragen aan de houders van het desbetreffende auteursrecht.

DANKBETUIGING

Deze *Praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers* van het Europees Ondersteuningsbureau voor asielzaken (EASO) is tot stand gekomen dankzij de bekwame en hardwerkende deskundigen die door de nationale contactpunten van het EASO-netwerk van kwetsbaarheidsdeskundigen zijn aangewezen om deel te nemen aan de werkgroep voor medewerkerswelzijn. De deskundigen die een bijdrage hebben geleverd, komen uit België (Federaal agentschap voor de opvang van asielzoekers), Duitsland (Federale dienst voor migratie en vluchtelingen), Griekenland (de Griekse vluchtelingenraad), Nederland (Centraal Orgaan opvang asielzoekers) en Roemenië (ministerie van Binnenlandse Zaken).

Het EASO-kwetsbaarheidsteam toont zich ook erkentelijk voor de ondersteuning door EASO-medewerkers die betrokken zijn bij de EASO-operaties en de psychologen die de EASO-operaties in Griekenland ondersteunen.

We willen onze dank uitspreken aan het Bureau van de Hoge Commissaris van de Verenigde Naties voor de Vluchtelingen en het Europees Agentschap voor de veiligheid en de gezondheid op het werk, die samen de referentiegroep voor deze gids vormden en nuttige en constructieve input hebben geleverd ter verbetering van de eerste ontwerpversie.

Daarnaast zijn wij veel dank verschuldigd aan de leden van het adviesforum van het EASO voor hun feedback en aan de leden van het EASO-netwerk van kwetsbaarheidsdeskundigen voor het delen van hun inzichten.

OVER DE GIDS

Waarom deze gids? Het Europees Ondersteuningsbureau voor asielzaken (EASO) heeft de opdracht de lidstaten van de Europese Unie en geassocieerde landen (EU+-landen) te ondersteunen, onder meer met gemeenschappelijke opleidingen, gemeenschappelijke kwaliteitsnormen en gemeenschappelijke informatie over het land van herkomst. Het EASO ontwikkelt gemeenschappelijke praktische instrumenten en richtsnoeren met als overkoepelend doel EU+-landen te helpen gemeenschappelijke normen en hoogwaardige processen binnen het gemeenschappelijk Europees asielstelsel tot stand te brengen.

Deze gids over medewerkerswelzijn is samengesteld op verzoek van het EASO-netwerk van kwetsbaarheidsdeskundigen. Erkend wordt dat het werk op het gebied van asiel en opvang zijn tol eist van het algehele welzijn van managers en hun teams. Autoriteiten hebben aangegeven behoefte te hebben aan richtsnoeren voor het integreren van maatregelen voor medewerkerswelzijn in de lopende activiteiten en geboden ondersteuning.

Hoe is deze gids tot stand gekomen? Allereerst werd een inventarisatie uitgevoerd in de EU+-landen om te achterhalen wat de behoeften zijn van eerstelijnsfunctionarissen die werkzaam zijn op het gebied van asiel en opvang en op welke bestaande goede praktijken kan worden voortgebouwd. De uitkomsten van deze inventarisatie dienden als basis voor de totstandbrenging van deze gids. Deskundigen uit de lidstaten leverden inhoudelijke bijdragen, en het redactieproces werd gecoördineerd door het EASO. Voordat de gids werd voltooid vond een gerichte raadpleging van deskundigen op het gebied van medewerkerswelzijn plaats en werd de gids gereviseerd door het EASO-netwerk van kwetsbaarheidsdeskundigen.

Voor wie is deze gids bedoeld? Deze gids is hoofdzakelijk bedoeld voor managers bij asiel- en opvangautoriteiten. Toch kunnen delen van deze gids ook van nut zijn voor HR-afdelingen, eerstelijnsfunctionarissen, interne en externe specialisten en maatschappelijke organisaties.

Hoe moet deze gids worden gebruikt? Deze gids bestaat uit drie losse delen die elkaar aanvullen. **Deel I: Normen en beleid** beschrijft hoe autoriteiten een medewerkerswelzijnsstrategie kunnen opstellen als deze er nog niet is, en stelt hiervoor normen en indicatoren voor. Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn bevat alle praktische instrumenten die als goede praktijken worden beschouwd en in sommige EU+-landen al worden toegepast. Deel III: Monitoring en evaluatie biedt een monitoring- en evaluatiemechanisme om autoriteiten de instrumenten in handen te geven om de voortgang bij doorgevoerde maatregelen op eenvoudige wijze te monitoren. Deze gids is bedoeld om lokaal beleid en strategieën gericht op medewerkerswelzijn bij autoriteiten in EU+-landen aan te vullen, en niet om deze te vervangen.

Hoe verhoudt deze gids zich tot nationale wetgeving en de praktijk? Dit instrument is gericht op ”zachte convergentie” en is niet juridisch bindend. Het grijpt terug op goede praktijken die door EU+-landen en hun deskundigen worden toegepast; deze zijn vertaald naar normen die als leidraad dienen voor de inspanningen van autoriteiten op het gebied van medewerkerswelzijn.

Neem contact met ons op. Neem bij vragen of feedback op dit document per e-mail contact op met het EASO-kwetsbaarheidsteam via vulnerablegroups@euaa.europa.eu

INHOUDSOPGAVE

Dankbetuiging 3

Over de gids 4

Afkortingen 7

Achtergrond 8

1. INLEIDING 10

1.1. Waarom is een focus op medewerkerswelzijn belangrijk? 14

1.2. Belangrijkste doelgroepen en gebruik van deze praktische gids 14

1.3. Rechtskader 16

2. ONTWIKKELING VAN EEN MEDEWERKERSWELZIJNSBELEID 20

2.1. Medewerkerswelzijnsnormen 22

2.2. Medewerkerswelzijnsstrategie 33

2.3. Actieplan medewerkerswelzijn 35

3. MEDEWERKERSWELZIJNSBELEID IN ÉÉN OOGOPSLAG 38

4. INFORMATIEVERSTREKKING 50

BIJLAGEN 54

Bijlage 1. Definities 55

Bijlage 2. Medewerkerswelzijnsnormen 58

Bijlage 3. Model voor een medewerkerswelzijnsstrategie 59

Bijlage 4. Modellen voor het actieplan en de risicobeoordeling 62

Bijlage 5. Medewerkerswelzijnsboodschappen 64

Bijlage 6. Modelschema voor sollicitatiegesprekken 67

AFKORTINGEN

EASO	Europees Ondersteuningsbureau voor asielzaken
EU	Europese Unie
EU-OSHA	Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk
EU+-landen	De lidstaten van de Europese Unie en geassocieerde landen
HR	Human Resources (personeelszaken)
Lidstaat	Lidstaat van de Europese Unie
Richtlijn asielnormen (herschikking)	Richtlijn 2011/95/EU van het Europees Parlement en de Raad van 13 december 2011 inzake normen voor de erkenning van onderdanen van derde landen of staatlozen als personen die internationale bescherming genieten, voor een uniforme status voor vluchtelingen of voor personen die in aanmerking komen voor subsidiaire bescherming, en voor de inhoud van de verleende bescherming (herschikking)
SOP	Standaardwerkwijze (standard operating procedure)
SWS	Medewerkerswelzijnsnorm (staff welfare standard)
VWEU	Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie

ACHTERGROND

Uit academisch onderzoek ([1]) over dit onderwerp en gesprekken van het Europees Ondersteuningsbureau voor asielzaken (EASO) met medewerkers in het veld komt naar voren dat professionals die werkzaam zijn op het gebied van humanitaire hulp en asiel, vaker lijden aan depressie, angst of burn-out dan medewerkers in andere werkomgevingen. Als redenen hiervoor werd genoemd dat het werk bijzonder zwaar is vanwege gebrek aan middelen, blootstelling aan het leed van de mensen waarmee ze werken en baanonzekerheid, wat allemaal zijn tol kan eisen van hun welzijn. Begin 2019 verzochten de nationale contactpunten van het EASO-netwerk van kwetsbaarheidsdeskundigen het EASO tijdens de jaarvergadering van het netwerk om goede praktijken op het gebied van zelfzorg en medewerkerswelzijn uit heel Europa te delen. Om te beginnen heeft het EASO een enquête verspreid onder de nationale contactpunten in alle lidstaten van de Europese Unie en geassocieerde landen (EU+-landen) die lid zijn van de EASO-netwerken voor opvang en asielprocedures en het EASO-netwerk van kwetsbaarheidsdeskundigen. Het doel van de enquête was om meer te weten te komen over de inspanningen van autoriteiten en maatschappelijke organisaties op het gebied van medewerkerswelzijn. De momenteel toegepaste praktijken en de behoeften en hiaten die door de respondenten werden genoemd werden bijeengebracht in een overzichtsverslag ([2]), dat in december 2019 werd gedeeld met de drie EASO-netwerken.

Een belangrijke les uit de inventarisatie was dat onbehandelde chronische werkgerelateerde stressfactoren tot gedragsveranderingen bij medewerkers kunnen leiden, van invloed kunnen zijn op hun overtuigingen en gemoedstoestand en gevolgen kunnen hebben voor hun lichamelijk welzijn. Dit blijkt met name uit hoe medewerkers zich voelen als ze langdurig worden blootgesteld aan stress. Langdurige stress leidt tot een toename van stemmingswisselingen, gevoelens van woede en een gebrek aan arbeidsmotivatie, zo gaven respondenten in een enquête van het EASO in 2019 aan.

---

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

(2) Er namen in totaal 23 landen aan de enquête deel, waarvan 21 EU-lidstaten. Ook Noorwegen en Servië leverden een bijdrage. Er namen in totaal 89 personen deel. Eerstelijnsfunctionarissen noemden de dagelijkse blootstelling aan traumatische inhoud, een hoge werkbelasting en een laag salaris als de voornaamste stressfactoren. Managers noemden echter onder andere de hoge mate van bureaucratie, het gebrek aan structuur bij het werk en baanonzekerheid als de belangrijkste redenen voor stress. Uit de bevindingen komt naar voren dat de deelnemers veranderingen hadden opgemerkt in hun gevoelens, gedrag en optreden, zowel op het werk als in hun privéleven.

Over het algemeen bleek uit de enquête dat de volgende gebieden in de werkomgeving verbetering behoeven **om het risico** van een slechte (lichamelijke en geestelijke) gezondheid voor medewerkers **te vermijden**:

- inzet en bewustzijn van het senior management ten aanzien van de **zorgplicht** en het belang van voortdurende steunverlening aan medewerkers gedurende de hele inzetperiode/tewerkstellingscyclus;
- versterking van activiteiten voorafgaand aan indiensttreding (zoals **medische** en **psychologische screening** van alle medewerkers);
- de **beschikbaarheid van en toegang tot** duidelijke informatie over **beleid** en **activiteiten** in verband met medewerkerswelzijn.

Tot slot lijkt het cruciaal om de druk aan te pakken die in de werkcontext wordt ervaren door de manier waarop er in Europa momenteel wordt aangekeken tegen **migratie**. Uit de bevindingen komt naar voren dat bij de beoordeling en aanpak van de behoeften van managers en eerstelijnsfunctionarissen op het gebied van medewerkerswelzijn rekening moet worden gehouden met de vaak nogal negatieve verhalen over het onderwerp.

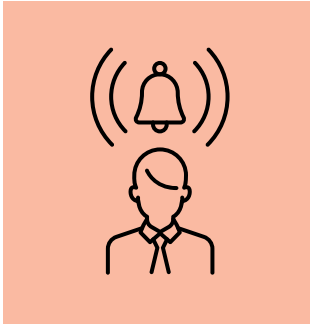
In 2020 ontwikkelde het EASO in samenwerking met deskundigen uit de lidstaten **België**, **Duitsland**, **Griekenland**, **Nederland** en **Roemenië** deze praktische gids. Daarin werden bevindingen van de eerste inventarisatie van 2019 opgenomen. De gids bestaat uit **drie losse delen** die asiel- en opvangautoriteiten moeten ondersteunen in hun streven naar medewerkerswelzijn.

1. INLEIDING

Deze gids gaat over het werk op het gebied van operationeel asiel, dat op grond van de aard van het werk plaatsvindt in specifieke werkomgevingen. Medewerkers die werkzaam zijn op asielgebied (zoals behandelend ambtenaren, werkstroommanagers, registratiefunctionarissen, opvangfunctionarissen en teamleiders) hebben vaak te maken met diverse fysiek en psychisch uitdagende situaties. Bij deze uitdagingen kan het gaan om een continue hoge werkbelasting, een vaak onvoorspelbare werkomgeving vanwege de steeds wisselende aantallen aankomende verzoekers om internationale bescherming, de blootstelling aan getraumatiseerde mensen, en in sommige gevallen een gebrek aan middelen om de dagelijkse taken uit te voeren.

In deze praktische gids worden deze risicofactoren ingedeeld in **twee** hoofdcategorieën ([3]).

— **Risicofactoren** waaraan **eerstelijnsfunctionarissen** die rechtstreeks met verzoekers om internationale bescherming werken, worden blootgesteld. De risicofactoren kunnen mogelijk tot plaatsvervangend trauma leiden. Het kan hierbij bijvoorbeeld gaan om behandelend ambtenaren die naar traumatische ervaringen van verzoekers luisteren en opvangfunctionarissen die dagelijks met getraumatiseerde mensen werken.
— **Stressfactoren** ([4]) waaraan **hele teams** kunnen worden blootgesteld. Stressfactoren kunnen tot een burn-out leiden aangezien langdurige stress in de werkomgeving het welzijn van medewerkers kan aantasten, van eerstelijnsfunctionarissen tot managers.



Hierbij moet worden opgemerkt dat mensen die in deze sector werkzaam zijn, dit vol overtuiging doen om mensen die internationale bescherming nodig hebben en naar Europa komen te helpen. Zij komen elke dag naar hun werk omdat het werk zinvol is, en ze zijn blij dat ze bij hun organisatie en op het gebied van asiel en migratie werken. Bovendien ervaren veel medewerkers hun werk als zeer bevredigend, ondanks de uitdagingen die ermee gepaard gaan.

Het doel van deze praktische gids is daarom om **managers te ondersteunen** bij het **voorkomen en verminderen van en omgaan met druk** bij medewerkers die werkzaam zijn in de asielcontext. Alle organisaties kampen met werkdruk en gerelateerde (fysieke en psychische) gezondheidsrisico's. Werkdruk is vaak het gevolg van **het niet kunnen omgaan met stress en druk** op het werk. Dit kan zowel individuele medewerkers als de hele organisatie schade toebrengen ([5]).

---

(3) In deze praktische gids wordt niet ingegaan op werkomgevingsgerelateerde veiligheids- en beveiligingsrisico's zoals ongevallen en andere onopzettelijke problemen met bescherming wegens een gebrek aan planning of gebrekkig onderhoud van kantoorgebouwen, bedrijfswagens en dergelijke.

(4) Zie ook Leka, S., Griffiths, A. en Cox, T., "Chapter 5.1. Assessing risks at work", in *Work Organisation and Stress*, Wereldgezondheidsorganisatie, Genève, 2004, blz. 10: "Werkstress kan doeltreffend worden beheerd door middel van een risicobeheersbenadering, net als bij andere grote gezondheids- en veiligheidsproblemen. Bij een risicobeheersbenadering worden de mogelijke risico's in de werkomgeving geanalyseerd die ertoe kunnen leiden dat bepaalde bestaande gevaren schade toebrengen aan medewerkers. Een gevaar is een gebeurtenis of situatie die potentieel schade kan berokkenen. Schade betekent lichamelijke of psychische verslechtering van de gezondheid. De oorzaken van stress zijn gevaren in verband met de organisatie en het beheer van werk en arbeidsomstandigheden, en net als bij andere gevaren kunnen deze gevaren worden beheerd en hun gevolgen worden beheerst."

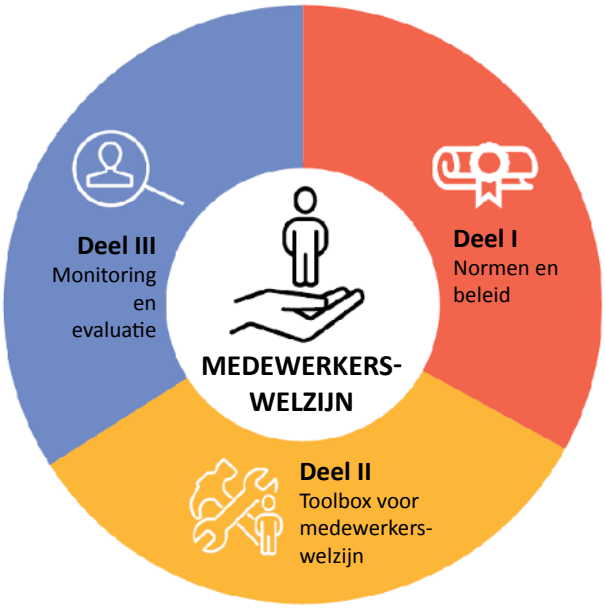
(5) Mezomo, D. S. en de Oliveira, T. S., "Stress prevention and management program for public security professionals", in Rossi, A. M., Meurs, J. A. en Perrewé P. L. (Reds.), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte,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

Tegelijkertijd heeft het creëren van een cultuur van steun en begrip in een organisatie of autoriteit een positieve impact op het subjectieve gevoel van welzijn van individuele medewerkers en op hun doeltreffendheid ([6]).

Deze benadering gericht op **het voorkomen van werkdruk** bij medewerkers staat ook wel bekend als **trauma-geïnformeerde zorg op de werkplek**, met name bij organisaties die zorg bieden aan getraumatiseerde mensen. Dit gebeurt tot op zekere hoogte ook bij de Europese asiel- en opvangautoriteiten. **Trauma-geïnformeerde zorg** betreft over het algemeen zorg voor medewerkers door de organisatie, zelfzorgbeheer, teamondersteuning en persoonlijke zelfzorg. Dit alles is bedoeld om burn-outs en secundaire trauma's bij medewerkers te voorkomen en medeleven, tevredenheid en stressbestendigheid te vergroten. Deze onderwerpen komen in deze driedelige praktische gids aan bod.

De *Praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers* van het EASO bestaat uit drie onderling verbonden delen die tezamen een langetermijnimpact op het medewerkerswelzijn teweeg moeten brengen. De drie delen van de gids kunnen als één geheel, in combinatie of als zelfstandige instrumenten worden gebruikt, al naargelang de behoeften van de asiel- of opvangautoriteit. In de gids wordt een holistische drieledige benadering van medewerkerswelzijn voorgesteld. Er wordt aandacht besteed aan de vaststelling van normen en de ontwikkeling van beleid (deel I), de selectie en implementatie van praktische instrumenten (deel II) en de uitvoering van monitoring- en evaluatiemechanismen (deel III) om te garanderen dat medewerkerswelzijnsbeleid te allen tijde op de behoeften van medewerkers is afgestemd. Maatregelen worden op participatieve wijze uitgewerkt op basis van behoeftenanalyses en risicobeoordelingen.

FIGUUR 1. Holistische benadering van medewerkerswelzijn



(6) Zie ook het onderzoek van Hart, P. M. en Cotter, P., "Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research", *Australian Psychologist*, vol. 38, nr. 2, 2003, blz. 118-127.

Deel I: Normen en beleid: hierin worden **acht normen** voorgesteld om te helpen bij het opstellen, uitvoeren en evalueren van beleid voor medewerkerswelzijn binnen de werkomgevingen in de asiel- en opvangsector van EU+-landen. Deze normen zijn gekoppeld aan kwaliteitsbenchmarks (KB's), indicatoren en voorgestelde activiteiten die autoriteiten zouden moeten uitvoeren om het medewerkerswelzijn op hun afdelingen te stroomlijnen. Er worden aanbevelingen gedaan voor het opstellen van een medewerkerswelzijnsstrategie als basis voor de ontwikkeling en uitvoering van een beleid op dit gebied om het welzijn van medewerkers te waarborgen. De **belangrijkste doelgroep** van deel I is **het management en afdelingen personeelszaken (HR)**.

Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn omvat een reeks praktische instrumenten, oefeningen en opleidingsvoorstellen voor zachte vaardigheden. Hiermee kunnen managers en eerstelijnsfunctionarissen en interne en externe specialisten aan de in deel I genoemde normen voor medewerkerswelzijn voldoen. De lijst van instrumenten, oefeningen en aanbevolen activiteiten voor capaciteitsopbouw, waaronder zelfzorgactiviteiten, is niet volledig, maar geeft een overzicht van goede praktijken die deskundigen uit de lidstaten hebben aangedragen. De **belangrijkste doelgroep** van deel II omvat alle **medewerkers die werkzaam zijn op het gebied van asiel en opvang:** het management en HR-medewerkers, teams die verantwoordelijk zijn voor het beheer van kritieke incidenten en medewerkers die betrokken zijn bij interne capaciteitsopbouw. Hiertoe worden ook de specialisten gerekend die bijdragen aan het creëren van medewerkerswelzijn binnen teams die voor asiel- en opvangautoriteiten werken.

Deel III: Monitoring en evaluatie: hierin worden maatregelen voorgesteld die kunnen worden genomen om te beoordelen of en hoe het welzijn van medewerkers positief door de genomen maatregelen wordt beïnvloed. De **belangrijkste doelgroep** van deel III zijn de **medewerkers die zich bij een asiel- en opvangautoriteit bezighouden met monitoring en rapportage**. Op basis van de geleerde lessen uit de monitoring kan het management zien waar aanpassingen nodig zijn om algehele effectiviteit te bewerkstelligen.

In de drie delen van de *Praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers* wordt een aantal termen in verband met medewerkerswelzijn gebruikt, waaronder "welzijn", "stress" en "burn-out"; deze zijn gebaseerd op de definities van het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk (EU-OSHA), andere EU-organen en wetenschappelijke bronnen. Meer informatie over de in de drie delen van deze gids gebruikte terminologie is te vinden in bijlage 1 "Definities".

1.1. WAAROM IS EEN FOCUS OP MEDEWERKERSWELZIJN BELANGRIJK?

‘Gezondheid is niet alleen de afwezigheid van ziekte of handicaps, maar een toestand van volledig lichamelijk, geestelijk en sociaal welbevinden (WHO, 1986). Daarom is een gezonde werkomgeving een omgeving waarin niet alleen geen schadelijke omstandigheden bestaan, maar ook sprake is van een overvloed aan gezondheidsbevorderende omstandigheden.’ ([7])

In 2017 heeft de Europese Commissie een belangrijke mededeling over gezondheid en veiligheid op het werk ([8]) aangenomen, waarin wordt benadrukt hoe belangrijk het is psychosociale risico’s en aandoeningen aan het bewegingsapparaat te voorkomen. Europese werknemers melden deze twee verschijnselen als de belangrijkste oorzaken van werkgerelateerde gezondheidsproblemen. In een door EU-OSHA in 2017 gepubliceerde praktische gids ([9]) worden deze twee kwesties nader beschreven en behandeld ([10]).

In de context van asiel en opvang zijn hygiëne, gewelddadige incidenten in opvangcentra, emotioneel veeleisende gesprekssituaties en gebrek aan middelen potentiële factoren die op het persoonlijk welzijn van medewerkers van invloed zijn. Zoals naar voren komt uit de bevindingen van de medewerkerswelzijnsinventarisatie die het EASO heeft uitgevoerd, kunnen er op korte en langere termijn problemen met de lichamelijke en geestelijke gezondheid ontstaan wanneer werknemers, die over het algemeen gemotiveerd hun werk doen, het gevoel hebben dat ze niet worden gesteund en ondersteund en zich niet veilig voelen.

Gebrek aan motivatie, fysiek onbehagen (wat potentieel tot een hoger ziekteverzuim kan leiden), een hoog personeelsverloop, burn-out ([11]) en het afhaken van medewerkers hebben een prijs. Deze factoren zijn van invloed op het functioneren van de autoriteit bij het verwezenlijken van haar doelstellingen en streefdoelen.

1.2. BELANGRIJKSTE DOELGROEPEN EN GEBRUIK VAN DEZE PRAKTISCHE GIDS

De **belangrijkste doelgroepen van deel I van deze praktische gids** zijn:

— managers in het hogere en het middenkader;
— teamleiders;
— coördinatoren op het gebied van asiel en opvang.

Deel I is relevant voor personen die verantwoordelijk zijn voor het ontwerpen en handhaven van beleid op het niveau van de organisatie/autoriteit, maar ook voor

(7) Wereldgezondheidsorganisatie, *“Work, Organization and Stress”*, 2004.

(8) Mededeling van de Commissie, Veiliger en gezonder werk voor iedereen – Modernisering van de wetgeving en het beleid van de EU inzake veiligheid en gezondheid op het werk, COM(2017) 12 final.

(9) Zie EU-OSHA, E-gids voor de beheersing van stress en psychosociale risico’s, 2021.

(10) EU-OSHA, *Gezonde werknemers en florerende bedrijven – een praktische handleiding voor welzijn op het werk: Aanpak van psychosociale risico’s en aandoeningen aan het bewegingsapparaat in kleine bedrijven*, 2017.

(11) Zie bijlage 1 “Definities” voor de in deze gids gebruikte definities.

teamleiders van eerstelijnsfunctionarissen die regelmatig in contact komen met verzoekers om internationale bescherming.

De **doelgroep van deel I** wordt aangemoedigd om ook de andere twee delen te gebruiken als aanvulling op hun inspanningen, omdat de delen onderling met elkaar verbonden zijn en zijn bedoeld als een praktische reeks hulpmiddelen voor:

— het opstellen en uitrollen van een **medewerkerswelzijnsbeleid** (deel I) op basis van overeengekomen normen;
— het vinden van een doeltreffende en **passende respons**, die wordt uitgewerkt tot een duidelijk geformuleerd actieplan voor medewerkerswelzijn dat is toegesneden op een specifieke situatie (deel II);
— het **evalueren van de vooruitgang** op het gebied van medewerkerswelzijn met behulp van relevante instrumenten die zijn gerelateerd aan de vastgestelde normen en activiteiten zoals voorgesteld in het actieplan medewerkerswelzijn (deel III).

Wanneer het senior management de noodzaak ziet om te investeren in het welzijn van medewerkers en zich ertoe verbindt om werknemers veilig en gezond te houden, zal dat ten goede komen aan eerstelijnsfunctionarissen.

Bovendien worden ook managers geconfronteerd met lastige situaties die hun gezondheid nadelig kunnen beïnvloeden, en moeten ook zij daarom worden voorzien van copingstrategieën. Leiderschapsvaardigheden en professionele ontwikkeling zijn cruciale elementen die een gezonde en dynamische werkomgeving bevorderen ([12]). Medewerkers in organisaties worden beïnvloed door het gedrag en de beslissingen van het management. Managers kunnen echter last hebben van een gebrek aan zelfbewustzijn ten aanzien van hun eigen stressniveaus en het gedrag dat uit die stress voortvloeit ([13]). Daarom reikt de gids strategieën en leiderschapsgerichte maatregelen aan. Ook HR- en gezondheidsmedewerkers, veiligheids- en beveiligingsfunctionarissen en opleiders binnen een autoriteit behoren tot op zekere hoogte tot de doelgroep van deze gids. Hun afdelingen zijn immers verantwoordelijk voor de uitvoering van een deel van de voorgestelde maatregelen.

De voorgestelde normen en het voorgestelde beleid zijn gebaseerd op goede praktijken die door de deelnemers aan de inventarisatie van het EASO zijn uitgewisseld, gecombineerd met input van deskundigen uit EU+-landen die de ontwikkeling van deze gids hebben ondersteund. De genoemde interventies en goede praktijken zijn voorbeelden en vormen geen uitputtende lijst.

---

(12) Maellaro, R. en Whittington, J. L., “Management development for well-being and survival: developing the whole person”, in Cooper, C., Campbell Quick, J. en Schabracq, M. J. (red..), *International Handbook of Work and Health Psychology*, 3e druk, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, blz. 298.

(13) Kets de Vries, M., Guillén Ramo, L. en Korotov, K., “Organisational culture, leadership, change and stress”, in Cooper, C., Campbell Quick, J. en Schabracq, M. J. (red..), *International Handbook of Work and Health Psychology*, 3e druk, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, blz. 415.

1.3. RECHTSKADER

1.3.1. ALGEMENE BEGINSELEN

In de EU ([14]) zijn werkgevers verplicht om, als onderdeel van hun wettelijke "zorgplicht", de gezondheid en veiligheid van hun werknemers adequaat te beschermen. Arbeidsgezondheidszorg heeft niet alleen tot doel om werknemers gezond te houden, maar ook om verbeteringen aan te brengen in de bescherming van de gezondheid op de werkplek. Door middel van arbeidsgezondheidszorg kan een werkgever laten zien dat hij de aan zijn "zorgplicht" verbonden verantwoordelijkheden serieus neemt, mits de zorg wordt verleend door gekwalificeerde specialisten in kwaliteitsgeborgde omstandigheden en de resultaten naar behoren worden gedocumenteerd.

Om aan hun "zorgplicht" te kunnen voldoen, moeten werkgevers en managers op de hoogte zijn van het rechtskader. Tegemoetkomen aan behoeften zou niet reactief moeten zijn. In plaats daarvan kan een werkgever allereerst blijk geven van zijn betrokkenheid en zorgplicht door preventieve maatregelen te treffen, zoals bepaald in artikel 6 van de kaderrichtlijn inzake gezondheid en veiligheid op het werk ([15]):

Bij de tenuitvoerlegging van de in lid 1, eerste alinea, genoemde maatregelen neemt de werkgever de volgende algemene preventiebeginselen in acht:

— *risico's voorkomen;*
— *evalueren van risico's die niet kunnen worden voorkomen;*
— *bestrijding van de risico's bij de bron.*

Het domein arbeid en veiligheid wordt gereguleerd door wetten op nationaal niveau en enkele gemeenschappelijke EU-kaders. In dit deel van de gids wordt ingezoomd op die EU-kaders, wordt een kort overzicht van de belangrijkste wetgeving gegeven en wordt het begrip "zorgplicht" beschreven.

De arbeidswetgeving van de EU bestaat uit primair en secundair recht, dat de nationale wetgeving op dit gebied aanvult. De arbeidswetgeving van de EU is gericht op de verbetering en harmonisatie van de levens- en arbeidsomstandigheden van werknemers en is in de loop van de tijd verder ontwikkeld. Een van de oprichtingsverdragen van de EU, het Verdrag tot oprichting van de Europese Economische Gemeenschap ([16]), bevatte artikelen met betrekking tot de gelijkheid van werknemers, die werden gevolgd door

(14) Artikel 5, Richtlijn 89/391/EEG van de Raad van 12 juni 1989 betreffende de tenuitvoerlegging van maatregelen ter bevordering van de verbetering van de veiligheid en de gezondheid van de werknemers op het werk (PB L 183 van 29.6.1989, blz. 1): "De werkgever is verplicht te zorgen voor de veiligheid en de gezondheid van de werknemers inzake alle met het werk verbonden aspecten."

(15) Richtlijn 89/391/EEG van de Raad van 12 juni 1989 betreffende de tenuitvoerlegging van maatregelen ter bevordering van de verbetering van de veiligheid en de gezondheid van de werknemers op het werk (PB L 183 van 29.6.1989, blz. 1).

(16) Het Verdrag tot oprichting van de Europese Economische Gemeenschap werd op 25 maart 1957 ondertekend in Rome en trad in werking op 1 januari 1958. Dit verdrag is verder ontwikkeld en is nu het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie.

sociale overeenkomsten in het Verdrag van Amsterdam ([17]). Het EU-rechtskader inzake arbeid vormt een gemeenschappelijk fundament voor richtlijnen en andere, daaraan gerelateerde documenten waarin bijzondere aandacht aan deze onderwerpen wordt besteed ([18]). De toepassing van EU-wetgeving op nationaal niveau wordt afgedwongen door de omzetting ervan in nationale wetgeving van de lidstaat.

1.3.2. HUIDIGE WETGEVING

De belangrijkste rechtshandeling is het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie (VWEU) ([19]) met zijn algemene beginselen, zoals uiteengezet in artikel 153. Op grond van artikel 153 kunnen het Europees Parlement en de Europese Raad richtlijnen vaststellen, die bindend, maar niet rechtstreeks toepasselijk zijn, aangezien de lidstaten deze eerst moeten "omzetten" in nationale wetgeving ([20]). Artikel 153 schrijft voor dat de EU de nationale wetgeving op onder meer de volgende gebieden moet aanvullen: gezondheid en veiligheid op het werk ([21]), arbeidsvoorwaarden (contracten), sociale zekerheid en sociale bescherming, en werkzekerheid, informatieverstrekking, belangenbehartiging en gelijke kansen ([22]). Artikel 10 VWEU heeft ook tot doel om discriminatie in vele vormen te bestrijden, waaronder op grond van geslacht, ras of etnische afkomst, godsdienst of overtuiging, handicap of leeftijd. Op grond van artikel 10 VWEU zijn nog enkele andere richtlijnen ontwikkeld, bijvoorbeeld met betrekking tot gendergelijkheid ([23]).

Werktijden en betaald verlof

Richtlijn 2003/88/EG van 4 november 2003 ([24]) bevat verschillende minimumvoorschriften. Daartoe behoren een dagelijkse rusttijd van ten minste 11 uur, een maximale gemiddelde wekelijkse arbeidstijd van 48 uur, jaarlijkse vakantie met behoud van loon van ten minste vier weken en enkele verdere bepalingen betreffende werknemers in ploegendienst. De richtlijn is in hoofdzaak van toepassing op de particuliere en de publieke sector; enkele uitzonderingen zijn van toepassing op bijvoorbeeld wetshandhavers, zeevarenden, vliegtuigbemanningen en zwangeren ([25]).

---

(17) Verdrag van Amsterdam houdende wijziging van het Verdrag betreffende de Europese Unie, de Verdragen tot oprichting van de Europese Gemeenschappen en sommige bijbehorende akten. Het Verdrag van Amsterdam is op 2 oktober 1997 in Amsterdam ondertekend en op 1 mei 1999 in werking getreden.

(18) Bijvoorbeeld het Gemeenschapshandvest van de sociale grondrechten van werknemers van 30 mei 1989, COM(89) 248 definitief; de kaderrichtlijn inzake gezondheid en veiligheid op het werk (89/391/EEG) en Richtlijn 2003/88/EG van het Europees Parlement en de Raad van 4 november 2003 betreffende een aantal aspecten van de organisatie van de arbeidstijd, PB L 299 van 18.11.2003. Voor een uitgebreid overzicht van aanverwante EU-wetgeving: Reisenhuber, K., *European Employment Law – A systematic exposition*, Intersentia Publishing, Cambridge, Antwerpen, Portland, 2012; Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017, blz. 9 e.v. (in het Duits).

(19) Geconsolideerde versie van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie, PB C 326 van 26.10.2010, blz. 47.

(20) Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017, blz. 4 (in het Duits).

(21) Geconsolideerde versie van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie – Derde deel: het beleid en intern optreden van de Unie – Artikel 153 (oud artikel 137 VEG), PB C 202 van 7.6.2016, blz. 114: "a) de verbetering van met name het arbeidsmilieu, om de veiligheid en de gezondheid van de werknemers te beschermen; b) de arbeidsvoorwaarden; c) de sociale zekerheid en de sociale bescherming van de werknemers".

(22) Franzen, M., Gallner, I. en Oetker, H., *Commentary on European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2019, blz. 135 (in het Duits).

(23) Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017, blz. 13 (in het Duits).

(24) Richtlijn 2003/88/EG van het Europees Parlement en de Raad van 4 november 2003 betreffende een aantal aspecten van de organisatie van de arbeidstijd, PB L 299 van 18.11.2003, blz. 9.

(25) Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017, blz. 263 e.v.

Transparantie en bewijs van arbeidsvoorwaarden voor werknemers

Richtlijn (EU) 2019/1152 van 20 juni 2019 ([26]) vereist dat elke werknemer beschikt over een uitdrukkelijke, juridisch geldige overeenkomst in schriftelijke vorm. De richtlijn bevordert de verbetering van de arbeidsvoorwaarden voor alle werknemers in de EU door deze transparant en vergelijkbaar te maken. Hierdoor kunnen werknemers hun rechten en plichten kennen en hebben ze rechtszekerheid. Bovenal zorgt de richtlijn voor de harmonisatie en toepasbaarheid van Europese arbeidsovereenkomsten ([27]).

Veiligheid en gezondheid op het werk

Richtlijn 89/391/EEG van 12 juni 1989 ([28]) voorziet in normen voor de preventie van beroepsrisico's en de bescherming van de gezondheid en veiligheid op het werk. In deze richtlijn zijn verplichtingen en verantwoordelijkheden voor zowel werkgevers als werknemers vastgesteld, is het recht op toegang tot informatie vastgelegd en worden instructies gegeven. Zo vallen zaken als toegang tot medische onderzoeken, brandbeveiliging en het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen in bepaalde werkomgevingen ([29]) onder deze richtlijn ([30]).

Het begrip zorgplicht

Dit is een algemeen bekend begrip, dat vaak wordt gebruikt om uitdrukking te geven aan de verplichting van werkgevers om zorg te dragen en verantwoordelijkheid te nemen voor het welzijn en de bescherming van hun medewerkers. De term "zorgplicht" wordt in EU-wetgeving niet expliciet genoemd. Wel is het opgenomen in sommige nationale rechtshandelingen van de lidstaten. Het begrip zorgplicht kan niettemin worden afgeleid uit bepaalde termen die worden genoemd in Verordening nr. 31 (EEG), 11 (EGA) ([31]), aangezien die verordening verwijst naar de beginselen van behoorlijk bestuur en ondersteuning, gezondheidszorg en sociale zorg ([32]).

---

(26) Richtlijn (EU) 2019/1152 van het Europees Parlement en de Raad van 20 juni 2019 betreffende transparante en voorspelbare arbeidsvoorwaarden in de Europese Unie (PB L 186 van 11.7.2019, blz. 105).

(27) Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017, blz. 297-298.

(28) Richtlijn van 12 juni 1989 van de Raad betreffende de tenuitvoerlegging van maatregelen ter bevordering van de verbetering van de veiligheid en de gezondheid van de werknemers op het werk (89/391/EEG, PB L 183 van 29.6.1989, blz. 1).

(29) De gedetailleerde bepalingen inzake persoonlijke beschermingsmiddelen zijn te vinden in Verordening (EU) 2016/425 van het Europees Parlement en de Raad van 9 maart 2016 betreffende persoonlijke beschermingsmiddelen en tot intrekking van Richtlijn 89/686/EEG van de Raad (PB L 81 van 31.3.2016, blz. 51).

(30) De opleidingsvereisten zijn te vinden in de artikelen 11 en 12 van Richtlijn (EU) 2019/1152 van het Europees Parlement en de Raad van 20 juni 2019 betreffende transparante en voorspelbare arbeidsvoorwaarden in de Europese Unie (PB L 186 van 11.7.2019, blz. 105).

(31) Verordening nr. 31 (E.E.G.), nr. 11 (E.G.A), tot vaststelling van het statuut van de ambtenaren en de regeling welke van toepassing is op de andere personeelsleden van de Europese Economische Gemeenschap en de Europese Gemeenschap voor Atoomenergie (PB 45 van 14.6.1962, blz. 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, blz. 111 e.v.

Resumerend biedt de EU-wetgeving een kader voor het arbeidsrecht in de nationale rechtsstelsels. Dit kader varieert per onderwerp wat de gedetailleerdheid en de inhoud van de regelgeving betreft. Hetzelfde geldt voor de zorgplicht van werkgevers en personen die verantwoordelijk zijn voor personeel. Sommige nationale wetgevingen bevatten een duidelijke definitie van het begrip zorgplicht, wat resulteert in een directe verplichting voor managers. Op EU-niveau is dit niet uitdrukkelijk het geval. Om zich bewust te zijn van hun verantwoordelijkheden en verplichtingen, dienen managers ([33]) bekend te zijn met de nationale arbeidswetgeving en-rechtspraak.

(33) Artikel 5, Richtlijn 89/391/EEG van de Raad van 12 juni 1989 betreffende de tenuitvoerlegging van maatregelen ter bevordering van de verbetering van de veiligheid en de gezondheid van de werknemers op het werk (PB L 183 van 29.6.1989, blz. 1): “De werkgever is verplicht te zorgen voor de veiligheid en de gezondheid van de werknemers inzake alle met het werk verbonden aspecten.”

2. ONTWIKKELING VAN EEN MEDEWERKERS-WELZIJNSBELEID

Hoewel welzijnsinitiatieven onderdeel zijn van de modus operandi van de meeste autoriteiten en organisaties, hebben ze veelal een ad-hockarakter en worden ze vaak uitgevoerd zonder voldoende aandacht voor de daadwerkelijke behoeften van de verschillende teams en functies. In asiel- en opvangsettings kan een dergelijke benadering onvoldoende zijn voor een adequaat beheer van het welzijn van medewerkers, die bij de uitvoering van hun taken in veeleisende werkomgevingen vaak uiteenlopende gradaties van onzekerheid en stress moeten verdragen. Daarom wordt aanbevolen om een samenhangend medewerkerswelzijnsbeleid voor asiel- en opvangsettings te ontwerpen en in te voeren.

Dat beleid moet zijn gericht op het proactief bevorderen van het medewerkerswelzijn gedurende de volledige tewerkstellingscyclus, vanaf de werving tot en met de inwerkperiode en gedurende het hele dienstverband tot de vertrekfase. Het beleid moet worden ontworpen aan de hand van een regelmatige analyse van het personeelsprofiel en de behoeften binnen de autoriteit, en in overeenstemming met de acht medewerkerswelzijnsnormen (SWS'en) die in deze gids worden voorgesteld of de normen die de autoriteit zelf heeft vastgesteld.

Een medewerkerswelzijnsbeleid moet evenveel gewicht geven aan onmiddellijke ondersteuning en **proactieve preventieve zorg op lange termijn** als aan monitoring en evaluatie. Monitoring en evaluatie vormen een belangrijk instrument voor het tijdig signaleren van de noodzaak van aanpassingen van welzijnsmaatregelen en-benaderingen op basis van een beoordeling van de prestaties en behoeften.

FIGUUR 2. Voornaamste stappen bij het ontwikkelen van een medewerkerswelzijnsbeleid

Dit proces kan worden ondersteund door **drie belangrijke beleidsdocumenten betreffende medewerkerswelzijn**. Een medewerkerswelzijnsstrategie is gekoppeld aan een actieplan waarin de maatregelen voor het medewerkerswelzijn zijn vastgelegd. Wanneer die maatregelen systematisch worden gemonitord, vormen de resultaten daarvan input voor de volgende stap van de strategie en levert dit belangrijke informatie op voor mogelijke aanpassingen.

2.1. MEDEWERKERSWELZIJNSNORMEN

In deze gids worden **acht SWS'en** ([34]) geformuleerd, die samen staan voor goed bestuur inzake medewerkerswelzijn op het gebied van asiel en opvang.

Alle normen zijn **even waardevol** en de ene weegt niet zwaarder dan de andere. Op basis van deze normen worden kwaliteitsbenchmarks gedefinieerd, aan de hand waarvan relevante procedures en maatregelen worden ingevoerd, zodat het welzijn van de medewerkers binnen een autoriteit/organisatie wordt geprioriteerd en beschermd. Elke norm (met de bijbehorende kwaliteitsbenchmark) is gekoppeld aan een reeks indicatoren (maximaal vier) waarmee de resultaten van het medewerkerswelzijnsbeleid kunnen worden gemeten.

De randvoorwaarden die nodig zijn om te voldoen aan de acht voorgestelde normen moeten door de autoriteit zelf worden vastgesteld. Het medewerkerswelzijn zal verbeteren wanneer de normen worden opgenomen in het beleid van een autoriteit. Autoriteiten die al een sterk kader voor medewerkerswelzijn hebben en hun eigen normen hebben vastgesteld, worden aangemoedigd om die te behouden. Autoriteiten die nog niet over een dergelijk kader beschikken, worden aangemoedigd om de in deze gids voorgestelde normen te evalueren.

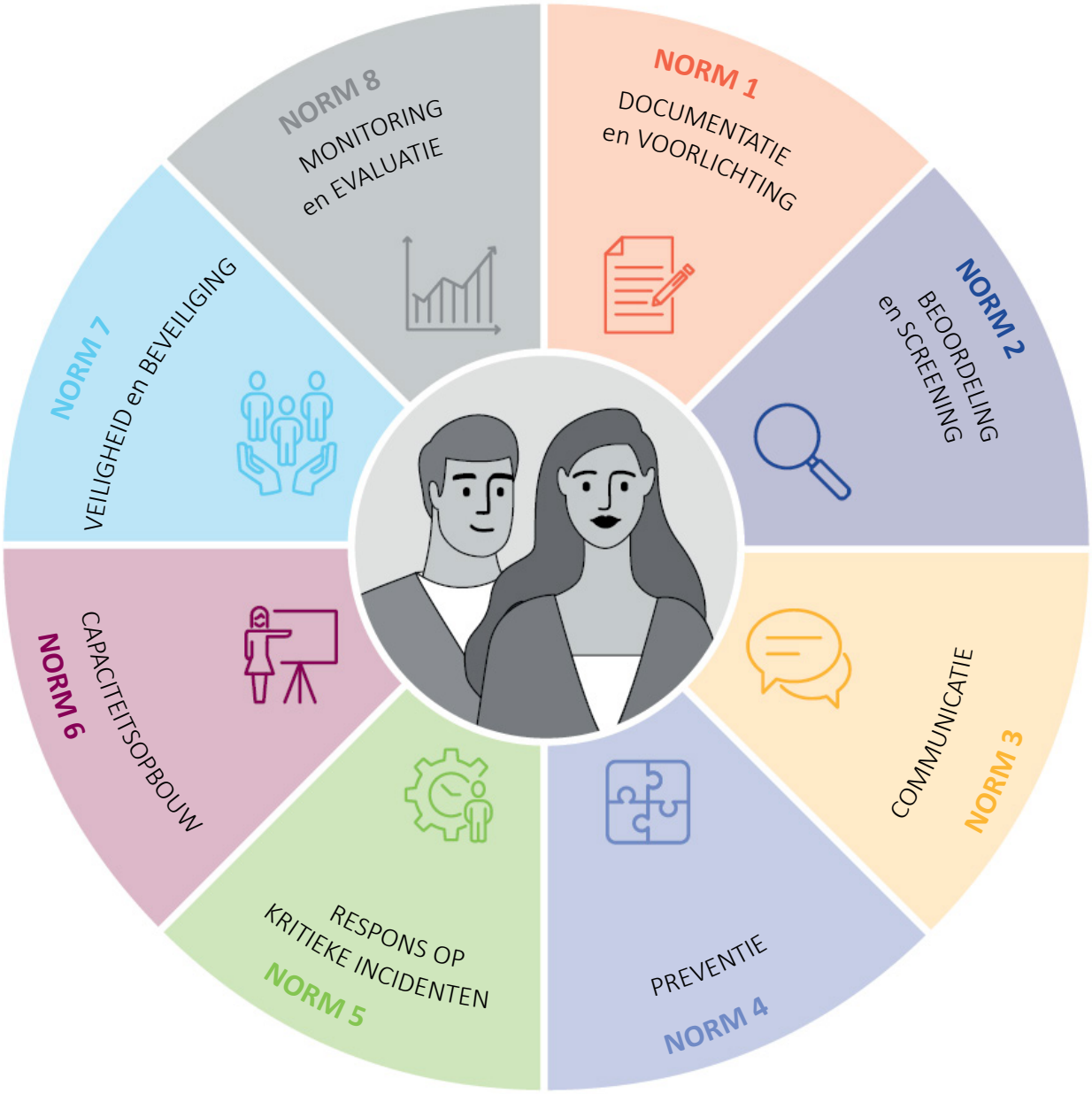
De persoon/afdeling die verantwoordelijk is voor de toepassing van de normen (aan de hand van de reeks indicatoren) kan bijvoorbeeld zijn:

— de manager;
— de teamleider;
— de HR-afdeling.

De normen, kwaliteitsbenchmarks en indicatoren slaan thematisch terug op de basisvereisten voor het goed functioneren van de organisatie, zoals documentatie, transparantie, informatievoorziening, capaciteitsopbouw, beveiliging, gezondheid en communicatie. Steeds ligt de **nadruk op het voorkomen** van werkgerelateerde gezondheidsproblemen (waaronder ook lichamelijk en emotioneel welzijn vallen).

(34) Deze normen zijn zorgvuldig ontwikkeld door de deskundigen die betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van deze praktische gids.

FIGUUR 3. De acht SWS'en



NORM 1: documentatie en voorlichting
Autoriteiten beschikken over een gedocumenteerde medewerkerswelzijnsstrategie die via relevante en overeengekomen kanalen wordt gecommuniceerd.

NORM 2: beoordeling en screening
Autoriteiten stellen managers in de gelegenheid om de basisvaardigheden te verwerven die nodig zijn om hun teams te beoordelen en op aspecten van medewerkerswelzijn te screenen.

NORM 3: communicatie
Autoriteiten bevorderen duidelijke en holistische communicatie via verschillende overeengekomen platforms en kanalen.

NORM 4: preventie
Autoriteiten nemen duurzame preventieve maatregelen om de geestelijke gezondheid van hun werknemers te bevorderen en te beschermen.

NORM 5: respons op kritieke incidenten
Autoriteiten geven specifieke ondersteuning aan medewerkers die betrokken zijn geweest bij een kritiek incident.

NORM 6: capaciteitsopbouw
Autoriteiten voorzien hun medewerkers van de middelen om passende vaardigheden te ontwikkelen.

NORM 7: veiligheid en beveiliging
Autoriteiten implementeren en communiceren concrete richtsnoeren inzake gezondheid, veiligheid en beveiliging ([35]) op basis van een analyse van de risico's in verschillende werkomgevingen (waaronder in het veld).

NORM 8: monitoring en evaluatie
Autoriteiten controleren en evalueren regelmatig de doeltreffendheid van de ingevoerde medewerkerswelzijnsmaatregelen en integreren de geleerde lessen daarin.

N.B.: In deze praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers worden een gedragscode en een beleid tegen (seksuele) intimidatie (of een soortgelijk beleid) niet specifiek behandeld, maar dat beleid en de medewerkerswelzijnsstrategie moeten elkaar wel aanvullen en zijn even belangrijk ([36]).

Tot slot zouden werkgevers, hoewel zij alleen verantwoordelijk zijn jegens hun medewerkers, in sommige gevallen ook directe ondersteuning aan getroffen familieleden moeten overwegen. Dat kan bijvoorbeeld nodig zijn wanneer die medewerker betrokken is geweest bij een kritiek incident met blijvende gevolgen.

(35) Onder beveiliging wordt hier verstaan: bescherming tegen bedreigingen die uitgaan van andere personen, omgevingsfactoren enz.

(36) Bij de introductie van medewerkers moet al het relevante beleid, met inbegrip van het beleid inzake seksuele uitbuiting en misbruik, fraude en corruptie, om maar een paar gebieden te noemen, aan de orde komen. Ook wordt geadviseerd om medewerkers van asiel- en opvangautoriteiten die al zijn ingewerkt te herinneren aan de normen van de gedragscode.

2.1.1. NORM 1: DOCUMENTATIE EN VOORLICHTING

Het doel van norm 1 is ervoor te zorgen dat het welzijnsbeleid van de autoriteit ([38]) goed gedocumenteerd is en naar alle medewerkers wordt gecommuniceerd. Een medewerkerswelzijnsstrategie moet op participatieve wijze worden ontwikkeld, rekening houdend met de door specifieke doelgroepen geïdentificeerde behoeften en met diversiteit. De medewerkerswelzijnsstrategie moet toegankelijk zijn voor alle medewerkers van de autoriteit. Om een volledig beeld te krijgen, wordt aanbevolen om medewerkers van verschillende afdelingen te laten deelnemen aan dit proces, inclusief medewerkers van de veiligheids- en beveiligingsafdelingen. Voor de ondersteuning van het proces zou een vrijwillige taskforce van deskundigen kunnen worden opgericht. De uitrol van de medewerkerswelzijnsstrategie moet worden bekrachtigd door het senior management. De strategie moet worden bijgewerkt op basis van de risico's en behoeften die tijdens de regelmatige monitoringactiviteiten, behoeftenanalyses en risicobeoordelingen van de autoriteit zijn vastgesteld. Om een effectieve en vertrouwelijke communicatie met de medewerkers te waarborgen, moeten de kanalen voor het delen van informatie over medewerkerswelzijn zorgvuldig worden geselecteerd. Het is aan te raden om een algemeen e-mailadres voor aan medewerkerswelzijn gerelateerde aangelegenheden aan te maken.

Norm 1: Autoriteiten hebben een gedocumenteerde medewerkerswelzijnsstrategie die via relevante en overeengekomen kanalen wordt gecommuniceerd ([37]).

De **verantwoordelijkheid voor het voldoen aan norm 1** ligt bij het senior management, in nauwe samenwerking met de geselecteerde taskforce van deskundigen en de HR-afdeling.

KWALITEITSBENCHMARKS	INDICATOREN
KB1. In een medewerkerswelzijnsstrategie wordt beschreven wat onder medewerkerswelzijn wordt verstaan en welke maatregelen zijn genomen om medewerkers te ondersteunen	**1a.** Een taskforce van deskundigen doet een voorstel voor een medewerkerswelzijnsstrategie, met inbegrip van maatregelen ter ondersteuning van medewerkers en koppelingen met ander beleid (beleid tegen intimidatie, gedragscode) **1b.** Het senior management keurt de medewerkerswelzijnsstrategie goed **1c.** Een actieplan medewerkerswelzijn omvat de belangrijkste activiteiten die in de loop van het jaar moeten worden uitgevoerd **1d.** Voor de evaluatie en actualisering van de medewerkerswelzijnsstrategie wordt een tijdschema vastgesteld
KB2. Er zijn standaardwerkwijzen (SOP's) ingevoerd	**2a.** Voor alle rollen en verantwoordelijkheden worden SOP's ontwikkeld **2b.** Het management past de SOP's toe
KB3. De medewerkerswelzijnsstrategie is gemakkelijk toegankelijk, concreet en opgesteld in een taal die alle medewerkers kunnen begrijpen	**3a.** Alle medewerkers zijn op de hoogte van en hebben toegang tot de medewerkerswelzijnsstrategie **3b.** Medewerkers hebben materiaal ontvangen met informatie over de beschikbare activiteiten
KB4. Alle medewerkers worden systematisch geïnformeerd over de medewerkerswelzijnsstrategie, het actieplan en de beschikbare welzijnsmaatregelen, alsmede over de wijze waarop zij toegang kunnen krijgen tot ondersteuning	**4a.** Aantal medewerkers dat met de beschikbare welzijnsactiviteiten wordt bereikt **4b.** Introductiemodules voor nieuwkomers, inclusief informatie over medewerkerswelzijn

(37) Voor informatie over hoe deze norm kan worden bereikt, zie bijlage 2 "Medewerkerswelzijnsnormen (poster)", waarin alle SWS'en in één oogopslag worden geïntroduceerd in posterformaat, bijlage 3 "Model voor een medewerkerswelzijnsstrategie" en bijlage 5 "Medewerkerswelzijnsboodschappen".

(38) Voor nuttige informatie over het ontwikkelen van een medewerkerswelzijnsbeleid, zie hoofdstuk 2 "Ontwikkeling van een medewerkerswelzijnsbeleid".

2.1.2. NORM 2: BEOORDELING EN SCREENING

Norm 2: Autoriteiten stellen managers in de gelegenheid om de basisvaardigheden te verwerven die nodig zijn om hun teams te beoordelen en op aspecten van medewerkerswelzijn te screenen ([39]).

Het doel van norm 2 is ervoor te zorgen dat managers in staat zijn en beschikken over de middelen om – op basisniveau – de welzijnsbehoeften binnen hun teams te identificeren en te screenen en om eventuele problemen te signaleren. Hoewel opleiding op het werk en doorlopende professionele ontwikkeling essentieel zijn, is de duidelijke formulering van functiebeschrijvingen en taakomschrijvingen met het oog op een goede selectie van asiel- en opvangpersoneel ook van belang. Kandidaten moeten zich bewust zijn van de specifieke uitdagingen die de functie met zich mee kan brengen. Screeningprocedures kunnen worden versterkt door het invoegen van specifieke vragen over weerbaarheid en manieren om met stressvolle situaties om te gaan in een "schema met vragen voor het sollicitatiegesprek". Dit schema kan worden gebruikt bij de werving van medewerkers of in de inwerkfase, nadat nieuwe medewerkers zijn geselecteerd. Verder kan een vraag over hoe mensen invulling geven aan zelfzorg, nuttig zijn. Om rekening te houden met diversiteit, kan het ook nodig zijn dergelijke instrumenten te evalueren en cultureel en contextueel passend te maken. Managers en HR-afdelingen moeten in staat worden gesteld om voor het vervullen van hun taken de juiste vaardigheden te gebruiken.

De **verantwoordelijkheid voor het voldoen aan norm 2** ligt bij de HR-afdeling, ondersteund door de taskforce van deskundigen, in samenwerking met managers en teamleiders.

KWALITEITSBENCHMARKS	INDICATOREN
KB1. De HR-afdeling en managers beschikken over de vaardigheden om duidelijke functiebeschrijvingen en relevante gespreksvragen te ontwikkelen voor selectiedoeleinden	**1a.** De taakomschrijvingen en functieomschrijvingen voor managers en medewerkers bevatten duidelijke vereisten **1b.** Het sollicitatiegesprekssschema omvat een onderdeel over welzijn (stressmanagement) en een vraag over de gedragscode
KB2. Managers zijn gekwalificeerd om de fundamentele fysiologische en psychologische druk en behoeften van hun teamleden te herkennen	**2a.** Een aantal managers neemt deel aan een basisopleiding over het identificeren van fysiologische/psychologische druk **2b.** De behoeften van alle medewerkers worden eenmaal per jaar tijdens alle fasen van het dienstverband in een geïnstitutionaliseerd monitoringproces beoordeeld **2c.** Het percentage medewerkers dat feedback heeft gegeven, vormt een indicatie voor de inspanningen van hun directe leidinggevenden om de werkdruk en persoonlijke belasting te herkennen

(39) Voor informatie over hoe deze norm kan worden bereikt, zie bijlage 6 "Modelschema voor sollicitatiegesprekken", met voorgestelde vragen over stressmanagement en zelfzorg. Over het algemeen zullen potentiële stressfactoren op de werkplek en in de werkomgeving moeten worden benoemd. Dit kan deel uitmaken van de functieomschrijving, om transparantie vanaf het allereerste begin van het proces mogelijk te maken.

2.1.3. NORM 3: COMMUNICATIE

Norm 3 heeft tot doel dat er duidelijke, tijdige, waarheidsgetrouwe en relevante communicatie plaatsvindt binnen autoriteiten en hun teams. Bovendien dienen alle medewerkers zich bewust te zijn van het belang van transparante communicatie op alle niveaus om een sfeer van vertrouwen op het werk te garanderen. Informatie moet worden overgedragen via geschikte kanalen en platforms die voor alle medewerkers toegankelijk en eenvoudig in het gebruik zijn. Bovendien dient de communicatie tussen lijnmanagers en hun respectieve teams en binnen teams op een ethische en respectvolle manier plaats te vinden. Een bottom-upbenadering van allerlei kwesties en uitdagingen wordt aangemoedigd en waar mogelijk geïntegreerd. Dit is cruciaal om doelen te kunnen bereiken en voor een gezonde werkomgeving te zorgen. Met name moeten managers in staat zijn om effectief en empathisch te communiceren met de teams die zij aansturen. Om in een verscheidenheid aan contexten met medewerkers over persoonlijke of werkgerelateerde aangelegenheden van gedachten te kunnen wisselen, is opleiding op het gebied van communicatievaardigheden nodig. Met het oog daarop wordt aanbevolen om capaciteit op het gebied van communicatievaardigheden en het geven van constructieve feedback op te bouwen. Lijnmanagers wordt geadviseerd om systematisch tijdslots in te plannen voor uitwisselingen met hun teams, in de vorm van zowel individuele als teamgesprekken.

Norm 3: Autoriteiten bevorderen duidelijke en holistische communicatie via verschillende overeengekomen platforms en kanalen ([40]).

De **verantwoordelijkheid voor het voldoen aan norm 3** ligt bij de HR-afdeling, opleidings- en capaciteitsopbouweenheden en de respectieve afdelingen en lijnmanagers. Werknemers wordt geadviseerd om zich bij het plannen van regelmatige vergaderingen proactief op te stellen en om in te gaan op voorstellen voor gedachtewisselingen met hun managers en collega's.

KWALITEITSBENCHMARKS	INDICATOREN
KB1. Managers en medewerkers overleggen met elkaar met behulp van communicatievaardigheden waarin relevantie, waarheidsgetrouwheid, transparantie en respect centraal staan	**1a.** Aantal medewerkers en managers dat deelneemt aan een opleiding op het gebied van communicatievaardigheden **1b.** Percentage medewerkers dat aangeeft dat de communicatie van hun directe leidinggevenden professioneel, transparant en respectvol is **1c.** De samenvatting van de bevindingen van de jaarlijkse feedbackenquête onder medewerkers is toegankelijk voor alle medewerkers
KB2. Er is een structuur die alle medewerkers in staat stelt om deel te nemen aan een persoonlijke uitwisseling met hun respectieve lijnmanagers over zowel professionele taken als welzijn	**2a.** Aantal een-op-eengesprekken die zijn gehouden/waaraan is deelgenomen **2b.** De hoeveelheid positieve (constructieve/nuttige) feedback die tijdens dergelijke regelmatige gesprekken is ontvangen

(40) Voor informatie over hoe deze norm kan worden bereikt, zie de interventies die worden beschreven in Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn, bijlage 3 "Semigestructureerde check-ins of een-op-eengesprekken", in de tabel over de ontwikkeling van zachte vaardigheden: communicatie en communicatietechnieken in bijlage 14 "Voorbeeld van een opleidingsprogramma met focus op medewerkerswelzijn", bijlage 17 "Focusgroepdiscussies", hoofdstuk 3.3.1 "Beheer van kritieke incidenten", hoofdstuk 3.3.2 "Collegiale ondersteuning na een kritiek incident" en hoofdstuk 3.3.3 "Geïntegreerd incidententeam". Zie ook Deel III: Monitoring en evaluatie, bijlage 4, over communicatietechnieken en het verzamelen van betekenisvolle feedback.

2.1.4. NORM 4: PREVENTIE

Norm 4: Autoriteiten nemen duurzame preventieve maatregelen om de geestelijke gezondheid van hun werknemers te bevorderen en te beschermen ([41]).

2.1.4.Norm 4 zorgt ervoor dat autoriteiten zich op een algemeen niveau proactief bezighouden met het voorkomen van stressreacties en burn-out bij hun managers en eerstelijnsfunctionarissen en met het bevorderen van de lichamelijke en geestelijke gezondheid van hun medewerkers. Dit kan enerzijds door het uitvoeren van regelmatige risicobeoordelingen ([42]) in het kader van doorlopende monitoringactiviteiten, en anderzijds in de vorm van vroegtijdige feedbacksessies. Deze feedbacksessies kunnen worden aangevuld met opleidingen om de eerste tekenen van stress te herkennen en met het versterken van positieve copingmechanismen en weerbaarheid van medewerkers. De ondersteuning kan ook bestaan uit het stimuleren van medewerkers om gezonde grenzen te stellen en het aanbieden van de nodige reguliere welzijnsactiviteiten, zoals educatieve supervisie of "intervisie" ([43]). Regelmatige educatieve supervisie en andere vormen van ondersteuning door daartoe opgeleide professionals in de geestelijke gezondheidszorg kunnen nodig zijn als preventieve maatregel voor teams met een bijzonder risico op blootstelling aan plaatsvervangend trauma. Het aanmoedigen van medewerkers om gedragsveranderingen bij collega's waar te nemen is een belangrijk onderdeel van de onderlinge zorg in een team. Verder wordt autoriteiten geadviseerd om teams op te richten die in actie kunnen komen in geval van een incident (zoals stressmanagement, incidenten- of collegiale ondersteuningsteams ([44])). Ook zou een standaardwerkwijze (SOP) moeten worden ontwikkeld waarin de taken en beperkingen van een dergelijk intern interventie-/incidententeam duidelijk worden uiteengezet.

Daarnaast wordt aanbevolen om, indien van toepassing, externe specialisten aan te wijzen voor de ondersteuning van medewerkers op basis van een overeengekomen memorandum van overeenstemming waarin de te verlenen ondersteuning en de beperkingen daarvan worden verduidelijkt. Deze externe specialisten kunnen bijvoorbeeld counselors, psychologen en andere medische professionals zijn. Alle medewerkers, en lijnmanagers in het bijzonder, moeten weten met wie contact moet worden opgenomen **voordat** een gezondheidscrisis zich ontvouwt. Tot slot kan als aanvullende goede praktijk binnen de autoriteit een algemeen team van vrijwilligers worden opgezet om bewustzijn van het belang van zelfzorg te creëren.

---

(41) Voor informatie over hoe deze norm kan worden bereikt, zie Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn, bijlage 9, (B) Het geval van Nederland, met betrekking tot het geïntegreerde incidententeam. Denk ook aan activiteiten die zijn gericht op teambuilding, zelfzorg en intervisie, om maar een paar dingen te noemen, en aanbevelingen voor de opleiding van managers en eerstelijnsfunctionarissen. Norm 4 is nauw verbonden met norm 5. Het EASO-animatiefilmpje *The importance of the early identification of signs of stress* (Het belang van vroege herkenning van tekenen van stress), 2021, kan nuttig zijn om het belang van ondersteuning aan eerstelijnsofficieren te benadrukken.

(42) Zie bijlage 4 "Modellen voor het actieplan en de risicobeoordeling". Een meer omvattende methode voor het beoordelen van risico's in het algemeen wordt beschreven in EU-OSHA, "Online interactive risk assessment", 2021. Dit uitgebreide onlinerisicobeoordelingsinstrument is voornamelijk gericht op micro- (minder dan tien werknemers) en kleine (minder dan vijftig werknemers) ondernemingen/organisaties. Aanbevolen wordt om de inhoud aan de doeleinden van asiel- en opvangautoriteiten aan te passen. Zie bijvoorbeeld de instrumenten inzake beveiligingsdiensten.

(43) "Educatieve supervisie" verwijst hier naar team- of casussupervisie en biedt teamleden een platform voor gestuurde reflectie en de kans om op een systematische manier met en van elkaar te leren. Intervisie is een vorm van kennisontwikkeling in een kleine groep professionals, managers of andere medewerkers die voor een gemeenschappelijke uitdaging of een gezamenlijk probleem staan. Zie ook Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn, hoofdstuk 4.3 "Educatieve supervisie".

(44) Voor meer informatie over het opzetten van dergelijke ondersteuningsteams, zie Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn, hoofdstuk 3.3.1 "Beheer van kritieke incidenten", hoofdstuk 3.3.2 "Collegiale ondersteuning na een kritiek incident" en hoofdstuk 3.3.3 "Geïntegreerd incidententeam".

De **verantwoordelijkheid voor het voldoen aan norm 4** ligt bij de HR-afdeling, ondersteund door de opleidings- en capaciteitsopbouweenheid en managers. Ook dragen medewerkers die lid zijn van de stressmanagement-, incidenten- of collegiale ondersteuningsteams enige verantwoordelijkheid, evenals andere interne of externe deskundigen. Het is belangrijk dat medewerkers die ondersteuning bij externe specialisten zoeken dat tijdens werktijd kunnen doen. Het faciliteren van logistieke regelingen is daarom van vitaal belang, evenals een gecoördineerde verwijzing naar de betreffende specialisten.

KWALITEITSBENCHMARKS	INDICATOREN
KB1. Medewerkers en managers hebben toegang tot een breed scala aan opleidingssessies om tekenen van stress te herkennen, stress te voorkomen en de geestelijke gezondheid in het algemeen te bevorderen	**1a.** Aantal medewerkers dat deelneemt aan opleidingssessies over stressmanagement **1b.** Percentage medewerkers dat aangeeft dat de aangeboden stof relevant was voor hun dagelijkse werkzaamheden
KB2. Medewerkers en managers hebben toegang tot ondersteuningsactiviteiten en -diensten (intern en/of extern)	**2a.** Contactpunt(en)/teams voor relevante interventies worden geselecteerd en opgeleid **2b.** Voor de geselecteerde contactpersoon/interventieteamleden en de door hen te leveren diensten is een taakopdracht opgesteld **2c.** Waar nodig zijn duidelijke selectiecriteria en een taakopdracht voor externe specialisten beschikbaar
KB3. Medewerkers en managers hebben toegang tot gezondheidsbevorderende activiteiten	**3a.** Aantal gezondheidsbevorderende activiteiten die zijn georganiseerd

2.1.5. NORM 5: RESPONS OP KRITIEKE INCIDENTEN

Norm 5 heeft tot doel ervoor te zorgen dat de autoriteit in staat is om medewerkers te ondersteunen bij het herstel van de mogelijke gevolgen van een kritiek incident op de (geestelijke) gezondheid. Deze norm onderstreept de noodzaak om instrumenten voor de omgang met kritieke situaties en duidelijk geformuleerde SOP's te ontwikkelen ([46]). De norm bevordert een doeltreffende, tijdige en duidelijke respons op medewerkers die een kritiek incident hebben meegemaakt ([47]). Autoriteiten wordt aangeraden ervoor te zorgen dat er gekwalificeerde, adequaat opgeleide teamleden zijn voor het ondersteunen van medewerkers in nood. Ten behoeve van de ondersteunende teams worden SOP's ontwikkeld. Daarin moeten de rollen en verantwoordelijkheden van de leden van de ingestelde stressmanagement-/incidenten-/collegiale ondersteuningsteams en de beperkingen daaraan worden beschreven. In de SOP's moet ook worden vermeld wanneer een geval moet worden doorverwezen naar een externe specialist of wanneer

Norm 5: Autoriteiten geven specifieke ondersteuning aan medewerkers die betrokken zijn geweest bij een kritiek incident ([45]).

(45) Voor informatie over hoe deze norm kan worden bereikt, zie de volgende paragrafen van Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn: Hoofdstuk 3.3.1 "Beheer van kritieke incidenten", hoofdstuk 3.3.2 "Collegiale ondersteuning na een kritiek incident" en hoofdstuk 3.3.3 "Geïntegreerd incidententeam". Voor relevante opleidingen, zie de onderdelen over de-escalatietechnieken, het herkennen van waarschuwingssignalen en aanbevelingen in deze paragrafen. Zie ten slotte bijlage 8 "Checklist voor kritieke incidenten".

(46) Zie Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn, hoofdstuk 3.3.1 "Beheer van kritieke incidenten" en bijlage 8 "Checklist voor kritieke incidenten".

(47) Norm 5 heeft betrekking op de ondersteuning van medewerkers bij kritieke incidenten, en niet noodzakelijkerwijs op het bredere gebied van het beheer van kritieke incidenten. Ondersteuning aan verzoekers en de-escalatie komen aan bod voor zover zij verband houden met medewerkerswelzijn. Doorverwijzing naar een interne of externe professionele entiteit zal nodig zijn om tegemoet te komen aan mogelijke follow-upbehoeften van betrokken verzoekers.

andere entiteiten (zoals de veiligheids-/beveiligingsafdeling of de politie) bij de zaak moeten worden betrokken. De mogelijkheid van capaciteitsopbouw op het gebied van de-escalatietechnieken moet beschikbaar zijn voor alle medewerkers, met name voor eerstelijnsfunctionarissen.

De **verantwoordelijkheid voor het voldoen aan norm 5** ligt bij het management, ondersteund door de teams die zijn opgericht om opvolging te geven aan kritieke incidenten, evenals de HR-afdeling en indien van toepassing de veiligheids-/beveiligingsafdeling.

KWALITEITSBENCHMARKS	INDICATOREN
KB1. Er is binnen de autoriteit een onafhankelijke, opgeleide vertrouwenspersoon (of een team van vertrouwenspersonen) benoemd, die (of dat) kan worden geraadpleegd na een kritiek incident	**1a.** De taakopdracht van die vertrouwenspersoon/dat team is omschreven **1b.** De vertrouwenspersoon/het team beschikt over de vaardigheden en opleiding om de benodigde ondersteuning te geven
KB2. Managers beschikken over duidelijke richtsnoeren voor de follow-up na een kritiek incident	**2a.** Voor het beheer van kritieke incidenten is een SOP ontwikkeld
KB3. Medewerkers en managers weten hoe ze na een kritiek incident om specifieke ondersteuning kunnen verzoeken en daar toegang toe kunnen krijgen	**3a.** Het bestaan, de rollen en de verantwoordelijkheden van deze vertrouwenspersoon/het interventieteam zijn gecommuniceerd naar alle relevante medewerkers **3b.** Door middel van informatiesessies (onderdeel van de introductie- of een andere personeelstraining) worden medewerkers bewust gemaakt van de SOP en de manier waarop (en aan wie) ze ondersteuning kunnen vragen/ontvangen in geval van een kritiek incident **3c.** Totaal aantal en soorten geregistreerde kritieke incidenten in verhouding tot de incidenten die follow-up met een medewerker vereisen **3d.** Percentage van de betrokken medewerkers dat aangeeft tevreden te zijn met de diensten van de vertrouwenspersoon/het interventieteam

2.1.6. NORM 6: CAPACITEITSOPBOUW

Norm 6: Autoriteiten voorzien hun medewerkers van de middelen om passende vaardigheden te ontwikkelen ([48]).

Norm 6 focust op de kerncompetenties die moeten worden versterkt of ontwikkeld om de vaardigheden van alle asiel- en opvangmedewerkers vast te stellen en te bevorderen. Tussen welzijn en het beschikken over de middelen om de dagelijkse taken op een goede manier uit te voeren bestaat een rechtstreeks verband. De overdracht van kennis moet via opleidingssessies en andere relevante uitwisselingsvormen worden bevorderd en mogelijk gemaakt. Om dit proces te ondersteunen moet er een kwalificatiestrategie zijn opgesteld, met inbegrip van een behoeftenanalyse en passende opleidingsformats. Autoriteiten wordt daarom geadviseerd een jaarlijks opleidingsplan te ontwikkelen dat ook een (op het verbeteren van het medewerkerswelzijn gerichte) opleiding in zachte vaardigheden omvat. Bovendien zouden collegiale ondersteuning en intervisie moeten worden bevorderd om medewerkers in staat te stellen met elkaar te discussiëren en van elkaar te leren.

(48) Zie Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn, bijlage 14 “Voorbeeld van een opleidingsprogramma met focus op medewerkerswelzijn”.

De **verantwoordelijkheid voor het voldoen aan norm 6** ligt bij het management en de interne en externe opleiders die de autoriteit daarbij ondersteunen ([49]).

KWALITEITSBENCHMARKS	INDICATOREN
KB1. De autoriteit heeft een analyse van de opleidingsbehoeften en een systematische evaluatie van opleidingsprogramma's ingevoerd om te zorgen voor een hoogwaardige, effectieve toepassing en overdracht van kennis in het dagelijks werk	**1a.** Onder de medewerkers van de autoriteit worden behoeftenanalyses uitgevoerd **1b.** Er is een opleidingsplan met ook medewerkerswelzijnsaangelegenheden opgesteld **1c.** Het opleidingsprogramma wordt geactualiseerd
KB2. De autoriteiten hebben een breed scala aan op het personeel toegesneden en gestandaardiseerde opleidingssessies geïmplementeerd	**2a.** Aantal gehouden opleidingssessies **2b.** Aantal gehouden opleidingssessies met een connectie met medewerkerswelzijn **2c.** Aantal deelnemers aan opleidingssessies per jaar
KB3. De autoriteiten bieden relevante aanvullende vormen van beroepsontwikkeling aan om kennisoverdracht te waarborgen	**3a.** Aantal medewerkers dat binnen een rapportageperiode deelneemt aan ondersteunende activiteiten (collegiale ondersteuning, intervisie, individuele/groepsbegeleiding enz.) **3b.** Percentage medewerkers dat in feedbacksessies heeft aangegeven dat een interventie als relevant voor het waarborgen van het welzijn werd ervaren

2.1.7. NORM 7: VEILIGHEID EN BEVEILIGING

Norm 7 heeft betrekking op het beperken van risico's door het vaststellen van goed gestructureerde en goed gecommuniceerde veiligheids- en beveiligingsprocedures ([51]). De focus ligt op het beoordelen van risico's voor de (lichamelijke en psychische) gezondheid die met veiligheid en beveiliging verband houden om SOP's en veiligheidsprocedures vast te stellen om medewerkers weerbaarder te maken. Met deze procedures kunnen risico's en de bijbehorende stress worden geminimaliseerd. Autoriteiten worden daarom geadviseerd om ervoor te zorgen dat hun HR-afdeling in een gestandaardiseerd formaat aan alle medewerkers en managers informatie over de toegang tot gezondheids-, veiligheids- en beveiligingsgerelateerde maatregelen en instructies verstrekt. Andere aanbevelingen zijn om een risicomonitoringmethodiek te ontwikkelen en jaarlijks een toegankelijk risicomonitoringplan op te stellen. Het wordt aanbevolen dat eerstelijnsfunctionarissen actief deelnemen aan risicomonitoring ([52]).

De **verantwoordelijkheden voor het voldoen aan norm 7** ligt bij de veiligheids- en beveiligingsafdeling(en), ondersteund door het senior management, HR-afdelingen en het/de gevestigde stressmanagementteam/contactperso(o)n(en).

Norm 7: Autoriteiten implementeren en communiceren concrete richtlijnen op het gebied van gezondheid, veiligheid en beveiliging (op basis van een analyse van risico's in verschillende werkomgevingen (waaronder in het veld) ([50]).

(49) Autoriteiten die niet beschikken over de capaciteit om interne opleidingen op basis van de opleidingsaanbevelingen van deze gids te verzorgen, zullen bepaalde opleidingen mogelijk moeten uitbesteden. Het EASO biedt relevante opleidingsmodules waarin enkele van de in deze gids voorgestelde thema's worden behandeld.

(50) Voor informatie over hoe deze norm kan worden bereikt, zie Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn, hoofdstuk 3.3.1 "Beheer van kritieke incidenten". Zie ook bijlage 8 "Checklist voor kritieke incidenten", die input kan vormen voor bepaalde elementen van een SOP of de risicomonitoringmethodiek. Daarnaast omvat Deel III: Monitoring en evaluatie nuttige enquêtes om de behoeften van medewerkers met betrekking tot veiligheid en beveiliging te informeren en te updaten, zoals beschreven in hoofdstuk 3.3.1 "Checklist voor de analyse van de voortgang van het medewerkerswelzijn".

(51) Risico's op het gebied van schade aan apparatuur of kantoorruimte of iets dergelijks vallen hier niet onder.

(52) Zie bijlage 4 "Modellen voor het actieplan en de risicobeoordeling".

KWALITEITSBENCHMARKS	INDICATOREN
KB1. Medewerkers en managers worden geïnformeerd over de rapportagehiërarchieën die moeten worden gebruikt in geval van andere noodgevallen/beveiligingsincidenten (naast kritieke incidenten)	**1a.** Er is een SOP die de SOP voor het beheer van kritieke incidenten aanvult en die wordt verspreid
KB2. Medewerkers en managers ontvangen informatie over toegang tot gezondheids-, veiligheids- en beveiligingsgerelateerde maatregelen/instructies	**2a.** Er is een speciale mailbox voor het ontvangen en beantwoorden van vragen van medewerkers **2b.** De typen zorgen die worden gemeld worden gedocumenteerd ([53]) **2c.** Percentage medewerkers dat in feedbacksessies heeft aangegeven dat er voldoende rekening wordt gehouden met hun veiligheid en beveiliging op de werkplek
KB3. Autoriteiten monitoren de risico's van elke werkplek in een continu en evoluerend risicobeheerproces, met deelname van eerstelijnsfunctionarissen, om waar nodig veiligheids-/beveiligingsmaatregelen aan te passen	**3a.** Methodiek en plan voor risicomonitoring aanwezig **3b.** Risicomonitoringplan wordt regelmatig bijgewerkt **3c.** Aantal eerstelijnsfunctionarissen dat heeft deelgenomen aan de jaarlijkse risicomonitoring

2.1.8. NORM 8: MONITORING EN EVALUATIE

Norm 8: Autoriteiten controleren en evalueren regelmatig de doeltreffendheid van de ingevoerde medewerkerswelzijnsmaatregelen en integreren de geleerde lessen daarin ([54]).

Norm 8 is in overeenstemming met de zorgplicht van de autoriteit. Deze norm hangt samen met het belang van de aanstelling van een contactpersoon of-team die of dat regelmatig activiteiten uitvoert om de ingevoerde medewerkerswelzijnsmaatregelen te monitoren en de impact ervan te observeren. Deze activiteiten omvatten een basisenquête naar het welzijn van medewerkers en werktevredenheidenquêtes. Dit heeft niet alleen tot doel om ervoor te zorgen dat medewerkerswelzijnsactiviteiten op schema blijven liggen, maar ook om potentiële opkomende welzijnskwesties en psychosociale risico's te identificeren voordat deze zich voordoen ([55]). Ook vergemakkelijkt dit de identificatie van gebieden waarop medewerkers zich weerbaar tonen en van goede praktijken voor interne leerdoeleinden.

De **verantwoordelijkheden voor het voldoen aan norm 8** ligt bij de monitoring- en evaluatieafdeling(en), ondersteund door het senior management en de HR-afdeling.

(53) Vertrouwelijkheid is een belangrijk principe in alle aan medewerkerswelzijn gerelateerde activiteiten.

(54) Voor informatie over hoe deze norm kan worden bereikt, zie de instrumenten in Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn, hoofdstuk 2.4 "Enquête arbeidskwaliteit", en Deel III: Monitoring en evaluatie, hoofdstuk 3.3 over het uitgebreide pakket voor het monitoren van het medewerkerswelzijn.

(55) Relevante instrumenten voor het opstellen van een monitoringplan voor medewerkerswelzijnsinterventies zijn te vinden in Deel III: Monitoring en evaluatie, hoofdstuk 3 "Pakket voor het monitoren van het medewerkerswelzijn".

KWALITEITSBENCHMARKS	INDICATOREN
KB1. Er is een monitoring- en evaluatiemethode om de doeltreffendheid van de ingevoerde medewerkerswelzijnsmaatregelen te beoordelen	**1a.** Er is een methode voor het monitoren en evalueren van het medewerkerswelzijn **1b.** Er is een contactpersoon/monitoringteam geselecteerd
KB2. Er worden regelmatig monitoring- en evaluatieactiviteiten uitgevoerd, waaronder op het gebied van risicobeheer ([56]) in verband met stress	**2a.** Jaarlijks worden er monitoring- en beoordelingsverslagen opgesteld **2b.** Bevindingen worden weerspiegeld in regelmatige aanbevelingen die aan het senior management worden voorgelegd **2c.** De aanbevelingen worden binnen een bepaald tijdsbestek gebruikt als input voor de herziening van de welzijnsstrategie en het actieplan medewerkerswelzijn

2.2. MEDEWERKERSWELZIJNSSTRATEGIE

Om het medewerkerswelzijn op een samenhangende en alomvattende manier te beheren, moeten asiel- en opvangautoriteiten de **ontwikkeling en uitvoering van een medewerkerswelzijnsstrategie** ([57]) overwegen. Een medewerkerswelzijnsstrategie vertaalt de SWS'en in concrete beleidsdoelstellingen om medewerkers in staat te stellen een gezond en productief beroepsleven te leiden en daarbij hun volledige potentieel aan te boren en te behouden. Daarnaast vertaalt de medewerkerswelzijnsstrategie de gestelde doelen in operationele, hoogwaardige welzijnsmaatregelen en-diensten die doelmatig en effectief zijn en binnen het budget passen. Het is van cruciaal belang dat het senior management en medewerkers op alle niveaus bij het uitwerken en uitvoeren van een zinvolle medewerkerswelzijnsstrategie worden betrokken en daaraan deelnemen. De strategie zal gedurende het hele proces gericht moeten zijn op risicobeheer.

Alvorens de ontwikkeling van een medewerkerswelzijnsstrategie in gang te zetten, moeten de autoriteiten nadenken over de volgende vragen:

— Wat hebben we op dit moment dat goed werkt en waar zitten de hiaten?
— Wie zijn de belangrijkste doelgroepen van onze huidige interventies?
— Zien we trends die aandacht nodig hebben vanuit het oogpunt van medewerkerswelzijn (hoog personeelsverloop, verhoogd aantal kritieke incidenten, frequent arbeidsverzuim enz.)?
— Is het senior management voorstander van het ontwerpen van een medewerkerswelzijnsstrategie en steunt het dit actief?
— Waarom willen we nu een strategie (of bepaalde onderdelen ervan) implementeren? Bijvoorbeeld vanwege een recentelijk toegenomen aantal kritieke incidenten met

(56) Zie bijlage 4 "Modellen voor het actieplan en de risicobeoordeling" voor een risicobeoordelingsmodel en een toelichting op de risicobeoordelingscyclus.

(57) Zie bijlage 3 "Model voor een medewerkerswelzijnsstrategie".

medewerkers en verzoekers, of externe, onbeheersbare situaties zoals de impact van COVID-19 op medewerkers.

Op basis van de acht SWS'en moeten de **doelstellingen**, de **opzet** en de **maatregelen** van de medewerkerswelzijnsstrategie worden geformuleerd, na eerst een **behoeftenanalyse** binnen de organisatie te hebben uitgevoerd ([58]). De behoeftenanalyse heeft tot doel om de stand van zaken op het gebied van medewerkerswelzijn binnen de autoriteit in kaart te brengen. Dat gebeurt door de **bestaande behoeften** en de **potentiële risico's** te identificeren en vervolgens te bekijken of en hoe deze worden geadresseerd door het bestaande beleid en de bestaande mechanismen.

In het kader van de behoeftenanalyse zal, met volledige inachtneming van de bescherming van persoonsgegevens, informatie worden verzameld met betrekking tot:

— het demografische profiel van de organisatie (leeftijd en gender van medewerkers, bureauwerk en fysieke activiteiten, vaste en tijdelijke medewerkers);
— de gezondheid van werknemers (ziekte-/verzuimgegevens, belangrijkste redenen voor medische claims, ongevallen/kritieke incidenten, gebruik van bestaande ondersteuningsprogramma's door werknemers);
— feedback van medewerkers met betrekking tot welzijnsrisico's en-behoeften door middel van enquêtes, focusgroepen en teamdiscussies.

De behoeftenanalyse is bedoeld om antwoord te krijgen op onder meer de volgende vragen:

— Zijn managers en eerstelijnsfunctionarissen binnen de autoriteit van mening dat het welzijn op hun werkplek moet worden beoordeeld?
— Welke werkgerelateerde risico's ([59]) zijn geïdentificeerd als het meest urgent met betrekking tot welzijn?
— Welke typen maatregelen hebben de meeste kans op goede resultaten?
— Welke vorm van toekomstige maatregelen/activiteiten zou het best moeten werken voor managers en eerstelijnsfunctionarissen?
— Zijn de middelen en expertise aanwezig om de genomen maatregelen in te voeren, uit te voeren en te monitoren/evalueren?
— Wie is/zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de voorgestelde interventies (interne of externe professionals, teamleden, managers enz.) en is er een budget beschikbaar?

Met het oog hierop moet een methode voor de behoeftenanalyse worden ontwikkeld, en de behoeftenanalyse moet worden uitgevoerd door (een) externe of interne deskundige(n)/team van deskundigen. De resultaten van de **behoeftenanalyse**, die

(58) De instrumenten voor het analyseren van de behoeften, het monitoren van de inspanningen en het evalueren van de medewerkerswelzijnsactiviteiten in het algemeen zijn te vinden in Deel III: Monitoring en evaluatie. Aanbevolen wordt om alle drie de delen van de gids door te nemen, omdat deze onderling met elkaar verbonden zijn.

(59) Leka, S., Griffiths, A. en Cox, T., "Chapter 5.1. Assessing risks at work", in *Work Organisation and Stress*, Wereldgezondheidsorganisatie, 2004, blz. 10.

gericht moet zijn op nieuw geïdentificeerde **potentiële risicofactoren,** zullen bijdragen aan de ontwikkeling van de medewerkerswelzijnsstrategie, waarin de focus moet liggen op het behalen van de medewerkerswelzijnsdoelstellingen in cycli van twee tot drie jaar. De strategie moet jaarlijks op doeltreffendheid en relevantie worden getoetst.

2.3. ACTIEPLAN MEDEWERKERSWELZIJN

De doelstellingen van de medewerkerswelzijnsstrategie vormen het uitgangspunt voor **de ontwikkeling van een actieplan** ([60]). De doelstellingen en maatregelen van de strategie moeten operationeel worden gemaakt door de invoering van concrete en meetbare activiteiten die tijdig en duidelijk, en via passende kanalen, worden gecommuniceerd aan alle medewerkers. De in het actieplan opgenomen activiteiten moeten worden geëvalueerd en waar nodig geactualiseerd.

Het actieplan vormt het antwoord op de volgende vragen:

— Welke typen activiteiten moeten binnen het gegeven tijdsbestek worden uitgevoerd?
— Welk(e) afdeling/eenheid/team is verantwoordelijk voor de uitvoering van de voorgestelde activiteiten (interne of externe professionals, teamleden, managers enz.)?
— Wie is of zijn de doelgroep(en) van de activiteiten?
— Wat is het tijdschema en de frequentie van de uitvoering van de voorgestelde activiteiten?
— Wat is het budget per activiteit?

Een effectieve bevordering van het medewerkerswelzijn zal een sterke infrastructuur van de werkomgeving vereisen, die de volgende elementen moet omvatten:

— medewerkerswelzijnsnormen die zijn verweven in de strategie en de algemene beleidsaanpak en-maatregelen van de organisatie;
— een duidelijk medewerkerswelzijnsbeleid dat duidelijk is gebaseerd op de geïdentificeerde behoeften en goed wordt gecommuniceerd naar alle werknemers;
— een goedgekeurd en beschikbaar budget voor de uitvoering van het beleid;
— een aangewezen persoon of team die of dat verantwoordelijk is voor de uitvoering van het beleid;
— een goed opgeleide persoon, of een team, met de nodige vaardigheden om het beleid uit te voeren;
— sterk leiderschap en een hoge mate van steun onder de medewerkers voor de strategie.

Voordat de strategie en het actieplan ten uitvoer worden gelegd, moeten ze ter raadpleging worden voorgelegd aan het senior management en aan het orgaan van

(60) Zie bijlage 4 “Modellen voor het actieplan en de risicobeoordeling”.

personeelsvertegenwoordigers. Op die manier kan waardevolle feedback worden ontvangen en kunnen bewustwording, begrip en betrokkenheid worden gekweekt.

Een medewerkerswelzijnsstrategie zal werken wanneer de prioriteiten en doelen goed worden gecommuniceerd, zodat:

— managers behoeften identificeren, bestaande maatregelen optimaal benutten ten behoeve van hun teams en zichzelf, gezonde werkpraktijken en gedragingen bevorderen en actief met hogere managers communiceren om te zorgen voor vroegtijdige en preventieve interventie wanneer dat nodig is;
— medewerkers hun rol begrijpen, aan initiatieven deelnemen, de beschikbare middelen gebruiken en feedback geven.

FIGUUR 4. Stappen bij de ontwikkeling van een medewerkerswelzijnsbeleid

3. MEDEWERKERS-WELZIJNSBELEID IN ÉÉN OOGOPSLAG

Het aanbevolen uitgebreide pakket **medewerkerswelzijnsmaatregelen** dat moet worden ingevoerd is gebaseerd op de goede praktijken en expertise die deskundigen uit EU+-landen tijdens EASO-netwerkvergaderingen met elkaar hebben gedeeld. Het pakket kan dienen als een niet-uitputtend voorbeeld voor autoriteiten; zij kunnen bij het ontwerpen van concrete maatregelen bepaalde aspecten ervan overnemen of uitkiezen.

Het voorgestelde pakket volgt de **drie fasen van een dienstverband**:

— de fase voorafgaand aan de indiensttreding, gevolgd door de inwerkperiode;
— doorlopende ondersteuning;
— het aflopen van de tewerkstelling/het contract.

De maatregelen zijn duidelijk gekoppeld aan de respectieve SWS'en en spelen in op concrete behoeften. Daarnaast wordt in het pakket maatregelen duidelijk verwezen naar de uitvoerder en de specifieke doelgroepen van medewerkers. Praktische wenken voor de uitvoering van enkele van de belangrijkste aanbevolen maatregelen worden gegeven in de andere delen van deze gids (Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn en Deel III: Monitoring en evaluatie).

FIGUUR 5. Medewerkerswelzijnsmaatregelen

MAATREGELEN	ALGEMENE BESCHRIJVING/SPECIFIEKE MAATREGEL	VERWIJZING NAAR NORM(EN)	REFERENTIE IN DE DRIEDELIGE GIDS	INITIATIEFNEMER/UITVOERDER			DOELGROEP		VOORTRAJECT/SELECTIEPROCEDURE	INWERKPERIODE/VOORAFGAAND AAN INZET	DOORLOPENDE ONDERSTEUNING	EINDE DIENSTVERBAND/NA INZET
				MANAGER	HR/ADMINISTRATIE	INTERNE/EXTERNE SPECIALIST	MANAGER	EERSTELIJNSFUNCTIONARISSEN				
Algemene ondersteuning												
Verklaring omtrent het gedrag	Een verklaring omtrent het gedrag is een officieel document dat wordt afgegeven na een achtergrondcontrole door de politie of een andere overheidsinstantie en dat gegevens over een eventueel strafblad van de persoon in kwestie bevat. Op een strafblad worden eventuele arrestaties, veroordelingen en strafrechtelijke vervolgingen vermeld	SWS 4: preventie SWS 7: veiligheid en beveiliging			✓		✓	✓	✓			
Selectieproces	Zorgt ervoor dat het medewerkerswelzijn al tijdens de sollicitatiefase in aanmerking wordt genomen. In sollicitatiegesprekken wordt dit onderwerp steevast aangesneden, onder verwijzing naar andere relevante HR-beleidsdocumenten (gedragscode, beleid tegen (seksuele) intimidatie enz.)	SWS 2: beoordeling en screening	Deel I: Normen en beleid Bijlage 6 "Modelschema voor sollicitatie-gesprekken"	✓	✓		✓	✓	✓			
Medisch en psychologisch onderzoek	De arbeids-, medische en psychologische zorg heeft tot doel om werknemers gezond te houden en de gezondheidsbescherming op de werkplek te verbeteren Door middel van arbeidsgezondheidszorg kan de werkgever laten zien dat hij voldoet aan zijn "zorgplicht"	SWS 4: preventie SWS 7: veiligheid en beveiliging		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Praktische informatie en reisvoorbereidingen	Regeling voorafgaand aan de inzet (tijdens het dienstverband) met betrekking tot reisarrangementen, verzekeringen, boekingen, briefings, rapportagehiërarchieën in het land van inzet/de missie enz.	SWS 7: veiligheid en beveiliging		✓	✓		✓	✓		✓	✓	
Taalcursussen	Taaltrainingen helpen om het vertrouwen van medewerkers te vergroten en beroepsvaardigheden te maximaliseren Opfrissessies/cursussen helpen om het vertrouwen van medewerkers te vergroten en professionele vaardigheden te maximaliseren	SWS 3: communicatie SWS 6: capaciteitsopbouw		✓	✓		✓	✓		✓	✓	

MAATREGE-LEN	ALGEMENE BESCHRIJVING/SPECIFIEKE MAATREGEL	VERWIJZING NAAR NORM(EN)	REFERENTIE IN DE DRIEDELIGE GIDS	INITIATIEFNEMER/ UITVOERDER			DOEL-GROEP		VOORTRAJECT/ SELECTIEPROCEDURE	INWERKPERIODE/VOOR-AFGAAND AAN INZET	DOORLOPENDE ONDERSTEUNING	EINDE DIENSTVERBAND/ NA INZET
				MANAGER	HR/ ADMINISTRATIE	INTERNE/EXTERNE SPECIALIST	MANAGER	EERSTELIJNSFUNC-TIONARISSEN				
Algemene ondersteuning												
Technische opleiding, en technische systemen en apparatuur	Toegang tot IT-apparatuur (laptop, smartphone, walkietalkies enz.), waaronder voor operaties in het buitenland	SWS 3: communicatie SWS 6: capaci-teitsopbouw SWS 7: veiligheid en beveiliging	Deel II: Toolbox medewerkers-welzijn Hoofdstuk 6 “Interventies voor capaciteits-opbouw”		✓		✓	✓		✓		
	Gebruik van relevante kantooruitrusting – om te leren hoe printers, kopieerapparaten, projectoren, audiovisuele apparatuur, andere beschikbare technologieën, communicatieapparatuur/-apparatuur, EHBO-apparatuur enz. werken											
	Gebruik van de interne communicatieplatforms van de organisatie											
	Voor asielmedewerkers relevante IT-software											
Bedrijfssport-evenementen	Organisaties gebruiken bedrijfssportevenementen om de gezondheid en het welzijn te verbeteren, de betrokkenheid van medewerkers en de organisatiecultuur te beïnvloeden en medewerkers vast te houden	SWS 4: preventie			✓		✓	✓			✓	

MAATREGELEN	ALGEMENE BESCHRIJVING/ SPECIFIEKE MAATREGEL	VERWIJZING NAAR NORM(EN)	REFERENTIEDOCUMENTEN IN DEZE DRIELEDIGE GIDS	INITIATIEFNEMER/ UITVOERDER			DOEL-GROEP		VOORTRAJECT/ SELECTIEPROCEDURE	INWERKPERIODE/VOOR-AFGAAND AAN INZET	DOORLOPENDE ONDERSTEUNING	EINDE DIENSTVERBAND/ NA INZET
				MANAGER	HR/ ADMINISTRATIE	INTERNE/ EXTERNE SPECIALIST	MANAGER	EERSTELIJNSFUNC-TIONARISSEN				
Ondersteuningsinterventie												
Checklist voor kritieke incidenten	In geval van een kritiek incident moet er duidelijke en eenvoudige toegang zijn tot informatie over wat er moet gebeuren, wie er moet(en) worden geïnformeerd en welke maatregelen er kunnen worden toegepast Aangeraden wordt om bij vertrekkende medewerkers te informeren naar aanvullende behoeften in verband met de impact van een eerder kritiek incident	SWS 4: preventie SWS 5: respons op kritieke incidenten SWS 7: veiligheid en beveiliging	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 3.3.1 “Beheer van kritieke incidenten” Bijlage 8 “Checklist voor kritieke incidenten” Bijlage 9 “Interne steunverlening bij kritieke incidenten” Bijlage 10 “Formulier voor de melding van kritieke incidenten” Bijlage 11 “Reflectie-instrument voor na een kritiek incident”	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Teambuilding	Het verwelkomen en integreren van nieuwe teamleden in bestaande teams is belangrijk Tevens is het belangrijk om vertrekkende teamleden op de juiste manier te ondersteunen bij de overdracht aan collega’s die in de teams blijven en om leren en feedback mogelijk te maken Teambuildingmaatregelen kunnen van uiteenlopende aard zijn: teamervaringen, excursies, taken, oefeningen, rollenspellen enz; dit soort maatregelen helpt om de loyaliteit, het vertrouwen en de motivatie van medewerkers te versterken	SWS 3: communicatie SWS 4: preventie SWS 5: respons op kritieke incidenten	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 3.2 “Teambuilding” Bijlage 7 “Teambuildingactiviteiten per fase”	✓				✓		✓	✓	✓

MAATREGELEN	ALGEMENE BESCHRIJVING/ SPECIFIEKE MAATREGEL	VERWIJZING NAAR NORM(EN)	REFERENTIEDOCUMENTEN IN DEZE DRIELEDIGE GIDS	INITIATIEFNEMER/ UITVOERDER			DOEL-GROEP		VOORTRAJECT/ SELECTIEPROCEDURE	INWERKPERIODE/VOOR-AFGAAND AAN INZET	DOORLOPENDE ONDERSTEUNING	EINDE DIENSTVERBAND/ NA INZET
				MANAGER	HR/ ADMINISTRATIE	INTERNE/ EXTERNE SPECIALIST	MANAGER	EERSTELIJNSFUNC-TIONARISSEN				
Ondersteuningsinterventie												
Semige-structureerde gesprekken	Gestructureerde, geïnstitutionaliseerde en regelmatige discussies tussen managers en medewerkers om tekortkomingen, risico's enz. op te sporen, zijn cruciaal en moeten beginnen tijdens de inwerkperiode/ voorafgaand aan de inzet	SWS 2: beoordeling en screening SWS 3: communicatie SWS 4: preventie SWS 8: monitoring en evaluatie	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 2.2 "Semigestructureerde een-op-eengesprekken" Bijlage 3 "Semigestructureerde check-ins of een-op-eengesprekken"	✓	✓			✓		✓	✓	
Intervisie	Ondersteuning door gelijkwaardige collega's om een oplossing voor een specifiek probleem te vinden	SWS 3: communicatie SWS 4: preventie SWS 5: respons op kritieke incidenten	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 3.1 "Intervisie" Bijlage 6 "Intervisiemethoden"	✓				✓			✓	
Psychologische ondersteuning	Individuele ondersteuning door een externe (of interne) psycholoog, als onderdeel van de doorlopende ondersteuning of vóór het vertrek/ het einde van de tewerkstelling	SWS 4: preventie SWS 5: respons op kritieke incidenten	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 4.2 "Individuele counselingsessies"	✓		✓	✓	✓			✓	✓
Educatieve supervisie	Groepscounseling/uitwisseling van ervaringen onder leiding van een ervaren trainer om na te denken over ervaringen	SWS 3: communicatie SWS 4: preventie SWS 5: respons op kritieke incidenten	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 4.3 "Educatieve supervisie"	✓		✓		✓			✓	✓
Mediation	Gestructureerde counseling door een mediator om conflicten op te lossen	SWS 3: communicatie SWS 4: preventie SWS 5: respons op kritieke incidenten	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 4.4 "Mediation"	✓		✓		✓			✓	

MAATREGELEN	ALGEMENE BESCHRIJVING/ SPECIFIEKE MAATREGEL	VERWIJZING NAAR NORM(EN)	REFERENTIEDOCUMENTEN IN DEZE DRIELEDIGE GIDS	INITIATIEFNEMER/ UITVOERDER			DOEL-GROEP		VOORTRAJECT/ SELECTIEPROCEDURE	INWERKPERIODE/VOOR-AFGAAND AAN INZET	DOORLOPENDE ONDERSTEUNING	EINDE DIENSTVERBAND/ NA INZET
				MANAGER	HR/ ADMINISTRATIE	INTERNE/ EXTERNE SPECIALIST	MANAGER	EERSTELIJNSFUNC-TIONARISSEN				
Ondersteuningsinterventie												
Gestructureerde feedback door middel van enquêtes/ vragenlijsten	Feedback over welzijn, leiderschapsprestaties, behoeften enz. kan worden verkregen door middel van (anonieme) enquêtes die worden georganiseerd door managers of de autoriteit Dergelijke enquêtes zijn ook nuttig om van te leren wanneer ze worden verspreid onder vertrekkende medewerkers	SWS 2: beoordeling en screening SWS 3: communicatie SWS 4: preventie SWS 8: monitoring en evaluatie	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 2.4 “Enquête arbeidskwaliteit” Deel III: Monitoring en evaluatie Hoofdstuk 3 “Pakket voor het monitoren van het medewerkerswelzijn” Bijlage 4 “Feedbacksessies”	✓	✓			✓			✓	✓
Focusgroep-discussies	Wanneer een probleem op een dieper niveau moet worden geanalyseerd dan door middel van een enquête kan worden gedaan, ’moeten onder leiding van een moderator focusgroepdiscussies worden gevoerd	SWS 2: beoordeling en screening SWS 3: communicatie SWS 4: preventie SWS 8: monitoring en evaluatie	Deel I: Normen en beleid Bijlage 5 “Medewerkerswelzijnsboodschappen” Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 2 “Beoordelingsinstrumenten” Bijlage 17 “Focusgroepdiscussies” Deel III: Monitoring en evaluatie Hoofdstuk 3 “Pakket voor het monitoren van het medewerkerswelzijn” Bijlage 4 “Feedbacksessies”	✓		✓		✓			✓	
Psychosociale groepssessies/ coaching	De inzet van een psycholoog kan helpen om verborgen risico’s of problemen binnen een groep op te sporen Ook individuele ondersteuning door een bekwame coach/ psycholoog bij het omgaan met persoonlijke problemen op het werk kan nuttig zijn	SWS 3: communicatie SWS 4: preventie SWS 5: respons op kritieke incidenten	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 4.1 “Psychosociale groepssessies en coaching” Hoofdstuk 4.2 “Individuele counselingsessies”	✓		✓	✓	✓			✓	✓

MAATREGELEN	ALGEMENE BESCHRIJVING/ SPECIFIEKE MAATREGEL	VERWIJZING NAAR NORM(EN)	REFERENTIEDOCUMENTEN IN DEZE DRIELEDIGE GIDS	INITIATIEFNEMER/ UITVOERDER			DOEL-GROEP		VOORTRAJECT/ SELECTIEPROCEDURE	INWERKPERIODE/VOOR-AFGAAND AAN INZET	DOORLOPENDE ONDERSTEUNING	EINDE DIENSTVERBAND/ NA INZET
				MANAGER	HR/ ADMINISTRATIE	INTERNE/ EXTERNE SPECIALIST	MANAGER	EERSTELIJNSFUNC-TIONARISSEN				
Ondersteuningsinterventie												
Debriefing na de inzet, of semige-structureerde gesprekken	Debriefing door een ervaren trainer (bv. een psycholoog) om tekortkomingen te beoordelen, gezondheidsrisico's op te sporen en ruimte voor uitwisseling te creëren	SWS 2: beoordeling en screening SWS 3: communicatie SWS 4: preventie SWS 5: respons op kritieke incidenten SWS 7: veiligheid en beveiliging SWS 8: monitoring en evaluatie	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 2.2 "Semigestructureerde een-op-eengesprekken" Bijlage 3 "Semigestructureerde check-ins of een-op-eengesprekken"			✓	✓	✓				
	Gestructureerde, geïnstitutionaliseerde en regelmatige discussies tussen managers en medewerkers om tekortkomingen, risico's enz. op te sporen, zijn cruciaal en moeten beginnen tijdens de inwerkperiode/ voorafgaand aan de inzet			✓	✓			✓				✓

MAATREGELEN	ALGEMENE BESCHRIJVING/ SPECIFIEKE MAATREGEL	VERWIJZING NAAR NORM(EN)	REFERENTIEDOCUMENTEN IN DEZE DRIELEDIGE GIDS	INITIATIEFNEMER/ UITVOERDER			DOEL-GROEP		VOORTRAJECT/ SELECTIEPROCEDURE	INWERKPERIODE/VOOR-AFGAAND AAN INZET	DOORLOPENDE ONDERSTEUNING	END/POST-DEPLOYMENT
				MANAGER	HR/ ADMINISTRATIE	INTERNE/ EXTERNE SPECIALIST	MANAGER	EERSTELIJNSFUNC-TIONARISSEN				
Zelfzorgactiviteit												
Pulling-back-strategieën	Begeleiding op het gebied van strategieën en oefeningen voor zelftoepassing tijdens stressvolle en kritieke situaties	SWS 4: preventie SWS 5: respons op kritieke incidenten	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 5 “Zelfzorg” Bijlage 12 “Grenzen stellen en grondingstechnieken na een kritiek incident”		✓	✓	✓	✓			✓	
Grondings-technieken	Ontspanningsoefeningen om te kalmeren in een stressvolle omgeving	SWS 4: preventie SWS 5: respons op kritieke incidenten	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 5 “Zelfzorg” Bijlage 12 “Grenzen stellen en grondingstechnieken na een kritiek incident”		✓	✓	✓	✓			✓	
Burn-outtest	Zelfbeoordelingstest voor alle medewerkers (opensource)	SWS 4: preventie SWS 5: respons op kritieke incidenten	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 2.5 “Zelfbeoordeling: burn-outtest” Bijlage 5 “Zelfbeoordeling: burn-outtest”		✓	✓	✓	✓			✓	

MAATREGELEN	ALGEMENE BESCHRIJVING/ SPECIFIEKE MAATREGEL	VERWIJZING NAAR NORM(EN)	REFERENTIEDOCUMENTEN VAN DEZE DRIEDELIGE GIDS	INITIATIEFNEMER/ UITVOERDER			DOEL-GROEP		VOORTRAJECT/SELECTIE	INWERKPERIODE/VOOR-AFGAAND AAN INZET	DOORLOPENDE ONDERSTEUNING	EINDE DIENSTVERBAND/ NA INZET
				MANAGER	HR/ ADMINISTRATIE	INTERNE/ EXTERNE SPECIALIST	MANAGER	EERSTELIJNSFUNC-TIONARISSEN				
Capaciteitsopbouw												
Beroeps-opleiding	Opleiding op het gebied van personeelswerving en-selectie	SWS 6: capaciteitsopbouw	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 6 “Interventies voor capaciteitsopbouw” Hoofdstuk 6.2 “Capaciteitsopbouw gericht op medewerkerswelzijn” Bijlage 14 “Voorbeeld van een opleidingsprogramma met focus op medewerkerswelzijn”		✓		✓			✓		
	Opleiding op het gebied van gegevensbescherming											
	Opleiding voor professionele ontwikkeling: behandelend ambtenaren en opvangfunctionarissen (bv. EASO-kernmodules over asiel)				✓		✓	✓		✓		
Introductie-opleiding over de organisatie-structuur en bestaande systemen	Organisatiecultuur (met inbegrip van hiërarchie en communicatiekanalen)	SWS 1: documentatie en voorlichting SWS 3: communicatie SWS 4: preventie SWS 6: capaciteitsopbouw	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 6 “Interventies voor capaciteitsopbouw” Hoofdstuk 6.2 “Capaciteitsopbouw gericht op medewerkerswelzijn” Bijlage 14 “Voorbeeld van een opleidingsprogramma met focus op medewerkerswelzijn”	✓	✓		✓	✓		✓		
	Overzicht van procedures, regels en wetgeving											
	Administratieve procedures											
	Gedragscode en beleid tegen (seksuele) intimidatie											
	Organisatiestructuur en leiderschapsteam (hiërarchie)											

MAATREGELEN	ALGEMENE BESCHRIJVING/ SPECIFIEKE MAATREGEL	VERWIJZING NAAR NORM(EN)	REFERENTIEDOCUMENTEN VAN DEZE DRIEDELIGE GIDS	INITIATIEFNEMER/ UITVOERDER			DOEL-GROEP		VOORTRAJECT/SELECTIE	INWERKPERIODE/VOOR-AFGAAND AAN INZET	DOORLOPENDE ONDERSTEUNING	EINDE DIENSTVERBAND/ NA INZET
				MANAGER	HR/ ADMINISTRATIE	INTERNE/ EXTERNE SPECIALIST	MANAGER	EERSTELIJNSFUNC-TIONARISSEN				
Capaciteitsopbouw												
Veiligheids-/ beveiligings-opleiding (opfriscursus)	EHBO-cursus	SWS 3: communicatie SWS 4: preventie SWS 6: capaciteitsopbouw SWS 7: veiligheid en beveiliging	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 6 “Interventies voor capaciteitsopbouw” Hoofdstuk 6.2 “Capaciteitsopbouw gericht op medewerkerswelzijn” Bijlage 14 “Voorbeeld van een opleidingsprogramma met focus op medewerkerswelzijn”		✓		✓	✓		✓	✓	
	Briefing en veiligheidstraining (voor inzet in het buitenland)											
	Opleiding brandpreventie											
	Veiligheid op het werk, op gedrag gebaseerde veiligheid, veiligheidscultuur en veiligheidscirkel											
	Fraudebestrijding, corruptiebestrijding en ander gerelateerd beleid (bv. beleid tegen seksuele intimidatie, uitbuiting en misbruik)											
(Update- en opfris)cursus op het gebied van zachte vaardig-heden/ copingmecha-nismen	Stressmanagement	SWS 3: communicatie SWS 5: respons op kritieke incidenten SWS 6: capaciteitsopbouw	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 6 “Interventies voor capaciteitsopbouw” Hoofdstuk 6.2 “Capaciteitsopbouw gericht op medewerkerswelzijn” Bijlage 14 “Voorbeeld van een opleidingsprogramma met focus op medewerkerswelzijn”	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
	Conflictbeheer											
	Communicatietechnieken											
	Interculturele sensibilisering											
	Beheer van kritieke incidenten											
	Teambuilding											
	Management en leiderschap in de asielcontext						✓					

4. INFORMATIE-VERSTREKKING

Alle medewerkers van de autoriteit moeten worden geïnformeerd over de medewerkerswelzijnsstrategie, het actieplan en de genomen controlemaatregelen. Duidelijke communicatiekanalen moeten ervoor zorgen dat medewerkers op elk moment toegang hebben tot en informatie kunnen krijgen over hoe ze van het welzijnsbeleid en de welzijnsmechanismen van de organisatie kunnen profiteren. Ook moeten er SOP's voor het handhaven van beleidsmaatregelen inzake medewerkerswelzijn in de werksetting beschikbaar worden gesteld. Op het juiste moment over de nodige informatie kunnen beschikken, en die op een transparante en duidelijke manier aan de juiste medewerkers medewerkers, is van essentieel belang voor de doeltreffendheid van activiteiten en voor besluitvormingsdoeleinden op alle niveaus. Dit heeft ook te maken met de vraag welke informatie intern beschikbaar is binnen een autoriteit en hoe informatie wordt gecommuniceerd en gekanaliseerd en door wie en wanneer.

Het verstrekken van relevante en op de situatie toegesneden informatie op het gebied van asiel en opvang – met alle veranderende omstandigheden daarbinnen – is van essentieel belang. Desondanks is 30 % van de respondenten niet op de hoogte of niet zeker van het bestaan van beleid inzake medewerkerswelzijnskwesties in hun werkomgeving. *Ongeveer 70 % van de respondenten, die voornamelijk werkzaam waren voor asiel- en opvangautoriteiten, en niet voor maatschappelijke organisaties, was niet op de hoogte of niet zeker van het bestaan van een dergelijk beleid* ([61]).

Managers en teamcoördinatoren vormen de schakel tussen het senior management en eerstelijnsfunctionarissen binnen een autoriteit. Daarom hebben zij de cruciale rol om informatie over een onderwerp (zoals medewerkerswelzijn) over te dragen aan het team dat onder hen ressorteert. Wanneer een autoriteit over een efficiënt communicatiesysteem beschikt, profiteren alle medewerkers daarvan en wordt de motivatie van eerstelijnsfunctionarissen versterkt.

Behalve dat de organisatie de medewerkerswelzijnsstrategie deelt met alle medewerkers, met name eerstelijnsfunctionarissen, wordt ook geadviseerd dat managers visueel materiaal over het onderwerp gebruiken en op passende wijze presenteren.

Zichtbaar materiaal op het gebied van medewerkerswelzijn kan bijvoorbeeld zijn:

— een poster met de acht SWS'en ([62]), aangebracht op een prominente plaats waar de meeste medewerkers de poster zullen zien;
— basisboodschappen in de vorm van ansichtkaarten/posters ([63]) die voor alle medewerkers zichtbaar zijn tijdens introductiesessies;

(61) EASO, *Overzichtsverslag van initiatieven voor medewerkerswelzijn van agentschappen die werkzaam zijn op asielgebied in Europa en daarbuiten*, 2019, blz. 10 (beperkt toegankelijk verslag).

(62) Voor de acht SWS'en in posterformaat, zie bijlage 2 "Medewerkerswelzijnsnormen (poster)".

(63) Voor basisboodschappen over medewerkerswelzijn, zie bijlage 5 "Medewerkerswelzijnsboodschappen".

— het verstrekken van de link naar het animatiefilmpje van het EASO *The importance of early identification of signs of stress* ([64]) aan inkomende managers en eerstelijnsfunctionarissen.

Wanneer een autoriteit laat zien dat zij om het welzijn van medewerkers geeft door informatiemateriaal te ontwikkelen en materialen over het medewerkerswelzijn zichtbaar te maken, toont zij haar betrokkenheid als werkgever.

Verder wordt aanbevolen dat managers toegang hebben tot relevante informatie over medewerkerswelzijn. Dit kan door de HR- en de IT-afdeling worden ondersteund.

Elke manager moet toegang hebben tot een informatiemap over medewerkerswelzijn waarin het volgende is opgenomen:

— een bijgewerkt pdf-bestand over de medewerkerswelzijnsstrategie om te delen met nieuwe medewerkers, met informatie over de belangrijkste hulpmiddelen/activiteiten die door de autoriteit op dit gebied worden gepromoot, contactgegevens (een up-to-date e-mailadres) en gedetailleerde uitleg over de wijze waarop toegang tot diensten kan worden verkregen, vragen kunnen worden gesteld en klachten kunnen worden ingediend;
— checklists en SOP's voor het beheer van kritieke incidenten, inclusief de contactgegevens van degenen die verantwoordelijk zijn voor de follow-up met de bij het kritieke incident betrokken medewerkers;
— relevant informatiemateriaal over het medewerkerswelzijn en zelfzorg;
— een algemene en bijgewerkte contactlijst van interne/externe ([65]) specialisten die het medewerkerswelzijn ondersteunen. Deze specialisten worden door de HR-afdeling goedgekeurd om medewerkers in nood bij te staan. De lijst van contactpersonen omvat:
    - interne leden van de bestaande teams (bv. collegiale ondersteunings-/geïntegreerd incidententeam) en andere professionals die individuele ondersteuning bieden wanneer dat nodig is;
    - de naam of namen en telefoonnummer(s) van de beveiligings- en veiligheidsfunctionaris(sen) en eventuele arts(en) waarmee de autoriteit zo nodig contact kan opnemen.

Als de autoriteit via interne professionals, bijvoorbeeld een counselor of een stressmanagementteam, counseling kan organiseren, moeten hun contactgegevens met medewerkers worden gedeeld.

(64) Zie het animatiefilmpje van het EASO: *The importance of early identification of signs of stress*, 2021.

(65) Deze contacten kunnen op basis van een memorandum van overeenstemming zorgen voor een tijdige follow-up met een medewerker in nood, zonder bureaucratische hindernissen. Dit zou met name moeten gelden in het geval van kritieke incidenten.

Als er alleen externe ondersteuning beschikbaar is, wordt geadviseerd dat de HR-afdeling daarvoor minimaal twee of drie professionals aanwijst. Daarbij dient de HR-afdeling te kijken naar hun opleidingsachtergrond (bv. hun basiskennis van de werkgerelateerde uitdagingen van medewerkers die op het gebied van asiel en opvang werkzaam zijn). Met het oog op de diversiteit van de professionals die beschikbaar zijn voor het bieden van ondersteuning aan de medewerker in nood en een succesvolle follow-up, zou ook rekening moeten worden gehouden met taal, leeftijd, gender en culturele achtergrond. Externe professionals hoeven niet altijd beschikbaar te zijn voor persoonlijke ontmoetingen. Gesprekken op afstand via video- of telefoongesprekken kunnen (indien nodig) worden beschouwd als nuttige alternatieven om een soepele en tijdige follow-up te waarborgen. Dit is met name relevant wanneer een werkplek zich op een afgelegen locatie bevindt of als zich andere uitdagingen ([66]) voordoen.

(66) Bijvoorbeeld in geval van beperkte bewegingsvrijheid als gevolg van zorgen omtrent veiligheid of gezondheid.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1. DEFINITIES

In deze gids is **medewerkerswelzijn** ([67]) een verzamelnaam voor beleid en maatregelen gericht op het welzijn van medewerkers, zowel in fysieke als emotionele zin. Medewerkerswelzijn houdt in dat in elk aspect van het werk voor gezondheid en veiligheid zorg wordt gedragen. Dit doen werkgevers door de **risico's** waaraan medewerkers in de werkomgeving kunnen worden blootgesteld, te beoordelen en door preventieve en beschermende maatregelen te nemen. Zo zien zij erop toe dat elke medewerker de nodige **gezondheids- en veiligheidsinformatie** en **-opleiding** krijgt.

Onder **welzijn** ([68]) op het werk wordt verstaan de lichamelijke gezondheid en morele en sociale voldoening, niet alleen de afwezigheid van ongevallen of beroepsziekten. Positieve aspecten van welzijn op het werk zijn onder meer zelfacceptatie, autonomie, enthousiasme, professionele ontwikkeling, zingeving, positieve relaties met anderen en persoonlijke groei ([69]).

Stress ([70]) wordt gedefinieerd in termen van dynamische interacties tussen het individu en zijn omgeving. De stress wordt vaak veroorzaakt doordat individu en omgeving niet goed bij elkaar passen en door de emotionele reacties die aan deze interacties ten grondslag liggen.

Werkgerelateerde stress ([71]) ontstaat als de druk die wordt ervaren door werkbelasting en andere werkgerelateerde stressfactoren, te groot wordt en te lang voortduurt en het individu het gevoel heeft niet over de middelen, mogelijkheden en vaardigheden te beschikken om hiertegen opgewassen te zijn.

Er is een verschil tussen de concepten **werkgerelateerde stress** en **uitdagingen op het werk** ([72]). Uitdagingen op het werk kunnen iemand psychisch en fysiek energie geven en hem aanmoedigen nieuwe vaardigheden te leren. Uitgedaagd worden door het werk is een belangrijk ingrediënt bij de ontwikkeling en handhaving van een psychisch gezonde werkomgeving. Stressgevoelens daarentegen zorgen voor een negatieve psychische toestand met cognitieve en emotionele componenten die hun weerslag hebben op de gezondheid van het individu en van de organisatie.

---

(67) Your Europe, "Gezondheid en veiligheid op het werk", 2020.

(68) EU-OSHA, "Work–life balance – managing the interface between family and working life", OSHwiki, 2015. In bredere zin ontstaat welzijn doordat aan de belangrijkste behoeften van een individu wordt voldaan en hij zijn levensdoelen en-plannen kan verwezenlijken. Welzijn houdt in dat mensen positief oordelen over hun leven, waarbij zij positieve emoties, betrokkenheid, tevredenheid en betekenis ervaren.

(69) "Growth and transformation", *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal,* nr. 12, 2020, blz. 17. Hoewel tevredenheid en het gevoel van welzijn op het werk deels verband houden met het individuele inkomen, zijn er nog andere factoren die hieraan bijdragen. Vanaf een bepaald punt is de mate van geluk en tevredenheid met het leven niet langer gekoppeld aan het inkomensniveau.

(70) Cox, T., Griffiths, A. J. en Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Bureau voor publicaties van de Europese Unie, Luxemburg, 2000.

(71) EU-OSHA, "Work-related stress: nature and management", OSHwiki, 2015.

(72) Cox, T., Griffiths, A. J. en Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Bureau voor publicaties van de Europese Unie, Luxemburg, 2000.

Wanneer stressreacties (cognitieve, emotionele, psychische en gedragsreacties) gedurende een langere periode aanhouden, kan dit blijvendere, minder omkeerbare gevolgen (voor de gezondheid) hebben. Voorbeelden hiervan zijn chronische vermoeidheid, compassiemoeheid, burn-out, plaatsvervangend trauma, problemen met het bewegingsapparaat en hart- en vaatziekten.

Compassiemoeheid ([73]) verwijst naar een verandering in het vermogen van een individu om empathie te voelen voor de mensen met wie hij werkt en/of voor collega's en familieleden. Een eerstelijnsfunctionaris kan kampen met compassiemoeheid door de jarenlange blootstelling aan traumatische verhalen die verzoekers vertellen, die voor hem allemaal op elkaar kunnen gaan lijken en geen reactie meer teweegbrengen.

Burn-out ([74]) beschrijft de psychologische reactie van een individu op chronische stressfactoren op het werk. Hoewel een burn-out niet als medische aandoening wordt gezien, kan hij effect hebben op de gezondheidstoestand en is mogelijk een klinische behandeling nodig. Burn-out wordt ook wel begrepen als een crisis in de verhouding tot werk in het algemeen.

Een burn-out op het werk uit zich in symptomen als (emotionele) uitputting, cynisme (depersonalisatie) en minder effectief werken.

— **Uitputting** verwijst naar gevoelens van overspannenheid en vermoeidheid, die zijn veroorzaakt door langdurig werken in een te veeleisende werksituatie.
— **Cynisme** staat voor een onverschillige en afstandelijke houding tegenover het werk, afstand nemen en een gebrek aan enthousiasme voor het werk. Het is een disfunctionele manier om met uitputtende situaties om te gaan die de mogelijkheden om op het werk creatieve oplossingen te bedenken beperkt.
— **Professionele effectiviteit** bestaat uit gevoelens van competentie, succesvol zijn en presteren op het werk; deze neemt af, naarmate een burn-out zich ontwikkelt.

Een burn-out kan negatieve gevolgen hebben voor de gezondheid, het cognitieve vermogen en het arbeidsvermogen en voor de perceptie van de algehele arbeidsprestaties.

Plaatsvervangend trauma ([75]) kan worden samengevat als de "prijs van het helpen van anderen". Plaatsvervangend trauma kan worden omschreven als een intense reactie en het ervaren van symptomen van trauma door personen die worden blootgesteld aan de traumatische ervaringen van iemand anders. Ambtenaren die met asielzoekers werken hebben hier vaak mee te maken. Plaatsvervangend trauma is cumulatief en ontstaat in de loop van de tijd. Iemand gaat anders tegen de wereld aankijken. Voor mensen die lijden onder plaatsvervangend trauma, wordt het moeilijk om grenzen aan te geven tegenover de verzoekers met wie zij werken. Het is moeilijk om aan het eind van de dag de deur van kantoor dicht te trekken. Ook kan het ertoe leiden dat mensen zingeving en hoop verliezen.

(73) Vlack, T. V., "Tools to reduce vicarious trauma, secondary trauma & compassion fatigue", TEND Academy, 2017.

(74) EU-OSHA, "Understanding and Preventing Worker Burnout", OSHwiki, 2013. De Wereldgezondheidsorganisatie beschouwt burn-out als "werkfenomeen": een syndroom als gevolg van chronische stress op de werkplek waar niet goed mee wordt omgegaan. Wereldgezondheidsorganisatie, "Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases", 2019.

(75) Zie ook de informatie van het Headington Institute: Pearlman, L. A. en McKay, L., Vicarious trauma: what can managers do?, Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

Psychologische risico's ([76]) verwijzen naar de kans dat werkgerelateerde psychosociale risico's een negatief effect op de gezondheid en veiligheid van medewerkers hebben door hun percepties en ervaringen. Psychosociale risico's betreffen aspecten van de opzet en organisatie van het werk, en de sociale en organisatorische context ervan die psychologische of fysieke schade kunnen toebrengen. Psychologische risico's worden aangemerkt als een van de belangrijkste uitdagingen van dit moment voor de gezondheid en veiligheid op de werkplek. Psychologische risico's hangen samen met problemen op het werk zoals werkgerelateerde stress en geweld en intimidatie (ook wel pesten genoemd) op het werk. Negatieve gevolgen op het niveau van het individu zijn onder meer een slechte gezondheid en laag welzijn en problemen met interpersoonlijke relaties, zowel op het werk als in de persoonlijke levenssfeer.

De **balans tussen werk en privéleven** ([77]) houdt in dat medewerkers tevreden zijn en goed kunnen functioneren op het werk en thuis, met minimale conflicten tussen de rollen van een individu. Bij het tot stand brengen van een evenwicht tussen werk en privéleven moet worden gekeken naar drie met elkaar samenhangende kernelementen: 1) "tijdsbalans": er wordt evenveel tijd besteed aan werk- en andere rollen, 2) "betrokkenheidsbalans": de psychologische betrokkenheid bij werk- en andere rollen is even groot, en 3) "tevredenheidsbalans": het niveau van tevredenheid met werk- en thuisrol (andere rollen) is even hoog.

Voor het doel van deze praktische gids geeft het EASO de volgende definities van verschillende medewerkerscategorieën op het gebied van asiel en opvang.

Een **eerstelijnsfunctionaris** is een medewerker die rechtstreeks met verzoekers om internationale bescherming werkt binnen een asiel- en/of opvangcontext.

Bij eerstelijnsfunctionarissen kan het gaan om:

- **opvangfunctionarissen** – de medewerkers die ondersteuning bieden bij opvangfaciliteiten;
- **registratiefunctionarissen** – de medewerkers bij de nationale bevoegde autoriteiten die betrokken zijn bij een fase van de registratie en indiening van verzoeken;
- **behandelend ambtenaren** – de ambtenaren die persoonlijke gesprekken voeren met verzoekers om internationale bescherming en/of besluiten nemen over verzoeken om internationale bescherming (ook gespreksvoerders en besluitvormers genoemd).

Managers (soms ook supervisors, teamleiders of lijnmanagers genoemd) zijn personen die leiding geven aan een of meer eerstelijnsfunctionarissen of andere managers, afhankelijk van de anciënniteit. Voor het doel van deze gids omvat de definitie ook andere personen dan lijnmanagers die een coördinerende of toezichthoudende rol hebben, zoals teamleiders, supervisors en coördinatoren.

(76) EU-OSHA, "Managing psychological risks: drivers and barriers", OSHwiki, 2017.

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

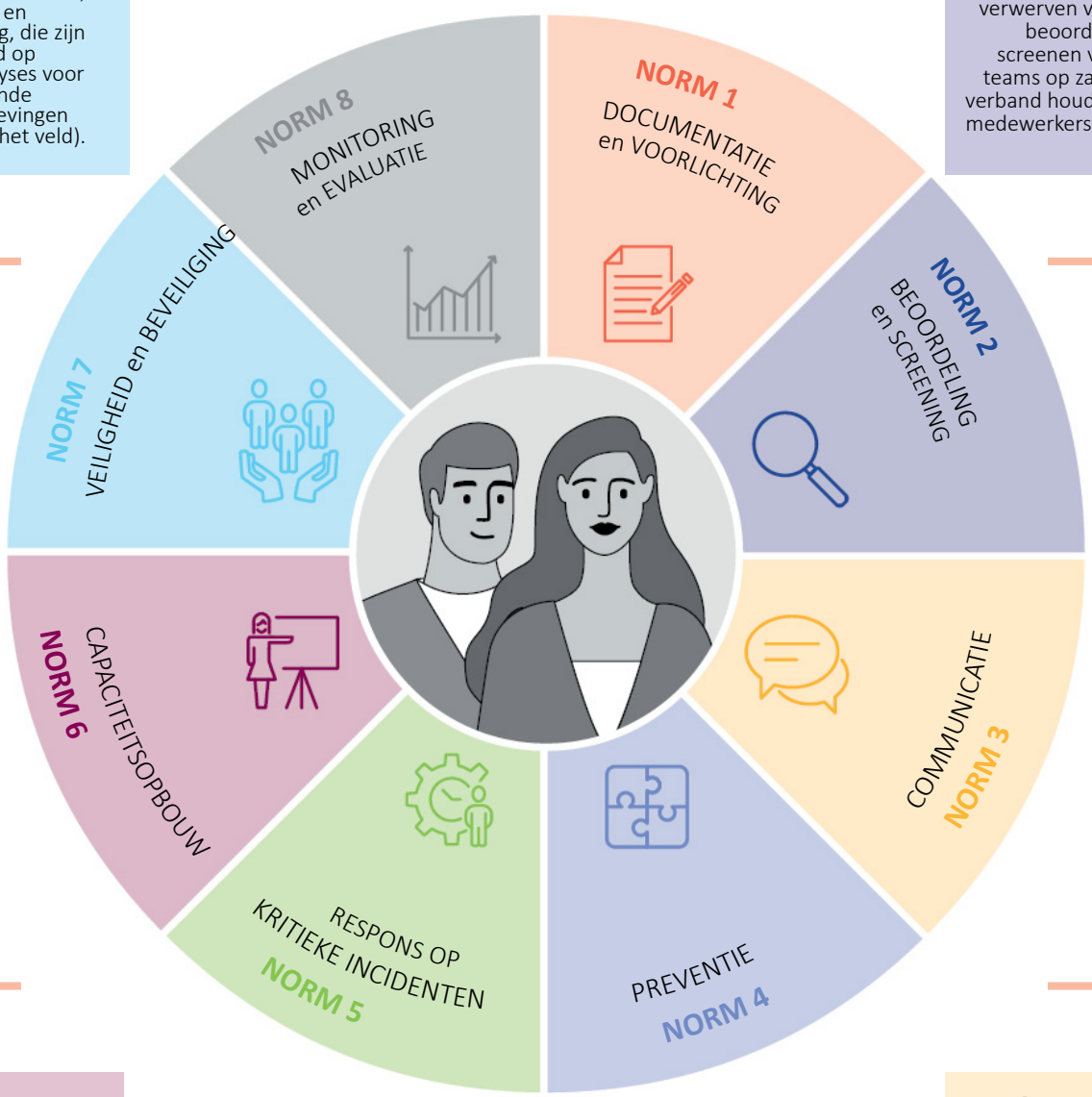
BIJLAGE 2. MEDEWERKERSWELZIJNSNORMEN

De autoriteiten monitoren en evalueren regelmatig de doeltreffendheid van de ingevoerde maatregelen voor medewerkerswelzijn en integreren de geleerde lessen.

De autoriteiten hebben een gedocumenteerde strategie inzake medewerkerswelzijn die via relevante en overeengekomen kanalen wordt gecommuniceerd.

De autoriteiten implementeren en communiceren concrete richtsnoeren inzake gezondheid, veiligheid en beveiliging, die zijn gebaseerd op risicoanalyses voor verschillende werkomgevingen (inclusief het veld).

De autoriteiten stellen managers in staat de basisvaardigheden te verwerven voor het beoordelen en screenen van hun teams op zaken die verband houden met medewerkerswelzijn.



De autoriteiten bieden hun personeel de middelen voor het ontwikkelen van passende vaardigheden.

De autoriteiten bevorderen duidelijke en holistische communicatie via verscheidene overeengekomen platforms en kanalen.

De autoriteiten verlenen specifieke ondersteuning aan personeel dat met een kritiek incident werd geconfronteerd.

De autoriteiten voorzien in duurzame preventieve maatregelen voor het bevorderen en beschermen van de geestelijke gezondheid van hun werknemers.

BIJLAGE 3. MODEL VOOR EEN MEDEWERKERSWELZIJNSSTRATEGIE

De belangrijkste overwegingen bij het ontwerpen van een medewerkerswelzijnsstrategie/-beleid worden hieronder gegeven.

Titel. Zoals overeengekomen door de autoriteit en het team dat het beleid/de strategie ontwikkelt. Mogelijke titels zijn bijvoorbeeld “medewerkerswelzijnsstrategie” en “medewerkerswelzijnsbeleid”.

Voorwoord. Bekrachtiging door het senior management.

Visie/missie. Een korte paragraaf met een beschrijving van de overkoepelende visie van de autoriteit, waarop de medewerkerswelzijnsstrategie is gebaseerd. Bijvoorbeeld: het overkoepelende doel is om de medewerkers in staat te stellen een gezond en productief beroepsleven te leiden, hun volledige potentieel op de werkplek te benutten en te behouden en hoogwaardige diensten te leveren ten behoeve van verzoekers om internationale bescherming.

Korte inleiding. Dit onderdeel kan bestaan uit een algemene uiteenzetting van de redenen om een medewerkerswelzijnsstrategie/beleid te ontwikkelen (bv. als blijk van betrokkenheid bij de werknemers) en van het ontwikkelingsproces. In de literatuur wordt aanbevolen om een medewerkerswelzijnsstrategie uit te werken op basis van een samen met de medewerkers en het management uitgevoerde behoeftenanalyse.

Definitie. Hoe wordt het begrip “medewerkerswelzijn” begrepen binnen de autoriteit/het team? Zie de *Praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers* van het EASO voor inspiratie.

Doelstellingen. De doelstellingen van de strategie die door middel van concrete activiteiten/maatregelen operationeel moeten worden gemaakt. Zie als referentie hoofdstuk 2.1 “medewerkerswelzijnsnormen”, waarin de belangrijkste normen en benchmarks van een omvattend medewerkerswelzijnsbeleid op het gebied van asiel en opvang worden aanbevolen. De medewerkerswelzijnsstrategie en de doelstellingen ervan zijn het relevantst, wanneer ze gebaseerd zijn op een voorafgaande beoordeling van de behoeften van de medewerkers. De doelstellingen zullen het uitgangspunt vormen voor het actieplan (zie bijlage 4 “Modellen voor het actieplan en de risicobeoordeling”).

Doelgroepen. Voor wie is de strategie/het beleid bestemd? De strategie kan bijvoorbeeld bestemd zijn voor het management en andere medewerkers die werkzaam zijn binnen de autoriteit/afdeling/locatie van het EU+-land. Het beleid bestrijkt alle medewerkers (vast, pensioengerechtigd, contractant enz.). In dit deel kan ook, met bulletpoints, een korte toelichting op de volgende informatie worden gegeven.

— **Hoe zal deze strategie ten goede komen aan medewerkers en managers?** Dit moet worden gespecificeerd aan de hand van de uitgevoerde behoeftenanalyses.
— **Kernwaarden.** De algemene kernwaarden van de autoriteit en de medewerkers worden in de strategie geïntegreerd. Voorbeelden:
  - integriteit;
  - professionaliteit;
  - creativiteit;
  - teamwerk;
  - inclusiviteit;
  - respect en waardigheid.

Verplichtingen en verwachtingen. Deze paragraaf heeft betrekking op de verplichtingen van het management (bv. om ervoor te zorgen dat het beleid wordt uitgevoerd ten behoeve van alle werknemers) en die van alle andere medewerkers, met name eerstelijnsfunctionarissen (bv. in verband met de deelname aan aangeboden medewerkerswelzijnsactiviteiten of het proactief plannen van de eigen zelfzorg).

Algemene medewerkerswelzijnsmaatregelen. Deze maatregelen betreffen secundaire arbeidsvoorwaarden en rechten die beschikbaar zijn voor alle medewerkers gedurende de hele tewerkstellingscyclus (bv. regelmatige een-op-eengesprekken met lijnmanagers, regelmatig houden van een werktevredenheidsenquête, opleiding/persoonlijke ontwikkeling).

Specifieke medewerkerswelzijnsmaatregelen. Deze maatregelen zorgen voor specifieke ondersteuning van met name managers en eerstelijnsfunctionarissen door de autoriteit. De *Praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers* van het EASO kan worden gebruikt als inspiratiebron voor de voor te stellen activiteiten (bv. een stressmanagementteam om de betrokken medewerkers te volgen, het organiseren van opfrissessies over dit onderwerp).

Ondersteuningsstroomschema('s). In dit deel worden de ondersteuningsdiensten op een eenvoudige manier beschreven, inclusief de rapportagemechanismen. Ter voorbereiding op eventuele kritieke incidenten worden telefoonnummers aan medewerkers beschikbaar gesteld.

Veiligheid en beveiliging. Dit deel bestrijkt de specifieke elementen die verband houden met de veiligheid van medewerkers op de verschillende werklocaties. Dit zou regelmatige controles van opvangcentra/gespreksruimten door medewerkers van de veiligheids- en beveiligingsafdeling(en) met zich mee kunnen brengen, om te waarborgen dat medewerkers veilig hun werk kunnen doen. Ook omvat dit controles van openbare werkruimten, regelmatig onderhoud van het wagenpark, waar nodig de beschikbaarheid van walkietalkies en regelmatige beveiligingsbriefings. Deze briefings kunnen ook betrekking hebben op gezondheidsmaatregelen in geval van een volksgezondheidscrisis (bv. Ebola, COVID-19). Dit deel kan ook betrekking hebben op speciale regelingen voor medewerkers die in opvangfaciliteiten werkzaam zijn, met inbegrip van gesloten

opvangfaciliteiten, en voor medewerkers die ’s nachts werken. Ook zou hier melding moeten worden gemaakt van de uitvoering van een risicobeoordeling waarin het medewerkerswelzijn wordt meegenomen. Maatregelen om kritieke incidenten te voorkomen en erop te reageren zouden hier eveneens moeten worden genoemd.

Aanvullende overwegingen inzake medewerkerswelzijn. Koppel de medewerkerswelzijnsstrategie aan de algemene HR-strategie van de autoriteit/organisatie voor zover standaardelementen van deze HR-strategie op het medewerkerswelzijn betrekking hebben. Het kan bijvoorbeeld gaan om het recht op regelmatige lunch-/maaltijdpauzes en/of andere pauzes (met inbegrip van ruimten waar maaltijden veilig kunnen worden verstrekt, gekocht of geconsumeerd). Vakantieregelingen en het aanmoedigen van medewerkers om alle vakantiedagen waarop ze recht hebben, daadwerkelijk op te nemen, worden eveneens in dit deel opgenomen. Ook de eventuele invoering van rust- en hersteldagen zou hier kunnen worden genoemd.

Geweld op de werkplek en voorkoming van (seksuele) intimidatie. Als er geen beleid tegen (seksuele) intimidatie is, moeten alle medewerkers hier worden herinnerd aan de gedragscode die ze hebben ondertekend toen ze in dienst kwamen, evenals aan hun verplichting om elkaar en de populatie die ze dienen met respect te behandelen. Een schending van de gedragscode moet worden gemeld en via de passende interne kanalen en klachtenmechanismen worden aangepakt.

Monitoring en evaluatie. Monitoring en evaluatie, en de instrumenten die beschikbaar zijn om deze activiteiten mogelijk te maken, maken integraal deel uit van de strategie. Dankzij monitoring en evaluatie wordt de uitvoering van de strategie regelmatig geëvalueerd, blijft de strategie relevant voor de behoeften van medewerkers en kunnen er aanpassingen worden doorgevoerd.

Disclaimer. De medewerkerswelzijnsstrategie zoals bedoeld in deze gids heeft strikt betrekking op het welzijn van medewerkers op het gebied van asiel en opvang. Deze strategie mag niet worden verward met een volwaardige HR-strategie die alle aspecten en componenten van HR-beheer omvat. Een medewerkerswelzijnsstrategie zou echter kunnen worden geïntegreerd in, of worden ontworpen in overeenstemming met, de bredere HR-strategie van de asiel- en opvangautoriteit/-organisatie.

De medewerkerswelzijnsstrategie/het medewerkerswelzijnsbeleid wordt vertaald in een actieplan op basis van input van medewerkers, nadat eerst een behoeftenanalyse is uitgevoerd. In het strategie-/beleidsdocument worden activiteiten vermeld die al worden uitgevoerd en door medewerkers nuttig worden gevonden, evenals aanbevolen activiteiten, afhankelijk van de middelen die binnen de autoriteit beschikbaar zijn. Het actieplan moet worden ontwikkeld op basis van de doelstellingen en maatregelen die zijn vastgelegd in de medewerkerswelzijnsstrategie. Alle voorgestelde activiteiten moeten in overeenstemming zijn met de doelstellingen van de strategie en realistisch en meetbaar zijn. Het actieplan moet toegankelijk zijn voor alle medewerkers.

BIJLAGE 4. MODELLEN VOOR HET ACTIEPLAN EN DE RISICOBEOORDELING

BESCHRIJVING VAN EN MODEL VOOR HET ACTIEPLAN MEDEWERKERSWELZIJN

Het actieplan medewerkerswelzijn bevat een verwijzing naar en een korte samenvatting van de doelstellingen, doelgroepen en maatregelen die zijn vastgelegd in de medewerkerswelzijnsstrategie. In het actieplan moet rekening worden gehouden met het budget dat voor de voorgestelde acties beschikbaar is.

In overeenstemming met de medewerkerswelzijnsdoelstellingen voor de periode 20XX-20XX, stelt de XX-autoriteit het jaarlijkse actieplan medewerkerswelzijn voor 20XX vast, zoals beschreven in het onderstaande model.

DOELSTELLING 1: VOORKOMEN EN VERMINDEREN VAN WERKGERELATEERDE STRESS				
Actie	**Verantwoordelijke afdeling**	**Uitgevoerd door (personeelscategorie, intern/extern)**	**Doelgroep**	**Tijdschema en frequentie**
Supervisie	HR en daaraan verbonden medewerkerswelzijnscommissie, bijvoorbeeld	Medewerkerswelzijnsadviseur of externe specialist, bijvoorbeeld	Eerstelijnsfunctionarissen	Eenmaal per maand en op verzoek
DOELSTELLING 2: BEVORDEREN VAN EEN SOEPELE COMMUNICATIE EN EEN PRODUCTIEVE TEAMDYNAMIEK				
Actie	**Verantwoordelijke afdeling**	**Uitgevoerd door (personeelscategorie, intern/extern)**	**Doelgroep**	**Tijdschema en frequentie**
Teambuildingactiviteiten	HR	Teambuildingprofessionals (intern of extern)	Eerstelijnsfunctionarissen en managers	Tweemaal per jaar
DOELSTELLING 3: BEVORDEREN VAN EVENWICHT TUSSEN WERK EN PRIVÉLEVEN				
Actie	**Verantwoordelijke afdeling**	**Uitgevoerd door (personeelscategorie, intern/extern)**	**Doelgroep**	**Tijdschema en frequentie**
Bedrijfssportevenementen	HR	Externe professionals (in de werkruimten)	Alle medewerkers	Tweemaal per week

Beschrijving van en model voor de risicobeoordeling

Over het algemeen kunnen risico's worden beschouwd als intern (zoals onvoldoende personeel of een gebrek aan aangeboden cursussen; deze risico's zijn normaliter eenvoudiger te beperken) of extern. Het is minder waarschijnlijk dat externe risico's kunnen worden beperkt, en mogelijkerwijs kan dat helemaal niet; denk bijvoorbeeld aan de plotselinge aankomst van grote aantallen verzoekers om internationale bescherming, of het uitbreken van een pandemie. Beoordelingen van interne en externe risico's kunnen een vergelijkbare logica volgen, maar dit zal afhangen van de bestaande lokale en interne risicobeoordelingsinstrumenten. Hieronder vindt u een basisvoorbeeld van de documentatie en logica die kunnen worden gebruikt bij het focussen op interne risico's.

Interne risico's. De eerste kolom bevat potentiële risicofactoren die het senior management en eerstelijnsfunctionarissen hebben geïdentificeerd. Alle relevante teamleden moeten regelmatig worden gevraagd om feedback over opkomende risico's en behoeften. In de tweede kolom wordt het risico aangemerkt als **hoog (H)**, **gemiddeld (G)** of **laag (L)**. In de derde kolom worden activiteiten voorgesteld die het risico kunnen beperken. In de vierde kolom wordt uitgelegd wie er verantwoordelijk is voor de follow-up van deze risicobeperkende activiteiten, en in de vijfde kolom wordt een tijdschema gegeven.

INTERNE RISICO'S				
GEÏDENTIFICEERDE RISICOFACTOREN	RISICONIVEAU	CONTROLES TER MINIMALISERING VAN HET RISICO	WIE IS/ZIJN VERANTWOORDELIJK?	WANNEER MOET DE RISICOBEPERKENDE ACTIVITEIT WORDEN UITGEVOERD?
Medewerkers zijn zich niet bewust van wat er van hen wordt verwacht met betrekking tot kritieke/beveiligingsincidenten	G	— HR- en veiligheids-/beveiligingsfunctionarissen (ondersteund door managers) geven alle medewerkers uitleg over het beleid, de instrumenten en de rapportagelijnen — De kanalen die worden gebruikt om het beleid te communiceren (online, persoonlijk enz.) zijn afhankelijk van de behoeften van medewerkers aan informatie of hun toegang daartoe — Aan alle medewerkers worden beleidsdocumenten en folders beschikbaar gesteld (zowel elektronisch als op papier) — Medewerkers die melding maken van hun speciale belangstelling voor medewerkerswelzijnskwesties en specifiek voor het beheer van kritieke incidenten, krijgen de benodigde opleiding — Opgeleide medewerkers worden aangemoedigd om vrijwillig op te treden als contactpersoon bij kritieke incidenten en het beheer daarvan	De HR-afdeling en de veiligheids-/beveiligingsafdeling, met ondersteuning van het senior management	— Tijdens de **introductie** worden alle werknemers bekendgemaakt met de SOP's voor het beheer van kritieke incidenten — Tijdens hun **dienstverband** worden medewerkers betrokken bij opfrissessies op het gebied van het beheer van kritieke incidenten — Updates van de SOP's (of andere maatregelen) worden op **doorlopende basis** gecommuniceerd
Eerstelijnsfunctionarissen verrichten regelmatig ad-hocactiviteiten buiten werktijd als gevolg van een hoge instroom van verzoekers	H	— Lijnmanagers ontwikkelen een duidelijk roulatieschema dat alle medewerkers de gelegenheid biedt om pauzes, vrije weekenden en jaarlijks verlof op te nemen, in overeenstemming met de nationale regels en de arbeidsovereenkomst — In samenwerking met de HR-afdeling wordt een duidelijk protocol voor rust en herstel (bv. rust- en herstelcycli in perioden van hoge instroom) ontwikkeld — Daartoe ingeroosterde professionals ondersteunen kernteamleden bij hun taken tijdens perioden van hoge instroom	HR-afdeling in samenwerking met hogere managers	— Als onderdeel van de **reguliere** noodplanningsactiviteiten worden roulatieschema's geactualiseerd (managers/HR-afdeling) — **Tijdens de introductie** worden het HR-beleid inzake rust en herstel en andere secundaire arbeidsvoorwaarden gecommuniceerd — De contactgegevens/beschikbaar-heid van deskundigen worden meegedeeld op interne prikborden en worden **regelmatig** bijgewerkt (HR-afdeling)

Het regelmatig beoordelen van de risico's waarmee medewerkers worden geconfronteerd – met behulp van semigestructureerde gesprekken of focusgroepdiscussies – helpt om

ernstige problemen voor medewerkers op de lange termijn te voorkomen. Aanbevolen wordt dat managers regelmatig met medewerkers contact opnemen en informatie van hen verzamelen ([78]).

BIJLAGE 5. MEDEWERKERSWELZIJNS-BOODSCHAPPEN

Medewerkerswelzijnsboodschappen kunnen het best worden geformuleerd op basis van een welzijnsbehoefte, een risicobeoordeling en overleg met medewerkers. De boodschappen moeten relevant zijn en kunnen verschillen per personeelscategorie. Wat nuttig kan zijn voor eerstelijnsofficieren, is misschien minder nuttig voor een hogere manager en vice versa. Daarom wordt geadviseerd om de boodschappen samen met de betreffende medewerkers te ontwikkelen. De medewerkerswelzijnsboodschappen moeten regelmatig op hun actualiteit worden beoordeeld en afgestemd op de welzijnsprioriteiten van medewerkers die op dat moment als relevant zijn aangemerkt. Ook het inwinnen van advies van externe professionals over de inhoud en visualisatie van boodschappen kan worden overwogen. Onderstaande voorbeelden kunnen daarbij als uitgangspunt dienen. Elke autoriteit wordt geadviseerd om in haar eigen taal boodschappen te formuleren die relevant, beknopt, overtuigend en uitnodigend zijn. Ook wordt geadviseerd om medewerkerswelzijnsboodschappen zorgvuldig en op creatieve wijze te presenteren teneinde het begrip en bereik ervan te vergemakkelijken, bijvoorbeeld door rekening te houden met de diversiteit binnen de doelgroep (wat betreft werktaken, leeftijd, gender, culturele achtergrond, gezinssamenstelling enz.).

(A) SUGGESTIES VOOR ALGEMENE MEDEWERKERSWELZIJNS-BOODSCHAPPEN ALS INLEIDING OP DE MEDEWERKERSWEL-ZIJNSSTRATEGIE

Voorbeeldformaat: folder.

Voorbeeldtitel: “Onze interne medewerkerswelzijnsstrategie in één oogopslag”.

ZORGAANBOD VAN UW WERKGEVER	VOORBEELDEN VOOR HET ILLUSTREREN VAN DE HOOFDPUNTEN
U wordt proactief ondersteund door de HR-afdeling, het veiligheids-, beveiligings- en opleidingsbeleid, uw lijnmanager en uw collega’s. In deze folder wordt uitgelegd met wie u contact kunt opnemen voor verschillende soorten ondersteuning	Vermeld een voorbeeld voor de betrokken personeelscategorie en een contactpersoon voor meer informatie. Bijvoorbeeld: — De HR-afdeling is verantwoordelijk voor het communiceren van het rust- en herstelbeleid, lijsten met de contactgegevens van ondersteuningsteams (stressmanagementteam, counselor, e-mailadres voor het delen van zorgen over welzijnsgerelateerde kwesties enz.) — De lijnmanagers zijn, in samenwerking met de afdeling veiligheid en beveiliging, verantwoordelijk voor de communicatie van de SOP voor het beheer van kritieke incidenten

(78) Zie Deel III: Monitoring en evaluatie, hoofdstuk 3.3 “Monitoring van de voortgang bij het bevorderen van het medewerkerswelzijn (instrument 3)”.

ZORGAANBOD VAN UW WERKGEVER	VOORBEELDEN VOOR HET ILLUSTREREN VAN DE HOOFDPUNTEN
We informeren u over de wijze waarop u proactief aan capaciteitsopbouw kunt deelnemen om uw eigen waarschuwingssignalen voor stress en burn-out beter te herkennen	Noem enkele voorbeelden van interventies voor capaciteitsopbouw en een contactpersoon van wie medewerkers meer informatie kunnen krijgen over opleidingen voor het herkennen van tekenen van stress, leiderschapsvaardigheden enz.
Het is belangrijk om een goede balans tussen werk en privéleven te vinden door gezonde grenzen te stellen en alle jaarlijkse vakantiedagen op te nemen waar u recht op hebt	Uw werk is belangrijk, maar uw persoonlijke leven ook. Ontmoet vrienden en breng tijd door met familie, zorg ervoor dat u regelmatig beweegt, neem uw jaarlijkse vakantiedagen op (XX-XX dagen). Voor meer informatie kunt u contact opnemen met XX
Hoewel we u informeren over het belangrijke beleid waarmee u in uw dagelijkse werk rekening dient te houden, is het ook uw eigen verantwoordelijkheid om met dit beleid vertrouwd te raken (medewerkerswelzijn, gedragscode, beleid tegen (seksuele) intimidatie enz.)	— Vind hier onze gedragscode (link naar de website invoegen) — Vind hier ons beleid tegen (seksuele) intimidatie (link naar de website invoegen) — Vind hier onze medewerkerswelzijnsstrategie (link naar de website invoegen) Als de documenten niet online beschikbaar zijn, kunt u de contactgegevens vermelden van de persoon die de papieren versie van de documenten kan verstrekken
Als uw werkgever spelen wij een cruciale rol bij het waarborgen van uw veiligheid en is het onze taak om u in staat te stellen uw werk op professionele wijze te verrichten. U hebt ook bepaalde verantwoordelijkheden om voor uzelf te zorgen	Zelfzorg is belangrijk. De volgende activiteiten helpen u om gezond te blijven wanneer u ze regelmatig uitoefent: — een wandeling maken, aan yoga doen of een andere sport beoefenen, gezond eten en geen frisdrank, te veel alcohol of andere stoffen (zoals nicotine) consumeren; — jaarlijkse gezondheidscontroles inplannen.
Neem actief deel aan aangeboden activiteiten en geef constructieve feedback over wat wel en wat niet voor u werkt en waarom	Wij bieden momenteel: — educatieve supervisie (specificeer wanneer dit beschikbaar is); — individuele counseling op verzoek (neem contact op met XX); — maandelijkse teamvergaderingen. Voor suggesties of feedback kunt u het volgende e-mailadres gebruiken: XX

(B) SUGGESTIES VOOR HET BEHANDELEN VAN EEN BEPAALD ONDERWERP AAN DE HAND VAN HET VOORBEELD VAN BURN-OUT

Aanbevolen wordt om eenvoudige informatieblokken te ontwikkelen die op een eenvoudige en beknopte manier ingaan op de belangrijkste zorgen van medewerkers. Deze informatieblokken zouden minimaal het volgende moeten bevatten:

— **Waar** hebben we het over (definitie)?
— **Hoe** kunnen we het probleem identificeren (uitleg van het probleem en de oorzaken ervan)?
— **Wat** moet/kan er worden gedaan (actieplan met suggesties voor preventie en respons)?

De informatieblokken zouden kunnen worden aangeboden in de volgende formaten:

— gedrukte folders of ansichtkaarten;
— een speciaal onderdeel op de website van de autoriteit;
— verschillende informatieblokken in het kader van een communicatiestrategie.

- **Voorbeeld 1.** In kwartaal 1 ligt de focus op stress, en elke maand wordt per e-mail een bericht over het onderwerp naar alle medewerkers gecommuniceerd. In kwartaal 2 ligt de focus op communicatie. In kwartaal 3 ligt de focus op

respectvolle en transparante communicatie. In kwartaal 4 ligt de focus op de noodzaak van goed leiderschap.

- **Voorbeeld 2.** In een specifieke, speciaal daartoe aangewezen maand wordt het belang van welzijn op het werk benadrukt en worden, afhankelijk van de vastgestelde prioriteiten, opleidingen, communicatieboodschappen en informatiesessies aangeboden.

VOORBEELD: INFORMATIEBLOK OVER BURN-OUT

Wat is burn-out?

De term "burn-out" beschrijft de psychologische reactie van een individu op chronische stressfactoren op het werk. Hoewel burn-out niet als een medische aandoening wordt beschouwd, kan burn-out uw algehele gezondheidstoestand beïnvloeden en mogelijk klinische aandacht vereisen. Burn-out wordt ook wel begrepen als een crisis in de verhouding tot werk in het algemeen ([79]).

Wat zijn de waarschuwingssignalen van burn-out?

— **Fysieke tekenen.** Uitputting (zich moe en uitgeput voelen), verlies van eetlust en/of veranderde slaapgewoonten.
— **Emotionele tekenen.** Cynisme, een negatieve kijk en verlies van motivatie, waaronder een gebrek aan empathie.
— **Intellectuele tekenen.** Vermindering van professionele effectiviteit en onvermogen om proactief op te treden of noodzakelijke besluiten te nemen.
— **Gedragsmatige tekenen.** Gebruik van negatieve copingmechanismen, zoals te veel eten, maaltijden overslaan, verhoogde consumptie van alcohol en laat op het werk komen.

Wat zijn de oorzaken van burn-out?

Burn-out is vooral het gevolg van chronische werkstress. Dit omvat overbelasting en extreme druk, verlies van controle over deadlines, ontoereikende sociale ondersteuning en onzekerheid over de toekomstige beroepsontwikkeling.

Hoe kan burn-out worden voorkomen en aangepakt?

— **Reflecteren.** Wat zijn de belangrijkste oorzaken van de stress die je momenteel ervaart?
— **Onderzoeken.** Hoe ga ik in het algemeen om met stress?
— **Vervangen.** Welke negatieve copingmechanismen gebruik ik? Kan ik die vervangen door positieve acties? Zo ja, welke?

Ondersteuning zoeken. Wanneer ik het bovenstaande op me in laat werken, moet ik dan contact opnemen met iemand voor ondersteuning? Dit kan een interne of een externe persoon zijn. Zo ja, neem dan contact op met XX.

(79) Zie de definities in bijlage 1 "Definities".

BIJLAGE 6. MODELSCHEMA VOOR SOLLICITATIEGESPREKKEN

Hieronder volgen enkele voorbeelden van vragen over stressmanagement en zelfzorg die in een bestaand gesprekssschema kunnen worden ingevoegd.

Rol: voer functie in

Kandidaat:

Inleiding

— Voorstelronde leden sollicitatiepanel.
— Bedank de kandidaat voor zijn/haar sollicitatie. Geef aan wat het doel is van deze fase van de selectieprocedure.
— Leg uit dat het gesprek ongeveer een uur duurt en dat er aan het eind gelegenheid zal zijn om vragen te stellen.

VRAGEN SOLLICITATIEGESPREK	KERNINDICATOREN	BEWIJS BEOORDEELD AAN DE HAND VAN INDICATOREN UIT REACTIE VAN KANDIDAAT (GEEF AAN OF KANDIDAAT HIERAAN VOLLEDIG (10 PUNTEN), GEDEELTELIJK (5 PUNTEN) OF NIET VOLDOET (0 PUNTEN))
Kerngebied 1: motivatie		
Kunt u ons vertellen waarom u op deze baan solliciteert? Wat maakt deze rol anders dan wat u eerder hebt gedaan, en hoe bereidt u zich daarop voor? Wat zijn uw carrièreplannen voor de komende vijf jaar?	Voorbeelden van indicatoren — Laat een goed begrip zien van de omvang van de rol en kan aangeven welke persoonlijke uitdagingen deze met zich meebrengt — Legt uit waarom hij deze baan wil hebben — Wil graag werken op het gebied van asiel/migratie — Heeft ervaring met de ontwikkeling van programma's — Ontwikkelt en stimuleert nieuwe en innovatieve oplossingen	**Opmerking:** **Eindscore:**
Kerngebied 2: werkhouding en resultaatgerichtheid (bijbehorende waarden: verantwoording, creativiteit en integriteit) (laat zien hoe de kandidaat omgaat met dilemma's en problemen oplost en of hij/zij in staat is om het eigen handelen kritisch onder de loep te nemen en te leren van ervaringen)		
Geef een aantal voorbeelden van uw werkhouding en resultaatgericht gedrag in uw werk. Daaruit moet blijken wat de impact van uw werkhouding en resultaatgerichte gedrag op uw collega's en/of direct ondergeschikten was	Voorbeelden van indicatoren — Houdt zichzelf eindverantwoordelijk voor het behalen van resultaten — Houdt zichzelf eindverantwoordelijk voor het nakomen van zijn/haar verantwoordelijkheden, levert de nodige ontwikkelingsondersteuning om de prestaties te verbeteren en neemt passende maatregelen als de resultaten niet worden behaald — Betrekt anderen bij het werk en motiveert hen — Wijst op het belang van teambuilding — Wijst op het belang van regelmatige communicatie met teamleden en van constructieve individuele feedback — Waardeert diversiteit en ziet deze als iets wat een gezonde concurrentie bevordert	**Opmerking:** **Eindscore:**

VRAGEN SOLLICITATIEGESPREK	KERNINDICATOREN	BEWIJS BEOORDEELD AAN DE HAND VAN INDICATOREN UIT REACTIE VAN KANDIDAAT (GEEF AAN OF KANDIDAAT HIERAAN VOLLEDIG (10 PUNTEN), GEDEELTELIJK (5 PUNTEN) OF NIET VOLDOET (0 PUNTEN))
Kerngebied 3: stressmanagement en zelfzorg		
Voor de functie waarop u solliciteert, moet u tijdig kwalitatief hoogwaardig en zeer nauwkeurig werk leveren. Hoe staat u hier tegenover en wat is uw ervaring met productiedoelen met strakke deadlines waarbij u mogelijk tegelijkertijd te maken hebt met tegenstrijdige prioriteiten?	Voorbeelden van indicatoren — Houdt zichzelf en teamleden eindverantwoordelijk voor het behalen van resultaten — Wijst op het belang van een goede planning — Wijst op het belang van delegeren en prioriteren — Vraagt bij ontbrekende kennis over een onderwerp om bijscholing — Waar nodig bereid tot overwerken, maar niet op regelmatige basis (evenwicht tussen werk en privéleven)	**Opmerking:** **Eindscore:**
Geef ons een voorbeeld van een lastige klus waaraan u hebt gewerkt en/of een situatie waarbij u te maken had met een, wat u betreft, nogal oncoöperatieve collega, en hoe u hierbij tot een oplossing bent gekomen	Voorbeelden van indicatoren — Belang van het team — Tijdige en passende verzoeken om aanvullende deskundigheid — Participatieve benadering bij het plannen van de betreffende taak/opdracht — Vermogen om duidelijke instructies te geven — Vroegtijdige communicatie met medewerkers om misverstanden over taken en tijdschema's te voorkomen	**Opmerking:** **Eindscore:**
Wat doet u normaliter als u onder druk of stress staat? Noem gebieden die u volgens u goed hebt aangepakt, en gebieden waar uw aanpak beter zou kunnen.	Voorbeelden van indicatoren — Stelt passende grenzen tegenover collega's — Realistische planning — Gezonde levensstijl (bv. regelmatige lichaamsbeweging) — Zorgt voor een goede balans tussen werk en privéleven — Schaamt zich niet om hulp te vragen	**Opmerking:** **Eindscore:**
Stelt u zich voor dat u de opvangvoorziening (voor opvangfunctionarissen) of de gespreksruimte (voor dossierbehandelaars) binnenkomt en een verzoeker komt op u af met een scheermesje in zijn hand en zegt dat hij zelfmoord zal plegen als zijn asielaanvraag wordt afgewezen. Dit is een lastig scenario, maar probeert u zich voor te stellen wat u zou kunnen/moeten doen om de situatie te de-escaleren	Voorbeeldantwoorden — Over het algemeen zou ik me hebben verdiept in informatie van mijn werkgever over het beheer van kritieke incidenten en de do's-and-don'ts, en zou ik op de hoogte zijn van de SOP's voor dit soort situaties — Ik zou proberen om rustig te blijven praten — Ik zou proberen niet in paniek te raken en zou rustig praten, en een veilige afstand tot de verzoeker bewaren — Ik zou proberen om me niet van de verzoeker af te keren en oogcontact houden — Ik zou zeggen dat ik merk dat hij heel erg van streek en bang is en dat ik dat beter wil begrijpen. Daarvoor moeten we gaan zitten en de tijd nemen, en de persoon moet het scheermesje wegleggen — Ik zou vragen of hij een glas water wil. Dat zou ook een gelegenheid zijn om hulp in te roepen	**Opmerking:** **Eindscore:**

VRAGEN SOLLICITATIEGESPREK	KERNINDICATOREN	BEWIJS BEOORDEELD AAN DE HAND VAN INDICATOREN UIT REACTIE VAN KANDIDAAT (GEEF AAN OF KANDIDAAT HIERAAN VOLLEDIG (10 PUNTEN), GEDEELTELIJK (5 PUNTEN) OF NIET VOLDOET (0 PUNTEN))
Kerngebied 4: gedragscode		
Een medewerker meldt u (manager van een opvangcentrum) dat hij of zij vermoedt dat een andere medewerker mogelijk een jongere misbruikt, omdat hij de jongere regelmatig naar zijn kantoor heeft meegenomen en vervolgens steeds de deur sloot. Wat zou u doen en wie zou u hierbij betrekken?	Voorbeelden van indicatoren — Erkenning dat dit een ernstige beschuldiging is, waar direct iets mee gedaan moet worden via de interne/geëigende meldingskanalen — Nultolerantiebeleid ten aanzien van seksueel misbruik/seksuele intimidatie (en dat geldt ook voor verzoekers om internationale bescherming/personen die internationale bescherming genieten)	**Opmerking:** **Eindscore:**
Totale score		

Afsluiting

— Vraag of de kandidaat vragen heeft.
— Leg de fasen van de selectieprocedure uit en zeg wanneer de kandidaat de uitkomst kan verwachten.
— Vraag wanneer de sollicitant kan beginnen als hij/zij de baan krijgt.
— Verifieer gegevens en geschiktheid van referenties die moeten worden benaderd voordat een aanbod kan worden gedaan.
— Ga na of er bezwaren zijn tegen een strafbladcontrole.

Andere kerngebieden die afhankelijk van het functieprofiel moeten worden opgenomen: technische expertise (kennis, vaardigheden en ervaring), samenwerking (ook met donoren, beheer van lokale partners), financiën (begrotingscyclus), monitoring en evaluatie enz.

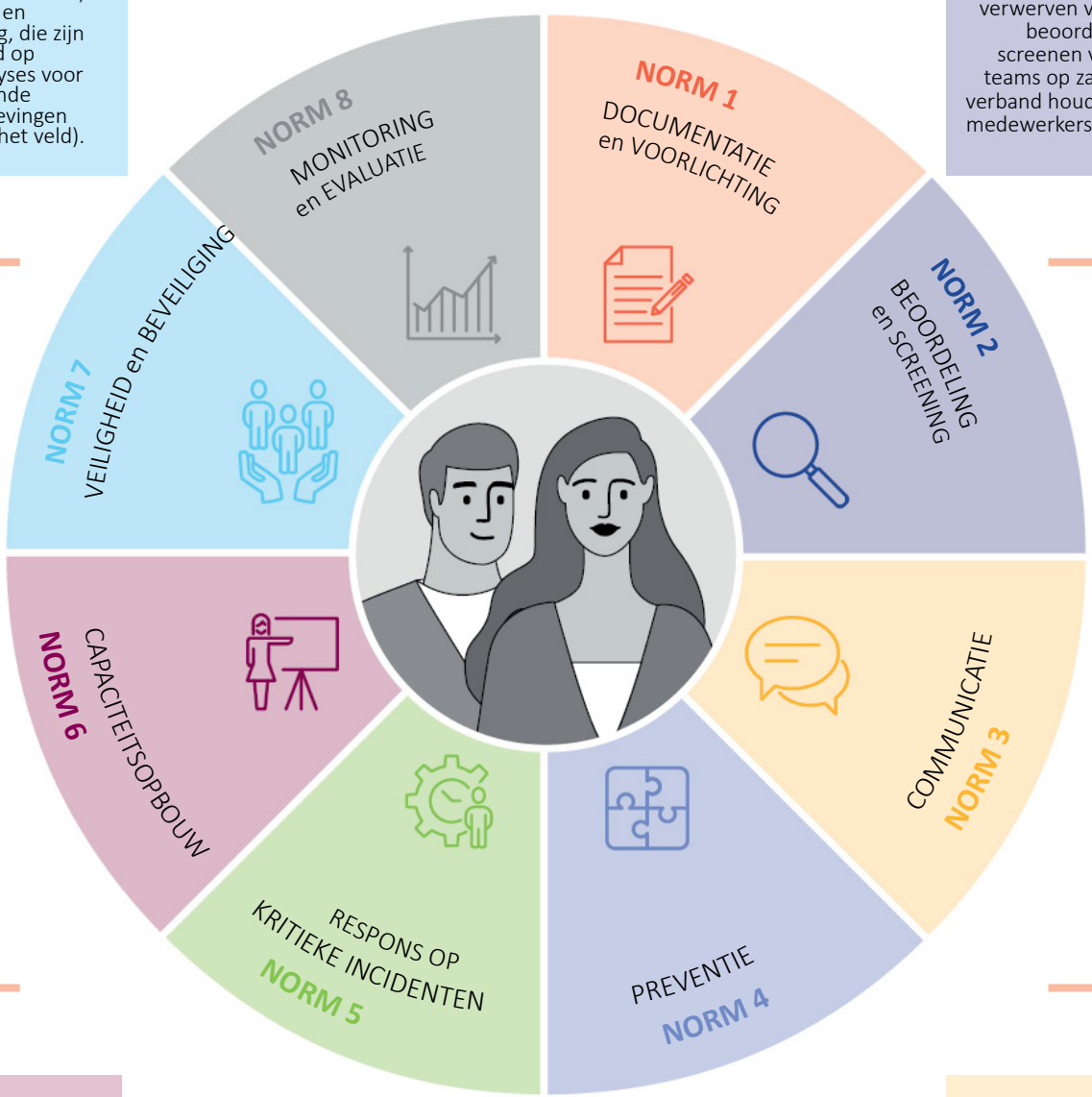
MEDEWERKERSWELZIJNSNORMEN

De autoriteiten monitoren en evalueren regelmatig de doeltreffendheid van de ingevoerde maatregelen voor medewerkerswelzijn en integreren de geleerde lessen.

De autoriteiten hebben een gedocumenteerde strategie inzake medewerkerswelzijn die via relevante en overeengekomen kanalen wordt gecommuniceerd.

De autoriteiten implementeren en communiceren concrete richtsnoeren inzake gezondheid, veiligheid en beveiliging, die zijn gebaseerd op risicoanalyses voor verschillende werkomgevingen (inclusief het veld).

De autoriteiten stellen managers in staat de basisvaardigheden te verwerven voor het beoordelen en screenen van hun teams op zaken die verband houden met medewerkerswelzijn.



De autoriteiten bieden hun personeel de middelen voor het ontwikkelen van passende vaardigheden.

De autoriteiten bevorderen duidelijke en holistische communicatie via verscheidene overeengekomen platforms en kanalen.

De autoriteiten verlenen specifieke ondersteuning aan personeel dat met een kritiek incident werd geconfronteerd.

De autoriteiten voorzien in duurzame preventieve maatregelen voor het bevorderen en beschermen van de geestelijke gezondheid van hun werknemers.

Hoe neemt u contact op met de EU?

Kom langs
Er zijn honderden Europe Direct-centra overal in de Europese Unie. U vindt het adres van het dichtstbijzijnde centrum online (europa.eu/european-union/contact/meet-us_nl).

Bel of schrijf
Europe Direct is een dienst die uw vragen over de Europese Unie beantwoordt. U kunt met deze dienst contact opnemen door:
— te bellen naar het gratis nummer: 00 800 6 7 8 9 10 11 (bepaalde telecomaanbieders kunnen wel kosten in rekening brengen),
— te bellen naar het gewone nummer: +32 22999696, of
— het onlineformulier in te vullen: europa.eu/european-union/contact/write-to-us_nl

Waar vindt u informatie over de EU?

Online
Informatie over de Europese Unie in alle officiële talen van de EU is beschikbaar op de Europa-website (europa.eu).

EU-publicaties
U kunt publicaties van de EU bekijken of bestellen op op.europa.eu/nl/publications. Als u meerdere exemplaren van gratis publicaties wenst, neem dan contact op met Europe Direct of uw plaatselijke documentatiecentrum (europa.eu/european-union/contact/meet-us_nl).

EU-wetgeving en aanverwante documenten
Toegang tot juridische informatie van de EU, waaronder alle EU-wetgeving sinds 1951 in alle officiële talen, krijgt u op EUR_Lex (eur-lex.europa.eu).

Open data van de EU
Het portaal data.europa.eu biedt toegang tot opendatabestanden van de instellingen, organen en agentschappen van de EU. Deze kunnen gratis worden gedownload en hergebruikt, zowel voor commerciële als voor niet-commerciële doeleinden. Het portaal biedt ook toegang tot een grote hoeveelheid databestanden van de Europese landen.

Bureau voor publicaties
van de Europese Unie