



Praktisk vägledning om personalvård för asyl- och mottagningspersonal

Del I: Standarder och politik

Praktiska vägledningar från Easo

september 2021



Praktisk vägledning om personalvård för asyl- och mottagningspersonal

**Del I:
Standarder och politik**

Praktiska vägledningar från Easo

september 2021

Denna översättning har inte kvalitetskontrollerats av de behöriga nationella myndigheterna. Om du anser att översättningen inte stämmer överens med relevant terminologi som används nationellt, kontakta [EUAA](#).



Manuskriptet färdigställt i augusti

Varken Europeiska stödkontoret för asylfrågor (Easo) eller någon person som agerar på Easos vägnar är ansvarig för hur nedanstående uppgifter används.

Luxemburg: Europeiska unionens publikationsbyrå, 2022

Print	ISBN 978-92-9487-528-0	doi:10.2847/352107	BZ-02-20-083-SV-C
PDF	ISBN 978-92-9487-487-0	doi:10.2847/319425	BZ-02-20-083-SV-N

© Europeiska stödkontoret för asylfrågor, 2021.

Kopiering tillåten med angivande av källan. För vidareutnyttjande eller kopiering av fotografier eller annat material som inte omfattas av Easos upphovsrätt måste tillstånd begäras direkt från upphovsrättsinnehavaren.

ERKÄNNANDEN

Europeiska stödkontoret för asylfrågor (Easo) har kunnat färdigställa dokumentet *Praktisk vägledning om personalvård för asyl- och mottagningspersonal* tack vare de skickliga och hårt arbetande experter som de nationella kontaktpunkterna i Easos nätverk för sårbarhetsexperter har utsett att delta i arbetsgruppen för personalvård. De bidragande experterna kom från Belgien (den federala byrån för mottagande av asylsökande), Grekland (det danska flyktingrådet), Nederländerna (centralbyrån för mottagande av asylsökande), Rumänien (inrikesministeriet) och Tyskland (den federala myndigheten för migration och flyktingar).

Easos sårbarhetsteam skulle också vilja framhäva stödet från den Easo-personal som deltar i Easos verksamhet samt från de psykologer som stöder Easos verksamhet i Grekland.

Vi vill tacka FN:s flyktingkommissariat och Europeiska arbetsmiljöbyrån, som båda utgjorde referensgrupp för denna vägledning och gav värdefulla och konstruktiva bidrag för att förbättra det ursprungliga utkastet.

Ett stort tack riktas även till medlemmarna i Easos rådgivande forum som har lämnat sina synpunkter, och till medlemmarna i Easos nätverk för sårbarhetsexperter som delat med sig av sina insikter.

OM VÄGLEDNINGEN

Varför skapades denna vägledning? Europeiska stödkontoret för asylfrågor (Easo) har till uppgift att stödja EU:s medlemsstater och associerade länder (EU+) genom att bland annat tillhandahålla gemensam utbildning, gemensamma kvalitetsstandarder och gemensam information om ursprungsländer. Easo utarbetar gemensamma praktiska verktyg och vägledningar för att uppnå sitt övergripande mål att hjälpa länderna inom EU+ att uppnå gemensamma standarder och utföra högkvalitativa processer inom det gemensamma europeiska asylsystemet.

Denna vägledning om personalvård skapades till följd av en begäran från Easos nätverk för sårbarhetsexperter. Att arbeta inom området för asyl och mottagande har konstaterats vara belastande för chefernas och personalens allmänna välbefinnande. Myndigheterna påpekade behovet av vägledning kring hur man på bästa sätt integrerar åtgärder för personalvård i de löpande aktiviteter och stödåtgärder som erbjuds.

Hur har vägledningen utarbetats? Utarbetandet av denna vägledning inleddes med en kartläggning inom EU+ för att ta reda på mer om behoven hos de tjänstemän i första ledet som arbetar inom området för asyl och mottagande, och för att få kunskap om befintlig god praxis som man kan bygga vidare på. Resultaten av kartläggningen låg till grund för utarbetandet av denna vägledning. Experter från medlemsstaterna stödde utvecklingen av innehållet, och utarbetandet samordnades av Easo. Innan man färdigställde vägledningen genomfördes ett riktat samråd med experter på området för personalvård, och vägledningen granskades av Easos nätverk för sårbarhetsexperter.

Vem bör använda denna vägledning? Denna vägledning är i första hand avsedd för chefer vid asyl- och mottagningsmyndigheter. Delar av denna vägledning är även användbara för personalavdelningar, tjänstemän i första ledet, interna och externa specialister samt organisationer i det civila samhället.

Vägledningens tillämpning. Denna vägledning består av tre fristående delar som kompletterar varandra. **Del I: Standarder och politik** fokuserar på hur myndigheter ska gå tillväga för att utarbeta en strategi för personalvård när det ännu inte finns någon etablerad strategi. Den stöds av föreslagna standarder och indikatorer för detta ändamål. **Del II: Verktygslåda för personalvård** innehåller alla praktiska verktyg som identifierats som god praxis och som redan har genomförts i vissa av länderna inom EU+. **Del III: Övervakning och utvärdering** tillhandahåller en övervaknings- och utvärderingsmekanism för att stödja myndigheterna med verktyg för att övervaka de framsteg som sker med hjälp av åtgärder som genomförs på ett enkelt sätt. Syftet med denna vägledning är att komplettera, inte ersätta, lokala riktlinjer och strategier som fokuserar på personalvård vid myndigheter inom EU+.

Hur förhåller sig denna vägledning till nationell lagstiftning och praxis? Detta är ett mjukt konvergensverktyg som inte är rättsligt bindande. Det återspeglar god praxis som utbyttts mellan länder inom EU+ och deras experter och som har omvandlats till standarder för att vägleda myndigheterna i deras personalvårdsarbete.

Kontakta oss. Om du har några frågor eller synpunkter gällande detta dokument, kontakta Easos sårbarhetsteam via e-post på vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Erkännanden	3
Om vägledningen	4
Förkortningar	7
Bakgrund	8
1. INLEDNING	10
1.1. Varför är det viktigt att fokusera på personalvård?	14
1.2. De huvudsakliga målgrupperna och hur denna praktiska vägledning ska användas	14
1.3. Rättslig ram	16
2. UTVECKLING AV POLITIK FÖR PERSONALVÅRD	20
2.1. Standarder för personalvårdspolitik	22
2.2. Strategi för personalvård	33
2.3. Åtgärdsplan för personalvård	34
3. ÅTGÄRDER FÖR PERSONALVÅRD I KORTHET	36
4. TILLHANDAHÅLLANDE AV INFORMATION	46
BILAGOR	50
Bilaga 1. Definitioner	51
Bilaga 2. Standarder för personalvård	54
Bilaga 3. Mall för strategi för personalvård	55
Bilaga 4. Mallar för riskbedömning och åtgärdsplan för personalvård	58
Bilaga 5. Budskap om personalvård	60
Bilaga 6. Mall för intervjuformulär vid rekrytering	63

FÖRKORTNINGAR

Easo	Europeiska stödkontoret för asylfrågor
EU	Europeiska unionen
EU+	Europeiska unionens medlemsstater och associerade länder
EUF-fördraget	fördraget om Europeiska unionens funktionssätt
EU-Osha	Europeiska arbetsmiljöbyrån
HR	personalfrågor (Human Resources)
medlemsstat	EU-medlemsstat
SWS	standard för personalvård (Staff Welfare Standard)

BAKGRUND

Akademisk forskning ⁽¹⁾ kring detta ämne och möten som Europeiska stödkontoret för asylfrågor (Easo) har anordnat med personal på området visar att personer som arbetar med humanitärt bistånd och asylfrågor löper större risk att drabbas av depression, ångest och utbrändhet än personal som arbetar inom andra områden. Bland de skäl som nämndes angavs att arbetet är särskilt krävande på grund av brist på resurser, utsatthet för lidandet hos den befolkning som personalen arbetar med samt otrygga anställningar, vilket kan påverka välbefinnandet. I början av 2019 uppmanades Easo av de nationella kontaktpunkterna i Easos nätverk för sårbarhetsexperter att utbyta god praxis från hela Europa om egenvård och personalvård under nätverkets årliga möte. Som ett första steg skickade Easo ut en enkät till de nationella kontaktpunkterna från EU:s medlemsstater och associerade länder (EU+) som är medlemmar i Easos nätverk för mottagande och asylförfaranden samt till Easos nätverk för sårbarhetsexperter. Syftet med enkäten var att ta reda på mer om myndigheternas och civilsamhällesorganisationernas insatser på området för personalvård. En kartlägningsrapport ⁽²⁾ om de metoder som för närvarande används och om de behov och brister som identifierats av svarsdeltagarna sammanställdes och delades med Easos tre nätverk i december 2019.

En av de viktigaste lärdomarna från kartläggningen var att kroniska arbetsrelaterade stressfaktorer som inte åtgärdas kan leda till förändringar i de anställdas beteende, påverka deras övertygelser och känslomässiga tillstånd samt få konsekvenser för deras fysiska välbefinnande. Detta är särskilt tydligt när de utsätts för långvarig stress. Långvarig stress ökar förekomsten av humörsvängningar, känslor av ilska och bristande arbetsmotivation, vilket rapporterades av svarsdeltagarna i den enkät som Easo genomförde 2019.

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

(2) Totalt deltog 23 länder i enkäten, varav 21 är EU-medlemsstater. Bidrag mottogs även från Norge och Serbien. Totalt deltog 89 personer. Tjänstemän i första ledet nämnde daglig exponering för traumatiskt innehåll, hög arbetsbelastning och låga löner som huvudsakliga stressfaktorer. Samtidigt ansåg cheferna bland annat att den höga nivån av byråkrati, bristen på struktur i arbetet samt otrygga anställningar var viktiga orsaker till stress. Resultaten visar att deltagarna har noterat förändringar i hur de mår, uppträder och agerar, både på jobbet och privat.

Sammantaget visade enkäten på ett behov av att förbättra följande områden inom arbetsmiljön **för att förebygga risker** för ohälsa (fysisk och psykisk) för de anställda:

- Den högsta ledningens åtagande för och kunskap om **omsorgsplikten** samt vikten av kontinuerligt stöd till personalen under hela utstationerings-/anställningscykeln.
- Förstärkning av aktiviteter före anställning (t.ex. **medicinsk** och **psykologisk screening** av all personal).
- **Tillgång** till tydlig information om **politik** och **aktiviteter** som rör personalvård.

Slutligen framstår det som mycket viktigt att ta itu med arbetstrycket kopplat till hur **migration** för närvarande uppfattas i Europa. Resultaten visar att de ofta ganska negativa berättelserna i ämnet kommer att behöva beaktas när man bedömer och tar itu med personalvårdsbehoven relaterade till chefer och tjänstemän i första ledet.

Under 2020 utarbetade Easo tillsammans med experter från medlemsstaterna **Belgien, Grekland, Nederländerna, Rumänien** och **Tyskland** denna praktiska vägledning genom att integrera resultaten från den första kartläggningen som genomfördes 2019. Vägledningen består av **tre fristående delar** som syftar till att stödja asyl- och mottagningsmyndigheterna i deras insatser för att säkerställa personalens välbefinnande.



1. INLEDNING

Denna vägledning fokuserar på arbetet inom området operativ asyl, som på grund av arbetets natur kräver särskilda arbetsmiljöer. Personal som arbetar på asylrelaterade arbetsplatser (t.ex. handläggare, arbetsflödesansvariga, registreringsansvariga, mottagningshandläggare och teamledare) ställs ofta inför olika svåra fysiska och psykiska situationer. Dessa utmaningar kan innebära en ständigt hög arbetsbörda, en ofta oförutsägbar arbetsmiljö på grund av ständiga förändringar i antalet personer som ansöker om internationellt skydd, kontakt med personer som har upplevt trauma och, i vissa fall, brist på resurser för att hantera dagliga uppgifter.

I denna praktiska vägledning kan dessa riskfaktorer placeras i **två** huvudkategorier ⁽³⁾:

- **Riskfaktorer** som påverkar **tjänstemän i första ledet** som arbetar direkt med personer som ansöker om internationellt skydd. Riskfaktorerna kan eventuellt leda till ställföreträdande traumatisk stress. Exempel på detta är handläggare som lyssnar på sökandes berättelser om traumatiska erfarenheter och mottagningstjänstemän som dagligen arbetar med traumatiserade personer.
- **Stressfaktorer** ⁽⁴⁾ som riskerar att påverka **hela team**. Stressfaktorer kan leda till utbrändhet eftersom en långvarigt stressig arbetsmiljö kan påverka personalens välbefinnande, vilket drabbar allt från tjänstemän i första ledet till chefer.



Det är viktigt att notera att de som utför det här arbetet har ett stort engagemang för att hjälpa personer i behov av internationellt skydd som anländer till Europa. De kommer till arbetet varje dag eftersom deras arbete fyller ett syfte och för att de tycker om att arbeta i sin organisation och med asyl- och migrationsfrågor. Dessutom upplevs arbetet av många som mycket givande trots utmaningarna.

Syftet med denna praktiska vägledning är därför att **hjälpa chefer att förebygga, minska och hantera påfrestningar** för personal som arbetar i asylsammanshang. Arbetsrelaterade påfrestningar och därmed förknippade hälsorisker (fysiska och psykiska) förekommer inom alla organisationer. Arbetsrelaterade påfrestningar är ofta ett resultat av **oförmågan att hantera stress och press** på arbetsplatsen. Det kan skada både enskilda anställda och hela organisationen ⁽⁵⁾.

Samtidigt kommer skapandet av en kultur av stöd och förståelse inom en organisation eller myndighet att ha en positiv inverkan på den subjektiva känslan av välbefinnande hos enskilda anställda såväl som på deras effektivitet ⁽⁶⁾.

(3) Denna praktiska vägledning fokuserar inte på arbetsrelaterade skydds- och säkerhetsrisker såsom olyckor och andra skyddsproblem som uppstår oavsiktligt på grund av bristande planering eller underhåll av kontorsstrukturer, kontorsfordon eller liknande.

(4) Se även Leka, S., Griffiths, A. och Cox, T., "Chapter 5.1. Assessing risks at work", i *Work Organisation and Stress*, Världshälsoorganisationen, Genève, 2004, s. 10 (fritt översatt): "Stress på arbetsplatsen kan hanteras effektivt genom att man tillämpar en riskhanteringsstrategi, vilket med framgång görs vid andra större hälso- och säkerhetsproblem. I en riskhanteringsstrategi bedöms de möjliga risker i arbetsmiljön som kan utgöra en särskild befintlig fara som orsakar skada hos de anställda. En fara är en händelse eller situation som kan orsaka skada. Med skada avses fysisk eller psykisk försämring av hälsan. Orsakerna till stress är faror i samband med utformning och hantering av arbetsmiljö och arbetsförhållanden, och sådana faror kan hanteras och deras effekter kontrolleras på samma sätt som andra faror."

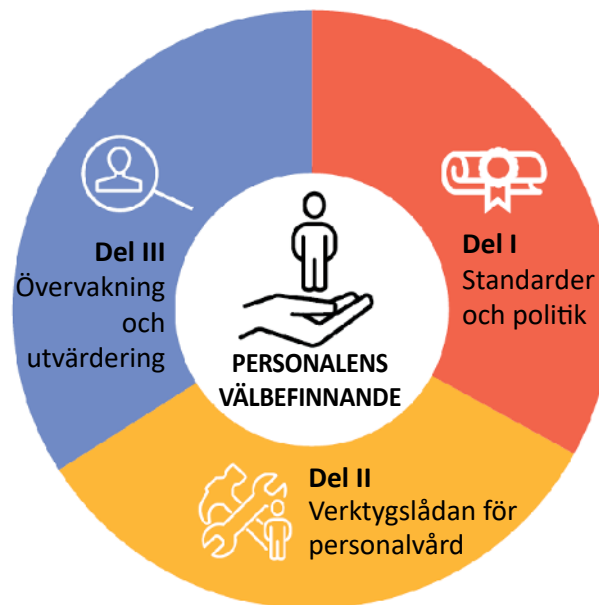
(5) Mezomo, D. S. och de Oliveira, T. S., "Stress prevention and management program for public security professionals", Rossi, A. M., Meurs, J. A. och Perrewé P. L. (red.), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC,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

(6) Se även Hart, P. M. och Cotter, P., "Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research", *Australian Psychologist*, vol. 38, nr 2, 2003, s. 118–127.

Denna strategi, med fokus på att **förebygga arbetsrelaterade påfrestningar** för personalen, kallas också **traumamedveten omsorg på arbetsplatsen**, särskilt inom organisationer som vårdar traumatiserade befolkningsgrupper. Detta görs också i viss utsträckning av de europeiska asyl- och mottagningsmyndigheterna. **Traumamedveten omsorg** omfattar i allmänhet organisatorisk personalomsorg, egenvårdshantering, teamstöd och personlig egenvård. Alla dessa aspekter syftar till att förhindra utbrändhet och sekundärtrauman hos personalen och samtidigt öka medkänslan, nöjdheten och motståndskraften. Dessa ämnen behandlas i denna tredelade praktiska vägledning.

Easos vägledning *Praktisk vägledning om personalvård för asyl- och mottagningspersonal* består av tre sammanlänkade delar som kompletterar varandra för att uppnå långsiktiga effekter på personalens välbefinnande. Vägledningens tre delar kan användas tillsammans i sin helhet, i kombination eller som fristående verktyg, beroende på asyl- eller mottagningsmyndighetens behov. I vägledningen förespråkas en holistisk tredelad strategi för personalvård. Den fokuserar på fastställandet av standarder och utarbetandet av politik (del I), urvalet och genomförandet av praktiska verktyg (del II) samt genomförandet av övervaknings- och utvärderingsmekanismer (del III) för att garantera att politiken för personalvård alltid anpassas efter personalens behov. Insatserna utformas på ett sätt som bygger på delaktighet och som en följd av behovs- och riskbedömningar.

FIGUR 1. Holistisk strategi för personalvård



Del I: Standarder och politik innehåller förslag på **åtta standarder** för att vägleda utformningen, genomförandet och utvärderingen av politik för personalvård inom asyl- och mottagningsarbetsmiljöer i EU+ och mottagningsarbetsmiljöer. Dessa standarder är kopplade till kvalitetsriktmärken, indikatorer och föreslagna aktiviteter som myndigheterna ska använda för att effektivisera personalvårdsarbetet inom sina avdelningar. Rekommendationer ges om hur man utformar en strategi för personalvård som ska ligga till grund för utvecklingen och genomförandet av en personalvårdspolitik för att säkerställa personalens välbefinnande. Den **huvudsakliga målgruppen** för del I är **ledningen och personalavdelningen**.

Del II: Verktygslåda för personalvård innehåller en rad praktiska verktyg, övningar och förslag till utbildning inom mjuka färdigheter. Dessa är avsedda för chefer och tjänstemän i första ledet, samt interna och externa specialister, för att uppfylla de standarder för personalens välbefinnande som anges i del I. Förteckningen över de verktyg, övningar och kapacitetsuppbyggande aktiviteter som rekommenderas, inklusive egenvård, är inte uttömmande utan utgör god praxis som medlemsstaternas experter delat med sig av. Den **huvudsakliga målgruppen** för del II omfattar **all personal som arbetar med asyl och mottagande**, ledningen och HR-personal, team med ansvar för hantering av krishändelser och personal som arbetar med intern kapacitetsuppbyggnad. Detta inbegriper även specialister som stöder insatserna för personalvård i team som arbetar för asyl- och mottagningsmyndigheter.

Del III: Övervakning och utvärdering innehåller rekommendationer om åtgärder som bör vidtas för att bedöma om och hur personalens välbefinnande påverkas positivt av de införda åtgärderna. Den **huvudsakliga målgruppen** för del III är den **personal som är inriktad på övervakning och rapportering inom en asyl- och mottagningsmyndighet**. De lärdomar som dras av övervakningen kommer att ge ledningen information om anpassningsbehoven för att uppnå övergripande effektivitet.

Ett antal termer som rör personalvård, däribland "välbefinnande", "stress" och "utbrändhet", används i de tre delarna av Easos vägledning *Praktisk vägledning om personalvård för asyl- och mottagningspersonal* på grundval av definitioner från Europeiska arbetsmiljöbyrån (EU-Osha), samt andra EU-organ och akademiska källor. För information om den terminologi som används i de tre delarna av denna vägledning, se [bilaga 1, "Definitioner"](#).

1.1. VARFÖR ÄR DET VIKTIGT ATT FOKUSERA PÅ PERSONALVÅRD?



‘As health is not merely the absence of disease or infirmity but a positive state of complete physical, mental and social well-being (WHO, 1986), a healthy working environment is one in which there is not only an absence of harmful conditions but an abundance of health-promoting ones.’⁽⁷⁾

År 2017 antog Europeiska kommissionen ett viktigt meddelande om hälsa och säkerhet på arbetsplatsen ⁽⁸⁾, som betonade vikten av att förebygga psykosociala risker samt muskel- och skelettbesvär. De europeiska arbetstagarna rapporterar att dessa två problem är de främsta orsakerna till arbetsrelaterad ohälsa. I en praktisk vägledning ⁽⁹⁾ som publicerades av EU-Osha 2017 beskrivs och behandlas dessa två frågor ⁽¹⁰⁾.

När det gäller asyl och mottagande är hygien, våldstillbud på mottagningsanläggningar, känslomässigt krävande förhörssituationer samt brist på resurser potentiella faktorer som påverkar personalens personliga välbefinnande. Resultaten av Easos kartläggning av personalvård visar att det kan uppstå problem som rör hälsa och psykisk hälsa på kort och lång sikt när anställda, som i allmänhet är engagerade i sitt arbete, upplever bristande stöd, trygghet och omhändertagande.

Bristande arbetsmotivation, fysiska besvär (vilket kan leda till ökad sjukfrånvaro), hög personalomsättning, utbrändhet ⁽¹¹⁾ och uppsägningar får konsekvenser. Dessa faktorer påverkar myndighetens möjligheter att uppfylla sina syften och mål.

1.2. DE HUVUDSAKLIGA MÅLGRUPPERNA OCH HUR DENNA PRAKTISKA VÄGLEDNING SKA ANVÄNDAS

De **huvudsakliga målgrupperna för användningen av del I i denna praktiska vägledning** är följande:

- högre chefer och chefer på mellannivå,
- teamledare,
- samordnare som arbetar med asyl och mottagande.

Del I berör dem som ansvarar för att utforma och genomdriva politiken på organisationsnivå/myndighetsnivå, men även dem som leder och samordnar en grupp tjänstemän i första ledet som är i regelbunden kontakt med personer som ansöker om internationellt skydd.

(7) Världshälsoorganisationen, *Work, Organisation and Stress*, 2004

(8) Meddelande från kommissionen, *Säkrare och hälsosammare arbetsplatser för alla – modernisering av EU:s lagstiftning och politik på arbetsmiljöområdet*, COM(2017) 12 final

(9) Se EU-Osha, *e-guide to Managing stress and Psychosocial Risks*, 2021

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

(11) Se bilaga 1, "Definitioner", för definitioner av de begrepp som används i vägledningen

Målgruppen för del I uppmuntras även att använda de två andra delarna för att komplettera insatserna, eftersom de är sammanlänkade och avsedda att fungera som en praktisk uppsättning verktyg för att:

- utforma och införa en **politik för personalvård** (del I) med hjälp av överenskomna standarder,
- hitta en effektiv och **lämplig beredskap** som beskrivs i en tydligt formulerad åtgärdsplan för personalvård och är skraddarsydd för en viss situation (del II), **utvärdera framsteg** när det gäller personalvård som görs med hjälp av relevanta verktyg med koppling till de
- standarder och aktiviteter som föreslås i åtgärdsplanen för personalvård (del III).

När den högsta ledningen ser ett behov av att investera i personalvård och personalens välbefinnande och åtar sig att hålla de anställda trygga och säkra kommer effekten att gynna tjänstemän i första ledet.

Dessutom står även chefer inför svåra situationer som kan inverka negativt på deras hälsa, och därför behöver de få tillgång till strategier för att hantera sådana situationer. Ledarskapsfärdigheter och yrkesmässig utveckling är avgörande faktorer som främjar en hälsosam och dynamisk arbetsmiljö ⁽¹²⁾. Organisationspersonalen påverkas av ledningens ageranden och beslut. Chefer kan dock drabbas av bristande självkännetom gällande sina egna stressnivåer och sitt agerande till följd av denna stress ⁽¹³⁾. Det är därför vägledningen hänvisar till strategier och innehåller åtgärder inriktade på ledarskap. Denna vägledning riktar sig också i viss utsträckning till personal som arbetar med personal- och hälsofrågor, skydds- och säkerhetsansvariga samt utbildare inom en myndighet. Skälet är att dessa avdelningar ansvarar för genomförandet av vissa av de föreslagna åtgärderna.

De standarder och den politik som föreslås bygger på den goda praxis som deltagarna i Easos kartläggning delat med sig av, och kombineras med synpunkter från experter från länder inom EU+, som stödde utarbetandet av denna vägledning. De insatser och den goda praxis som anges ska ses som exempel och de är inte uttömmande.

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

(13) Kets de Vries, M., Guillén Ramo, L. och Korotov, K., "Organisational culture, leadership, change and stress", Cooper, C., Campbell Quick, J. och Schabracq, M. J. (red.), *International Handbook of Work and Health Psychology*, 3:e upplagan, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, s. 415.

1.3. RÄTTSLIG RAM

1.3.1. ALLMÄNNA PRINCIPER

Inom EU ⁽¹⁴⁾ är arbetsgivarna, som en del av sin lagstadgade omsorgsplikt, skyldiga att på ett adekvat sätt tillgodose sina anställdas hälsa och säkerhet. Företagshälsovården syftar inte bara till att hålla arbetstagarna friska, utan också till att förbättra hälsoskyddet på arbetsplatsen. Genom företagshälsovård kan en arbetsgivare visa att omsorgsplikten uppfylls, förutsatt att vården tillhandahålls av kvalificerade specialister under kvalitetskontrollerade omständigheter och att resultaten dokumenteras på lämpligt sätt.

För att kunna fullgöra sin "omsorgsplikt" bör arbetsgivare och chefer vara medvetna om den rättsliga ramen. Arbetet med att tillgodose behoven bör inte vara reaktivt. I stället kan arbetsgivaren uppvisa engagemang och omsorgsplikt först och främst genom att se till att förebyggande åtgärder vidtas, i enlighet med artikel 6 i ramdirektivet om hälsa och säkerhet på arbetsplatsen ⁽¹⁵⁾:

Arbetsgivaren skall verkställa de åtgärder som avses i punkt 1 första stycket med utgångspunkt från följande allmänna principer för förebyggande arbete:

- undvika risker,
- utvärdera risker, som inte kan undvikas,
- bekämpa riskerna vid källan.

När det gäller arbetsrätt och säkerhet finns det lagstiftning på nationell nivå, liksom vissa gemensamma EU-ramar. Denna del av vägledningen är inriktad på det senare, med en kort översikt över den viktigaste lagstiftningen och en beskrivning av begreppet omsorgsplikt.

EU:s arbetsrätt består av primär- och sekundärrätt som kompletterar den nationella lagstiftningen på detta område. Den syftar till att förbättra och harmonisera arbetstagarnas levnads- och arbetsvillkor och har utvecklats med tiden. Ett av EU:s grundfördrag, fördraget om upprättandet av Europeiska gemenskapen ⁽¹⁶⁾, innehöll artiklar om jämställdhet på arbetsmarknaden, som följdes av sociala avtal i Amsterdamfördraget ⁽¹⁷⁾. EU:s rättsliga ram för arbetslagstiftning utgör en gemensam

(14) Artikel 5, rådets direktiv av den 12 juni 1989 om åtgärder för att främja förbättringar av arbetstagarnas säkerhet och hälsa i arbetet (89/391/EEG) (EGT L 183, 29.6.1989, s. 1): "Arbetsgivaren är skyldig att svara för att arbetstagarens säkerhet och hälsa tryggas i alla avseenden som är förbundna med arbetet."

(15) Rådets direktiv av den 12 juni 1989 om åtgärder för att främja förbättringar av arbetstagarnas säkerhet och hälsa i arbetet (89/391/EEG) (EGT L 183, 29.6.1989, s. 1).

(16) Fördraget om upprättandet av Europeiska gemenskapen undertecknades i Rom den 25 mars 1957 och trädde i kraft den 1 januari 1958. Detta fördrag har utvecklats och utgör nu fördraget om Europeiska unionens funktionssätt.

(17) Amsterdamfördraget om ändring av fördraget om Europeiska unionen, fördragen om upprättandet av Europeiska gemenskaperna och vissa akter som hör samman med dem. Avtalet undertecknades i Amsterdam den 2 oktober 1997 och trädde i kraft den 1 maj 1999.

grund för direktiv och andra relaterade dokument med särskilt fokus på dessa frågor ⁽¹⁸⁾. Antagandet av EU-lagstiftningen på nationell nivå verkställs genom att den införlivas i den nationella lagstiftningen i medlemsstaten.

1.3.2. GÄLLANDE LAGSTIFTNING

Den främsta rättsakten är fördraget om Europeiska unionens funktionssätt (EUF-fördraget) ⁽¹⁹⁾ med de allmänna principer som anges i artikel 153. På grundval av artikel 153 kan Europaparlamentet och Europeiska rådet utfärda direktiv som är bindande men inte direkt tillämpliga eftersom de kräver att medlemsstaterna antar dem genom ”införlivande” i nationell lagstiftning ⁽²⁰⁾. Enligt artikel 153 ska EU komplettera den nationella lagstiftningen på följande relevanta områden: hälsa och säkerhet på arbetsplatsen ⁽²¹⁾, arbetsvillkor (anställningsavtal), social trygghet och socialt skydd samt säkerhet i fråga om besittningsrätt, information, opinionsbildning, lika möjligheter osv. ⁽²²⁾. I artikel 10 i EUF-fördraget fastställs också målet att bekämpa diskriminering i olika former, bland annat på grund av kön, etnicitet, ursprung, religion, funktionsnedsättning och ålder. Vissa ytterligare direktiv har utvecklats på grundval av artikel 10 i EUF-fördraget, till exempel när det gäller jämställdhet mellan könen ⁽²³⁾.

Arbetstid och betald ledighet

Direktiv 2003/88/EG av den 4 november 2003 ⁽²⁴⁾ innehåller flera minimikrav. Dessa inbegriper dygnsvila på minst 11 timmar, genomsnittlig veckoarbetstid på högst 48 timmar, årlig betald semester på minst 4 veckor och vissa ytterligare bestämmelser för skiftarbetare. Direktivet är huvudsakligen tillämpligt på den privata och offentliga sektorn. Det finns dock vissa undantag, till exempel tjänstemän inom brottsbekämpande myndigheter, sjöfolk, flygbesättningar och gravida kvinnor ⁽²⁵⁾.

(18) Exempelvis [gemenskapsstadgan om arbetstagares grundläggande sociala rättigheter](#) av den 30 maj 1989, COM (89) 248 final (på franska), [ramdirektivet om säkerhet och hälsa](#) (89/391/EEG) samt Europaparlamentets och rådets [direktiv 2003/88/EG](#) av den 4 november 2003 om arbetstidens förläggning i vissa avseenden (EUT L 299, 18.11.2003, s. 9). För en omfattande översyn av relaterade EU-lagstiftning: Reisenhuber, K., *European Employment Law – A systematic exposition*, Intersentia Publishing, Cambridge, Antwerpen, Portland, 2012; Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017, s. 9 ff. (på tyska).

(19) Konsoliderad version av [fördraget om Europeiska unionens funktionssätt](#) (EUT C 326, 26.10.2012, s. 47).

(20) Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017, s. 4 (på tyska).

(21) [Konsoliderad version av fördraget om Europeiska unionens funktionssätt, tredje delen – Unionens politik och inre åtgärder – artikel 153 \(f.d. artikel 137 FEG\)](#), EUT C 202, 7.6.2016: ”a) Förbättringar, särskilt av arbetsmiljön, för att skydda arbetstagarnas hälsa och säkerhet. b) Arbetsvillkor. c) Social trygghet och socialt skydd för arbetstagarna.”

(22) Franzen, M., Gallner, I. och Oetker, H., *Commentary on European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2019, s. 135 (på tyska).

(23) Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017, s. 13 (på tyska).

(24)) Europaparlamentets och rådets [direktiv 2003/88/EG](#) av den 4 november 2003 om arbetstidens förläggning i vissa avseenden (EUT L 299, 18.11.2003, s. 9).

(25) Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, München, 2017, s. 263 ff (på tyska).

Öppenhet och bevis på arbetsvillkoren för anställda

Enligt direktiv (EU) 2019/1152 av den 20 juni 2019 ⁽²⁶⁾ ska varje arbetstagare ha ett uttryckligt, lagligt anställningsavtal i skriftlig form. Direktivet syftar till att förbättra arbetsvillkoren för alla arbetstagare inom EU genom att göra dem transparenta och jämförbara. På så sätt får arbetstagarna möjlighet att känna till sina rättigheter och skyldigheter och ges rättssäkerhet. Framför allt säkerställer direktivet harmonisering och tillämplighet av europeiska anställningsavtal ⁽²⁷⁾.

Säkerhet och hälsa på arbetsplatsen

I direktiv 89/391/EEG av den 12 juni 1989 ⁽²⁸⁾ fastställs standarder för förebyggande av risker i arbetet och för skydd av hälsa och säkerhet på arbetsplatsen. Direktivet anger skyldigheter för både arbetsgivare och arbetstagare, definierar ansvar och tillgång till information samt ger instruktioner. Exempelvis omfattas frågor som tillgång till läkarundersökningar, brandskydd och användning av personlig skyddsutrustning i särskilda arbetsmiljöer ⁽²⁹⁾ av detta direktiv ⁽³⁰⁾.

Begreppet omsorgsplikt

Detta är ett välkänt begrepp som ofta används för att uttrycka arbetsgivarnas skyldighet att ta hand om och ansvara för personalens välbefinnande och skydd. Begreppet omsorgsplikt nämns inte uttryckligen i EU-lagstiftningen. Det är dock en del av vissa nationella rättsakter i medlemsstaterna. Begreppet "omsorgsplikt" kan emellertid härledas ur vissa termer i förordning nr 31 (EEG), 11 (Euratom) ⁽³¹⁾, eftersom den innehåller hänvisningar till principerna om god förvaltning och stöd, hälso- och sjukvård samt social omsorg ⁽³²⁾.

(26) Europaparlamentets och rådets direktiv (EU) 2019/1152 av den 20 juni 2019 om tydliga och förutsägbara arbetsvillkor i Europeiska unionen (EUT L 186, 11.7.2019, s. 105).

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

(28) Rådets direktiv av den 12 juni 1989 om åtgärder för att främja förbättringar av arbetstagarnas säkerhet och hälsa i arbetet (89/391/EEG) (EGT L 183, 29.6.1989, s. 1).

(29) Detaljerade bestämmelser om personlig skyddsutrustning fastställs i Europaparlamentets och rådets förordning (EU) 2016/425 av den 9 mars 2016 om personlig skyddsutrustning och om upphävande av rådets direktiv 89/686/EEG (EUT L 81, 31.3.16, s. 51).

(30) Utbildningskraven fastställs i artiklarna 11 och 12 i Europaparlamentets och rådets direktiv (EU) 2019/1152 av den 20 juni 2019 om tydliga och förutsägbara arbetsvillkor i Europeiska unionen (EUT L 186, 11.7.2019, s. 105).

(31) Förordning nr 31 (EEG), 11 (Euratom) om tjänsteföreskrifter för tjänstemän och anställningsvillkor för övriga anställda i Europeiska ekonomiska gemenskapen och Europeiska atomenergigemenskapen (EGT P 045, 14.6.1962, s. 1385).

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

Sammanfattningsvis tillhandahåller EU-lagstiftningen en ram för arbetarskyddslagstiftningen i de nationella rättssystemen. Denna ram varierar från ämne till ämne när det gäller detaljrikedom och rättsligt innehåll. Detsamma gäller omsorgsplikten för arbetsgivare och personer med ansvar för personalen. I viss nationell lagstiftning finns det en tydlig definition av begreppet omsorgsplikt, vilket medför en direkt skyldighet för chefer. Samtidigt är detta inte uttryckligen fallet på EU-nivå. Chefer ⁽³³⁾ bör alltid noga granska nationell lagstiftning och jurisdiktion på området för arbetarskydd för att vara medvetna om sitt ansvar och sina skyldigheter.

(33) Artikel 5, rådets direktiv av den 12 juni 1989 om åtgärder för att främja förbättringar av arbetstagarnas säkerhet och hälsa i arbetet (89/391/EEG) (EGT L 183, 29.6.1989, s. 1): "Arbetsgivaren är skyldig att svara för att arbetstagarens säkerhet och hälsa tryggas i alla avseenden som är förbundna med arbetet."



2. UTVECKLING AV POLITIK FÖR PERSONALVÅRD

Initiativ för välbefinnande är visserligen en del av de flesta myndigheters och organisationers arbetssätt, men de kan ofta genomföras på ad hoc-basis och utan tillräcklig uppmärksamhet på de olika gruppernas faktiska behov och personalens arbetsprofiler. I asyl- och mottagningsmiljöer kan ett sådant tillvägagångssätt vara otillräckligt för att på ett adekvat sätt ta itu med välbefinnandet hos personal som vid utförandet av sina arbetsuppgifter inom krävande arbetsmiljöer ofta måste tolerera varierande grader av osäkerhet och stress. Därför rekommenderas utformning och genomförande av en sammanhållen politik för personalvård i asyl- och mottagningsmiljöer.

Syftet med denna politik är att på ett proaktivt sätt ta itu med personalens välbefinnande under hela anställningscykeln, ända från rekrytering till onboarding och under hela anställningen fram tills den tar slut. Den bör utformas på grundval av en regelbunden analys av personalprofilen och behoven inom myndigheten och i linje med de åtta standarder för personalvård (SWS) som föreslås i denna vägledning eller de som fastställts av myndigheten.

A staff welfare policy has to give equal weight to immediate support and **long-term proactive preventative care**, and to monitoring and evaluation. Monitoring and evaluation function as a key tool to indicate the timely adjustments of well-being. En politik för personalvård måste lägga lika stor vikt vid omedelbart stöd som **långsiktig förebyggande vård** samt övervakning och utvärdering. Övervakning och utvärdering fungerar som ett viktigt verktyg för att ange lägliga justeringar av åtgärder och strategier för välbefinnande på grundval av bedömningen av resultat och behov.

FIGUR 2. Viktiga steg när man fokuserar på utveckling av politiken för personalvård



För att stödja denna process kan **tre viktiga dokument om politiken för personalvård** övervägas. En strategi för personalvård är kopplad till en åtgärdsplan för personalvård som fångar upp åtgärder för personalvård. När detta övervakas systematiskt underbyggs nästa steg i strategin för personalvård och man får viktig information för eventuella justeringar.

2.1. STANDARDER FÖR PERSONALVÅRDSPOLITIK

Denna vägledning innehåller **åtta standarder för personalvård** ⁽³⁴⁾ som definierar god förvaltning på området för personalens välbefinnande när det gäller asyl och mottagande.

Alla standarder är **lika värdefulla**, och ingen standard väger tyngre än någon annan när det gäller betydelse. Kvalitetsriktmärkena fastställs i förhållande till dessa standarder för att säkerställa att relevanta förfaranden och åtgärder införs så att personalens välbefinnande inom en myndighet/organisation prioriteras och upprätthålls. Alla standarder och kvalitetsriktmärken är kopplade till en uppsättning indikatorer (högst fyra) för att säkerställa att resultatet av politiken för personalvård kan mätas.

De nödvändiga ramvillkoren för att säkerställa att de åtta föreslagna standarderna uppfylls ska fastställas av myndigheten själv. Personalens välbefinnande kommer att förbättras när dessa standarder införlivas i förvaltningen av en myndighet. Myndigheter som redan har ett starkt ramverk för personalvård och har fastställt egna standarder uppmuntras att behålla dessa. De myndigheter som ännu inte har utarbetat ett sådant ramverk uppmanas att se över den uppsättning standarder som anges i denna vägledning.

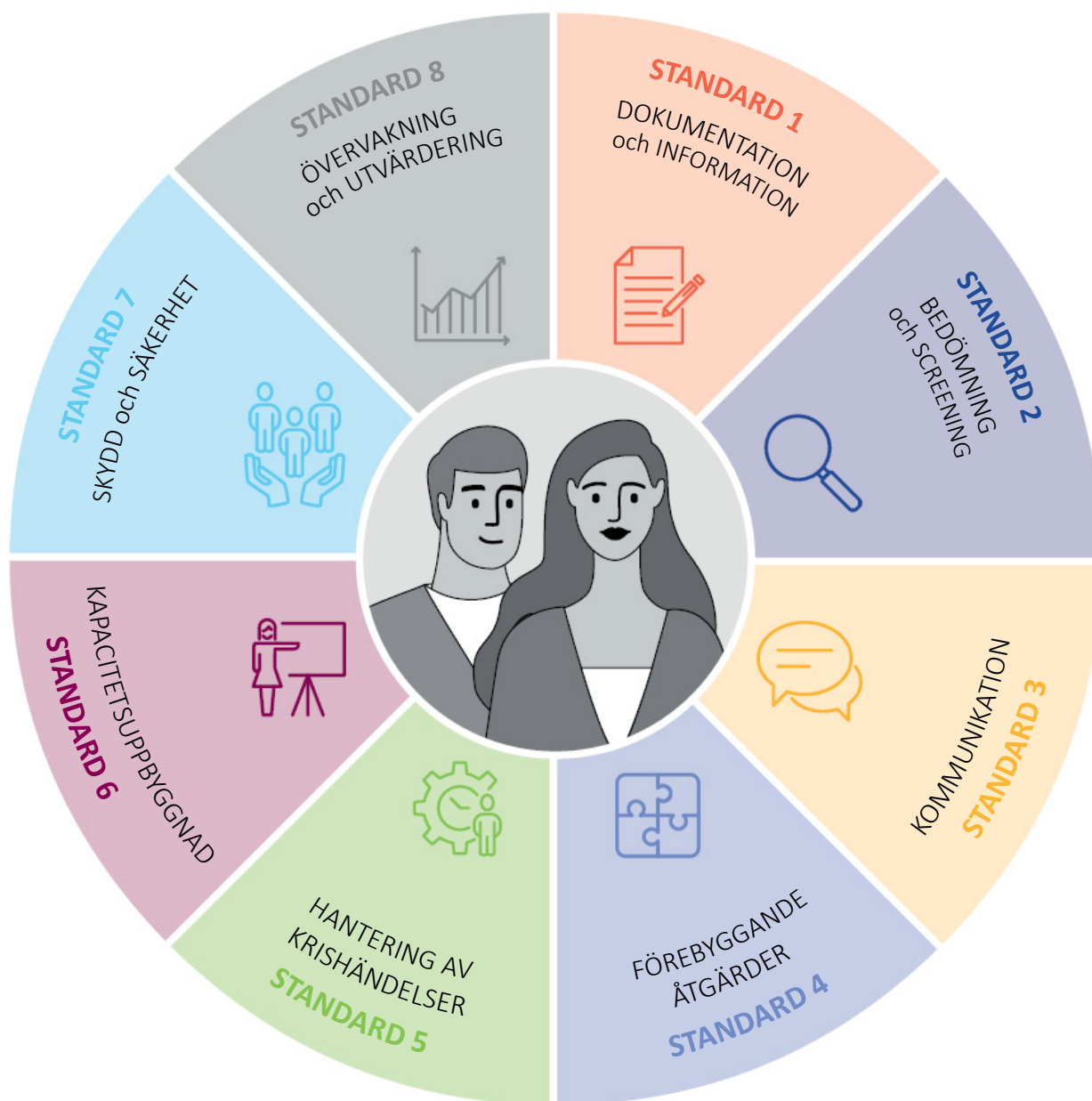
När det gäller genomförandet av standarderna (enligt fastställda indikatorer) kan den ansvariga personen/avdelningen vara någon av följande:

- Chefer,
- Teamledare,
- Personalavdelningar.

Standarderna, kvalitetsriktmärkena och indikatorerna är tematiskt inriktade på de grundläggande kraven för organisationens resultat, såsom dokumentation, öppenhet, information, kapacitetsuppbyggnad, säkerhet, hälsa och kommunikation. Samtliga **fokuserar på förebyggandet** av arbetsrelaterad ohälsa (vilket inbegriper fysiskt och känslomässigt välbefinnande).

(34) Dessa standarder har utarbetats noggrant av de experter som deltagit i utarbetandet av denna praktiska vägledning.

FIGUR 3. De åtta standarderna för personalvård

**STANDARD 1:** Dokumentation och information

Myndigheterna har en dokumenterad strategi för personalvård som kommuniceras via relevanta och överenskomna kanaler.

STANDARD 2: Bedömning och screening

Myndigheterna gör det möjligt för chefer att skaffa sig grundläggande färdigheter för att bedöma och screena sina team i frågor som rör personalens välbefinnande.

STANDARD 3: Kommunikation

Myndigheterna främjar tydlig och holistisk kommunikation genom olika överenskomna plattformar och kanaler.

STANDARD 4: Förebyggande åtgärder

Myndigheterna vidtar hållbara förebyggande åtgärder för att främja och skydda den psykiska hälsan hos sina anställda.

STANDARD 5: Hantering av krishändelser

Myndigheterna ger särskilt stöd till personal som har varit med om en krishändelse.

STANDARD 6: Kapacitetsuppbyggnad

Myndigheterna ger personalen möjlighet att utveckla lämpliga färdigheter.

STANDARD 7: Skydd och säkerhet

Myndigheterna genomför och meddelar konkreta riktlinjer för hälsa, skydd och säkerhet ⁽³⁵⁾ på grundval av en riskanalys i olika arbetsmiljöer (även på fältet).

STANDARD 8: Övervakning och utvärdering

Myndigheterna övervakar och utvärderar regelbundet effektiviteten i de åtgärder som införts för personalvård och tar hänsyn till de lärdomar som dragits.

Det är viktigt att notera att även om betydelsen av en uppförandekod och en politik mot (sexuella) trakasserier eller liknande inom myndigheterna inte specifikt omfattas av denna praktiska vägledning om personalvård för personal som arbetar med asyl- och mottagningsförfaranden, måste dessa riktlinjer och strategier komplettera varandra och är lika viktiga ⁽³⁶⁾.

Även om arbetsgivaren har ett ansvar för sin personal kan det i vissa fall också vara nödvändigt att överväga direkt stöd till berörda familjemedlemmar. Detta kan krävas i fall där en anställd till exempel har varit med om en krishändelse med bestående konsekvenser.

(35) Säkerhet avser här skydd mot hot från andra personer, miljöfaktorer osv.

(36) Under introduktionen av personal ska all relevant politik, inbegripet sådan som rör sexuellt utnyttjande och sexuella övergrepp, bedrägerier och korruptionsbekämpning, för att nämna några, integreras. Det rekommenderas också att personal vid asyl- och mottagningsmyndigheter som redan genomgått onboarding påminns om uppförandekodens standarder.

2.1.1. STANDARD 1: DOKUMENTATION OCH INFORMATION

Syftet med standard 1 är att se till att myndighetens politik för personalvård ⁽³⁸⁾ är väldokumenterad och förmedlas till all personal. En strategi för personalvård bör utvecklas på ett sätt som bygger på delaktighet och som beaktar de behov som identifierats av specifika målgrupper, med hänsyn till mångfald. Strategin för personalvård bör vara tillgänglig för all personal vid myndigheten. För att få en helhetsbild rekommenderas att personal från olika avdelningar deltar i denna process, inklusive personal från skydds- och säkerhetsavdelningar. En frivillig expertgrupp skulle kunna inrättas för att stödja denna process. Genomförandet av strategin för personalvård ska godkännas av den högsta ledningen. Strategin ska uppdateras i enlighet med de risker och behov som identifierats vid den regelbundna övervakningen samt behovs- och riskbedömning som utförs av myndigheten. Kanalerna för utbyte av information om personalens välbefinnande måste väljas noggrant för att säkerställa effektiv och konfidentiell kommunikation med personalen. Det rekommenderas att en allmän e-postadress skapas för att hantera personalrelaterade frågor.



Standard 1: Myndigheterna har en dokumenterad strategi för personalvård som kommuniceras via relevanta och överenskomna kanaler ⁽³⁷⁾.

Ansvar för att uppfylla standard 1 ligger hos den högsta ledningen, i nära samarbete med den utvalda expertgruppen och personalavdelningarna.

KVALITETSRIKTMÄRKEN	INDIKATORER
Kvalitetsriktmärke 1. En strategi för personalvård beskriver hur personalens välbefinnande definieras och vilka åtgärder som vidtas för att stödja personalen.	<p>1a. En expertgrupp föreslår en strategi för personalvård, inklusive åtgärder för att stödja personalen och koppla den till andra politikområden (t.ex. bekämpning av trakasserier och uppförandekod).</p> <p>1b. Den högsta ledningen godkänner en strategi för personalvård.</p> <p>1c. I en åtgärdsplan för personalvård beskrivs de viktigaste aktiviteter som ska genomföras under året.</p> <p>1d. En tidsram för översyn och uppdatering av strategin för personalvård fastställs.</p>
Kvalitetsriktmärke 2. Standardiserade tillvägagångssätt fastställs.	<p>2a. Standardiserade tillvägagångssätt som definierar roller och ansvarsområden utvecklas.</p> <p>2b. Ledningen tillämpar standardiserade tillvägagångssätt.</p>
Kvalitetsriktmärke 3. Strategin för personalvård är lättåtkomlig, konkret och formulerad på ett språk som all personal kan förstå.	<p>3a. Alla anställda är medvetna om och har tillgång till strategin för personalvård.</p> <p>3b. Personalen har fått material med information om tillgängliga aktiviteter.</p>
Kvalitetsriktmärke 4. Alla anställda informeras systematiskt om den strategi, den åtgärdsplan och de åtgärder som finns att tillgå för personalvård samt om hur de får tillgång till stöd.	<p>4a. Antal anställda som nåtts med de tillgängliga aktiviteterna för personalvård.</p> <p>4b. Introduktionsmoduler för nyanställda, inklusive information om personalvård.</p>

(37) För information om hur denna standard kan uppnås, se bilaga 2, "Standarder för personalvård (affisch)", som visar alla dessa standarder i affischformat, bilaga 3, "Mall för strategi för personalvård" och bilaga 5, "Budskap om personalvård".

(38) För vägledning kring utvecklingen av politik för personalvård se kapitel 2, "Utveckling av politik för personalvård".

2.1.2. STANDARD 2: BEDÖMNING OCH SCREENING

Syftet med standard 2 är att garantera att chefer har förmåga och möjlighet att identifiera och kontrollera de grundläggande behoven kopplade till välbefinnande inom sina team och att upptäcka problem när de uppstår. Även om praktisk utbildning och löpande fortbildning är avgörande är det också viktigt att tydligt formulera arbetsbeskrivningar och uppdragsbeskrivningar för ett lämpligt urval av den personal som arbetar med asyl och mottagande. De sökande måste vara medvetna om de specifika utmaningar som tjänsten kan innebära. Rekryteringsprocessen kan stärkas genom att specifika frågor som handlar om motståndskraft och metoder för att hantera stressituationer förs in i mallen för intervjufrågor. Detta formulär används vid anställning av personal eller under onboardingfasen när personalen har valts ut. Dessutom kan det vara värdefullt med en fråga om hur personen säkerställer egenvård. Det kan också bli nödvändigt att se över sådana verktyg och anpassa dem efter olika kulturer och sammanhang för att säkerställa att hänsyn tas till mångfald. Chefer och personalavdelningar kommer att behöva lämpliga färdigheter för att kunna fullgöra sina uppgifter i detta avseende.

Ansvaret för att uppfylla standard 2 ligger hos personalavdelningen, med stöd av expertgruppen, i samarbete med chefer och teamledare.

KVALITETSRIKTMÄRKEN	INDIKATORER
<p>Kvalitetsriktmärke 1. Personalavdelningar och personalchefer har förmågan att ta fram tydliga arbetsbeskrivningar och relevanta intervjufrågor för urvalsändamål.</p>	<p>1a. Uppdragsbeskrivning och arbetsbeskrivningar för chefer och personal fastställer tydliga krav. 1b. Intervjuformuläret för urvalsändamål innehåller ett avsnitt om välbefinnande (stresshantering) och är kopplat till en fråga om uppförandekod.</p>
<p>Kvalitetsriktmärke 2. Cheferna är kvalificerade för att identifiera grundläggande fysiska och psykiska påfrestningar och behov hos sina teammedlemmar.</p>	<p>2a. Ett antal chefer deltar i grundläggande utbildning om hur man identifierar fysiska/psykiska påfrestningar. 2b. Behoven hos all personal bedöms en gång per år under alla faser av anställningen med hjälp av en institutionaliserad övervakningsprocess. 2c. Procentandelen av personalens återkoppling tyder på att deras direkta arbetsledare har ansträngt sig för att identifiera yrkesmässiga/personliga påfrestningar.</p>

(39) För information om hur denna standard kan uppnås, se bilaga 6, "Mall för intervjuformulär vid rekrytering", som innehåller förslag på frågor om stresshantering och egenvård. Generellt sett måste hänvisningar till potentiella stressfaktorer på arbetsplatsen och i arbetsmiljön formuleras. Detta kan ingå i arbetsbeskrivningen för att möjliggöra öppenhet redan från början av processen.



Standard 2: Myndigheterna gör det möjligt för chefer att skaffa sig grundläggande färdigheter för att bedöma och screena sina team i frågor som rör personalens välbefinnande (39).

2.1.3. STANDARD 3: KOMMUNIKATION

Standard 3 syftar till att säkerställa att tydlig, aktuell, sanningsenlig och relevant kommunikation sker inom myndigheterna och deras team. Dessutom är alla anställda medvetna om vikten av öppen kommunikation på alla nivåer för att säkerställa en miljö präglad av förtroende på arbetsplatsen. Informationen överförs med hjälp av lämpliga kanaler och plattformar som är tillgängliga för all personal och som är lätta att använda. Dessutom sker kommunikationen mellan avdelningschefer och deras respektive team och inom gruppen på ett etiskt och respektfullt sätt. En nedifrån och upp-strategi för att ta itu med olika ämnen och utmaningar uppmuntras och integreras där så är möjligt. Detta är avgörande för att uppnå målen och säkerställa en hälsosam arbetsmiljö. I synnerhet ledningspersonalen ska ges möjlighet att kommunicera effektivt och på ett empatiskt sätt med de team som de leder. Behovet av utbildning i kommunikationsfärdigheter är därmed förknippat med behovet av att tillhandahålla en rad olika sammanhang där personalen kan utbyta personliga eller yrkesmässiga tankar. Därför rekommenderas kapacitetsuppbyggnad kring kommunikationsförmåga och hur man ger lämplig återkoppling. Avdelningschefer rekommenderas att systematiskt avsätta tid för att kommunicera med sina team, både genom individuella möten och gruppmöten.



Standard 3: Myndigheterna främjar tydlig och holistisk kommunikation genom olika överenskomna plattformar och kanaler ⁽⁴⁰⁾.

Ansaret för att uppfylla standard 3 ligger hos personalavdelningar, enheter för utbildning och kapacitetsuppbyggnad samt respektive avdelningar och avdelningschefer. De anställda rekommenderas att proaktivt planera regelbundna möten och utnyttja de möjligheter som ges att träffa sina chefer och kollegor.

KVALITETSRIKTMÄRKEN	INDIKATORER
Kvalitetsriktmärke 1. Chefer och personal interagerar med hjälp av relevant, sanningsenlig, öppen och respektfull kommunikation.	1a. Antalet anställda och chefer som deltar i utbildning i kommunikationsfärdigheter. 1b. Procentandelen anställda som anger att deras närmaste arbetsledares kommunikation är professionell, transparent och respektfull. 1c. Sammanfattningen av resultaten av den årliga personalenkäten är tillgänglig för all personal.
Kvalitetsriktmärke 2. En struktur har inrättats för all personal, med format för personligt utbyte både kring yrkesmässiga uppgifter och välbefinnande med respektive avdelningschefer.	2a. Antal individuella möten som genomförts. 2b. Mängd positiv (konstruktiv/användbar) återkoppling som mottagits under sådana regelbundna möten.

(40) För information om hur denna standard kan uppnås, se de insatser som presenteras i [Del II: Verktyglåda för personalvård](#), bilaga 3, "Semistrukturerade avstämningar eller individuella möten"; tabellen avseende utveckling av mjuka färdigheter: Kommunikation och kommunikationsteknik i bilaga 14, "Provutbildningsprogram med fokus på personalvård"; bilaga 15, "Diskussioner i fokusgrupper"; kapitel 3.3.1, "Hantering av krishändelser"; avsnitt 3.3.2, "Kollegialt stöd efter en krishändelse" och avsnitt 3.3.3, "Integrerat kristeam". Se även [Del III: Övervakning och utvärdering](#), bilaga 4, om insamling av meningsfull återkoppling och kommunikationsteknik.

2.1.4. STANDARD 4: FÖREBYGGANDE ÅTGÄRDER



Standard 4: Myndigheterna vidtar hållbara förebyggande åtgärder för att främja och skydda den psykiska hälsan hos sina anställda (41).

Standard 4 säkerställer att myndigheterna proaktivt arbetar för att förhindra stressreaktioner och utbrändhet hos sina chefer och tjänstemän i första ledet, samt för att främja fysisk och psykisk hälsa på allmän nivå. Detta kan göras dels genom regelbundna riskbedömningar (42) som en del av pågående övervakningsaktiviteter, dels i form av återkopplingstillfällen i ett tidigt skede. Dessa återkopplingstillfällen kan kompletteras med utbildning i hur man identifierar de första tecknen på stress och genom att tillhandahålla stöd för att stärka personalens positiva överlevnadsmekanismer och motståndskraft. Detta stöd kan även omfatta att uppmuntra personalen att fastställa sunda gränser och tillhandahålla nödvändiga regelbundna aktiviteter för personalvård, såsom pedagogisk övervakning eller intervension (43). Regelbunden pedagogisk övervakning och andra former av stödaktiviteter som utförs av utbildad psykiatrisk personal kan krävas som en förebyggande åtgärd för grupper som löper särskild risk att utsättas för ställföreträdande traumatisk stress. Att uppmuntra kollegor att vara uppmärksamma på förändringar hos sina kollegor är en viktig del av att ta hand om varandra på ett sätt som präglas av lagkänsla. Myndigheterna rekommenderas dessutom att inrätta team som kan agera vid krishändelser (t.ex. team för stresshantering eller krishantering samt kollegiala stödgrupper (44)). Det finns ett behov av att utveckla ett standardiserat tillvägagångssätt som omfattar tydliga uppgifter och begränsningarna för ett sådant internt insats-/kristeam.

Dessutom rekommenderas att man, i tillämpliga fall, identifierar externa specialister för att stödja personalen på grundval av ett överenskommet samförståndsavtal för att klargöra vilket stöd som ska ges och dess begränsningar. Dessa externa specialister kan till exempel vara rådgivare, psykologer eller annan medicinsk personal. Alla anställda, och i synnerhet avdelningscheferna, måste vara medvetna om vem som ska kontaktas **innan** en hälsokris uppstår. Och slutligen, att ha ett allmänt team av volontärer på plats för att öka kunskapen om vikten av att ta hand om sig själv kan vara ytterligare en god praxis som organiseras inom myndigheterna.

(41) För information om hur denna standard kan uppnås, se [Del II: Verktyglåda för personalvård](#), bilaga 9 B. Exempel från Nederländerna, när det gäller det integrerade kristeamet. Överväg även aktiviteter med fokus på teambyggande, egenvård och intervension, för att nämna några, samt rekommendationerna om utbildning av chefer och tjänstemän i första ledet. Standard 4 är starkt kopplad till standard 5. Easos animation, [The importance of the early identification of signs of stress](#), 2021, kan vara användbar för att betona vikten av stöd till tjänstemän i första ledet.

(42) Se [bilaga 4, "Mallar för riskbedömning och åtgärdsplan för personalvård"](#). En mer övergripande strategi för riskbedömning i allmänhet sammanställs i EU-Oshas interaktiva onlineverktyg för riskbedömning, 2021. Detta övergripande onlineverktyg för riskbedömning är främst inriktat på mikroföretag (färre än 10 anställda) och små företag/organisationer (färre än 50 anställda). Det rekommenderas att innehållet anpassas för användning inom asyl- och mottagningsmyndigheterna. Se exempelvis verktygen för säkerhetstjänster.

(43) Pedagogisk övervakning avser i detta sammanhang övervakning av team eller ärenden och ger teammedlemmarna en plattform för vägledad reflektion och möjlighet att lära av varandra på ett systematiskt sätt. Intervension är en form av kunskapsutveckling i en liten grupp av experter, chefer eller andra anställda som har en gemensam utmaning eller ett gemensamt problem. Se [Del II: Verktyglåda för personalvård](#), avsnitt 4.3, "Pedagogisk övervakning".

(44) Mer information om hur man inrättar sådana stödteam finns i [Del II: Verktyglåda för personalvård](#), avsnitt 3.3.1, "Hantering av krishändelser"; avsnitt 3.3.2, "Kollegialt stöd efter en krishändelse" samt avsnitt 3.3.3, "Integrerat kristeam".

Ansvar för att uppfylla standard 4 ligger hos personalavdelningen, med stöd av enheten för utbildning/kapacitetsuppbyggnad samt cheferna. Samtidigt har anställda som ingår i teamen för stress-/krishantering eller kollegialt stöd också ett visst ansvar, liksom andra interna eller externa experter. Det är viktigt att anställda som söker stöd från externa specialister får möjlighet att söka sådant stöd under arbetstid. Överväganden för att underlätta logistiken är därför av avgörande betydelse, liksom en samordnad hänvisning till sådana specialister.

KVALITETSRIKTMÄRKEN	INDIKATORER
Kvalitetsriktmärke 1. Anställda och chefer har tillgång till flera olika utbildningar för att identifiera tecken på stress, förebygga stress och främja psykisk hälsa i allmänhet.	1a. Antal anställda som deltagit i utbildning om stresshantering. 1b. Procentandel anställda som uppger att innehållet var relevant för deras dagliga arbete.
Kvalitetsriktmärke 2. Anställda och chefer har tillgång till stödaktiviteter och stöd tjänster (internt och/eller externt).	2a. Kontaktpunkter/kontaktteam för relevanta insatser väljs ut och utbildas. 2b. Uppdragsbeskrivning för utvalda kontaktpersoner/ insatsteammedlemmar och de tjänster de tillhandahåller finns på plats. 2c. Vid behov finns tydliga urvalskriterier och specifikationer för externa specialister.
Kvalitetsriktmärke 3. Anställda och chefer har tillgång till hälsofrämjande aktiviteter.	3a. Antal anordnade hälsofrämjande aktiviteter.

2.1.5. STANDARD 5: HANTERING AV KRISHÄNDELSE

Standard 5 syftar till att säkerställa att myndigheten är beredd att hjälpa personalen att återhämta sig från potentiella effekter på (den mentala) hälsan när en krishändelse inträffar. Den understryker behovet av att utveckla verktyg för att hantera kritiska situationer och för tydligt formulerade standardiserade tillvägagångssätt ⁽⁴⁶⁾. Den främjar effektiv, snabb och tydlig beredskap att hantera personal som har varit med om en krishändelse ⁽⁴⁷⁾. Myndigheterna rekommenderas att säkerställa att det finns kvalificerade teammedlemmar som har fått tillräcklig utbildning för att stödja den personal som behöver det. Standardiserade tillvägagångssätt utarbetas för att vägleda stödteamen. De bör ange roller och ansvarsområden för medlemmarna i etablerade team för stress-/krishantering och kollegialt stöd, samt deras begränsningar. I de standardiserade tillvägagångssätten anges också när ett ärende ska föras vidare till externa specialister eller när andra enheter (t.ex. skydds-/säkerhetsavdelningar eller polis) ska involveras. Kapacitetsuppbyggande aktiviteter rörande nedtrappningsteknik bör göras tillgängliga för all personal, särskilt tjänstemän i första ledet.



Standard 5:
**Myndigheter-
na ger särskilt
stöd till
personal som
har varit med
om en krishän-
delse ⁽⁴⁵⁾.**

(45) För information om hur denna standard kan uppnås, se följande avsnitt i [Del II: Verktygslåda för personalvård](#), avsnitt 3.3.1 "Hantering av krishändelser"; avsnitt 3.3.2 "Kollegialt stöd efter en krishändelse" och avsnitt 3.3.3 "Integrerat kristeam". För relevanta utbildningskurser hänvisas till nedtrappningsmetoderna, identifiering av varningssignaler samt rekommendationerna i dessa avsnitt. Slutligen hänvisas till bilaga 8, "Checklista för krishändelser".

(46) Se [Del II: Verktygslåda för personalvård](#), avsnitt 3.3.1, "Hantering av krishändelser" samt bilaga 8, "Checklista för krishändelser".

(47) Standard 5 behandlar personalstöd vid krishändelser och omfattar inte nödvändigtvis hantering av krishändelser i en vidare mening. Stöd till sökande och nedtrappning behandlas eftersom det rör personalvård. Hänvisning till en intern eller extern yrkesorganisation kommer att krävas för att tillgodose potentiella uppföljningsbehov hos berörda sökande.

Ansvaret för att uppfylla standard 5 ligger hos ledningen, med stöd av de team som inrättats för att följa upp krishändelser, samt personalavdelningar och skydds- och säkerhetsavdelningar i tillämpliga fall.

KVALITETSRIKTMÄRKEN	INDIKATORER
Kvalitetsriktmärke 1. En oberoende, utbildad förtroendeperson (eller motsvarande team) utses inom myndigheten och kan konsulteras efter krishändelser.	1a. Uppdragsbeskrivning för sådana team/kontaktpersoner har fastställts. 1b. Det utvalda teamet/den utvalda kontaktpersonen har de färdigheter och den utbildning som krävs för att tillhandahålla det stöd som behövs.
Kvalitetsriktmärke 2. Det finns tydlig vägledning för chefer kring hur de ska följa upp en krishändelse.	2a. Ett standardiserat tillvägagångssätt för hantering av krishändelser har fastställts.
Kvalitetsriktmärke 3. Anställda och chefer har information om hur de kan begära och få tillgång till särskilt stöd efter att en krishändelse har inträffat.	3a. All berörd personal informeras om att kontaktpersonen/insatsteamet finns samt om dess roller och ansvarsområden. 3b. Informationsmöten (som ingår i introduktionsutbildning och annan personalutbildning) syftar till att göra personalen medveten om det standardiserade tillvägagångssättet samt hur man söker/får stöd och från vem i händelse av en krishändelse. 3c. Totalt antal och typer av krishändelser som registrerats jämfört med händelser som kräver uppföljning med en anställd. 3d. Procentandel berörd personal som anger att de är nöjda med den tjänst som tillhandahålls av stödpersonen/stödteamet.

2.1.6. STANDARD 6: KAPACITETSUPPBYGGNAD

Standard 6 fokuserar på de kärnkompetenser som ska stärkas eller utvecklas för att fastställa och förbättra färdigheterna hos all personal som arbetar med asyl eller mottagande. Välbefinnande är direkt kopplat till att ha möjlighet att utföra de dagliga uppgifterna på ett lämpligt sätt. Kunskapsöverföring ska främjas och möjliggöras genom utbildning och andra relevanta former av utbyte. Därför bör det finnas en kvalificeringsstrategi, inklusive behovsbedömning och lämpliga utbildningsformat, för att stödja denna process. Myndigheterna rekommenderas därför att utarbeta en årlig utbildningsplan som omfattar utbildning inom mjuka färdigheter (med fokus på att förbättra personalvården). Dessutom främjas kollegialt stöd och intervision för att personalen ska kunna diskutera och lära av varandra.

Ansvaret för att uppfylla standard 6 ligger hos ledningen och interna eller externa utbildare som stöder myndigheten i detta arbete ⁽⁴⁹⁾.

(48) Se Del II: Verktygslåda för personalvård, bilaga 14, "Provtutbildningsprogram med fokus på personalvård".

(49) Vissa utbildningsämnen kan behöva läggas ut på entreprenad av myndigheter som inte har kapacitet att tillhandahålla intern utbildning kopplad till de utbildningsrekommendationer som ges i denna vägledning. Easo har relevanta utbildningsmoduler som täcker några av de ämnen som föreslås i denna vägledning.



Standard 6:
Myndigheterna ger personalen möjlighet att utveckla lämpliga färdigheter ⁽⁴⁸⁾.

KVALITETSRIKTMÄRKEN	INDIKATORER
Kvalitetsriktmärke 1. Myndigheterna har genomfört en bedömning av utbildningsbehov och en systematisk utvärdering av utbildningsprogram för att säkerställa en högkvalitativ, effektiv tillämpning och överföring av kunskap i det dagliga arbetet.	1a. Behovsbedömningar med myndighetspersonal genomförs. 1b. Det finns en utbildningsplan som omfattar frågor som rör personalens välbefinnande. 1c. Utbildningsprogrammet uppdateras.
Kvalitetsriktmärke 2. Myndigheterna har genomfört flera olika skräddarsydda och standardiserade utbildningstillfällen.	2a. Antal genomförda utbildningstillfällen. 2b. Antal utbildningstillfällen som genomförts med en koppling till personalens välbefinnande. 2c. Antal deltagare som har nåtts av utbildningstillfällena per år.
Kvalitetsriktmärke 3. Myndigheterna erbjuder ytterligare relevanta format för yrkesutveckling för att säkerställa kunskapsöverföring.	3a. Antal anställda som deltar i stödaktiviteter (kollegialt stöd, intervision, individuell rådgivning/ grupprådgivning osv.) under en rapporteringsperiod. 3b. Procentandel anställda som under återkopplingen uppgett att en insats som de deltagit i ansågs relevant för att säkerställa välbefinnande.

2.1.7. STANDARD 7: SKYDD OCH SÄKERHET

Standard 7 handlar om att minska riskerna genom att inrätta välstrukturerade och väl förmedlade skydds- och säkerhetsprocedurer ⁽⁵¹⁾. Fokus ligger på att bedöma hälsorisker (både fysiska och psykiska) i samband med skydd och säkerhet för att fastställa standardiserade tillvägagångssätt och säkerhetsrutiner för att skapa motståndskraft. Genom att ha sådana tillvägagångssätt på plats kan man minimera riskerna och den därmed sammanhängande stressen. Myndigheterna uppmanas därför att säkerställa att information om tillgång till hälso-, skydds- och säkerhetsrelaterade åtgärder och instruktioner tillhandahålls av personalavdelningarna i ett standardiserat format till alla anställda och chefer. Dessutom omfattar andra rekommendationer utarbetandet av en riskövervakningsmetod och en årlig riskövervakningsplan. Det rekommenderas att tjänstemän i första ledet aktivt deltar i riskövervakningsaktiviteter ⁽⁵²⁾.

Ansvar för att uppfylla standard 7 ligger hos skydds- och säkerhetsavdelningarna, med stöd av den högsta ledningen, personalavdelningarna och det etablerade teamet/den etablerade kontaktpersonen för stresshantering.



Standard 7: Myndigheterna genomför och informerar om konkreta riktlinjer för hälsa, skydd och säkerhet baserat på en analys av riskerna i olika arbetsmiljöer (även på fältet) ⁽⁵⁰⁾.

(50) För information om hur denna standard kan uppnås, se Del II: Verktyslåda för personalvård, avsnitt 3.3.1, "Hantering av krishändelser". Se även bilaga 8, "Checklista för krishändelser", som kan ge information om vissa delar av ett standardiserat tillvägagångssätt eller om riskövervakningsmetoden. Dessutom innehåller Del III: Övervakning och utvärdering användbara enkäter för att få information om och uppdatera de behov som identifierats av personalen när det gäller skydd och säkerhet, vilket beskrivs närmare i avsnitt 3.3.1 "Checklista för analys av framsteg inom personalvård".

(51) Risker i form av skador på utrustning, kontorsutrymmen eller liknande omfattas inte här.

(52) Se bilaga 4, "Mallar för riskbedömning och åtgärdsplan för personalvård".

KVALITETSRIKTMÄRKEN	INDIKATORER
Kvalitetsriktmärke 1. Anställda och chefer informeras om vilka rapporteringshierarkier som ska användas vid andra nödsituationer/ säkerhetstillbud än krishändelser.	1a. Ett standardiserat tillvägagångssätt som kompletterar det standardiserade tillvägagångssättet för hantering av krishändelser finns på plats och förmedlas.
Kvalitetsriktmärke 2. Anställda och chefer får information om tillgång till hälso-, skydds- och säkerhetsrelaterade åtgärder/instruktioner.	2a. En särskild inkorg för att ta emot och besvara frågor från personalen. 2b. De typer av orosmoment som tas upp dokumenteras ⁽⁵³⁾ . 2c. Procentandel anställda som under återkopplingstillfällena uppger att deras skydd och säkerhet på arbetsplatsen beaktas tillräckligt.
Kvalitetsriktmärke 3. Myndigheterna övervakar riskerna på varje arbetsplats i en kontinuerlig och föränderlig riskhanteringsprocess, som de tjänstemän i första ledet deltar i, för att vid behov anpassa skydds-/säkerhetsåtgärderna.	3a. Metod och plan för riskövervakning har fastställts. 3b. Riskövervakningsplanen uppdateras regelbundet. 3c. Antalet tjänstemän i första ledet som deltagit i den årliga riskövervakningen.

2.1.8. STANDARD 8: ÖVERVAKNING OCH UTVÄRDERING

Standard 8 är i linje med myndigheternas omsorgsplikt. Den är kopplad till vikten av att identifiera en kontaktperson eller ett kontaktteam för att regelbundet övervaka de åtgärder som införts för personalvård och för att bedöma effekterna av dessa. Denna övervakning omfattar en referensundersökning om personalens välbefinnande och medarbetarnöjdhet. Detta syftar inte bara till att säkerställa att aktiviteterna för personalvård sker enligt plan, utan även till att identifiera potentiella framväxande behov och psykosociala risker innan de blir verklighet ⁽⁵⁵⁾. Det underlättar även identifieringen av områden där personalen uppvisar motståndskraft och områden med god praxis för internt lärande.

Ansvaret för att uppfylla standard 8 ligger hos övervaknings- och utvärderingsavdelningarna, med stöd av den högsta ledningen och personalavdelningen.

KVALITETSRIKTMÄRKEN	INDIKATORER
Kvalitetsriktmärke 1. Det finns en övervaknings- och utvärderingsmetod för att bedöma effektiviteten av de åtgärder för personalvård som vidtagits.	1a. Det finns en metod för övervakning och utvärdering av personalvård. 1b. En kontaktperson/ett övervakningsteam har valts ut.
Kvalitetsriktmärke 2. Regelbundna övervaknings- och utvärderingsaktiviteter genomförs, som även omfattar riskhantering ⁽⁵⁶⁾ i samband med stress.	2a. Övervaknings- och utvärderingsrapporter utarbetas årligen. 2b. Resultaten återspeglas i de regelbundna rekommendationer som lämnas till den högsta ledningen. 2c. Rekommendationerna ligger till grund för översynen av strategin och åtgärdsplanen för personalvård inom en angiven tidsram.

(53) Sekretess är en nyckelprincip för alla personalrelaterade aktiviteter.

(54) För information om hur denna standard kan uppnås, se verktygen i [Del II: Verktyglåda för personalvård](#), avsnitt 2.4, "Undersökning om anställningens kvalitet", och [Del III: Övervakning och utvärdering](#), kapitel 3 om det övergripande paketet för kvalitetsbedömning av personalvård.

(55) Relevanta verktyg för att upprätta en övervakningsplan för insatser gällande personalvård finns i [Del III: Övervakning och utvärdering](#), kapitel 3, "Paket för övervakning av kvaliteten på personalvård".

(56) Se [bilaga 4](#), "Mallar för riskbedömning och åtgärdsplan för personalvård" för en mall för riskbedömning och en förklaring av riskbedömningscykeln.



Standard 8: Myndigheterna övervakar och utvärderar regelbundet effektiviteten i de åtgärder som införts för personalvård och tar hänsyn till de lärdomar som dragits ⁽⁵⁴⁾.

2.2. STRATEGI FÖR PERSONALVÅRD

För att hantera personalvård på ett samordnat och övergripande sätt ska asyl- och mottagningsmyndigheterna överväga **att utarbeta och genomföra en strategi för personalvård** ⁽⁵⁷⁾. En strategi för personalvård omsätter standarderna för personalvård (SWS) i konkreta mål som gör det möjligt för de anställda att ha ett hälsosamt och produktivt arbetsliv, samtidigt som de uppnår och bibehåller sin fulla potential. Dessutom omsätter strategin för personalvård de fastställda målen i högkvalitativa åtgärder och tjänster som är effektiva, ändamålsenliga och inom budgeten. Det är viktigt att den högsta ledningen och anställda på alla nivåer är involverade och deltar i utformningen och genomförandet av en meningsfull strategi för personalvård. Strategin kommer att behöva ta upp riskhantering under hela processen.

Innan myndigheterna inleder processen för utveckling av strategin för personalvård bör de överväga följande frågor:

- Vad har vi för närvarande på plats som fungerar och var finns brister?
- Vilka är de huvudsakliga målgrupperna för våra nuvarande insatser?
- Observerar vi tendenser som kräver uppmärksamhet ur ett personalvårdsperspektiv (hög personalomsättning, ökat antal krishändelser, ofta förekommande sjukfrånvaro osv.)?
- Är den högsta ledningen positiv till och stöder införandet av en strategi för personalvård?
- Varför vill vi genomföra en strategi (eller vissa delar av den) nu? Anledningen kan till exempel vara en plötslig ökning av antalet krishändelser som berör personal och sökande, eller externa, okontrollerbara situationer såsom effekterna av covid-19 på personalen.

På grundval av de åtta standarderna för personalvård ska **målen, tillvägagångssättet** och **åtgärderna** i strategin för personalvård formuleras **efter en behovsbedömning** som ska göras inom organisationen ⁽⁵⁸⁾. Syftet med behovsbedömningen är att kartlägga situationen när det gäller välbefinnande hos myndighetens personal. Detta görs genom att identifiera **befintliga behov** och **potentiella risker**, samt om och hur de hanteras genom befintliga riktlinjer och mekanismer.

Syftet med behovsbedömningen är att med full respekt för skyddet av personuppgifter samla in information om:

- organisatorisk demografi (personalens ålders- och könsprofiler, stationära och fysiskt aktiva roller, kontorsbaserad och tillfällig personal),
- de anställdas hälsa (uppgifter om sjukdom/frånvaro, de främsta skälen till medicinska anspråk, olyckor/krishändelser och de anställdas användning av befintliga stödprogram),
- de anställdas återkoppling om behov och risker kopplade till personalvård genom enkäter, fokusgrupper och gruppdiskussioner.

(57) Se bilaga 3, "Mall för strategi för personalvård".

(58) Verktyg för att bedöma behoven, övervaka effekterna av insatserna samt utvärdera de övergripande aktiviteterna för personalvård finns i Del III: Övervakning och utvärdering. En genomgång av alla de tre delarna i vägledningen rekommenderas eftersom de är sammankopplade.

Behovsbedömningen ska innehålla uppgifter om t.ex. följande:

- Anser chefer och tjänstemän i första ledet inom myndigheten att välbefinnandet på deras arbetsplats bör beaktas?
- Vilka arbetsrelaterade risker ⁽⁵⁹⁾ har identifierats som mest akuta när det gäller välbefinnande?
- Vilka typer av åtgärder kommer mest sannolikt att uppnå goda resultat?
- Vilken form av framtida åtgärder/aktiviteter bör fungera bäst för chefer och tjänstemän i första ledet?
- Finns det resurser och expertis för att införa, genomföra och övervaka/utvärdera de införda åtgärderna?
- Vem ansvarar för genomförandet av de föreslagna insatserna (intern eller extern personal, teammedlemmar, chefer osv.) och finns det en budget tillgänglig?

En metod för behovsbedömning ska utvecklas och en behovsbedömning bör utföras av en extern eller intern expert/expertgrupp. Resultaten av **behovsbedömningen**, som bör inriktas på de nya potentiella **riskfaktorer som identifierats**, kommer att ligga till grund för utvecklingen av strategin för personalvård, som bör sträva efter att hantera målen för personalvård i cykler på 2–3 år. Strategin bör utvärderas årligen med avseende på effektivitet och relevans.

2.3. ÅTGÄRDSPLAN FÖR PERSONALVÅRD

Målen för strategin för personalvård kommer att vara utgångspunkten för **utarbetandet av en åtgärdsplan** ⁽⁶⁰⁾. Strategins mål och åtgärder ska omsättas i praktiken genom att man inför konkreta och mätbara aktiviteter som klart och tydligt meddelas i god tid genom lämpliga kanaler till all personal. De aktiviteter som införs i åtgärdsplanen bör utvärderas, granskas och uppdateras vid behov.

I åtgärdsplanen ska följande frågor tas upp:

- Vilka typer av aktiviteter ska genomföras inom den givna tidsramen?
- Vilken avdelning/enhet/grupp ansvarar för att genomföra de föreslagna aktiviteterna (intern eller extern personal, teammedlemmar, chefer osv.)?
- Vilken/vilka är aktiviteternas målgrupp/målgrupper?
- Inom vilken tidsram och hur ofta kommer de föreslagna aktiviteterna att genomföras?
- Hur stor del av budgeten anslås per aktivitet?

(59) Leka, S., Griffiths, A. och Cox, T., "Chapter 5.1. Assessing risks at work", i *Work Organisation and Stress*, Världshälsoorganisationen, Genève, 2004, s. 10.

(60) Se bilaga 4, "Mallar för riskbedömning och åtgärdsplan för personalvård".

För att effektivt främja personalvård krävs en stark infrastruktur på arbetsplatsen som omfattar följande:

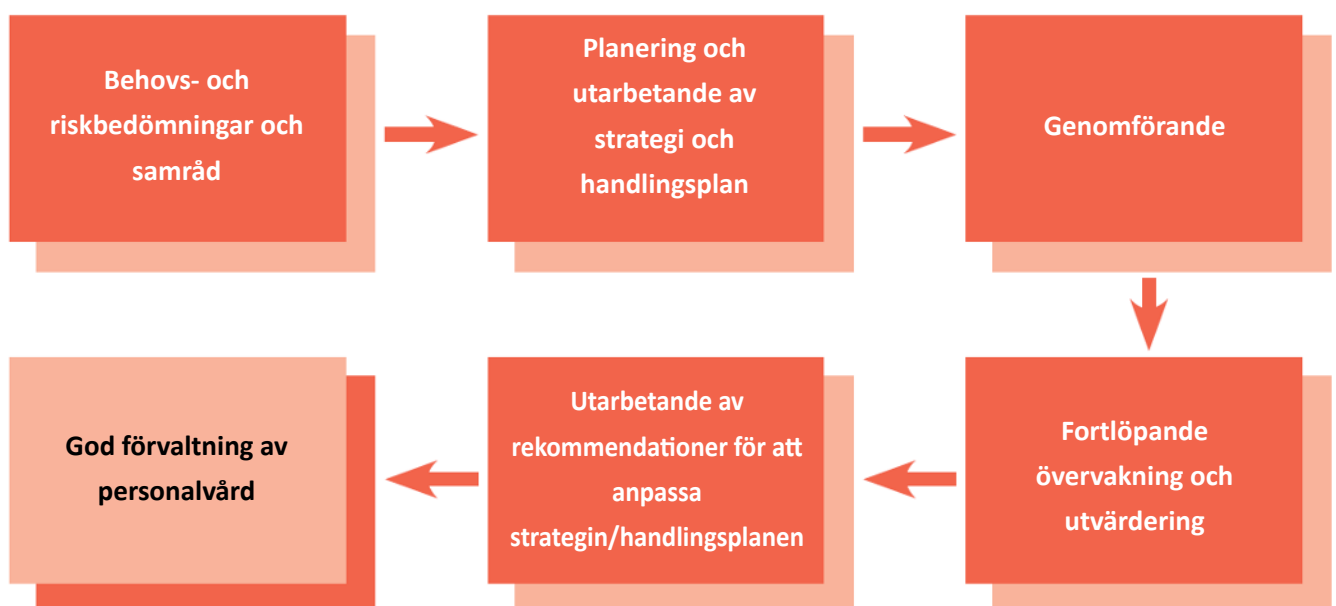
- Standarder för personalvårdspolitik som ingår i organisationens strategi, övergripande politik och åtgärder.
- En tydlig politik för personalvård som på ett tydligt sätt grundas på identifierade behov och förmedlas till alla anställda.
- En godkänd och tillgänglig budget för genomförandet av politiken.
- En utsedd person eller grupp som ansvarar för genomförandet av politiken.
- En välutbildad person eller grupp med den kompetens som krävs för att genomföra politiken.
- Starkt ledarskap och starkt stöd från de anställda för strategin.

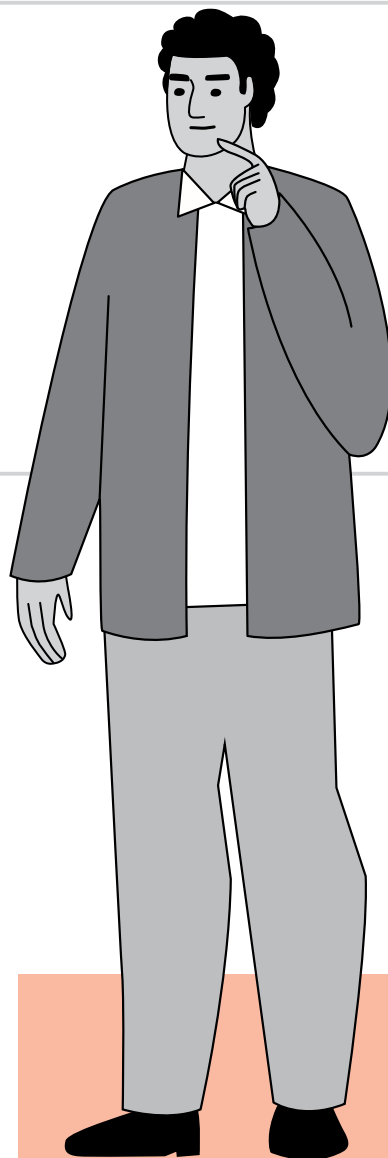
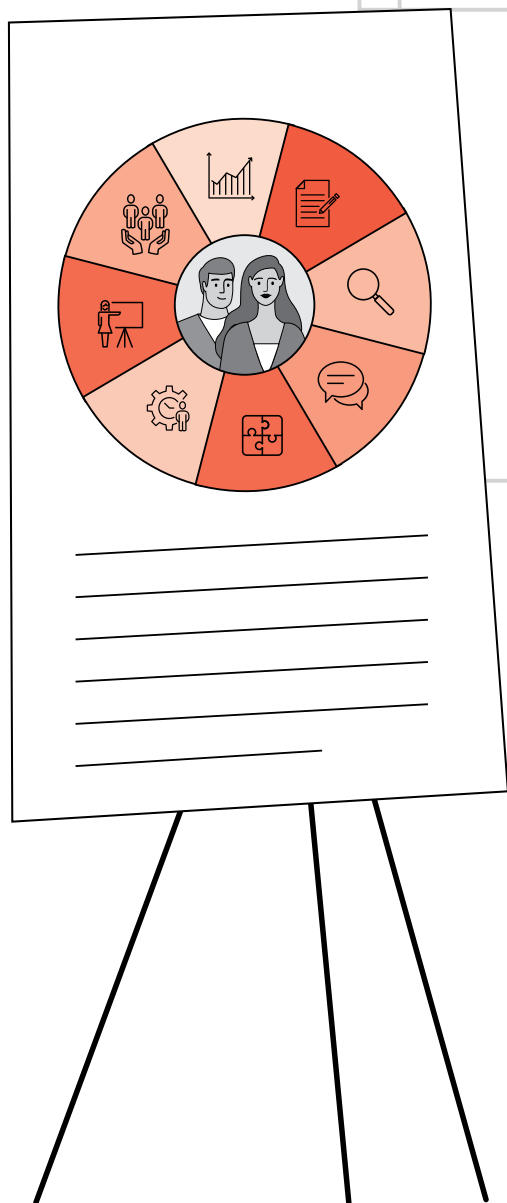
Innan strategin och åtgärdsplanen för personalvård lanseras bör de läggas fram för samråd med den högsta ledningen och personalrepresentanternas kommitté. Detta gör att värdefull återkoppling kan beaktas och säkerställer medvetenhet, förståelse och engagemang.

En strategi för personalvård kommer att fungera om dess prioriteringar och mål kommuniceras tydligt, så att:

- chefer identifierar behov, drar full nytta av befintliga åtgärder till förmån för sina team och sig själva, främjar —hälsosamma arbetsrutiner och beteenden samt kommunicerar aktivt med högre chefer för att säkerställa tidiga och förebyggande åtgärder vid behov,
- de anställda förstår sin roll, deltar i initiativ, använder tillgängliga resurser och ger återkoppling.

FIGUR 4. Åtgärder för att utveckla en politik för personalvård





3. ÅTGÄRDER FÖR PERSONALVÅRD I KORTHET

Det rekommenderade omfattande paket med **åtgärder för personalvård som ska införas** tillhandahålls på grundval av den goda praxis och expertis som delas av experter från länder inom EU+ under Easos nätverksmöten. Det kan fungera som ett icke uttömmande exempel för myndigheter att följa eller att välja ut vissa delar från när de arbetar fram hur konkreta åtgärder för personalvård ska införas.

Det föreslagna paketet följer de **tre sysselsättningsfaserna**:

- Tiden före anställning följt av onboarding.
- Fortlöpande stöd.
- Utstationeringens slut/anställningsavtalets upphörande.

Åtgärderna är tydligt kopplade till respektive standard för personalvård och tillgodoser konkreta behov. Dessutom innehåller åtgärds paketet en tydlig hänvisning till den genomförande parten och personalens målgrupper. Vägledning om hur vissa av de viktigaste rekommenderade åtgärderna ska genomföras finns i övriga delar av denna vägledning ([Del II: Verktygslåda för personalvård](#) och [Del III: Övervakning och utvärdering](#)).

FIGUR 5. Åtgärder för personalvård

ÅTGÄRDER	ALLMÄN BESKRIVNING/SÄRSKILD ÅTGÄRD	HÄNVISNING TILL STANDARD(ER)	REFERENS I DEN TREDELADE VÄGLEDNINGEN	INITIERANDE/ GENOMFÖRANDE PART			MÅLGRUPP		FÖRE ANSTÄLLNING/ URVALSPROCESS	ONBOARDING/FÖRE UTSTATIONERING	FORTLÖPANDE STÖD	ANSTÄLLNINGENS UPPHÖRANDE/EFTER UTSTATIONERING
				CHEF	HR/ ADMINISTRATION	INTERN/EXTERN SPECIALIST	CHEF	TJÄNSTEMÄN I FÖRSTA LEDET				
Allmänt stöd												
Utdrag ur belastningsregistret	Ett utdrag ur belastningsregistret är ett officiellt dokument som utfärdas till följd av en säkerhetsprövning gjord av polisen eller av någon annan statlig myndighet och som innehåller uppgifter om den berörda personens eventuella brott i belastningsregistret. Brott i belastningsregistret kan omfatta gripande, fällande dom och eventuellt straffrättsliga förfaranden.	SWS 4: Förebyggande åtgärder SWS 7: Skydd och säkerhet		✓		✓	✓	✓				
Urvalförande	Se till att personalvård beaktas redan under intervjufasen. Intervjuformulären omfattar detta ämne, inklusive hänvisningar till andra relevanta personalpolitiska dokument (uppförandekod, policy mot (sexuella) trakasserier osv.).	SWS 2: Bedömning och screening	Del I: Standarder och politik Bilaga 6 "Mall för intervjuformulär vid rekrytering"	✓		✓	✓	✓				
Medicinska och psykologiska undersökningar	Yrkesrelaterad, medicinsk och psykologisk vård syftar till att hålla arbetstagarna friska och förbättrar hälsoskyddet på arbetsplatsen. Med hjälp av företagshälsövård kan arbetsgivaren visa att ansvaret i samband med omsorgsplikten uppfylls.	SWS 4: Förebyggande insatser SWS 7: Skydd och säkerhet		✓		✓	✓	✓				✓
Praktisk information och reserangemang	Arrangemang före utstationering avseende researrangemang, försäkringar, bokningar, informationsöverlämning, rapporteringshierarkier i utstationerings-/uppdragslandet osv.	SWS 7: Skydd och säkerhet		✓		✓	✓	✓			✓	
Språkkurser	Språkutbildningar bidrar till att öka personalens självförtroende och maximera yrkeskompetensen. Repetitionsutbildningar/repetitionskurser i språk bidrar till att öka personalens självförtroende och maximera yrkeskompetensen.	SWS 3: Kommunikation SWS 6: Kapacitetstillskapbyggnad		✓		✓	✓	✓			✓	

ÅTGÄRDER	ALLMÄN BESKRIVNING/SÄRSKILD ÅTGÄRD	HÄNVISNING TILL STANDARD(ER)	REFERENS I DEN TREDELADE VÄGLEDNINGEN	INITIERANDE/ GENOMFÖRANDE PART			MÅL-GRUPP		ONBOARDING/FÖRE UTSTATIONERING	ONBOARDING/PRE-DEPLOYMENT	FORTLÖPANDE STÖD	ANSTÄLLNINGENS UPPHÖRAN-DE/EFTER UTSTATIONERING
				CHEF	HR/ADMINISTRATION	INTERN/EXTERN SPECIALIST	CHEF	TJÄNSTEMÄN I FÖRSTA LEDET				
Stödsatser												
Checklista för krishändelser	Vid en krishändelse bör det finnas tydlig och enkel tillgång till vägledning om hur man ska gå vidare, vem som ska informeras och vilka åtgärder som kan vara aktuella. Flera avstämmningar med avgående personal kring ytterligare behov till följd av en tidigare krishändelse rekommenderas.	SWS 4: Förebyggande åtgärder SWS 5: Hantering av krishändelser SWS 7: Skydd och säkerhet	Del II: Verktyslåda för personalvård Avsnitt 3.3.1 "Hantering av krishändelser" Bilaga 8 "Checklista för krishändelser" Bilaga 9 "Intern stöd vid krishändelser" Bilaga 10 "Mall för rapportering av krishändelser" Bilaga 11 "Reflektionsverktyg efter det att en krishändelse har inträffat"	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Teambyggande	Det är viktigt att välkomna och integrera nya teammedlemmar i befintliga team. Det kommer att vara viktigt att på lämpligt sätt stödja avgående teammedlemmar när de lämnar över till kollegor som stannar kvar i teamet och att möjliggöra lärande och återkoppling. Teambyggande åtgärder kan vara av olika slag, t.ex. teamupplevelser, utflykter, uppdrag, övningar och rollspel. Dessa bidrar till att stärka lojaliteten, förtroendet och motivationen.	SWS 3: Kommunikation SWS 4: Förebyggande åtgärder SWS 5: Hantering av krishändelser	Del II: Verktyslåda för personalvård Avsnitt 3.2 "Teambyggande" Bilaga 7 "Teambyggande aktiviteter för olika faser"	✓			✓		✓			
Semistrukturerade intervjuer	Strukturerade, institutionaliserade och regelbundna diskussioner mellan chefer och personal för att upptäcka brister, risker osv. är avgörande och bör inledas under onboarding/före utstationering.	SWS 2: Bedömning och screening SWS 3: Kommunikation SWS 4: Förebyggande åtgärder SWS 8: Övervakning och utvärdering	Del II: Verktyslåda för personalvård Avsnitt 2.2 "Semistrukturerade individuella möten" Bilaga 3 "Semistrukturerade avstämmningar eller individuella möten"	✓				✓				

ÅTGÄRDER	ALLMÄN BESKRIVNING/SÄRSKILD ÅTGÄRD	HÄNVISNING TILL STANDARD(ER)	REFERENS I DEN TREDELADE VÄGLEDDNINGEN	INITIERANDE/ GENOMFÖRANDE PART				MÅL-GRUPP		ONBOARDING/FÖRE UTSTATIONERING	ONBOARDING/PRE-DEPLOYMENT	FORTLÖPANDE STÖD	ANSTÄLLNINGENS UPPHÖRAN-DE/EFTER UTSTATIONERING
				CHEF	HR/ ADMINISTRATION	INTERN/EXTERN SPECIALIST	CHEF	TJÄNSTEMÄN I FÖRSTA LEDET					
Stödsatser													
Intervision	Stöd från jämböriga kollegor för att hitta en lösning på ett specifikt problem.	SWS 3: Kommunikation SWS 4: Förebyggande åtgärder SWS 5: Hantering av krishändelser	Del II: Verktyslåda för personalvård Avsnitt 3.1 "Intervision" Bilaga 6 "Intervisionsmetoder"	✓					✓			✓	
Psykologiskt stöd	Individuellt stöd från en extern (eller intern) psykolog, som en del av det pågående stödet eller innan utstationeringen avslutas.	SWS 4: Förebyggande åtgärder SWS 5: Hantering av krishändelser	Del II: Verktyslåda för personalvård Avsnitt 4.2 "Individuell rådgivning"	✓					✓			✓	
Pedagogisk övervakning	Grupprådgivning/erfarenhetsutbyte av en kompetent utbildare för att reflektera över erfarenheter.	SWS 3: Kommunikation SWS 4: Förebyggande åtgärder SWS 5: Hantering av krishändelser	Del II: Verktyslåda för personalvård Avsnitt 4.3 "Pedagogisk övervakning"	✓					✓			✓	
Medling	Strukturerad rådgivning av en medlare för att övervinna konflikter.	SWS 3: Kommunikation SWS 4: Förebyggande åtgärder SWS 5: Hantering av krishändelser	Del II: Verktyslåda för personalvård Avsnitt 4.4 "Medling"	✓					✓			✓	
Strukturerad återkoppling genom enkäter/frågeformulär	Återkoppling om välbefinnande, ledningens resultat, behov osv. kan erhållas med hjälp av (anonyma) enkäter som utfärdas av cheferna eller myndigheten. Sådana enkäter är även användbara när de används för personal som slutar och av myndigheten i syfte att få kunskap.	SWS 2: Bedömning och screening SWS 3: Kommunikation SWS 4: Förebyggande åtgärder SWS 8: Övervakning och utvärdering	Del II: Verktyslåda för personalvård Avsnitt 2.4 "Undersökning om anställningens kvalitet" Del III: Övervakning och utvärdering Kapitel 3 "Paket för övervakning av kvaliteten på personalvård" Bilaga 4 "Återkopplingstillfällen"	✓					✓			✓	

ÅTGÄRDER	ALLMÄN BESKRIVNING/SÄRSKILD ÅTGÄRD	HÄNVISNING TILL STANDARD(ER)	REFERENS I DEN TREDELADE VÄGLEDNINGEN	INITIERANDE/ GENOMFÖRANDE PART				MÅL- GRUPP		ONBOARDING/FÖRE UTSTATIONERING	ONBOARDING/PRE- DEPLOYMENT	FORTLÖPANDE STÖD	ANSTÄLLNINGENS UPPHÖRAN- DE/EFTER UTSTATIONERING
				CHEF	HR/ ADMINISTRATION	INTERN/EXTERN SPECIALIST	CHEF	TJÄNSTEMÄN I FÖRSTA LEDET					
Stödsatser													
Diskussioner i fokusgrupper	Fokusgruppsdiskussioner som leds av en diskussionsledare bör användas när en fråga behöver utredas på en djupare nivå än den nivå som kan uppnås med en enkät.	SWS 2: Bedömning och screening SWS 3: Kommunikation SWS 4: Förebyggande åtgärder SWS 8: Övervakning och utvärdering	Del I: Standarder och politik Bilaga 5 "Budskap om personalvård" Del II: Verktygslåda för personalvård Kapitel 2 "Bedömningsverktyg" Bilaga 15 "Diskussioner i fokusgrupper" Del III: Övervakning och utvärdering Kapitel 3 "Paket för övervakning av kvaliteten på personalvård" Bilaga 4 "Återkopplingsfall"	✓	✓	✓	✓	✓			✓		
Psykosociala gruppmöten/psykosocial handledning	En psykolog kan hjälpa till att upptäcka dolda risker eller problem inom en grupp. Individuellt stöd från en kompetent handledare/psykolog för att hantera personliga problem på arbetsplatsen kan också vara till nytta.	SWS 3: Kommunikation SWS 4: Förebyggande åtgärder SWS 5: Hantering av krishändelser	Del II: Verktygslåda för personalvård Avsnitt 4.1 "Psykosociala gruppmöten och psykosocial handledning" Avsnitt 4.2 "Individuell rådgivning"	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	
Avrapportering efter utstationering eller semistrukturerade intervjuer	Avrapportering genom en kompetent utbildare (t.ex. psykolog) för att bedöma brister, upptäcka hälsorisker och skapa förutsättningar för utbyte. Strukturerade, institutionaliserade och regelbundna diskussioner mellan chefer och personal för att upptäcka brister, risker osv. är avgörande och bör inledas under onboarding/före utstationering.	SWS 2: Bedömning och screening SWS 3: Kommunikation SWS 4: Förebyggande åtgärder SWS 5: Hantering av krishändelser SWS 7: Skydd och säkerhet SWS 8: Övervakning och utvärdering	Del II: Verktygslåda för personalvård Avsnitt 2.2 "Semistrukturerade individuella möten" Bilaga 3 "Semistrukturerade avstämmingar eller individuella möten"			✓	✓	✓				✓	

ÅTGÄRDER	ALLMÄN BESKRIVNING/ SÄRSKILD ÅTGÄRD	HÄNVISNING TILL STANDARD(ER)	REFERENS I DEN TREDELADE VÄGLEDNINGEN	INITIERANDE/ GENOMFÖRANDE PART			MÅL- GRUPP		FÖRE ANSTÄLLNING/ URVALSPROCESS	ONBOARDING/FÖRE UTSTATIONERING	FORTLÖPANDE STÖD	ANSTÄLLNINGENS UPPHÖRAN- DE/EFTER UTSTATIONERING
				CHEF	HR/ ADMINISTRATION	INTERN/EXTERN SPECIALIST	CHEF	TJÄNSTEMÄN I FÖRSTA LEDET				
Egenvårdsaktiviteter												
Strategier för att pausa och ta ett steg tillbaka	Vägledning om strategier och övningar för egen tillämpning i stressituationer och kritiska situationer.	SWS 4: Förebyggande åtgärder SWS 5: Hantering av krishändelser	Del II: Verktyslåda för personalvård Kapitel 5 "Egenvård" Bilaga 12 "Fastställande av gränser och hanteringstekniker efter en krishändelse"	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Hanteringstek- niker	Avslappningsövningar för att bli lugn i en stressande miljö.	SWS 4: Förebyggande åtgärder SWS 5: Hantering av krishändelser	Del II: Verktyslåda för personalvård Kapitel 5 "Egenvård" Bilaga 12 "Fastställande av gränser och hanteringstekniker efter en krishändelse"	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Utbrändhetstest	Självbedömningstestet görs tillgängligt för all personal (öppen källkod).	SWS 4: Förebyggande åtgärder SWS 5: Hantering av krishändelser	Del II: Verktyslåda för personalvård Avsnitt 2.5 "Självbedömning: utbrändhetstest" Bilaga 5 "Självbedömning: utbrändhetstest"	✓	✓	✓	✓	✓			✓	

4. TILLHANDAHÅLLANDE AV INFORMATION



All personal vid myndigheten bör informeras om strategin för personalvård, åtgärdsplanen och de övervakningsåtgärder som vidtagits. Tydliga kommunikationskanaler säkerställer att de anställda när som helst kan få tillgång till och erhålla information om hur de kan dra nytta av organisationens politik och mekanismer för välbefinnande. Standardiserade tillvägagångssätt för verkställandet av åtgärder för personalvårdspolitik på arbetsplatsen bör också göras tillgängliga. Tillgång till nödvändig information vid rätt tidpunkt och vidarebefordran till rätt personal på ett öppet och tydligt sätt är avgörande för en effektiv verksamhet samt för beslutsfattandet på alla nivåer. Detta gäller även vilken information som finns tillgänglig internt inom en myndighet samt hur och när informationen förmedlas och kanaliseras, och av vem.

Trots att det är viktigt att tillhandahålla relevant och skräddarsydd information på området asyl och mottagande med tanke på de förändrade omständigheterna, är 30 procent av de svarande inte medvetna om eller inte säkra på att det finns någon etablerad politik i deras arbetsmiljö när det gäller frågor som rör personalvård. Omkring 70 procent av de svarande är omedvetna om eller osäkra på denna politik. Dessa svarande kom främst från asyl- och mottagningsmyndigheter, inte från organisationer i det civila samhället ⁽⁶¹⁾.

Chefer och teamsamordnare är länken mellan den högsta ledningen och tjänstemän i första ledet vid en myndighet. De har därför en avgörande roll när det gäller att överföra information om ett ämne (bland annat om personalvård) till det team som de leder. När en myndighet har ett effektivt kommunikationssystem gynnas all personal och motivationen stärks hos de tjänstemän i första ledet.

Förutom att säkerställa att en organisations strategi för personalvård delas med all personal, särskilt tjänstemän i första ledet, rekommenderas det också att chefer använder visuellt material i ämnet och visar det på lämpligt sätt.

Synligt material relaterat till personalvård kan omfatta följande:

- En affisch med en beskrivning av de åtta standarderna för personalvård ⁽⁶²⁾ placerad på en framträdande plats där de flesta anställda kan se den.
- Enkla budskap som görs tillgängliga och placeras väl synligt i form av vykort/affischer ⁽⁶³⁾ så att all personal kan se dem under introduktionstillfällena.
- Dela länken till Easos animering om vikten av tidig upptäckt av tecken på stress *The importance of the early identification of signs of stress* ⁽⁶⁴⁾ med nytillträdde chefer och tjänstemän i första ledet.

(61) Easo, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, s. 10 (begränsad rapport).

(62) De åtta standarderna för personalvård i affischformat finns i bilaga 2, "Standarder för personalvård (affisch)".

(63) För enkla budskap om personalvård, se bilaga 5, "Budskap om personalvård".

(64) Visa Easos animering: *The importance of early identification of signs of stress*, 2021.

Att visa att en myndighet bryr sig om personalvård genom att ta fram informationsmaterial och synliggöra material om personalvård visar arbetsgivarens engagemang.

Dessutom rekommenderas att chefer har tillgång till relevant information om personalvård. Detta kan stödjas av personal- och it-avdelningen.

Varje chef bör ha tillgång till underlag om personalvård som omfattar följande:

- En uppdaterad pdf-fil med strategin för personalvård som ska delas med nytilträd personal, inklusive information om de viktigaste verktyg/aktiviteter som myndigheten främjar i ämnet samt kontaktuppgifter (en uppdaterad e-postadress), med information om hur man får tillgång till tjänster, gör förfrågningar och lämnar ett klagomål gällande personalens välbefinnande.
- Checklistor och standardiserade tillvägagångssätt för hantering av krishändelser, inklusive en kontaktlista över relevanta anställda som ansvarar för uppföljningen med berörd personal.
- Relevant informationsmaterial om personalvård och egenvård.
- En allmän och uppdaterad kontaktlista över interna/externa ⁽⁶⁵⁾ specialister som stöder personalens välbefinnande. Dessa specialister granskas av personalavdelningen för att stödja den personal som behöver det. Kontaktlistan innehåller följande:
 - Interna medlemmar i de etablerade teamen (t.ex. teamet för kollegialt stöd/integrerat kristeam) och andra yrkesverksamma som vid behov ger individuellt stöd.
 - Namn och telefonnummer till den eller de säkerhets- och skyddsansvariga och den eller de läkare som myndigheten kontaktar när behov uppstår.

Om myndigheten kan använda intern personal för att tillhandahålla rådgivning, till exempel en personalrådgivare eller ett stresshanteringsteam, delas deras kontaktuppgifter med personalen.

Om endast externt stöd finns att tillgå rekommenderas en granskning utförd av personalavdelningen av minst två eller tre experter. Personalavdelningen kommer att beakta deras utbildningsbakgrund (t.ex. avseende grundläggande kunskaper om arbetsrelaterade utmaningar för personal som arbetar med asyl och mottagande). Språk, ålder, kön och kulturell bakgrund bör också beaktas för att säkerställa mångfalden hos de tillgängliga experter som kan erbjuda stöd och en framgångsrik uppföljning av den personal som behöver det. Externa experter behöver inte alltid vara tillgängliga för fysiska möten. Möten på distans med hjälp av videosamtal eller telefonsamtal kan vid behov anses vara användbara alternativ för att säkerställa en smidig och snabb uppföljning. Detta är särskilt relevant när en arbetsplats ligger på en avlägsen plats eller när andra utmaningar ⁽⁶⁶⁾ uppstår.

(65) Dessa kontakter kommer att ha ett samförståndsavtal för att säkerställa en snabb uppföljning med en behövande anställd utan några byråkratiska hinder. Detta bör särskilt vara fallet vid krishändelser.

(66) Till exempel vid begränsad rörlighet av säkerhetsskäl eller hälsoskäl.

BILAGOR



BILAGA 1. DEFINITIONER

I denna vägledning används **personalvård** ⁽⁶⁷⁾ som en paraplyterm som hänvisar till politik och åtgärder som är inriktade på arbetstagarnas välbefinnande, både på det fysiska och känslomässiga området. Personalvård handlar om att upprätthålla hälsa och säkerhet i alla aspekter av arbetet. I detta syfte utvärderar arbetsgivarna de **risker** som personalen kan utsättas för i arbetsmiljön och vidtar förebyggande åtgärder och skyddsåtgärder, såsom att säkerställa att varje anställd har fått nödvändig **information** och **utbildning** om hälsa och säkerhet.

Välbefinnande ⁽⁶⁸⁾ på arbetsplatsen syftar på fysisk hälsa samt moraliskt och socialt självförverkligande, inte bara frånvaro av olycksfall eller arbetsrelaterade sjukdomar. Positiva aspekter av välbefinnande på arbetsplatsen är självacceptans, självständighet, entusiasm, yrkesmässig utveckling, syfte, positiva relationer med andra samt personlig utveckling ⁽⁶⁹⁾.

Stress ⁽⁷⁰⁾ definieras som dynamiska interaktioner mellan individen och dess omgivning. Stress uppstår ofta till följd av problematiska interaktioner mellan personen och miljön och de känslomässiga reaktioner som uppstår vid dessa interaktioner.

Arbetsrelaterad stress ⁽⁷¹⁾ uppstår när pressen till följd av arbetskrav och andra arbetsrelaterade stressfaktorer blir överdriven och förlängd i förhållande till upplevda resurser, förmågor och färdigheter att hantera situationen.

Det finns en skillnad mellan begreppen **arbetsrelaterad stress** och **utmaningar på arbetsplatsen** ⁽⁷²⁾. Att uppleva utmaningar i arbetet kan ge personer psykisk och fysisk energi och uppmuntra dem att lära sig nya färdigheter. Att arbetet upplevs som utmanande är en viktig faktor när det gäller att utveckla och upprätthålla en psykiskt hälsosam arbetsmiljö. Att känna stress är däremot ett negativt psykiskt tillstånd med kognitiva och känslomässiga aspekter som påverkar **både individens och organisationens hälsa**.

När stressreaktioner (kognitiva, känslomässiga, beteendemässiga och psykologiska) kvarstår under en längre period kan detta leda till mer permanenta och mindre reversibla **(hälsorelaterade) konsekvenser**. Exempel på detta är **kronisk trötthet, empatitrötthet, utbrändhet, ställföreträdande traumatisk stress, muskel- och skelettbesvär samt hjärt- och kärlsjukdomar**.

(67) Ditt Europa, "Hälsa och säkerhet på arbetsplatsen", 2020.

(68) EU-Osha, "Work-life balance – managing the interface between family and working life", OSHwiki, 2015. I vidare bemärkelse är välbefinnande en följd av att man har uppfyllt sina viktigaste behov och förverkligat de mål och planer som man satt upp i livet. Välbefinnande omfattar människors positiva bedömning av sina liv, bland annat positiva känslor, engagemang, tillfredsställelse och mening.

(69) "Growth and transformation", *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal*, nr 12, 2020, s. 17. Även om lycka och känslan av välbefinnande i arbetet delvis är kopplade till den enskildes inkomst finns det andra bidragande faktorer. Vid en viss punkt är nivån av lycka och livstillfredsställelse inte längre kopplad till inkomstnivån.

(70) Cox, T., Griffiths, A. J., och Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Europeiska unionens publikationsbyrå, Luxemburg, 2000.

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

(72) Cox, T., Griffiths, A. J., och Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Europeiska unionens publikationsbyrå, Luxemburg, 2006.

Empatitrötthet ⁽⁷³⁾ avser en förändring i förmågan att känna empati för de personer man arbetar med och/eller kollegor samt familjemedlemmar. En tjänsteman i första ledet kan drabbas av empatitrötthet efter att i många år exponeras för de sökandes traumatiska berättelser, så att tjänstemannen till slut upplever att alla berättelser låter likadant och slutar att reagera känslomässigt på dem.

Utbrändhet ⁽⁷⁴⁾ beskriver en persons psykologiska reaktion på kroniska stressfaktorer på arbetsplatsen. Även om det inte betraktas som ett medicinskt tillstånd kan det påverka hälsotillståndet och eventuellt kräva medicinsk behandling. Utbrändhet betraktas också som en kris med koppling till arbetet i allmänhet.

Utbrändhet i arbetet yttrar sig genom symtom på (känslomässig) utmattning, cynism (depersonalisation) och minskad yrkesmässig effektivitet.

- Med **utmattning** avses känslor av överbelastning, trötthet och energilöshet till följd av långvarig inblandning i en alltför krävande arbetsituation.
- **Cynism** återspeglar en likgiltig och distanserad inställning till arbetet, samt missnöje och brist på entusiasm inför arbetet. Det är ett dysfunktionellt sätt att hantera utmattande situationer på och det minskar möjligheterna att hitta kreativa lösningar på arbetsplatsen.
- **Yrkeseffektivitet** består av känslor av kompetens, framgångsrika prestationer och skicklighet med avseende på arbetet, vilka minskar i takt med att utbrändhet utvecklas.

Utbrändhet kan ha en negativ inverkan på hälsa, kognition och arbetsförmåga samt på uppfattningen om den övergripande arbetsprestationen.

Ställföreträdande traumatisk stress ⁽⁷⁵⁾ kan sammanfattas som "priset för att bry sig om andra". Ställföreträdande traumatisk stress kan beskrivas som en intensiv reaktion och upplevda traumasymtom hos personer som utsätts för någon annans traumatiska upplevelser. Detta påverkar ofta tjänstemän som arbetar med asylsökande. Ställföreträdande traumatisk stress är kumulativt och en process som utvecklas över tid. Det beskriver en förändring i en persons världsbild. För personer som upplever ställföreträdande traumatisk stress blir det svårt att sätta gränser gentemot de sökande som de arbetar med. Det är svårt att lämna kontoret i slutet av dagen. Det kan även leda till en förlorad känsla av mening och hopp.

Psykologiska risker ⁽⁷⁶⁾ avser sannolikheten för att arbetsrelaterade psykosociala risker kommer att ha en negativ inverkan på personalens hälsa och säkerhet genom deras

(73) Vlack, T. V., "Tools to reduce secondary trauma and compassion fatigue", Tend Academy, 2017.

(74) EU-Osha, "Understanding and preventing worker burnout", OSHwiki, 2013. Världshälsorganisationen betraktar utbrändhet som ett yrkesfenomen: "Utbrändhet är ett syndrom som uppstår till följd av kronisk stress på arbetsplatsen som inte har hanterats på ett framgångsrikt sätt" (fritt översatt), Världshälsorganisationen, "Burn-out an 'occupational phenomenon': International Classification of Diseases", 2019.

(75) Se även information från Headington Institute: Pearlman, L. A. och McKay, L., "Vicarious trauma: what can managers do?", Headington Institute, Pasadena, Kalifornien, 2008.

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

uppfattningar och erfarenhet. Psykosociala risker rör aspekter kring arbetets utformning och styrning samt dess sociala och organisatoriska sammanhang med potential att orsaka psykisk eller fysisk skada. Psykologiska risker har identifierats som en av de största nuvarande utmaningarna för hälsa och säkerhet på arbetsplatsen. Psykologiska risker är kopplade till problem på arbetsplatsen såsom arbetsrelaterad stress samt våld och trakasserier på arbetsplatsen (även kallat mobbning). Negativa konsekvenser på individnivå är bland annat **bristande hälsa och välbefinnande** samt **problem med mellanmännsliga relationer**, både på arbetsplatsen och i privatlivet.

Balans mellan arbetsliv och privatliv ⁽⁷⁷⁾ innebär tillfredsställelse och god funktionalitet både i arbetet och i hemmet, med minimal konflikt mellan en persons olika roller. För att uppnå balans mellan arbetsliv och privatliv bör tre centrala, sammanlänkade komponenter beaktas: 1) "tidsbalans", som avser att lika mycket tid ägnas åt arbetsrelaterade och privata roller, 2) "engagemangsbalans", som avser lika grad av psykiskt engagemang i arbets- och familjerelaterade (privata) roller, och 3) "nöjdhetsbalans", som avser lika grad av nöjdhet i arbets- och familjerelaterade (privata) roller.

I denna praktiska vägledning tillämpar Easo följande definitioner av olika personalkategorier inom området asyl och mottagande:

En **tjänsteman i första ledet** är en anställd som arbetar direkt med personer som ansöker om internationellt skydd i en asyl- och/eller mottagningsmiljö.

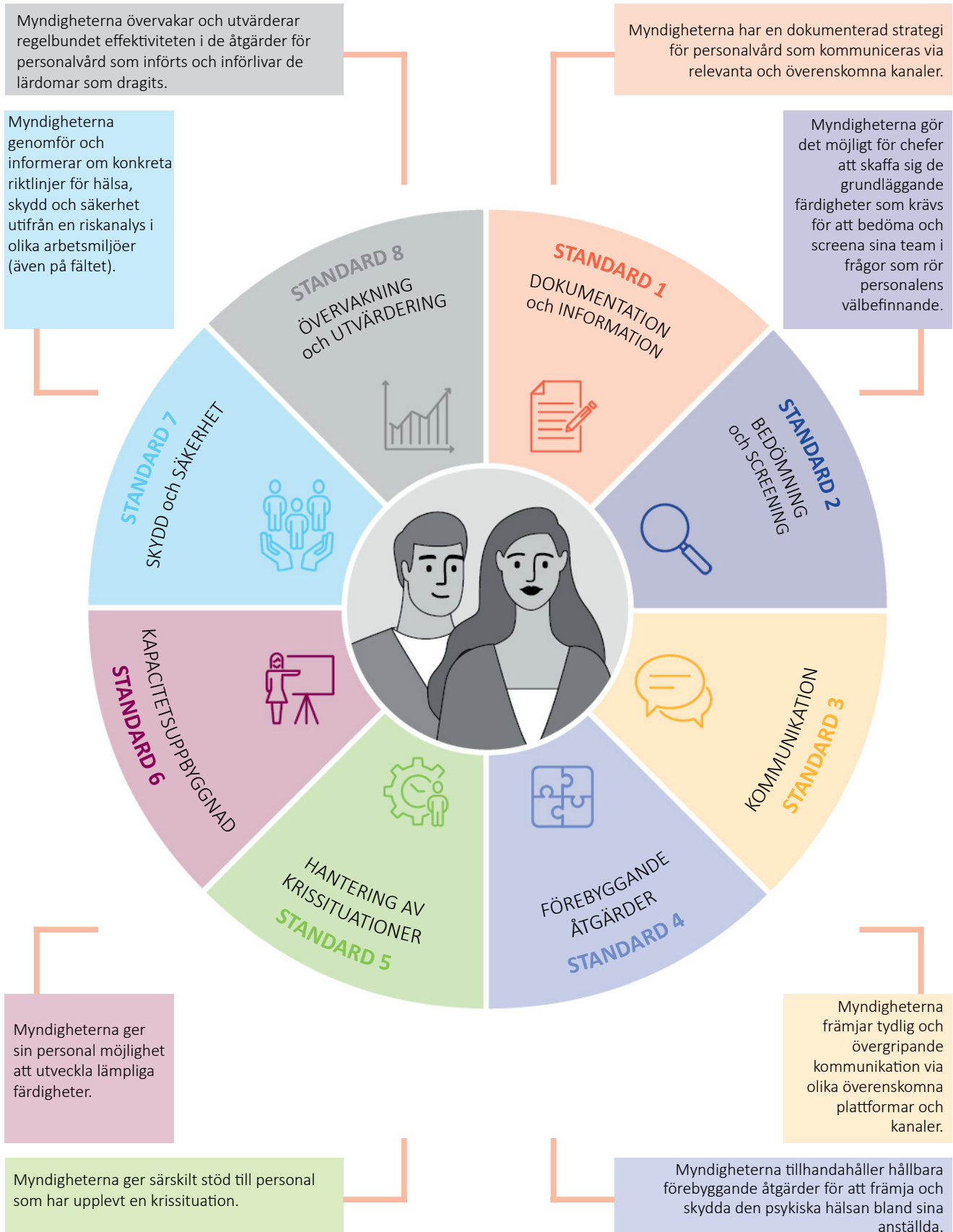
Tjänstemän i första ledet kan arbeta som något av följande:

- **Mottagningshandläggare** – den personal som tillhandahåller stöd vid mottagningsenheter.
- **Registreringsansvariga** – den personal vid de nationella behöriga myndigheterna som är involverad i alla skeden av registreringen och inlämnandet av ansökningar.
- **Handläggare** – de tjänstemän som genomför personliga intervjuer med personer som ansöker om internationellt skydd och/eller som fattar beslut om ansökningar om internationellt skydd (kallas även intervjuare och beslutsfattare).

Chefer (ibland även kallade arbetsledare, teamledare och avdelningschefer) är personer som leder en eller flera tjänstemän i första ledet, eller andra chefer, beroende på chefsnivå. I denna vägledning omfattar definitionen även andra personer än avdelningschefer som tar på sig en samordnande eller övervakande roll, t.ex. teamledare, arbetsledare och samordnare.

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

BILAGA 2. STANDARDER FÖR PERSONALVÅRD



BILAGA 3. MALL FÖR STRATEGI FÖR PERSONALVÅRD

De viktigaste övervägandena som ska ingå i en strategi/politik för personalvård anges nedan.

Rubrik. Enligt överenskommelse mellan myndigheterna och den grupp som utarbetar politiken/strategin. Exempel på detta är "Strategi för personalvård" och "Politik för personalvård".

Förord. Godkännande av den högsta ledningen.

Vision/uppdrag. Ett kort stycke som beskriver myndighetens övergripande vision som styr strategin för personalvård. Till exempel att göra det möjligt för personalen att ha ett hälsosamt och produktivt arbetsliv, att uppnå och bibehålla sin fulla potential på arbetsplatsen och att tillhandahålla tjänster av hög kvalitet till förmån för personer som ansöker om internationellt skydd.

Kort inledning. Denna del innehåller en allmän beskrivning av varför denna strategi/politik för personalvård har utarbetats (t.ex. omsorg om de anställda) samt av utvecklingsprocessen. Det rekommenderas att man utformar strategier för personalvård som bygger på en analys av en behovsbedömning som utförs tillsammans med personal och ledning.

Definition. Hur tolkas personalvård inom myndigheten/teamet? Se Easos vägledning *Praktisk vägledning om personalvård för asyl- och mottagningspersonal* för inspiration.

Mål. Målen för den strategi som ska genomföras genom konkreta aktiviteter/åtgärder. Se [avsnitt 2.1 "Standarder för personalvårdspolitik"](#), som innehåller rekommendationer om de viktigaste standarderna och riktmärkena för en heltäckande politik för personalvård på området asyl och mottagande. Strategin för personalvård och målen för att uppnå den ska allra helst bygga på en förhandsbedömning av personalens behov. Målen kommer att vara utgångspunkten för åtgärdsplanen (se [bilaga 4, "Mallar för riskbedömning och åtgärdsplan för personalvård"](#)).

Målgrupper. Vem är strategin/politiken till för? Strategin är till exempel inriktad på ledning och annan personal som är anställd vid en myndighet/avdelning/anläggning i ett land inom EU+. Politiken omfattar all personal (fast anställd, pensionsberättigad, kontraktsanställd osv.). Detta avsnitt kan också innehålla kortfattade förklaringar i punktform av följande information.

— **Hur kommer denna strategi att gynna anställda och chefer?** Detta bör specificeras med hänsyn till de behovsbedömningar som utförts.

- **Kärnvärden.** Myndighetens och personalens allmänna kärnvärden är integrerade, till exempel följande:
- Integritet.
 - Professionalism.
 - Kreativitet.
 - Lagarbete.
 - Inkludering.
 - Respekt och värdighet.

Skyldigheter och förväntningar. I denna punkt behandlas ledningens skyldigheter (t.ex. att säkerställa att politiken genomförs till förmån för alla anställda) och alla andra anställdas skyldigheter, särskilt tjänstemän i första ledet (t.ex. att delta i de aktiviteter som erbjuds för personalvård och att anta en proaktiv roll i planeringen av den egna egenvården).

Allmänna åtgärder för personalvård. Detta är de sociala förmåner och rättigheter för personalvård som är tillgängliga för alla anställda under hela anställningscykeln (t.ex. regelbundna individuella möten med avdelningschefer, regelbundet genomförande av medarbetarenkäter samt utbildning/personlig utveckling).

Särskilda åtgärder för personalvård. Detta omfattar särskilt stöd från myndigheten till chefer och tjänstemän i första ledet i synnerhet. Easos vägledning *Praktisk vägledning om personalvård för asyl- och mottagningspersonal* kan användas som inspiration när det gäller de aktiviteter som ska föreslås (t.ex. ett stresshanteringsteam som ska följa upp berörd personal samt att säkerställa att personalen får relevanta fortbildningskurser i ämnet).

Flödesschema(n) för tillgängligt stöd. I detta avsnitt beskrivs de stödtjänster som finns tillgängliga på ett enkelt sätt, inklusive rapporteringsmekanismer. Telefonnummer ställs till personalens förfogande som förberedelse inför eventuella krishändelser som kan inträffa.

Skydd och säkerhet. I detta avsnitt behandlas de särskilda aspekter som rör personalens säkerhet på de olika arbetsplatserna. Detta skulle kunna innebära att regelbundna kontroller av mottagningscentrum/intervjorum genomförs av personal från skydds- och säkerhetsavdelningarna för att se till att personalen är säker. Detta omfattar även offentliga arbetsplatser samt regelbundet underhåll av kontorsbilar, tillgång till walkie-talkier vid behov och regelbundna säkerhetsgenomgångar. Dessa genomgångar skulle kunna omfatta de hälsoåtgärder som vidtas i händelse av en folkhälsokris (t.ex. ebola och covid-19). Detta avsnitt omfattar även särskilda arrangemang för personal som arbetar i mottagningsanläggningar, inklusive slutna mottagningsanläggningar, samt personal som arbetar nattetid. Detta avsnitt måste även innehålla en riskbedömning som omfattar frågor som rör personalvård. Åtgärder för att förebygga och hantera krishändelser behöver ingå här.

Ytterligare hänsyn till personalens välbefinnande. Koppla strategin för personalvård till myndighetens/organisationens allmänna personalstrategi där standardinslag i denna personalstrategi rör personalens välbefinnande. Detta kan t.ex. omfatta rätten till regelbundna lunch- och måltidsraster och/eller andra raster (även områden där måltider kan tillhandahållas, köpas eller konsumeras på ett säkert sätt). Semesterarrangemang och att uppmuntra personalen att ta ut alla semesterdagar som de har rätt till ingår också i detta avsnitt. Ett eventuellt införande av dagar för vila och återhämtning skulle också kunna ingå.

Förebyggande av våld på arbetsplatsen och (sexuella) trakasserier. Om det inte finns någon etablerad policy mot (sexuella) trakasserier bör vägledning ges här för att se till att all personal påminns om den uppförandekod som de undertecknade när de började, samt om deras skyldighet att behandla varandra och den befolkning de bistår med respekt. En överträdelse av uppförandekoden bör rapporteras och åtgärdas i enlighet med detta genom lämpliga interna kanaler och klagomålsmekanismer.

Övervakning och utvärdering. Övervakning och utvärdering samt de verktyg som finns för att möjliggöra dessa aktiviteter är en integrerad del av strategin. De säkerställer en regelbunden utvärdering av dess genomförande, strategins relevans för personalens behov samt formuleringen av ändringar.

Ansvarsfriskrivning. Strategin för personalvård i denna vägledning avser strikt personalvård på området asyl och mottagande. Den ska inte förväxlas med en fullt utvecklad personalstrategi för att hantera alla aspekter och komponenter i personalförvaltningen. En strategi för personalvård skulle dock kunna integreras i eller utformas i enlighet med den bredare personalstrategin för myndigheten/organisationen för asyl och mottagande.

Strategin/politiken för personalvård omsätts i en åtgärdsplan som bygger på information från personalen efter det att en behovsbedömning har gjorts. Den tillvaratar aktiviteter som redan finns och uppfattas som användbara av personalen, och omfattar rekommenderade aktiviteter i linje med de resurser som finns tillgängliga inom myndigheten. Åtgärdsplanen för personalvård ska utarbetas på grundval av de mål och åtgärder som anges i strategin för personalvård. Alla aktiviteter som föreslås bör anpassas till målen i strategin för personalvård samt vara realistiska och mätbara. Åtgärdsplanen är tillgänglig för all personal.

BILAGA 4. MALLAR FÖR RISKBEDÖMNING OCH ÅTGÄRDSPLAN FÖR PERSONALVÅRD

BESKRIVNING OCH MALL FÖR ÅTGÄRDSPLANEN FÖR PERSONALVÅRD

Åtgärdsplanen för personalvård innehåller en hänvisning till och en kort sammanfattning av de mål, målgrupper och åtgärder som fastställs i strategin för personalvård. Åtgärdsplanen måste ta hänsyn till den tillgängliga budgeten för de föreslagna åtgärderna.

I linje med målen för personalvård för perioden 20XX–20XX fastställer XX-myndigheten den årliga åtgärdsplanen för personalvård för 20XX enligt mallen nedan.

MÅL 1: FÖREBYGGANDE OCH MINSKNING AV ARBETSRELATERAD STRESS				
Åtgärd	Ansvarig avdelning	Genomfört av (personalkategori, intern/extern)	Målgrupp	Tidsram och frekvens
Tillsyn	HR och den tillhörande kommittén för personalvård, till exempel	Socialassistent eller extern specialist, till exempel	Tjänstemän i första ledet	En gång i månaden och på begäran
MÅL 2: FRÄMJANDE AV SMIDIG KOMMUNIKATION OCH PRODUKTIV GRUPPDYNAMIK				
Åtgärd	Ansvarig avdelning	Genomfört av (personalkategori, intern/extern)	Målgrupp	Tidsram och frekvens
Teambyggande aktiviteter	HR	Experter inom teambyggande (internt eller externt)	Chefer och tjänstemän i första ledet	Två gånger per år
MÅL 3: FRÄMJANDE AV BALANS MELLAN ARBETSLIV OCH PRIVATLIV				
Åtgärd	Ansvarig avdelning	Genomfört av (personalkategori, intern/extern)	Målgrupp	Tidsram och frekvens
Företagsidrott	HR	Externa experter (i arbetsplatsens lokaler)	All personal	Två gånger i veckan

Beskrivning och mall för riskbedömning

I allmänhet kan risker betraktas som interna (t.ex. otillräcklig bemanning eller brist på tillgängliga utbildningar – dessa risker är oftast lättare att förhindra) eller externa. Det är mindre sannolikt att externa risker kan hanteras, och det kanske inte är möjligt att hantera dem, till exempel vid en plötslig ökning av antalet personer som ansöker om internationellt skydd eller vid en folkhälsopandemi. Både interna och externa riskbedömningar kan följa en liknande logik när det gäller tillvägagångssätt, men detta beror på de lokala och interna riskbedömningsverktyg som finns på plats. Nedan ges ett grundläggande exempel på den dokumentation och logik som ska användas när man fokuserar på interna risker.

Interna risker. I den första kolumnen anges potentiella riskfaktorer som identifierats av den högsta ledningen och tjänstemän i första ledet. Alla relevanta teammedlemmar ska regelbundet involveras för att ge återkoppling om framväxande risker och behov. Den andra kolumnen anger **hög (H)**, **medelhög (M)** eller **låg (L)** risk. I den tredje kolumnen anges aktiviteter som kan minska risken. I den fjärde kolumnen förklaras vem som ansvarar för uppföljningen av dessa aktiviteter för att säkerställa minskad risk, och i den femte kolumnen anges tidpunkten.

INTERNA RISKER				
IDENTIFIERADE RISKFAKTORER	RISKNIVÅ	KONTROLLER FÖR ATT MINIMERA RISKERNA	VEM ÄR ANSVARIG?	NÄR SKA INSATSERNA GENOMFÖRAS?
Personalen vet inte vad som förväntas av den när det gäller krishändelser/säkerhetstillbud.	M	<ul style="list-style-type: none"> — Personalansvariga samt skydds- och säkerhetsansvariga (med stöd från cheferna) förklarar för all personal vilka riktlinjer, verktyg och rapporteringsvägar som finns. — De kanaler som används för att kommunicera sådana riktlinjer varierar beroende på behoven hos/ tillgängligheten för den personal som ska informeras (möten på nätet eller på plats osv.). — Riktlinjer och broschyrer görs tillgängliga för all personal (både elektroniskt och i pappersform). — Personal som anger ett särskilt intresse för frågor kring personalvård och särskild hantering av krishändelser får nödvändig utbildning. — Utbildad personal uppmuntras att ställa upp som frivilliga kontaktpersoner för krishändelser och hur de hanteras. 	Personalavdelningen och skydds- och säkerhetsavdelningen med stöd från den högsta ledningen.	<ul style="list-style-type: none"> — Under introduktionen får all personal information om de standardiserade tillvägagångssätten för hantering av krishändelser. — Vid utstationering genomgår personalen repetitionsutbildningar om hantering av krishändelser. — Uppdateringar av de standardiserade tillvägagångssätten (eller andra åtgärder) meddelas löpande.
Tjänstemän i första ledet deltar regelbundet i ad hoc-aktiviteter utanför arbetstid på grund av ett stort inflöde av sökande.	H	<ul style="list-style-type: none"> — Avdelningscheferna utarbetar ett tydligt rotationsschema som gör det möjligt för all personal att ta ledigt på raster, helger och årliga semestrar i enlighet med nationella förfaranden och anställningsavtal. — I samarbete med personalavdelningen utvecklas ett tydligt protokoll för hur man kan vila och återhämta sig över tid (t.ex. införande av cykler för vila och återhämtning under perioder med stor tillströmning). — En lista över experter skapas för att stödja medlemmarna i kärnteamet i deras arbetsuppgifter under perioder med hög tillströmning. 	Personalavdelningen i samarbete med högre chefer.	<ul style="list-style-type: none"> — Som en del av de regelbundna aktiviteterna för beredskapsplanering uppdateras rotationsschemana (chefer/personalavdelningen). — Personalpolitiken för vila och återhämtning och andra förmåner kommuniceras under introduktionen. — Experternas kontaktuppgifter/ tillgänglighet på interna listor uppdateras regelbundet (personalavdelningen).

Genom att bedöma de risker som personalen regelbundet ställs inför med hjälp av semistrukturerade intervjuer eller fokusgruppsdiskussioner förhindras att personalen upplever allvarliga problem på lång sikt. Det rekommenderas att cheferna regelbundet kontaktar och samlar in information från personalen ⁽⁷⁸⁾.

(78) Se Del III: Övervakning och utvärdering, avsnitt 3.3 "Övervakning av framsteg inom personalvård (verktyg 3)".

BILAGA 5. BUDSKAP OM PERSONALVÅRD

Budskapen om personalvård formuleras bäst som ett resultat av en bedömning av behov och risker i samband med personalvård i samråd med personalen. Budskapen måste vara relevanta och kan variera beroende på personalkategori. Det som kan vara till nytta för tjänstemän i första ledet kanske inte är lika användbart för en högre chef och vice versa. Därför rekommenderas att man utvecklar budskapen tillsammans med respektive medarbetare. Budskapen om personalvård bör regelbundet ses över så att de är aktuella och anpassade till de prioriteringar som fastställts som relevanta vid den tidpunkten. Man kan även överväga att ta råd från externa experter kring innehållet i och visualiseringen av budskapen. Exempelen nedan tjänar som utgångspunkt för diskussionen. Varje myndighet rekommenderas att formulera relevanta, koncisa, övertygande och inbjudande budskap på sitt eget språk. Det rekommenderas också att budskapen om personalvård presenteras omsorgsfullt och kreativt för att underlätta förståelsen och räckvidden genom att beakta mångfalden inom målgruppen (i fråga om arbetsuppgifter, ålder, kön, kulturell bakgrund, familjesammansättning osv.).

A) FÖRSLAG TILL ALLMÄNNA BUDSKAP OM PERSONALVÅRD SOM INTRODUCERAR STRATEGIN FÖR PERSONALVÅRD

Exempel på format: broschyr.

Exempel på titel: "Vår interna strategi för personalvård i korthet".

VÅRDERBJUDANDEN FRÅN ARBETSGIVAREN	EXEMPEL SOM SKA INFÖRAS FÖR ATT ILLUSTRERA HUVUDPUNKTERNA
Du får proaktivt stöd från personalavdelningen; skydds-, säkerhets- och utbildningsriktlinjerna; din avdelningschef samt dina kollegor. I den här broschyren kan du få råd kring vem du ska vända dig till för olika typer av stöd.	Ange ett exempel för den angivna personalkategorin och en kontakt för mer information. Exempel: <ul style="list-style-type: none"> — Personalavdelningen ansvarar för att informera om riktlinjer för vila och återhämtning och dela listor över stödteamens kontaktuppgifter (stresshanteringsteam, personalrådgivare, e-postadress för att höra av sig vid farhågor kring personalvård osv.). — Avdelningscheferna ansvarar, i samarbete med skydds- och säkerhetsavdelningen, för att informera om det standardiserade tillvägagångssättet för hantering av krishändelser.
Vi kommer att informera dig om hur du proaktivt kan engagera dig i kapacitetsuppbyggande stöd för att förbättra identifieringen av dina egna varningssignaler om stress och utbrändhet.	Ange några exempel på kapacitetsuppbyggande insatser och en kontakt där personalen kan få mer information: utbildning för att känna igen tecken på stress, ledarskapsförmåga osv.
Det är viktigt att hitta en bra balans mellan arbetsliv och privatliv genom att fastställa sunda gränser och ta ut all årlig semester du har rätt till.	Ditt arbete är viktigt, men det är även ditt privatliv. Träffa vänner och tillbringa tid med familjen, se till att du får regelbunden motion, ta ut din årliga semester (tillåten längd kan vara mellan XX dagar och XX dagar). För mer information, kontakta XX.

VÅRDERBJUDANDEN FRÅN ARBETSGIVAREN	EXEMPEL SOM SKA INFÖRAS FÖR ATT ILLUSTRERA HUVUDPUNKTERNA
Även om vi kommer att informera dig om viktiga riktlinjer gällande ditt dagliga arbete, är det ditt ansvar att bekanta dig med dessa riktlinjer (för personalvård, uppförandekod, policy mot (sexuella) trakasserier osv.).	<ul style="list-style-type: none"> — Här hittar du vår uppförandekod (infoga länk till webbplatsen). — Här hittar du vår policy mot (sexuella) trakasserier (infoga länk till webbplatsen). — Här hittar du vår strategi för personalvård (infoga länk till webbplatsen). <p>Om dessa dokument inte finns tillgängliga online, ange kontaktuppgifter för den person som kan tillhandahålla en papperskopia av dokumenten.</p>
Som din arbetsgivare har vi ett stort ansvar för att skydda dig och göra det möjligt för dig att arbeta professionellt. Du har också vissa skyldigheter att ta hand om dig själv.	<p>Det är viktigt med egenvård. Följande aktiviteter hjälper dig att bibehålla din hälsa om de utförs regelbundet:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Ta regelbundna promenader, prova yoga eller andra motionsformer, ät hälsosamt, undvik läsk och söta drycker samt överdriven konsumtion av alkohol och användning av andra rusmedel (t.ex. nikotin). — Boka in årliga hälsokontroller.
Delta aktivt i de aktiviteter som erbjuds och ge konstruktiv återkoppling kring vad som fungerar för dig, vad som inte fungerar och varför.	<p>För närvarande erbjuder vi följande:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Pedagogisk övervakning (ange när detta är tillgängligt). — Individuell rådgivning på begäran (kontakta XX). — Månatliga teammöten. <p>För förslag eller synpunkter, använd följande e-postadress: XX</p>

B) FÖRSLAG FÖR ATT BEHANDLA ETT VISST ÄMNE, MED HJÄLP AV EXEMPLET UTBRÄNDHET

Det rekommenderas att man utvecklar enkla informationsblock som på ett enkelt och tydligt sätt hanterar de viktigaste problem som personalen tagit upp. Dessa informationsblock omfattar som minimum följande:

- **Vad** talar vi om (definition)?
- **Hur** kan vi identifiera problemet (förklaring av problemet och orsakerna till det)?
- **Vad** behöver/kan göras (åtgärdsplan med förslag på förebyggande åtgärder och beredskap)?

Format för delning av dessa informationsblock kan omfatta följande:

- Tryckta broschyrer eller vykort.
 - En särskild del av myndighetens webbplats.
 - Utbyte av olika informationsblock som en del av en kommunikationsstrategi.
- **Exempel 1.** Kvartal 1 fokuserar på stress, och varje månad skickas ett meddelande om ämnet via e-post till all personal. Kvartal 2 fokuserar på kommunikation. Kvartal 3 fokuserar på respektfull och öppen kommunikation. Kvartal 4 fokuserar på behovet av god ledarskapsförmåga.
 - **Exempel 2.** En särskild månad utses för att lyfta fram vikten av välbefinnande på arbetsplatsen, och beroende på vilka huvudprioriteringar som fastställts tillhandahålls utbildning, budskap och informationsmöten.

EXEMPEL: INFORMATIONSBLOCK OM UTBRÄNDHET

Vad är utbrändhet?

Utbrändhet beskriver en persons psykologiska reaktion på kroniska stressfaktorer på arbetsplatsen. Även om det inte betraktas som ett medicinskt tillstånd kan det påverka din allmänna hälsa och kan kräva klinisk behandling. Utbrändhet betraktas också som en kris med koppling till arbetet i allmänhet ⁽⁷⁹⁾.

Vilka är varningstecknen på utbrändhet?

- **Fysiska tecken.** Utmattning (känsla av trötthet och energilöshet), aptitförlust och/eller ändrade sömnvanor.
- **Känslomässiga tecken.** Cynism, negativ inställning och förlorad motivation, inklusive brist på empati.
- **Intellektuella tecken.** Minskad yrkesmässig effektivitet och oförmåga att agera proaktivt eller fatta nödvändiga beslut.
- **Beteendetecken.** Användning av negativa överlevnadsmekanismer, som att äta för mycket, hoppa över måltider, öka sin alkoholkonsumtion eller komma för sent till arbetet.

Vilka är orsakerna till utbrändhet?

Utbrändhet beror främst på kronisk stress i arbetet. Detta inbegriper överbelastning och extrem press, förlorad kontroll över tidsfrister, bristande socialt stöd och osäker framtida karriärutveckling.

Hur man förebygger och hanterar utbrändhet

- **Reflektera.** Vilka är huvudorsakerna till den stress du för närvarande upplever?
- **Undersök.** Hur hanterar jag stress i allmänhet?
- **Ersätt.** Vilka negativa överlevnadsmekanismer använder jag? Kan de ersättas med positiva handlingar? I så fall vilka?

Ta hjälp. Behöver jag vända mig till någon för att få hjälp? Det kan vara en intern eller extern person. Om ja, kontakta XX.

(79) Se definitionerna i bilaga 1, "Definitioner".

BILAGA 6. MALL FÖR INTERVJUFORMULÄR VID REKRYTERING

Nedan ges några exempel på frågor kopplade till stresshantering och egenvård som skulle kunna införas i ett befintligt intervjuformulär.

Roll: ange position

Kandidat:

Inledning

- Presentation av intervjupanelens medlemmar.
- Tacka kandidaten för ansökan. Beskriv syftet med detta steg i urvalsprocessen.
- Förklara att intervjun kommer att ta cirka 1 timme och att det kommer att finnas en möjlighet att ställa frågor i slutet av intervjun.

INTERVJUFRÅGOR	NYCKELINDIKATORER	RESULTAT I FÖRHÅLLANDE TILL INDIKATORER FRÅN KANDIDATENS SVAR (ANGE OM DE ÄR HELT UPPFYLLDA (10 POÄNG), DELVIS UPPFYLLDA (5 POÄNG) ELLER INTE UPPFYLLDA (0 POÄNG))
Nyckelområde 1: motivation		
<p>Kan du berätta vad som motiverade dig att söka den här tjänsten? Vad kommer att vara annorlunda med den här tjänsten jämfört med det du har gjort tidigare, och hur kommer du att förbereda dig inför förändringen? Hur ser dina karriärmässiga planer ut för de kommande fem åren?</p>	<p>Exempel på indikatorer</p> <ul style="list-style-type: none"> — Visar god förståelse för vad tjänsten innebär och kan identifiera de personliga utmaningar som den omfattar. — Förklarar sin motivation för att söka tjänsten. — Vill arbeta med asyl/migration. — Har erfarenhet av att utveckla program. — Utvecklar och uppmuntrar nya och innovativa lösningar. 	<p>Kommentar: Slutpoäng:</p>
Nyckelområde 2: arbetsetik och resultatorientering (relaterade värden: ansvarsskyldighet, kreativitet och integritet) (visar hur kandidaten hanterar dilemman och löser problem, samt kandidatens förmåga att vara självkritisk och lära av sina erfarenheter)		
<p>Berätta om några exempel på hur du har visat ditt arbetsetiska och resultatnriktade beteende. Exempelen bör visa hur ditt arbetsetiska och resultatnriktade beteende har påverkat kollegor och/eller anställda under din direkta ledning.</p>	<p>Exempel på indikatorer</p> <ul style="list-style-type: none"> — Tar ansvar för att uppnå resultat. — Tar ansvar för att fullgöra sina skyldigheter, tillhandahåller det utvecklingsstöd som krävs för att förbättra resultatet och vidtar lämpliga åtgärder när resultaten inte uppnås. — Engagerar och motiverar andra. — Nämner betydelsen av teambyggande. — Nämner vikten av regelbunden kommunikation med teammedlemmar samt konstruktiv individuell återkoppling. — Värderar mångfald och ser den som en källa till konkurrenskraft. 	<p>Kommentar: Slutpoäng:</p>

INTERVJUFRÅGOR	NYCKELINDIKATORER	RESULTAT I FÖRHÅLLANDE TILL INDIKATORER FRÅN KANDIDATENS SVAR (ANGE OM DE ÄR HELT UPPFYLLDA (10 POÄNG), DELVIS UPPFYLLDA (5 POÄNG) ELLER INTE UPPFYLLDA (0 POÄNG))
Nyckelområde 3: stresshantering och egenvård		
För den tjänst du söker måste du leverera i tid och med hög kvalitet och exakthet. Hur känner du inför detta, och vilken erfarenhet har du av produktionsmål med snäva tidsfrister när du eventuellt samtidigt behöver hantera konkurrerande prioriteringar?	<p>Exempel på indikatorer</p> <ul style="list-style-type: none"> — Tar, tillsammans med teammedlemmarna, ansvar för att uppnå resultat. — Nämner vikten av god planering. — Nämner betydelsen av att delegera och prioritera. — Vid otillräckliga kunskaper i en fråga begär kandidaten ytterligare vidareutbildning. — Övertid möjlig vid behov, men inte regelbundet (balans mellan arbetsliv och privatliv). 	<p>Kommentar: Slutpoäng:</p>
Ge ett exempel på när du varit tvungen att arbeta med en svår uppgift och/eller hantera en mindre samarbetsvillig kollega enligt din uppfattning, och hur du löste detta.	<p>Exempel på indikatorer</p> <ul style="list-style-type: none"> — Teamets betydelse. — Snabb och lämplig begäran om ytterligare expertis. — Delaktighetsbaserad strategi i planeringen av respektive uppgift/uppdrag. — Förmåga att tillhandahålla tydliga instruktioner. — Tidig kommunikation med de anställda för att undvika missförstånd när det gäller uppgifter och tidsfrister. 	<p>Kommentar: Slutpoäng:</p>
Vad gör du vanligtvis när du känner dig pressad eller stressad? Berätta om områden som du tycker att du hanterar bra, och områden där du tycker att du har potential att förbättra ditt agerande.	<p>Exempel på indikatorer</p> <ul style="list-style-type: none"> — Fastställer lämpliga gränser gentemot kollegorna. — Realistisk planering. — Hälsosam livsstil (ägnar sig t.ex. åt regelbunden fysisk aktivitet). — Säkerställer balans mellan arbete och privatliv. — Inte rädd för att be om hjälp. 	<p>Kommentar: Slutpoäng:</p>
Föreställ dig att du kommer in på mottagningsanläggningen (för mottagningschefer) eller intervjurummet (för handläggare) och en sökande kommer fram till dig med ett rakblad i handen och säger att han kommer att ta livet av sig om han får avslag på sin ansökan. Det här är ett svårt scenario, men försök att ge förslag på vad du anser att du skulle kunna/borde göra för att lugna ned situationen.	<p>Exempel på svar</p> <ul style="list-style-type: none"> — Rent allmänt skulle jag ha satt mig in i informationen om hantering av krishändelser från min arbetsgivare, vad som bör och inte bör göras, och jag skulle vara medveten om de etablerade standardiserade tillvägagångssätten för fall som dessa. — Jag skulle försöka hålla rösten lugn. — Jag skulle försöka att inte få panik och prata lugnt, och se till att jag håller ett säkert avstånd till sökanden. — Jag skulle försöka undvika att vända mig bort från sökanden och fortsätta att hålla ögonkontakt. — Jag skulle säga att jag förstår att den sökande är mycket upprörd och orolig, och att jag skulle vilja förstå honom bättre. För att jag ska kunna göra det skulle vi behöva sätta oss ned och låta det ta den tid som krävs, och personen måste lägga undan rakbladet. — Jag skulle fråga om han vill ha lite vatten att dricka. Då skulle jag även få möjlighet att hämta hjälp. 	<p>Kommentar: Slutpoäng:</p>

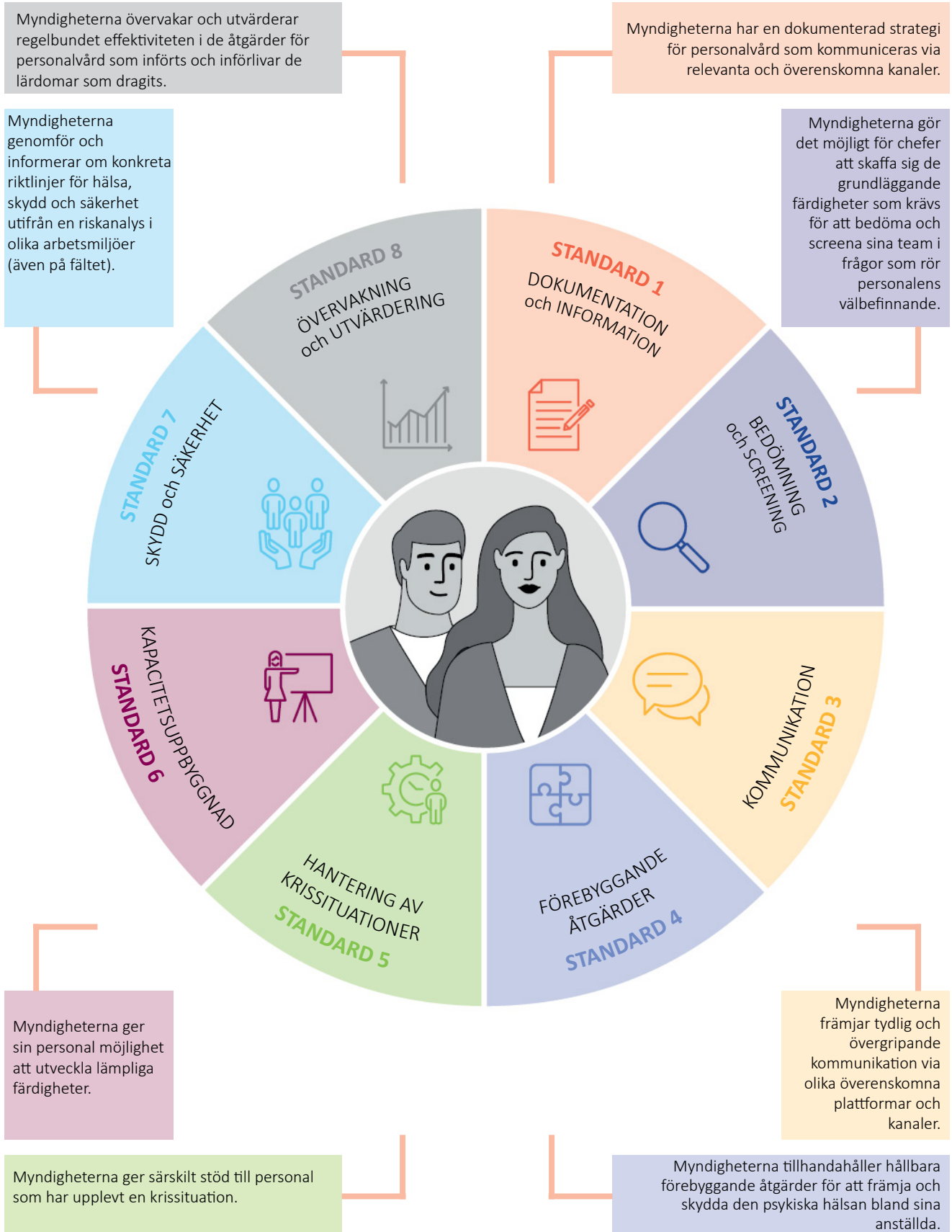
INTERVJUFRÅGOR	NYCKELINDIKATORER	RESULTAT I FÖRHÅLLANDE TILL INDIKATORER FRÅN KANDIDATENS SVAR (ANGE OM DE ÄR HELT UPPFYLLDA (10 POÄNG), DELVIS UPPFYLLDA (5 POÄNG) ELLER INTE UPPFYLLDA (0 POÄNG))
Nyckelområde 4: uppförandekod		
En anställd rapporterar till dig (mottagningschefen) att hon misstänker att en annan anställd eventuellt utsätter en ung person för övergrepp, eftersom hon regelbundet har sett denna anställda ta in den unga personen på sitt kontor och stänga dörren. Vilka åtgärder skulle du vidta och vilka skulle du involvera?	Exempel på indikatorer <ul style="list-style-type: none"> — Erkännande av att detta är en allvarlig anklagelse som omedelbart måste följas upp via interna/lämpliga rapporteringskanaler. — Nolltolerans mot sexuella övergrepp/trakasserier (vilket inbegriper personer som beviljats internationellt skydd). 	Kommentar: Slutpoäng:
Totalpoäng		

Avslutning

- Fråga om kandidaten har några frågor.
- Förklara stegen i urvalsprocessen och tala om när kandidaten kan förvänta sig att få svar.
- Bekräfta när tjänsten kan tillträdas om kandidaten skulle bli erbjuden tjänsten.
- Kontrollera information om och lämplighet hos de referenser som skulle behöva kontaktas innan ett erbjudande bekräftas.
- Kontrollera om det finns några invändningar mot en kontroll av belastningsregistret.

Andra nyckelområden som bör ingå beroende på jobbprofil: teknisk expertis (kunskap, kompetens och erfarenhet), samarbete (inklusive med givare och lokal partnerförvaltning), finansiering (budgetcykel), övervakning och utvärdering osv.

STANDARDS FÖR PERSONALVÅRD



KONTAKTA EU

Besök

Det finns hundratals Europa direkt-kontor i hela EU. Hitta ditt närmaste kontor på https://europa.eu/european-union/contact_sv

Telefon eller mejl

Tjänsten Europa direkt svarar på dina frågor om EU. Kontakta tjänsten på något av följande sätt:

- Ring det avgiftsfria telefonnumret 00 800 6 7 8 9 10 11 (en del operatörer kan ta betalt för samtalet).
- Ring telefonnumret +32 22999696.
- Mejla via webbplatsen (https://europa.eu/european-union/contact_sv).

EU-INFORMATION

På nätet

På webbplatsen Europa finns det information om EU på alla officiella EU-språk (https://europa.eu/european-union/index_sv).

EU-publikationer

Ladda ned eller beställ både gratis och avgiftsbelagda EU-publikationer (<https://op.europa.eu/sv/publications>). Om du behöver flera kopior av en gratispublikation kan du kontakta Europa direkt eller ditt lokala informationskontor (https://europa.eu/european-union/contact_sv).

EU-lagstiftning och andra rättsliga handlingar

Rättsliga handlingar från EU, inklusive all EU-lagstiftning sedan 1952, finns på alla officiella EU-språk på EUR-Lex (<http://eur-lex.europa.eu>).

Öppna data från EU

På EU:s portal för öppna data (<http://data.europa.eu/euodp/sv>) finns dataserier från EU. Dataserierna får laddas ned och användas fritt för kommersiella och andra ändamål.



■ Europeiska unionens
publikationsbyrå