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

Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale

Serie di guide pratiche dell'EASO

Settembre 2021

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

Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale

Serie di guide pratiche dell'EASO

Settembre 2021

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

Manoscritto completato nel settembre 2021.

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

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, 2022

Print	ISBN 978-92-9487-607-2	doi:10.2847/843359	BZ-02-21-923-IT-C
PDF	ISBN 978-92-9487-602-7	doi:10.2847/013056	BZ-02-21-923-IT-N

© Ufficio europeo di sostegno per l'asilo, 2021
Riproduzione autorizzata con citazione della fonte. Per utilizzare o riprodurre foto o altro materiale libero da copyright dell'EASO, occorre l'autorizzazione diretta del titolare del copyright.

RINGRAZIAMENTI

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

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

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

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

INFORMAZIONI SULLA GUIDA

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

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

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

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

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

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

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

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

SOMMARIO

Ringraziamenti 3
Informazioni sulla guida 4
Abbreviazioni 7
Informazioni generali 8

1. INTRODUZIONE 10
1.1. Principali gruppi destinatari della presente guida pratica 14
1.2. Come si utilizza questa guida pratica? 14

2. STRUMENTI DI VALUTAZIONE 18
2.1. Screening preliminare del benessere del personale 20
2.2. Riunioni semistrutturate individuali 21
2.3. Discussioni in focus group 22
2.4. Indagine sulla qualità del lavoro 24
2.5. Autovalutazione: test di burnout 25

3. INTERVENTI DI SOSTEGNO OFFERTI DA DIRIGENTI E PARI 28
3.1. Intervisione 29
3.2. Team building 35
3.3. Interventi di sostegno mirati connessi a incidenti critici 39

4. INTERVENTI DI SOSTEGNO FORNITI DA SPECIALISTI INTERNI ED ESTERNI 48
4.1. Sessioni psicosociali di gruppo e coaching 50
4.2. Sessioni di consulenza individuali 50
4.3. Supervisione formativa 51
4.4. Mediazione 52

5. AUTOASSISTENZA 54
5.1. Come elaborare un piano di autoassistenza 57
5.2. Come stabilire confini sani 59

6. INTERVENTI DI SVILUPPO DI CAPACITÀ 60
6.1. I vantaggi di investire nella capacità del personale 62
6.2. Sviluppo di capacità incentrato sul benessere del personale 63

ALLEGATI 70
Allegato 1. Definizioni 71
Allegato 2. Modello di griglia dei colloqui di assunzione 74
Allegato 3. Check-in semistrutturati o riunioni individuali 77
Allegato 4. Modelli di indagine sulla qualità del lavoro (della missione) 79
Allegato 5. Autovalutazione: test di burnout 84
Allegato 6. Metodi di intervisione 86
Allegato 7. Attività di team building per fase 97
Allegato 8. Lista di controllo degli incidenti critici 112
Allegato 9. Prestazione di sostegno interno in caso di incidenti critici 118
Allegato 10. Modello di segnalazione degli incidenti critici 128
Allegato 11. Strumento di riflessione dopo il verificarsi di un incidente critico 130
Allegato 12. Stabilire confini e tecniche di grounding dopo un incidente critico 131
Allegato 13. Piano di autoassistenza 133
Allegato 14. Esempio di programma di formazione incentrato sul benessere del personale 134
Allegato 15. Discussione in focus group 141

ABBREVIAZIONI

COA	Agenzia centrale per l'accoglienza dei richiedenti asilo
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen (agenzia per gli istituti di custodia)
DT & V	Dienst Terugkeer en Vertrek (servizio per il rimpatrio e la partenza)
EASO	Ufficio europeo di sostegno per l'asilo
EU-OSHA	Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro
Fedasil	Agenzia federale per l'accoglienza dei richiedenti asilo
FGD	discussione in focus group
IND	Immigratie- en Naturalisatiedienst (servizio per l'immigrazione e la naturalizzazione)
JCvSZ	Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (centro giudiziario per l'assistenza fisica)
KCT	*ketenbreed calamiteitenteam* (squadra addetta agli incidenti a livello di organizzazione)
Paesi UE+	Stati membri dell'Unione europea e paesi associati
RU	risorse umane
SOP	procedura operativa standard
SWS	norma in materia di benessere del personale (staff welfare standard, SWS)
UE	Unione europea

INFORMAZIONI GENERALI

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

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

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

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

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

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

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

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

1. INTRODUZIONE

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

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

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

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

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

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

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

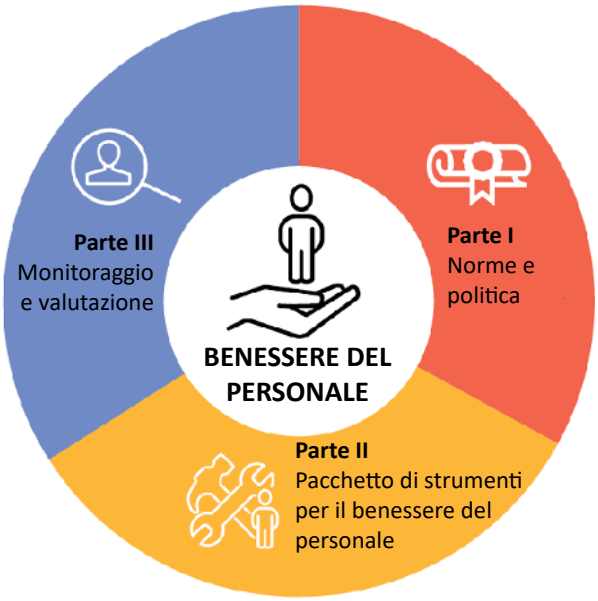
([5]) Mezomo, D. S. e de Oliveira, T. S., «Stress prevention and management programme for public security professionals», in Rossi, A. M., Meurs, J. A. e Perrewé P. L. (eds), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte,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

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

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

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

FIGURA 1. Approccio globale al benessere del personale



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

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

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

La parte III: monitoraggio e valutazione raccomanda di adottare misure per valutare se e in che modo il benessere del personale sia influenzato positivamente dalle misure introdotte. Il **principale gruppo destinatario** della parte III è quello del **personale che si occupa di monitoraggio e segnalazione presso un'autorità competente in materia di asilo e accoglienza**. Quanto appreso dal monitoraggio indicherà alla dirigenza le necessità di adeguamento per conseguire un'efficacia generale.

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

1.1. PRINCIPALI GRUPPI DESTINATARI DELLA PRESENTE GUIDA PRATICA

Questa parte riguarda **tutto il personale che opera nel settore dell'asilo e dell'accoglienza**, dai funzionari di prima linea che lavorano direttamente con i richiedenti fino all'alta dirigenza. Il contenuto di questa parte può essere pertinente anche per gli specialisti interni ed esterni che offrono sostegno psicosociale al personale che lavora con e per le autorità competenti.

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

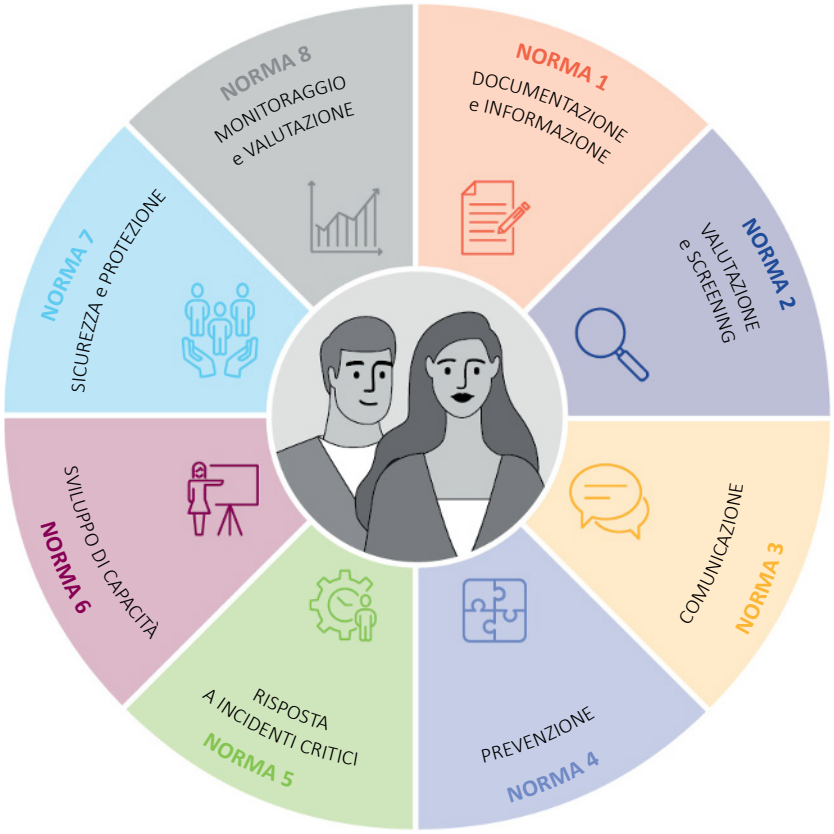
— funzionari di prima linea;
— alti e medi dirigenti, capisquadra e coordinatori che operano nel settore dell'asilo e dell'accoglienza;
— funzionari addetti alle risorse umane, alla sicurezza e alla protezione;
— specialisti interni ed esterni.

Sebbene siano proposti interventi per sostenere efficacemente le squadre in prima linea, la guida ricorda a tutto il personale l'importanza di garantire l'autoassistenza e la responsabilità che incombe a ciascuno in tal senso.

1.2. COME SI UTILIZZA QUESTA GUIDA PRATICA?

Sebbene non esaustive, le buone pratiche che sono state reperite e inserite in questa parte della guida illustrano una serie di approcci adottati dai paesi UE+. Queste buone pratiche comprendono strumenti di sostegno sul lavoro per il personale che, una volta introdotti e consolidati all'interno delle autorità, possono migliorare la comunicazione tra dirigenti e agenti e tra pari. Possono anche prevenire ansia, stress e burnout, contribuire a gestire l'impatto emotivo degli incidenti critici, rafforzare le squadre e migliorare l'efficacia e l'efficienza nell'esecuzione dei compiti quotidiani. Gli strumenti possono essere utilizzati per fornire sostegno a livello di squadra o individuale a tutto il personale, compresi i funzionari di prima linea, i capisquadra e i dirigenti. Tali pratiche possono essere attuate da dirigenti, pari, specialisti interni o esterni o, nel caso di strumenti di autoassistenza, dagli stessi agenti. La scelta degli strumenti da utilizzare in una determinata autorità dipenderà dal contesto lavorativo, dalle esigenze di benessere del personale e dalle risorse. Essi possono essere utilizzati regolarmente dalla dirigenza oppure essere offerti su richiesta. Gli strumenti, gli interventi e le pratiche si ricollegano alle norme di cui alla parte I della guida, come illustrato anche nella figura 2.

FIGURA 2. Le otto norme in materia di benessere del personale



La figura 3 illustra in modo completo **tutte le buone pratiche** e tutti gli **strumenti** presentati in questa parte della guida e i mezzi di attuazione proposti per ciascuno di essi.

FIGURA 3. Presentazione generale di tutti gli interventi

TIPO DI STRUMENTO			
Strumenti di valutazione utilizzati dai dirigenti	**Interventi** praticati da dirigenti e pari	**Interventi** praticati da specialisti	**Strumenti di autoassistenza** utilizzati da tutto il personale
1. Domande di screening. 2. Riunioni semistrutturate individuali. 3. Focus group. 4. Indagine sulla qualità del lavoro. 5. Strumento di autovalutazione: test di burnout.	1. Intervisione. 2. Team building. 3. Gestione degli incidenti critici.	1. Sessioni psicologiche di gruppo e coaching. 2. Sessioni di consulenza individuali. 3. Supervisione formativa. 4. Mediazione.	1. Elaborazione di un piano di autoassistenza. 2. Definizione di confini sani.
Sviluppo di capacità *da parte di specialisti interni o esterni*			

La necessità di sviluppare le capacità del personale che opera nel settore dell'asilo e dell'accoglienza è un aspetto che le autorità devono tenere in considerazione durante

l'intero ciclo di servizio del personale ed è trattata nel capitolo 6 «Interventi di sviluppo di capacità».

Nota importante sulla riservatezza. Per tutti gli interventi presentati in questa guida occorre tenere conto della riservatezza. Nessuno dei contenuti delle discussioni tenute con gli agenti dovrebbe essere comunicato ai loro colleghi o alla dirigenza senza il consenso dell'agente o degli agenti interessati. Potrebbero essere ammesse deroghe solo se venissero individuati rischi connessi a potenziali atti di autolesionismo o danni ad altri, in quanto tali rischi riguardano la sicurezza e la protezione di tutti i soggetti coinvolti.

Infine, sebbene il datore di lavoro sia responsabile innanzitutto nei confronti dei suoi dipendenti, in alcuni casi può essere necessario prendere in considerazione anche il sostegno diretto ai familiari interessati, ad esempio nel caso in cui un agente abbia subito un incidente critico con conseguenze durature.

2. STRUMENTI DI VALUTAZIONE

TEMI TRATTATI IN QUESTA SEZIONE

- ✓ 2.1. Screening preliminare del benessere del personale
- ✓ 2.2. Riunioni semistrutturate individuali
- ✓ 2.3. Discussioni in focus group
- ✓ 2.4. Indagine sulla qualità del lavoro
- ✓ 2.5. Autovalutazione: test di burnout

Strumenti che saranno utilizzati principalmente dai dirigenti e dal personale delle risorse umane; gli strumenti di autovalutazione devono essere utilizzati da tutto il personale.

Questa sezione **presenta cinque strumenti di valutazione volti a individuare le esigenze di benessere degli agenti** e a valutare le capacità di gestione dello stress del personale di prima linea. Questo screening serve a prevenire reazioni di stress e a facilitare l'avvio tempestivo di interventi di sostegno a livello sia individuale che di squadra ([7]).

Le **valutazioni** periodiche sono utili e necessarie per misurare, monitorare, valutare, conoscere e documentare le condizioni e i cambiamenti del personale. Esse forniscono un quadro generale delle esigenze e dei punti deboli del personale durante l'intero ciclo di servizio. Pur assistendo i dirigenti nel mantenimento del benessere del personale, gli strumenti di valutazione possono anche aiutare i funzionari di prima linea a comprendere i loro punti di forza e di debolezza. Ciò avviene utilizzando il feedback ottenuto da tali strumenti che incoraggia la crescita sia professionale che personale. Gli strumenti proposti devono essere utilizzati principalmente da dirigenti che, per essere in grado di utilizzarli in modo efficace, hanno bisogno delle competenze necessarie per individuare lo strain fisiologico e psicologico. Occorre pertanto collegare tali iniziative alla sezione sugli argomenti di formazione raccomandati, come specificato nell'allegato 14 «Modello di programma di formazione incentrato sul benessere del personale».

È importante notare che le informazioni raccolte attraverso le valutazioni dovrebbero essere trattate in modo strettamente riservato. I risultati individuati a livello di squadra o di organizzazione devono essere condivisi con i gruppi professionali pertinenti solo se necessario e sempre in forma anonima.

([7]) Le valutazioni del benessere del personale non devono essere confuse con le verifiche delle prestazioni o le valutazioni. L'obiettivo è valutare le esigenze di un agente, anche per quanto riguarda il suo sviluppo professionale.

Integrando i **cinque interventi** in un piano d'azione per il benessere del personale, le autorità saranno in grado di rispettare le seguenti norme:

seconda SWS valutazione e screening

quarta SWS prevenzione;

ottava SWS monitoraggio e valutazione.

2.1. SCREENING PRELIMINARE DEL BENESSERE DEL PERSONALE

Solo il 19 % dei partecipanti all'esercizio di mappatura dell'EASO del 2019 ha dichiarato che il proprio datore di lavoro ha verificato in modo sistematico la capacità degli agenti di rispondere e far fronte agli *stressor* previsti nel loro lavoro (ad esempio attraverso un accertamento psicologico pre-assunzione). In totale, il 52 % dei partecipanti ha chiarito che non era stato effettuato alcuno screening prima dell'assunzione ([8]).

Lo screening del benessere del personale in termini di rischi di esposizione allo stress e capacità di coping potrebbe essere introdotto fin dalle prime fasi del servizio. Questo potrebbe essere effettuato già nella fase di selezione o durante l'inserimento. Le domande di screening incentrate sul benessere del personale possono essere inserite in un **modello di questionario per i colloqui** esistente ([9]), utilizzato dalle autorità durante i processi di selezione o nell'ambito delle prime riunioni di inserimento con i superiori gerarchici. Tale modello è già stato introdotto nella parte I: norme e politica. Se utilizzato in un momento successivo del processo di assunzione e accoglienza, le domande possono essere leggermente modificate per meglio adattarle alla situazione. Lo screening preliminare del benessere del personale potrebbe concentrarsi su questioni riguardanti le capacità di gestione dello stress, i meccanismi di coping utilizzati in caso di stress e le iniziative di autoassistenza. Le domande potrebbero anche essere volte a conoscere meglio la motivazione di un (futuro) dipendente, l'approccio al lavoro di squadra e le capacità di gestione dei conflitti.

Il questionario generale per i colloqui di selezione dovrebbe essere elaborato dal dipartimento Risorse umane e dai dipartimenti competenti. A seconda del profilo professionale, il colloquio di selezione sarà incentrato sull'autopresentazione,

([8]) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, pag. 11 (documento riservato).

([9]) Si vedano gli esempi di domande di screening proposte per i colloqui di cui all'allegato 2 «Modello di griglia dei colloqui di assunzione».

sulle competenze tecniche (conoscenze, abilità ed esperienze), sull'approccio alla collaborazione (ad esempio con i donatori o con la gestione dei partner locali), sulle competenze finanziarie (ciclo di bilancio) e sulle competenze in materia di monitoraggio e valutazione del candidato. L'integrazione di queste domande può comportare un lieve prolungamento del colloquio o della riunione di inserimento, ma le risposte possono considerarsi una base di riferimento e consentiranno ai dirigenti di monitorare più efficacemente l'agente durante il servizio/la missione ([10]). Inoltre, tale screening preliminare può servire a fornire informazioni ai dirigenti in termini di raccomandazioni sulla formazione e di iniziative di team building da intraprendere per gli agenti entranti. Ciò va a vantaggio dell'agente in questione e della squadra di cui entra a far parte.

2.2. RIUNIONI SEMISTRUTTURATE INDIVIDUALI

Una riunione semistrutturata individuale ([11]) non deve essere confusa con una riunione di verifica delle prestazioni o una valutazione, sebbene vi possa essere una certa sovrapposizione in termini di informazioni condivise. Questi check-in individuali mirano ad aiutare i membri del personale a condividere alcune delle loro esigenze e a consentire loro di svolgere con successo i loro compiti quotidiani. Inoltre, queste riunioni periodiche offrono ai dirigenti l'opportunità di stabilire in anticipo se un agente possa aver bisogno di ulteriore sostegno per ridurre i rischi di stress e burnout (correlati al lavoro o alla vita privata). L'individuazione tempestiva di tali esigenze e l'offerta di un sostegno adeguato aumentano il benessere e l'efficienza generale del personale.

Questi check-in individuali sono colloqui semistrutturati in cui il dirigente non segue rigorosamente un elenco formalizzato di domande. Al contrario, si segue un protocollo flessibile per i colloqui, integrato da domande di follow-up per incoraggiare il dialogo tra il dirigente e l'agente. Questo formato favorisce la comunicazione reciproca, che consente una discussione approfondita sui temi pertinenti. Agevolato dall'organizzazione informale della riunione, il dipendente può sentirsi a proprio agio nell'elaborare le proprie riflessioni su determinati argomenti.

Nel corso di tali riunioni i dirigenti potrebbero avere pronta una serie di domande non visibili da parte dell'agente. Sebbene queste riunioni di check-in non debbano considerarsi alla stregua di un colloquio, ma piuttosto una conversazione, è utile avere in mente alcune domande per monitorare il benessere del personale in un arco temporale più lungo e contribuire a stabilire quale tipo di sostegno sia necessario. Intervenire sulle risposte alle domande di tali colloqui semistrutturati può contribuire a evitare che il personale si senta a disagio o sotto stress. Questi check-in sono importanti durante le diverse fasi

([10]) Alcuni esperti in missione potrebbero aver bisogno di maggiore attenzione se inviati lontano da familiari e amici in un paese in cui si parla un'altra lingua. Ciò può risultare particolarmente difficile per alcuni, anche a prescindere dal lavoro impegnativo da svolgere.

([11]) Per ulteriori indicazioni sulle riunioni semistrutturate individuali si rimanda all'allegato 3 «Check-in semistrutturati o riunioni individuali».

del servizio. Dovrebbero essere attuati al momento dell'entrata in servizio e durante il servizio, ma anche quando si lascia un incarico o un ruolo e ci si trova in un periodo di transizione. Al di fuori di questi particolari periodi di transizione, i dirigenti dovrebbero essere incoraggiati, per quanto possibile, a organizzare tali riunioni con cadenza periodica.

OBIETTIVI DELLE RIUNIONI SEMISTRUTTURATE INDIVIDUALI

— Individuare le motivazioni di base dei dipendenti in generale ([12]).
— Esplorare le esperienze/le sfide/i fattori protettivi e i meccanismi di coping utilizzati in passato.
— Comprendere i meccanismi di coping negativi e positivi esistenti ([13]) in caso di stress ([14]).
— Individuare le loro esigenze, aspettative e problematiche attuali ([15]).

Il feedback ricevuto durante la riunione dovrebbe essere documentato. Nel caso in cui sia necessario un follow-up specializzato immediato, la persona dovrebbe essere rinviata al professionista interno o esterno competente. Si dovrebbero indicare per iscritto anche altre esigenze manifestate, come le esigenze di sviluppo professionale, e se ne terrà conto, se possibile. Tali riunioni dovrebbero svolgersi da quattro a sei volte l'anno e avere una durata di circa 30 minuti.

Nota importante. Per svolgere tali colloqui, i dirigenti devono essere sufficientemente formati per distinguere tra valutazione e verifica e **non giudicare**. In generale, e ove possibile, è consigliabile che a svolgere tali colloqui sia solo un dirigente non responsabile della valutazione della persona in questione o un soggetto terzo.

2.3. DISCUSSIONI IN FOCUS GROUP

La discussione in focus group (FGD) è un metodo di ricerca qualitativo utilizzato nelle scienze sociali. Una FGD è un modo efficace per riunire persone provenienti da contesti simili o con esperienze simili per discutere un argomento specifico. Il gruppo di partecipanti è guidato da un moderatore (o facilitatore del gruppo), il quale introduce gli argomenti di discussione e aiuta il gruppo a prendere parte a una discussione vivace e naturale.

Il moderatore pone domande generali (tipo colloquio semistrutturato) per sollecitare risposte e stimolare la discussione tra i partecipanti.

([12]) Questi obiettivi sono tratti da un documento operativo interno dell'EASO elaborato da Panou, A. e Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*.

([13]) Un esempio di meccanismo di coping negativo per far fronte allo stress potrebbe essere l'aumento del consumo di alcol, mentre un meccanismo di coping positivo potrebbe consistere nel dormire un numero sufficiente di ore ogni notte.

([14]) Conoscere i propri meccanismi di coping è importante anche per i dirigenti. Inoltre, i dirigenti che sono a conoscenza dei meccanismi di coping positivi o preferibili adottati dagli agenti saranno in grado di riconoscerli in situazioni di stress quando necessario.

([15]) Sapere di cosa ha bisogno il personale che opera in un ambiente di lavoro stressante per rimanere in salute e conoscere le risorse disponibili è importante per mandare un segnale che l'organizzazione è attenta al personale e consentire ai dirigenti di rispondere tempestivamente in caso di necessità.

Si può ricorrere a una FGD per comprendere a fondo un problema. È possibile pubblicare in via preventiva un'indagine per individuare le criticità in merito alle quali, durante la FGD, devono essere raccolte informazioni qualitative approfondite. Le FGD sono utili per migliorare la comprensione delle conoscenze esistenti o per capire i «perché» e i «come» di un argomento. Le autorità possono avvalersi delle FGD per avere maggiori informazioni sulle problematiche in materia di benessere del personale che sarebbe difficile individuare altrimenti.

Selezione di un facilitatore per una FGD. Il facilitatore di un focus group svolge un ruolo importante, che va ben oltre il mero porre domande pertinenti all'argomento da trattare (ad esempio nel caso del benessere del personale, la soddisfazione per il livello di interventi disponibili, i margini di miglioramento). Il facilitatore garantisce che la composizione del gruppo sia adeguata allo scopo (tenendo conto dei ruoli/delle responsabilità dei partecipanti dell'autorità in questione, ma anche del genere ecc.) ed è responsabile in ultima istanza dell'esito della sessione. Se il facilitatore svolge efficacemente il proprio ruolo è molto più probabile ottenere un risultato significativo. Dovrebbe essere incoraggiata la documentazione della discussione, in linea con gli accordi di riservatezza. Si consiglia di stabilire alcune regole di base sulle modalità di organizzazione della FGD e di risposta reciproca dei componenti del gruppo. Si raccomanda la partecipazione su base volontaria.

Nota importante. A seconda dell'argomento da trattare, i dirigenti o il direttore del dipartimento **non dovrebbero** condurre un focus group con le persone sotto la loro supervisione ([16]). Per i partecipanti sarà più difficile esprimere pareri spontanei; i dipendenti possono sentirsi a disagio e cercare di compiacere l'agente di grado superiore dicendo ciò che credono il facilitatore voglia sentire. I rappresentanti delle risorse umane possono essere buoni facilitatori, come pure gli specialisti esterni qualificati. Chiunque sia scelto deve rimanere neutrale e avere le competenze necessarie per tenere viva la discussione, evitare che la conversazione si trasformi in un incontro poco fantasioso, all'insegna delle lamentele generali e scandito per lo più da momenti di silenzio. È inoltre importante notare che in alcune occasioni può essere necessario un follow-up distinto di una determinata persona (ad esempio se qualcuno indica livelli di stress più elevati sul lavoro, esigenze di sviluppo di capacità o altre problematiche).

Considerazioni sulla riservatezza. I risultati della discussione sono sintetizzati e messi a disposizione della dirigenza facendo in modo che i singoli agenti non siano identificabili. Le problematiche principali e le raccomandazioni proposte sono predisposte in modo tale da rendere possibili azioni di follow-up semplici e lineari da parte dell'alta dirigenza.

([16]) Society for Human Resource Management, «How to conduct an employee focus group».

2.4. INDAGINE SULLA QUALITÀ DEL LAVORO

Circa un terzo (36 %) degli intervistati riteneva che i servizi relativi al benessere del personale attualmente offerti dalla loro agenzia fossero in linea con le esigenze del personale che lavora direttamente con i richiedenti e i beneficiari di protezione internazionale ([17]).

L'obiettivo principale di questo intervento è misurare l'evoluzione della vita lavorativa e dell'esperienza lavorativa in un arco di tempo. Un'indagine sulla qualità del lavoro ([18]) contribuisce a stabilire parametri di riferimento che possono essere utilizzati in futuro. Attraverso tali questionari si possono individuare e documentare ulteriori bisogni e lacune nell'assistenza al personale al fine di adottare ulteriori misure e tenersi aggiornati per quanto riguarda il benessere del personale. Tra gli obiettivi secondari figurano la misurazione del rapporto tra le caratteristiche professionali/organizzative e la salute e la sicurezza dei lavoratori, nonché l'individuazione di obiettivi per gli interventi preventivi. È inoltre importante valutare lo stato psico-emotivo e il benessere del personale, approfondire le dinamiche di squadra e individuare le difficoltà e gli stressor esistenti ed emergenti. Le domande sono generalmente di natura qualitativa e alcuni argomenti affrontati possono essere trattati in qualsiasi fase della missione. I risultati resi anonimi possono essere utilizzati dal dipartimento Risorse umane per comprendere le tematiche principali da trattare e individuare le azioni da intraprendere a tal fine.

Tra le categorie oggetto dell'indagine potrebbero figurare:

— percezioni dei dipendenti – carico di lavoro, utilizzo delle competenze, partecipazione, sviluppo professionale, ripetitività dei compiti, adeguatezza delle risorse, questioni relative a ricompense/apprezzamento/promozione, comportamento di supervisione, durata del contratto di lavoro, esigenze e opzioni di formazione, licenziamenti, lavoro di squadra, chiarezza e conflitti di ruolo, dotazione di personale, sicurezza e salute, equità, gestione dello stress e sforzo fisico;
— cultura del lavoro/clima di lavoro – salute e sicurezza, discriminazione, molestie, rispetto, fiducia;
— effetti sulla salute – salute fisica, salute mentale, infortuni, disturbi del sonno;
— altro – tra cui prestazioni, soddisfazione professionale generale, intenzione di lasciare il posto di lavoro, impegno al lavoro, straordinari, flessibilità sul lavoro.

([17]) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, pag. 10 (documento riservato).

([18]) Per un esempio si rimanda all'allegato 4 «Modelli di indagine sulla qualità del lavoro (della missione)».

Le indagini di lunga durata presentano svantaggi, per cui si raccomandano indagini più brevi e più mirate. Se necessario, possono essere aggiunti moduli più dettagliati su temi specifici. Un'indagine sulla qualità del lavoro condotta periodicamente consente al personale delle risorse umane e all'alta dirigenza di monitorare i progressi compiuti per quanto riguarda il benessere del personale e il successo di eventuali misure introdotte.

2.5. AUTOVALUTAZIONE: TEST DI BURNOUT

A volte si può avere per diverso tempo la sensazione che qualcosa non funzioni, anche se è difficile risalirne alla causa. Se si avverte maggiore stanchezza del solito e questa sensazione dura da tempo, se si nota di avere difficoltà di concentrazione, di essere meno motivati rispetto al passato o di non essere motivati a lavorare o di aver iniziato a commettere errori, potrebbe essere opportuno effettuare un'autovalutazione o un test per verificare se si è a rischio di burnout ([19]). Il burnout non compare da un giorno all'altro; si tratta di un processo lento. Il burnout può prima manifestarsi con segnali di minore tolleranza alla frustrazione o di facile irritabilità ([20]).

Spesso il burnout ([21]) inizia con una fase di **estremo entusiasmo** per il lavoro e di definizione di obiettivi irrealistici. Il dipendente si sente impegnato e non riesce a fermarsi. Questa fase è generalmente seguita da un momento di **immobilismo e pessimismo** quando la persona si rende conto che le aspettative e gli obiettivi iniziali non possono essere raggiunti. La fase successiva è caratterizzata dalla **frustrazione e dall'isolamento sociale**. Questa terza fase può essere associata a un senso di incompetenza, incapacità di rendimento, negatività o sensazioni simili. Nell'ultima fase un dipendente può provare **apatia e perdita di fiducia** nella propria professionalità. Quest'ultima fase può essere accompagnata da segnali di depressione, piccoli incidenti, sensazione di malessere fisico e aumento dei congedi per malattia.

Il burnout è una sindrome tra i cui segnali figurano l'esaurimento, il cinismo e la ridotta efficacia professionale; è strettamente associato all'ambiente di lavoro. La componente dell'esaurimento consiste nella stanchezza e nella diminuzione delle risorse emotive e fisiche ([22]). Dopo aver individuato il fenomeno del burnout, i ricercatori si sono concentrati sulla sua ulteriore definizione, sulla creazione di strumenti di misurazione per coglierne la complessità e sullo studio di varie cause ed effetti. La ricerca è passata da un modello descrittivo di burnout a una particolare attenzione all'intervento e alla prevenzione ([23]). Va osservato che, oltre all'esempio di un test di burnout presentato in questa guida, esistono

---

([19]) Per un esempio si rimanda all'allegato 5 «Autovalutazione: test di burnout».

([20]) Si rimanda alla visione del video dell'EASO: The importance of the early identification of signs of stress, 2021.

([21]) Per ulteriori approfondimenti sul tema del burnout si veda Finlay, L., «Burnout», Headington Institute, 2017.

([22]) Maslach, C. e Leiter, M. P., «Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry», *World Psychiatry*, Vol. 15, n. 2, 2016, pagg. 103-111.

([23]) Per ulteriori informazioni su questo argomento consultare lo studio di Eurofound *Burnout in the Workplace: A review of data and policy responses in the EU*, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo, 2018.

diversi **strumenti di autovalutazione** online a disposizione delle persone per monitorare i propri livelli di stress. Questi strumenti possono contribuire a creare consapevolezza e quindi a ridurre il rischio di burnout effettivo.

Le autorità possono promuovere il ricorso a questi strumenti di autovalutazione organizzando sessioni informative online guidate da uno specialista interno o esterno. In queste sessioni mirate è possibile presentare e discutere una serie di strumenti di autovalutazione per garantire che il personale sia in grado di utilizzare tali strumenti e analizzare i risultati. Nel corso di tale sessione informativa è importante che, oltre a spiegare il funzionamento di tali strumenti, lo specialista informi il personale su quando, dove e come l'autorità in questione può fornire sostegno professionale.

Infine, l'EU-OSHA offre una semplice guida elettronica sullo stress ([24]) che illustra alcune conoscenze di base sull'argomento, tenendo conto del genere.

([24]) EU-OSHA, E-guide to Managing Stress and Psychosocial Risks, 2021.

3. INTERVENTI DI SOSTEGNO OFFERTI DA DIRIGENTI E PARI

TEMI TRATTATI IN QUESTA SEZIONE

- ✓ 3.1. Intervisione
- ✓ 3.2. Team building
- ✓ 3.3. Interventi di sostegno mirati connessi a incidenti critici

Strumenti che saranno utilizzati dai dirigenti e dagli specialisti interni o esterni.

Questa sezione presenta **tre interventi già ben consolidati in alcuni paesi UE+**. Questi interventi migliorano la comunicazione e l'interazione tra i dirigenti e il loro personale, nonché tra pari e all'interno delle squadre, e contribuiscono a creare dinamiche di squadra costruttive per rafforzare le squadre. Possono inoltre migliorare l'efficacia e l'efficienza nei compiti quotidiani dei funzionari di prima linea. Questi interventi costituiscono un potente strumento per creare coesione e senso di appartenenza al posto di lavoro per il personale e possono anche accrescere il senso di motivazione e di soddisfazione; tutti elementi essenziali per mantenere il benessere del personale. La maggior parte del personale che opera nel settore dell'asilo è fortemente motivata ed è quindi importante rafforzare il suo impegno.

Integrando i **tre interventi** in un piano d'azione per il benessere del personale le autorità saranno in grado di rispettare le seguenti norme:

- **terza SWS comunicazione**
- **quarta SWS prevenzione**
- **quinta SWS risposta a incidenti critici**
- **settima SWS sicurezza e protezione**

3.1. INTERVISIONE

L'intervisione ([25]) è una forma di sviluppo delle conoscenze in un piccolo gruppo di professionisti, dirigenti o altri dipendenti che hanno una difficoltà o un problema comune ([26]). La caratteristica principale è il sostegno reciproco e la consultazione tra pari.

([25]) Per informazioni più approfondite su come integrare l'intervisione all'interno della propria autorità si rimanda al «Metodo in 10 fasi» di cui all'allegato 6 «Metodi di intervisione».

([26]) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019 (documento riservato). Definizione di «intervisione» tratta da Janse, B., «Intervision», Toolshero, 2019.

Si tratta di un'opportunità per professionisti e colleghi di rifarsi alle competenze di altri per acquisire nuove conoscenze preziose.

QUALI SONO I VANTAGGI DELL'INTERVISIONE?

Se adottata all'interno di una squadra, l'intervisione ([27]):

— contribuisce a sfruttare tutte le potenzialità in termini di competenze, esperienze e abilità disponibili all'interno di una squadra o di un gruppo di esperti;
— è un metodo di apprendimento efficace sotto il profilo dei costi;
— contribuisce al buon funzionamento della squadra multidisciplinare;
— offre una piattaforma per lo scambio tra diverse professioni e per la creazione di una comprensione condivisa del valore dei contributi delle diverse discipline al lavoro.

Per quanto riguarda il funzionamento personale, l'intervisione può contribuire a:

— affrontare questioni e situazioni problematiche e concorrere in tal modo a prevenire il burnout;
— fornire informazioni sulle abitudini e i modelli personali che possono influenzare il lavoro con i richiedenti protezione internazionale;
— chiarire le motivazioni personali degli agenti;
— chiarire i punti di forza e di debolezza degli agenti;
— cercare un sostegno (reciproco) per i compiti da svolgere e il riconoscimento dei risultati.

COMPOSIZIONE DEL GRUPPO

Il gruppo ideale è composto da cinque a otto partecipanti circa. Insieme analizzano un problema sottoposto da un partecipante. La persona che condivide è considerata il «fornitore del caso». L'intervisione non è principalmente intesa a risolvere un problema; piuttosto, i componenti del gruppo si incoraggiano vicendevolmente a trovare risposte ponendo domande al fornitore del caso. Queste domande dovrebbero aiutare il fornitore del caso a elaborare un nuovo modo di pensare per comprendere il caso presentato e le problematiche ad esso collegate.

L'intervisione può avvenire anche a livello personale. Può trattarsi di problemi sul lavoro, problemi con un approccio o altri tipi di problema. L'intervisione è sempre legata in qualche modo alla pratica quotidiana, alla professionalizzazione e al miglioramento, all'apprendimento e allo sviluppo. Rende la persona coinvolta consapevole degli stili e delle preferenze individuali, della sua visione personale del lavoro e dei modi in cui il lavoro può essere gestito.

([27]) Project Office for the Baltic States, Ufficio delle Nazioni Unite contro la droga e il crimine, Intervision Guidelines, Ufficio delle Nazioni Unite contro la droga e il crimine, Vienna, 2010.

L'INTERVISIONE RISPETTO AD ALTRI METODI

Consultazione tra pari ([28]). La consultazione tra pari è definita come un processo disciplinato di reciproco vantaggio per aiutare i professionisti a fornire un feedback critico e di sostegno e per aiutarsi reciprocamente a operare in modo più efficace nel proprio ruolo professionale ([29]). L'intervisione mira a consentire alle persone di scoprire il proprio stile e cosa è meglio per loro.

Coaching ([30]). Il coaching è un processo che mira a migliorare le prestazioni e si concentra sul «qui e ora» piuttosto che su un passato o un futuro lontano. Il rapporto tra il coach e il destinatario del coaching è gerarchico, poiché quest'ultimo impara dal confronto e il coach lo sostiene nei suoi problemi. Il coaching differisce dall'intervisione per la presenza di una gerarchia.

Supervisione ([31]). Nel contesto della presente sezione, sia la supervisione che l'intervisione sono intese come un orientamento professionale, fornito sul posto di lavoro, per cui una persona impara sistematicamente come gestire un problema specifico che si trova ad affrontare nella propria situazione lavorativa. Tuttavia, la supervisione è guidata da un supervisore, una persona che ha un rapporto diverso con la persona guidata rispetto ai partecipanti all'intervisione, perché conosce meglio il problema o perché ricopre una posizione gerarchica superiore (ad esempio un superiore gerarchico). In quest'ottica la supervisione (32) si differenzia dall'intervisione per la disparità di rapporto tra i partecipanti e perché si tratta di un rapporto uno a uno, mentre l'intervisione si pratica in gruppo.

MODALITÀ DI SELEZIONE DI UN FACILITATORE

Nel metodo dell'intervisione è possibile scegliere tra la nomina di un collega diretto o la nomina di un componente della squadra principale che lavora come facilitatore all'interno dell'autorità. In alcuni contesti è invitato a svolgere il ruolo di facilitatore un esperto esterno. Il ricorso a un facilitatore interno è più efficiente in termini di costi e questa persona sarà già a conoscenza dei problemi che la squadra si trova ad affrontare nel proprio lavoro. Pertanto, per le sessioni informali di intervisione è possibile usufruire di un facilitatore interno, anche se questa familiarità può rappresentare uno svantaggio. Un facilitatore interno avrà una posizione consolidata nell'ambiente di lavoro e potrebbe avere instaurato relazioni all'interno della squadra (magari favorendo alcune persone rispetto ad altre). Può non avere il distacco necessario per riflettere in modo oggettivo sui

([28]) National Career Development Association, «Peer consultation: a best practice for career development professionals», 2018.

([29]) Benshoff, M.,«Peer consultation as a form of supervision», *ERIC Digests*, EDO-CG-94-20, 1994.

([30]) Skills You Need, «What is coaching?», 2021.

([31]) Bellersen, M. e Kohlmann, I., *Intervision: Dialogue methods in action learning*, Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017, pag. 16.

([32]) In questo contesto il termine «supervisione» si riferisce alla supervisione amministrativa e non deve essere confusa con la supervisione inter pares, formativa, clinica o diretta.

processi di gruppo all'interno della squadra. Un facilitatore esterno non prende parte a tali processi. Con un facilitatore esterno può essere più facile «pensare fuori dagli schemi» e suggerire soluzioni alternative. Per un programma di intervisione più formale, si consiglia pertanto un facilitatore esterno.

Una regola generale è che il facilitatore (interno o esterno) non partecipa alle discussioni durante una sessione di intervisione, ma guida la riunione (ossia garantisce che si rispetti l'ordine del giorno, che tutti i partecipanti abbiano voce in capitolo e rispettino le norme di comportamento stabilite di comune accordo ecc.). Se necessario, un facilitatore può anche proporre suggerimenti provvisori per alternative comportamentali di gruppo.

IL FACILITATORE

Tra i partecipanti e il facilitatore non dovrebbe esistere alcun rapporto gerarchico. Ciò significa che un caposquadra/coordinatore **non può** partecipare a sessioni di intervisione.

Inoltre, dovrebbero essere soddisfatti i seguenti requisiti riguardo a conoscenze, competenze e atteggiamento. Il facilitatore dovrebbe:

— essere un esperto con un titolo di studio/di formazione pertinente (ad esempio in psicologia o nell'assistenza sociale);
— avere conoscenza/esperienza del colloquio motivazionale e delle dinamiche di gruppo (processi);
— avere esperienza professionale nel settore o nei settori correlati (in modo da comprendere gli argomenti trattati e avere dimestichezza nel presiedere le sessioni di gruppo);
— avere un atteggiamento positivo/di supporto;
— disporre della capacità di ascoltare con un atteggiamento non giudicante e motivante;
— essere in grado di trovare un giusto equilibrio tra comportamento direttivo e non direttivo.

RUOLO DEL FACILITATORE

Tra i compiti del facilitatore figurano:

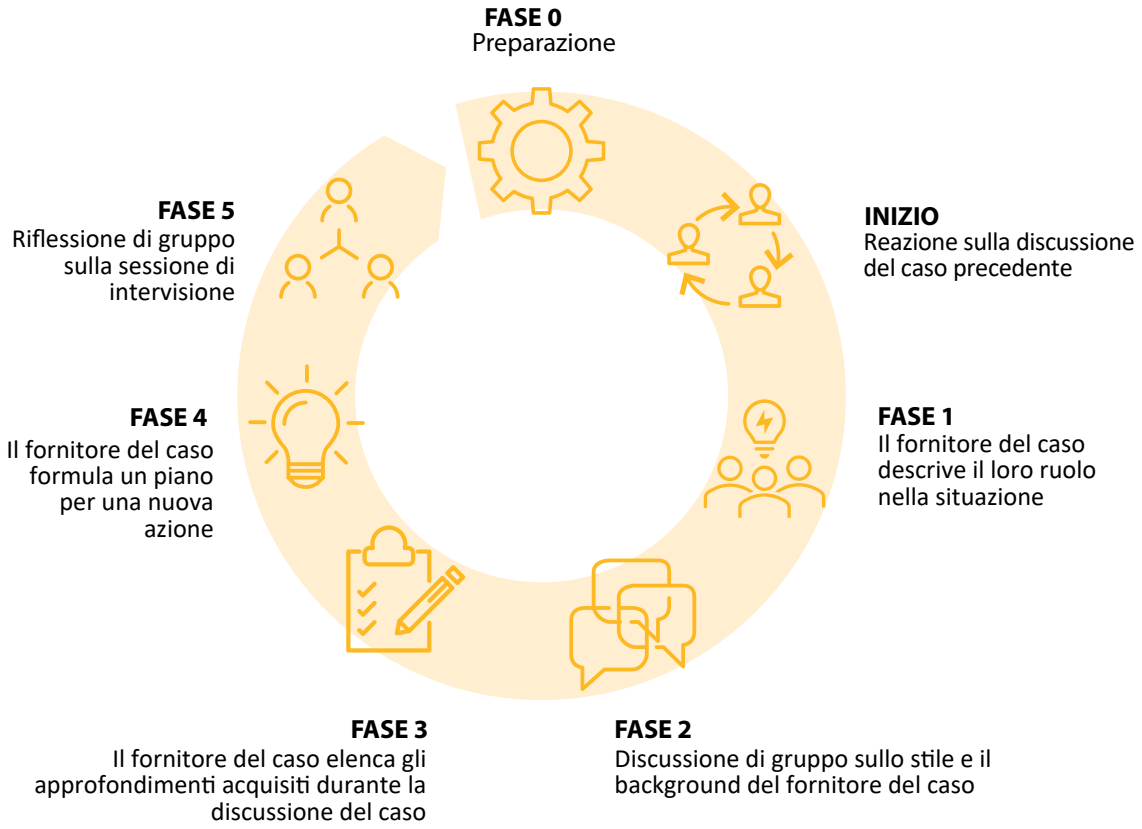
— organizzare il gruppo per la sessione di intervisione;
— raccogliere informazioni sul percorso formativo e professionale e sugli interessi dei partecipanti;
— in caso di svolgimento di una serie di sessioni di intervisione, garantire che il piano della serie sia ben descritto e comunicato ai partecipanti;
— garantire una sistemazione adeguata e l'organizzazione di tutti gli aspetti pratici (lavagna a fogli mobili, pennarelli, penne, spuntini ecc.);
— informare per tempo i partecipanti della sessione di intervisione (data, ora, ordine del giorno);
— garantire che tutti i partecipanti abbiano una comprensione condivisa dell'agenda;
— garantire una gestione efficace del tempo;

— limitare il proprio ruolo al presiedere la sessione e astenersi dal partecipare alla discussione;
— verificare regolarmente se vi è intesa all'interno del gruppo facendo una sintesi del contributo dei partecipanti;
— garantire che tutti i partecipanti abbiano voce in capitolo e siano coinvolti (ad esempio impedire ai partecipanti più attivi di dominare la discussione e motivare i partecipanti taciturni a contribuire – talvolta può essere utile chiedere a turno a tutti i partecipanti di condividere le loro opinioni su una determinata questione);
— definire le regole di gruppo che tutti i partecipanti devono seguire.

COME FUNZIONA L'INTERVISIONE?

Ogni discussione di un caso segue un processo che dipende dalle caratteristiche del metodo di intervisione prescelto ([33]). Ogni riunione inizia con la preparazione e termina con la riflessione. Durante la fase di riflessione i partecipanti, il facilitatore e il fornitore del caso si confrontano sull'esito della riunione. Tutti i metodi di intervisione prevedono una serie di fasi chiave e ogni sessione inizia con un'analisi della discussione di casi precedenti.

FIGURA 4. Le cinque fasi dell'intervisione



NB: Per ulteriori informazioni sul funzionamento pratico dell'intervisione si vedano «Le 10 fasi dell'intervisione» di cui all'allegato 6 «Metodi di intervisione».

([33]) Bellersen, M. e Kohlmann, I., *Intervision: Dialogue methods in action learning*, Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017.

SPIEGAZIONE DELLE FASI

— **Fase 0.** Preparazione. Il facilitatore prepara la discussione con il fornitore del caso.
  - **Esempio.** Il fornitore del caso ha un richiedente molto impegnativo tra i casi da esaminare. Ogni mattina il richiedente pone domande e si aspetta che il fornitore del caso risolva immediatamente tutti i suoi problemi. Se il fornitore del caso non risponde o non soddisfa le richieste, il richiedente si agita molto.
  - **La domanda del fornitore del caso.** Come posso mantenere i confini personali e professionali con un richiedente molto impegnativo?

— **Inizio.** Il facilitatore, il fornitore del caso e i partecipanti si prendono del tempo per riflettere brevemente sul caso fornito durante la sessione precedente e sui vantaggi dell'intervisione per il fornitore del caso e i richiedenti prima di presentare un nuovo caso.
— **Fase 1.** Il fornitore del caso descrive la natura del caso, ciò che intende ottenere e il ruolo che ha svolto nella situazione.
— **Fase 2.** Durante questa fase i partecipanti ricorrono a un metodo di intervisione per esaminare il caso e il comportamento del fornitore del caso. È possibile applicare il metodo in «10 fasi» o il metodo delle «domande utili».
— **Fase 3.** Il fornitore del caso elenca le informazioni acquisite attraverso la discussione del caso e prende coscienza dei propri comportamenti (ad esempio il desiderio di compiacere e l'abitudine di evitare conflitti, che rendono difficile mantenere i confini personali e professionali).
— **Fase 4.** Il fornitore del caso formula un piano per nuove azioni. Ad esempio, descrive come intende agire nei confronti del richiedente. Ciò comporta azioni volte a smettere di aiutare il richiedente ogni mattina e a invitarlo a una sessione settimanale in cui può porre tutte le sue domande in una sola volta.
— **Fase 5.** Riflessione di gruppo e feedback sulla sessione di intervisione.

LIVELLI DI INTERVISIONE

I livelli di intervisione sono tre ([34]) e indicano i gradi di approfondimento raggiunti nella discussione di un caso.

1. Livello del caso: problematica specifica
Il caso è discusso a livello di problematica. Cosa sarebbe più efficace? Cosa posso fare? Quali sono le mie alternative? Cosa ha funzionato bene e cosa avrebbe potuto andare meglio? È a questo livello che il contenuto del caso è estremamente importante. La domanda sul caso e il motivo per il quale l'argomento è stato presentato non sono trattati nella stessa misura del contenuto.

([34]) Bellersen, M. e Kohlmann, I., *Intervision – Dialogue methods in action learning*, Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017, pag. 18.

2. Livello delle azioni caratteristiche: l'approccio

Il caso è discusso a livello di azioni del fornitore del caso nella situazione specifica. Qual è il suo stile di lavoro e perché lo ha scelto? Perché ha scelto questo approccio? Quali sono le caratteristiche del suo stile di lavoro? Che cosa comportano normalmente gli incarichi in termini di stile di lavoro o approccio? A questo livello l'attenzione è posta sul fornitore del caso. Si discute meno delle opinioni approfondite sul caso stesso.

3. Livello delle opinioni: fattori nascosti

Il caso è discusso in termini di opinioni professionali e personali del fornitore del caso. Quali opinioni sono alla base dei suoi giudizi o delle sue conclusioni? In che modo il fornitore del caso può spiegarle? Che significato hanno tali giudizi e qual è il loro effetto sulla situazione in questione? Quali convinzioni del fornitore del caso riguardo alla professione, a se stesso e agli altri sono emersi nella discussione del caso? Quando il fornitore del caso ha iniziato a sentirsi a disagio? L'analisi di situazioni specifiche è uno strumento per imparare a riconoscere i nostri fattori nascosti. Questi fattori determinano il comportamento che si ripete nei modelli e influenza i nostri modi di pensare e agire senza accorgersene.

Per indicazioni dettagliate su come poter strutturare l'intervisione all'interno delle squadre delle autorità, nell'allegato 6 «Metodi di intervisione» sono descritti due metodi, i cosiddetti «metodo in 10 fasi» e «metodo delle domande utili».

3.2. TEAM BUILDING

Le attività di team building ([35]) sono importanti per garantire che le squadre siano efficienti, in particolare quando lavorano in un ambiente instabile. Le persone che partecipano ad attività di team building si sentono più positive nei confronti delle proprie squadre. Questa sensazione di positività si manifesta in alcuni modi, come una maggiore fiducia per i colleghi componenti della squadra, una maggiore soddisfazione dovuta al fatto di sentirsi parte della squadra e una maggiore fiducia nel fatto che la squadra conseguirà i suoi obiettivi. Inoltre, le squadre che partecipano a sessioni di team building interagiscono meglio: comunicano, coordinano e gestiscono meglio i conflitti. Questi processi contribuiscono in modo significativo al benessere del personale e sono fondamentali per lo svolgimento dei compiti della squadra, il che è particolarmente importante nel settore dell'asilo e dell'accoglienza. La presente sezione è incentrata sulle squadre e sulle varie tecniche di team building a disposizione dei dirigenti.

> If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together.
> *African proverb*

Il significato di team building non è sempre chiaro ([36]). I ricercatori che studiano la materia ritengono che non esista una definizione univoca di «team building». Il termine si riferisce invece a una categoria di interventi destinati alle squadre che hanno in comune gli elementi indicati qui di seguito.

([35]) Per ulteriori informazioni sulle fasi e le attività di team building si rimanda all'allegato 7 «Attività di team building per fase».

([36]) Science for Work, «Team building: how to get real results from team building activities», 2019.

— **Obiettivo.** L'obiettivo è migliorare il funzionamento di una squadra in generale, sviluppando relazioni interpersonali, chiarendo i ruoli o risolvendo problemi esistenti.
— **Metodo.** L'intervento riguarda principalmente attività informali di team building, come fare giochi ed esercizi fisici, anziché sedersi in aula e discutere un argomento.
— **Luogo.** Le attività si svolgono di solito in un luogo diverso da quello in cui lavora la squadra (ad esempio all'aperto, in una sala eventi).

Gli interventi di team building potrebbero sembrare simili alla formazione sul lavoro di squadra che è invece un altro tipo di intervento volto ad aiutare le squadre a lavorare meglio insieme. Ma le due cose sono diverse. La formazione sul lavoro di squadra si concentra sullo sviluppo di competenze specifiche, ad esempio insegnare ai componenti della squadra come formulare un piano d'azione. È più formale e sistematica; ad esempio, il formatore elabora obiettivi specifici per ciascuna sessione e valuta se sono stati raggiunti. Questo tipo di formazione si svolge di solito nello stesso luogo in cui la squadra lavora normalmente (ad esempio in una sala conferenze dell'ufficio).

SCEGLIERE TRA INTERVENTI DI TEAM BUILDING E FORMAZIONE SUL LAVORO DI SQUADRA PER LA PROPRIA SQUADRA

Se si conoscono le esigenze specifiche della propria squadra e si vuole offrire un sostegno mirato per rispondere a tali esigenze sarebbe auspicabile una formazione sul lavoro di squadra. Tuttavia, se si è alla ricerca di un intervento per migliorare l'operatività generale della squadra e aumentare la soddisfazione dei suoi componenti il team building potrebbe rivelarsi migliore. Nel settore dell'asilo e dell'accoglienza, con tutte le sue sfide, dedicare del tempo al team building è fondamentale per lo spirito di squadra generale che è legato alla professionalità e all'efficacia dei singoli componenti. L'esercizio di mappatura condotto al riguardo dall'EASO nel 2019 ha chiaramente indicato che il lavoro di squadra è considerato utile per creare un ambiente di lavoro improntato alla fiducia. In questo tipo di lavoro si ritiene fondamentale fornire e ricevere feedback in modo organizzato, rispettoso e strutturato ([37]).

L'efficienza della squadra ([38]) è rafforzata dal suo impegno alla riflessione e alla valutazione continua. Oltre a valutare i risultati in termini di conseguimento di obiettivi specifici, affinché le squadre possano garantire prestazioni elevate è essenziale che comprendano il loro sviluppo **come squadra**. La struttura più comunemente utilizzata per le fasi di sviluppo di una squadra è stata messa a punto a metà degli anni Sessanta da Bruce W. Tuckman, che ha elaborato un modello riconoscibile in cinque fasi: ***forming***, ***storming***, ***norming***, ***performing*** e ***adjourning/transforming*** ([39]).

([37]) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, pag. 20 (documento riservato).

([38]) Comprende anche il personale entrante e uscente. Il nuovo personale può subentrare ai componenti esistenti o uscenti della squadra; pertanto, le transizioni devono essere gestite in modo adeguato e l'integrazione dei nuovi operatori e la graduale eliminazione degli agenti uscenti dovrebbero essere prese in seria considerazione.

([39]) Stein, J., «Using the stages of team development», MIT Human Resources.

TABELLA 1. Fasi del *team building*

Prima fase	***Forming* - fase di formazione**
Sensazione	Durante la fase di formazione dello sviluppo della squadra i suoi componenti sono generalmente entusiasti di farne parte e impazienti di svolgere il lavoro che li attende. Essi hanno spesso elevate aspettative positive riguardo all'esperienza di squadra. Allo stesso tempo, possono anche provare ansia, chiedendosi come si integreranno nella squadra e se le loro prestazioni saranno all'altezza.
Comportamento	Tra i comportamenti osservati durante la fase di formazione possono esservi numerose domande da parte dei componenti che riflettono sia il loro entusiasmo per la nuova squadra sia l'incertezza o l'inquietudine che potrebbero provare riguardo al loro posto all'interno della stessa.
Compiti della squadra	Il lavoro principale della squadra durante la fase di formazione è quello di creare un team con una struttura, degli obiettivi, una direzione e dei ruoli chiari, in modo che i componenti comincino a costruire un rapporto di fiducia. Un buon processo di orientamento/avvio può aiutare a inquadrare i componenti in termini di missione e obiettivi della squadra. Può definire le aspettative della squadra riguardo ai suoi prodotti e, soprattutto, ai suoi processi. Durante la fase di formazione gran parte dell'energia della squadra converge sulla sua definizione e pertanto il livello di adempimento dei compiti può essere relativamente basso.
Seconda fase	***Storming* - fase del conflitto**
Sensazione	Man mano che la squadra inizia a progredire verso i suoi obiettivi i componenti scoprono che questa può non essere all'altezza di tutte le loro aspettative e dell'entusiasmo iniziali. La loro attenzione può spostarsi dai compiti da svolgere a sensazioni di frustrazione o rabbia rispetto ai progressi o ai processi della squadra. I componenti possono esprimere preoccupazione riguardo all'impossibilità di raggiungere gli obiettivi della squadra. Durante la fase del conflitto i componenti cercano di capire in che modo la squadra reagirà alle differenze e come gestirà i conflitti.
Comportamento	Rispetto alla fase di formazione i comportamenti durante la fase del conflitto possono essere meno garbati, con manifestazioni di frustrazione o di disaccordo riguardo a obiettivi, aspettative, ruoli e responsabilità. I componenti possono esprimere frustrazione per i vincoli che rallentano i loro progressi individuali o i progressi della squadra. Tale frustrazione può essere rivolta ad altri componenti, ai dirigenti o allo sponsor della squadra. Durante la fase del conflitto i componenti possono contestare la missione o gli obiettivi originari della squadra o diventare critici nei confronti degli stessi.
Compiti della squadra	I compiti della squadra durante la fase del conflitto dello sviluppo prevedono che la squadra riporti l'attenzione sui propri obiettivi, magari suddividendo gli obiettivi più grandi in passaggi più piccoli e realizzabili. La squadra può aver bisogno di sviluppare competenze relative ai compiti e ai processi di gruppo e capacità di gestione dei conflitti. La ridefinizione degli obiettivi, dei ruoli e dei compiti della squadra può aiutare i suoi componenti a superare la frustrazione o la confusione che provano durante la fase del conflitto.
Terza fase	***Norming* - fase della coesione**
Sensazione	Durante la fase della coesione dello sviluppo della squadra i componenti cominciano a risolvere la discrepanza che percepivano tra le loro aspettative individuali e la realtà dell'esperienza della squadra. Se la squadra riesce a definire norme e aspettative più flessibili e inclusive, i componenti dovrebbero sentirsi maggiormente a proprio agio nell'esprimere le loro idee e sensazioni «reali». I componenti sentono di essere più accettati nella squadra dagli altri, i quali riconoscono che la varietà di opinioni ed esperienze rende la squadra più forte e i suoi prodotti più ricchi. Le critiche costruttive sono possibili e accolte favorevolmente. I componenti iniziano a sentirsi parte della squadra e si compiacciono della maggiore coesione della squadra.
Comportamento	Tra i comportamenti rilevabili durante la fase della coesione si possono osservare componenti che compiono uno sforzo consapevole per risolvere i problemi e raggiungere l'armonia di gruppo. È possibile che vi sia una comunicazione più frequente e significativa tra i componenti della squadra e una maggiore disponibilità a condividere idee o a chiedere aiuto ai compagni. I componenti si concentrano nuovamente sulle regole e sulle prassi di base della squadra e riportano la loro attenzione sui compiti della stessa. Le squadre possono iniziare a elaborare un proprio linguaggio o motti interni (ad esempio i soprannomi).
Compiti della squadra	Durante la fase della coesione i componenti fanno convergere la loro energia verso gli obiettivi della squadra e mostrano un aumento della produttività, sia nel lavoro individuale che in quello collettivo. La squadra può ritenere che questo sia un momento opportuno per una valutazione dei suoi processi e della sua produttività.

Quarta fase	***Performing* - fase della prestazione**
Sensazione	Nella fase della prestazione dello sviluppo della squadra i componenti si sentono soddisfatti dei progressi compiuti dalla squadra. Essi condividono conoscenze sui processi personali e collettivi e sono consapevoli dei propri (e degli altrui) punti di forza e di debolezza. I componenti si sentono legati alla squadra in quanto entità «più grande della somma delle sue parti» e provano soddisfazione per l'efficienza della squadra. Essi si sentono sicuri delle loro capacità individuali e di quelle dei loro compagni.
Comportamento	I componenti sono in grado di prevenire o risolvere problemi nei processi o nei progressi della squadra. Si osservano un atteggiamento positivo e offerte di assistenza reciproca. È possibile che i ruoli della squadra siano diventati più fluidi e che i componenti assumano ruoli e responsabilità diversi in funzione delle necessità. Le differenze tra i componenti sono apprezzate e utilizzate per migliorare le prestazioni della squadra.
Compiti della squadra	Nella fase della prestazione la squadra compie progressi significativi verso il conseguimento dei suoi obiettivi. L'impegno rispetto alla missione della squadra è elevato e anche le competenze dei suoi componenti sono elevate. I componenti della squadra dovrebbero continuare ad approfondire le proprie conoscenze e competenze, anche lavorando per migliorare costantemente lo sviluppo della squadra. I risultati conseguiti nei processi e nei progressi della squadra sono valutati e festeggiati.
La fase «della prestazione» rappresenta la fine del processo? Sebbene lavorare su una squadra ad alte prestazioni possa essere un'esperienza davvero piacevole e arricchente, non è questa la fine dello sviluppo della squadra. È ancora necessario che la squadra si concentri sia sui processi che sui prodotti, fissando, se del caso, nuovi obiettivi. Cambiamenti quali l'entrata o l'uscita di componenti o cambiamenti su vasta scala nell'ambiente esterno possono indurre una squadra a ritornare a una fase precedente. Se tali cambiamenti – e i comportamenti che ne derivano – sono riconosciuti e affrontati direttamente le squadre possono rimanere nella fase della prestazione per un tempo indefinito.	
Quinta fase	***Adjourning/transforming* - fase della sospensione/trasformazione**
Alcune squadre si esauriscono quando il loro lavoro è ultimato o quando le esigenze dell'organizzazione cambiano. Sebbene non rientri nel modello originale di Tuckman è importante che qualsiasi squadra presti attenzione al processo di conclusione o di terminazione.	
Sensazione	I componenti possono avvertire preoccupazione per l'imminente scioglimento della squadra. Possono provare ansia a causa dell'incertezza circa il loro ruolo individuale o le loro responsabilità future. Possono provare tristezza o senso di smarrimento per i cambiamenti che riguardano le loro relazioni all'interno della squadra. Allo stesso tempo, i componenti possono sentirsi profondamente soddisfatti dei risultati conseguiti dalla squadra. I singoli componenti possono provare tutte queste sensazioni contemporaneamente oppure passare da un senso di perdita a un senso di soddisfazione. Alla luce di queste sensazioni contrastanti, il morale del singolo e della squadra può essere alto o basso durante tutta la fase finale. È altamente probabile che, in un particolare momento, i componenti della squadra provino emozioni diverse riguardo alla fine della squadra.
Comportamento	Durante la fase finale alcuni componenti potrebbero essere meno concentrati sui compiti della squadra e la loro produttività potrebbe diminuire. Di contro, alcuni componenti della squadra potrebbero trovare che concentrarsi sul compito da svolgere rappresenti una risposta efficace alla loro tristezza o al loro senso di perdita. La produttività dei loro compiti può aumentare.
Compiti della squadra	La squadra deve riconoscere l'imminente transizione e la varietà di sensazioni che i singoli e la squadra possono provare per l'imminente scioglimento della stessa. Durante questa fase la squadra dovrebbe concentrarsi su tre compiti: — completamento di tutte le consegne e chiusura di eventuali lavori di squadra residui; — valutazione dei processi (e dei prodotti) della squadra, con particolare attenzione all'individuazione degli insegnamenti tratti e alla trasmissione degli stessi alle squadre future; — organizzazione di una cerimonia conclusiva in cui siano riconosciuti i contributi apportati dai singoli e i risultati conseguiti dalla squadra e che metta formalmente fine alla sua esistenza.

Ogni fase di sviluppo della squadra ([40]) è caratterizzata da sensazioni e comportamenti che sono propri e riconoscibili. Capire il **perché** di determinate dinamiche all'interno della propria squadra può rappresentare una parte importante del processo di autovalutazione. Le fasi costituiscono un sistema utile per riconoscere i modelli comportamentali di una squadra. Sono più utili come base per la conversazione di squadra piuttosto che per preconfezionare una «diagnosi» per la squadra. Proprio come avviene per lo sviluppo umano, anche lo sviluppo di una squadra non è sempre un processo lineare. Avere un metodo per individuare e comprendere le cause dei cambiamenti nei comportamenti della squadra può aiutarla ad essere vincente.

3.3. INTERVENTI DI SOSTEGNO MIRATI CONNESSI A INCIDENTI CRITICI

Questa sezione mira a fornire orientamenti in particolare ai dirigenti e ai capisquadra. Un sostegno opportuno e tempestivo alle squadre è sempre importante, in particolare in una situazione critica. Sebbene sia evidente che possono accadere incidenti critici, spesso vengono forniti orientamenti solo **dopo** che si è verificato un incidente. Nonostante la maggior parte del personale esposto a incidenti critici con contenuti traumatici possa non manifestare problemi di salute mentale, l'offerta di sostegno sociale e il riconoscimento dell'impatto da parte dell'organizzazione (colleghi e dirigenti) sono importanti per facilitare la resilienza.

> Benessere del personale significa disporre delle conoscenze e degli strumenti per comprendere i rischi e le possibili conseguenze di un lavoro in un ambiente ad alto rischio e come prevenire/affrontare le eventuali sfide connesse ([41]).

COSA S'INTENDE PER INCIDENTE CRITICO?

Le caratteristiche principali di un incidente critico sono le seguenti:

— l'evento è unico, improvviso e inaspettato;
— l'evento suscita un forte senso di impotenza e reazioni emotive quali rabbia, tristezza, ansia e angoscia;
— l'incidente pone direttamente o indirettamente la vittima a confronto con la morte (propria o altrui) e con la propria vulnerabilità;
— interrompe improvvisamente la continuità tra il passato, il presente e il futuro della vittima.

Tra gli incidenti critici figurano atti o minacce di violenza e aggressione, minacce o tentativi di autolesionismo, tra cui suicidi, scioperi della fame e della sete.

([40]) Per ulteriori informazioni sul team building e sulle attività di gruppo si rimanda all'allegato 7 «Attività di team building per fase».

([41]) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, pag. 12 (documento riservato).

3.3.1. GESTIONE DEGLI INCIDENTI CRITICI

Il benessere del personale in relazione agli incidenti critici può essere preservato nel modo migliore nell'ambito di un quadro di gestione degli incidenti critici adeguatamente strutturato e attuato. Occorre ideare interventi di sostegno specifici per il personale nel quadro di un approccio di gestione sistematico e sensibile al fattore tempo che affronti le questioni della prevenzione, della de-escalation e del sostegno sia per i richiedenti che per gli agenti coinvolti. Il dirigente responsabile del follow-up di un incidente critico deve prendere in considerazione tre componenti principali: 1) prevenzione e preparazione, 2) risposta immediata e 3) importanza di ristabilire il benessere e la fiducia del personale.

FIGURA 5. Triplice approccio alla gestione degli incidenti critici

Prima componente: prevenzione e preparazione

Si raccomanda di collaborare con il dipartimento Sicurezza e protezione e con il dipartimento Risorse umane al fine di valutare i rischi potenziali per i dipendenti nell'ambiente di lavoro e di semplificare le procedure pertinenti. È fondamentale garantire che esistano adeguate misure di salute e sicurezza sul lavoro e che la loro attuazione sia regolarmente monitorata al fine di ridurre al minimo il rischio di incidenti critici ([42]). Nell'ambito della prevenzione, è importante promuovere la conoscenza delle procedure operative standard (SOP), così come le iniziative di sviluppo di capacità, quali la formazione sul trauma vicario, sulla gestione dello stress e sulle modalità per individuare nei richiedenti protezione internazionale segnali di allarme del possibile verificarsi di un incidente critico.

([42]) Si veda l'allegato 8 «Lista di controllo degli incidenti critici» per sostenere le iniziative di prevenzione e preparazione.

Seconda componente: **risposta immediata**

Principi guida per la risposta immediata in caso di incidente

— Dopo l'incidente si deve intervenire immediatamente, preferibilmente entro 24 ore o al massimo 48 ore.
— I dati di tutte le persone di contatto competenti (personale di sostegno) dovrebbero essere chiaramente visibili in modo da poter essere utilizzati.
— Il sostegno dovrebbe essere fornito conformemente a un protocollo (SOP).
— In primo luogo devono essere garantite le condizioni materiali (fisiche) di sicurezza, seguite dall'assistenza psicosociale.
— Occorre fornire informazioni corrette e continue sull'incidente e sulle sue conseguenze. Se le informazioni non sono (ancora) disponibili è essenziale comunicarlo.

Promemoria. Non aspettare una richiesta della persona o delle persone coinvolte nell'incidente prima di rispondere. Offrire assistenza è un dovere e un diritto.

Referente

Selezionare uno o più referenti per gli incidenti critici all'interno dell'autorità, tra cui possibilmente uno o più dei soggetti seguenti:
— dirigenti;
— personale addetto alla sicurezza e alla protezione;
— referente o referenti per il benessere del personale/squadra addetta allo stress/ squadra integrata addetta agli incidenti;
— altro referente o altri referenti competenti dell'autorità in questione.

Promemoria. Il referente o i referenti selezionati per fornire sostegno interno devono aver ricevuto la formazione appropriata.

Documentazione di un incidente critico

Il referente o i referenti selezionati:
— registreranno un incidente critico ([43]) tramite telefonata, e-mail, messaggio di testo ecc. e condivideranno informazioni con la persona designata (ad esempio il personale addetto alla sicurezza e alla protezione e l'alta dirigenza);
— consentiranno il riscontro immediato da parte del referente o dei referenti incaricati in caso di incidenti critici;
— classificheranno l'incidente (priorità elevata, media o bassa);
— risponderanno all'incidente in modo adeguato e secondo le indicazioni e, se del caso, coinvolgeranno il referente per gli incidenti critici;
— una volta che il caso avrà ricevuto una risposta adeguata lo archivieranno (con opportuna documentazione).

([43]) Si veda l'allegato 10 «Modello di segnalazione degli incidenti critici».

Promemoria. Una riunione della squadra per discutere di quanto accaduto ricorrendo alle domande guidate ([44]) può contribuire a ridurre l'ansia degli agenti e a migliorarne la preparazione. I punti oggetto di discussione rappresenteranno un'opportunità per imparare a prevenire situazioni analoghe. Tale intervento dovrebbe prevedere la condivisione delle conoscenze sulle **tecniche di *de-escalation*** e sulle modalità di **individuazione dei segnali di allarme**.

In una situazione di emergenza, anche durante un incidente critico, il personale può essere travolto da emozioni quali senso di colpa, rabbia, ansia e panico. È importante sapere che tali reazioni sono una normale risposta a situazioni caratterizzate da un elevato grado di tensione o di rischio. Occorre pertanto conoscere alcune semplici ma **efficienti tecniche** ([45]) **che aiutino a mantenere la calma**, a restare connessi alla realtà e ad agire in modo ragionevole. Ciò sarà utile sia per il personale che per i richiedenti. È altresì importante riconoscere che non tutte le situazioni difficili in questo settore di lavoro possono essere controllate.

Terza componente: ristabilire benessere e fiducia

I dirigenti sono tenuti a garantire che gli agenti coinvolti ricevano tempestivamente il sostegno opportuno (interno/esterno).

Questo può riferirsi a:

— sostegno inter pares o sostegno collegiale, tramite i componenti della squadra addetta allo stress, altri referenti e persone addette al primo sostegno (**sostegno interno**);
— specialisti quali psicologi, psichiatri, medici, infermieri, agenti di polizia o giuristi (che, nella maggior parte dei casi, rientrano nel **sostegno esterno**).

L'ambito di applicazione del sostegno interno ed esterno è descritto di seguito.

Sostegno interno

— Riconoscere l'impatto emotivo dell'incidente e offrire una prima assistenza psicosociale [ascolto, comprensione delle sensazioni e comunicazione di informazioni psicosociali (normali reazioni a un evento anomalo)]. L'offerta è sistematica ed è organizzata e fornita da colleghi.
— Follow-up della persona coinvolta per valutare e discutere i cambiamenti dei segnali di stress nei giorni e nelle settimane successivi a un incidente critico.
— Offerta di rinviare la persona a un sostegno professionale esterno, se necessario; **riconoscere i limiti** della prima assistenza psicosociale che è possibile fornire internamente.
— Formulare raccomandazioni alla dirigenza in merito a quanto appreso e alle modalità per gestire incidenti critici simili ed evitarne altri.

([44]) Si veda l'allegato 11 «Strumento di riflessione dopo il verificarsi di un incidente critico».
([45]) Si veda l'allegato 12 «Stabilire confini e tecniche di grounding dopo un incidente critico».

Sostegno esterno

— Il sostegno esterno è richiesto se la persona non è in grado di far fronte all'impatto di un incidente, ad esempio se la persona coinvolta mostra segnali di un impatto psicologico diverse settimane dopo l'incidente (disturbo post-traumatico da stress), nel qual caso dovrebbe essere sottoposta ad accertamenti da parte di uno specialista (uno psichiatra, un medico, uno psicologo o, presso alcune autorità, un componente della squadra di sostegno interna). Potrebbe anche essere proposta l'organizzazione di un sostegno esterno se la persona coinvolta non può ricevere assistenza psicosociale attraverso il sostegno interno. Ciò potrebbe dipendere dal fatto che una determinata autorità non dispone del sostegno interno o da altri motivi specifici.

3.3.2. SOSTEGNO COLLEGIALE DOPO UN INCIDENTE CRITICO

L'obiettivo del **sostegno collegiale** è riconoscere l'impatto emotivo su una persona. In alcuni contesti si parla di sostegno inter pares o di primo soccorso psicologico. È amministrato da una **squadra addetta allo stress o da una squadra di sostegno collegiale** ([46]) dopo un incidente critico. Prevede inoltre un sostegno psicosociale immediato che garantisce, in particolare, un senso di sicurezza e la possibilità per le persone coinvolte di parlare di quanto accaduto. Il sostegno collegiale offerto da questo tipo di squadra può essere di conforto, aiutare la persona coinvolta ad accettare quanto accaduto e potrebbe ridurre la sua possibile reazione di stress. Il ruolo del pari/collega è offrire una prima assistenza psicosociale (spesso definita primo soccorso psicologico). Ciò avviene attraverso l'**ascolto**, la **comprensione delle sensazioni della persona coinvolta** e la **comunicazione di informazioni psicosociali**. I componenti di queste squadre addette allo stress sono pari che sono stati selezionati e hanno ricevuto una formazione supplementare (ad esempio primo soccorso psicologico, ascolto attivo, gestione degli incidenti critici). La **squadra addetta allo stress non può essere composta da dirigenti** che hanno un rapporto gerarchico con gli agenti.

Sebbene in un certo senso tale sostegno sia organizzato sistematicamente, esso è ancora intuitivo e avviene tra colleghi. I componenti della squadra addetta allo stress, come nel caso dell'autorità belga ([47]), possono essere professionisti del settore (psicologi, assistenti sociali ecc.). I componenti della squadra di sostegno collegiale dei Paesi Bassi sono invece professionisti del settore dell'asilo o dell'accoglienza; ove necessario, si procede al rinvio a professionisti e specialisti interni/esterni, con raccomandazioni rivolte alla dirigenza quando ritenuto essenziale (ad esempio nei casi in cui la persona coinvolta potrebbe fare del male a se stessa o ad altri)

> I pari [vale a dire i colleghi] sanno perfettamente cosa sto passando. Condividiamo lo stesso ambiente, assistiamo alle stesse sofferenze. È più facile parlare con un pari, qualcuno vicino a te. Non occorre raccontare tutto. Il sostegno inter pares è sufficiente nella maggior parte delle situazioni [ossia gli incidenti critici]. Chiunque può essere d'aiuto, non serve sempre un professionista ([48])

([46]) Il sostegno collegiale è fornito da una squadra addetta allo stress in Belgio e da una squadra di sostegno collegiale nei Paesi Bassi.

([47]) Si veda l'allegato 9 «Sostegno interno in caso di incidenti», «Squadra addetta allo stress», per un approccio adottato dall'Agenzia federale per l'accoglienza dei richiedenti asilo in Belgio.

([48]) Commento di un funzionario di prima linea che lavora in una struttura di accoglienza.

PERCHÉ IL SOSTEGNO COLLEGIALE È CONSIDERATO UTILE DOPO UN INCIDENTE CRITICO?

I dirigenti dei funzionari di prima linea hanno un ruolo importante da svolgere. Sostengono la squadra addetta allo stress attraverso una politica di sostegno, rivolgendosi ad essa al momento giusto e concentrandosi su azioni preventive. È pertanto essenziale una buona collaborazione tra i dirigenti e la squadra addetta allo stress incaricata di fornire sostegno collegiale in una determinata autorità.

OBIETTIVI DELLE SQUADRE ADDETTE ALLO STRESS E DI SOSTEGNO COLLEGIALE

— Istituire un sistema in cui si possa prestare attenzione al benessere psicosociale del personale dopo gli incidenti e parlarne liberamente.
— Offrire assistenza psicosociale a seguito di incidenti (in particolare eventi potenzialmente traumatici).
— Offrire di rinviare la persona a un aiuto esterno se lo desidera e lo ritiene necessario.
— Formulare raccomandazioni gestionali su come migliorare taluni meccanismi di prevenzione degli incidenti e offrire sostegno anche ai dirigenti, ove necessario.
— Fornire informazioni sulle reazioni emotive, fisiologiche e cognitive dopo un incidente per normalizzare tali sentimenti per la persona coinvolta.

CHI SONO I DESTINATARI

Questo sostegno individuale è destinato agli agenti, agli stagisti, ai volontari e agli appaltatori. Nel caso del Belgio è destinato principalmente al personale delle strutture di accoglienza. Può anche essere adeguato per le autorità competenti in materia di asilo. L'offerta tempestiva di sostegno collegiale contribuisce a prevenire i problemi psicologici a breve e a lungo termine dovuti a incidenti dolorosi e traumatici. Un adeguato sostegno da parte di familiari e amici, nonché di colleghi e di altre persone nell'ambiente circostante la persona coinvolta, è considerato un importante fattore di ripresa da un'esperienza difficile ([49]).

DISPONIBILITÀ

Non appena possibile dopo un incidente (entro 24 ore se possibile), la squadra addetta allo stress dovrà incontrare i dipendenti coinvolti. Un breve lasso di tempo tra l'incidente e la risposta riduce le probabilità che si verifichino ulteriori problemi.

ATTIVAZIONE

I tre mezzi di contatto suggeriti sono i seguenti:

— non appena possibile dopo l'incidente, la dirigenza (il superiore gerarchico) chiede alla squadra addetta allo stress di contattare l'agente coinvolto;

([49]) Si veda Ungar, M. (ed.), *The Social Ecology of Resilience*, Springer, New York, 2021.

— l'agente contatta direttamente la squadra addetta allo stress;
— un componente della squadra addetta allo stress prende l'iniziativa di intervenire (è importante informare gli altri componenti della squadra addetta allo stress per garantire un coordinamento efficace).

INTERVENTI

A seconda della situazione, la squadra addetta allo stress si recherà sul posto poco dopo l'incidente, prima che la persona coinvolta torni a casa, oppure l'intervento sarà programmato per i giorni successivi. La squadra addetta allo stress dovrebbe privilegiare l'intervento in presenza anziché fornire assistenza telefonica o mediante videoconferenza. Alle telefonate si dovrebbe ricorrere principalmente per fissare appuntamenti.

3.3.3. SQUADRA INTEGRATA ADDETTA AGLI INCIDENTI

È istituita una squadra integrata addetta agli incidenti a sostegno del personale che lavora con i richiedenti che hanno provocato o tentato di provocare un incidente critico. I richiedenti in questione ricevono un sostegno emotivo e psicologico, mirato alla conclusione o alla de-escalation della situazione critica. La squadra addetta agli incidenti interviene mediante conversazioni con i richiedenti. Con il sostegno ai richiedenti e la de-escalation degli incidenti critici la squadra integrata addetta agli incidenti riduce lo stress sul personale esposto e questo può essere di grande beneficio per le autorità e le loro squadre.

I Paesi Bassi offrono un esempio di come possa essere strutturata una squadra addetta agli incidenti, come illustrato in questa sezione. Nel 2012 è stata istituita una squadra addetta agli incidenti presso l'Agenzia centrale per l'accoglienza dei richiedenti asilo (COA), dopo che si è verificato un incidente critico in cui un richiedente ha perso la vita.

Una squadra addetta agli incidenti è composta da professionisti affiliati ai principali istituti di asilo del paese che fungono da consulenti neutrali in caso di risposta a un incidente e pertanto sono, in una certa misura, una parte esterna rispetto al contesto di accoglienza in questione.

I motivi alla base dell'istituzione di una squadra addetta agli incidenti sono descritti di seguito.

- **Tempo.** L'orario di lavoro del personale che opera nel settore dell'asilo e dell'accoglienza può essere prolungato quando si verificano incidenti. Rispetto ad altri funzionari di prima linea un componente della squadra addetta agli incidenti può prendersi tutto il tempo necessario per discutere con il richiedente. Di conseguenza, il richiedente percepisce un reale interesse e rispetto e si sente sicuro di condividere ciò che desidera condividere.
- **Competenze e conoscenze.** I componenti della squadra addetta agli incidenti dispongono dell'esperienza e della formazione per la de-escalation di una situazione, in particolare quando un richiedente minaccia di suicidarsi o ha tentato il suicidio o un gesto di autolesionismo ovvero in caso di sciopero della fame e/o della sete. In questi casi la squadra addetta agli incidenti fornisce anche consulenza.
- **Documentazione.** Infine, nel caso dei Paesi Bassi, la squadra addetta agli incidenti raccoglie tutte le notifiche di incidenti dalle varie organizzazioni che operano nel settore dell'asilo. La squadra è quindi in grado di individuare le tendenze che possono essere utilizzate per sostenere il personale nei centri di accoglienza. Oltre a individuare le tendenze, questo quadro generale consente alla squadra di redigere relazioni – mensili, trimestrali e annuali – che possono essere utilizzate dalle autorità per migliorare le procedure e l'assistenza dei richiedenti.

Purtroppo, per vari motivi l'accesso da parte dei richiedenti al sostegno psicologico professionale non è sempre disponibile. I componenti della squadra addetta agli incidenti sono flessibili e disponibili a parlare con il richiedente entro un giorno e non oltre due giorni dopo il verificarsi dell'incidente.

LA SQUADRA ADDETTA AGLI INCIDENTI

Sebbene le dimensioni della squadra addetta agli incidenti dipendano dal numero di richiedenti e dai centri di accoglienza da essa serviti, l'esperienza dei Paesi Bassi indica che la squadra dovrebbe avere non meno di quattro e non più di otto o dieci componenti.

Affinché la squadra funzioni bene è importante che vi sia un rapporto di fiducia tra i suoi componenti. Quando i componenti di una squadra sono troppi sarà difficile instaurare rapporti di fiducia. È tuttavia sconsigliabile che una squadra addetta agli incidenti sia composta da meno di quattro persone. A sostegno di tale tesi vi sono diverse argomentazioni.

- In primo luogo, lo strain emotivo per i componenti è elevato; pertanto, più piccola è la squadra, maggiore sarà lo strain emotivo che ciascun agente dovrà sostenere.
- In secondo luogo, è importante disporre di una varietà di personale da poter mobilitare per un intervento. Ciascun componente della squadra ha i propri punti di forza e di debolezza che possono essere presi in considerazione quando si stabilisce quale componente sarebbe più idoneo a effettuare un determinato intervento.

— In terzo luogo, in sede di costituzione di una squadra, dovrebbero essere presi in considerazione il genere e l'età dei suoi componenti. Se la squadra è troppo piccola non sarà possibile avere una sufficiente diversità.

Il numero medio di incidenti che si verificano a settimana determina, all'incirca, il tempo di lavoro medio che la squadra addetta agli incidenti dovrebbe dedicare al sostegno. Ciò fa parte dei compiti generali della squadra dell'istituzione cui sono affiliati i suoi componenti. Secondo la squadra addetta agli incidenti dei Paesi Bassi, in pratica, il tempo medio necessario è di **16 ore settimanali**.

Nei Paesi Bassi la presenza di una squadra addetta agli incidenti che fornisce sostegno si è rivelata di grande utilità per le autorità e il personale. Questo esempio può essere considerato una buona pratica di gestione degli incidenti critici per questo tipo di lavoro.

4. INTERVENTI DI SOSTEGNO FORNITI DA SPECIALISTI INTERNI ED ESTERNI

TEMI TRATTATI IN QUESTA SEZIONE

- ✓ 4.1. Sessioni psicosociali di gruppo e coaching
- ✓ 4.2. Sessioni di consulenza individuali
- ✓ 4.3. Supervisione formativa
- ✓ 4.4. Mediazione

Strumenti che saranno utilizzati dagli specialisti interni o esterni

La presente sezione è incentrata su **quattro interventi** che costituiscono **prassi standard in molti contesti professionali** e che possono essere particolarmente utili in ambienti di lavoro estremamente impegnativi e stressanti, come quelli connessi all'accoglienza e all'asilo. Gli interventi mirano a migliorare la consapevolezza e l'operatività sul lavoro offrendo spazi sicuri per la discussione delle sfide e dei sentimenti difficili che possono manifestarsi in relazione al lavoro. Possono anche contribuire a trattare aspetti difficili delle dinamiche di squadra, ad apprendere come stabilire confini e a prevenire ansia, stress e burnout ([50]). Gli strumenti possono essere molto efficaci nel sostenere il benessere, ma anche nel rafforzare la squadra e nel consentire in particolare ai funzionari di prima linea di svolgere i loro compiti quotidiani in modo professionale.

Sebbene sia preferibile l'impegno in presenza, **gli interventi proposti possono essere riadattati ed eseguiti online o tramite assistenza telefonica**. Queste possono costituire valide alternative nei casi in cui gli agenti lavorino in più sedi e lontano dagli altri, nei periodi in cui gli esperti sono inviati in missione in un altro paese UE+ o durante una situazione di crisi che rende difficili gli spostamenti e le riunioni congiunte del personale (ad esempio la pandemia di COVID-19, la precarietà in una determinata regione). L'intervento online o tramite assistenza telefonica rappresenta anche un'opzione utile per i paesi UE+ con un bilancio limitato per le attività per il benessere del personale; questi tipi di interventi possono permettere di raggiungere un numero maggiore di agenti in stato di necessità rispetto agli interventi in presenza.

Gli interventi presentati prevedono il sostegno al personale a livello di squadra e/o individuale. Possono essere eseguiti da specialisti interni e/o esterni dotati delle competenze e della formazione opportune. Questi specialisti sono invitati dai dirigenti e dai capisquadra a sostenere regolarmente gli agenti e le squadre. Ogni specialista interno o esterno, a seconda della propria formazione professionale, può avere un approccio leggermente diverso nell'esecuzione degli interventi proposti. I costi di un determinato numero di sessioni dovrebbero essere coperti dalle autorità e/o dal pertinente regime di assicurazione malattia.

([50]) Per le definizioni dei termini utilizzati, si rimanda all'allegato 1 «Definizioni».

Con l'attuazione dei **quattro interventi** proposti, le autorità saranno in grado di rispettare le seguenti norme:

- **quarta SWS prevenzione**
- **quinta SWS risposta a incidenti critici**
- **sesta SWS sviluppo di capacità**

4.1. SESSIONI PSICOSOCIALI DI GRUPPO E COACHING

La partecipazione a un gruppo psicosociale mira a prevenire disagi psicologici, affaticamento e burnout. Il personale può partecipare a tali sessioni durante l'orario di lavoro. Secondo Duijts et al. ([51]) il coaching può essere efficace per prevenire il burnout e per il benessere generale dei dipendenti. Queste sessioni offrono l'opportunità di risolvere i problemi, gestire le crisi e lo stress e creare una piattaforma che consenta agli agenti di imparare gli uni dagli altri.

Durata:	1,5-2 ore per sessione.
Dimensioni del gruppo:	da cinque a otto persone massimo.
Frequenza:	a seconda delle necessità, ma non meno di ogni otto settimane.
Facilitatore:	psicologo del personale o specialista esterno.

4.2. SESSIONI DI CONSULENZA INDIVIDUALI

Queste sessioni possono essere fondamentali per gli agenti, in particolare dopo un incidente critico e dovrebbero essere tenute da un professionista qualificato (interno o esterno, a seconda della disponibilità). Il modo in cui tali sessioni sono strutturate dipende dal percorso formativo del professionista. L'andamento delle sessioni sarà comunicato dal professionista alla persona che, su richiesta, trasmette le informazioni alla dirigenza. Lo psicologo del personale o il professionista esterno documenta le sessioni svolte senza tuttavia condividere i contenuti delle singole sessioni, salvo che non sia individuato

([51]) Duijts, S. F. A, Kant, I, van den Brandt, P. A. e Swaen, G. M. H., «Effectiveness of a preventive coaching intervention for employees at risk for sickness absence due to psychosocial health complaints: results of a randomized controlled trial», *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 50, n. 7, 2008, pagg. 765-776.

un rischio di autolesionismo e/o di danni ad altri. Per quanto riguarda la scelta degli specialisti appropriati possono essere presi in considerazione fattori importanti quali la lingua, l'età, il genere e il bagaglio culturale. Sebbene le sessioni in presenza siano consigliate, in caso di missione o di mancanza di disponibilità di specialisti qualificati in un determinato contesto, le sessioni di videoconsulenza possono rappresentare un'alternativa.

Durata:	un'ora per sessione.
Dimensioni del gruppo:	non pertinenti (sessione individuale).
Frequenza:	a seconda della necessità. Dopo un incidente, possono essere necessarie una o due sessioni alla settimana, dopo le quali la frequenza può essere ridotta o le sessioni potrebbero non essere più necessarie.
Facilitatore:	psicologo del personale o specialista esterno.

4.3. SUPERVISIONE FORMATIVA

In questo contesto la supervisione differisce dalla supervisione amministrativa di cui alla sezione 3.1 «Intervisione». In questo caso la supervisione da parte di uno specialista esterno si riferisce alla supervisione di squadre o casi e offre ai componenti delle squadre una piattaforma di riflessione guidata e la possibilità di imparare in modo sistematico gli uni con gli altri e gli uni dagli altri. I dati indicano ([52]) che il sostegno sotto forma di supervisione può attenuare l'ansia, lo stress e gli elevati carichi di lavoro. Pertanto, la supervisione di squadre o casi può essere considerata una buona pratica e una forma di sostegno. L'interazione tra questo approccio pedagogico informale all'apprendimento sotto forma di sessioni di supervisione e un intervento più formale di sviluppo di capacità, come corsi di formazione sul trauma vicario e sulla gestione dello stress offerti da uno specialista, può rafforzare ulteriormente il sostegno fornito.

> Quando funziona bene, quello della supervisione è un ambiente accogliente, un luogo in cui ci si sente sufficientemente sicuri per svelare insicurezze, errori, domande e differenze ([53]).

Il supervisore. Un supervisore ha una formazione sulle competenze di supervisione generiche e specifiche (supervisione di gruppi/casi) e sulle tecniche correlate (ad esempio tecniche di riflessione e dinamiche di squadra, coaching, interazione con una forza lavoro diversificata e gestione dei conflitti). Uno specialista esterno rende possibile una maggiore apertura dei componenti della squadra durante lo scambio su argomenti importanti. Il processo di supervisione formativa e riflessiva ([53]) è per natura privo di giudizi

([52]) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, pag. 20 (documento riservato).

([53]) Per ulteriori informazioni si veda Shanock, R. S., Best Practice Guidelines for Reflective Supervision, The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, PA, 1992.

([54]) Shanock, R. S., Best Practice Guidelines for Reflective Supervision, The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, PA, 1992.

Vantaggi della supervisione dei casi. Gli agenti dispongono di una piattaforma per riferire e discutere casi particolari, compreso l'impatto emotivo di casi specifici sui lavoratori di prima linea, in un contesto sicuro che può rafforzare la resilienza e ridurre i rischi di stress. Un supervisore dei casi esterno offre un margine per una riflessione e un feedback guidati, il che può ridurre la sensazione di sopraffazione o inefficacia sul lavoro. Le difficoltà legate ai compiti quotidiani possono essere affrontate tempestivamente in un contesto sicuro e riservato.

Vantaggi della supervisione delle squadre. Gli agenti dispongono di una piattaforma per riferire e discutere le problematiche specifiche che possono affrontare all'interno delle rispettive squadre in modo guidato e sono supportati da un supervisore per garantire una discussione costruttiva. Il contesto di gruppo consente ai componenti di riflettere sul proprio lavoro e sulle proprie interazioni per migliorare le loro capacità di lavorare sia all'interno della squadra che a livello individuale.

Durata:	1,5-2 ore per sessione.
Dimensioni del gruppo:	massimo 10 persone.
Frequenza:	a seconda delle necessità e del tipo di supervisione. La supervisione delle squadre può avere luogo una volta al trimestre, mentre la supervisione dei casi può essere programmata su base mensile.
Facilitatore:	supervisore: specialista esterno.

4.4. MEDIAZIONE

La mediazione ([55]) è un processo volto ad affrontare una serie di conflitti interpersonali come mezzo per risolvere un problema. La mediazione può quindi essere considerata uno strumento utile quando si verificano situazioni di tensione e difficoltà, e persino conflitti, in un contesto lavorativo. Sebbene la mediazione non porti necessariamente a una soluzione immediata della tensione o del conflitto di per sé, le parti in conflitto sono impegnate a discutere insieme una situazione con una parte neutrale. La mediazione si conclude spesso con una sorta di contratto ([56]) tra le due parti in conflitto che entrambe convengono di rispettare. I dirigenti di un'autorità dovrebbero disporre di orientamenti chiari su come accedere a una mediazione e proporla alle proprie squadre.

([55]) La conciliazione/mediazione volontaria e obbligatoria è indicata dall'Organizzazione internazionale del lavoro come una delle forme di risoluzione di una controversia. Si veda Organizzazione internazionale del lavoro, «Labour legislation guidelines, chapter IV: substantive provisions of labour legislation: settlement of collective labour», 2008.

([56]) Per le misure da adottare si veda MindTools, «Resolving workplace conflict through mediation – managing disputes informally».

RUOLO DEL MEDIATORE

Sebbene il mediatore sia neutrale, esso facilita l'individuazione e l'elaborazione di opzioni per affrontare il conflitto.

Per risolvere il problema è importante spostare l'attenzione da un approccio distruttivo a un approccio costruttivo.

VANTAGGI DELLA MEDIAZIONE

— Una parte neutrale è il mediatore tra due parti in conflitto ([57]).
— Entrambe le parti hanno la possibilità di condividere la propria opinione.
— Entrambe le parti sono attivamente coinvolte nella ricerca di una soluzione.
— Viene redatto un contratto concordato da entrambe le parti.

LIMITAZIONI

I casi di condotta scorretta e di violazione del codice di condotta (ad esempio molestie sessuali o bullismo) sono trattati attraverso canali diversi, altrimenti la loro gravità potrebbe essere sminuita.

Durata:	circa 2 ore per sessione.
Dimensioni del gruppo:	mediatore e parti/persone in conflitto.
Frequenza:	di norma un intervento una tantum che si traduce in un contratto tra due parti.
Facilitatore:	mediatore: specialista esterno.

([57]) Questo elenco di vantaggi si rifà a Camody, M., «Mediation in the workplace», Legal Island, 2016.

5. AUTOASSISTENZA

TEMI TRATTATI IN QUESTA SEZIONE

✓ 5.1. Come elaborare un piano di autoassistenza
✓ 5.2. Come stabilire confini sani

Strumenti che saranno utilizzati da tutto il personale.

Le due attività proposte in questa sezione sono **pertinenti per tutto il personale**: dirigenti, capisquadra e funzionari di prima linea. Sebbene il datore di lavoro abbia la responsabilità di assicurare il benessere del personale, i dipendenti sono tenuti a garantire proattivamente la propria autoassistenza. L'impatto dell'autoassistenza è visibile solo dopo un certo tempo e non dovrebbe essere considerato un intervento una tantum, ma piuttosto un impegno costante. Sebbene il benessere del personale sia un impegno fondamentale del datore di lavoro, la pratica dell'autoassistenza da parte dei dipendenti può costituire un modo efficace per mantenere l'equilibrio tra vita professionale e vita privata e una sana motivazione ed efficienza sul lavoro ([58]). Le attività di autoassistenza sono numerose e anche molto personali. Alcune attività di autoassistenza possono essere collegate al sistema sanitario del paese UE+ in questione (ad esempio ricorso a controlli medici preventivi annuali come visite di igiene odontoiatrica, mammografie ed esami del sangue), mentre altre riguardano la vita quotidiana. L'autoassistenza può essere intesa come qualcosa che si può fare per sentirsi bene e in buona salute.

Una persona può provvedere alla propria cura rispettando le disposizioni in materia di benessere del personale introdotte dalle autorità e svolgendo regolarmente attività di autoassistenza. L'autoassistenza è una responsabilità personale e può aiutare le autorità a rispettare la norma che segue.

quarta SWS prevenzione

([58]) Si rimanda alla visione del video dell'EASO: The importance of the early identification of signs of stress, 2021.

Nelle strutture di accoglienza il personale spesso appartiene alla comunità di cui è al servizio. Il personale ha spesso le stesse paure ed emozioni dei residenti e desidera anche sostenerli e aiutarli. Ma come può prendersi cura delle proprie esigenze? Se non si prende cura di se stesso come può essere forte per gli altri ([60])

QUALI STRATEGIE DI AUTOASSISTENZA DOVREBBERO ESSERE UTILIZZATE?

L'autoassistenza ([59]) può comportare quanto indicato di seguito.

— **Mantenimento di routine quotidiane sane.** Ciò comprende dormire a sufficienza, seguire una dieta sana, consumare pasti regolari, prendersi pause durante la giornata, fare regolarmente esercizio fisico, andare in vacanza ecc.
— **Ricerca della soddisfazione emotiva.** Ciò significa rendere il proprio spazio di lavoro il più confortevole possibile, interagire e parlare con i colleghi, individuare compiti stimolanti e gratificanti, ricordare i risultati, grandi o piccoli, conseguiti sul lavoro, praticare un hobby ecc.
— **Mantenere confini sani tra vita professionale e vita personale.** Ciò significa evitare di portare il lavoro a casa, permettersi momenti di qualità con i figli e il partner, trascorrere il tempo con gli amici, prestare attenzione alle relazioni sociali che portano energia positiva ecc.
— **Avere fiducia e dinamiche positive con i pari.** Condividere esperienze difficili e cercare di consultarsi con i pari sono mezzi efficaci per affrontare situazioni ed eventi stressanti.
— **Mantenere reti sociali forti.** Ciò comprende mantenere rapporti attivi, vivaci e arricchenti con familiari, amici e colleghi, il che rappresenta un importante fattore di resilienza per i professionisti del settore dell'asilo e dell'accoglienza che sono in missione o che lavorano in contesti stressanti.

L'elaborazione di un piano di autoassistenza personale è un primo passo verso la direzione giusta. Non esiste tuttavia un approccio valido per tutti i casi. Ciò che funziona per una persona può non necessariamente funzionare allo stesso modo per un'altra. È quindi importante creare un piano di autoassistenza personalizzato.

([59]) Si rimanda anche a «Self care and lifestyle balance inventory» dell'Headington Institute.
([60]) Commento di un funzionario di prima linea che lavora in una struttura di accoglienza.

5.1. COME ELABORARE UN PIANO DI AUTOASSISTENZA

Questa sezione mira ad aiutare i dirigenti e i funzionari di prima linea delle autorità a elaborare un proprio piano di autoassistenza. Sono molti i modi per prendersi cura di se stessi. È tuttavia importante personalizzare i vari strumenti disponibili, compresi quelli online.

Prima fase. Autoriflessione

Una riflessione personale sul modo di affrontare le situazioni stressanti è importante ([61]). Ciò comprende l'analisi del comportamento e delle reazioni che si potrebbero avere in caso di esposizione a situazioni stressanti sul lavoro o di contatti con richiedenti con esperienze traumatiche gravi. La creazione di una tabella di base in cui si riportano i meccanismi di coping positivi e negativi individuati può facilitare questo processo. Si raccomanda di indicare cinque strategie di coping positive e cinque negative.

TABELLA 2. Esempi di strategie positive e negative di *coping* dello stress

COPING DELLO STRESS	
Positivo	**Negativo**
Fare passeggiate/sport.	Urlare e mostrare maggiore aggressività.
Fruire di congedi regolari.	Mangiare in modo eccessivo.
Praticare meditazione/yoga.	Saltare i pasti.
Leggere un libro.	Consumare alcol/fumare più del solito.
Telefonare a un amico/familiare.	Essere dipendenti dal telefono.

NB: Un modello è riportato nell'allegato 13 «Piano di autoassistenza».

Seconda fase. Riflettere sulle esigenze personali e professionali

Il passo successivo consiste nel pensare a come sostituire alcuni dei metodi negativi di coping dello stress con altri positivi.

Terza fase. Mettere per iscritto le proprie riflessioni ed elaborare un piano di autoassistenza

Un modello come quello che segue può facilitare l'elaborazione di un piano di autoassistenza personale.

([61]) A tal fine è possibile compilare un foglio di lavoro per la valutazione dell'autoassistenza. Un esempio è reperibile in «Self-care assessment worksheet» della National Coalition of STD Directors, in Saakvitne, K. W. e Pearlman, L. A, *Transforming the Pain: A workbook on vicarious traumatization*, TSI/CAAP, W. W. Norton & Company, New York, 1996.

TABELLA 3. Esempi di attività da inserire in un piano di autoassistenza

TYPE OF ACTIVITY	FREQUENZA
Fisica	
Verifico se sono previste visite di controllo annuali e, in caso affermativo, prendo un appuntamento (ad esempio dentista, ginecologo, dermatologo). Faccio almeno tre brevi passeggiate alla settimana.	
Emotiva/spirituale/mentale	
Uso consapevolmente autoaffermazioni positive. Accetto di non poter avere il controllo su tutto.	
Personale/sociale/finanziaria	
Farò di tutto per organizzare incontri e interazioni regolari con amici/familiari (cena/caffè/passeggiate) (ad esempio almeno una volta alla settimana). Occasionalmente mi faccio delle concessioni (ad esempio scarpe da corsa nuove, un massaggio).	
Professionale	
Dopo le 18:00 non rispondo a chiamate di lavoro. A volte mi rifiuto di assumere ulteriori responsabilità. Mi occupo di nuovi aspetti connessi al lavoro che mi sembrano interessanti. Accetto consigli/conoscenze/pareri/sostegno dai colleghi.	

Nella colonna della frequenza [opzioni: spesso (4), occasionalmente (3), raramente (2), mai (1)], è possibile indicare i progressi compiuti nelle varie attività del piano di autoassistenza personalizzato, il che facilita il monitoraggio degli aspetti che sono migliorati e di quelli su cui continuare a concentrarsi.

Questo tipo di piano di autoassistenza deve essere utilizzato per un periodo di tempo (2-3 mesi) e può essere aggiornato e modificato, se necessario, al fine di migliorare il modo in cui ci si sente.

5.2. COME STABILIRE CONFINI SANI

Stabilire confini sani ([62]) costituisce una parte importante di un piano di autoassistenza efficace. I confini sani sono parte integrante di un'efficace definizione dei confini nel contesto del lavoro quotidiano, in particolare, ma anche nella vita privata delle persone. Stabilire confini sani ridurrà il rischio di stress e, nello scenario peggiore, il burnout. In un'epoca in cui aumenta il telelavoro è ancora più importante disporre di programmi e orari chiari di disconnessione.

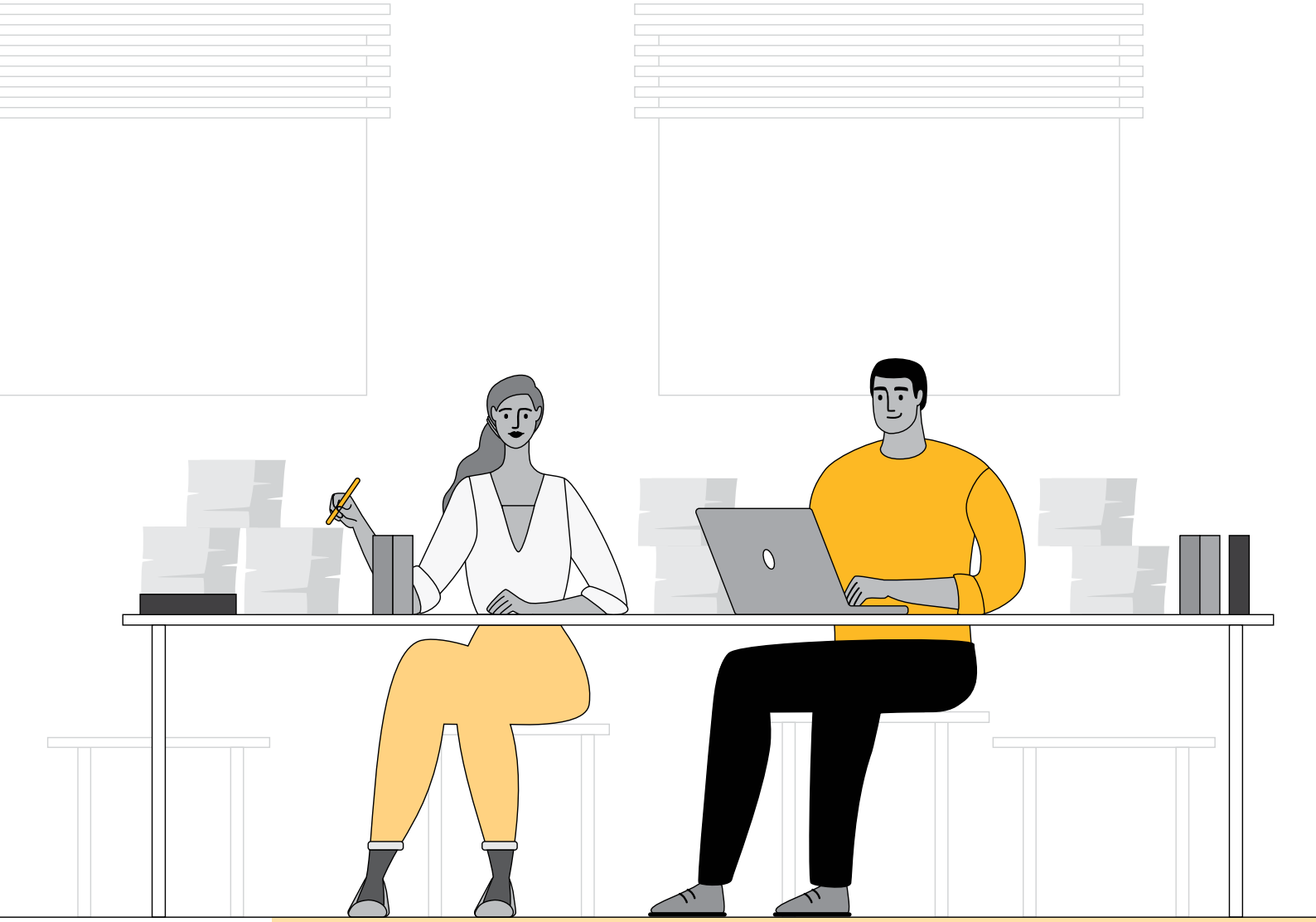
Cosa significa stabilire confini? Un confine è un limite, un punto di arresto. Stabilire confini può essere utile, lascia spazio per respirare e, nel migliore dei casi, può dare sensazioni di riservatezza, sicurezza e certezza. I confini possono suddividersi in fisici ed emotivi. I confini fisici comprendono il proprio corpo, il senso di spazio personale e la privacy in generale, mentre i confini emotivi sono quelli che proteggono il senso di autostima e la capacità di distinguere i propri sentimenti da quelli altrui. Vi rientrano convinzioni, comportamenti, scelte, senso di responsabilità e fattori simili.

Stabilire confini può aiutare a:

— riconoscere i limiti personali;
— prendersi cura di se stessi, dei colleghi e dei richiedenti affidati all'autorità;
— fare chiarezza sui compiti da svolgere in un determinato arco di tempo;
— evitare confusione e malintesi;
— garantire che il lavoro sia efficace, efficiente e incisivo;
— prevenire situazioni in cui singoli dirigenti e funzionari di prima linea potrebbero abusare della loro posizione di potere.

Stabilire confini interpersonali può talvolta risultare difficile. Tra le sfide che pone lo stabilire confini vi sono il timore di offendere o disturbare un collega o un superiore gerarchico nel dire «no» o il timore di provocare una sensazione di disarmonia o di avversione tra i componenti della squadra o tra se stessi e la dirigenza.

([62]) Per un esercizio su come stabilire confini si veda l'allegato 12 «Stabilire confini e tecniche di grounding dopo un incidente critico».



6. INTERVENTI DI SVILUPPO DI CAPACITÀ

I risultati dell'esercizio di mappatura iniziale dell'EASO sul benessere del personale nei paesi UE+, condotto nel 2019, indicano che la maggior parte dei professionisti che operano nel settore dell'asilo e dell'accoglienza sono scesi in campo **per scelta**. Ritengono impegnativo ma anche gratificante lavorare con i richiedenti protezione internazionale. L'analisi delle risposte dei professionisti di prima linea nell'esercizio di mappatura evidenzia tre fattori principali che sembrano essere determinanti per la promozione del benessere del personale.

> Il 46 % [degli intervistati] ha dichiarato che i propri datori di lavoro hanno organizzato corsi di formazione sulla gestione dello stress, sull'autoassistenza e su altre politiche connesse ([61]).

— **Dinamiche di squadra costruttive** e **improntate alla fiducia** che consentono scambi tra pari, professionali e personali.
— **Leadership efficace** ed **empatica** a tutti i livelli per garantire che il personale possa rivolgersi in modo continuativo ai superiori gerarchici che dispongono delle competenze e del tempo necessari per sostenere la propria squadra. Istruzioni di lavoro chiare e ruoli e responsabilità definiti con precisione, ma anche norme su come svolgere le mansioni, rafforzare il senso di sicurezza dei dipendenti e garantire il benessere sul luogo di lavoro.
— **Processi** di benessere del personale **trasparenti**, **chiari** e **semplici** che migliorino il senso di sicurezza e protezione dei dipendenti.

Oltre agli interventi presentati nelle sezioni precedenti, l'elaborazione e la realizzazione di specifici programmi di formazione professionale per la dirigenza e il personale dei settori dell'asilo e dell'accoglienza possono servire come ulteriore strumento per promuovere il benessere. Tali programmi possono anche prevenire e, se necessario, affrontare i potenziali stressor correlati all'**ambiente** e al **contesto di lavoro**.

Offrendo ai dirigenti e ai funzionari di prima linea uno sviluppo di capacità incentrato sul benessere, le autorità saranno in grado di soddisfare la norma seguente.

sesta SWS sviluppo di capacità

I corsi di formazione volti a sviluppare le conoscenze, le competenze e le capacità dei funzionari di prima linea e dei dirigenti possono costituire un potente strumento per la promozione del benessere del personale. L'opportunità di svilupparsi e crescere professionalmente contribuisce alla motivazione e alla soddisfazione sul luogo di lavoro, entrambe componenti importanti del benessere ([64]). Garantire che il personale sia dotato delle competenze di cui ha bisogno è importante per qualsiasi organizzazione.

L'introduzione e l'attuazione di un programma di formazione coerente orientato al benessere del personale devono essere considerate un elemento chiave della strategia per il benessere del personale di qualsiasi autorità competente in materia di asilo e

([63]) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, pag. 11 (documento riservato).

([64]) Siddiqui, M. N., «Success of an organisation is a result of employees performance», *Advances in Social Sciences Research*, Vol. 1, n. 4, 2014, pagg. 179-201.

accoglienza. Un approccio formativo volto a promuovere le conoscenze e le competenze del personale per quanto riguarda sia la professionalità che la sensibilizzazione in materia di benessere del personale è fondamentale per realizzare tutte le norme proposte. Un programma di formazione per l'inserimento ben strutturato fornirà al personale orientamenti in merito alle strutture organizzative e ai sistemi esistenti, compresi gli approcci e le procedure nell'ambito del benessere, della sicurezza e della protezione del personale. Lo svolgimento di sessioni di formazione su comunicazione, gestione e prevenzione dello stress, autoassistenza, gestione e leadership, team building e orientamento culturale contribuiranno a prevenire il burnout, problemi di comunicazione e il sovraccarico di lavoro, promuovendo il benessere sia fisico che mentale del personale. Questi aspetti, associati a sessioni di formazione specifiche sulla gestione degli incidenti critici, forniranno al personale le informazioni necessarie sulle procedure esistenti e sulle competenze necessarie per agire e cooperare in tali situazioni nel migliore interesse dei richiedenti protezione internazionale e dei funzionari di prima linea.

6.1. I VANTAGGI DI INVESTIRE NELLA CAPACITÀ DEL PERSONALE

Le conoscenze e le competenze sono fondamentali per ogni organizzazione, comprese le autorità competenti in materia di asilo e accoglienza. Investire nel personale che entra a far parte della squadra e in modo costante nel personale già assunto garantisce livelli più elevati di soddisfazione dei dipendenti e aumenta le possibilità per le autorità di conseguire gli obiettivi fissati.

Il personale addetto all'asilo e all'accoglienza dovrebbe partecipare ad attività di formazione durante tutto il percorso lavorativo per garantire che risponda alle esigenze di un lavoro che spesso richiede flessibilità per via dell'evoluzione del quadro giuridico e delle tendenze in materia di asilo. Se i funzionari di prima linea non sono supportati nel proprio ambiente di lavoro già impegnativo, tendono a sentirsi sopraffatti e impreparati per svolgere i compiti quotidiani e possono manifestare sintomi legati allo stress. Sebbene la formazione informi i dipendenti e aumenti le loro conoscenze, lo sviluppo delle competenze evita anche la sensazione di non essere in grado di soddisfare le richieste quotidiane. Fornire ai dipendenti le informazioni necessarie e l'opportunità di sviluppare competenze in modo strutturato e tempestivo farà accrescere la fiducia in se stessi e la motivazione. I dipendenti si sentiranno assistiti perché vedranno che la dirigenza è intenzionata a sostenere il personale. Le sessioni di formazione si svolgono in gruppi, sostenendo in tal modo le iniziative di team building.

I funzionari di prima linea che hanno ricevuto una formazione adeguata saranno più efficienti e più resilienti nei difficili contesti dell'asilo e dell'accoglienza, di modo che la supervisione dei dirigenti sarò meno serrata e non comprometterà la professionalità. In molti casi investire nei dipendenti riduce anche il rischio di un elevato avvicendamento del personale.

6.2. SVILUPPO DI CAPACITÀ INCENTRATO SUL BENESSERE DEL PERSONALE

La presente guida propone un modello di programma di formazione per garantire la promozione del benessere del personale di un'autorità competente in materia di asilo o accoglienza. Può essere utilizzato come orientamento di riferimento per definire gli approcci formativi. È consigliabile che il programma di formazione si basi sui principi illustrati di seguito.

— L'elaborazione si basa su una valutazione delle esigenze effettuata per gli agenti e i dirigenti.
— Il programma adotta un approccio di apprendimento interattivo e partecipativo con un forte elemento di apprendimento tra pari.
— Il programma prevede sessioni di formazione sulle competenze trasversali che aiutano il personale a rafforzare la resilienza nei confronti dei principali stressor correlati al lavoro.
— Il programma si occupa delle esigenze di formazione pertinenti al percorso lavorativo del personale (accoglienza, servizio, fine del servizio).
— Il programma prevede moduli di formazione personalizzati per funzionari di prima linea e dirigenti al fine di garantire che ogni categoria di personale contribuisca, in funzione dei rispettivi ruoli e responsabilità, a un ambiente di lavoro in cui il benessere del personale rappresenta una priorità.
— Il programma prevede la formazione professionale come componente standard. Ciò garantisce che il personale sia in possesso delle conoscenze, delle competenze, delle responsabilità e dell'autonomia necessarie per ottenere prestazioni di buona qualità.
— È previsto un aggiornamento periodico del programma basato sul monitoraggio del conseguimento degli obiettivi della formazione e dei risultati dell'apprendimento.
— Un quadro di formazione in materia di benessere del personale è destinato a integrare le più ampie strutture di formazione per il personale addetto all'asilo e all'accoglienza e a garantire l'attuazione di norme in materia di benessere del personale di alta qualità.

Le sessioni di formazione per la fase di accoglienza garantiscono che i nuovi operatori siano informati in merito alla struttura organizzativa e ai sistemi esistenti. Tale formazione riguarda le norme e i regolamenti, le procedure di comunicazione e i sistemi tecnici interni, nonché le istruzioni in materia di sicurezza e protezione.

La formazione professionale potrebbe consistere in corsi di formazione professionale previsti dal **curriculum di formazione dell'EASO** che è destinato principalmente ai funzionari addetti ai casi e ad altri funzionari addetti all'asilo e all'accoglienza in tutta l'UE. Il programma verte sugli aspetti fondamentali della procedura in materia di asilo di modo che ai partecipanti sia garantita una formazione in ambiti che sono essenziali per lo svolgimento dei loro compiti quotidiani e dei loro ruoli specifici. La metodologia di apprendimento dell'EASO prevede l'apprendimento online e sessioni in presenza che

consentono approcci sia teorici che pratici alla formazione. Il programma e i moduli di formazione dell'EASO sono attualmente oggetto di un riesame approfondito in conformità del quadro europeo delle qualifiche settoriali per i funzionari addetti all'asilo e all'accoglienza che fa coincidere le norme professionali ([65]) con le norme in materia di istruzione ([66])/i risultati dell'apprendimento pertinenti per vari settori del personale addetto all'asilo e all'accoglienza ([67]).

Le sessioni di formazione sulle competenze trasversali dovrebbero riguardare lo sviluppo di competenze relative alla gestione dello stress, alla prevenzione del burnout, alla risposta ai traumi, alla comunicazione con i dirigenti e il personale e all'interno delle squadre, alla sensibilità interculturale e alla leadership.

Valutazioni delle esigenze. Il programma di formazione in materia di benessere del personale di un'autorità è elaborato sulla base di una valutazione delle esigenze di varie categorie del personale, compresi nuovi operatori e professionisti esperti. Deve essere reso operativo mediante un piano di formazione annuale. Il piano di formazione annuale e il programma di formazione devono essere aggiornati periodicamente (con cadenza annuale o semestrale) sulla base del monitoraggio e della valutazione delle sessioni di formazione attuate e del conseguimento degli obiettivi della formazione e dei risultati dell'apprendimento. L'autorità che attua un programma di formazione deve sviluppare i necessari strumenti di valutazione e monitoraggio delle esigenze.

La struttura della tabella 4 tiene conto delle fasi del rapporto di lavoro: accoglienza, servizio e fine del servizio. Per ogni fase si raccomanda un numero minimo di sessioni di formazione incentrate sull'inserimento, lo sviluppo professionale e le competenze trasversali. Le sessioni di formazione possono essere svolte internamente in funzione delle priorità, ma anche con il sostegno di partner esterni e specialisti.

([65]) EASO, «Quadro europeo delle qualifiche settoriali per i funzionari incaricati dell'asilo e dell'accoglienza – Norme professionali per i funzionari incaricati dell'asilo e dell'accoglienza», 2021.

([66]) EASO, «Quadro europeo delle qualifiche settoriali per i funzionari incaricati dell'asilo e dell'accoglienza – Norme in materia di istruzione per i funzionari incaricati dell'asilo e dell'accoglienza», 2021.

([67]) EASO, Training and Learning Strategy, 2019; EASO, Annual Training Report, 2019; EASO, «Training plan», 2020.

TABELLA 4. Elenco degli argomenti del programma di formazione per fase di lavoro e categoria di personale

FASE DEL SERVIZIO	TIPO DI FORMAZIONE	DESCRIZIONE GENERALE/ARGOMENTI DI FORMAZIONE	OPERATORE ADDETTO ALL'INIZIALIZZAZIONE/ ATTUAZIONE			CATEGORIA DI PERSONALE FORMATA		
			DIRIGENTE	DIPARTIMENTO RU/AMMINISTRAZIONE	SPECIALISTA INTERNO/ ESTERNO	DIRIGENTE	PERSONALE ADDETTO ALLE RU	ALTRO PERSONALE
Accoglienza/ pre-missione	Primo programma di inserimento: struttura organizzativa e sistemi del luogo di lavoro	Cultura organizzativa (compresi gerarchia e canali di comunicazione)		✓		✓	✓	✓
		Presentazione generale di procedure, norme, regolamenti, leggi		✓		✓	✓	✓
		Procedure amministrative		✓		✓	✓	✓
		Politica antifrode e anticorruzione/antimolestie (sessuali) o simile		✓				
		Codice di condotta		✓				
		Struttura organizzativa e squadra dirigenziale (gerarchia)		✓		✓	✓	✓
	Secondo programma di inserimento: attrezzature e impianti tecnici	Uso delle attrezzature per ufficio pertinenti		✓		✓	✓	✓
		Uso delle piattaforme di comunicazione interne dell'organizzazione		✓		✓	✓	✓
		Software informatico pertinente per il personale addetto dell'asilo (ad esempio Maris in Germania, Eurodac, portale COI, sistema di informazione e documentazione dell'EASO)		✓		✓	✓	✓
Accoglienza/ pre-missione	Terzo programma di inserimento: sicurezza/protezione e logistica/ appalti	Addestramento al pronto soccorso		✓				
		Briefing e sessioni di formazione in materia di sicurezza (anche per missioni all'estero)		✓		✓	✓	✓
		Istruzione antincendio			✓	✓	✓	✓
		Sicurezza sul lavoro, sicurezza basata sui comportamenti, cultura della sicurezza e perimetro di sicurezza		✓	✓	✓	✓	✓

FASE DEL SERVIZIO	TIPO DI FORMAZIONE		DESCRIZIONE GENERALE/ARGOMENTI DI FORMAZIONE	OPERATORE ADDETTO ALL'INIZIALIZZAZIONE/ ATTUAZIONE			CATEGORIA DI PERSONALE FORMATA		
				DIRIGENTE	DIPARTIMENTO RU/AMMINISTRAZIONE	SPECIALISTA INTERNO/ ESTERNO	DIRIGENTE	PERSONALE ADDETTO ALLE RU	ALTRO PERSONALE
Servizio (sostegno continuo)	Sviluppo professionale		Assunzione, selezione del personale e valutazione delle prestazioni del personale		✓		✓		✓
			Moduli di formazione per lo sviluppo professionale in materia di asilo: da fornire conformemente al programma di formazione dell'EASO (come specificato nel Catalogo dei corsi di formazione dell'EASO). Percorsi di apprendimento per particolari profili professionali nel settore dell'asilo ([68])		✓	✓			
			Protezione dei dati		✓				
	Compe-tenze tra-sversali	Comunicazione e tecniche di comunicazione	Tipi di comunicazione	✓		✓	✓		✓
			Stabilire confini	✓		✓	✓		✓
			Come comportarsi con colleghi difficili	✓		✓	✓		✓
			Come comunicare con le persone vulnerabili, compresi i richiedenti	✓		✓			✓
			Tecniche di negoziazione	✓		✓	✓		✓
			Gestione dei conflitti	✓		✓	✓		✓
			Strategie di de-escalation	✓		✓	✓		✓
		Gestione dello stress	Cosa sono stress, burnout e trauma vicario e come identificarli	✓		✓	✓		✓
			Come affrontare lo stress e rafforzare la resilienza	✓		✓	✓		✓
			Prevenzione dello stress e strumenti di autoassistenza	✓		✓	✓		✓
		Sensibilizzazione interculturale	Diversità culturale	✓		✓	✓		✓
			Politiche di salvaguardia e antidiscriminazione	✓		✓	✓		✓
				✓		✓			

([68]) Per ulteriori informazioni sul programma di formazione dell'EASO consultare gli aggiornamenti disponibili in EASO, Catalogo dei corsi di formazione, EASO, La Valletta, 2021; e in EASO, «Training plan», 2020.

FASE DEL SERVIZIO	TIPO DI FORMAZIONE		DESCRIZIONE GENERALE/ARGOMENTI DI FORMAZIONE	OPERATORE ADDETTO ALL'INIZIALIZZAZIONE/ ATTUAZIONE			CATEGORIA DI PERSONALE FORMATA		
				DIRIGENTE	DIPARTIMENTO RU/AMMINISTRAZIONE	SPECIALISTA INTERNO/ ESTERNO	DIRIGENTE	PERSONALE ADDETTO ALLE RU	ALTRO PERSONALE
Servizio (sostegno continuo)	Competenze trasversali	Gestione e leadership nel contesto dell'asilo	Definizione di leadership e gestione		✓	✓	✓		
			Dimensioni della leadership		✓	✓			
			Aspettative dei dirigenti		✓	✓			
			Leadership nella gestione quotidiana e nella gestione del tempo		✓	✓			
			Teorie di gestione		✓	✓			
			Pensiero strategico e pianificazione strategica/pianificazione di emergenza		✓	✓			
			Processo decisionale		✓	✓			
			Gestione di carichi di lavoro equilibrati (principi e benefici)		✓	✓			
			Delega		✓	✓			
			Gestione dell'equilibrio tra qualità ed efficienza		✓	✓			
		Team building ([69])	Come si forma una squadra (fasi del team building e delle dinamiche di squadra)		✓	✓	✓		
			Cosa rende una squadra vincente e cosa può rovinare il lavoro di squadra?		✓	✓	✓		
			Tecniche e attività di team building		✓	✓	✓		
			Coaching		✓	✓	✓		

([69]) Il team building deve essere considerato come un processo continuo che riguarda attività relative all'intero percorso di assunzione dei componenti delle squadre, compresi i nuovi agenti che entrano a far parte della squadra durante il periodo di servizio e che lasciano la squadra alla fine del servizio.

FASE DEL SERVIZIO	TIPO DI FORMAZIONE		DESCRIZIONE GENERALE/ARGOMENTI DI FORMAZIONE	OPERATORE ADDETTO ALL'INIZIALIZZAZIONE/ ATTUAZIONE			CATEGORIA DI PERSONALE FORMATA		
				DIRIGENTE	DIPARTIMENTO RU/AMMINISTRAZIONE	SPECIALISTA INTERNO/ ESTERNO	DIRIGENTE	PERSONALE ADDETTO ALLE RU	ALTRO PERSONALE
Servizio (sostegno continuo)	Competenze trasversali	Gestione degli incidenti critici	Strategie per gestire un incidente critico e rafforzare la resilienza (a livello personale e dal punto di vista di un dirigente per sostenere un componente della squadra)		✓	✓	✓		✓
			Traumi e traumi vicari (segnali e meccanismi di coping)		✓	✓			
			Sostegno immediato, a medio e lungo termine ai funzionari di prima linea e ai richiedenti		✓	✓			
Fine del servizio	Preparazione all'uscita		Come condurre debriefing di uscita costruttivi/ottenere un feedback		✓		✓		
			Preparazione dei documenti (referenze, dichiarazioni di prestazione ecc.).				✓		

NB: COI, informazioni sul paese di origine.

Sintesi. La formazione erogata nel contesto dell'asilo e dell'accoglienza dovrebbe **informare** i dipendenti e fornire loro le competenze necessarie a rafforzare le loro prestazioni e capacità di lavorare in squadra, a praticare una comunicazione assertiva ed empatica e a diventare più resilienti allo stress. I programmi di formazione dovrebbero essere elaborati con l'obiettivo di **prevenire** conseguenze negative che potrebbero ripercuotersi sul personale con un carico di lavoro costantemente elevato e un contesto di lavoro impegnativo e in costante evoluzione. Se un programma di formazione è ideato in modo adeguato e regolarmente aggiornato in base alle valutazioni delle esigenze, l'avvicendamento del personale, i congedi per malattia, le prestazioni insoddisfacenti e i conflitti interpersonali sul lavoro saranno ridotti.

La formazione può anche servire a **responsabilizzare** i professionisti dell'asilo e dell'accoglienza. I dipendenti che hanno ricevuto una formazione adeguata dispongono delle opportune competenze di cui hanno bisogno per svolgere i loro compiti e rispondere a situazioni stressanti (ad esempio attraverso capacità di gestione degli incidenti critici). La formazione non elimina la necessità di ulteriori interventi in materia di benessere del personale, quali riunioni di squadra, supervisione formativa e sostegno collegiale, ma riduce la necessità di una dirigenza accurata e costante. Inoltre, la formazione può **cambiare** il modo in cui i componenti della squadra interagiscono tra loro. Quando i dipendenti si sentono assistiti, si sentono più connessi e hanno maggiori probabilità di investire nell'organizzazione. È nella natura umana voler lavorare per qualcuno che ci rispetta e dimostra tale rispetto.

ALLEGATI

ALLEGATO 1. DEFINIZIONI

Nella presente guida l'espressione **benessere del personale** ([70]) è utilizzata in modo generico come riferimento a politiche e misure rivolte al benessere sia fisico che emotivo dei dipendenti. Benessere del personale si riferisce al mantenimento della salute e della sicurezza in ogni aspetto riguardante le attività lavorative. A tal fine i datori di lavoro valutano i **rischi** ai quali il personale può essere esposto nell'ambiente di lavoro e mettono in atto misure preventive e protettive, fra cui assicurare che ogni agente abbia ricevuto le **informazioni** e la **formazione** necessarie in termini di salute e sicurezza.

Per **benessere** ([71]) sul lavoro si intende la salute fisica e la realizzazione morale e sociale, e non solo l'assenza di infortuni o malattie professionali. Tra gli aspetti positivi del benessere sul lavoro figurano l'autoaccettazione, l'autonomia, l'entusiasmo, lo sviluppo professionale, lo scopo, le relazioni positive con gli altri e la crescita personale ([72]).

Lo **stress** ([73]) è definito in termini di interazioni dinamiche tra l'individuo e il suo ambiente e spesso si evince dall'esistenza di un adattamento persona-ambiente problematico e dalle reazioni emotive alla base di tali interazioni.

Lo **stress lavoro-correlato** ([74]) si verifica quando la pressione dovuta alle esigenze lavorative e ad altri stressor correlati al lavoro diventa eccessiva e prolungata rispetto alle proprie risorse, capacità e abilità di coping percepite.

Vi è una distinzione tra i concetti di **stress lavoro-correlato** e **sfide sul lavoro** ([75]). Affrontare sfide sul lavoro può stimolare psicologicamente e fisicamente una persona e incoraggiarla ad acquisire nuove competenze. Percepire il lavoro come una sfida è importante per lo sviluppo e il mantenimento di un ambiente di lavoro psicologicamente sano. La sensazione di stress comporta invece uno stato psicologico negativo con componenti cognitive ed emotive che incidono sulla salute sia dell'individuo che dell'organizzazione.

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

([70]) Your Europe, «Salute e sicurezza sul lavoro», 2020.

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

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

([73]) Cox, T., Griffiths, A. J. e Rial-Gonzalez, E., *Research on work-related stress*, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo, 2000.

([74]) Hassard, J. e Cox, T., «Work-related stress: nature and management», OSHwiki, 2015.

([75]) Cox, T., Griffiths, A. J. e Rial-Gonzalez, E., *Research on work-related stress*, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo, 2000.

L'**affaticamento da compassione** ([76]) si riferisce a un cambiamento nella capacità di una persona di provare empatia per le persone con cui lavora e/o colleghi e familiari. Un funzionario di prima linea potrebbe essere vittima di affaticamento da compassione dopo anni di esposizione alle storie traumatiche condivise dai richiedenti che possono iniziare a sembrargli tutte uguali e a non suscitargli più reazioni.

Il **burnout** ([77]) indica la risposta psicologica di una persona agli stressor cronici presenti sul lavoro. Sebbene non sia considerato una patologia, può incidere sullo stato di salute e richiede potenzialmente attenzione clinica. Il burnout è inoltre interpretato come una crisi nel rapporto con il lavoro in generale.

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

Burnout at work manifests itself through symptoms of (emotional) exhaustion, cynicism (depersonalisation) and diminished professional efficacy.

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

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

Il **trauma vicario** ([78]) può riassumersi nel «costo dell'assistenza». Il trauma vicario può essere definito come una reazione intensa e la percezione di sintomi di trauma da parte di persone esposte alle esperienze traumatiche altrui. Riguarda spesso i funzionari che lavorano con i richiedenti nel contesto dell'asilo. Il trauma vicario è cumulativo ed è un processo che si sviluppa nel tempo. Rappresenta un cambiamento nella propria visione del mondo. Per le persone che subiscono un trauma vicario, diventa difficile stabilire confini con i richiedenti con cui lavorano. Così come risulta difficile lasciare l'ufficio a fine giornata. Può anche comportare una perdita di interesse e speranza.

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

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

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

I **rischi psicologici** ([79]) si riferiscono alla probabilità che i pericoli psicosociali legati al lavoro abbiano un impatto negativo sulla salute e la sicurezza del personale a causa delle loro percezioni ed esperienze. I pericoli psicosociali riguardano aspetti della progettazione e della gestione del lavoro e i relativi contesti sociali e organizzativi che possono provocare danni psicologici o fisici. I rischi psicologici sono stati riconosciuti come una delle principali sfide contemporanee per la salute e la sicurezza sul lavoro. I rischi psicologici sono legati a problemi sul lavoro, come lo stress lavoro-correlato e la violenza e le molestie sul luogo di lavoro (definite anche bullismo). Tra gli effetti negativi a livello individuale figurano problemi di salute e di benessere, ma anche problemi legati alle relazioni interpersonali, sia sul lavoro che nella vita privata.

L'**equilibrio tra vita professionale e vita privata** ([80]) riguarda la soddisfazione e la buona funzionalità sul lavoro e a casa, con conflitti minimi tra i ruoli di una persona. Nel conseguimento dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata dovrebbero essere prese in considerazione tre componenti fondamentali interconnesse: 1) «equilibrio del tempo» che si riferisce a un tempo equivalente da dedicare a ruoli lavorativi e non lavorativi; 2) «equilibrio del coinvolgimento» che si riferisce a livelli equivalenti di coinvolgimento psicologico nei ruoli lavorativi e familiari (non lavorativi); e 3) «equilibrio della soddisfazione» che si riferisce a livelli equivalenti di soddisfazione per i ruoli lavorativi e familiari (non lavorativi).

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

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

I funzionari di prima linea potrebbero essere:

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

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

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

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

ALLEGATO 2. MODELLO DI GRIGLIA DEI COLLOQUI DI ASSUNZIONE

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

Ruolo: inserire posizione

Candidato:

Presentazione

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

DOMANDE DEL COLLOQUIO	INDICATORI CHIAVE	DATI A CUI È STATO ASSEGNATO UN PUNTEGGIO RISPETTO AGLI INDICATORI DELLA RISPOSTA DEL CANDIDATO [INDICARE SE PIENAMENTE SODDISFATTI (10 PUNTI), PARZIALMENTE SODDISFATTI (5 PUNTI) O NON SODDISFATTI (0 PUNTI)]
Ambito chiave: motivazione		
Può indicarci la motivazione alla base della Sua candidatura a questo lavoro? Cosa renderà questo ruolo diverso da quello che ha svolto in precedenza e in che modo si preparerà a questo cambiamento? Quali sono i Suoi piani di carriera per i prossimi cinque anni?	Esempi di indicatori: — dimostra una buona comprensione della portata del ruolo ed è in grado di individuare le sfide personali che questo rappresenta; — spiega la sua motivazione per il lavoro; — desidera lavorare nel settore dell'asilo/immigrazione; — ha esperienza nell'elaborazione di programmi; — mette a punto e incoraggia soluzioni nuove e innovative.	**Osservazione:** **Punteggio finale:**

DOMANDE DEL COLLOQUIO	INDICATORI CHIAVE	DATI A CUI È STATO ASSEGNATO UN PUNTEGGIO RISPETTO AGLI INDICATORI DELLA RISPOSTA DEL CANDIDATO [INDICARE SE PIENAMENTE SODDISFATTI (10 PUNTI), PARZIALMENTE SODDISFATTI (5 PUNTI) O NON SODDISFATTI (0 PUNTI)]
Ambito chiave: etica professionale e orientamento ai risultati (valori correlati: responsabilità, creatività e integrità) (rivela come il candidato affronta i dilemmi e risolve i problemi, e la sua capacità di fare autocritica e imparare dall'esperienza)		
Illustri alcuni esempi di come ha dimostrato la Sua etica professionale e i Suoi comportamenti orientati ai risultati. Questi esempi dovrebbero dimostrare l'impatto che la Sua etica professionale e i Suoi comportamenti orientati ai risultati hanno avuto sui colleghi e/o sul personale sotto la Sua gestione diretta.	Esempi di indicatori: — si sente responsabile del conseguimento di risultati; — si sente responsabile del rispetto delle proprie mansioni, fornisce il necessario sostegno allo sviluppo per migliorare le prestazioni e applica misure adeguate quando i risultati non vengono raggiunti; — interagisce con gli altri e li motiva; — comprende l'importanza del team building; — comprende l'importanza di una comunicazione regolare con i componenti della squadra e di un feedback individuale costruttivo; — apprezza la diversità; la considera una fonte di forza competitiva.	**Osservazione:** **Punteggio finale:**
Ambito chiave: gestione dello stress e autoassistenza		
Per il ruolo per cui si candida, Le sarà richiesto di produrre risultati con puntualità e con un elevato livello di qualità e precisione. Come si sente al riguardo e qual è la Sua esperienza in materia di obiettivi di produzione con scadenze ravvicinate quando, potenzialmente, tenta di gestire priorità concorrenti?	Esempi di indicatori: — si sente responsabile, oltre ai componenti della squadra, del conseguimento di risultati; — esegue una pianificazione adeguata; — delega e assegna le giuste priorità; — se ha scarse conoscenze su un argomento chiede una formazione supplementare di sviluppo; — possibilità di straordinari, ove necessario, ma non regolarmente (equilibrio tra vita professionale e vita privata).	**Osservazione:** **Punteggio finale:**
Citi un esempio di quando ha dovuto lavorare a un incarico difficile e/o trattare con un collega poco collaborativo e di come ha risolto questa situazione.	Esempi di indicatori: — comprende l'importanza della squadra; — presenterebbe una richiesta tempestiva e appropriata di ulteriori competenze; — adotta un approccio partecipativo alla pianificazione del compito/dell'incarico in questione; — sarebbe in grado di fornire istruzioni chiare; — si impegnerebbe a comunicare tempestivamente con gli agenti per evitare malintesi su compiti e scadenze.	**Osservazione:** **Punteggio finale:**
Cosa fa normalmente quando si sente sotto pressione o sotto stress? Faccia riferimento agli ambiti che ritiene di gestire bene e a quelli in cui ritiene di avere margini per migliorare il Suo approccio.	Esempi di indicatori: — stabilisce confini adeguati con i colleghi; — partecipa a una pianificazione realistica; — ha uno stile di vita sano (ad esempio pratica un'attività fisica regolare); — garantisce un buon equilibrio tra vita professionale e vita privata; — non si vergogna di chiedere aiuto.	**Osservazione:** **Punteggio finale:**

DOMANDE DEL COLLOQUIO	INDICATORI CHIAVE	DATI A CUI È STATO ASSEGNATO UN PUNTEGGIO RISPETTO AGLI INDICATORI DELLA RISPOSTA DEL CANDIDATO [INDICARE SE PIENAMENTE SODDISFATTI (10 PUNTI), PARZIALMENTE SODDISFATTI (5 PUNTI) O NON SODDISFATTI (0 PUNTI)]
Immagini di entrare nella struttura di accoglienza (per i funzionari addetti all'accoglienza) o nella sala per i colloqui (per gli addetti ai casi) e un richiedente Le si avvicina con in mano una lametta, dicendo che si ucciderà in caso di decisione negativa riguardo alla sua domanda. La situazione è difficile, ma cerchi di proporre cosa, secondo Lei, si potrebbe/dovrebbe fare per stabilizzarla.	Esempi di risposte: — di norma, avrei acquisito familiarità con le informazioni sulla gestione degli incidenti critici fornite dal mio datore di lavoro, con le cose da fare e non fare e sarei a conoscenza delle SOP in vigore in questi casi; — cercherei di mantenere un tono di voce pacato; — cercherei di non andare nel panico e parlerei con calma, assicurandomi di mantenere una distanza di sicurezza dal richiedente; — cercherei di non allontanarmi dal richiedente e di mantenere un contatto visivo; — farei presente che sento che è molto a disagio e impaurito e che vorrei capire meglio; per questo dobbiamo sederci e prenderci del tempo e deve gettare la lametta; — chiedo se vuole un sorso d'acqua; questa potrebbe anche essere un'opportunità per chiedere aiuto.	**Osservazione:** **Punteggio finale:**
Ambito chiave: codice di condotta		
Un agente (responsabile del centro di accoglienza) Le riferisce di nutrire il sospetto che un altro agente stia potenzialmente abusando di un giovane, in quanto è stato visto portarlo regolarmente nel suo ufficio e chiudere la porta. Quali azioni intraprenderebbe e chi coinvolgerebbe?	Esempi di indicatori: — riconosce il fatto che si tratta di un'accusa grave e che occorre darvi seguito immediatamente avvalendosi di canali di segnalazione interni/adeguati; — accenna a una politica di tolleranza zero per quanto riguarda gli abusi/le molestie sessuali (che comprende i beneficiari di protezione internazionale).	**Osservazione:** **Punteggio finale:**
Punteggio generale		

Chiusura

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

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

ALLEGATO 3. CHECK-IN SEMISTRUTTURATI O RIUNIONI INDIVIDUALI

Prima lista di controllo. Sarà utilizzata dai dirigenti durante le riunioni semistrutturate individuali periodiche con i componenti della propria squadra.

I. Organizzazione della riunione	**Stato** (spuntare se concluso)
1. Informare il partecipante con largo anticipo in merito all'orario/al luogo e allo scopo della riunione	
2. Informarsi sul percorso formativo e professionale del partecipante	
3. Preparare le domande per trattare temi pertinenti	
4. Predisporre uno spazio/un ambiente adeguato per la riunione, nel rispetto della riservatezza	
5. Considerare altri aspetti pratici della riunione (cancelleria, spuntini ecc.)	
II. Svolgimento della riunione	
1. Dare inizio alla riunione	
2. Assicurarsi che il partecipante abbia compreso lo scopo del colloquio	
3. Informare il partecipante che la sessione è riservata	
4. Creare un'intesa	
5. Utilizzare un linguaggio che il partecipante può comprendere facilmente	
6. Utilizzare domande aperte che prevedono risposte descrittive	
7. Se necessario, porre domande di follow-up	
8. Formulare domande in modo costruttivo	
9. Permettere di porre domande e di fornire un feedback	
10. Lasciare una sezione per le osservazioni	
11. Chiudere con una sintesi e fornire informazioni sulle fasi successive	
III. Al termine della riunione	
1. Valutare le informazioni e registrare le osservazioni nella sezione pertinente	
2. Rinviare ove opportuno (corsi di formazione, psicologi del personale)	
3. Assicurarsi che le informazioni siano trasmesse al dipartimento RU in modo appropriato per essere registrate nel fascicolo dell'agente	
4. Follow-up dei risultati nella fase di valutazione	

Eventuali domande ([81]) **da preparare per la prima riunione di check-in** ([82])

— Ha mai lavorato in un contesto analogo?
— In che modo è stato simile o diverso?
— Quali sono state le difficoltà che ha affrontato in quel contesto?
— Quali sono state le ripercussioni di tali difficoltà? Come La facevano sentire?
— Come è riuscito a superarle? Cosa Le è stato utile e cosa alla fine non è stato così utile?
— Cosa si aspetta di trovare in questo contesto professionale?
— Quali sono i Suoi punti di forza? Se avessi posto ai Suoi colleghi precedenti la stessa domanda cosa avrebbero risposto? Cosa mi avrebbero raccontato delle Sue difficoltà personali?
— Quali sono le Sue motivazioni a lavorare in questo settore? Cosa Le interessa?

([81]) Queste domande possono variare leggermente a seconda del luogo di lavoro e dei compiti da svolgere.

([82]) Panou, A. e Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*, EASO. Queste domande sono raccomandate per i nuovi agenti entranti.

ALLEGATO 4. MODELLI DI INDAGINE SULLA QUALITÀ DEL LAVORO (DELLA MISSIONE)

Di seguito sono riportate alcune domande che possono essere considerate utili per una visione generale della soddisfazione del personale che opera in un determinato contesto. Questo modello di questionario è seguito da alcune domande mirate che le autorità possono porre agli agenti che sono stati inviati in missione in altri paesi UE+.

A. PER COLLOQUI DI SOSTEGNO CONTINUO E DI USCITA

MODELLO DI INDAGINE					
1. Vita professionale e personale					
1.1. Per quanto tempo ha svolto il Suo attuale lavoro per il Suo attuale datore di lavoro?	MENO DI 6 MESI	6-12 MESI	1-3 ANNI	3-5 ANNI	OLTRE 5 ANNI
1.2. Il Suo lavoro principale è retribuito o pagato a ore o sono utilizzati altri metodi di pagamento?	RETRIBUZIONE MENSILE	PAGAMENTO A ORE	ALTRO (SPECIFICARE)		
1.3. Quale delle seguenti opzioni definisce meglio il Suo orario di lavoro abituale?	TURNO DIURNO	TURNO POMERIDIANO	TURNO NOTTURNO	ROTAZIONE	A CHIAMATA
1.4. Quanti giorni al mese fa straordinari oltre il Suo orario abituale?	SPECIFICARE QUANTI GIORNI:				
1.5. Nel Suo lavoro principale gli straordinari sono obbligatori (richiesti dal datore di lavoro)?	SÌ	NO	ALTRO (SPECIFICARE)		
1.6. Quanto è difficile assentarsi durante il lavoro per questioni personali o familiari?	PER NIENTE	POCO	ABBASTANZA	MOLTO	
1.7. Quanto spesso le esigenze del Suo lavoro interferiscono con la Sua vita familiare?	SPESSO	A VOLTE	RARAMENTE	MAI	
1.8. Quanto spesso le esigenze della Sua famiglia interferiscono con il Suo lavoro?	SPESSO	A VOLTE	RARAMENTE	MAI	
1.9. Dopo una giornata di lavoro media di quante ore dispone per rilassarsi o svolgere attività che Le piacciono?	SPECIFICARE:				
1.10. Svolge un altro lavoro oltre a quello principale o altri lavori retribuiti?	SÌ	NO			
2. Condizioni di lavoro					
2.1. Il mio lavoro prevede che continui a imparare nuove cose.	PIENAMENTE D'ACCORDO	D'ACCORDO	IN DISACCORDO	IN TOTALE DISACCORDO	
2.2. Ho troppo lavoro per fare tutto bene.	PIENAMENTE D'ACCORDO	D'ACCORDO	IN DISACCORDO	IN TOTALE DISACCORDO	
2.3. Le mie competenze sono sfruttate appieno nel mio lavoro.	PIENAMENTE D'ACCORDO	D'ACCORDO	IN DISACCORDO	IN TOTALE DISACCORDO	
2.4. Sul lavoro sono trattato con rispetto.	PIENAMENTE D'ACCORDO	D'ACCORDO	IN DISACCORDO	IN TOTALE DISACCORDO	

MODELLO DI INDAGINE				
2.5. Nel luogo in cui lavoro sono a rischio di lesioni fisiche.	PIENAMENTE D'ACCORDO	D'ACCORDO	IN DISACCORDO	IN TOTALE DISACCORDO
2.6. Quando mi sento insicuro per via dell'ambiente in cui lavoro posso esercitare il mio diritto di ritirarmi.	PIENAMENTE D'ACCORDO	D'ACCORDO	IN DISACCORDO	IN TOTALE DISACCORDO
2.7. Non si può scendere a compromessi importanti o prendere scorciatoie quando è in gioco la sicurezza dei lavoratori.	PIENAMENTE D'ACCORDO	D'ACCORDO	IN DISACCORDO	IN TOTALE DISACCORDO
2.8. Dove lavoro, dipendenti e dirigenti collaborano per garantire la massima sicurezza possibile dell'ambiente di lavoro.	PIENAMENTE D'ACCORDO	D'ACCORDO	IN DISACCORDO	IN TOTALE DISACCORDO
2.9. Dove lavoro le condizioni di sicurezza e di salute sono buone.	PIENAMENTE D'ACCORDO	D'ACCORDO	IN DISACCORDO	IN TOTALE DISACCORDO
2.10. Le condizioni del mio lavoro mi consentono di essere il più produttivo possibile.	PIENAMENTE D'ACCORDO	D'ACCORDO	IN DISACCORDO	IN TOTALE DISACCORDO
2.11. Il luogo in cui lavoro è gestito in modo regolare ed efficace.	PIENAMENTE D'ACCORDO	D'ACCORDO	IN DISACCORDO	IN TOTALE DISACCORDO
3. Gestione sul lavoro				
3.1. Le possibilità di promozione sono buone.	Pienamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	In totale disaccordo
3.2. Il modo in cui è organizzato il lavoro e la cultura d'ufficio promuovono il lavoro di squadra.	Pienamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	In totale disaccordo
3.3. Si promuove la partecipazione alle decisioni riguardanti il personale.	Pienamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	In totale disaccordo
3.4. Le aspettative in termini di compiti da svolgere sono comunicate in modo chiaro.	Pienamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	In totale disaccordo
3.5. Ho l'opportunità di sviluppare le mie capacità specifiche.	Pienamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	In totale disaccordo
3.6. Ricevo assistenza sufficiente, risorse incluse (ad esempio attrezzature opportune), per portare a termine il lavoro.	Pienamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	In totale disaccordo
3.7. Ricevo informazioni sufficienti e pertinenti per svolgere un buon lavoro.	Pienamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	In totale disaccordo
3.8. Mi viene concessa molta libertà nel decidere come organizzare il mio lavoro, a condizione che sia portato a termine in modo professionale.	Pienamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	In totale disaccordo
3.9. Il mio supervisore/superiore gerarchico ha a cuore il benessere della propria squadra.	Pienamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	In totale disaccordo
3.10. Se possibile, il mio supervisore mi sostiene nel portare a termine il lavoro.	Pienamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	In totale disaccordo
3.11. Mi fido dell'alta dirigenza del luogo in cui lavoro.	Pienamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	In totale disaccordo
3.12. La sicurezza dei lavoratori è una priorità assoluta per l'autorità per la quale lavoro.	Pienamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	In totale disaccordo
3.13. Le promozioni sono gestite in modo equo e trasparente.	Pienamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	In totale disaccordo

MODELLO DI INDAGINE				
3.14. Posso contare sulle persone con cui lavoro quando ho bisogno di aiuto.	Pienamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	In totale disaccordo
3.15. Dove lavoro i rapporti tra dirigenti e dipendenti sono buoni, rispettosi e professionali.	Pienamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	In totale disaccordo
3.16. Si riceve un feedback positivo dal superiore gerarchico o dai superiori gerarchici quando il lavoro è stato portato a termine bene.	Pienamente d'accordo	D'accordo	In disaccordo	In totale disaccordo
4. Razzismo e discriminazione				
4.1. Si sente in qualche modo discriminato nel luogo in cui lavora a causa della Sua razza o della Sua origine etnica?	SÌ	NO		
4.2. Si sente in qualche modo discriminato nel Suo lavoro a causa del Suo genere?	SÌ	NO		
4.3. Si sente in qualche modo discriminato nel Suo lavoro a causa della Sua età?	SÌ	NO		
4.4. Negli ultimi 12 mesi è stato vittima di molestie sessuali da parte di un altro agente mentre era al lavoro?	SÌ	NO		
4.5. Negli ultimi 12 mesi è stato minacciato o molestato in altro modo da qualcuno mentre era al lavoro (verbalmente/fisicamente)?	SÌ	NO		
4.6. Ha segnalato l'incidente avvalendosi degli opportuni meccanismi di segnalazione?	SÌ	NO	NON ESISTE UN MECCANISMO DI SEGNALAZIONE	
5. Benessere fisico ed emotivo				
5.1. Ha accesso a programmi di gestione dello stress o di riduzione dello stress sul Suo attuale luogo di lavoro?	SÌ	NO	NON SAPREI	
5.2. Negli ultimi 12 mesi con quale frequenza ha avuto problemi a dormire o ad addormentarsi?	IN GENERALE, DORMO BENE		PER DIVERSE SETTIMANE CONSECUTI-VE/DI TANTO IN TANTO	NON RIESCO PROPRIO A DORMIRE BENE
5.3. Ritiene che questi disturbi del sonno siano legati allo stress sul lavoro?	SÌ	NO		
5.4. Quanti giorni è stato male nell'ultimo mese?	NESSUNO		1 O 2	ALMENO OGNI SETTIMANA
5.5. La sicurezza del lavoro è buona dove lavora?	SÌ	NO		
5.6. Quante volte nel corso dell'ultimo mese ritiene che il Suo stato mentale fosse piuttosto pessimo o si è sentito depresso/triste/arrabbiato?	TROPPO SPESSO		NELLA NORMA	
5.7. I momenti in cui mi sono sentito male lo scorso mese erano principalmente legati al lavoro.	SÌ	NO		

MODELLO DI INDAGINE				
5.8. Nel corso dell'ultimo mese la mia cattiva salute fisica o mentale mi ha impedito di svolgere le mie normali attività, come l'autoassistenza, il lavoro e le attività ricreative?	SÌ	NO		
5.9. Spesso trovo stressante il mio lavoro.	PIENAMENTE D'ACCORDO	D'ACCORDO	IN DISACCORDO	IN TOTALE DISACCORDO
5.10. Mi sento spesso esausto alla fine della giornata lavorativa.	PIENAMENTE D'ACCORDO	D'ACCORDO	IN DISACCORDO	IN TOTALE DISACCORDO
5.11. Nell'ultimo mese ho avuto mal di testa ogni giorno per una settimana o più.	SÌ	NO		
5.12. Nell'ultimo mese ho avuto mal di schiena ogni giorno per una settimana o più.	SÌ	NO		
5.13. Nell'ultimo mese ho avuto mal di stomaco ogni giorno per una settimana o più.	SÌ	NO		
5.14. Nell'ultimo mese mi sono fatto male durante l'orario di lavoro.	SÌ	NO		
6. Generalità				
6.1. Nel complesso, quanto è soddisfatto del Suo lavoro?	MOLTO SODDISFATTO	ABBASTANZA SODDISFATTO	NON TROPPO SODDISFATTO	PER NIENTE SODDISFATTO
6.2. Nel complesso, quanto è soddisfatto del clima lavorativo generale all'interno della Sua organizzazione?	MOLTO SODDISFATTO	ABBASTANZA SODDISFATTO	NON TROPPO SODDISFATTO	PER NIENTE SODDISFATTO
6.3. Nel complesso, quanto è soddisfatto dello stile di leadership generale all'interno della Sua organizzazione?	MOLTO SODDISFATTO	ABBASTANZA SODDISFATTO	NON TROPPO SODDISFATTO	PER NIENTE SODDISFATTO

Durante l'analisi, come primo passo occorre prestare particolare attenzione agli ambiti evidenziati in arancione. Anche se una o due risposte nelle caselle evidenziate in arancione potrebbero non necessariamente destare grande preoccupazione, è consigliabile stare in allerta in quanto potrebbero indicare un'esigenza dell'agente. È importante valutare in modo globale tutte le risposte fornite. Solo adottando un approccio globale è possibile individuare gli aspetti che richiederanno un'attenzione urgente piuttosto che quelli che potrebbero essere affrontati in una fase successiva. Si raccomanda un approccio incentrato sul personale e sulle esigenze. Se l'agente **risponde in modo affermativo a domande relative a discriminazione, abuso e molestie sessuali o sicurezza personale** sarà necessario un **follow-up immediato in consultazione con lo stesso**. La riservatezza dovrebbe essere sempre rispettata quando si ricorre a tali indagini.

B. MODELLI DI DOMANDE PER IL DOPO MISSIONE

Se un esperto ha accettato di essere inviato in missione in un altro paese UE+ per fornire sostegno nel settore dell'asilo o dell'accoglienza, dopo il suo rientro è consigliabile chiedere un feedback sui seguenti aspetti in modo da migliorare il sostegno organizzativo in futuro.

Fase della preparazione
Giudica sufficienti le informazioni ricevute prima della partenza sui compiti da svolgere (aspettative dell'omologo che accoglie)? SÌ/NO *Proposte di miglioramento:*
Giudica sufficienti le informazioni ricevute prima della partenza sull'ambiente di lavoro generale? SÌ/NO *Proposte di miglioramento:*
Giudica sufficienti le informazioni ricevute prima della partenza sul referente da contattare nella sede di missione? SÌ/NO *Proposte di miglioramento:*
Le informazioni ricevute prima della partenza su come richiedere sostegno in caso di emergenza (salute, sicurezza e protezione) erano sufficienti a Suo avviso? SÌ/NO *Proposte di miglioramento:*
Le sono state fornite informazioni e un'opzione per entrare in contatto con un consulente del personale/una squadra addetta allo stress in caso di necessità? SÌ/NO
Fase della missione
Giudica sufficiente il sostegno fornito dalla Sua squadra durante il Suo incarico per lo svolgimento dei Suoi compiti quotidiani? SÌ/NO *Proposte di miglioramento:*
Giudica efficace e sufficiente il sostegno fornito dal Suo omologo nell'altro paese per lo svolgimento dei Suoi compiti quotidiani? SÌ/NO *Proposte di miglioramento:*
I canali di segnalazione generali, anche in caso di emergenza (salute, sicurezza e protezione) sono stati chiariti al suo arrivo? SÌ/NO
Facoltativo: ha approfittato della proposta di contattare un consulente del personale durante la Sua missione? SÌ/NO/non c'era questa opzione.
Fase del dopo missione
Le è stata data la possibilità di informare il Suo superiore gerarchico e/o qualsiasi altra persona di Sua scelta (ad esempio squadra di sostegno, consulente) sulla Sua missione? SÌ/NO *Proposte di miglioramento:*
Considerando la Sua esperienza generale a sostegno di un altro paese, quanto è probabile che raccomandi questa opportunità di missione ai Suoi colleghi?

ALLEGATO 5. AUTOVALUTAZIONE: TEST DI BURNOUT

Sono molte le autovalutazioni disponibili online che danno un'idea di quanto si potrebbe essere prossimi al vero e proprio burnout. Il modello presentato di seguito è tratto da una fonte online (disponibile su mindtools.com).

Modello di test di burnout ([83])

15 AFFERMAZIONI A CUI RISPONDERE	PER NIENTE (1 punto)	RARAMENTE (2 punti)	A VOLTE (3 PUNTI)	SPESSO (4 punti)	MOLTO SPESSO (5 punti)
1. Mi sento giù di tono e privo di energia fisica o emotiva					
2. Ho pensieri negativi circa il mio lavoro					
3. Sono più duro e meno empatico con le persone rispetto a quanto forse meritano					
4. Mi irritano facilmente piccoli problemi o i miei colleghi e la mia squadra					
5. Mi sento incompreso o non apprezzato dai miei colleghi					
6. Mi sembra di non avere nessuno con cui parlare					
7. Mi sembra di concludere meno di quanto dovrei					
8. Avverto una sgradevole ansia da prestazione					
9. Mi sembra di non ottenere ciò che voglio dal mio lavoro					
10. Mi sembra di essere nell'organizzazione sbagliata o di svolgere la professione sbagliata					
11. Parte del mio lavoro mi provoca frustrazione					
12. Mi sembra che la politica organizzativa o la burocrazia compromettano la mia capacità di svolgere un buon lavoro					
13. Mi sembra di avere più lavoro da fare di quanto sia praticamente possibile					
14. Mi sembra di non avere il tempo per fare molte delle cose che sono importanti per un lavoro di buona qualità					
15. Mi sembra di non avere il tempo che vorrei per fare progetti					
Punteggio finale					

Contare quante volte la risposta è stata «per niente», «raramente», «talvolta», «spesso», «molto spesso» per calcolare il punteggio complessivo.

([83]) Ispirato a un modello tratto da Mind Tools: «Burnout self-test».

In termini di punteggio, MindTools ([84]) suggerisce il seguente sistema di valutazione.

PUNTEGGIO	COMMENTO
15-18	Nessun segnale di burnout
19-32	Scarsi segnali di burnout, salvo che alcuni fattori non siano particolarmente gravi
33-49	Attenzione – possibile rischio di burnout, soprattutto se più punteggi sono elevati
50-59	Esposizione a un rischio di burnout grave – intervenire con urgenza
60-75	Esposizione a un rischio di burnout molto grave – intervenire con urgenza

([84]) Altri strumenti utili, come un diario dello stress, possono essere consultati su Mind Tools («Stress diaries – Identifying causes of short-term stress», 2016).

ALLEGATO 6. METODI DI INTERVISIONE

A. IL METODO IN 10 FASI

L'obiettivo è aiutare il fornitore del caso ad affrontare un problema reale o una repentina evoluzione di una situazione lavorativa. In 10 fasi chiare (e una fase preparatoria), il fornitore del caso è guidato attraverso un processo che va dalla descrizione della situazione alla formulazione di un'azione specifica. Le domande centrali sono sempre le seguenti: che rapporto c'è tra il fornitore del caso e il caso stesso e gli altri protagonisti del caso? Quali sono le considerazioni e le ipotesi alla base del loro comportamento? Quanto è al corrente il fornitore del caso di questi fattori nascosti e quanto sono «giusti»?

La struttura del metodo garantisce che gli altri partecipanti non proiettino le proprie analisi e problematiche nel caso del fornitore del caso. Il metodo consente al fornitore del caso di esercitare un controllo sul modo in cui il gruppo tratta il caso perché stabilisce fino a che punto vogliono approfondirlo. Le fasi proposte danno al fornitore del caso il tempo di riflettere durante il processo.

Inoltre, i partecipanti hanno ampie possibilità di prestare maggiore attenzione alle domande poste da altri componenti del gruppo e al modo in cui il fornitore del caso le percepisce e risponde, il che stimola il loro processo di apprendimento. La struttura infonde inoltre nel fornitore del caso un senso di calma. I partecipanti non sgomitano per porre domande. Le fasi aiutano molto il facilitatore nel ruolo che svolge.

VANTAGGI DI QUESTO METODO

- Data la sua struttura, il metodo in 10 fasi termina naturalmente con una chiara linea d'azione. Il metodo sollecita esplicitamente la necessità di un'azione concreta, basata sulle nuove conoscenze acquisite.
- Il metodo è adatto a gruppi di intervisione inesperti in quanto è facile da imparare.
- La struttura trasmette al fornitore del caso un senso di sicurezza e di pace e un senso di orientamento.
- I partecipanti apprendono attivamente dalle reciproche domande attraverso il feedback del fornitore del caso.
- Le fasi di silenzio lasciano al fornitore del caso lo spazio e il tempo necessari per riflettere sul processo e sul percorso che sta seguendo.

SVANTAGGI

- I partecipanti potrebbero ritenere restrittiva la struttura fissa, anche dopo aver utilizzato il metodo solo poche volte, il che comporta il rischio aggiuntivo che i partecipanti inizino ad essere meno attenti all'esecuzione.

— Il passaggio attraverso tutte le 10 fasi può dare la sensazione che il metodo richieda molto tempo.
— Il metodo è meno adatto per ottenere una visione completa dei valori e delle norme basilari presentati dal fornitore del caso.

INSIDIE

— Il metodo si articola in due fasi. La prima consiste nel ricercare e definire il problema, mentre la seconda nel valutare l'approccio alternativo. All'atto pratico, le persone tendono a concentrarsi maggiormente sulla prima fase e in questo caso il metodo risulta meno efficace. È quindi importante mantenere un equilibrio.
— Quando si dà maggiore importanza alla seconda fase i partecipanti tendono ad assumere un ruolo consultivo e non aiutano il fornitore del caso a farsi una sua idea.
— Serve disciplina per potersi attenere alle fasi. Il mancato rispetto della struttura comporta prima o poi una perdita di attenzione e una mancanza di impegno.

CONDIZIONI/LOGISTICA PER L'USO	
Durata	2-2,5 ore
Dimensioni del gruppo	Da cinque a otto persone
Materiale necessario	Lavagna a fogli mobili e pennarelli

LE 10 FASI DELL'INTERVISIONE

PREPARAZIONE

Il facilitatore e il fornitore del caso discutono in anticipo il caso, la domanda sul caso e la scelta del metodo. Il fornitore del caso introduce il caso con qualche frase e conclude con «la mia domanda è...»; il fornitore del caso comunica in precedenza ai partecipanti e al facilitatore la descrizione del caso e il metodo di intervisione scelto.

Prima fase. Descrizione del caso
Il fornitore del caso riferisce brevi informazioni sulla situazione e parla di impressioni, riflessioni e giudizi che sono stati formulati sulle persone coinvolte nel caso. Questo è il momento in cui il fornitore del caso comunica un'osservazione fattuale e la sua esperienza consapevole del caso. Condivide il comportamento che ha assunto e le attività che ha intrapreso fino ad allora in quella particolare situazione. Illustra il problema, mentre i partecipanti ascoltano con attenzione senza porre domande. I partecipanti cercano di farsi un quadro il più chiaro possibile della situazione.

Seconda fase. Formulazione delle domande da parte dei partecipanti
I partecipanti chiedono al fornitore del caso di spiegare le domande per completare il quadro che hanno della situazione. Ciascun partecipante formula tre domande che possono chiarire alcuni aspetti del rapporto tra il fornitore del caso e il caso. I partecipanti pongono domande aperte e si astengono dal formulare o proporre suggerimenti sotto forma di domande. Le domande sono scritte su una lavagna a fogli mobili.

Il fornitore del caso ascolta attentamente e registra la domanda ([85]). Non risponde. Il facilitatore cerca di creare un clima tranquillo nel gruppo che risponde a tutte le domande in modo che il fornitore del caso possa elaborarle.

Terza fase. Valutazione delle domande da parte del fornitore del caso
Il fornitore del caso si prende il tempo per valutare le domande una alla volta, classificandole ciascuna come + (calda), 0 (neutra) o – (fredda). «Calda» significa che la domanda è pertinente alla domanda sul caso posta dal fornitore del caso. «Fredda» significa che, a suo avviso, la domanda non è pertinente al caso. «Neutra» significa che la domanda potrebbe essere interessante, ma non è chiaro se abbia qualcosa a che fare con il caso. Se una domanda non è chiara, il fornitore del caso può chiedere chiarimenti. I partecipanti non rispondono alla valutazione del fornitore del caso. Possono tuttavia prestare attenzione a eventuali esitazioni e al linguaggio del corpo. Non c'è una discussione.

Quarta fase. Risposta del fornitore del caso alle domande
Il fornitore del caso risponde alle domande contrassegnate con + (calde) brevemente e andando al sodo. Decide se rispondere a domande neutre e/o fredde. Nel frattempo, i partecipanti non commentano e non avviano discussioni, anche se la sostanza della risposta, a loro avviso, non corrisponde alla valutazione fornita nella terza fase.

Quinta fase. Ultimo giro di domande (o giro di chiacchiere facoltativo)
I partecipanti hanno l'opportunità di porre domande sul problema del fornitore del caso fino a esaurimento delle domande. Il fornitore del caso risponde nel modo più conciso possibile. Ancora una volta, non c'è discussione. Si presta attenzione alle risposte a domande + (calde), cercando dubbi e dilemmi. Il facilitatore si assicura che il fornitore del caso abbia il tempo per ascoltare le domande e per rispondere in modo appropriato.

FACOLTATIVO

Questa fase può essere sostituita da un «giro di chiacchiere». Invece di porre domande i partecipanti parlano di ciò che hanno sentito fino ad allora e dell'impressione che ne hanno avuto. Durante il giro di chiacchiere il fornitore del caso è presente, ma è seduto dando le spalle al gruppo. Non è coinvolto né interpellato. Prende nota di ciò che sente. In seguito, al fornitore del caso viene chiesto ciò che ha notato.

Sesta fase. Formulazione del nocciolo del caso
I partecipanti annotano il nocciolo del problema del fornitore del caso. I partecipanti si mettono al posto del fornitore del caso e scrivono «il mio problema è...». Anche il fornitore del caso scrive le sue sensazioni riguardo al suo problema dopo le prime cinque fasi. Si dovrebbe definire il problema in termini di «azione» e «ruolo». Si può anche accennare allo stile caratteristico o alla visione dominante del fornitore del caso. Tutte le formulazioni, ad eccezione di quelle del fornitore del caso, sono scritte sulla lavagna a fogli mobili.

([85]) In questo modo si lascia spazio per riflettere sui propri sentimenti/pensieri riguardo a determinati problemi.

Settima fase. Valutazione delle formulazioni principali da parte del fornitore del caso
Sulla lavagna a fogli mobili il fornitore del caso classifica le formulazioni come + (calde), 0 (neutre) o – (fredde) (si veda la terza fase). Non c'è una discussione.

Ottava fase. Scelta del fornitore del caso
Il fornitore del caso annota il problema come formulato sulla lavagna a fogli mobili, parla di ciò che gli piace riguardo alle formulazioni dei partecipanti (settima fase) e spiega il perché delle classificazioni + (calda), – (fredda) o 0 (neutra). Poi indica per formulazione ciò che vuole utilizzare nella propria formulazione principale.

Gli altri partecipanti spiegano i motivi alla base delle proprie formulazioni. In seguito possono essere poste domande volte a chiarire il comportamento, l'opinione o lo stile del fornitore del caso. Il fornitore del caso conclude questa fase riformulando il proprio problema e scrivendolo sulla lavagna a fogli mobili. Esso lo formula in termini, ad esempio, di tensione tra l'azione auspicata e quella effettiva oppure tra gli obiettivi professionali e le aspettative relative alla situazione.

Nona fase. Quali forze fanno sì che il caso prosegua?
I partecipanti analizzano le forze che impediscono al fornitore del caso di modificare il proprio comportamento. Il fornitore del caso indica come potrebbe affrontare il problema per modificare il proprio comportamento professionale. Sottolinea gli elementi costruttivi e ostruzionistici.

Domande possibili.

— Cosa voglio cambiare?
— Quali cambiamenti sto affrontando?
— Quali sono gli elementi all'origine del dilemma?
— Quali sono gli aspetti opposti che creano titubanza?
— Quali vantaggi e obiezioni constato?
— Quali conseguenze noto?
— Cosa devo considerare?
— Come posso introdurlo?
— Quali misure intendo adottare?
— Cosa voglio imparare?
— D'ora in poi a cosa desidero fare attenzione?
— Cosa volevo scoprire di me?
— Quali sono i risultati di questa introspezione e cosa ne farò?
— Quali risultati voglio ottenere tra una settimana, un mese o un trimestre?
— Questo rivela qualcosa sul modo in cui «imparo»?

Decima fase. Impressioni dei partecipanti e riflessione sull'intervisione
Ciascun partecipante annota le proprie impressioni. Cosa ho imparato da questo caso? Potrebbe essere qualcosa che ha a che fare con le preferenze su come pensare a domande e porle, con ciò che ha reso una domanda costruttiva o meno, con ciò che si è imparato dalle domande degli altri partecipanti ecc.

Il facilitatore riflette sulla sessione di intervisione con il fornitore del caso e i partecipanti per considerare:

— i risultati della discussione del caso;
— il caso quale strumento di apprendimento e il successo del metodo applicato.

B. IL METODO DELLE DOMANDE UTILI

Durante tutto il giorno rivolgiamo a noi stessi e ad altre persone molte domande con l'intento di raccogliere informazioni utili. L'intervisione consiste nell'aiutare il fornitore del caso ponendogli le domande giuste, ossia le domande utili.

Con il metodo delle domande utili si ottengono informazioni su ciò che rende una domanda efficace per l'intervisione. Tali informazioni hanno una duplice natura.

— Il metodo consente di comprendere le motivazioni di chi pone la domanda e l'impatto che la domanda ha.
— Anche le domande utili costituiscono un metodo di apprendimento che migliora la qualità delle domande poste dal gruppo di intervisione e in altre situazioni (lavorative).

Con questo metodo il fornitore del caso dovrebbe arrivare a capire cosa significa per lui una domanda e se questa lo aiuta a comprendere il suo caso. Molte domande dei partecipanti riguardano il loro desiderio di ricevere informazioni sul contesto del caso. Il fornitore del caso è già a conoscenza di questi dettagli; pertanto eventuali domande sul contesto non hanno alcun valore aggiunto. Ad esempio, che dimensioni ha l'impresa? Da quanto tempo è in corso questo progetto? Che tipo di leadership adotta il responsabile? Per comodità queste si definiscono «domande di curiosità». Questi tipi di domande dei partecipanti non hanno lo scopo di aiutare il fornitore del caso.

Accade di frequente che durante una conversazione con un richiedente si venga interrotti da un collega e che si perdano così le fila delle domande che si devono fare. Un collega può avere una serie diversa di domande. Inoltre, avere in mente un elenco di domande può impedire di ascoltare le risposte, perché ci si concentra piuttosto sulle altre domande da porre.

Il metodo delle domande utili presuppone di rimanere concentrati sul fornitore del caso e di replicare alle sue risposte e al suo comportamento non verbale in modo da poter sostenere il suo flusso di pensiero (e non il proprio).

Il metodo induce un gruppo di intervisione a migliorare sensibilmente la qualità delle sue domande. Dato che è il responsabile, il fornitore del caso può aumentare le sue possibilità di un'intervisione efficace. Spetta al fornitore del caso indicare se ritiene che una domanda sia utile o meno per il suo caso. Le domande inutili non ricevono attenzione e di fatto non avranno una risposta. Si tratta di un feedback diretto sulle domande dei partecipanti e sul loro pensiero.

Vantaggi. Questo metodo consente di comprendere la diversità delle domande e il loro effetto sul fornitore del caso. Molti sono i modi per porre delle domande. La varietà delle domande può essere fonte di arricchimento e permette di ampliare il proprio repertorio di domande. I fornitori di casi imparano che nella vita di tutti i giorni vi è una tendenza naturale a rispondere a tutte le domande. Rispondere pare sia una reazione automatica. Con le domande utili si scopre che è più opportuno riflettere sull'eventuale utilità della domanda e poi fornire un feedback sulla stessa alla persona che l'ha posta.

— Le persone imparano dai feedback diretti forniti e ricevuti sulle domande poste. I partecipanti possono riformulare e porre nuovamente le loro domande e sentire ciò che effettivamente è di aiuto al fornitore del caso in questo caso specifico.
— Il metodo accelera il processo di intervisione. Dato che le domande inutili sono ignorate si perde meno tempo per rispondere a domande irrilevanti o inefficaci.
— Le domande utili aiutano a comprendere l'impatto di una domanda. Il risultato non solo va a vantaggio del fornitore del caso, ma anche i partecipanti acquisiscono esperienza e pratica con domande che apportano un vero e proprio contributo. Il fornitore del caso aiuta i partecipanti a capire se le domande sono utili scegliendo a quali rispondere e in questo modo i partecipanti ottengono un feedback immediato.
— Il fornitore del caso accetta subito domande costruttive. Le domande utili sono più efficaci e questo aumento della velocità e dell'impatto rende l'intervisione più efficace.
— Il metodo è adatto anche a gruppi inesperti ed è un buon esercizio per un gruppo di intervisione che vuole migliorare la qualità delle proprie domande.

SVANTAGGI

— In un primo momento questo metodo può portare i partecipanti a un punto morto. Usciranno dalla loro comfort zone perché alcune delle loro domande non saranno utili al fornitore del caso e rimarranno quindi senza risposta.
— Il metodo può rendere taciturno un gruppo se i partecipanti hanno difficoltà a formulare domande utili.

INSIDIE

— Il fornitore del caso risponde automaticamente a domande che non sono utili.
— Il facilitatore dovrebbe rimanere concentrato sul fornitore del caso che, in definitiva, decide se una domanda è utile o meno.

— Il fornitore del caso non è tenuto a dare risposte socialmente auspicabili (o politicamente corrette), ma dovrebbe indicare se qualcosa è utile o meno.
— Il metodo richiede di mantenere un atteggiamento costruttivo e aperto nei confronti dell'altra persona. Si tende a pensare dal proprio punto di vista piuttosto che da quello del fornitore del caso.
— A volte qualcuno non riesce a pensare a una domanda utile e può viverlo come un «fallimento». È bene sapere che le domande che si fanno possono essere utili o meno in un caso particolare.
— I partecipanti dovrebbero considerare questa esperienza come un'opportunità di apprendimento; non dovrebbe trasformarsi in una competizione tra chi fa più domande o domande migliori.

CONDIZIONI/LOGISTICA PER L'USO	
Durata	1-1,5 ore
Dimensioni del gruppo	Da cinque a otto persone
Materiale necessario	Nessuno

Domande possibili.

— Cosa significa per Lei?
— Che accadrebbe se...?
— Quali sono le alternative a...?
— Cos'altro potrebbe fare?
— Quale effetto ha su di Lei?
— Può raccontarmi un caso in cui le cose sono andate diversamente per Lei?
— Cosa è successo a Lei?
— Cosa Le piace di...?
— Quali sono i Suoi obiettivi?
— Cosa potrebbe succedere se...?
— Quali qualità ha dovuto mettere in campo?

Preparazione. Il facilitatore e il fornitore del caso discutono in anticipo il caso, la domanda sul caso e la scelta del metodo. Il fornitore del caso prepara il caso con qualche frase e conclude con «la mia domanda è...»; trasmette in anticipo la descrizione del caso e il metodo scelto ai partecipanti e al facilitatore.

Prima fase. Descrizione del caso

Il facilitatore spiega il metodo. Il fornitore del caso dovrebbe prendersi il tempo necessario per elaborare ogni domanda e poi indicare cosa sente/pensa e se gli è utile o meno. Non dovrebbero rispondere a domande inutili. Il fornitore del caso spiega il proprio caso con qualche frase e conclude con la domanda sul caso che può essere scritta su una lavagna a fogli mobili.

Seconda fase. Formulazione delle domande
Per cominciare, i partecipanti scrivono alcune domande che vorrebbero porre e che possono essere di aiuto. Una volta scritte, ogni partecipante dispone le domande nell'ordine in cui desidera porle.

Terza fase. Porre domande
— Un partecipante pone la prima domanda. Il fornitore del caso elabora la domanda in silenzio. Poi si accerta di cosa sente/pensa dopo aver ascoltato la domanda e dice se è utile. La domanda incoraggia il fornitore del caso a riflettere sul suo problema? Non risponde ancora alla domanda. Il fornitore del caso risponde di fatto solo quando ritiene che la domanda sia utile. **Facoltativo:** il partecipante spiega perché ha posto questa domanda. Successivamente, il gruppo si accerta se l'effetto della domanda corrisponda all'intenzione di chi l'ha posta.
— Il partecipante successivo pone la sua prima domanda e segue la stessa procedura. Quando partecipanti diversi hanno la stessa domanda o le stesse domande il facilitatore può decidere che sia posta anche questa domanda esattamente uguale. Talvolta le piccole differenze possono risultare utili. In caso contrario sarà posta la domanda successiva nell'ordine stabilito.
— I partecipanti fanno le domande a turno. Se necessario, annotano essi stessi se una domanda è stata utile o meno e perché. Il facilitatore verifica regolarmente con il fornitore del caso se è necessario modificare la questione del caso.

Quarta fase. (Facoltativo) giro di chiacchiere costruttive
Se diventa difficile immaginare e porre domande utili il facilitatore può decidere di inserire un giro di chiacchiere costruttive che può fornire ai partecipanti nuovi spunti per formulare nuove domande. In questa fase è importante che i partecipanti esaminino i possibili modi per trovare insieme domande utili. Il giro successivo può servire a individuare questi modi. Contrariamente al normale giro di chiacchiere in cui non vengono poste domande, è possibile scegliere di chiacchierare ponendo unicamente domande utili basate su osservazioni di ipotesi. Le domande possono ampliare le prospettive del fornitore del caso.

Esempi di domande

— Come considererebbe...?
— Cosa pensa effettivamente di...?
— Cosa in questo esempio La rende...?
— Quali sarebbero le Sue finalità...?

Il fornitore del caso indica cosa lo ha colpito di più e su cosa vuole concentrarsi nella fase successiva.

Quinta fase. Secondo giro di domande
Questo secondo giro di domande si basa sul fornitore del caso. Le domande non devono necessariamente andare nell'ordine dei partecipanti. Se qualcuno non è in grado di pensare a una domanda utile può semplicemente dire qual è la sua intenzione e chiedere al gruppo di aiutarlo a formulare la domanda giusta.

Sesta fase. L'essenza della domanda
Una volta poste tutte le domande, ciascun partecipante esprime l'essenza del caso con una domanda costruttiva. Ad esempio, se il partecipante ritiene che l'essenza sia il senso di responsabilità del fornitore del caso nel suo lavoro di consulente potrebbe porre una domanda come «Che influenza ha su di Lei il fatto di essere un consulente?» o «A Suo parere, cosa rende bravo un consulente?».

Se è troppo difficile per i partecipanti, l'alternativa è formulare la domanda costruttiva come «Il mio problema è...?». Rispondere a questa domanda permette a tutti i partecipanti di calarsi nei panni del fornitore del caso.

Settima fase. Fornitore del caso: conoscenze e piano d'azione
Il fornitore del caso condivide le conoscenze acquisite, ciò che cambierà nel suo comportamento e le iniziative che intraprenderà per raggiungere tale obiettivo.

Ottava fase. Idee dei partecipanti
Ciascun partecipante annota le proprie impressioni. Cosa hanno imparato da questo caso? Potrebbe trattarsi di qualcosa che ha a che fare con le preferenze su come pensare a domande e porle, con ciò che ha reso una domanda costruttiva od ostacolante, con ciò che si è imparato dalle domande degli altri partecipanti ecc.

Nona fase. Riflessione sull'intervisione
Il facilitatore riflette sulle sessioni di intervisione con il fornitore del caso e i partecipanti per considerare:

— i risultati della discussione del caso;
— il caso quale strumento di apprendimento e il successo del metodo applicato.

NORME E ORIENTAMENTI DA PRENDERE IN CONSIDERAZIONE CON TUTTI I METODI DI INTERVISIONE

Migliorare il funzionamento personale attraverso l'intervisione richiede apertura e sincerità. I partecipanti devono essere pronti a condividere in un gruppo le proprie scelte per un certo approccio al lavoro, ai problemi personali e alle emozioni. L'equivalenza dei partecipanti è una condizione essenziale per un esito valido dell'intervisione. Riflettere apertamente sul proprio funzionamento personale richiede anche fiducia e riservatezza tra i partecipanti all'intervisione. Occorre garantire che le informazioni condivise nell'ambito dell'intervisione siano trattate come **riservate**.

IMPORTANZA DELLA TRASPARENZA

I partecipanti dovrebbero sapere in anticipo cosa possono aspettarsi dalle sessioni di intervisione. Ciò non solo permetterà loro di prepararsi, ma anche di evitare confusione e sorprese negative. Occorre chiarire e comunicare in anticipo i seguenti aspetti di una sessione di intervisione:

— la portata dell'intervisione (funzionamento personale degli agenti e/o un caso di un richiedente);
— il numero massimo di partecipanti (ad esempio nel caso di una squadra più grande: non oltre otto partecipanti);
— la frequenza delle sessioni di intervisione (ad esempio una volta al mese);
— la durata della sessione (massimo tre ore);
— il numero massimo di casi da discutere per sessione (ad esempio due).

TRA LE NORME COMPORTAMENTALI IMPORTANTI PER I PARTECIPANTI E PER IL FACILITATORE FIGURANO QUELLE RIPORTATE DI SEGUITO.

— Assumere un atteggiamento non giudicante. Comportamenti o dichiarazioni giudicanti o disapprovanti di altri partecipanti non determineranno cambiamenti positivi e devono essere evitati.
— Non chiedere mai «perché» se possibile. La domanda «perché» spesso dimostra che non si capisce e quindi si giudica.
— Porre domande aperte per chiarimenti e invitare i partecipanti a esporre le loro argomentazioni/motivazioni. Ad esempio, «Mi può dire qualcosa in più a questo proposito?». Queste domande forniranno informazioni importanti e contribuiranno a creare un clima di cooperazione.
— Non assumere atteggiamenti paternalistici. Evitare di dare consigli o di imporre cosa fare o come comportarsi, comprese affermazioni quali «Se fossi in Lei...». Cercare di fornire informazioni pertinenti, formulare suggerimenti provvisori e discutere le alternative. Cercare di creare un collegamento tra il proprio contributo e l'esperienza dell'altra persona. Ognuno dovrebbe avere la possibilità di prendere la propria decisione. Ciò sarà più opportuno ed efficace rispetto a riproporre il parere di qualcun altro.
— Non assumersi la responsabilità dei problemi dei propri colleghi. Cercare di motivarli e aiutarli a risolvere i loro problemi.
— Ascoltare attentamente. Non parlare troppo e non interpretare, ma assicurarsi di aver compreso correttamente sintetizzando ciò che si ritiene abbia detto qualcuno e chiedendo se fosse ciò che si intendeva.
— Attenersi preferibilmente al «qui e ora». Cosa le persone provano o pensano ora, che significato hanno le cose/emozioni per le persone ora, cosa considerano come prospettive ecc. Questo fornisce in genere informazioni più pertinenti per cambiare comportamento piuttosto che discutere di quanto accaduto in passato.

- Prestare attenzione alle emozioni. Come si sentono e cosa provano le persone, qual è l'impatto di determinati eventi su di loro ecc. Ciò può consentire di comprendere le ragioni del loro comportamento.
- Mostrare comprensione e premura. Mostrare interesse chiedendo alle persone come si sentono e come vanno le cose.
- Trattare le persone con rispetto. Mostrare riconoscenza per il contributo delle persone, scusarsi in caso di malintesi ecc.
- Non giocare a fare il terapeuta. Ascoltare con attenzione è importante, ma occorre fare attenzione a non far finta di assumere il ruolo di terapeuta.

ALLEGATO 7. ATTIVITÀ DI TEAM BUILDING PER FASE

Seguono ulteriori informazioni e chiarimenti sulle varie fasi dello sviluppo della squadra e sulle attività associate.

LE CINQUE FASI DI SVILUPPO DELLA SQUADRA

FORMING

- fase di formazione
- Fare le presentazioni/condividere le esperienze passate
- Creare obiettivi e orientamenti chiari per il progetto
- Stabilire i confini e il comportamento accettabile
- Costruire relazioni e impostare il compito
- Valutare le conoscenze, le competenze e le capacità di ciascun componente della squadra
- Concentrarsi più sui processi della squadra che sui compiti
- Lavorare insieme per garantire che a tutti siano assegnati ruoli/responsabilità
- Iniziare a definire norme per la squadra

STORMING

- fase del conflitto
- Individuare e affrontare i comportamenti improduttivi
- Imparare ad ascoltare e rispettare idee e prospettive diverse
- Accogliere la diversità di pensiero e promuovere la tolleranza tra i componenti della squadra
- Lasciare emergere fiducia e rispetto superando le difficoltà
- Appianare le differenze interpersonali
- Concentrarsi sulla risoluzione dei problemi e sui chiarimenti riguardo agli obiettivi

NORMING

- fase della coesione
- Assumersi la responsabilità del processo decisionale e della risoluzione dei problemi
- Definire le modalità di sviluppo della squadra
- Raggiungere un accordo su norme scritte e non scritte per la collaborazione
- Stabilire le modalità di condivisione delle informazioni
- Concordare le modalità di risoluzione dei conflitti
- Decidere quali strumenti e processi saranno utilizzati per portare a termine il lavoro
- Condividere dati, cercare soluzioni e lavorare per un obiettivo comune
- Lavorare in modo collaborativo

PERFORMING

- fase della prestazione
- Procedere senza la supervisione di un leader
- Diventare indipendenti
- Prendere decisioni e risolvere problemi in modo rapido ed efficace
- Superare i problemi e raggiungere un consenso senza interrompere il progetto
- Sfruttare i punti di forza dei componenti della squadra
- Concentrarsi più sui compiti che sui processi
- Accogliere favorevolmente opinioni divergenti per orientare decisioni creative
- Delegare e condividere la funzione di leadership
- Monitorare i progressi, festeggiare i traguardi e costruire uno spirito di squadra

ADJOURNING/ TRANSFORMING

- fase della sospensione/della trasformazione
- Festeggiare i successi
- Far proprie le migliori pratiche e le esperienze acquisite da utilizzare in futuro
- Cercare opportunità per giungere alla conclusione
- Salutare e accordarsi per rimanere in contatto

Fonte: © Five stages of team development modelled on image from Mind Tools (mindtools.com).

Nota. Non sempre è necessario invitare un facilitatore esterno. Le attività possono anche essere dirette, ad esempio, dal responsabile della squadra o da un dirigente/specialista addetto alle risorse umane. Tuttavia, in caso di conflitto di interessi, per evitare pregiudizi dovrebbe essere invitato un facilitatore esterno che sia neutrale.

PRIMA FASE. FORMING — FASE DI FORMAZIONE

Esercizio introduttivo: comune e unico ([86])

20-30 minuti (al massimo) 10-20 partecipanti

Create gruppi di quattro o cinque persone e permettete loro di scoprire ciò che hanno in comune, oltre alle interessanti caratteristiche che sono uniche per le persone del gruppo.

OBIETTIVO

Questo esercizio promuove l'unità in quanto aiuta le persone a rendersi conto di avere con i propri pari più punti in comune di quanto potessero pensare in un primo momento. Quando diventano consapevoli delle proprie caratteristiche uniche le persone possono anche aiutare gli altri a sentirsi capaci di offrire al gruppo qualcosa di unico.

MATERIALI

Due fogli di carta e una penna per ciascun gruppo.

ISTRUZIONI

Formate gruppi di cinque o otto persone e date loro due fogli di carta e una matita o una penna. La prima parte dell'attività riguarda i **punti in comune** e ogni sottogruppo compila un elenco di aspetti comuni. Gli aspetti elencati devono essere validi per tutti i componenti del sottogruppo. Volete evitare che siano scritte cose che le persone possono vedere (ad esempio «tutti hanno capelli» o «siamo tutti vestiti»). Cercate di spingerli ad andare più a fondo. Dopo circa 5 minuti un portavoce di ciascun sottogruppo legge il proprio elenco.

In seguito, a seconda degli obiettivi della sessione, è possibile far girare la metà di ogni sottogruppo in un altro gruppo con caratteristiche diverse oppure lasciare tutti nello stesso gruppo. Sul secondo foglio di carta far annotare le unicità, il che significa che ogni aspetto è valido per una sola persona del gruppo. Il gruppo cerca di trovare almeno due unicità per ogni persona. Dopo 5-7 minuti ognuno può dire una delle proprie unicità o farle leggere una alla volta a una persona e lasciare che gli altri cerchino di indovinare a chi si riferiscono. Anche in questo caso volete andare oltre la superficialità, evitando cose che le persone possono notare facilmente.

([86]) Cserti, R., «Common and unique», SessionLab, 2018.

Prima attività: definizione degli obiettivi ([87])

Gli obiettivi della squadra sono dichiarazioni che assistono le squadre nel far fronte alle proprie responsabilità ed esigenze lavorative. Se gli obiettivi sono chiari e fattibili, servono non solo come piano d'azione di una squadra, ma anche come sua fonte di energia. Gli obiettivi sono importanti a diversi livelli.

— Gli obiettivi fissano norme per il miglioramento.
— Gli obiettivi mettono a fuoco l'attività.
— Gli obiettivi misurano i progressi compiuti.
— Gli obiettivi creano un legame tra la squadra e l'organizzazione.
— Gli obiettivi motivano e stimolano.
— Gli obiettivi sono alla base del processo decisionale.
— Gli obiettivi plasmano la «realtà» e lo scopo di una squadra.

Gli obiettivi migliori sono gli obiettivi **SMART**. Ciò significa che dovrebbero essere **s**pecific (specifici), **m**easurable (misurabili), **a**chievable (realizzabili), **r**ealistic (realistici) e **t**imely (circoscritti nel tempo).

ISTRUZIONI

Prima fase. Per motivare i componenti della squadra a iniziare a pensare in modo significativo alla definizione degli obiettivi, chiedete loro di rispondere a due domande che stimolano la riflessione.

— Perché esiste questa squadra?
— Qual è lo scenario migliore per descrivere ciò che questa squadra realizzerebbe – il proprio futuro ideale?

Seconda fase. Analizzare i motivi dell'esistenza della squadra e la visione del suo futuro ideale, **scrivere individualmente tre cose che si vorrebbe che la squadra realizzasse** entro la fine dell'anno prossimo (modificare le tempistiche per adattarle alla situazione della propria squadra). In altre parole, quali vorreste fossero gli obiettivi della squadra?

Terza fase. Fate in modo che ognuno condivida gli obiettivi della squadra che auspica. Elencateli su una lavagna bianca e poi raccoglieteli, raggruppateli e classificateli in ordine di priorità. Ora verificate gli obiettivi principali rispetto ai criteri SMART. Sono specifici, misurabili, realizzabili, realistici e circoscritti nel tempo?

([87]) Workshop Exercises, «Focusing a team» (messa a fuoco della squadra).

Quarta fase. Attivare gli obiettivi selezionati compilando la seguente tabella degli obiettivi.

DICHIARAZIONI DEGLI OBIETTIVI	PERSONA CHIAVE	RISORSE NECESSARIE	PERSONE CHE POSSONO AIUTARE	INDICATORI DI SUCCESSO	SCADENZA
Primo obiettivo					
Secondo obiettivo					
Terzo obiettivo					
ecc.					

Quinta fase. Domande di follow-up della discussione.

— Quali sono gli ostacoli che potrebbero rendere difficile il raggiungimento di ciascun obiettivo?
— Come si possono superare questi ostacoli?
— Quali sono alcune delle cose che può fare individualmente per contribuire al raggiungimento degli obiettivi della squadra?
— Come dovremmo riconoscere o festeggiare un obiettivo raggiunto?
— In che modo siamo responsabili del raggiungimento di ciascun obiettivo?
— Come ci atteniamo ai nostri obiettivi? In altre parole, in che modo manteniamo impressi nella mente gli obiettivi in modo da non «dimenticarli» o non prestarvi attenzione?
— Come possiamo rendere più efficiente il raggiungimento dei nostri obiettivi? Piacevole?

Appuntate i punti principali discussi nell'ambito di ciascuna domanda durante la quinta fase sul foglio per la lavagna a fogli mobili. Ciò si può fare scrivendo ogni domanda su una lavagna a fogli mobili e facendo in modo che le persone camminino e scrivano i propri punti direttamente sulla lavagna a fogli mobili oppure, se il gruppo è più piccolo, il facilitatore prenderà nota delle osservazioni del gruppo.

Chiarire i ruoli della squadra ([88])

120-180 minuti 1-10 partecipanti

Gli accordi della squadra sui singoli ruoli fungono da contratti. Forniscono chiarimenti ai componenti della squadra e contribuiscono a concentrare le energie. Questa attività si articola in due parti.

OBIETTIVO

Chiarire i ruoli della squadra.

([88]) Workshop Exercises, «Clarifying roles» (chiarire i ruoli).

MATERIALI

Tabella e penna per tutti.

ISTRUZIONI

Prima parte: responsabilità professionali

Ciascun componente della squadra dovrebbe riflettere sul proprio lavoro specifico e poi **individuare circa sette responsabilità lavorative principali**. Inserite tali responsabilità nella tabella seguente e poi completate la matrice come indicato.

LE SUE RESPONSABILITÀ LAVORATIVE	LE CLASSIFICHI SECONDO L'IMPORTANZA PER IL SUO LAVORO (1 = LA PIÙ IMPORTANTE)	LA PERCENTUALE COMPLESSIVA DELL'ORARIO DI LAVORO CHE DI FATTO DEDICA A QUESTA RESPONSABILITÀ	LA PERCENTUALE TEORICA DI TEMPO CHE RITIENE DEBBA ESSERE DEDICATA A QUESTA RESPONSABILITÀ	A. LA RESPONSABILITÀ CORRISPONDE ALL'INSIEME DELLE SUE COMPETENZE? (1 = NO, 2 = ABBASTANZA, 3 = SÌ)	B. PER CONTRO, LE PIACE AVERE QUESTA RESPONSABILITÀ? (1 = NO, 2 = ABBASTANZA, 3 = SÌ)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

Seconda parte: discussione

Condividete con la squadra la vostra tabella individuale dei ruoli compilata e posizionatela su una lavagna a fogli mobili o su un dispositivo simile per visualizzarla. Successivamente, adoperatevi per chiarire e allineare i ruoli e le responsabilità della squadra discutendo delle domande riportate di seguito.

— Esiste una responsabilità che altera la Sua capacità di contribuire ai compiti della squadra?
— Nell'esaminare le tabelle dei ruoli di altri componenti della squadra, ravvisa una responsabilità che sia «penalizzata»? Ciò significa che una responsabilità è meno apprezzata di quanto meriti.
— Nell'esaminare le tabelle dei ruoli di altri componenti della squadra, ravvisa una responsabilità che sia ridondante o «eccessiva»?
— Sta facendo qualcosa che non Le piace, mentre qualcun altro ha indicato di trarre maggiore piacere nel farla rispetto a Lei?
— Vi sono luoghi in cui le responsabilità dovrebbero essere consolidate, scambiate o eliminate?

— Sono stati eseguiti troppi lavori che non sono in linea o non collimano con le Sue responsabilità nella squadra?
— Vi sono punti di conflitto?
— Esistono modi per razionalizzare gli sforzi?
— Esaminando le informazioni presenti su tutte le tabelle, in che modo riorganizzerebbe le Sue responsabilità lavorative per offrire un maggiore sostegno di squadra?

Occorre prendere appunti e riportarli in modo visibile sul foglio per la lavagna a fogli mobili. Gli appunti possono essere presi a rotazione tra i volontari del gruppo.

SECONDA FASE. STORMING — FASE DEL CONFLITTO

Fornire e ricevere un feedback ([89])

120-180 minuti 1-10 partecipanti

OBIETTIVO

Consentire ai partecipanti di individuare **quattro diversi tipi di feedback utilizzati** nella stessa situazione. Questa attività dovrebbe dimostrare che l'assenza di feedback o la presenza solo di feedback positivi non è vantaggiosa.

MATERIALI

Una pallina da golf.

ISTRUZIONI

Prima fase. Cercate quattro volontari nel gruppo.

Seconda fase. Informateli che saranno fatti rientrare nella stanza uno alla volta per cercare una pallina da golf.

Terza fase. Chiedete loro di lasciare la stanza.

Quarta fase. Informate i partecipanti rimasti del loro ruolo in questa attività.

— FEEDBACK SILENZIOSO. Quando il primo volontario entra nella stanza i partecipanti devono restare in silenzio assoluto e fermi.
— FEEDBACK NEGATIVO. Quando il secondo volontario entra nella stanza tutti i partecipanti dovrebbero dare un feedback negativo, indipendentemente da quanto è vicina o lontana la pallina che cerca.

([89]) Health Workforce Initiative, Effectively Giving and Receiving Feedback, Health Workforce Initiative, CA, 2016.

— NOTA SUL FEEDBACK NEGATIVO. Avvertenza del facilitatore: questa situazione può diventare offensiva o imbarazzante e pertanto occorre conoscere il proprio gruppo e, se necessario, intervenire.

Siate sensibili alle dinamiche di gruppo, ma incoraggiate i partecipanti a utilizzare questa strategia per conoscere il feedback. Chiedete loro di dare un feedback negativo, usando parole o il linguaggio del corpo, che potrebbero sentire sul luogo di lavoro in caso di insoddisfazione di qualcuno. I partecipanti **non** devono rispondere ad alcuna richiesta di indicazione o assistenza (se non con derisione).

— FEEDBACK POSITIVO. Quando il terzo volontario entra nella stanza tutti i partecipanti dovrebbero dare un feedback positivo ma non specifico (ad esempio «ottimo lavoro», «mi piace davvero il modo in cui ci dai dentro»), indipendentemente da quanto è vicina o lontana la pallina che cerca. I partecipanti **non** dovrebbero rispondere ad alcuna richiesta di indicazione o assistenza (se non con ulteriori esclamazioni quali «ce la puoi fare» o «ci fidiamo di te»).
— FEEDBACK SPECIFICO. Quando il quarto volontario entra nella stanza i partecipanti dovrebbero fornire indicazioni e suggerimenti specifici per trovare la palla, senza rivelarne la posizione. Dovrebbero rispondere sì/no alle domande.

Quinta fase. Nascondete la pallina da golf. Fate entrare i quattro volontari uno alla volta. Ciascun volontario riceve il feedback stabilito di cui sopra.

— **Silenzioso.** Per il primo volontario nascondete la pallina da golf in un punto non troppo difficile da individuare all'interno della stanza. Concedetegli 2-3 minuti per trovarla.
— **Negativo.** Per il secondo volontario scegliete un punto più difficile. Concedetegli 2-3 minuti per trovarla.
— **Positivo ma generico.** Per il terzo volontario scegliete un punto ancora più difficile. Concedetegli 2-3 minuti per trovarla.
— **Specifico.** Per il quarto volontario scegliete un punto ancora più difficile. Concedetegli 2-3 minuti per trovarla.

Sesta fase. Richiamate i volontari, fate un resoconto e discutete delle domande riportate di seguito.

— Come si è sentito mentre cercava la pallina?
— Che cosa ha pensato/sentito in seguito al feedback ricevuto?
— In che modo il feedback ricevuto ha influito sulle Sue prestazioni?
— In che modo il feedback ricevuto ha influito su ciò che ha provato nei riguardi delle persone che hanno fornito il feedback?
— Se questo fosse il tipo di feedback che riceve ogni giorno, come si sentirebbe?
— Elabori le esperienze sul lavoro – quale tipo di feedback ha avuto sul lavoro?

Attività di conflitto – quattro parole ([90])

Nota. Questa attività dovrebbe essere guidata da una **persona neutrale** che non fa parte della squadra e/o è estranea al conflitto.

60-120 minuti 10-20 partecipanti

OBIETTIVO

Far sì che i componenti della squadra superino i conflitti, le opinioni divergenti e il modo in cui i diversi componenti della squadra gestiscono i conflitti.

MATERIALI

Un foglio di carta e una penna per tutti.

ISTRUZIONI

Prima fase. Chiedete a ciascun componente della squadra di scrivere quattro parole che associa al termine «conflitto».

Seconda fase. Chiedete loro di formare delle coppie e ogni coppia deve decidere quali sono le quattro parole migliori delle otto che hanno scritto tra loro. Alla fine ogni coppia avrà quattro parole.

Terza fase. Ogni coppia si unirà ad un'altra e il procedimento prosegue. Ripeterlo finché metà della squadra non contratta con l'altra metà per formulare, tra di loro, le quattro parole migliori che associano al termine «conflitto».

Quarta fase. Resoconto. Rivolgete al gruppo le domande riportate di seguito.

— Cosa avete provato durante l'esercizio?
— Qualcuno si è sentito a disagio? Perché?
— Qualcuno ha assunto il controllo ed è subentrato?
— C'è stato un conflitto?
— Fareste qualcosa di diverso?
— Quali tecniche avete utilizzato per formulare le quattro parole?
— Cosa avete imparato nel corso di questo esercizio?

([90]) Management Training Specialists, «Conflict management exercises and activities to use with your team», 2020.

TERZA FASE. NORMING — FASE DELLA COESIONE

Torre di spaghetti e marshmallow ([91])

45-60 minuti 5-100 partecipanti

OBIETTIVO

Far sì che i componenti della squadra lavorino in modo collaborativo e comprendano meglio il loro ruolo nella squadra.

MATERIALI

Un kit per la sfida marshmallow per ogni squadra; ciascun kit conterrà i materiali indicati di seguito.

— 20 spaghetti. Assicuratevi di utilizzare spaghetti crudi.
— Un metro di nastro adesivo. Procurarsi del normale nastro adesivo. Mettete il nastro sul lato del tavolo, sul dorso di una sedia o su una parete vicina. Se lo inserite nel sacchetto si ingarbuglierà.
— Un metro di spago. Usate uno spago che si possa spezzare facilmente con le mani. Se lo spago è spesso, inserite nel kit delle forbici.
— Un marshmallow. Utilizzate una marca nota o generica di marshmallow, grosso modo delle dimensioni «standard», ossia di spessore e larghezza pari a circa 4 cm. Evitate i mini o maxi marshmallow e scegliete preferibilmente quelli morbidi e non raffermi.
— Sacchetti di carta. È possibile utilizzare sacchetti di dimensioni standard, ma anche le buste da lettera Manila.

I materiali dovrebbero essere messi nel sacchetto di carta in modo da facilitare la distribuzione e nascondere il contenuto, aumentando così l'effetto sorpresa.

ASSICURATEVI DI DISPORRE DEI SEGUENTI STRUMENTI PER PROCEDERE ALLA SFIDA.

— Metro a nastro. Una volta terminata la sfida serve un metro a nastro avvolgibile per poter misurare l'altezza delle strutture.
— Un'app per il conto alla rovescia o un cronometro. La sfida marshmallow ha una durata effettiva di 18 minuti. 20 minuti sono troppi e 15 minuti sono troppo pochi. È possibile usare un cronometro anche se è meglio un videoproiettore su cui compare il tempo del conto alla rovescia.
— Un impianto audio per la musica durante la sfida. Utilizzate una playlist con 18 minuti esatti di musica. La sfida dovrebbe concludersi con l'ultima canzone.

([91]) Wicked Problem Solving, «Running a marshmallow challenge is easy!»; Ruth, A., «Five team-building exercises that increase collaboration», Forbes, 2016.

ISTRUZIONI

Prima fase. Fornire istruzioni chiare.

— Costruire la più alta struttura possibile che si regga in piedi da sola. La squadra vincente è quella che realizza la struttura più alta, misurata dalla superficie del tavolo all'estremità superiore del marshmallow. Ciò significa che la struttura non può pendere in sospeso da una struttura più alta, come una sedia o un soffitto.
— Il marshmallow intero deve trovarsi in cima alla struttura. Se si taglia o si mangia una parte del marshmallow la squadra è squalificata.
— Utilizzare i prodotti presenti nel kit nella quantità desiderata. La squadra può utilizzare tutti o parte dei 20 spaghetti e la quantità desiderata di spago o nastro adesivo. La squadra non può utilizzare il sacchetto di carta per realizzare parte della struttura.
— Spezzare gli spaghetti, lo spago o il nastro. Le squadre sono libere di spezzare gli spaghetti e tagliare il nastro e lo spago per realizzare nuove strutture.
— La sfida dura 18 minuti. Le squadre non possono sorreggere la struttura quando il tempo è scaduto. Chi tocca o sostiene la struttura alla fine dell'esercizio sarà squalificato.
— Assicuratevi che tutti comprendano le regole. Non temete di ripetere le regole troppe volte. Ripetetele almeno tre volte. Chiedete se qualcuno ha domande prima di iniziare.

Seconda fase. Aprire la sfida.

Iniziate il conto alla rovescia e accendete la musica per indicare l'inizio della sfida.

— Camminate per la stanza. È incredibile vedere lo sviluppo delle strutture e osservare i modelli innovativi seguiti dalla maggior parte delle squadre.
— Ricordate alle squadre il tempo a disposizione. Contate il tempo alla rovescia, ad esempio 12 minuti, 9 minuti (a metà), 7 minuti, 5 minuti, 3 minuti, 2 minuti, 1 minuto e 30 secondi e fate il conto alla rovescia degli ultimi 10 secondi.
— Dite ad alta voce come se la cavano le squadre. Fate in modo che tutto il gruppo sappia i vari progressi delle squadre. Comunicate ad alta voce ogni volta che una squadra realizza una struttura verticale. Create un clima di rivalità amichevole. Incoraggiate le persone a guardarsi intorno. Non temete di aumentare la carica e la posta in gioco.
— Ricordate alle squadre che le persone che sorreggono la struttura saranno squalificate. Varie squadre, alla fine, sentiranno il desiderio impellente di sorreggere la propria struttura, solitamente perché il marshmallow che hanno posizionato poco prima, sta facendo cedere la struttura. La struttura vincente deve essere stabile.

Terza fase. Portare a termine la sfida.

Una volta scaduto il tempo chiedete a tutti i presenti nella stanza di sedersi in modo da poter vedere le strutture. È probabile che a realizzare strutture verticali sarà stata poco più della metà delle squadre.

— Misurate le strutture. Indicate a voce alta le altezze partendo dalla struttura più bassa per arrivare a quella più alta. Se state documentando la sfida fate in modo che qualcuno registri le altezze.
— Indicate la squadra vincente. Assicuratevi che riceva una standing ovation e un premio (se offerto).

Quarta fase. Valutazione.

Discutete l'esercizio e la strategia e ponete domande di follow-up, come quelle proposte di seguito.

— Chi era il leader?
— Avrebbe potuto portare a termine il compito senza un leader?
— I componenti della squadra sono stati di aiuto?
— Sono state accolte positivamente le idee di tutti?
— In che modo il limite di tempo ha influito sulla squadra?
— Cosa avrebbe fatto di diverso?
— La Sua squadra ha festeggiato le piccole vittorie?

QUARTA FASE. PERFORMING — FASE DELLA PRESTAZIONE

Sessione di brainstorming efficace ([92])

30-120 minuti 2-10 partecipanti

OBIETTIVO

Sviluppare molte idee creative per conseguire un obiettivo specifico.

ISTRUZIONI

Prima fase. Scegliere la sede giusta.

Da soli o in gruppo, tenere una sessione di brainstorming alla solita scrivania della persona/presso il solito ufficio della squadra non è l'idea migliore. Fate in modo che la sessione di brainstorming si svolga in una stanza diversa, dove è più probabile che emergano nuovi schemi di pensiero.

Seconda fase. Creare l'ambiente giusto.

Cercate di creare un ambiente informale per la squadra. Prendete in considerazione la possibilità di portare spuntini e di mettere un po' di musica. Assicuratevi che la stanza sia ben illuminata. Predisponete tutte le risorse o gli strumenti di cui avete bisogno a portata di mano. Ricordate gli spuntini per evitare che le persone si distraggano per andare in cucina.

Terza fase. Pensare a strategie di brainstorming.

Creare l'ambiente perfetto è possibile, anche se a volte serve una certa struttura per stimolare nuovi pensieri. Ad esempio, provate a pensare al risultato esattamente opposto a quello che state cercando di ottenere. Oppure immaginate che non vi siano vincoli in termini di fondi o risorse. Oppure proponete il maggior numero possibile di domande sul vostro argomento e poi provate a rispondervi (mind mapping).

Quarta fase. Preparare il proprio gruppo.

Preparate le informazioni per la vostra squadra. Includete informazioni sufficienti per stimolarla, ma senza esagerare. Se si scelgono componenti della squadra che la pensano allo stesso modo non verranno fuori molte idee creative. Puntate a creare un gruppo diversificato di persone provenienti da vari dipartimenti o discipline. Un gruppo eterogeneo ha inevitabilmente stili di pensiero diversi.

([92]) Leadership Girl, «No ideas? 11 steps to organizing a successful brainstorming session», 2017.

Quinta fase. Stabilire regole di base.

Affinché la discussione si svolga correttamente, occorre stabilire alcune regole di base all'inizio e attenersi alle stesse durante tutta la sessione di brainstorming. Ricordate alla vostra squadra che la sessione non è una gara di idee, ma il suo scopo è trovare una soluzione a un problema. Dite loro se devono alzare la mano prima di parlare o interrompere qualcuno per garantire una comunicazione agevole.

Sesta fase. Guidare la discussione.

Quando tutti i componenti della squadra hanno condiviso le proprie idee, avviate una discussione di gruppo. È così che la squadra può sviluppare le idee di altre persone e proporre nuove soluzioni. Incoraggiate tutti a contribuire alla discussione. Assicuratevi di scoraggiare qualsiasi forma di critica – l'idea alla base del brainstorming è stimolare la creatività e le critiche non contribuiscono a farlo. Ricordatevi che il vostro ruolo è quello di sostenere la squadra; quindi, non condividete sempre le vostre idee. Guidate la discussione attenendovi a un'idea alla volta e facendo concentrare nuovamente la squadra quando si distrae. Organizzate anche pause per aiutare la squadra a concentrarsi.

Settima fase. Lasciare il tempo.

Anche se una sessione di brainstorming aperta può essere controproducente, evitate di sottoporvi a una pressione eccessiva in termini di tempo quando si tratta di pensiero creativo. Non solo volete eliminare lo stress che può creare un vincolo temporale, ma anche dare tempo al cervello di spaziare.

Ottava fase. Raccogliere le idee prima della sessione. Pianificate il modo in cui intendete raccogliere le idee che avete proposto.

Nona fase. Pianificare le attività.

Una sessione di brainstorming è utile solo se esiste un modo per mettere in pratica le idee. Decidete gli obiettivi prima dell'inizio e assicuratevi che siano portati a termine prima della fine della sessione. Assicuratevi di comunicare il modo in cui procedere. Potrebbe trattarsi di ulteriori ricerche su un ventaglio di vostre idee, sull'attuazione di una di esse o su piani per ulteriori brainstorming.

QUINTA FASE. ADJOURNING/TRANSFORMING — FASE DELLA SOSPENSIONE/TRASFORMAZIONE

Festa potluck [NdT: festa in cui ogni partecipante porta una pietanza da condividere con gli altri].

120-180 minuti 5-30 partecipanti

OBIETTIVO

Festeggiare i successi della squadra.

MATERIALI

Foglio per le iscrizioni al potluck.

Biglietti di ringraziamento o un omaggio per ciascun componente della squadra.

ISTRUZIONI

Prima fase. Fissate una data e un'ora per il potluck.

Seconda fase. Mandate un invito insieme al foglio per le iscrizioni.

Attenetevi alle istruzioni indicate di seguito.

— Portate cibo che si trasporta facilmente.
— Pensate a porzioni più piccole.
— Confezionate gli alimenti in contenitori pronti per l'uso.
— Portate gli utensili.
— Portate un piatto pronto, se possibile.
— Informatevi sulle esigenze dietetiche particolari.
— Assicuratevi di apporre un'etichetta sul cibo.

Quarta fase. Fate un inventario delle persone capaci e disposte a contribuire ai preparativi.

Quinta fase. Godetevi il potluck.

Sesta fase. Prendetevi un momento per ringraziare la vostra squadra utilizzando l'acronimo **AIR (azione, impatto e ricompensa)**.

Azione

Iniziate con la descrizione dell'azione della squadra. Potrebbe essere qualcosa di finito e specifico, ad esempio redigere una relazione oppure un comportamento continuativo che fa la differenza nel lungo termine. Fornite dettagli per mostrare davvero che il loro lavoro è stato notato.

Impatto

Successivamente, descrivete l'impatto dell'azione. In questo modo la squadra si sente responsabilizzata e meritevole.

Ricompensa

Infine, terminate con una nota di ricompensa. Può trattarsi di un biglietto con una nota personale per ciascun componente della squadra o di altre dimostrazioni di ringraziamento.

ESEMPIO DI UN FOGLIO PER LE ISCRIZIONI AL *POTLUCK*

FOGLIO PER LE ISCRIZIONI AL POTLUCK			
N.	Nome	Piatto/prodotto	Note
		Stuzzichini/contorni (ad esempio finger food, salse, alette, rotolini).	
		Antipasti (ad esempio insalate, piatti unici).	
		Bevande/ghiaccio (ad esempio bevande analcoliche calde/fredde).	
		Dessert (ad esempio specialità locali).	
		Altri prodotti (ad esempio piatti, tazze, utensili, decorazioni, tovaglie, tovaglioli).	

Esempi di cosa dire per «ringraziare» la propria squadra ([93])

— «Congratulazioni a voi per tutto il duro lavoro e il pensiero positivo. Avete portato il significato di lavoro di squadra a un livello completamente nuovo. Grazie a tutti!»
— «Grazie per aver gestito i clienti per conto della squadra! Sapevo di non sbagliare a riporre tutta la mia fiducia in voi! È bello avervi nella mia squadra!».
— «Non avrò mai abbastanza parole per elogiare le vostre azioni, perché il vostro lavoro risponde sempre alle mie aspettative. Grazie a tutti i componenti della mia squadra».
— «Siamo i migliori in ciò che facciamo perché abbiamo i migliori dipendenti. Grazie per la vostra dedizione e per il duro lavoro».
— «Meritate tutta la stima possibile per l'ottimo lavoro svolto. Congratulazioni per lo straordinario risultato conseguito. Siamo orgogliosi di voi».

([93]) Tough Nickel, «42 thoughtful work appreciation messages and notes for employees»; WishesMSG, «125 thank you and congratulations messages for team».

ALLEGATO 8. LISTA DI CONTROLLO DEGLI INCIDENTI CRITICI

Parametri di qualità. Le autorità, in particolare i dirigenti e i capisquadra, possono avvalersi dei parametri di qualità proposti per valutare in che misura i loro programmi sono in grado di rispondere a incidenti critici ogniqualvolta si verifichino. L'esistenza di tale meccanismo, come illustrato di seguito, consentirà un follow-up informato e tempestivo in caso di incidente.

1. ATTIVITÀ DI PREPARAZIONE		
Azione	**Spiegazione**	**Stato (inserire segno di spunta)**
Le autorità definiscono il ruolo dei servizi di sostegno interni ed esterni in caso di incidente critico, la portata delle situazioni in cui il sostegno interno/esterno può (e non può) essere applicato e informano tutte le parti interessate (dirigenti, agenti)	Questa azione riguarderà il tipo/lo scopo/il ruolo del sostegno interno/esterno e le categorie di personale ([94]).	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
Le autorità decidono se la persona o le persone addette al sostegno interno svolgono anche un ruolo consultivo (consulente)	Il sostegno interno può fornire raccomandazioni alla dirigenza per quanto riguarda la gestione degli incidenti critici e le modalità per evitare ulteriori incidenti (sostegno per accertamenti, monitoraggio, valutazione delle situazioni).	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
L'autorità definisce se il sostegno interno è un compito svolto da un agente o se è ripartito tra un gruppo di più colleghi	L'azione dipende dalle dimensioni della squadra e da altri fattori dell'organizzazione. In caso di gruppo di più colleghi dovrebbe esserci un coordinatore per stabilire chi è responsabile e di quale persona coinvolta.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
I vantaggi del sostegno interno rispetto al sostegno esterno sono esaminati e valutati	Per molti incidenti critici il sostegno interno, quando è tempestivo, può essere sufficiente e potrebbe non essere necessario il rinvio esterno. Ciò dipende anche, in una certa misura, dal tipo di incidente. Se occorre un follow-up medico, il rinvio sarà sempre necessario. Il personale può reagire immediatamente e non ha bisogno di molte spiegazioni sui fattori circostanti, che non sempre sono chiari e facili da spiegare ai professionisti esterni. Il sostegno interno può intervenire secondo i principi di prima assistenza.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata

([94]) Riconoscere l'impatto emotivo degli incidenti e offrire una prima assistenza psicosociale. Ascoltare, riconoscere i loro sentimenti e fornire informazioni psicosociali (normali reazioni a un evento anomalo). Questa offerta di sostegno è sistematica/organizzata. Follow-up della persona coinvolta per valutare e discutere i cambiamenti dei segnali di stress nei giorni e nelle settimane successivi a un incidente critico. Offrire di rinviarli, se necessario, a un sostegno esterno/professionale e riconoscere i limiti della prima assistenza psicosociale che può essere fornita internamente. Portata: stabilire a quali situazioni e a quali persone interessate (compresi volontari, subappaltatori, tirocinanti) si applica il sostegno interno/esterno e a quali situazioni non si applica.

2. INFORMAZIONI		
Azione	**Spiegazione**	**Stato (inserire segno di spunta)**
Vengono definiti protocolli (ad esempio SOP) che sono comunicati al personale competente per gestire gli incidenti critici	Le SOP dovrebbero essere a disposizione sia dell'alta dirigenza che dei dipendenti. Le misure da adottare in caso di incidenti critici dovrebbero essere formulate in modo chiaro. Le responsabilità di ciascun soggetto che offre sostegno (superiore gerarchico, dipartimento Sicurezza e protezione e Risorse umane, dipendente coinvolto) dovrebbero essere chiaramente definite come garanzia di responsabilità. Le SOP dovrebbero comprendere un meccanismo di segnalazione semplice e fornire informazioni su come adattare il processo alle procedure locali in caso di missione. Dovrebbero essere prese in considerazione e, ove possibile, coordinate tra loro procedure opportune già stabilite.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
Tutto il personale è informato dei protocolli in vigore (incidenti critici e altre misure di protezione e sicurezza)	I meccanismi di sostegno esistenti e le SOP dovrebbero essere applicabili a tutte le persone che ne hanno bisogno. Nei casi in cui le autorità collaborano con esperti esterni e/o personale distaccato, il personale dovrebbe essere informato degli aspetti comuni a livello di protocolli e comprendere le differenze tra tali protocolli.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
Si forniscono informazioni e aggiornamenti periodici sui servizi di sostegno disponibili (incidenti critici e altri incidenti di sicurezza/protezione)	Le autorità sono incoraggiate a proporre aggiornamenti sui meccanismi di sostegno esistenti: — con comunicazione tramite e-mail; — con sessioni informative; — durante le riunioni personali; — attraverso altri canali opportuni almeno una volta all'anno.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
L'alta dirigenza/i dirigenti possono avvalersi dei protocolli messi in atto, compresa la conoscenza delle procedure relative alla COVID-19 e alle evacuazioni	Le liste di controllo sulla gestione degli incidenti critici, i piani di evacuazione ecc., dovrebbero essere elaborate di comune accordo, ove possibile, da esperti in materia di sicurezza e protezione assegnati alle operazioni sul territorio per garantire la praticabilità e l'integrazione delle specificità locali.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
3. COORDINAMENTO		
Azione	**Spiegazione**	**Stato (inserire segno di spunta)**
L'autorità definisce chi è incaricato dell'assistenza pratica e del coordinamento con altre persone preposte al follow-up di un incidente	L'aiuto pratico, il coordinamento e l'assistenza psicosociale possono essere garantiti dalla stessa persona o da persone diverse ([95]).	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
Le autorità selezionano uno o più referenti ([96]) competenti per il follow-up dell'agente che ha subito un incidente critico	Il superiore gerarchico, se non il responsabile, dovrebbe selezionare un agente competente per il follow-up del dipendente coinvolto. Dopo un incidente critico un agente è a rischio di ritraumatizzazione in quanto è avvicinato da vari colleghi di diversi dipartimenti (personale sanitario, personale delle risorse umane, superiori gerarchici, addetti alla sicurezza ecc.) per condividere i dettagli dell'incidente ai fini dell'elaborazione. Si raccomanda pertanto una risposta coordinata attraverso una persona o massimo due persone selezionate, tenendo conto del genere e delle competenze specialistiche.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata

([95]) L'aiuto pratico riguarda numerosi aspetti, tra cui contribuire alla preparazione della narrazione degli eventi, fornire una risposta coordinata a vari servizi, compilare i moduli con le informazioni necessarie, rinviare al sostegno psicologico/medico/alla polizia e organizzare la consultazione con il contatto di emergenza. Il dirigente potrebbe essere responsabile di alcuni di questi aspetti. Il flusso di lavoro e le responsabilità dovrebbero essere chiaramente definiti e coordinati.

([96]) Può trattarsi di un sostegno interno fornito da una persona (ad esempio un consulente del personale) o da una squadra istituita. Si rimanda alle sezioni 3.3.2. «Sostegno collegiale dopo un incidente critico» e 3.3.3. «Squadra integrata addetta agli incidenti». Si rimanda all'allegato 9. «Prestazione di sostegno interno in caso di incidenti critici» per esempi di una squadra addetta allo stress e di iniziative di sostegno collegiale. Il sostegno esterno potrebbe rappresentare un'ulteriore opzione.

La persona addetta alla risposta selezionata conosce il protocollo o i protocolli opportuni relativi agli incidenti critici e mantiene i contatti con altri agenti competenti per garantire un sostegno medico/psicologico (o di altro tipo) tempestivo	Il referente sosterrà l'agente coinvolto nella compilazione delle informazioni necessarie, nei rinvii al sostegno psicologico/medico o alla polizia e gli potrebbe essere chiesto di consultare il contatto di emergenza fornito dal dipendente.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
Le parti interessate pertinenti (servizi medici, benessere e sicurezza del personale) dispongono di un sistema consolidato di coordinamento/rinvio (compreso il numero di contatto) per fornire una risposta completa alla persona coinvolta	Un coordinamento chiaro riduce il rischio di ritardi o sovrapposizioni nella prestazione dei servizi e di ritraumatizzazione.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
Il dipendente coinvolto dovrebbe avere la possibilità di scegliere, ove possibile, chi gli fornisce ulteriore sostegno	Questa opzione è particolarmente opportuna quando l'incidente critico riguarda la violenza sessuale e il genere del referente responsabile è lo stesso dell'autore del reato e/o quando a commettere la violazione sia stato il referente addetto al benessere del personale.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata

4. DOCUMENTAZIONE

Azione	Spiegazione	Stato (inserire segno di spunta)
È disponibile un formato standardizzato per la segnalazione degli incidenti critici e fa parte delle SOP	Il modulo allegato alle SOP a sostegno della documentazione dovrebbe essere uniforme in tutti i paesi in cui si opera per consentire all'alta dirigenza di individuare le tendenze e fornire un sostegno coerente ma anche personalizzato ai funzionari di prima linea.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
Una relazione sulle informazioni critiche è elaborata e condivisa con i soggetti interessati, compresa la polizia, se del caso (tenendo conto della riservatezza della vittima)	Il dipendente coinvolto deve essere aiutato dal personale di sostegno (ad esempio consulente/psicologo/medico) a preparare una narrazione degli eventi da condividere con la dirigenza per un'ulteriore elaborazione.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
A seconda delle circostanze sono raccolte ulteriori informazioni sull'incidente critico, ad esempio, se un maggior numero di persone è coinvolto in tale incidente (un altro collega/un richiedente) e allegate alla relazione di incidente per un'ulteriore elaborazione	In caso di coinvolgimento di una seconda e/o terza persona. Ad esempio, nel caso in cui un richiedente minacci di far male ad altri o tenti il suicidio. Dopo essere stato assistito e valutato a livello medico/fisico, se necessario, e una volta stabilizzatosi, al richiedente dovrebbe essere data la possibilità di condividere il suo punto di vista sull'incidente.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata

5. SOSTEGNO DIRETTO

Azione	Spiegazione	Stato (inserire segno di spunta)
Le autorità/altri uffici competenti garantiscono la disponibilità di kit per la profilassi post-esposizione nei loro uffici locali e dispongono di un referente competente per avere accesso ai casi di violenza sessuale	I kit di profilassi post-esposizione devono essere disponibili negli uffici in cui non vi sono strutture mediche in grado di fornire tale servizio nelle immediate vicinanze (ad esempio nelle isole greche).	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
In caso di violenza sessuale (ad esempio, stupro) nei confronti di un agente deve essere organizzato un rinvio immediato della persona coinvolta ai servizi medici per la somministrazione di un kit di profilassi post-esposizione	Il kit di profilassi post-esposizione deve essere somministrato entro 72 ore dall'incidente. Devono essere messi a disposizione altri farmaci opportuni (ad esempio pillole contraccettive di emergenza).	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata

Alla persona coinvolta è offerto un sostegno psicologico immediato	Tale sostegno non è disponibile solo per i superstiti di violenze sessuali; copre tutti gli incidenti critici subiti dai funzionari di prima linea. Questi servizi psicologici sono forniti a livello locale, ove possibile, e si svolgono di persona o attraverso sessioni online. Si consiglia di disporre di un pool di professionisti (sotto forma di elenco di contatti) per dare al personale coinvolto la possibilità di scelta. Quando viene compilato un elenco di professionisti, occorre prestare attenzione ai seguenti aspetti: — uso delle diverse lingue ufficiali dell'UE; — servizi forniti da professionisti esperti nel sostegno agli incidenti critici; — diversità di genere/età dei fornitori di servizi; — diversità di formazione culturale/religiosa dei fornitori di servizi. Esiste un protocollo d'intesa con i professionisti elencati secondo il quale i servizi non dovranno essere pagati dalla persona coinvolta, bensì dalla sua assicurazione sanitaria/autorità/da altri ([97]).	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
Al dipendente coinvolto è offerto un sostegno medico immediato	Tale sostegno non è disponibile solo per i superstiti di violenze sessuali; copre tutti gli incidenti critici subiti dai funzionari di prima linea. Esiste un protocollo d'intesa con i professionisti elencati secondo il quale i servizi devono essere pagati non dalla persona coinvolta, bensì dalla sua assicurazione sanitaria/autorità/da altri.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
La persona coinvolta è informata dei propri diritti, in particolare per quanto riguarda la condivisione di informazioni sensibili	È importante tenere conto della riservatezza delle informazioni condivise dal dipendente coinvolto. Alcuni potrebbero non desiderare che i colleghi siano a conoscenza di ciò che hanno vissuto o di quali servizi ricevono.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
Il sostegno psicologico a lungo termine per il personale coinvolto e i congedi straordinari sono opzioni disponibili, se opportune e ritenute necessarie dai professionisti	A seconda dell'incidente può essere consigliabile un follow-up a più lungo termine per garantire che il dipendente affronti un incidente critico in modo sano.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
La ripresa delle funzioni dopo un incidente critico può, in alcuni casi, essere raccomandata solo in presenza di un'attestazione di un professionista (medico/psicologo)	Talvolta può accadere che le persone coinvolte non percepiscano l'importanza di un congedo o di un cambio di sede a più lungo termine a seguito di un trauma dopo un incidente critico. Può pertanto essere consigliabile coinvolgere uno specialista a supporto del processo decisionale relativo all'idoneità dell'agente a riprendere servizio. La partecipazione della persona coinvolta al processo decisionale costituisce una buona pratica per garantire la trasparenza e dimostrare l'importanza attribuita all'interesse superiore della persona coinvolta.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
Se un'altra persona è coinvolta in un incidente critico (ad esempio un testimone dell'incidente o un richiedente che è protagonista dell'incidente, ad esempio che ha commesso un tentativo di suicidio) il referente si assicura che siano fornite cure mediche e/o psicologiche (agli agenti e ai richiedenti)	A seconda dell'esito di una valutazione potrebbero essere necessarie ulteriori azioni di follow-up in relazione agli accertamenti medici/psicologici, al cambio di sede/sistemazione ecc.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata

([97]) Il sostegno interno comprende diversi aspetti. Il rinvio degli agenti coinvolti a un professionista esterno non è sempre necessario se è disponibile un sostegno interno (ad esempio squadra addetta allo stress che fornisce sostegno collegiale, squadra addetta agli incidenti, referente, sostegno inter pares, psicologo). È tuttavia necessario se la persona non è in grado di far fronte all'impatto dell'incidente. Talvolta il personale coinvolto si sente inizialmente più sicuro con un collega, in quanto conosce le circostanze e l'ambiente di lavoro e non sono necessarie molte spiegazioni. Il sostegno esterno è offerto da un professionista (psicologo, psicoterapeuta). Può essere proposto anche se la persona coinvolta preferisce non ricevere il sostegno di un collega. È importante rivolgersi a un professionista se la persona coinvolta manifesta ancora segni di impatto psicologico diverse settimane (si consigliano quattro settimane) dopo l'incidente, il che potrebbe indicare un disturbo post-traumatico da stress. Questo può essere accertato da un medico/psicologo professionista o da un agente addetto al sostegno interno.

Sono previste sessioni di sostegno collegiale/ inter pares/supervisione formativa incentrate sui dirigenti	Durante queste sessioni trimestrali per i dirigenti è messa a disposizione una piattaforma per discutere la loro risposta agli incidenti critici o la gestione degli stessi sotto la loro responsabilità, per imparare gli uni dagli altri confrontandosi sulle rispettive difficoltà e per condividere buone pratiche.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
6. SVILUPPO DI CAPACITÀ		
Azione	**Spiegazione**	**Stato (inserire segno di spunta)**
Le autorità/l'EASO forniscono una formazione di base sulle SOP e sui meccanismi di segnalazione a tutti i dirigenti/coordinatori e ai funzionari di prima linea, ma anche agli agenti inviati in missione/distaccati	Tali sessioni di formazione possono essere svolte in coordinamento con: — il dipartimento RU; — i consulenti del personale o professionisti simili; — i funzionari addetti alla sicurezza e alla protezione, se del caso.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
Viene regolarmente impartita una formazione ai dirigenti e ad altri agenti competenti per la gestione dei traumi di base	Tutti i superiori gerarchici hanno la possibilità di essere sensibilizzati all'impatto dei traumi sul personale. Ciò è importante per consentire una risposta opportuna, tempestiva ed empatica.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
Le autorità organizzano un corso di formazione per il personale incaricato del sostegno interno ([98])	Durata raccomandata: 3 giorni. **Opzione.** Corsi di aggiornamento (interni) supplementari periodici per mantenere le conoscenze e le competenze. **Formatore.** Possiede competenze in materia di sostegno inter pares/interno e di effetti degli incidenti critici.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
Ove possibile e a seconda della località di missione, gli esercizi di simulazione sono impartiti da esperti di sicurezza/consulenti del personale	Il personale che sarà inviato in missione si sente più disposto ad agire in una situazione di minaccia reale quando ha avuto la possibilità di fare esercitazioni pratiche relative a problemi di sicurezza (ad esempio cosa fare quando un richiedente minaccia un funzionario e quando un collega condivide di aver subito uno stupro).	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata
Le autorità devono fornire periodicamente sessioni di coaching per i dirigenti al fine di migliorare le loro capacità di leadership e comunicazione con le loro squadre (comprese le squadre sul territorio)	Talvolta manca una comunicazione chiara, regolare e significativa tra dirigenti e funzionari di prima linea/esperti inviati in missione. Pertanto, la comprensione da parte dei dirigenti e i promemoria fatti agli stessi delle esigenze dei funzionari di prima linea (funzionari addetti ai casi, funzionari addetti all'accoglienza ecc.), in particolare quelli nei punti di crisi, sono importanti per una leadership di buona qualità Una comunicazione regolare e rispettosa (attraverso riunioni di check-in, individuali e in gruppo) tra i superiori gerarchici e il loro personale è fondamentale per creare un clima lavorativo proficuo.	○ Non avviata ○ In corso ○ Completata

IN SINTESI: FLUSSO DI RISPOSTA

Azioni che devono essere intraprese da un dirigente e/o da una persona addetta al sostegno esterno/interno.

A. Risposta immediata

— Arrivare sul luogo dell'incidente appena possibile, se non si è già lì.
— Valutare la situazione e gli ulteriori rischi.

([98]) Si rimanda al capitolo 6 «Interventi di sviluppo di capacità». La durata raccomandata della formazione è di tre giorni e la formazione dovrebbe riguardare elementi del primo soccorso psicologico. Dovrebbero inoltre essere organizzati corsi periodici di aggiornamento (interni) per mantenere le conoscenze e le competenze. Il formatore dovrebbe avere esperienza in materia di sostegno inter pares/ interno e di effetti degli incidenti critici.

- Stabilizzare la situazione (potenzialmente con il sostegno della sicurezza/della polizia a seconda dell'incidente).
- Proporre alla persona coinvolta di tornare a casa se lo desidera, se l'impatto emotivo è elevato, ma assicurarsi che la persona non sia a casa da sola e non vada a casa da sola.
- Se richiesto, dare alla persona la possibilità di parlare se lo desidera in quel momento.
- Chiedere alla persona come si sente e se ha necessità immediate.
- Accertarsi che la persona comprenda le domande poste.
- Se altre persone sono state coinvolte, trovare qualcuno che offra sostegno e fornire loro informazioni strutturate durante il resoconto fatto subito dopo l'incidente al fine di garantire trasparenza.
- Lasciare che la persona coinvolta informi la propria famiglia, se possibile e se lo desidera, oppure comunicare i recapiti di emergenza al referente se la persona coinvolta non provvede da sola.
- In caso di infortunio e di necessità immediata di sostegno medico/psicologico, fornire assistenza amministrativa rapida (compilazione dei moduli di assicurazione, rinvio per assistenza fisica ecc.) e conforto alla persona, avvisandola che altri aspetti possono essere sistemati in una fase successiva.
- Garantire che la persona sia ricollocata, ad esempio se desidera stare a casa dopo un incidente.

B. Azioni di follow-up

- Valutare l'impatto dell'incidente dopo diversi giorni.
- Prendersi del tempo per discuterne con le persone interessate e con la squadra.
- Prendersi del tempo per valutare il modo in cui l'incidente è stato gestito dalla persona responsabile e attingere alle esperienze passate (debriefing operativo con le persone interessate, se possibile) per migliorare il sistema in atto.
- Prestare attenzione alle reazioni insolite della persona coinvolta e, se necessario, proporre l'aiuto di un professionista.
- Continuare a fornire ai componenti della squadra informazioni in relazione all'incidente e ai suoi sviluppi/alle sue conseguenze.

ALLEGATO 9. PRESTAZIONE DI SOSTEGNO INTERNO IN CASO DI INCIDENTI CRITICI

A. IL CASO DEL BELGIO

Quanto segue è tratto dalle informazioni condivise dall'Agenzia federale per l'accoglienza dei richiedenti asilo (Fedasil) e può essere considerato una buona pratica. Questa sezione descrive l'organizzazione del sostegno fornito dalla squadra addetta allo stress di Fedasil e da altri organismi e chiarisce le rispettive responsabilità nel follow-up di un incidente attraverso il sostegno collegiale.

SQUADRA ADDETTA ALLO STRESS

Dopo un incidente grave ogni centro di accoglienza e altri luoghi di lavoro dovrebbero offrire sostegno al personale.

Sono due i sistemi che possono essere utilizzati:

— colloqui individuali con colleghi formati per questo ruolo (ossia le squadre addette allo stress);
— debriefing di gruppo con la Croce Rossa.

In entrambi i casi esiste la possibilità di rinviare la persona a un aiuto professionale esterno.

Visione della squadra addetta allo stress
Il personale dei centri è regolarmente alle prese con incidenti che riguardano i residenti e che possono avere un impatto psicologico. La persona coinvolta in tali incidenti può manifestare sintomi di stress a livello emotivo e fisiologico. Queste conseguenze sono normali. Saperlo e accettarlo può favorire il recupero. Fedasil sostiene che il sostegno di coloro che sono vicini a un agente coinvolto può essere utile per superare l'evento. Per questo motivo sono state istituite squadre addette allo stress. Fedasil riconosce inoltre l'importanza di rinviare alcuni agenti a un sostegno specialistico laddove ritenuto nel loro migliore interesse.

Secondo il modello di Fedasil, i componenti della squadra addetta allo stress hanno il ruolo di primo sostegno nell'accoglienza. Nel 2008 sono state istituite squadre addette allo stress per fornire sostegno collegiale al personale coinvolto in un incidente critico. L'obiettivo è, da un lato, ridurre lo stress iniziale causato dagli incidenti e, dall'altro, incoraggiare normali meccanismi di coping. La squadra addetta allo stress è composta da agenti volontari che sono selezionati e che hanno acquisito competenze supplementari attraverso una formazione specifica. Questa formazione è impartita da formatori esterni specializzati nel settore del sostegno collegiale. Tre volte all'anno organizzano anche sessioni di supervisione formativa tra i componenti della squadra addetta allo stress.

L'elenco che segue fornisce ulteriori informazioni sull'approccio di Fedasil in relazione alle squadre addette allo stress e al sostegno collegiale.

- **Incidente notturno (dalle ore 20:00 alle ore 08:00).** In teoria non vi è alcun intervento a meno che un componente della squadra addetta allo stress non sia presente sul posto e non sia coinvolto nell'incidente. I dirigenti sono informati e si recano sul sito o si mettono in contatto telefonico. I dirigenti informano la squadra addetta allo stress la mattina seguente.
- **Incidente serale o nei fine settimana.** L'intervento della squadra addetta allo stress dipende dalla disponibilità dei componenti. Se non sono disponibili per un eventuale colloquio viene inviata una richiesta di primo contatto e di appuntamento durante la settimana.
- Il **componente della squadra addetta allo stress è in congedo o malato.** Nessun intervento; un altro componente della squadra addetta allo stress sarà incaricato del follow-up. Se è in corso un follow-up è importante che vi siano contatti tra i componenti della squadra addetta allo stress per passare il testimone.
- **Squadra addetta allo stress in convalescenza** (permanente, educatore). Intervento possibile.
- **Chiamata diretta da parte dei colleghi coinvolti.** È previsto un intervento diurno, salvo accordo esplicito tra il componente della squadra addetta allo stress e il collega.
- **Assenza del collega coinvolto.** È indispensabile offrire sostegno, indipendentemente dal motivo dell'assenza (congedo, malattia, convalescenza). L'intervento è effettuato per telefono o recandosi presso l'abitazione con il suo consenso. Se il collega coinvolto ritorna nella struttura di accoglienza, avrà un colloquio con la squadra addetta allo stress.

LE 11 FASI PER ISTITUIRE UN SOSTEGNO COLLEGIALE IN UN INCIDENTE CRITICO

Prima fase. Per l'istituzione di un sostegno collegiale viene selezionato un gruppo di esperti (volontari) all'interno dell'autorità, provenienti da servizi/dipartimenti diversi ma competenti per attuare il programma di sostegno collegiale. Nella fase successiva gli interventi di questo gruppo sono definiti e descritti in modo sintetico in un documento. Gli argomenti trattati da questo gruppo possono essere più ampi, tra cui la registrazione degli incidenti critici, le modalità di gestione delle crisi provocate da incidenti, le sessioni di formazione per far fronte a comportamenti aggressivi e il codice di condotta da adottare durante tali incidenti.

Il gruppo di lavoro dovrà concordare quanto indicato di seguito.

- Dove operare (assegnato a lavorare in una o più sedi).
- Se fornirà sostegno a colleghi diretti o a persone alle dipendenze di superiori gerarchici (per garantire un approccio il più neutrale possibile).
- Numero di persone disponibili per questo tipo di sostegno (si consigliano cinque persone).

— Sostegno di squadra facilmente accessibile. Il personale deve conoscere i numeri di telefono dei componenti. All'interno della squadra devono essere raggiunti accordi chiari, sotto la responsabilità del coordinatore della squadra (se del caso).
— Tempistiche. I componenti dovranno fare del loro meglio per attivare il sostegno il prima possibile ed entro 24 ore da un incidente. Ciò non può essere garantito e un primo contatto rapido può avvenire per organizzare una riunione in un momento successivo.
— Coinvolgimento dei componenti della squadra. Quando un componente della squadra di sostegno collegiale è esso stesso coinvolto in un incidente critico non è considerato «attivo» per fornire sostegno.
— Retribuzione. Gli interventi sono considerati orario di lavoro e sono retribuiti, se necessario (ore di lavoro straordinario).
— Spese. Le spese sostenute (viaggi e telefonate) sono rimborsate conformemente agli accordi vigenti.

Seconda fase. È chiaro a tutti i colleghi qual è l'ambito di applicazione del sostegno collegiale (un incidente critico) e quale non lo è (ad esempio approfondire i problemi privati di un agente).

Terza fase. Accordo su chi può avvalersi del sostegno collegiale (tutti i dipendenti, i volontari, i subappaltatori, i tirocinanti ecc.).

Quarta fase. Accordo sul momento in cui ha luogo il sostegno collegiale (non oltre 48 ore dopo il verificarsi dell'incidente).

Quinta fase. Il referente deve comunicare l'evento alla dirigenza.

Sesta fase. Fornisce assistenza concreta e diretta. Si reca sul posto o chiama il personale coinvolto, raccoglie informazioni sull'incidente e sulle condizioni delle persone coinvolte, chiede informazioni sulle loro necessità e scopre come soddisfarle, comunica alla vittima le opportune informazioni relative all'incidente e propone azioni di follow-up.

Settima fase. Fornire consigli su come gestire gli incidenti critici e gli eventi potenzialmente traumatici e aiutare la persona a trovare risorse personali per far fronte all'evento.

Ottava fase. Prestare attenzione alle possibili conseguenze più ampie dell'incidente [(ad esempio assenza dell'agente coinvolto e impatto sul suo lavoro, impatto sulla squadra (e potenzialmente sui residenti coinvolti)].

Nona fase. Richiedere assistenza professionale, se necessaria, e riconoscere i limiti del primo sostegno.

Decima fase. Il sostegno può essere attivato dal gruppo di sostegno collegiale, dalla persona coinvolta o da altri agenti.

Undicesima fase. Il sostegno è fornito almeno in tre occasioni. Il primo è un colloquio entro 48 ore, il secondo un colloquio entro due settimane e il terzo un colloquio entro 4-6 settimane. Questo calendario è flessibile in funzione delle reazioni emotive.

Considerazioni sulla riservatezza

La direzione è informata tutt'al più del fatto che è in corso un intervento. Fanno eccezione i casi in cui è stato denunciato un reato, nel qual caso uno dei componenti della squadra di sostegno collegiale trasmette una sintesi delle informazioni importanti al dirigente.

Sostegno individuale/collettivo

Il sostegno può essere proposto a livello di gruppo per diversi colleghi coinvolti in un incidente critico. Si tratta di un resoconto emotivo e collettivo gestito da persone esterne formate per questo tipo di riunione.

Assunzione di nuovi componenti

Il ruolo è aperto al personale con qualsiasi funzione e qualifica, ad eccezione della funzione di coordinamento o gestione (ad esempio di una struttura di accoglienza). Si raccomanda un'esperienza nel settore dell'asilo, in particolare con i richiedenti protezione internazionale.

Profilo

Un dipendente giovane e nuovo che non abbia ancora familiarità con i trucchi del mestiere avrà grandi difficoltà a conquistare la fiducia dei colleghi. Sono importanti le competenze sociali, come l'ascolto con empatia e la compassione, il tatto, l'attenzione ai segnali di stress e l'autenticità. Altri criteri importanti comprendono la proattività nel proporre un sostegno emotivo ai colleghi coinvolti emotivamente, la capacità di riformulare chiaramente le loro parole, la capacità di dare consigli e di gestire le informazioni riservate in modo discreto. Anche la lealtà e lo spirito di collaborazione nel lavoro con gli altri componenti della squadra addetta allo stress e con la dirigenza sono importanti, così come è importante essere accettati e considerati affidabili dagli altri colleghi. Se un componente deve far fronte alle proprie difficoltà personali, che si traducono in stress acuto o cronico, si consiglia di parlarne con il direttore e/o il coordinatore del sostegno collegiale e di ritirarsi temporaneamente da questo ruolo ([99]).

CODICE ETICO DELLA SQUADRA ADDETTA ALLO STRESS

Il modello riportato di seguito si rifà al codice etico della squadra addetta allo stress adottato da Fedasil. I punti indicati di seguito devono essere firmati dal personale pertinente ai fini della responsabilità.

([99]) La selezione si articola in tre fasi: 1) per un nuovo centro vengono fornite al personale informazioni sul processo e sul ruolo, preferibilmente nel corso di una riunione; 2) la condivisione pubblica di informazioni sulla ricerca di candidati e del direttore/coordinatore può incoraggiare potenziali colleghi in possesso delle competenze per svolgere questo ruolo; 3) si tiene un colloquio di valutazione delle competenze e della motivazione di base, che è condotto dal direttore del centro e dal coordinatore del sostegno collegiale.

Per le mie attività svolte su base volontaria come dipendente di una squadra addetta allo stress, dichiaro di acconsentire a quanto segue.

— Rispetterò la riservatezza delle informazioni che mi sono state affidate nell'ambito del mio incarico. Offro il mio sostegno con discrezione, cortesia e sensibilità.
— Mi attengo sempre rigorosamente alla missione che mi è stata affidata.
— Se qualcuno mi chiede informazioni o mi informa di un problema che non è direttamente connesso alla mia missione e alla mia posizione, sottoporrò il caso a una persona competente.
— Per eventuali contatti con i media faccio riferimento alla persona responsabile all'interno della mia autorità (ad esempio direzione del centro, dipartimento Comunicazione presso la sede centrale).
— Sono sempre neutrale, non discrimino e non giudico.
— Adotterò un approccio sensibile alla dimensione di genere, utilizzerò un linguaggio appropriato e proteggerò i colleghi che mi si chiede di sostenere.

Data/firma: _____

B. IL CASO DEI PAESI BASSI

ISTITUZIONE DI UNA SQUADRA INTEGRATA ADDETTA AGLI INCIDENTI IN RISPOSTA A INCIDENTI CRITICI

Di seguito è riportato il processo seguito (e il testo originale condiviso) dalla COA al momento di istituire la sua squadra addetta agli incidenti a livello di organizzazione (*ketenbreed calamiteitenteam* — KCT).

Protocollo del processo della squadra integrata addetta agli incidenti (KCT) — versione rivista del 16 gennaio 2018.

Introduzione. Nella catena dell'immigrazione, da qualche tempo si presta attenzione a incidenti come quelli dovuti a problemi psicologici, gravi disordini dell'ordine pubblico, della pace e della sicurezza, scioperi della fame e della sete, suicidi, tentativi e minacce di suicidio da parte di cittadini stranieri.

Il 22 ottobre 2012 è stato approvato il memorandum relativo all'istituzione di una KCT. È stato convenuto che i partner della catena, vale a dire l'Agenzia centrale per l'accoglienza dei richiedenti asilo (COA), il Servizio per l'immigrazione e la naturalizzazione [Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)], il Servizio per il rimpatrio e la partenza [Dienst Terugkeer en Vertrek (DT & V)] e l'Agenzia per gli istituti di custodia [Dienst Justiële Inrichtingen (DJI)], dovrebbero informare direttamente la KCT degli incidenti, indipendentemente dal livello di intensità, in modo che nessun intervento sia ostacolato dalla mancanza di un adeguato trasferimento di informazioni.

Il protocollo contiene accordi generali sulle modalità in cui i partner della catena dell'immigrazione si informano reciprocamente in merito agli incidenti e, se necessario, cooperano tra di loro.

Catena dell'immigrazione. La piccola catena dell'immigrazione è costituita da IND, COA e DT & V. Ogni organizzazione ha responsabilità e competenze proprie nell'attuazione della politica per i cittadini stranieri sotto la responsabilità del segretario di Stato alla giustizia e alla sicurezza. Ciascuna organizzazione svolge il proprio ruolo in modo indipendente, ma in consultazione con i partner della catena e facendo affidamento su di essi. La DJI svolge un ruolo particolare nell'intero processo. La KCT coopera con la DJI se uno straniero soggiorna in un centro di trattenimento o è ammesso al centro giudiziario per l'assistenza fisica [Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (JCvSZ)] di Scheveningen.

La KCT risponde al cliente, la direzione generale degli Affari esteri, tramite il presidente del sottocomitato per l'asilo.

COORDINAMENTO DEGLI INCIDENTI ALL'INTERNO DELLA CATENA

Il concetto di incidenti

Ogni organizzazione all'interno della catena dell'immigrazione potrebbe trovarsi nella condizione di dover gestire incidenti. Per «incidente» si intende qualsiasi situazione in cui un gesto compiuto da un cittadino straniero, o la minaccia di tale gesto, crea o può creare un pericolo per lui stesso e/o per altri.

Date le molteplici forme che questo potrebbe assumere, non è possibile definire esattamente cosa debba considerarsi un incidente in questo contesto. L'attuazione della politica per gli stranieri, in cui rientrano il rifiuto delle domande di protezione internazionale e il rimpatrio forzato, può provocare una reazione negativa da parte di uno straniero.

Data l'importanza di un efficace trasferimento di informazioni e di un'applicazione uniforme del protocollo, è stato convenuto che la KCT sarà informata qualora un dipendente di IND, COA o DT & V lo ritenga opportuno. La redazione di una relazione è una responsabilità, ma è anche a discrezione del professionista incaricato. Un'eccezione a questa regola è stata fatta per gli incidenti che si verificano in una sede della DJI o presso il JCvSZ. Gli incidenti che avvengono in questi centri devono essere comunicati, registrati e gestiti dalla DJI. Il dipendente del DT & V (collegato a una sede della DJI) stabilisce se e quando l'incidente debba essere segnalato alla KCT. Può anche accadere che il servizio medico del JCvSZ riferisca alla KCT. In tale situazione la KCT contatterà sempre il supervisore incaricato del caso della persona coinvolta.

Data la loro molteplicità e la loro natura differente, non è necessario che la KCT intervenga su tutte le relazioni. I partner della catena hanno anche accordi interni su come intervenire in caso di incidenti. La KCT si concentra principalmente sulle relazioni riguardanti gli stranieri che soggiornano in un centro per i richiedenti asilo o in un centro di trattenimento. In caso di incidenti imminenti che coinvolgono cittadini stranieri, compresi quelli privi di diritto di soggiorno che sono stati ospitati in un comune o in una struttura specifica, è opportuno contattare l'associazione olandese per la salute mentale e i problemi di dipendenza, la polizia o il servizio di emergenza.

Si distinguono i seguenti quattro livelli di intensità:

1) uno straniero lancia segnali, ad esempio attraverso il linguaggio del corpo, che indicano il rischio che si verifichi un incidente;
2) una comunicazione verbale o scritta di uno straniero o del suo rappresentante autorizzato indica il rischio di un incidente;
3) uno straniero ha compiuto determinate azioni che indicano un rischio grave di incidente;
4) uno straniero ha compiuto determinate azioni che hanno provocato un incidente, ad esempio un tentativo di suicidio, che richiede un'azione immediata.

Se un dipendente di uno dei partner della catena ha accertato l'esistenza di una delle situazioni indicate sopra, questa può essere segnalata alla KCT. Tale relazione è redatta all'interno della propria organizzazione e trasmessa all'ufficio per la sicurezza della COA. Il dipendente della KCT valuterà il livello di intensità della relazione e, se necessario, adotterà misure immediate.

Stesura di una relazione - livelli di intensità 1 e 2
In linea di principio, per le relazioni che rientrano nei livelli di intensità 1 e 2, non vi sarà alcun intervento da parte della KCT. Al fine di prevenire incidenti ed escalation la KCT stabilisce quali partner della catena sono informati di una relazione. Si valuterà inoltre la necessità di una missione della KCT nonostante un livello di intensità basso.

L'Ufficio per la sicurezza della COA effettua la registrazione e la gestione delle relazioni delle tre organizzazioni. Queste informazioni sono immediatamente disponibili per tutti i partner della catena.

Stesura di una relazione — livelli di intensità 3 e 4
In caso di relazioni con livelli di intensità 3 e 4, la KCT può adottare le misure richieste a tal fine. Questa azione mira principalmente a stabilizzare l'incidente che ne deriva, in modo che l'organizzazione interessata possa svolgere i suoi compiti ordinari. La KCT può dare consigli, porre domande, chiedere di controllare lo straniero e, in ultima analisi, parlare con lo stesso.

La persona responsabile del caso/supervisore del processo primario rimane responsabile della valutazione e della gestione della procedura. La KCT non si assume alcuna responsabilità per le organizzazioni coinvolte. Il responsabile di sede rimane responsabile della qualità della vita e della sicurezza presso le sedi della COA. Ciò vale anche per il direttore delle sedi della DJI.

La valutazione delle relazioni si basa sulla presunta competenza del singolo dipendente che lavora quotidianamente con cittadini stranieri. Ogni organizzazione è responsabile della predisposizione di un processo interno che garantisca che la KCT sia informata in caso di incidente.

L'agente è sempre responsabile degli stranieri nel proprio carico di lavoro. Ogni relazione è inserita nel fascicolo personale dello straniero nei sistemi dell'IND e trasmessa durante l'elaborazione notturna al DT & V. Spetta all'agente della catena richiamare l'attenzione su uno straniero noto alla KCT nel corso di una riunione in cui ciascuna organizzazione è presente. Su richiesta è possibile porre domande alla KCT e consultare la KCT.

PROCEDURA DELLA KCT IN CASO DI INCIDENTI

Prima fase. Relazione alla KCT
Se si verifica un incidente viene inviata una relazione alla casella di posta elettronica della KCT,

che è monitorata 7 giorni alla settimana.

Seconda fase. Azione di prima linea della KCT
Se necessario, la KCT contatta il notificante e raccoglie, tra l'altro, le seguenti informazioni.

— Dove si sta verificando l'incidente?
— Quando è iniziato l'incidente?
— Chi ha inviato il segnale/chi ha identificato l'incidente?
— Qual è l'identità (compreso il numero V) dello straniero che ha provocato l'incidente?
— Qual è la natura dell'incidente (sciopero della fame/della sete, minaccia di suicidio o altro)?
— Il gesto dello straniero ha uno scopo? Se sì, quale?
— Quali iniziative sono già state intraprese?
— Chi è il punto di contatto sul posto?
— Sono necessarie cure mediche e, in caso affermativo, di che tipo?

La KCT può chiedere al notificante di tenere un resoconto fattuale del comportamento dello straniero e delle conversazioni che si svolgono. La KCT può anche fornire consulenza al notificante. Domande e/o consigli possono essere chiesti via e-mail o per telefono. Sulla base di tutte le informazioni ricevute, la KCT deciderà se sia necessaria una missione.

Terza fase. Missione effettiva della KCT
Se si giunge alla conclusione che è necessaria la missione della KCT, il dipendente della KCT stabilirà quando avrà luogo e quali dipendenti della KCT saranno coinvolti. Ciò avverrà in stretta consultazione con il direttore della KCT. Il presupposto è che, per quanto possibile, due dipendenti della KCT saranno inviati da organizzazioni diverse. Se in missione ci sono due dipendenti di sesso femminile della KCT quando lo straniero interessato è un uomo sarà assunto un interprete di sesso maschile. La sede sarà trasmessa tramite l'ufficio per la sicurezza e l'incarico sarà confermato.

Ai componenti della squadra addetta agli incidenti si raccomandano i seguenti argomenti di formazione (come suggeriti dalla COA).

— Comunicazione: come interagisce con lo straniero in una conversazione?
— Psichiatria: traumi, depressione, suicidio e paura.
— Scioperi della fame e della sete: le conseguenze psichiche e gli aspetti mentali.
— Come tenere una conversazione con una persona tendente al suicidio?
— Dilemmi etici.
— Come funziona il cervello?

— Come si procede a una de-escalation in una conversazione?
— Gestione del tempo.

Si raccomanda **inoltre** ai componenti della squadra di partecipare a una sessione di intervisione della durata di tre ore una volta ogni sei settimane.

Gli sforzi della KCT sono volti alla de-escalation e/o alla conclusione degli incidenti (delle minacce di incidenti). Ciò si ottiene tenendo una o più conversazioni con lo straniero in presenza di un interprete.

Prima della conversazione con lo straniero si organizza sempre un incontro preliminare presso la sede con l'autore della relazione o con altre persone coinvolte con lo straniero, ad esempio il supervisore. Dopo la missione viene fornito un feedback orale sulla conversazione, se possibile in presenza delle stesse persone che hanno partecipato alla riunione preliminare. Entro due giorni lavorativi dall'invio in missione sarà trasmessa una relazione scritta alle tre organizzazioni che la inoltreranno alle parti interessate e, se possibile, la salveranno nei sistemi informatici/nella banca dati.

Una relazione sarà chiusa quando la situazione si stabilizza e/o quando non ci sarà più bisogno del sostegno della KCT presso la sede in cui la persona a rischio sta soggiornando.

Quarta fase. Domande dopo la missione
È possibile che, durante una missione, sembrerà che lo straniero abbia domande da porre, ad esempio sulla durata della procedura o sul trasferimento in un'altra sede. A tali domande sarà data risposta nella misura del possibile durante la missione. Se gli agenti in missione non sono in grado di rispondere o hanno bisogno di ottenere prima informazioni da un'altra organizzazione, il caso sarà affidato al dirigente della KCT che, se necessario, contatterà l'alta dirigenza o un direttore.

Valutazione/prevenzione. Oltre a stabilizzare gli incidenti (de-escalation), l'obiettivo principale della KCT è la prevenzione (dell'escalation) degli incidenti. A tal fine è essenziale un adeguato scambio di informazioni. L'individuazione e l'analisi delle tendenze rientrano in questo sforzo. Ogni mese viene inviata al sottocomitato per l'asilo una relazione sulle attività della KCT e viene fornita una spiegazione delle relazioni di rilievo. La KCT valuterà periodicamente le attività e la cooperazione nella catena.

Rapporti con i media. Le informazioni relative agli incidenti sono trasmesse all'ufficio stampa del ministero della Giustizia e della Sicurezza che mantiene i contatti con il consiglio di amministrazione/la direzione dei vari partner della catena.

ALLEGATO 10. MODELLO DI SEGNALAZIONE DEGLI INCIDENTI CRITICI

Di seguito è riportato un modello di base che può essere utilizzato per la segnalazione di incidenti critici (il modulo si rifà a un modello di segnalazione utilizzato da Fedasil).

Denominazione dell'autorità	
Numero di notifica/registrazione	

INFORMAZIONI GENERALI	
Informazioni sulla relazione	
Struttura di accoglienza	
Autore della relazione	
Ora	
Data	
Ora dell'incidente	
Data dell'incidente	
Luogo dell'incidente	
Informazioni ricevute da	
Coinvolgimento della polizia	
Altri interventi esterni	
Coinvolgimento dei media	
Tempo impiegato per chiudere il caso	

INFORMAZIONI DI CARATTERE GENERALE SULL'INCIDENTE PERSONE COINVOLTE NELL'INCIDENTE	
Il residente o i residenti sono coinvolti	SÌ/NO
Tipo di incidente	
In breve, vittima e circostanze	
Il dipendente è coinvolto	SÌ/NO
Tipo di incidente	
In breve, vittima e circostanze	
La struttura è interessata	SÌ/NO
Tecnica utilizzata e circostanze	
Infortunio sul lavoro	SÌ/NO
Tipo di incidente	
Dove	

Informazioni sulle persone coinvolte (residenti che provocano l'incidente)

RESIDENTE O RESIDENTI COINVOLTI												
Nome	Numero di identificazione	Nazionalità	Data di nascita	Genere	Composizione familiare	Data di ingresso nella struttura	Gravità dell'impatto (bassa, media, alta)	Coinvolgimento: causa/presenza/ impatto	Incidente provocato	Conseguenze/sanzioni	Numero di sanzioni già ricevute	Altre osservazioni

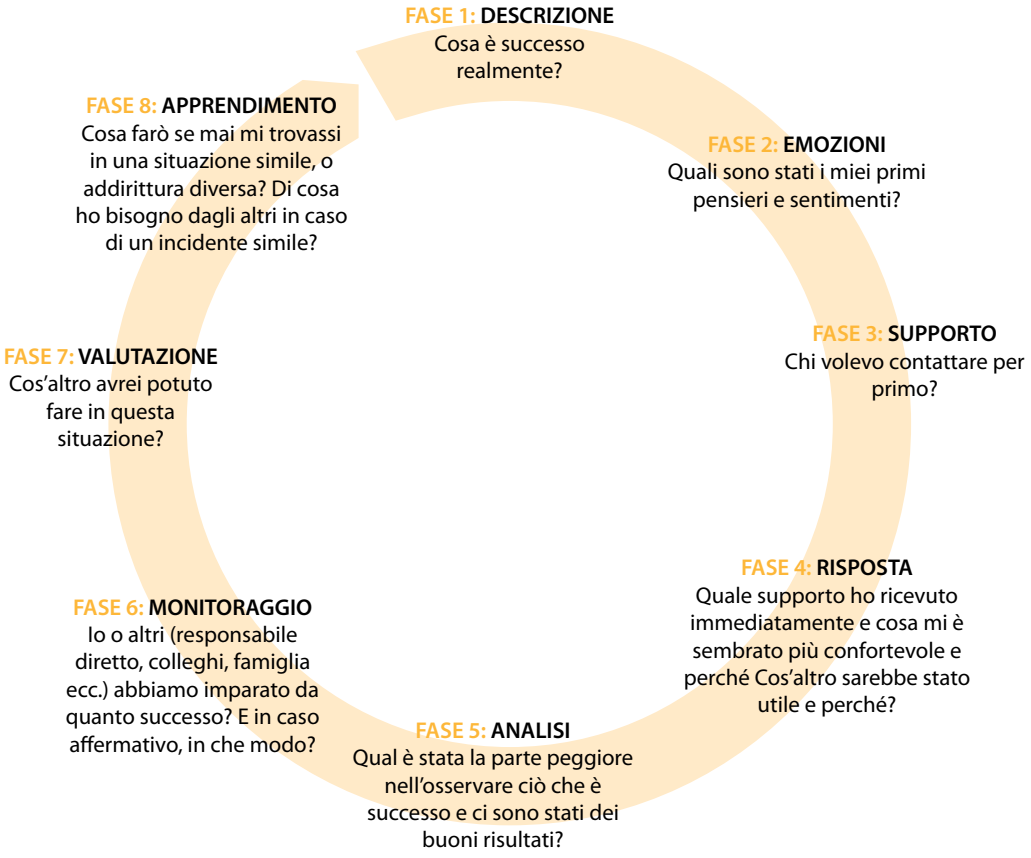
PERSONALE COINVOLTO					
Nome	Ruolo	Gravità dell'impatto	Infortunio sul lavoro	Squadra addetta allo stress attivata: sì/no	Altre osservazioni

DESCRIZIONE DELL'INCIDENTE
Contesto e circostanze precedenti l'incidente

ALLEGATO 11. STRUMENTO DI RIFLESSIONE DOPO IL VERIFICARSI DI UN INCIDENTE CRITICO

Un follow-up sistematico, ricorrendo alle domande riportate di seguito, può facilitare il processo volto a garantire che le persone coinvolte superino un incidente critico. Le domande possono essere utilizzate da facilitatori interni ed esterni con i componenti della squadra e gli agenti coinvolti, mentre lo strumento di riflessione può essere utilizzato in via autonoma anche dai funzionari di prima linea per rafforzare la loro resilienza e superare un incidente. Seguendo questo ciclo di domande gli agenti e le squadre coinvolti possono scoprire aspetti per imparare a evitare incidenti simili in futuro e hanno la possibilità di essere più preparati quando si verificano.

RIFLESSIONE PER GLI AGENTI COINVOLTI



ALLEGATO 12. STABILIRE CONFINI E TECNICHE DI GROUNDING DOPO UN INCIDENTE CRITICO

A. STABILIRE CONFINI: L'ESERCIZIO DELLA BOLLA MAGICA

I confini sani si possono immaginare come una «bolla magica» che ci avvolge. Prendetevi un minuto e sedetevi in un posto tranquillo dove non sarete distratti.

Immaginate che questa bolla invisibile vi circondi e vi protegga. Si può immaginare che la bolla magica sia del vostro colore preferito. Provate a chiudere per un attimo gli occhi mentre immaginate la vostra bolla magica personale. Lo strato sottile della bolla forma una sorta di schermo che vi protegge.

Sapete tuttavia che questo strato sottile permette all'ossigeno, alla luce, alle informazioni pertinenti, al cibo ecc. di entrare per nutrirvi e consentirvi di percepire, imparare e crescere in modo sano. La bolla magica si ingrandisce, creando più spazio intorno a voi per garantire privacy e sicurezza. Se lo decidete, si rimpicciolisce per concedervi all'occorrenza più intimità e più tempo. Prestate attenzione alla vostra bolla magica e imparerete a comprendere quando sarà ora che si ingrandisca e quando sarà invece il momento giusto per rimpicciolirla.

La definizione e il mantenimento di confini per quanto riguarda il volume di lavoro che accettiamo e l'interazione con i nostri colleghi o richiedenti sono associati all'assertività. Imparare a essere assertivi ma rispettosi è una competenza importante per prevenire il burnout. L'assertività può essere associata alla definizione di limiti al carico di lavoro o alle aspettative irrealistiche degli altri.

B. L'ESERCIZIO 5, 4, 3, 2, 1

Contando alla rovescia partendo da 5, il dipendente può usare i propri sensi per fare un elenco delle cose che lo circondano ([100]). Ad esempio, cinque cose che sente, quattro cose che vede, tre cose che può toccare da dove si trova, due cose di cui sente l'odore e, infine, una cosa di cui sente il sapore.

C. ESERCIZI DI RESPIRAZIONE

I dipendenti inspirano lentamente dal naso e poi espirano dalla bocca ([101]). Si concentrano sulla respirazione, percepiscono ogni respiro e fanno caso a cosa si prova a espirare

([100]) Panou, A. e Triantafyllou, D., *Crisis Management Intervention*, EASO.

([101]) Panou, A. e Triantafyllou, D., *Crisis Management Intervention*, EASO.

nuovamente. Provano a immaginare di inspirare calma, sicurezza e protezione e di espirare disagio, preoccupazione e ansia. Mentre inspirano immaginano che il respiro faccia entrare calma nel loro corpo. Mentre espirano visualizzano la preoccupazione che esce dal corpo per dissolversi nell'aria. Questo esercizio deve essere ripetuto più volte.

Per alcune persone è utile contare durante l'inspirazione (ad esempio 1, 2, 3, 4 ed espirare) perché così mantengono la mente concentrata senza correre il rischio che divaghi ritornando su quanto accaduto.

D. FOCUS SUGLI ESERCIZI «CHE COSA È OK»

Ci si siede o ci si allontana, si guarda intorno e si cerca di dire tre cose che sembrano giuste, che fanno sentire l'agente al sicuro o consolato e che sono familiari all'agente coinvolto; ad esempio, «vedo il mio collega in piedi accanto a me», «mi accorgo che il sole sta splendendo» e «so che nessuno è ferito».

E. FOCUS SULL'ESERCIZIO DEL TORNARE A SENTIRSI

Si consiglia all'agente coinvolto di fare un respiro profondo dal naso contando fino a tre e poi di espirare contando fino a quattro. La persona tocca/accarezza delicatamente e lentamente con le mani gli avambracci e la parte superiore delle braccia fino alla spalla. Può essere utile darsi dei leggeri pizzicotti e stringere i muscoli, ad esempio sulle cosce, per poi allungare delicatamente le gambe; scuotere le mani provoca sensazioni corporee ancora più forti.

ALLEGATO 13. PIANO DI AUTOASSISTENZA

Modello di piano di autoassistenza

AMBITO DI AUTOASSISTENZA	PRATICHE DI AUTOASSISTENZA DA INIZIARE/CONTINUARE	FREQUENZA DI VALUTAZIONE	ULTERIORI PRATICHE DA PROVARE
Fisico (mangiare regolarmente, fare esercizi ecc.)			
Emotivo/spirituale/mentale (partecipare a sessioni di consulenza, fare esercizi di meditazione, riconoscere i risultati conseguiti, trascorrere del tempo nella natura ecc.)			
Professionale (mantenere l'equilibrio tra vita professionale e vita privata, gestire il tempo, impegnarsi nello sviluppo di capacità ecc.)			
Personale/sociale (incontro/videochiamata/chiamata con amici e familiari ecc.)			
Finanziario (creare un bilancio per migliorare la qualità della vita)			

Seguono altri suggerimenti.

— Iniziate a tenere un diario per allentare la tensione e per garantire il proseguimento del processo di riflessione.
— Scrivete una lettera a voi stessi, ad esempio in merito alla soddisfazione professionale o alla vita privata. Descrivete cosa funziona e cosa deve cambiare. Aprite la lettera dopo un certo periodo (ad esempio sei mesi, un anno) e constatate i cambiamenti positivi e gli aspetti che richiedono maggiore attenzione.
— Riscoprite hobby vecchi e dimenticati (ad esempio cucinare/scrivere/ballare).
— Guardate un film che avete sempre desiderato guardare.
— Riposate e dormite quanto serve per riprendervi.
— Sfruttate la tecnologia (ad esempio i social media) per parlare regolarmente con amici/familiari non vicini o difficili da raggiungere a causa di altre circostanze (ad esempio durante una pandemia).

ALLEGATO 14. ESEMPIO DI PROGRAMMA DI FORMAZIONE INCENTRATO SUL BENESSERE DEL PERSONALE

L'EASO offre una serie di moduli di formazione sia per i funzionari addetti all'asilo sia per quelli addetti all'accoglienza, nonché per i formatori del settore. I moduli, i corsi per formatori e lo sviluppo professionale continuo coprono una serie di ambiti di competenza, tra cui le procedure di politica giuridica, la comunicazione, le norme professionali, il benessere professionale, la salute, la sicurezza e la protezione ([102]). Di seguito sono riportati gli argomenti di formazione raccomandati, incentrati sulle tre fasi di lavoro: accoglienza/pre-missione, servizio e fine del servizio/della missione.

PRIMA FASE: ACCOGLIENZA/PRE-MISSIONE

PRIMO PROGRAMMA DI INSERIMENTO: STRUTTURA ORGANIZZATIVA E SISTEMI ESISTENTI	
Obiettivo della formazione	Al nuovo dipendente viene impartita una formazione di inserimento o di orientamento per acquisire familiarità con: — il nuovo ambiente di lavoro; — il contesto di un'organizzazione o di un'autorità (fondazione, missione, obiettivi); — la struttura organizzativa e la squadra dirigenziale; — i componenti della squadra (squadra principale e squadre associate); — le procedure operative standard — quadro generale; — i compiti generali; — il codice di condotta; — la politica antifrode e anticorruzione; — la politica antimolestie sessuali o politiche simili; — i canali di comunicazione; — le politiche esistenti nell'organizzazione e le varie utilità (politiche in materia di remunerazione e benefici del personale, assistenza medica e psicologica).
Descrizione dei contenuti	A seconda dei compiti previsti per il nuovo dipendente, alcuni aspetti saranno diversi durante l'inserimento. Se per lo svolgimento delle sue mansioni è assegnato a diverse sedi il dipendente sarà guidato e avrà la possibilità di visitare tutte le sedi sotto la sua dirigenza.
Formato proposto per la formazione	Unità di studio in presenza, online o a distanza. Un referente dei vari dipartimenti farà una breve presentazione (in forma orale, compresi dépliant con materiale informativo pertinente) ai nuovi dipendenti e condividerà i recapiti in caso di domande di follow-up.
Vantaggi	— Crea un senso di accoglienza e di appartenenza all'autorità/agenzia. — Rafforza la fiducia del dipendente nell'organizzazione. — Infonde un senso di fiducia per iniziare le nuove mansioni previste.
Durata raccomandata della formazione	A seconda delle dimensioni dell'organizzazione/del compito e del ruolo: da tre giorni a un mese per acquisire familiarità con i nuovi compiti.
Categoria di personale	Tutti i nuovi dipendenti.
Periodo di realizzazione	Primo mese di servizio.

([102]) Per ulteriori informazioni si rimanda alle norme professionali e alle norme in materia di istruzione del quadro europeo delle qualifiche settoriali.

SECONDO PROGRAMMA DI INSERIMENTO: ATTREZZATURE E IMPIANTI TECNICI	
Obiettivo della formazione	Al nuovo dipendente viene impartita una formazione di inserimento o di orientamento per acquisire familiarità con quanto segue: — uffici e relative funzioni (chi trovare dove, ubicazione di cose pratiche quali fotocopiatrici, bagni, mensa, parcheggi); — norme per l'uso delle attrezzature di lavoro; — norme per l'uso delle pertinenti piattaforme online interne (ad esempio software informatico pertinente per il personale addetto all'asilo, come Eurodac, portale COI); — politica e orientamenti in materia di protezione dei dati.
Descrizione dei contenuti	Questo modulo di formazione prevede: — l'utilizzo delle attrezzature per ufficio pertinenti (stampanti, fotocopiatrici, proiettori, apparecchiature video, apparecchiature audio, tecnologie della comunicazione, materiali di pronto soccorso); — l'utilizzo delle piattaforme di comunicazione interne dell'organizzazione; — il software e le piattaforme informatiche pertinenti per il personale addetto all'asilo (ad esempio, Maris in Germania, Eurodac, portale COI).
Formato proposto per la formazione	Unità di studio/comunicazione di informazioni in presenza, online o a distanza (opuscoli, flussi di azioni, elenchi di contatti).
Vantaggi	I nuovi agenti acquisiscono familiarità con i loro nuovi ambienti di lavoro in termini di infrastrutture, attrezzature, logistica e norme d'uso.
Durata raccomandata della formazione	4 ore
Categoria di personale	Tutti i nuovi dipendenti.
Periodo di realizzazione	Primo mese di servizio.
TERZO PROGRAMMA DI INSERIMENTO: SICUREZZA E PROTEZIONE	
Obiettivo della formazione	La formazione in materia di sicurezza e protezione è impartita a tutti i dipendenti per acquisire familiarità con la politica e le procedure in vigore in materia di sicurezza e protezione e con i canali di comunicazione pertinenti.

Descrizione dei contenuti	Questo modulo di formazione prevede:
	— addestramento al pronto soccorso;
	— istruzione antincendio;
	— briefing sulla sicurezza (anche per la missione);
	  — piano di evacuazione ed elenco dei contatti di emergenza;
	  — misure di protezione relative alla salute da osservare (ad esempio COVID-19, Ebola e altre possibili malattie trasmissibili);
	— sicurezza sul lavoro, sicurezza basata sui comportamenti, cultura della sicurezza e perimetro di sicurezza.

Formato proposto per la formazione	Unità di studio/comunicazione di informazioni in presenza, online o a distanza (opuscoli, flussi di azione, elenchi di contatti ecc.).
Vantaggi	— Definisce il quadro dei diritti e delle responsabilità dei dipendenti in materia di sicurezza e protezione. — Garantisce che i dipendenti siano protetti dalle lesioni provocate da infortuni sul lavoro. — Rafforza la fiducia del dipendente nell'organizzazione.
Durata raccomandata della formazione	4 ore
Categoria di personale	Tutti i nuovi dipendenti.
Periodo di realizzazione	Primo mese di servizio.

NB: COI, informazioni sul paese di origine.

SECONDA FASE: FASE DI SERVIZIO/SOSTEGNO CONTINUO

Sviluppo professionale

ASSUNZIONE, SELEZIONE DEL PERSONALE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE	
Obiettivo della formazione	Fornire orientamenti strutturati sulle procedure da seguire e sulle competenze necessarie per l'assunzione del personale e la valutazione delle prestazioni lavorative.
Descrizione dei contenuti	Questo modulo di formazione prevede: — procedure di assunzione; — procedure di selezione; — svolgimento di colloqui e test di assunzione; — procedure di valutazione delle prestazioni; — obiettivi della valutazione; — esecuzione della valutazione ed elaborazione dei risultati.
Formato proposto per la formazione	Unità di studio in presenza, online o a distanza.
Vantaggi	Acquisizione di conoscenze sulle procedure dell'organizzazione in materia di assunzione, selezione e valutazione e miglioramento delle competenze nello svolgimento di tali procedure nel contesto dell'asilo.
Durata raccomandata della formazione	8-12 ore (a seconda del livello dei partecipanti).
Categoria di personale	Personale addetto alle RU.
Periodo di realizzazione	Primo mese di servizio.
MODULI DI FORMAZIONE PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE CHE RIGUARDANO I FUNZIONARI ADDETTI AI CASI ([103])	
Obiettivo della formazione	Fornire indicazioni di base sulla protezione internazionale e sul sistema europeo comune di asilo, comprese le competenze pratiche per attuare le direttive e i regolamenti europei. Inoltre, gli Stati membri mettono a disposizione un'unità di formazione in materia di asilo nello Stato membro specifico che fornirà informazioni su come i quadri internazionali ed europei si applicano al contesto nazionale e sono collegati alla legislazione nazionale.
Descrizione dei contenuti	I contenuti potrebbero comprendere i seguenti argomenti: il sistema europeo comune di asilo, con particolare attenzione alla direttiva sulle procedure di asilo; inclusione; valutazione delle prove; tecniche di colloquio, anche con gruppi vulnerabili, compresi i minori; processo decisionale; importanza delle informazioni sui paesi di origine; genere, identità di genere e orientamento sessuale; esclusione ecc.
Formato proposto per la formazione	Unità di studio in presenza, online o a distanza.
Vantaggi	— Si rafforza la capacità professionale del personale di svolgere le proprie mansioni. — Conoscenza di come tradurre nella pratica quotidiana i regolamenti/le direttive per garantire un approccio comune in materia di asilo in tutta l'Europa.
Durata raccomandata della formazione	A seconda del numero di anni di esperienza dei partecipanti.
Categoria di personale	Tutti i nuovi operatori addetti ai casi/aggiornamenti per gli operatori addetti ai casi esistenti.
Periodo di realizzazione	Dopo il periodo di prova/moduli di aggiornamento.

([103]) Il programma di formazione dell'EASO offre un'ampia gamma di moduli riguardanti le competenze, le conoscenze e le responsabilità necessarie ai funzionari per svolgere le loro mansioni e i loro compiti quotidiani.

MODULI DI FORMAZIONE PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE CHE RIGUARDANO I FUNZIONARI ADDETTI ALL'ACCOGLIENZA ([104])	
Obiettivo della formazione	Avere indicazioni di base sulla protezione internazionale e sul sistema europeo comune di asilo, comprese le competenze pratiche per l'attuazione delle direttive e dei regolamenti europei nei contesti dell'accoglienza. Gli Stati membri potrebbero fornire un modulo aggiuntivo sul modo in cui i quadri internazionali ed europei in materia di asilo si applicano al contesto nazionale e sono collegati alla legislazione nazionale.
Descrizione dei contenuti	Il contenuto potrebbe includere il sistema europeo comune di asilo, con particolare attenzione alla direttiva sulle condizioni di accoglienza e agli orientamenti nazionali in materia di accoglienza; garanzie per le persone vulnerabili; condizioni di accoglienza dei minori; importanza dell'informazione; genere, identità di genere e orientamento sessuale; pianificazione di emergenza; diritto internazionale in materia di rifugiati; diritti umani ecc.
Formato proposto per la formazione	Unità di studio in presenza, online o a distanza.
Vantaggi	Conoscenza di come tradurre nella pratica quotidiana i regolamenti/le direttive per garantire un approccio comune in materia di asilo in tutta l'Europa.
Durata raccomandata della formazione	A seconda del numero di anni di esperienza dei partecipanti.
Categoria di personale	Tutti i nuovi funzionari addetti all'accoglienza/aggiornamenti per i funzionari addetti all'accoglienza esistenti.
Periodo di realizzazione	Dopo il periodo di prova/moduli di aggiornamento consigliati.
PROTEZIONE DEI DATI	
Obiettivo della formazione	Fornire orientamenti strutturati sulle procedure da seguire per quanto riguarda la protezione dei dati, sia nella comunicazione interna che nei confronti dei soggetti esterni e dei principali gruppi destinatari del lavoro (ossia i richiedenti).
Descrizione dei contenuti	Questo modulo di formazione prevede: — norme dell'UE sulla protezione dei dati; — riservatezza dei dati (norme per la raccolta, il trattamento, la condivisione, l'archiviazione e la cancellazione dei dati); — sicurezza dei dati (meccanismi di applicazione della protezione dei dati); — diritti in materia di protezione dei dati; — risposte alle violazioni dei dati.
Formato proposto per la formazione	Unità di studio in presenza, online o a distanza.
Vantaggi	Acquisizione di conoscenze sugli orientamenti e sulle procedure dell'organizzazione in materia di protezione dei dati.
Durata raccomandata della formazione	2-4 ore (a seconda del ruolo e della funzione).
Categoria di personale	Tutto il personale.
Periodo di realizzazione	Primo mese di servizio.

Sviluppo di competenze trasversali

COMUNICAZIONE E TECNICHE DI COMUNICAZIONE ([105])	
Obiettivo della formazione	Offrire un'introduzione sull'uso di strumenti e strategie di comunicazione efficaci sul luogo di lavoro a sostegno di buone prestazioni professionali e di interazioni sane e costruttive all'interno della squadra, anche in situazioni di conflitto.

([104]) Il programma di formazione dell'EASO offre un'ampia gamma di moduli riguardanti le competenze, le conoscenze e le responsabilità necessarie ai funzionari per svolgere le loro mansioni e i loro compiti quotidiani.

([105]) Il programma di formazione dell'EASO offre un'ampia gamma di moduli riguardanti lo sviluppo di competenze trasversali.

Descrizione dei contenuti	Questo modulo di formazione prevede: — il ciclo della comunicazione: parlare- ascoltare/sentire- comprendere- negoziare- concordare- agire; — ostacoli e facilitatori di una comunicazione efficace; — tipi di comunicazione/comportamento; — appartenenza alla squadra e dinamiche di gruppo; — stabilire confini; — tecniche di negoziazione; — comunicazione e gestione dei conflitti; — individuazione delle fonti di conflitto (psicologiche, organizzative); — gestione della rabbia; — strategie di risoluzione dei conflitti (evitare, scendere a compromessi, assecondare, collaborare); — strategie per evitare i conflitti (all'interno delle squadre, con i clienti); — strategie di de-escalation.
Formato proposto per la formazione	Unità di studio in presenza, online o a distanza.
Vantaggi	— Miglioramento delle competenze in materia di comunicazione efficace sul luogo di lavoro, evitando malintesi, risposta costruttiva alle critiche, empatia sul posto di lavoro. — Maggiore consapevolezza di comunicare in modo costruttivo ed efficace sul luogo di lavoro.
Durata raccomandata della formazione	2-4 ore.
Categoria di personale	Tutto il personale con funzioni dirigenziali e i funzionari di prima linea.
Periodo di realizzazione	Dopo il periodo di prova/moduli di aggiornamento consigliati.
GESTIONE DELLO STRESS	
Obiettivo della formazione	Sensibilizzare gli agenti in merito alle fonti e ai segnali di stress e burnout, nonché ai modi per evitare e affrontare lo stress.
Descrizione dei contenuti	Questo modulo di formazione prevede: — una descrizione generale dello stress, dello stress cronico, del burnout e del trauma vicario; — competenze di base per individuare, prevenire e gestire il proprio stress e quello degli agenti; — meccanismi di coping negativi e positivi e rafforzamento della resilienza; — conoscenza di base della gestione degli incidenti critici; — autoassistenza e strumenti di autoassistenza (prevenzione dello stress).
Formato proposto per la formazione	Unità di studio in presenza, online o a distanza.
Vantaggi	La consapevolezza della gestione dello stress e le relative competenze consentono di migliorare la motivazione, la produttività e la comunicazione sul lavoro, contribuendo a mantenere il benessere.
Durata raccomandata della formazione	8-16 ore (a seconda delle responsabilità).
Categoria di personale	Tutto il personale con funzioni dirigenziali e tutti i funzionari di prima linea.
Periodo di realizzazione	Dopo il periodo di prova/moduli di aggiornamento consigliati.
SENSIBILIZZAZIONE INTERCULTURALE	
Obiettivo della formazione	Fornire informazioni generali e competenze riguardo al lavoro in contesti culturalmente diversi, spiegare comportamenti che possono sembrare poco familiari o poco chiari e sensibilizzare in merito alle politiche di tutela e antidiscriminazione nel settore. Aumentare la consapevolezza culturale, la conoscenza e la comunicazione dei partecipanti.
Descrizione dei contenuti	Questo modulo di formazione prevede: — diversità culturale; — ruoli di genere in vari contesti culturali; — concetti di genere, età, tempo e lavoro in vari contesti culturali; — politiche di tutela e antidiscriminazione;
Formato proposto per la formazione	Unità di studio in presenza, online o a distanza.

Vantaggi	— Consapevolezza culturale e comprensione dell'impatto delle differenze culturali nel lavoro con i clienti e sul luogo di lavoro. — Una migliore comprensione delle sfide culturali cui si fa fronte nei luoghi di lavoro multiculturali. — Rafforzare la sensibilità e le competenze culturali.
Durata raccomandata della formazione	2-4 ore.
Categoria di personale	Tutto il personale con funzioni dirigenziali e personale addetto all'asilo.
Periodo di realizzazione	Dopo il periodo di prova/moduli di aggiornamento consigliati.
GESTIONE E LEADERSHIP NEL CONTESTO DELL'ASILO	
Obiettivo della formazione	Introduzione ai principali stili e competenze di gestione e loro applicazione nel contesto dell'asilo.
Descrizione dei contenuti	Questo modulo di formazione prevede: — definizione di gestione e leadership; — dimensioni della leadership (tipi di leadership); — aspettative nei confronti dei dirigenti; — leadership nella gestione quotidiana e nella gestione del tempo; — teorie di gestione; — pensiero strategico e pianificazione strategica/pianificazione di emergenza; — processo decisionale; — delega; — gestione di carichi di lavoro equilibrati (principi e vantaggi); — gestione dell'equilibrio tra qualità ed efficienza.
Formato proposto per la formazione	Unità di studio in presenza, online o a distanza.
Vantaggi	Maggiore consapevolezza delle capacità e delle tecniche di gestione per un processo decisionale efficace e una leadership di squadra costruttiva.
Durata raccomandata della formazione	8-12 ore.
Categoria di personale	Tutto il personale con funzioni dirigenziali.
Periodo di realizzazione	Dopo il periodo di prova/moduli di aggiornamento consigliati.
TEAM BUILDING.	
Obiettivo della formazione	Fornire ai dirigenti conoscenze sistematiche su come istituire una squadra e mantenere dinamiche di squadra positive.
Descrizione dei contenuti	Questo modulo di formazione prevede: — tecniche di team building; — fasi di team building e dinamiche di squadra; — cosa rende una squadra vincente e cosa può rovinare il lavoro di squadra? — individuare e sfruttare i punti di forza dei componenti della squadra; — messa in pratica di una collaborazione efficace con i componenti della squadra; — attività di team building; — gestione dei conflitti all'interno delle squadre; — coaching: cos'è il coaching? /differenza tra coaching e tutoraggio; — coaching: lo spettro del coaching; — coaching: ascolto attivo e blocchi dell'ascolto.
Formato proposto per la formazione	Unità di studio in presenza, online o a distanza.
Vantaggi	Aumentare la conoscenza e la consapevolezza delle dinamiche di squadra per promuovere la fiducia, la soddisfazione, una buona comunicazione e una gestione efficace dei conflitti all'interno delle squadre. Migliorare il funzionamento di una squadra in generale, sviluppando relazioni interpersonali, chiarendo i ruoli o risolvendo i problemi esistenti.
Durata raccomandata della formazione	8-16 ore.
Categoria di personale	Tutto il personale con funzioni dirigenziali.
Periodo di realizzazione	Durante il servizio, dopo il periodo di prova.

GESTIONE DEGLI INCIDENTI CRITICI	
Obiettivo della formazione	Fornire una conoscenza di base della natura degli incidenti critici connessi al contesto dell'asilo, della relativa gestione e dei meccanismi di coping.
Descrizione dei contenuti	Questo modulo di formazione prevede: — incidenti critici (natura e tipo); — strategie di gestione di un incidente critico (rafforzamento della resilienza dei singoli agenti); — strategie di gestione di un incidente critico (sostegno del dirigente alle squadre e ai loro componenti); — trauma: segnali e meccanismi di coping; — sostegno immediato, a medio e lungo termine; — sostegno organizzativo e collegiale; — debriefing ed esperienze acquisite.
Formato proposto per la formazione	Unità di studio in presenza, online o a distanza.
Vantaggi	Capacità di follow-up tempestivo del personale dopo un incidente critico.
Durata raccomandata della formazione	12-16 ore (in particolare per il personale in un contesto operativo).
Categoria di personale	Tutto il personale con funzioni dirigenziali e i funzionari di prima linea.
Periodo di realizzazione	Durante la fase di servizio/moduli di aggiornamento consigliati.

TERZA FASE: FINE DEL SERVIZIO/POST-MISSIONE

PREPARAZIONE ALL'USCITA	
Obiettivo della formazione	Garantire che le persone siano a conoscenza di quali documenti devono essere compilati (o che sono utili da prendere in considerazione) da parte degli agenti e dei dirigenti uscenti.
Descrizione dei contenuti	Questo modulo di formazione prevede: — svolgimento di debriefing/feedback di uscita costruttivi; — consegna della documentazione; — preparazione dei documenti (referenze, dichiarazioni di prestazione ecc.).
Formato proposto per la formazione	Unità di studio in presenza, online o a distanza.
Vantaggi	Garantire una transizione agevole tra un collega che si prepara a uscire dalla squadra e un potenziale componente entrante della squadra, compresa la condivisione delle informazioni e delle esperienze acquisite.
Durata raccomandata della formazione	2 ore.
Categoria di personale	Tutto il personale con funzioni dirigenziali/il personale addetto alle RU.
Periodo di realizzazione	Durante la fase di servizio.

ALLEGATO 15. DISCUSSIONE IN FOCUS GROUP

Si dovrebbe mantenere la riservatezza e cercare sempre l'unanimità. Il facilitatore può registrare tutto ciò che viene discusso nella FGD, mentre la condivisione dei dettagli e la sintesi dei punti principali dovrebbero essere effettuate d'intesa con tutti i componenti. La FGD non è obbligatoria e i dipendenti dovrebbero essere informati fin dall'inizio dello scopo della FGD e delle modalità di condivisione delle informazioni.

Lista di controllo: FGD ([106])

I. PROGETTAZIONE DI UNA FGD
Definire lo scopo
Stilare un elenco di domande chiave
Chiedere l'autorizzazione sotto il profilo etico
Individuare e reclutare i partecipanti
Garantire una composizione omogenea (ad esempio per quanto riguarda genere, età, lingua)
Decidere il numero di partecipanti
Selezionare un facilitatore e un assistente (uno per la facilitazione e uno per prendere appunti)
Decidere il numero di focus group
Individuare un luogo adatto
Assicurarsi che il luogo sia accessibile e di dimensioni adeguate
Preparare i materiali (cartellini con nomi, moduli di consenso, elenco delle presenze, dispositivi di registrazione)
II. Raccolta dei dati
Preparazione prima della sessione
Familiarizzazione con le dinamiche di gruppo, il copione e la disposizione dei posti a sedere
Facilitazione della sessione
Presentazioni (nomi di ciascun gruppo di componenti, questioni di riservatezza, regole di base)
Facilitare (discutere, riflettere, fare pause, registrare e osservare la discussione)
Seguire le domande e approfondire le tematiche
Scrivere tutte le risposte di fianco alle domande utilizzando un formato specifico (il co-facilitatore prende appunti)
Concludere

([106]) Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J. e Mukherjee, N., «The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation», *Methods in Ecology and Evolution*, Vol. 9, 2018, pagg. 20-32.

III. Analisi
Analizzare il contenuto
Tematiche principali
Elenco/classifica
Analisi dei contenuti
Analisi della discussione
Scegliere il pubblico per i risultati
Predisporre il feedback da trasmettere ai dirigenti
Proseguire con i punti di intervento successivi

PER CONTATTARE L'UE

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

Telefonicamente o per e-mail
Europe Direct è un servizio che risponde alle vostre domande sull'Unione europea. Il servizio è contattabile:
– al numero verde: 00 800 6 7 8 9 10 11 (presso alcuni operatori queste chiamate possono essere a pagamento),
– al numero +32 22999696, oppure
– per e-mail dal sito https://europa.eu/european-union/contact_it

PER INFORMARSI SULL'UE

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

Pubblicazioni dell'UE
È possibile scaricare o ordinare pubblicazioni dell'UE gratuite e a pagamento dal sito http://op.europa.eu/it/publications. Le pubblicazioni gratuite possono essere richieste in più esemplari contattando Europe Direct o un centro di informazione locale (cfr. https://europa.eu/european-union/contact_it).

Legislazione dell'UE e documenti correlati
La banca dati Eur-Lex contiene la totalità della legislazione UE dal 1952 in poi in tutte le versioni linguistiche ufficiali: http://eur-lex.europa.eu

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

Ufficio delle pubblicazioni
dell'Unione europea