



Praktisk vejledning om asyl- og modtagelsesmedarbejderes trivsel

Del III: Overvågning og evaluering

*EASO's serie
af praktiske vejledninger*

September 2021



Praktisk vejledning om asyl- og modtagelsesmedarbejderes trivsel

Del III: Overvågning og evaluering

*EASO's serie
af praktiske vejledninger*

September 2021

Ansvarsfraskrivelse

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



Manuskript afsluttet i august 2022.

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

Luxembourg: Den Europæiske Unions Publikationskontor, 2022.

Print	ISBN 978-92-9487-586-0	doi:10.2847/379543	BZ-02-21-924-DA-C
PDF	ISBN 978-92-9487-565-5	doi:10.2847/779	BZ-02-21-924-DA-N

© Det Europæiske Asylstøttekontor, 2021

Eftertryk tilladt med kildeangivelse.

Ved enhver anvendelse eller eftertryk af billeder eller andet materiale, der ikke er omfattet af EASO's ophavsret, skal der indhentes tilladelse direkte fra indehaverne af ophavsrettighederne.

TAK

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

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

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

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

OM VEJLEDNINGEN

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

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

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

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

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

Hvordan hænger denne vejledning sammen med national lovgivning og praksis? Dette er et »blødt« konvergensværktøj, der ikke er juridisk bindende. Det afspejler god praksis,

som er delt af EU+-landene og deres eksperter, og som er blevet omsat til standarder, der skal vejlede myndighederne i deres indsats inden for medarbejdertrivsel.

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

INDHOLDSFORTEGNELSE

Tak	3
Om vejledningen	4
Forkortelser	7
Baggrund	8
1. INDLEDNING	10
1.1. Primær målgruppe for denne praktiske vejledning	13
1.2. Sådan bruges denne praktiske vejledning	14
2. OVERVÅGNING OG EVALUERING AF MEDARBEJDERTRIVSEL	18
2.1. Programforvaltning og resultatbaseret overvågning	21
2.2. Overvejelser omkring fastsættelse af indikatorer	25
2.3. Standarder og indikatorer for overvågning af medarbejdertrivsel	26
2.4. Reference- og endlineundersøgelser og-mål	30
3. PAKKE TIL OVERVÅGNING AF KVALITETEN AF MEDARBEJDERTRIVSEL	34
3.1. Vejledning for overvågningsmedarbejdere (værktøj 1)	36
3.2. Reference- og endlineundersøgelse vedrørende medarbejdertrivsel (værktøj 2)	38
3.3. Overvågning af fremskridt inden for medarbejdertrivsel (værktøj 3)	42
4. OVERVÅGNINGS-OG EVALUERINGSRAPPORTER	54
BILAG	56
Bilag 1. Definitioner	57
Bilag 2. Foranstaltninger for medarbejdertrivsel	60
Bilag 3. Model for mandat for en overvågnings- og evalueringsmedarbejder	69
Bilag 4. Feedbackmøder	71
Bilag 5. Model for medarbejdertrivselsstrategi	73
Bilag 6. Risikovurderingsmodel	76

FORKORTELSER

EASO	Det Europæiske Asylstøttekontor
EU	Den Europæiske Union
EU-OSHA	Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur
EU+-landene	Den Europæiske Unions medlemsstater og associerede lande
HR	menneskelige ressourcer
QB	kvalitetsbenchmark

BAGGRUND

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

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

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

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

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

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

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

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



1. INDLEDNING

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

I forhold til denne praktiske vejledning kan disse risikofaktorer opdeles i **to** hovedkategorier ⁽³⁾.

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



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

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

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

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

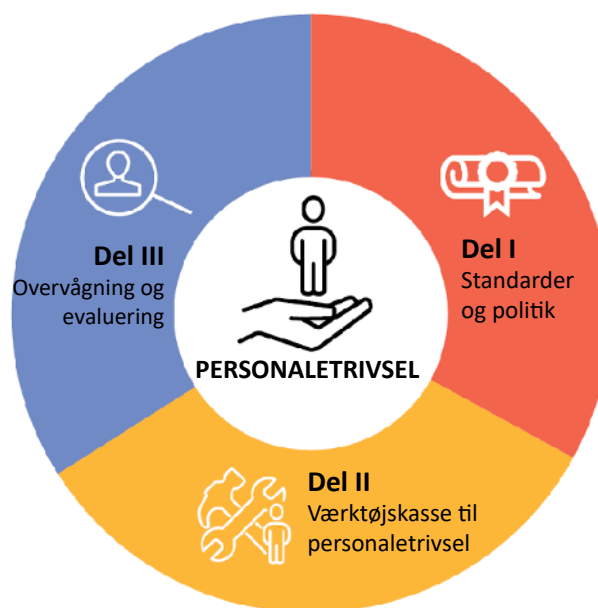
(5) Mezomo, D. S. og de Oliveira, T. S., »Stress prevention and management program for public security professionals«, i Rossi, A. M., Meurs, J. A. og Perrewé P. L. (red.), *Stress and Quality of Working Life — Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC,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

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

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

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

FIGUR 1. En holistisk tilgang til medarbejdertrivsel



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

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

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

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

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

1.1. PRIMÆR MÅLGRUPPE FOR DENNE PRAKTISKE VEJLEDNING

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

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

Den primære målgruppe for del III i den *praktiske vejledning om asyl- og modtagelsesmedarbejderes trivsel* er medarbejdere, som myndighederne har udpeget til at forestå overvågning og evaluering. Der kan være tale om interne overvågnings- og evalueringsmedarbejdere ⁽⁷⁾ eller team, som bistås af eksterne specialister, hvor der er behov for det. Resultaterne af de løbende vurderinger og overvågnings- og evalueringsøvelser deles med den øverste ledelse, HR og relevante trivselsstøtteteam. De indhøstede erfaringer indgår i ledelsens og HR-afdelingens eksisterende strategi for medarbejdertrivsel til gavn for alle myndighedens medarbejdere.

De vigtigste målgrupper for denne del af EASO's praktiske vejledning er derfor overvågnings- og evalueringsmedarbejdere, HR-medarbejdere og de relevante trivselsstøtteteam.

1.2. SÅDAN BRUGES DENNE PRAKTISKE VEJLEDNING

Formålet med denne praktiske vejledning er at støtte ledere i deres indsats for at forebygge, reducere og håndtere belastning af medarbejdere, der arbejder i en asyl- og modtagelsessammenhæng. Belastninger og sundhedsrisici på arbejdspladsen er en almindelig situation, som alle organisationer står over for og skal håndtere. Arbejdsbelastning skyldes ofte manglende evne til at håndtere stress og pres på arbejdspladsen og kan være til skade for både den enkelte medarbejder og hele organisationen ⁽⁸⁾.

For at sikre, at myndighederne lever op til deres omsorgspligt, anbefales det derfor at udpege en kontaktperson/et kontaktteam, der skal udføre regelmæssige overvågningsaktiviteter vedrørende opfattelsen af vellykkede medarbejdertrivselsforanstaltninger ⁽⁹⁾. Det at have en udpeget person beskrives i de **otte standarder for medarbejdertrivsel** ⁽¹⁰⁾ i [del I: Standarder og politik](#). Standarderne danner rammen og har alle **lige stor værdi**. Ingen standard er vigtigere end de andre.

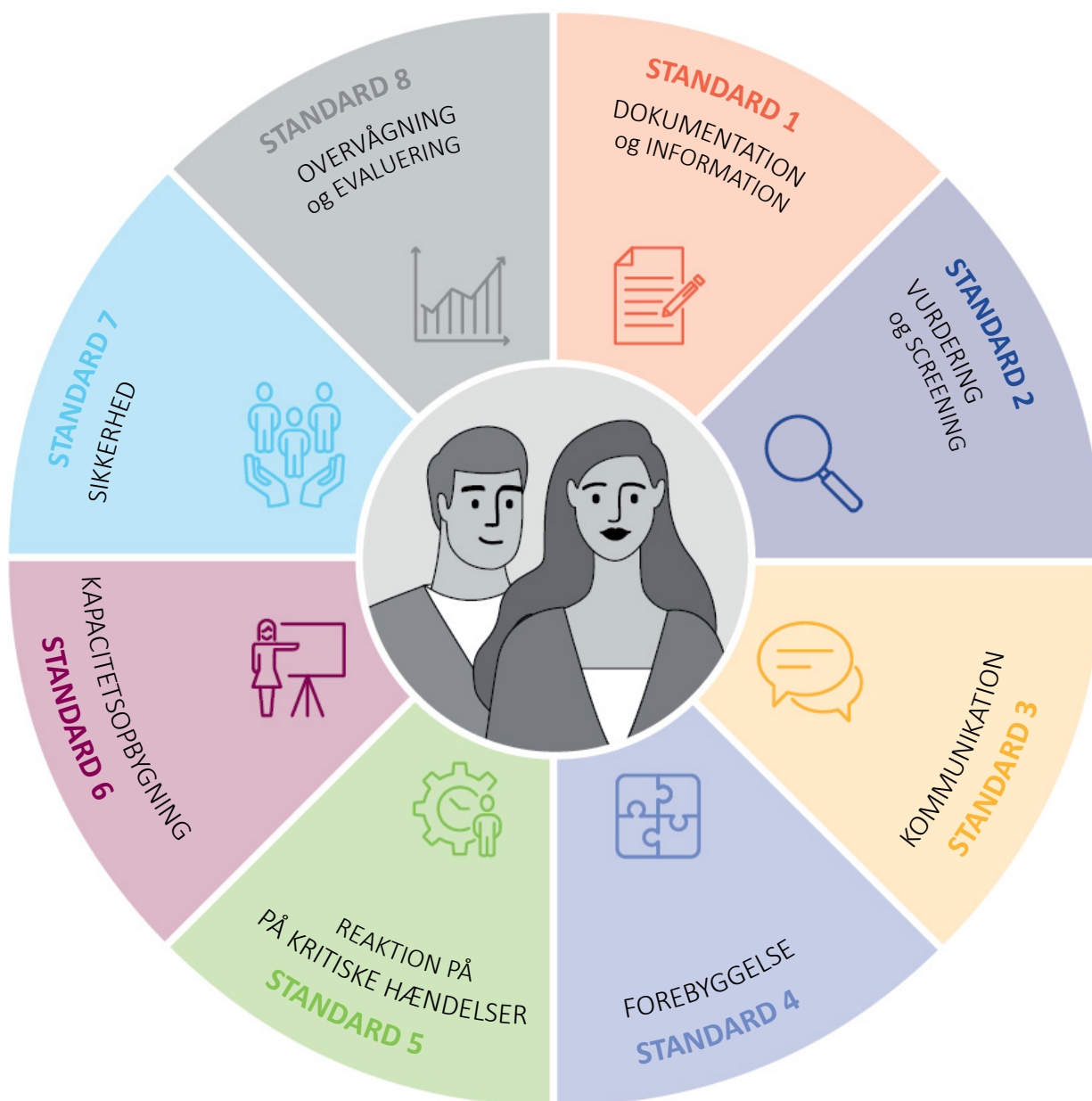
(7) Se et eksempel på en jobbeskrivelse, der indeholder opgaverne og ansvarsområderne for denne stilling i [bilag 3 »Model for mandat for en overvågnings- og evalueringsmedarbejder«](#).

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

(9) Se [bilag 3 »Model for mandat for en overvågnings- og evalueringsmedarbejder«](#) for potentielle opgaver, som denne type medarbejder skal udføre.

(10) Se standard 8: overvågning og evaluering.

FIGUR 2. De otte standarder for medarbejdertrivsel

**STANDARD 1:** dokumentation og information

Myndighederne har en dokumenteret medarbejdertrivselsstrategi, som formidles gennem relevante og aftalte kanaler.

STANDARD 2: vurdering og screening

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

STANDARD 3: kommunikation

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

STANDARD 4: forebyggelse

Myndighederne træffer bæredygtige forebyggelsesforanstaltninger til fremme og beskyttelse af psykisk sundhed blandt deres medarbejdere.

STANDARD 5: reaktion på kritiske hændelser

Myndighederne yder særlig støtte til medarbejdere, der har været ude for en kritisk hændelse.

STANDARD 6: kapacitetsopbygning

Myndighederne stiller de nødvendige midler til rådighed for deres medarbejdere til at udvikle passende færdigheder.

STANDARD 7: sikkerhed

Myndighederne gennemfører og formidler konkrete retningslinjer for sundhed og sikkerhed på grundlag af en risikoanalyse i forskellige arbejdssammenhænge (herunder i felten).

STANDARD 8: overvågning og evaluering

Myndighederne overvåger og evaluerer løbende effektiviteten af trivselsforanstaltningerne for medarbejderne og indarbejder de indhøstede erfaringer.

De **otte standarder for medarbejdertrivsel** definerer god forvaltning med hensyn til medarbejdernes trivsel på asyl- og modtagelsesområdet. Kvalitetsbenchmarkene (QB) defineres i forhold til disse standarder for at sikre, at der indføres relevante procedurer og foranstaltninger, således at medarbejdernes trivsel inden for en given myndighed/organisation prioriteres og varetages. Hver standard og hvert kvalitetsbenchmark er knyttet til et sæt indikatorer (højst fire) ⁽¹¹⁾, der gør det muligt at måle resultaterne af medarbejdertrivselspolitikken. Myndigheden har selv pligt til at opstille de nødvendige rammebetingelser for at sikre overholdelsen af de otte foreslåede standarder. Medarbejdernes trivsel forbedres, når standarderne indarbejdes i en myndigheds administration. Det er derfor vigtigt at have et kvalitetssikringssystem for de foranstaltninger, som myndighederne indfører, for at kunne evaluere fremskridtene.

Del III har til formål at udstyre overvågnings- og evalueringsmedarbejdere med nogle grundlæggende værktøjer for at lette deres arbejde. Værktøjerne er baseret på de otte anbefalede standarder for medarbejdertrivsel, som myndigheden kan justere i forhold til de eksisterende standarder, kvalitetsbenchmarks og indikatorer.

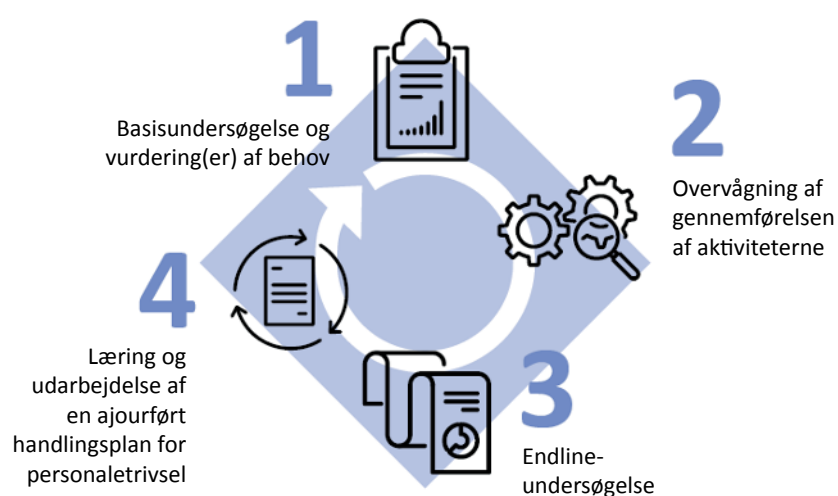
11 Se afsnit 2.3. »Standarder og indikatorer for overvågning af medarbejdertrivsel«.

De værktøjer, der er indført som led i en pakke til overvågning af kvaliteten af medarbejdertrivsel, omfatter nogle forslag til, hvordan man kan:

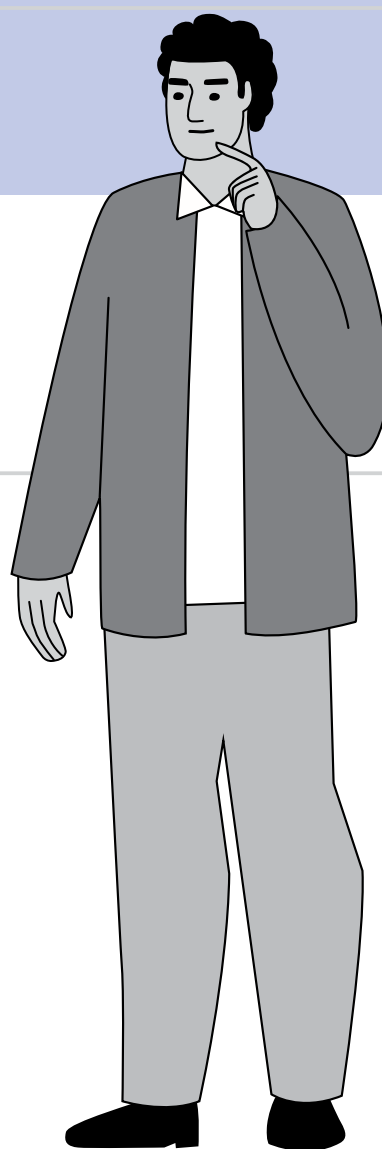
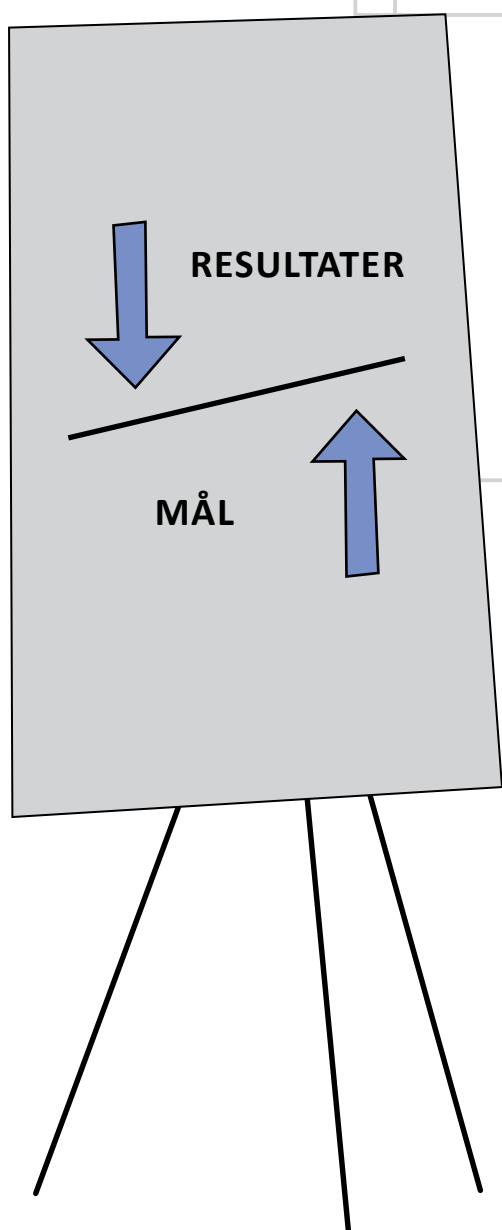
- gennemføre reference- og endlineundersøgelser
- overvåge igangværende aktiviteter
- registrere de indhøstede erfaringer inden for en fastsat tidsramme.

Formålet med den læring, der opnås på baggrund heraf, er at informere om den medarbejdertrivselsstrategi og -handlingsplan, som myndigheden har udarbejdet.

FIGUR 3. Pakke til overvågning af kvaliteten af medarbejdertrivsel



2. OVERVÅGNING OG EVALUERING AF MEDARBEJ- DERTRIVSEL



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

En sammenhængende politik har til formål proaktivt at tage fat om medarbejdernes trivsel i hele ansættelsesforløbet. Dette starter allerede i forbindelse med rekruttering og indkøring og varer under hele ansættelsesforløbet frem til fratrædelsesfasen. Den skal udformes ud fra regelmæssige analyser af medarbejderprofiler og -behov i myndigheden og i overensstemmelse med de otte standarder for medarbejdertrivsel, der er foreslået i [del I: Standarder og politik](#). Det overordnede mål for medarbejdertrivselspolitikken er at sikre et arbejdsmiljø af høj kvalitet for medarbejderne for at fremme en stor indsats og resultater af høj kvalitet for myndigheder og ansøgere om international beskyttelse, hvis omsorg medarbejderne er betroet.

For at nå dette mål indgår overvågning og evaluering som et centralt element i en medarbejdertrivselspolitik. Det gør det muligt for myndighederne at følge implementeringen af deres medarbejdertrivselspolitik og -foranstaltninger samt opfyldelsen af målene og udformningen af rettidige tilpasninger af trivselsforanstaltninger og -tilgange.

Overvågning er en systematisk proces til indsamling og analyse af oplysninger. Dette gøres for at præge beslutningstagningen i forbindelse med igangværende aktiviteter eller potentielle nye aktiviteter. Evaluering omfatter en analyse af relevansen og effektiviteten af igangværende eller afsluttede aktiviteter om dette emne. Kort sagt er formålet med overvågning og evaluering i denne forbindelse at forbedre medarbejdertrivselsforanstaltningerne ved at indsamle oplysninger om gennemførelsen og virkningen af den støtte, der ydes, og anvende resultater og erfaringer som rettesnor for forbedringer.

Vurderingsaktiviteterne (overvågning og evaluering) forveksles ofte med en revisionsproces. Dette er **ikke** tilfældet. Disse aktiviteter er nødvendige for at lære og for at dokumentere betingelser og ændringer. I den forbindelse kan der observeres ændringer i medarbejdernes trivsel i en myndighed og den generelle jobtilfredshed.

Det er vigtigt at følge implementeringen af interventionerne ved hjælp af **en klar overvågningsplan**, som i dette tilfælde håndteres af myndigheden. Konsekvens og ansvarlighed sikres gennem oprettelse af **feedbackmekanismer**. Disse mekanismer gør det muligt at træffe korrigerende foranstaltninger med henblik på at revidere antagelserne, **de forventede resultater og de processer, der ligger til grund for gennemførelsen af en intervention**. Systematiske og løbende overvågningsøvelser

fremmer en fleksibel tilgang til interventionen i realtid. Evidensbaseret analytisk input indgår i beslutningsprocesserne i hele myndigheden, og der kan træffes informerede korrigerende foranstaltninger. Overvågningsfunktionen skal suppleres med en særskilt evaluering af interventionen, som gør det muligt at sammenfatte de vigtigste resultater samt vurdere resultaterne og foreslå anbefalinger til kommende interventioner ⁽¹²⁾.

Myndighederne rådes derfor til at sikre en ordentlig planlægning af overvågnings- og evalueringsaktiviteter, herunder følgende:

- have en overvågnings- og evalueringsplan
- anvende en overvågnings- og evalueringsmetode med veludformede kvalitetsbenchmarks og indikatorer samt dataindsamlingsværktøjer til at spore resultaterne af indikatorerne
- anvende interne eller eksterne HR-fagfolk med relevante kvalifikationer
- have en feedbackmekanisme til at informere myndighedens medarbejdere om, hvilke fremskridt der gøres
- have en feedbackmekanisme, der sikrer, at identificerede resultater og anbefalinger indgår i de eksisterende handlingsplaner for medarbejdernes trivsel.

Overvågning og evaluering skal udformes og gennemføres som en teamindsats, der omfatter aktiv inddragelse af både ledelse og medarbejdere. Den skal helst være baseret på en deltagelsesbaseret tilgang hele vejen igennem. Det er afgørende, at førstelinjemedarbejdere inddrages aktivt i processen med at udvikle den overordnede strategi for medarbejdernes trivsel ⁽¹³⁾, og på samme måde er det afgørende for en meningsfuld udførelse af overvågnings- og evalueringsaktiviteterne, at førstelinjemedarbejdere deltager.

Udformningen af overvågnings- og evalueringsøvelsen i medarbejdertrivsel skal tilpasses EU's fem standardevalueringskriterier. Disse er relevans, virkningsfuldhed, effektivitet, sammenhæng og merværdi, og de skal holdes for øje i evalueringsprocessen.

KRITERIER	TYPE AF SPØRGSMÅL, DER SKAL BESVARES
EU's standardevalueringskriterier	
Relevans	I hvilket omfang er interventionen relevant for myndighedens medarbejders behov og prioriteter?
Virkningsfuldhed	Opfyldes målene/standarderne? Hvad er omfanget af virkningerne af visse aktiviteter i forhold til de fastsatte mål (sammenligning: resultat i forhold til planlægning)?
Effektivitet	Hvad er effektiviteten af de anvendte ressourcer (sammenligning: anvendte menneskelige og finansielle ressourcer i forhold til resultater)?
Sammenhæng	Er de foranstaltninger for medarbejdernes trivsel, der foreslås og træffes, sammenhængende internt i myndigheden? Supplerer de en bredere strategi for medarbejdertrivsel og andre politikker (f.eks. adfærdskodeks/bekæmpelse af (sex)chikane)?
Merværdi	Hvad er merværdien af en medarbejdertrivselsstrategi implementeret i myndigheden, som foreslået i EASO's <i>praktiske vejledning om asyl- og modtagelsesmedarbejders trivsel</i> ? Er der fremkommet nye eksempler på god praksis, som man kan lære af og tage op til overvejelse? Blev der f.eks. konstateret mangfoldighedsproblemer, som var vigtige at tage hensyn til (udsendte kontra myndighedsbaserede eksperter's behov, køn osv.)?

(12) EASO, *Monitoring of Operations User Guide*, EASO, Valletta, 2019, s. 9 (klassificeret dokument).

(13) Se del I: *Standarder og politik*, bilag 4 »Modeller for handlingsplaner for medarbejdertrivsel og risikovurdering«.

KRITERIER	TYPE AF SPØRGSMÅL, DER SKAL BESVARES
Andre kriterier	
Bæredygtighed og indvirkning	I hvilket omfang er der udviklet individuel og kollektiv/organisatorisk lokal kapacitet for at sikre bæredygtigheden af indsatser og fordele?
Utsigtede konsekvenser af initiativerne	Hvad er de utsigtede konsekvenser (positive og negative) af disse foranstaltninger/initiativer?

2.1. PROGRAMFORVALTNING OG RESULTATBASERET OVERVÅGNING

Overvågnings- og evalueringsøvelser er en vigtig del af forvaltningsprocessen for programcyklussen, herunder tilpasning. Overvågningsaktiviteterne registrerer fremskridt i politikken/interventionens implementeringsperiode, mens evalueringen har til formål at vurdere, om de planlagte resultater og mål efter afslutningen af denne politik/intervention er nået. I den forbindelse bør aktiviteterne i handlingsplanen for medarbejdertrivsel overvåges ved hjælp af feedbackmekanismer i realtid, så det sikres, at implementeringsfasen forbliver tæt knyttet til interventionen hele vejen igennem. Oplysninger, der indsamles gennem overvågning og evaluering, bør analyseres, så de kan indgå i anbefalingerne til tilpasning af en politik/et program eller en intervention.

FIGUR 4. Forvaltningscyklus for medarbejdertrivselsprogrammer

Kilde: tilpasset fra FN's Kontor for Narkotikakontrol og Kriminalitetsbekæmpelse, *Evaluation Handbook — Guidance for designing, conducting and using independent evaluation at UNODC*, De Forenede Nationers Kontor for Narkotikakontrol og Kriminalitetsbekæmpelse, Wien, 2017, s. 44.

Et eksempel på, hvordan man anvender resultatbaseret overvågning af gennemførelsen af medarbejdertrivselspolitikken, er at se på den handlingsplan, som myndigheden har opstillet i overensstemmelse med de standarder for medarbejdertrivselspolitikken, der foreslås i [del I: Standarder og politik](#). Medarbejdertrivselsstrategien ⁽¹⁴⁾ og den tilknyttede handlingsplan, der er omhandlet i denne del af vejledningen, hvoraf et afsnit er medtaget nedenfor, bør indeholde en henvisning til de mål og foranstaltninger, der er fastsat i den strategi for medarbejdertrivsel, som myndigheden har udarbejdet. Handlingsplanen skal være knyttet til en målgruppe og til det budget, der er afsat til de foreslåede foranstaltninger ⁽¹⁵⁾.

Eksempel på medarbejdertrivselsstrategi. I overensstemmelse med målene for medarbejdertrivsel for perioden 20XX-20XX i myndighed XX er den årlige handlingsplan for medarbejdertrivsel for 20XX beskrevet nedenfor.

(14) Se også [bilag 5 »Model for medarbejdertrivselsstrategi«](#).

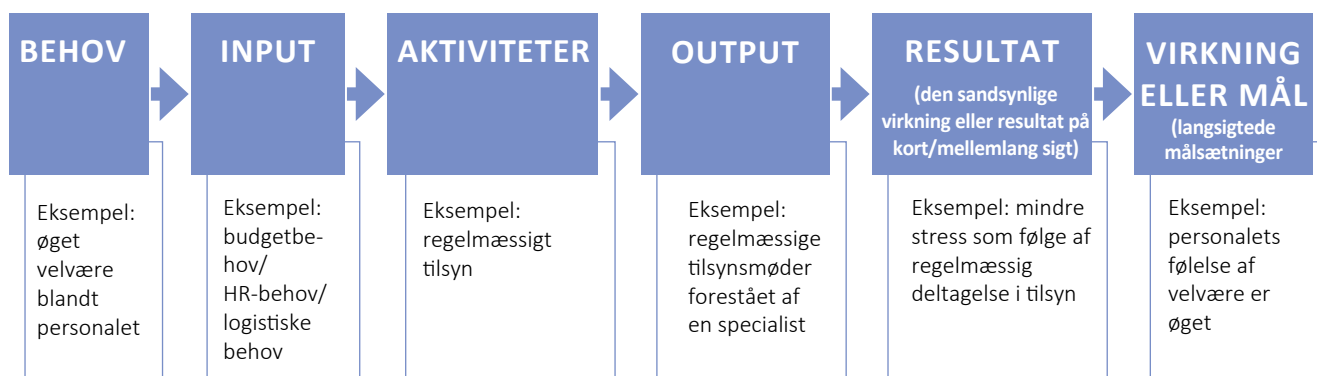
(15) Det er vigtigt at bemærke, at alle forslag skal være i overensstemmelse med andre politikker (f.eks. bekæmpelse af chikane, seksuel udnyttelse og misbrug) samt adfærdskodeksen.

EKSEMPEL MÅL 1: FOREBYGGELSE OG NEDBRINGELSE AF ARBEJDSRELATERET STRESS				
Handling	Ansvarlig afdeling	Gennemført af (medarbejderkategori: intern/ekstern)	Målgruppe	Tidsramme og hyppighed
Supervision	HR og tilknyttet medarbejdertrivselsudvalg	Medarbejdertrivselsrådgiver eller ekstern specialist	Førstelinjemedarbejdere	En gang om måneden og efter anmodning

Ovennævnte eksempel passer ind i **medarbejdertrivselsstandard 4: forebyggelse, kvalitetsbenchmark 2** og tilknyttede indikatorer (se afsnit 2.3. »Standarder og indikatorer for overvågning af medarbejdertrivsel«).

En resultatkæde beskriver typisk de logiske forløb og sammenhænge mellem input og aktiviteter og de resultater, der genereres i form af output, udfald og virkning. Resultatmatricen forklarer, hvordan resultaterne skal opnås, lige fra input via aktiviteter og output til udfald og virkning, som indgår i resultatkæden.

FIGUR 5. Resultatkæde



Ved at gennemføre den aktivitet, der er beskrevet i eksemplet i resultatkæden ovenfor, i forbindelse med andre aktiviteter i handlingsplanen for medarbejdertrivsel, kan det overordnede **mål** eller den **langsigtede virkning** nås. Formålet er at skabe et **sikkert og sundt** arbejdsmiljø for **alle medarbejdere**, hvilket som følge heraf **har en positiv effekt på de ansøgere**, der er i en myndigheds varetægt.

I nogle myndigheder kan man foretrække at bruge **forandringsteori** til at planlægge og måle fremskridt. Forandringsteorimetoden hjælper en myndighed med at beskrive de skridt, der er planlagt for at nå målet. Forandringsteorien giver vejledning, når mulighederne for interventioner undersøges. Det er en form for interventionslogik.

Forskellene mellem forandringsteorimetoden og den almindeligt anvendte resultatkædemetode er, at forandringsteorimetoden:

- er **udfaldsbaseret** (hvad er vores overordnede vision?)
- ser på **årsagssammenhænge** (hvis ... så) og gør dette ved at:
 - formulere underliggende **antagelser**.

Når der anvendes en forandringsteoritilgang, fastsættes der langsigtede mål, som derefter kortlægges bagud for at identificere de nødvendige forudsætninger.

Det er derfor nødvendigt først at stille følgende spørgsmål.

- Hvad skal der ændres?
- Hvad er nødvendigt for at bane vej for en sådan ændring?
- Med andre ord, hvad er forudsætningerne for at sætte omstillingen i gang og konsolidere den over tid?

Normalt formuleres en forandringsteori ved at anvende »**hvis/ved at ... så**«-erklæringer, hvorved der antydes en form for årsags- eller betingelsessammenhæng.

Logikken formuleres som:

- ved at implementere aktivitet X, eller hvis aktivitet X implementeres:
 - så vil Y ske
 - fordi Z finder sted (rationelt)
 - som derefter vil føre til den planlagte ændring.

En **forandringsteori** kan enten præsenteres ved hjælp af et flowdiagram eller skrevet som et narrativ.

EKSEMPEL 1: VED AT ... SÅ	EKSEMPEL 2: HVIS ... SÅ
Vores vision for forandring er at opnå et sikkert og sundt arbejdsmiljø for alle medarbejdere, hvilket følgelig har positive virkninger for de ansøgere, der befinder sig i vores varetægt: — ved at anerkende betydningen af, at den øverste ledelse investerer i medarbejdernes trivsel — ved at sikre klare og relevante mekanismer for indkøring/indslusning — ved at informere om tilvejebringelsen af værktøjer (f.eks. operative standardprocedurer) til at forebygge/reagere på kritiske hændelser — ved at sikre, at medarbejdernes behov vurderes og håndteres løbende gennem forskellige formelle (opfølgningssmøder, individuelle rådgivningsmuligheder, uddannelsessupervision osv.) og uformelle (f.eks. kollegiale og peer-to-peer-baserede) støtteinterventioner — ved at styrke kapaciteten hos alle medarbejdere (ledere og førstelinjemedarbejdere) inden for relevante emner vedrørende trivsel (f.eks. kommunikationsfærdigheder, træning i stresshåndteringsteknikker, betydningen af teamwork og fastsættelse af sunde grænser) — ved at skabe bevidsthed om betydningen af egenomsorg — ved at sikre stærkt samarbejde og gennemsigtig kommunikation mellem de relevante afdelinger (HR, sikkerhed, teknisk personale osv.). De aktiviteter, der er identificeret og knyttet til udtalelserne »ved at ... så« med henblik på at gennemføre den ønskede ændring, kan f.eks. medtages i myndighedens handlingsplan for medarbejdertrivsel.	— Hvis medarbejderne har adgang og tilskyndes af ledelsen til at deltage i skræddersyede støttetjenester, der tilbydes af arbejdsgiveren (myndigheden), såsom kurser i stresshåndtering, uddannelsessupervision eller kollegial støtte, og — hvis ledere på samme tid er i stand til at give regelmæssig, relevant og empatisk feedback, — så er medarbejderne i stand til at håndtere stressende situationer i deres arbejdsmiljø på en effektiv og rettidig måde. Dette vil ikke blot sætte medarbejderne i stand til at udføre deres arbejde på en professionel måde og yde engageret støtte til ansøgere om international beskyttelse, men også mindske risikoen for udbrændthed (og andre stressrelaterede problemer) i fremtiden og styrke modtagelses- og asylmedarbejdernes generelle trivsel. Dette vil desuden føre frem til vores forandringsvision: vi vil opnå et sikkert og sundt arbejdsmiljø for alle medarbejdere, hvilket følgelig har positive virkninger for ansøgerne i vores varetægt.

EKSEMPEL 1: VED AT ... SÅ	EKSEMPEL 2: HVIS ... SÅ
Underliggende antagelser er: — at den øverste ledelse i den pågældende myndighed har identificeret medarbejdertrivsel som et område, der giver anledning til bekymring, og skal forbedre situationen — at der endnu ikke findes nogen nyttige medarbejdertrivselsmekanismer, og at sådanne interventioner derfor vil være til gavn.	
At opnå stordriftsresultater. — Hvad skal der gøres for at opnå den størst mulige virkning?	

2.2. OVERVEJELSER OMKRING FASTSÆTTELSE AF INDIKATORER

Et sundt overvågningssystem starter fra en **interventions** udformningsfase, herunder, men ikke begrænset til, udvikling af en sammenhængende resultatmatrix og meningsfulde indikatorer ⁽¹⁶⁾. **Indikatorer** er kvantitative eller kvalitative variabler, der gør det muligt at måle, verificere og validere ændringer som følge af en intervention, i forhold til hvad der var planlagt.

Kvantitative indikatorer måler ændringer i numeriske værdier over tid. De udtrykkes ved hjælp af et tal, en procentdel eller en ratio.

Kvalitative indikatorer måler ændringer, der er svære at måle ved hjælp af numeriske værdier, såsom procesrelaterede forbedringer og forbedret kvalitet af tjenester, politikker eller kapacitet. De er ofte baseret på opfattelser, holdninger eller tilfredshedsniveauer og beskriver ændringen, eller hvordan succes ser ud. For at fastsætte et mål og måle en kvalitativ indikator skal du udlægge indikatoren og beskrive den tilsigtede udvikling af ændringen.

Udfordringen ved at vælge indikatorer er at finde frem til **foranstaltninger, der på meningsfuld vis kan registrere vigtige ændringer**, og kombinere det indholdsmæssigt relevante som en afspejling af det ønskede resultat med, hvad der praktisk set er realistisk med hensyn til indsamling og forvaltning af data. Hvis den forkerte indikator måles, eller hvis den måles forkert, kan dataene være vildledende, og kvaliteten af beslutningerne kan blive påvirket.

Generelt skal gode indikatorer være **SMART** (*specific, measurable, attainable, relevant, time-bound*, dvs. specifikke, målbare, opnåelige, relevante og tidsbestemte) for at kunne overvåges korrekt og give værdifuld information.

- **Specifikke.** Er det tydeligt, hvad præcist der måles? Er indikatoren tilstrækkeligt specifik til at måle fremskridt hen imod resultaterne?

(16) EASO, *Internal Monitoring User Guide*, EASO, Valletta, 2019, s. 18-19 (klassificeret dokument).

- **Målbare.** Er ændringerne objektivt verificerbare? Vil indikatoren vise ønskede ændringer? Er indikatoren et pålideligt og klart mål for resultaterne?
- **Opnåelige.** Hvilke ændringer forventes der som følge af interventionen? Er de resultater, som indikatoren søger at kortlægge fremskridt for, realistiske?
- **Relevante.** Er indikatoren relevant for de tilsigtede måleresultater, udfald og/eller output?
- **Tidsbestemte.** Kan dataene indhentes med rimelige omkostninger og en rimelig indsats? Findes der en plan for overvågning af indikatorer?

2.3. STANDARDER OG INDIKATORER FOR OVERVÅGNING AF MEDARBEJDERTRIVSEL

Med henblik på EASO's *praktiske vejledning om asyl- og modtagelsesmedarbejders trivsel* er standarderne i figur 2 knyttet til et detaljeret sæt kvalitetsbenchmarks og indikatorer, der præsenteres nedenfor. Den pakke til overvågning af medarbejdernes trivsel, der foreslås i [kapitel 3. »Pakke til overvågning af kvaliteten af medarbejdertrivsel«](#), indeholder konkrete overvågnings- og evalueringsværktøjer, der berører kvalitetsbenchmarks og indikatorer, som er knyttet til hver af de otte standarder for medarbejdertrivelsspolitikken. [Afsnit 3.1. »Vejledning for overvågningsmedarbejdere \(værktøj 1\)«](#) beskriver en række centrale overvejelser, før overvågnings- og evalueringsaktiviteterne kan finde sted.

2.3.1. STANDARD 1: DOKUMENTATION OG INFORMATION

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



Standard 1: Myndighederne har en dokumenteret medarbejdertrivelsstrategi, som formidles gennem relevante og aftalte kanaler.

2.3.2. STANDARD 2: VURDERING OG SCREENING

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



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

2.3.3. STANDARD 3: KOMMUNIKATION

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



Standard 3: Myndighederne fremmer en klar og helhedsorienteret kommunikation gennem forskellige af-talte platforme og kanaler.

2.3.4. STANDARD 4: FOREBYGGELSE



Standard 4: Myndighederne træffer bæredygtige forebyggelsesforanstaltninger til fremme og beskyttelse af psykisk sundhed blandt deres medarbejdere.

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

2.3.5. STANDARD 5: REAKTION PÅ KRITISKE HÆNDELSER



Standard 5: Myndighederne yder særlig støtte til medarbejdere, der har været ude for en kritisk hændelse.

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

2.3.6. STANDARD 6: KAPACITETSOPBYGNING

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



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

2.3.7. STANDARD 7: SIKKERHED

KVALITETSBENCHMARKS	INDIKATORER
QB1. Medarbejderne og lederne informeres om, hvilke indberetningshierarkier der skal anvendes i tilfælde af andre nødsituationer/sikkerhedshændelser ud over kritiske hændelser	1a. Der er indført og formidlet en operativ standardprocedure, som supplerer standardproceduren for håndtering af kritiske hændelser
QB2. Medarbejderne og lederne modtager oplysninger om, hvordan de får adgang til sundheds- og sikkerhedsrelaterede foranstaltninger/instrukser	2a. En særlig mailboks til modtagelse og besvarelse af forespørgsler fra medarbejdere 2b. De typer af betænkeligheder, der gives udtryk for, dokumenteres ⁽¹⁷⁾ 2c. Procentdel af medarbejderne, der på feedbackmøder tilkendegiver, at de føler, at der tages tilstrækkeligt hensyn til deres sikkerhed på arbejdspladsen
QB3. Myndighederne overvåger risiciene på hver enkelt arbejdsplads i en løbende risikostyringsproces, der udvikler sig, og med deltagelse af førstelinjemedarbejdere med henblik på at tilpasse sikkerhedsforanstaltninger, hvor det er nødvendigt	3a. Risikovurderingsmetode og -plan gennemført 3b. Risikostyringsplanen ajourført løbende 3c. Antal førstelinjemedarbejdere, der deltog i den årlige risikoovervågningsøvelse



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

(17) Fortrolighed er et centralt princip i alle aktiviteter vedrørende medarbejdertrivsel.

2.3.8. STANDARD 8: OVERVÅGNING OG EVALUERING

KVALITETSBENCHMARKS	INDIKATORER
QB1. Der er indført en overvågnings- og evalueringsmetode til vurdering af effektiviteten af de indførte medarbejdertrivselsforanstaltninger	1a. Der er indført en metode til overvågning og evaluering af medarbejdertrivslen 1b. Der er valgt en kontaktperson/et overvågningsteam
QB2. Der gennemføres regelmæssige overvågnings- og evalueringsøvelser, herunder risikostyring ⁽¹⁸⁾ i forbindelse med stress.	2a. Overvågnings- og evalueringsrapporter udarbejdes årligt 2b. Resultaterne indgår i løbende anbefalinger til den øverste ledelse 2c. Anbefalinger indgår i revisionen af strategien og handlingsplanen for medarbejdertrivsel inden for en nærmere angivet tidsramme

2.4. REFERENCE- OG ENDLINEUNDERSØGELSER OG -MÅL

Indikatorer bør følges op af **referencescenarier** og **mål** ⁽¹⁹⁾. Uden referencescenarier og mål er måling af ændringer over tid ikke meningsfuldt.

Referencescenarier fastsætter indikatorens værdi inden påbegyndelsen af en intervention, i forhold hvortil der kan foretages en vurdering af fremskridt eller en sammenligning. Formålet med en referenceundersøgelse er at tilvejebringe et informationsgrundlag, som kan bruges til at overvåge og vurdere en aktivitets fremskridt og effektivitet under implementeringen og efter aktivitetens afslutning.

Nogle gange vil de data, der er nødvendige for at måle ændringernes omfang og kvalitet under implementeringen af en aktivitet, allerede være tilgængelige. I sådanne tilfælde er den eneste opgave at indsamle data og sikre, at de kan opdateres på længere sigt gennem overvågningsaktiviteter. Det er derfor vigtigt at finde ud af, hvilke oplysninger der allerede er tilgængelige. Gennemgang af generelle rapporter om andre aktiviteter, fokusgruppediskussioner og rapporter om besøg på stedet kan også bidrage til en forståelse af de virkelige forhold på stedet. Hvis der ikke findes data, eller de er utilstrækkelige, skal de suppleres med en ad hoc-dataindsamling.

Referenceundersøgelserne henhører under de myndigheder, der er ansvarlige for planlægningen, og i et vist omfang dem, der er involveret i implementering af aktiviteter. Ideelt set finder en sådan øvelse i denne sammenhæng sted i udformningsfasen, inden der udarbejdes og implementeres en handlingsplan for medarbejdertrivsel. Den udpegede person/det udpegede team sikrer, at der indsamles opdelte data, når det er relevant. Dette kan også gøres ved hjælp af spørgeskemaer, semistrukturerede interview, gruppemøder og generelle besøg på stedet.

(18) I bilag 6 »Risikovurderingsmodel« findes en risikovurderingsmodel og en forklaring af risikovurderingscyklussen.

(19) EASO, *Internal Monitoring User Guide*, EASO, Valletta, 2019, s. 27-28 (klassificeret dokument).



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

En **endlineundersøgelse (eller midtvejsundersøgelse)** er en foranstaltning, der træffes ved afslutningen af en intervention (eller på centrale gennemførelsestrin, f.eks. i slutningen af en fase), for at sammenligne med referencebetingelserne og vurdere ændringerne. Reference- og endlineundersøgelser er indbyrdes forbundne. Hvis der udføres en referenceundersøgelse, følges den normalt op af en lignende undersøgelse senere i interventionen (f.eks. en endlineundersøgelse) for at sammenligne data og bestemme ændringerne.

I den forbindelse ønsker myndighedernes øverste ledelse at se, hvordan visse foranstaltninger i en myndighed har haft en positiv indvirkning på medarbejdernes trivsel.

Målene beskriver de forventede værdier ved afslutningen af interventionen (f.eks. procentdelen af medarbejdere, der deltager i en bestemt medarbejdertrivselsaktivitet, for at angive jobtilfredshed). Mål kan være nyttige i flere henseender, da de:

- orienterer interventionsmedarbejdere og andre interessenter om, hvad der skal gøres og opnås
- tjener som markører til at afgøre, om der er sket fremskridt eller ej.

Der er et naturligt spændingsforhold mellem behovet for at fastsætte mål, der er realistiske og opnåelige, og fastsætte mål, der er tilstrækkeligt høje til at sikre, at interventionerne gør maksimal brug af de ressourcer, der er til rådighed, for at sikre en reel indvirkning. Personer, der er motiverede, kan ofte også opnå mere med ambitiøse mål. På den anden side vil tilliden og troværdigheden lide skade, hvis målene er urealistisk høje.

PUNKTER, DER SKAL BEMÆRKES I FORBINDELSE MED OVERVÅGNING OG EVALUERING AF MEDARBEJDERTRIVSEL

- Brug jeres eget sæt indikatorer til overvågning, eller anvend dem, der er fastsat i standarderne, kvalitetsvurderingsdokumenterne og aktiviteterne i denne tredje del af EASO's vejledning, og kombinér dem. De endelige udvalgte indikatorer har til formål at måle, i hvilket omfang interventionen var en succes eller en fiasko. Det endelige valg af indikatorer vil afhænge af, hvad der allerede er i gang, planlagt og opnåeligt i en myndighed.
- Generelt bør de anvendte indikatorer være specifikke, målbare, opnåelige, relevante og tidsbestemte (SMART).
- Data indsamles og opdeles, hvor det er relevant, på en følsom måde.
- Typisk kan kun nogle få indikatorer rimeligvis overvåges over tid. Der bør derfor vælges indikatorer ud fra princippet om »få, men stærke«. De bør defineres på en sådan måde, at de let kan vurderes uden at gribe ind i det samlede teams daglige arbejde. Desuden bør data om indikatorer altid opdeles efter køn, jobprofil og beliggenhed, hvor det er muligt.
- Brug overvågning til refleksion, læring og forandring. Data om udvalgte indikatorer kan indsamles periodisk med løbende opfølgning i efterfølgende måneder eller

år. Hvis der f.eks. udføres en specifik type vurdering (referencescenarie) og analyse, kan den samme proces gentages efter senere intervaller (12 måneder, 18 måneder, 24 måneder osv.). Denne proces har til formål at undersøge ændringer og hjælpe overvågnings- og evalueringsmedarbejderen, med støtte fra de relevante beslutningstagende kolleger, med at genoverveje foranstaltninger og om nødvendigt tilpasse dem.

- For at fremme refleksion, læring og forandring er deltagelsesbaserede dialoger nyttige som et middel til at træde et skridt tilbage og overveje, hvad dataene indebærer, og hvordan aktiviteter kan tilpasses i lyset af, hvad man har lært. Dette bør gøres som god praksis i samarbejde med udvalgte førstelinjemedarbejdere, som kan give vigtig indsigt.
- Dataanalyse og de vigtigste resultater skal tjene til formulering af anbefalinger, der kan indgå i politikker, foranstaltninger og tilpasningsplaner.
- Hovedkonklusionerne fra overvågningsaktiviteter og evalueringer bør formidles til alle relevante medarbejdere.

Vigtig bemærkning. I alle fremlagte interventioner skal der tages hensyn til fortrolighedsaspektet. Intet af indholdet af drøftelser med eller undersøgelser fra en medarbejder må kommunikeres hverken til kolleger eller ledelsen uden den eller de pågældende medarbejderes samtykke. Den eneste undtagelse er, hvis der er risiko for, at en medarbejder påfører sig selv eller andre skade. Det er også værd at nævne, at vurderinger af medarbejdernes trivsel **ikke** må forveksles med resultatvurderinger og præstationsbedømmelser. Formålet er at vurdere en medarbejders behov, herunder dennes faglige udvikling.



3. PAKKE TIL OVERVÅGNING AF KVALITETEN AF MED- ARBEJDERTRIVSEL

For at støtte udviklingen og implementeringen af medarbejdertrivelsespolitikken kan tre centrale dokumenter om en medarbejdertrivelsespolitik overvejes. Det drejer sig om medarbejdertrivelsstrategien, en handlingsplan for medarbejdertrivsel og en metode til overvågning og evaluering af medarbejdertrivsel. Medarbejdertrivelsstrategien er forbundet med en handlingsplan for medarbejdertrivsel, der indeholder en detaljeret beskrivelse af mål og foranstaltninger, som skal overvåges systematisk på grundlag af overvågnings- og evalueringsmetoden. Implementeringen af overvågnings- og evalueringsmetoden viser, hvilket potentielt behov der er for at tilpasse medarbejdertrivelsstrategien.

Den pakke til overvågning af medarbejdertrivsel, der foreslås her, indeholder tre centrale værktøjer til overvågning og evaluering af medarbejdertrivelsespolitikken og -interventionerne samt kvaliteten af medarbejdertrivsel i en asyl- eller modtagelsesmyndighed. Værktøjerne er opbygget efter kvalitetsbenchmarkene og indikatorerne for de otte standarder for medarbejdertrivsel i [del I: Standarder og politik](#) ⁽²⁰⁾. De er også tæt forbundet med de medarbejdertrivelsforanstaltninger, der er beskrevet nærmere i [del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel](#). De tre værktøjer skal forstås som en integrerende del af en myndigheds medarbejdertrivelspolitik og hjælpe myndighederne med at spore, i hvilket omfang de planlagte årlige aktiviteter og interventioner opfylder de fastsatte mål og bidrager til levering af god medarbejdertrivsel. Det er gennem systematisk overvågning og evaluering, at asyl- og modtagelsesmyndighederne vil indsamle oplysninger, der kan indgå i evidensbaserede anbefalinger til tilpasning af medarbejdertrivelspolitikker og -interventioner i forhold til de identificerede mangler og behov.

Pakken til overvågning af kvaliteten af medarbejdertrivsel omfatter følgende værktøjer.

- **VÆRKTØJ 1: Vejledning for overvågningsmedarbejdere.**
Vejleder overvågningsmedarbejdere på centrale problemområder, der skal overvejes ved udformning, planlægning og implementering af overvågnings- og evalueringsaktiviteter.
- **VÆRKTØJ 2: Reference- og endlineundersøgelse vedrørende medarbejdertrivsel.**
Indeholder spørgeskemaer, der skal udfyldes inden start og efter implementering af et givet medarbejdertrivelsprogram eller en medarbejdertrivelspolitik. Værktøjet hjælper med at måle fremskridtene i gennemførelsen af medarbejdertrivelspolitikken over en forholdsvis lang periode (2-3 år).
- **VÆRKTØJ 3: Overvågning af fremskridt inden for medarbejdertrivsel.**
Indeholder en analysetjekliste og to kvalitative spørgeskemaer, der skal hjælpe myndighederne med løbende at følge, hvilke fremskridt der er gjort inden for alle de otte medarbejdertrivelsstandarder.

De fremlagte værktøjer er blot ét forslag til, hvordan medarbejdertrivelspolitikken og -foranstaltningerne kan overvåges og evalueres. Myndigheder, som allerede har et



(20) Se afsnit 2.3. »Standarder og indikatorer for overvågning af medarbejdertrivsel«.

fungerende system, kan overveje at anvende deres eksisterende system, idet de dog skal sikre, at der tilføjes indikatorer, der fokuserer på måling af medarbejdernes trivsel.

3.1. VEJLEDNING FOR OVERVÅGNINGSMEDARBEJDERE (VÆRKTØJ 1)

Vejledningen for overvågningsmedarbejdere giver et kort overblik over de grundlæggende overvejelser, når en udpeget overvågnings- og evalueringsmedarbejder overvåger og evaluerer de fremskridt, der gøres på området. Vejledningen forsøger at afspejle de forskellige realiteter i EU+-landene. Nogle lande har allerede et stærkt støttesystem for medarbejdere og har derfor måske ikke brug for det meste af det, der foreslås. Andre kan være i færd med at styrke og strømline processer. Andre igen kan bruge denne vejledning som udgangspunkt for systematisk integration af medarbejdertrivsel. Tabel 1 indeholder en oversigt over, hvilke punkter der umiddelbart skal tages i betragtning, når der afholdes feedbackmøder ⁽²¹⁾, foretages undersøgelser, reference/endline eller feedback om emnet.

TABEL 1. Vejledning til overvågning af medarbejdertrivsel

VED VURDERINGEN AF, HVILKE FREMSKRIDT DER ER GJORT MED HENSYN TIL MEDARBEJDERTRIVSEL I ET EU+-LANDS MYNDIGHED, TAGES FØLGENDE I BETRAGTNING:	
Generelle bemærkninger	Kontekstuelle overvejelser Hvad er dine vigtigste evalueringsspørgsmål? Hvad er de vigtigste ting, myndigheden har brug for at vide om medarbejdertrivselsinterventionerne på dette tidspunkt? Hvad kan prioriterede spørgsmål være i forbindelse med det indførte kriterium for at danne erfaringer og fastlægge god praksis, herunder bæredygtighed og indvirkning: relevans, virkningsfuldhed, effektivitet og sammenhæng? Hvilken evalueringsmetode giver mest mening i forhold til spørgsmålene? Hvilket format er bedst egnet, f.eks. onlinespørgeskemaer, besøg på stedet, fokusgruppediskussioner eller individuelle samtaler? Tages der hensyn til mangfoldighed i forhold til køn, samtidig med at der også tages hensyn til alder, kulturel baggrund (f.eks. for eksperter udsendt til andre EU+-lande) osv.? Overvejelser om ressourcer Hver myndighed vil også have forskellige budgetmæssige, logistiske og ressourcemæssige begrænsninger, der skal indregnes ved udformningen af vurderingsbesøgene. Når tid og ressourcer er yderst begrænsede, kan følgende kriterier anvendes til at definere sted for og sammensætning af interviewpersoner (datakilde): 1) tilgængelighed — besøg hos de tjenester, der er mindre omkostningstunge/komplicerede at få adgang til end f.eks. medarbejdere, der arbejder i modtagelses-/interviewfaciliteter i fjerntliggende områder 2) huller i den eksisterende viden — identifikation af de huller, hvor der mangler oplysninger, og som endnu ikke er adresseret, eller først fokusere på de huller, hvor der foreligger oplysninger om mål/referencescenarier til måling af fremskridt.

(21) For yderligere oplysninger henvises til bilag 4 »Feedbackmøder«.

Værktøjer og spørgeskemaer	Overvej længden af dine spørgeskemaer og alternative interventioner Vær opmærksom på ikke at lave lange spørgeskemaer eller kataloger med vejledende spørgsmål. Det kan nemlig afholde deltagere fra at deltage i en undersøgelse eller timelange gruppediskussioner. For at opfange visse aspekter og variable, såsom kvalitative oplysninger, anbefales det at overveje at anvende dataindsamlingsmetoder som f.eks. individuelle samtaler eller fokusgrupper. Afprøv dine spørgeskemaer eller vejledende spørgsmål Afprøv spørgeskemaerne på nogle få respondenter på området for at sikre, at de forstår spørgsmålene, og se, hvor lang tid det tager at besvare dem alle. Opdater spørgeskemaerne i overensstemmelse hermed, inden overvågningsøvelsen gennemføres. Sørg for, at der anvendes et sæt værktøjer, der gør det muligt at dele kvalitative oplysninger (f.eks. feedback fra fokusgrupper).	
Dokumentation	Overvågningsværktøjet for medarbejdertrivselsstandarder er tilgængeligt på en tablet/bærbar computer (offline) for at gøre det let at indsamle oplysninger og følge op på analysen af resultater og dokumentationsformål. Når resultaterne foreligger online, vil de blive analyseret og gjort tilgængelige i en sammenfattende rapport af de relevante medlemmer af ledelsen/teamet.	
Vurderingsperson	Den person, der vurderer fremskridt i en myndighed, kan være en særlig medarbejder (overvågnings- og evalueringsmedarbejder) eller en ekstern ad hoc-konsulent. Det er vigtigt, at der er etableret en metode til fortrolig udveksling af feedback, hvis en medarbejder giver udtryk for kritiske og alvorlige trivselsrelaterede bekymringer. Vurderingspersonen deler aldrig klager fra en medarbejder på en måde, der kan identificere den pågældende. Den eneste undtagelse fra denne regel er, hvis den pågældende medarbejder er i fare for at gøre skade på sig selv og/eller andre.	
Tidsplan	For den person, der foretager vurderingen, og afhængigt af hvor mange samtaler eller fokusgrupper der er planlagt, anbefales det at udarbejde en afgrænset arbejdsplan. Denne arbejdsplan omfatter som minimum: — en tidslinje — datakilder (hvem der er interviewpersoner og antallet af interviewpersoner) — steder (der skal besøges for at gennemføre øvelsen, hvis der er tale om forskellige arbejdssteder). En arbejdsplan anbefales især i EU+-lande med et stort antal medarbejdere, mange modtagelsesfaciliteter eller flere forskellige arbejdssteder. Besøgene hos myndighederne og de udvalgte interviewpersoner formidles rettidigt for at sikre, at interviewpersonerne er til rådighed, og for at have en meningsfuld interaktion. Det vil også være en fordel at have disse oplysninger registreret, når der efterfølgende skal afholdes opfølgings-/feedbackmøder med henblik på sammenligning.	
Dataindsamling	Beskrivelse	Bemærkning
Datakilde — administrativ gennemgang	Der foretages en kort administrativ gennemgang forud for vurderingen/overvågningen, som omfatter følgende: — En gennemgang af eventuelle rapporter og statistikker om forhold vedrørende medarbejdertrivsel, herunder kritiske hændelser, i en nærmere angivet periode. Andre udvalgte aktivitetsrapporter kan i nogle tilfælde også kaste lys over spørgsmål vedrørende medarbejdertrivsel, f.eks. programevalueringer, der beskriver udfordringer og succeser. — Brug af rapporter fra eksterne specialister (psykologer), hvor det er relevant (mens der altid sikres fortrolighed).	Kun nyere rapporter/statistikker tages i betragtning, hvis det er relevant.
Datakilde — interviewpersoner	Mindst to eller tre personer pr. medarbejderkategori deltager i overvågningsaktiviteten som »datakilde«. Denne aktivitet finder sted én gang om året og gennemføres i form af kvalitative og/eller semistrukturerede fokusgruppediskussioner eller gruppemøder. Det endelige antal deltagere afhænger af myndighedens størrelse og bør bestå af en kombination af medarbejdere fra: — HR-afdelingen, ledelsen, førstelinjemedarbejdere, eksterne/interne specialister, kontaktperson vedrørende medarbejdertrivsel — hvor det er relevant, en uafhængig person, f.eks. fra en anden afdeling, et andet hovedkvarter, andre partnere eller interessenter, såsom civilsamfundsorganisationer eller lokale partnere.	Det er frivilligt at deltage. Der skal sikres fortrolighed. Der anlægges en kulturelt og kønsmæssigt følsom tilgang under forløbene.
Datakilde — respondenter i spørgeundersøgelsen	Papirbaserede eller online undersøgelser kan udformes, så de når ud til et bredere spektrum og flere medarbejdere. Dette kan være særlig nyttigt i myndigheder med et forholdsvis stort antal medarbejdere, og hvis de har flere forskellige beliggenheder. Det anbefales, at der deltager et så bredt segment af medarbejdere som muligt (fra alle medarbejderkategorier), herunder ledere, førstelinjemedarbejdere, HR-afdeling, eksterne/interne specialister og kontaktperson for medarbejdertrivsel.	Det er frivilligt at deltage. Deltagelse kan ske anonymt.

Implementering	Beskrivelse	Bemærkning
Vurdering	Inden vurderingen/evalueringen påbegyndes, præsenterer vurderingspersonerne sig selv og sikrer, at den øvelse, der skal udføres, er tydelig for de frivillige deltagere. Spørgsmålene skal gøre det muligt for vurderingspersonerne at foretage en vurdering i forhold til hver af indikatorerne fra det foreslåede værktøj til overvågning af medarbejdertrivsel. En generel debat om, hvordan aktiviteterne vedrørende medarbejdertrivsel er blevet taget op og fungerer (hvis det er relevant), kan være en god måde at få interviewpersonerne til at føle sig trygge på, når de deler værdifulde oplysninger. Dette er et semistruktureret interview og giver mulighed for nogle beskrivende svar. Samtalerne bør holdes forholdsvis »uformelle«. Denne vurderingsøvelse bør gøre det muligt at indsamle kvalitativ feedback, der kan understøtte en bedre forståelse af sammenhængen og dynamikken omkring visse processer, samt hvorfor visse aktiviteter eventuelt fungerer bedre end andre på et givet tidspunkt. Under beskrivelsen kan vurderingspersonen komme diskret ind uden at forstyrre for at sikre, at alle standarder/indikatorer er medtaget. Hvis der under et interview kun fremhæves positive resultater, er det en god idé at krydstjekke, om der er mangler ved opfyldelsen af standarderne. Hvis der kun fremhæves udfordringer, vil der tilsvarende være behov for at se, om der også kan identificeres stærke sider. I nogle sammenhænge kan individuelle møder være at foretrække, mens det i andre anbefales at tilrettelægge gruppediskussioner om emnet.	Indsaml eventuelle yderligere data til støtte for vurderingen, hvis det er nødvendigt. Dette kan omfatte yderligere procedurer udviklet af medarbejderne selv, nye øvelser/aktiviteter vedrørende egenomsorg eller udveksling af god praksis, der endnu ikke er en del af de eksisterende medarbejdertrivselsforanstaltninger osv.

3.2. REFERENCE- OG ENDLINEUNDERSØGELSE VEDRØRENDE MEDARBEJDERTRIVSEL (VÆRKTØJ 2)

En reference- og endlineundersøgelse er et værktøj, der skal understøtte målingen af fremskridt over tid. Det reference-/endlinespørgeskema, der foreslås her, bør gennemføres to gange sammen med lederne og førstelinjemedarbejderne. Første gang er, **før** nogen af aktiviteterne i en given handlingsplan/strategi implementeres. Undersøgelsen gennemføres derefter igen, **efter** at den planlagte implementeringsperiode for aktiviteten/politikken er afsluttet. Resultaterne af referenceundersøgelsen tjener som benchmark for måling af resultaterne af endlineundersøgelsen. Ændringerne i svarene vil vise, hvilke fremskridt der er gjort på de forskellige områder. Afhængigt af medarbejdernes trivselsbehov, og hvor langt myndighedernes medarbejdertrivselspolitik og -program er nået, kan myndighederne fokusere reference-/endlineundersøgelsen på særlige standarder, der anses for at være særligt vigtige.

Supplerende bemærkning. Reference-/endlineundersøgelsen skal gennemføres med den samme gruppe af medarbejdere, hvis det er muligt, eller med et repræsentativt udsnit. Af hensyn til fortroligheden vil medarbejderne ikke være forpligtet til at oplyse deres navne. Det er frivilligt. Hvis myndigheden beslutter at arbejde med fokusgrupper, skal tilgangen til indsamling af oplysninger tilpasses. Fokusgrupper er et nyttigt værktøj til at indsamle oplysninger om specifikke spørgsmål. Her er det dog ikke let at opstille et klart referencescenarie, for så vidt angår antal eller procentdele på visse områder, f.eks. det nøjagtige antal uddannelsesforløb, der er deltaget i.

Ikke desto mindre kan kvalitativ feedback, der indsamles under fokusgruppediskussioner, bidrage til at skabe en klarere forståelse af sammenhængen og dynamikken i et team, f.eks. hvorfor visse aktiviteter fungerer, og andre ikke gør. Gruppediskussioner kan også vise visse tendenser, f.eks. det generelle behov for yderligere investeringer i et velfungerende arbejdsområde, eller give oplysninger om yderligere uddannelsesbehov. Hvis gruppetilgangen vælges, anføres antallet af gruppemedlemmer, deres køn og den gennemsnitlige varighed af deres ansættelse. Hvor det er muligt, tilrådes det at supplere disse typer gruppediskussioner med et basisspørgeskema, der også fokuserer på kvantitative data. Det samme anbefales ved individuelle møder, hvor det bør være frivilligt at opgive navn.

TABEL 2. Individuelt værktøj: model til reference/endline

FRIVILLIGT — DET ENKELTE TEAMMEDLEMS NAVN			
KØN: M/K/X	ANSAT I: < 1 ÅR/1-3 ÅR/MERE END 3 ÅR	PERSONALEKATEGORI: LEDER/ FRONTLINJEMEDARBEJDER/HR/ SIKKERHED/ANDET (angiv):	
DATO FOR REFERENCE-/ENDLINEAKTIVITET (angiv, om der er tale om en reference- eller endlineaktivitet):			
BEDØMMELSESSKALA — 1, slet ikke tilfreds/nyttigt/konstruktivt; 2, delvis tilfreds/nyttigt/konstruktivt; 3, tilfreds/nyttigt/konstruktivt; 4, meget tilfreds/nyttigt/konstruktivt; 5, overstiger forventningerne)			
SPØRGSMÅL, DER SKAL STILLES, OG SOM ER KNYTTET TIL FORESLÅEDE STANDARDER		REFERENCESVAR	ENDLINESVAR
Generelt spørgsmål	Hvordan vurderer du på nuværende tidspunkt din generelle tilfredshed med din arbejdsgivers indsats for så vidt angår dit generelle velbefindende på arbejdspladsen?	1 — 2 — 3 — 4 — 5	1 — 2 — 3 — 4 — 5
Standard 1: Dokumentation og information		REFERENCESVAR	ENDLINESVAR
	Er du bekendt med, om der er indført en medarbejdertrivselspolitik?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Er du bekendt med, om der er implementeret medarbejdertrivselsaktiviteter/-interventioner?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Mener du, at de eksisterende ordninger for personalepleje er tilstrækkelige?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Har du adgang til informationsmateriale om egenomsorg/medarbejdertrivsel osv.?	JA/NEJ	JA/NEJ
Standard 2: Vurdering og screening		REFERENCESVAR	ENDLINESVAR
	Er ledere og HR-medarbejdere efter din mening tilstrækkeligt klædt på til at screene medarbejdere/team og identificere kronisk stress eller tegn på udbrændthed?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Har din myndighed udviklet en metode til at overvåge medarbejdernes trivsel?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Har din direkte leder nogensinde forsøgt at finde ud af, hvordan du har det (fagligt, men også personligt for at tjekke, om du er okay)?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Hvordan vurderer du den betydning, som din arbejdsgiver tillægger medarbejdernes trivsel, når du ser på hele ansættelsesforløbet — fra udvælgelse og indkøring, over selve arbejdsforløbet og frem til ansættelsens ophør?	1 — 2 — 3 — 4 — 5	1 — 2 — 3 — 4 — 5

Standard 3: Kommunikation		REFERENCESVAR	ENDLINESVAR
	Er du bekendt med den kontaktperson i myndigheden, der er udpeget til at tage sig af medarbejdere, der har brug for hjælp (f.eks. et udpeget stressteam, personaletrivselsudvalg, personalerådgiver e.l. ⁽²²⁾)?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Har du deltaget i kurser om kommunikationsfærdigheder?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Har du regelmæssige møder med din linjeleder om arbejdsrelaterede udfordringer, du måtte have, eller for at udveksle andre opdateringer?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Hvor konstruktiv og nyttig finder du den feedback på dine præstationer, som du får fra din direkte linjeleder, i relation til din udvikling fremadrettet?	1 — 2 — 3 — 4 — 5	1 — 2 — 3 — 4 — 5
	Hvor respektfulde og relevante mener du, at din direkte linjeleders kommunikationsevner er?	1 — 2 — 3 — 4 — 5	1 — 2 — 3 — 4 — 5
Standard 4: Forebyggelse		REFERENCESVAR	ENDLINESVAR
	Mener du, at lederne i din myndighed og medarbejderne generelt har tilstrækkelig viden om, hvordan stress og udbrændthed forebygges, og hvordan der kan sættes sunde grænser?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Har du adgang til interne/eksterne specialister, hvis der opstår et behov?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Ville du søge støtte fra disse interne/eksterne specialister, hvis behovet opstod?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Har du deltaget i kurser til fremme af psykisk sundhed?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Deltager du regelmæssigt i medarbejdertrivsels-/velværeaktiviteter, som din arbejdsgiver/afdeling tilbyder?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Tilbydes disse tjenester gratis?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Bedøm, hvor stor tillid du har til, at din arbejdsgiver tager sig af dig og sikrer din trivsel, herunder arbejdsrelateret stress (1 — ingen tillid, 5 — stor tillid)	1 — 2 — 3 — 4 — 5	1 — 2 — 3 — 4 — 5
	Deltager du regelmæssigt i egenomsorgsaktiviteter, f.eks. sport, yoga, andre hobbyer, familietid?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Når du er under pres, overvejer du da, hvad kilderne til stressen er, og hvordan du kan håndtere dem på en positiv måde?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Synes du, at du klarer dig godt med hensyn til at skabe balance mellem arbejde og privatliv? (1 — slet ikke, 5 — i høj grad)	1 — 2 — 3 — 4 — 5	1 — 2 — 3 — 4 — 5
	Har du med hensyn til forebyggelse andre/yderligere forslag til, hvad din arbejdsgiver kunne/burde gøre for at forbedre den nuværende situation?		
Standard 5: Reaktion på kritiske hændelser		REFERENCESVAR	ENDLINESVAR
	Har du været involveret i en kritisk hændelse på din arbejdsplads for nylig (inden for det seneste år)?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Er du bekendt med en intern operativ standardprocedure, du kan henvise til for at lære om håndtering af kritiske hændelser?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Hvor effektivt er det nuværende system til behandling af medarbejdere, der har været ude for en kritisk hændelse? (1 — slet ikke effektivt, 5 — meget effektivt)	1 — 2 — 3 — 4 — 5	1 — 2 — 3 — 4 — 5
	Ved du, hvem du skal kontakte, og hvad der skal gøres (indberetning) i tilfælde af en kritisk hændelse?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Mener du, at den støtte, der i øjeblikket ydes ansøgere for at forebygge kritiske hændelser, er tilstrækkelig?	JA/NEJ	JA/NEJ

(22) Disse funktioner tilpasses til den terminologi, der anvendes i myndigheden.

Standard 6: Kapacitetsopbygning		REFERENCESVAR	ENDLINESVAR
	Har du deltaget i relevante kurser i år vedrørende trivsel (f.eks. stresshåndtering, egenomsorg/kommunikation osv.)?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Ved du, om der afholdes genopfriskningskurser?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Var den måde, hvorpå de fleste kurser blev gennemført, praktisk nok til at kunne anvendes i daglige arbejdsituationer? (1 — slet ikke anvendelig, 5 — i høj grad)	1 — 2 — 3 — 4 — 5	1 — 2 — 3 — 4 — 5
Standard 7: Sikkerhed		REFERENCESVAR	ENDLINESVAR
	Hvordan vurderer du din subjektive følelse af sikkerhed på din nuværende arbejdsplads? (1 — slet ikke tilfredsstillende, 5 — meget tilfredsstillende)	1 — 2 — 3 — 4 — 5	1 — 2 — 3 — 4 — 5
	Er du bekendt med indberetningshierarkierne i tilfælde af en sikkerhedshændelse?	JA/NEJ	JA/NEJ
Standard 8: Overvågning og evaluering		REFERENCESVAR	ENDLINESVAR
	Tilrettelægges der regelmæssige feedbackmøder, hvor alle medarbejdere er involveret, for rettidigt at opdage potentielle belastninger af medarbejderne?	JA/NEJ	JA/NEJ
	Er du enig i, at der i tilstrækkelig grad tages hensyn til feedback fra førstelinjemedarbejderes trivselsrelaterede spørgsmål? (1 — slet ikke enig, 5 — meget enig)	1 — 2 — 3 — 4 — 5	1 — 2 — 3 — 4 — 5
	Har du nogensinde deltaget i en undersøgelse, fokusgruppediskussion eller tilsvarende, eller er du af din linjeleder blevet anmodet om at anføre risikofaktorer, du har identificeret, som øger dit og dine kollegers stressniveau?	JA/NEJ/IKKE SIKKER	JA/NEJ/IKKE SIKKER
Generelle afsluttende spørgsmål		REFERENCESVAR	ENDLINESVAR
	Deltager medarbejderne i og giver feedback på udviklingen af trivselsforanstaltninger på din arbejdsplads?	JA/NEJ	JA/NEJ
Åbent spørgsmål	Hvis du kunne ændre én ting for at forbedre medarbejdernes trivsel i din nuværende arbejdsammenhæng, hvad ville det så være?		
Kun endline-spørgsmål	Er der efter din mening sket en forbedring i den øverste ledelses engagement i forhold til at investere i medarbejdernes trivsel, siden dette emne er blevet taget op? JA/NEJ — Hvis svaret er ja, redegøres der kort herfor.		Forklar:
Kun endline-spørgsmål	Mener du, at din myndighed, eftersom den proaktivt har besluttet at behandle spørgsmålet om medarbejdernes trivsel mere systematisk, på den ene eller anden måde har haft en positiv indvirkning på dit eget personlige daglige arbejde eller på, hvordan du har det, når du møder på arbejde? JA/NEJ — Hvis svaret er ja, redegøres der kort herfor.		Forklar:

3.3. OVERVÅGNING AF FREMSKRIDT INDEN FOR MEDARBEJDERTRIVSEL (VÆRKTØJ 3)

Værktøj 3 er dobbelt og omfatter både fremskridtsanalysen af medarbejdertrivslen og de spørgeskemaer, der skal bruges til at overvåge fremskridt.

3.3.1. TJEKLISTE TIL ANALYSEN AF FREMSKRIDT I MEDARBEJDERTRIVSLEN

Tjeklisten til analysen af fremskridt i medarbejdertrivslen i tabel 3 er et eksempel på, hvordan overvågnings- og evalueringseksperter kan følge de fremskridt, der er gjort inden for en fastsat tidsramme for hver af de otte medarbejdertrivselsstandarde, samtidig med at der tages hensyn til hvert af de tilknyttede kvalitetsbenchmarks. Den foreslåede tjekliste anvender en farvekode og viser straks, hvilke standarder der er nået (grøn), hvilke standarder der næsten er nået (gul), og hvilke standarder der skal fokuseres yderligere på (rød). Denne tjekliste gør det muligt for lederne straks at identificere de fremskridt, der er gjort med hensyn til de forskellige standarder og tilknyttede kvalitetsbenchmarks. Hvor nogle EU+-landes myndigheder måske kan adressere alle otte standarder, kan der være andre myndigheder, der beslutter kun at fokusere på én eller to, afhængigt af hvor langt fremme og hvor nødvendige standarderne er i denne sammenhæng. Endelig sætter dette værktøj også spot på områder, der synes »uklare«, og som gør det muligt at overvåge, om der er udsving i resultaterne, f.eks. om de, der var grønne, stadig er grønne, eller om udsvingene er mærkbare, og om resultaterne er vendt tilbage til en tidligere gul eller rød fase efter en vis tid.

TABEL 3. Tjekliste til analysen af fremskridt i medarbejdertrivslen

● A opnået/implementeret, ● B delvist opnået/implementeret, ● C endnu ikke opnået/ implementeret, ● D ikke sikker

STANDARD	BESKRIVELSE	KVALITETSBENCHMARKS	A	B	C	D
1: Dokumentation og information	<i>Myndighederne har en dokumenteret medarbejdertrivselsstrategi, som formidles gennem relevante og aftalte kanaler</i>	En medarbejdertrivselsstrategi fastlægger, hvordan medarbejdertrivsel defineres, og hvilke foranstaltninger der er truffet for at støtte dem	●	●	●	●
		Der er indført operative standardprocedurer	●	●	●	●
		Medarbejdertrivselsstrategien er let tilgængelig, konkret og udformet på et sprog, som alle medarbejdere forstår	●	●	●	●
		Alle medarbejdere informeres systematisk om den eksisterende medarbejdertrivselsstrategi, handlingsplan og medarbejdertrivselsforanstaltninger, og om hvordan man får adgang til støtte	●	●	●	●
2: Vurdering og screening	<i>Myndighederne gør det muligt for lederne at tilegne sig de grundlæggende færdigheder til at vurdere og screene deres team om spørgsmål vedrørende medarbejdernes trivsel</i>	HR-afdelinger og ledere har de kvalifikationer, der kræves for at udarbejde klare jobbeskrivelser og relevante samtalspørgsmål med henblik på udvælgelse	●	●	●	●
		Lederne er kvalificerede til at identificere grundlæggende fysiologiske og psykologiske belastninger og behov hos deres teammedlemmer	●	●	●	●
3: Kommunikation	<i>Myndighederne fremmer en klar og helhedsorienteret kommunikation gennem forskellige aftalte platforme og kanaler</i>	Ledere og medarbejdere kommunikerer ved at bruge relevante, sandfærdige, gennemsigtige og respektfulde kommunikationsfærdigheder	●	●	●	●
		Der oprettes en struktur, som gør det muligt for alle medarbejdere at deltage i formater for personlig udveksling både med hensyn til faglige opgaver og trivsel med deres respektive linjeledere	●	●	●	●
4: Forebyggelse	<i>Myndighederne træffer bæredygtige forebyggelsesforanstaltninger til fremme og beskyttelse af psykisk sundhed blandt deres medarbejdere</i>	Medarbejdere og ledere har adgang til en lang række kurser om identifikation af tegn på stress, forebyggelse af stress og generel forbedring af den psykiske sundhed	●	●	●	●
		Medarbejdere og ledere har adgang til støtteaktiviteter og -tjenester (tilbudt internt og/eller eksternt)	●	●	●	●
		Medarbejdere og ledere har adgang til sundhedsfremmende aktiviteter	●	●	●	●

STANDARD	BESKRIVELSE	KVALITETSBENCHMARKS	A	B	C	D
5: Reaktion på kritiske hændelser	<i>Myndighederne yder særlig støtte til medarbejdere, der har været ude for en kritisk hændelse</i>	En uafhængig, uddannet betroet person (eller et team) udpeges internt i myndigheden og kan konsulteres efter kritiske hændelser	●	●	●	●
		Der findes klare retningslinjer for, hvordan ledere skal følge op på en kritisk hændelse	●	●	●	●
		Medarbejdere og ledere er underrettet om, hvordan man anmoder om og får adgang til specifik støtte efter en kritisk hændelse	●	●	●	●
6: Kapacitetsopbygning	<i>Myndighederne stiller de nødvendige midler til rådighed for deres medarbejdere til at udvikle passende færdigheder</i>	Myndighederne har gennemført en vurdering af uddannelsesbehovene og en systematisk evaluering af uddannelsesordningerne for at sikre en effektiv anvendelse og overførsel af viden af høj kvalitet i det daglige arbejde	●	●	●	●
		Myndighederne har implementeret en lang række skræddersyede og standardiserede kurser	●	●	●	●
		Myndighederne tilbyder yderligere relevante formater for faglig udvikling for at sikre overførsel af viden	●	●	●	●
7: Sikkerhed	<i>Myndighederne implementerer og formidler konkrete retningslinjer for sundhed og sikkerhed på grundlag af en risikoanalyse i forskellige arbejds-sammenhænge (herunder i felten)</i>	Medarbejderne og lederne informeres om, hvilke indberetningshierarkier der skal anvendes i tilfælde af andre nødsituationer/sikkerhedshændelser ud over kritiske hændelser	●	●	●	●
		Medarbejderne og lederne modtager information om, hvordan de får adgang til sundheds- og sikkerhedsrelaterede foranstaltninger/instrukser	●	●	●	●
		Myndighederne overvåger risiciene på hver enkelt arbejdsplads i en løbende risikostyringsproces, der udvikler sig, og med deltagelse af førstelinjemedarbejdere med henblik på at tilpasse sikkerhedsforanstaltninger, hvor det er nødvendigt	●	●	●	●
8: Overvågning og evaluering	<i>Myndighederne overvåger og evaluerer løbende effektiviteten af trivselsforanstaltningerne for medarbejderne og indarbejder de indhøstede erfaringer</i>	Der er indført en overvågnings- og evalueringsmetode til vurdering af effektiviteten af de indførte medarbejdertrivselsforanstaltninger	●	●	●	●
		Der gennemføres regelmæssige overvågnings- og evalueringsovelser, herunder risikostyring ⁽²³⁾ i forbindelse med stress	●	●	●	●

(23) I bilag 6 »Risikovurderingsmodel« findes en risikovurderingsmodel og forklaring af risikovurderingscyklussen.

3.3.2. SPØRGESKEMAER TIL OVERVÅGNING AF FREMSKRIDT INDEN FOR MEDARBEJDERTRIVSEL

Spørgeskemaerne om kvaliteten af medarbejdertrivsel skal anvendes sammen med ledere, HR-medarbejdere og førstelinjemedarbejdere og kan med en mindre justering bruges sammen med interne/eksterne specialister. Spørgeskemaerne er et redskab til indsamling af data om fremskridt i implementeringen af medarbejdertrivselstandards og opnåelsen af de dermed forbundne mål. De indsamlede data behandles og analyseres og kan indgå i den tjekliste for overvågningen af fremskridt, der foreslås i afsnit 3.3.1. De foreslåede spørgeskemaer gennemføres i form af semistrukturerede interview med ledere og medarbejdere.

Spørgeskema om kvaliteten af medarbejdertrivsel: ledere

NAVN PÅ VURDEREDE MYNDIGHED/AFDELING/TEAM:		
DATO FOR OVERVÅGNINGSAKTIVITETEN:		
BEDØMMERENS/BEDØMMERNES NAVN(E):		
EKSEMPEL PÅ SPØRGSMÅL TIL DATAKILDER/ INTERVIEWPERSONER FOR AT REGISTRERE DE FORESLÅEDE KVALITETSBENCHMARKS OG TILKNYTTED E INDIKATORER		SVAR FRA DATAKILDER (LEDERE, HR, SPECIALISTER osv.)
Standard 1: dokumentation og information		
Spørgsmål	Foreslået kvalitetsbenchmark	Bemærkninger
Har I en behovsvurderingsproces, der er tilknyttet udviklingen af medarbejdertrivselspolitikken? Angiv yderligere oplysninger.	QB1. En medarbejdertrivselstrategi fastlægger, hvordan medarbejdernes trivsel defineres, og hvilke foranstaltninger der er truffet for at støtte medarbejderne QB2. Der er indført operative standardprocedurer QB3. Medarbejdertrivselstrategien er let tilgængelig, konkret og udformet på et sprog, som alle medarbejdere forstår QB4. Alle medarbejdere informeres systematisk om den eksisterende medarbejdertrivselstrategi, handlingsplan og medarbejdertrivselsforanstaltninger, og om hvordan man får adgang til støtte	
Har I et dokument om medarbejdertrivselspolitik? Angiv yderligere oplysninger. Er dokumentet om medarbejdertrivselspolitikken tilgængeligt for alle ansatte?		
Har den øverste ledelse officielt godkendt/bekræftet dette dokument?		
Er medarbejdertrivselspolitikken knyttet til en handlingsplan for medarbejdertrivsel?		
Er medarbejdertrivselspolitikken blevet revideret/ajourført, siden den blev indført? Angiv yderligere oplysninger.		
Hvordan sikrer din myndighed, at alle medarbejdere er bekendt med, hvilke tilbud om medarbejdertrivsel de har adgang til, og hvordan de kan få adgang til dem, f.eks. gennem en operativ standardprocedure?		
Hvilke informationskanaler bruger du til at informere medarbejderne om medarbejdertrivselsaktiviteter (brochurer, foldere, plakater, informationsmøder, andet)?		
Omfatter indslusningen information om medarbejdertrivselstilbud?		
Har din myndighed en e-mailadresse, medarbejderne kan benytte til at henvende sig til de ansvarlige enheder og spørge om trivselsaktiviteter?		

Standard 2: vurdering og screening		
Spørgsmål	Foreslået kvalitetsbenchmark	Bemærkninger
Er jobbeskrivelserne efter din mening klart formuleret, så de tiltrækker de rette kandidater?	QB1. HR-afdelinger og ledere har de kvalifikationer, der kræves for at udarbejde klare jobbeskrivelser og relevante samtale spørgsmål med henblik på udvælgelse QB2. Lederne er kvalificerede til at identificere grundlæggende fysiologiske og psykologiske belastninger og behov hos deres teammedlemmer	
Indgår spørgsmål om stresshåndtering og egenomsorg i udvælgelsesprocessen?		
Arrangeres der kurser for ledere og HR-afdelinger for professionelt at screene/vurdere medarbejdere i forhold til trivsel (f.eks. hvordan man identificerer tegn på stress, udbrændthed)?		
Hvis ja, hvilken type kurser, hvor mange forløb pr. kursus, hvor mange deltagere som en andel af det samlede antal ledere og HR-medarbejdere?		
Har du nogensinde deltaget i en medarbejdertilfredshedsundersøgelse? Hvis ja, hvor ofte sker det?		
Standard 3: kommunikation		
Spørgsmål	Foreslået kvalitetsbenchmark	Bemærkninger
Tilbydes medarbejderne og lederne interne indslusningskurser, der omfatter (effektive) kommunikationsfærdigheder?	QB1. Ledere og medarbejdere kommunikerer ved at bruge relevante, sandfærdige, gennemsigtige og respektfulde kommunikationsfærdigheder QB2. Der oprettes en struktur, som gør det muligt for alle medarbejdere at deltage i formater for personlig udveksling med hensyn til både faglige opgaver og forhold omkring trivsel med deres respektive linjeledere	
Hvis ja, hvor mange kurser blev der gennemført i den pågældende periode, og med hvor mange deltagere (som en andel af alle nyansatte)?		
Afholdes der regelmæssigt en-til-en-møder om resultater og trivsel? Gennemføres disse i et 360°-perspektiv (dvs. at et vist antal medarbejdere — ældre/ynge/på samme niveau — kommer med feedback)? Angiv yderligere oplysninger.		
Er der indført en procedure, hvor medarbejderne kan anmode om individuelle møder med ledere (efter behov og om emner som trivsel og/eller præstationer)?		
Hvordan sikres det, at ledernes feedback til medarbejderne om deres præstationer sker løbende og er konstruktiv?		
Gennemføres der feedbackundersøgelser vedrørende ledelse og kommunikation med medarbejderne?		
Er der i bekræftende fald foretaget ændringer i kommunikationspolitikken vedrørende medarbejdertrivsel på grundlag af undersøgelsesresultaterne?		

Standard 4: forebyggelse		
Spørgsmål	Foreslået kvalitetsbenchmark	Bemærkninger
Afholdes der løbende kurser for medarbejdere og ledere, HR-medarbejdere eller specialister i, hvordan stress og udbrændthed undgås, hvordan der sættes grænser osv.?	QB1. Medarbejdere og ledere har adgang til en lang række kurser om identifikation af tegn på stress, forebyggelse af stress og generel forbedring af den psykiske sundhed QB2. Medarbejdere og ledere har adgang til støtteaktiviteter og -tjenester (tilbudt internt og/eller eksternt) QB3. Medarbejdere og ledere har adgang til sundhedsfremmende aktiviteter	
Hvor mange uddannelsesforløb tilbydes der; hvor mange medarbejdere deltager der, som en andel af alle medarbejdere; og hvor mange ledere deltager der, som en andel af alle ledere?		
Tilbydes der genopfriskningskurser om de samme emner? Hvis ja, hvor mange forløb og antal medarbejdere/ledere deltager der, som en andel af alle medarbejdere/ledere?		
Kan du lave en liste over, hvilke medarbejdertrivselsinterventioner/-støtteaktiviteter din myndighed har indført?		
Er der en kontaktperson/kontaktpersoner i myndigheden, der har ansvaret for at tage sig af medarbejdere, der har brug for hjælp (f.eks. udpeget stressteam, integreret hændelsesteam, personaleudvalg, trivselsrådgivere)?		
Er disse støttetjenester også tilgængelige for medarbejdere, der er udsendt til en anden medlemsstat som ekstern ekspertbistand?		
Er der en ligelig kønsfordeling blandt de medarbejdere, der udfører disse tjenester?		
Har myndigheden en operativ standardprocedure for ydelse af støtte/aktiviteter? Er den operative standardprocedure tilgængelig for medarbejderne, og gennem hvilke kanaler?		
Hvad gør du, når du oplever, at en kollega er hårdt presset? Hvis f.eks. en medarbejder pludselig begår usædvanlige fejl i sit arbejde, som har en negativ indvirkning på teamet og præstationen generelt, hvordan forholder du dig så til denne situation? Angiv yderligere oplysninger.		
Findes der en liste over interne/eksterne specialister, der er til rådighed og tilgængelig for alle medarbejdere, og som kan kontaktes, hvis der opstår behov for det?		
Tilbydes disse tjenester gratis?		

Standard 5: reaktion på kritiske hændelser		
Spørgsmål	Foreslået kvalitetsbenchmark	Bemærkninger
Ved du, hvem der er ansvarlig for at yde støtte i tilfælde af en kritisk hændelse (team/personer)? Hvad er deres roller og ansvarsområder?	QB1. En uafhængig, uddannet betroet person (eller et team) udpeges internt i myndigheden og kan konsulteres efter kritiske hændelser QB2. Der findes klare retningslinjer for, hvordan ledere skal følge op efter en kritisk hændelse QB3. Medarbejdere og ledere er underrettet om, hvordan man anmoder om og får adgang til specifik støtte efter en kritisk hændelse	
Findes der en intern politik/operativ standardprocedure for håndtering af kritiske hændelser, og har du kendskab hertil? Har medarbejderne adgang til dette dokument og gennem hvilke kanaler?		
Har du spurgt medarbejderne om, hvad der ville være mest nødvendigt/nyttigt, hvis de skulle komme ud for en kritisk hændelse?		
Hvilken form for støttetilbud har medarbejderne adgang til? Er det muligt at henvise til specialister (f.eks. psykologer), hvis det er nødvendigt?		
Føler du dig parat til at håndtere en kritisk hændelse, hvis den indtræffer?		
Har du kendskab til eventuelle kritiske hændelser, der er forekommet? Registrerer myndigheden systematisk sådanne hændelser?		
Standard 6: kapacitetsopbygning		
Spørgsmål	Foreslået kvalitetsbenchmark	Bemærkninger
Foretager du en eller flere behovsvurderinger for at udvikle og træffe beslutning om det uddannelsesprogram, der skal tilbydes i din myndighed? Angiv yderligere oplysninger.	QB1. Myndighederne har gennemført en vurdering af uddannelsesbehovene og en systematisk evaluering af uddannelsesordningerne for at sikre en effektiv anvendelse og overførsel af viden af høj kvalitet i det daglige arbejde QB2. Myndighederne har implementeret en lang række skræddersyede og standardiserede kurser QB3. Myndighederne tilbyder yderligere relevante formater for faglig udvikling for at sikre overførsel af viden	
Har medarbejderne (ledere/førstelinjemedarbejdere) deltaget i kurser i medarbejdertrivsel i år? Hvilke emner blev dækket?		
Hvor mange kurser/forløb blev der afholdt? Hvor mange deltagere (medarbejdere/ledere) var der, som en andel af det samlede antal medarbejdere/ledere?		
Tilbydes der genopfriskningskurser? Hvis ja, om hvilke emner? Hvor mange? Antal deltagere som en andel af det samlede antal medarbejdere/ledere?		
Tilbyder din myndighed alternative uddannelsesformater, såsom peer-to-peer-kurser eller onlinekurser? Angiv yderligere oplysninger.		
Er der behov for mere uddannelse af ledere/medarbejdere? Forklar venligst, hvad, hvorfor, og hvordan sådanne uddannelsesforløb bør se ud.		
Findes der værktøjer til evaluering af uddannelsesprogrammer, og/eller gennemføres der evalueringer?		
Revideres og ajourføres uddannelsesprogrammet jævnligt? Angiv yderligere oplysninger.		

Standard 7: sikkerhed		
Spørgsmål	Foreslået kvalitetsbenchmark	Bemærkninger
Har ledere og medarbejdere tilstrækkelig information om adgang til sundheds- og sikkerhedsrelaterede foranstaltninger? I bekræftende fald, hvordan indhenter lederne/medarbejderne da disse oplysninger? Hvilke kanaler er tilgængelige for at få adgang til/fremskaffe disse oplysninger?	QB1. Medarbejderne og lederne informeres om, hvilke indberetningshierarkier der skal anvendes i tilfælde af andre nødsituationer/ sikkerhedshændelser ud over kritiske hændelser QB2. Medarbejderne og lederne modtager information om, hvordan de får adgang til sundheds- og sikkerhedsrelaterede foranstaltninger/instrukser QB3. Myndighederne overvåger risiciene på hver enkelt arbejdsplads i en løbende risikostyringsproces, der udvikler sig, og med deltagelse af førstelinjemedarbejdere med henblik på at tilpasse sikkerhedsforanstaltninger, hvor det er nødvendigt	
Er du bekendt med indberetningshierarkierne i tilfælde af en sikkerhedshændelse? Angiv yderligere oplysninger.		
Foretages der regelmæssig overvågning og risikovurdering af arbejdspladserne? Er førstelinjemedarbejdere involveret i denne proces?		
Foretages der ændringer, når der opstår nye områder, hvor der er behov for det, inden for sikkerhed? Angiv yderligere oplysninger.		
Standard 8: overvågning og evaluering		
Spørgsmål	Foreslået kvalitetsbenchmark	Bemærkninger
Har din myndighed en metode til overvågning af medarbejdertrivsel? Hvis ja, opdateres metoden da (f.eks. baseret på de årlige mål for medarbejdertrivsel)?	QB1. Der er indført en overvågnings- og evalueringsmetode til vurdering af effektiviteten af de indførte medarbejdertrivselsforanstaltninger QB2. Der foretages regelmæssig overvågning og evaluering, herunder risikostyring i forbindelse med stress	
Hvilken type overvågningsaktiviteter implementeres der? Giv gerne nærmere oplysninger (f.eks. undersøgelse om medarbejderfeedback, overvågning af implementering af aktiviteterne).		
Anvendes konstruktiv og kritisk feedback til at ajourføre medarbejdertrivselsforanstaltningerne og/eller-politikken?		
Holdes der regelmæssige feedbackmøder, hvor alle medarbejdere er involveret, for rettidigt at opdage potentielle belastninger af medarbejderne?		
Hvilke former for aktiviteter/foranstaltninger for medarbejdertrivsel er der implementeret i øjeblikket? Angiv yderligere oplysninger.		
Findes der data om, hvor mange medarbejdere der regelmæssigt deltager i disse aktiviteter eller implementerer disse foranstaltninger?		
Har din myndighed en metode til overvågning af medarbejdertrivsel? Hvis ja, opdateres metoden da (f.eks. baseret på de årlige mål for medarbejdertrivsel)?		

Tak for din medvirken!

Spørgeskema om kvaliteten af medarbejdertrivsel: førstelinjemedarbejdere på asyl- og modtagelsesområdet. Dette værktøj understøtter kvalitetsvurderingen af de tjenester, myndigheden leverer, og fokuserer på feedback fra førstelinjemedarbejdere, herunder eksterne udsendte eksperter.

NAVN PÅ VURDEREDE MYNDIGHED/AFDELING/TEAM:		
DATO FOR OVERVÅGNINGSAKTIVITETEN:		
BEDØMMERENS/BEDØMMERNES NAVN(E):		
EKSEMPEL PÅ SPØRGSMÅL TIL DATAKILDER/ INTERVIEWPERSONER FOR AT REGISTRERE DE FORESLÅEDE KVALITETSBENCHMARKS OG TILKNYTTED INDIKATORER		SVAR FRA DATAKILDER (»FØRSTELINJEMEDARBEJDERE«)
Standard 1: dokumentation og information		
Spørgsmål	Foreslået kvalitetsbenchmark	Bemærkninger
Har du deltaget i en undersøgelse af medarbejdertrivselsbehov? Angiv yderligere oplysninger.	QB1. En medarbejdertrivselsstrategi fastlægger, hvordan medarbejdernes trivsel defineres, og hvilke foranstaltninger der er truffet for at støtte medarbejderne QB2. Der er indført operative standardprocedurer QB3. Medarbejdertrivselsstrategien er let tilgængelig, konkret og udformet på et sprog, som alle medarbejdere forstår QB4. Alle medarbejdere informeres systematisk om den eksisterende medarbejdertrivselsstrategi, handlingsplan og medarbejdertrivselsforanstaltninger, og om hvordan man får adgang til støtte	
Har din myndighed et dokument om medarbejdertrivselspolitik? Har du adgang til dette dokument?		
Har du kendskab til eventuelle opdateringer af dokumentet om medarbejdertrivselspolitikken?		
Ved du, hvilke tilbud om medarbejdertrivsel du har adgang til, og hvilke kanaler bruger du til at få disse oplysninger?		
Har du adgang til brochurer, foldere, plakater osv., der reklamerer for de tilgængelige medarbejdertrivselsforanstaltninger? Hvilket format findes de i? Er disse formater nyttige?		
Har du deltaget i informationsmøder om de eksisterende medarbejdertrivselstilbud? Angiv yderligere oplysninger.		
Har du kendskab til en bestemt adresse/medarbejder, som du kan henvende dig til for at få svar på spørgsmål og anmodninger om medarbejdertrivsel?		
Standard 2: vurdering og screening		
Spørgsmål	Foreslået kvalitetsbenchmark	Bemærkninger
Blev du under din udvælgelse eller indslusning stillet spørgsmål om stresshåndteringsfærdigheder og egenomsorgsaktiviteter?	QB1. HR-afdelinger og ledere har de kvalifikationer, der kræves for at udarbejde klare jobbeskrivelser og relevante samtalspørgsmål med henblik på udvælgelse QB2. Lederne er kvalificerede til at identificere grundlæggende fysiologiske og psykologiske belastninger og behov hos deres teammedlemmer	
Er du blevet opfordret til at deltage i en feedbackundersøgelse vedrørende medarbejdertrivsel? Angiv yderligere oplysninger.		
Har du deltaget i en personlig samtale eller fokusgruppe om feedback på kvaliteten af medarbejdertrivslen?		
Er du nogensinde blevet anmodet om at give 360°-feedback på din(e) leder(e)s eller kollegers præstation? I bekræftende fald, i hvilken form?		

Standard 3: kommunikation		
Spørgsmål	Foreslået kvalitetsbenchmark	Bemærkninger
Deltog du i indslusningskurser, dengang du startede hos myndigheden, for at blive bekendt med arbejdet, teamene, opgaverne, logistikken osv.?	QB1. Ledere og medarbejdere kommunikerer ved at bruge relevante, sandfærdige, gennemsigtige og respektfulde kommunikationsfærdigheder QB2. Der oprettes en struktur, som gør det muligt for alle medarbejdere at deltage i formater for personlig udveksling med hensyn til både faglige opgaver og forhold omkring trivsel med deres respektive linjeledere	
Deltager du i en-til-en-møder med din direkte leder om præstation og trivsel? Hvor ofte afholdes sådanne møder, i bekræftende fald?		
Har du fremsat anmodninger om individuelle møder om præstation og trivsel? Har din leder, i bekræftende fald, reageret på disse anmodninger?		
Er din direkte leders feedback om din præstation konstruktiv og nyttig?		
Har du deltaget i en ledelses- og kommunikationsfeedbackundersøgelse for at vurdere effektiviteten og gennemsigtigheden af kommunikationen vedrørende medarbejdertrivsel?		
Kender du til nogen liste over interne/eksterne specialister, der er til rådighed og tilgængelige for alle medarbejdere, og som kan kontaktes, hvis der opstår behov for det (psykologer osv.)?		
Standard 4: forebyggelse		
Spørgsmål	Foreslået kvalitetsbenchmark	Bemærkninger
Har du deltaget i kurser til fremme af psykisk sundhed for at forebygge stress og udbrændthed, kunne sætte grænser osv.?	QB1. Medarbejdere og ledere har adgang til en lang række kurser om identifikation af tegn på stress, forebyggelse af stress og generel forbedring af den psykiske sundhed QB2. Medarbejdere og ledere har adgang til støtteaktiviteter og -tjenester (tilbudt internt og/eller eksternt) QB3. Medarbejdere og ledere har adgang til sundhedsfremmende aktiviteter	
Har du deltaget i genopfriskningskurser i psykisk sundhed? I givet fald, hvilken type uddannelsesforløb, og hvorfor blev du udvalgt til at deltage i dem?		
Kan du opliste nogle af de medarbejdertrivselsaktiviteter, som din myndighed har indført?		
Er der en kontaktperson/kontaktpersoner i myndigheden, der har ansvaret for at tage sig af medarbejdere, der har brug for hjælp (f.eks. udpeget stressteam, integreret hændelsesteam, personaleudvalg, trivselsrådgivere)?		
Er der en ligelig kønsfordeling blandt de medarbejdere, der udfører disse tjenester?		
[Til udsendte eksperter] Føler du dig tilstrækkeligt rustet til din udsendelse, og har du adgang til medarbejdertrivselsrelaterede aktiviteter, mens du er væk?		
Er du bekendt med den operative standardprocedure for støtte/aktiviteter i din myndighed? Via hvilken kanal har du adgang til den operative standardprocedure?		
Hvad gør du, når du oplever, at en kollega er hårdt presset? Hvis f.eks. en medarbejder pludselig begår usædvanlige fejl i sit arbejde, som har en negativ indvirkning på teamet og præstationen generelt, hvordan forholder du dig så til denne situation? Angiv yderligere oplysninger.		
Findes der en liste over interne/eksterne specialister, der er til rådighed og tilgængelig for alle medarbejdere, og som kan kontaktes, hvis der opstår behov for det?		
Tilbydes disse tjenester gratis?		

Standard 5: reaktion på kritiske hændelser		
Spørgsmål	Foreslået kvalitetsbenchmark	Bemærkninger
Findes der en intern politik/operativ standardprocedure for håndtering af kritiske hændelser, og ved du, hvad den er?	QB1. En uafhængig, uddannet betroet person (eller et team) udpeges internt i myndigheden og kan konsulteres efter kritiske hændelser QB2. Der findes klare retningslinjer for, hvordan ledere skal følge op efter en kritisk hændelse QB3. Medarbejdere og ledere er underrettet om, hvordan man anmoder om og får adgang til specifik støtte efter en kritisk hændelse	
Hvordan blev den operative standardprocedure meddelt og forklaret for dig? Mener du, at du forstår den tilstrækkeligt?		
Er du blevet spurgt om, hvad der ville være mest nødvendigt/nyttigt for dig, hvis du skulle komme ud for en kritisk hændelse?		
Ved du, hvad der skal gøres (indgivelse af en hændelsesrapport) i tilfælde af en kritisk hændelse, og af hvem?		
Har du information om, hvem du kan kontakte i tilfælde af en kritisk hændelse?		
Hvilken form for støttetilbud har du adgang til? Er det muligt at blive henvist til (eksterne) specialister (f.eks. psykologer), hvis det er nødvendigt?		
Føler du dig parat til og støttet i at håndtere en kritisk hændelse, hvis en sådan skulle indtræffe?		
Standard 6: kapacitetsopbygning		
Spørgsmål	Foreslået kvalitetsbenchmark	Bemærkninger
Har du deltaget i kurser vedrørende medarbejdertrivsel? Hvilke emner blev dækket? Hvor mange forskellige kurser har du deltaget i?	QB1. Myndighederne har gennemført en vurdering af uddannelsesbehovene og en systematisk evaluering af uddannelsesordningerne for at sikre en effektiv anvendelse og overførsel af viden af høj kvalitet i det daglige arbejde QB2. Myndighederne har implementeret en lang række skræddersyede og standardiserede kurser QB3. Myndighederne tilbyder yderligere relevante formater for faglig udvikling for at sikre overførsel af viden	
Afholdes der løbende kurser for medarbejdere om, hvordan stress og udbrændthed forebygges, hvordan der sættes grænser osv.?		
Har du deltaget i genopfriskningskurser? Hvis ja, om hvilke emner?		
Er der andre kurser, du mener medarbejderne har brug for? I bekræftende fald angives nærmere.		
Har du fået tilbudt og/eller deltaget i alternative uddannelsesformater, såsom peer-to-peer-kurser eller onlinekurser?		
Er du blevet opfordret til at deltage i en undersøgelse, der evaluerer uddannelsesprogrammet i din organisation?		

Standard 7: sikkerhed		
Spørgsmål	Foreslået kvalitetsbenchmark	Bemærkninger
Mener du, at du har tilstrækkelige oplysninger om adgang til sundheds- og sikkerhedsrelaterede foranstaltninger? Hvordan indhenter du i givet fald disse oplysninger?	QB1. Medarbejderne og lederne informeres om, hvilke indberetningshierarkier der skal anvendes i tilfælde af andre nødsituationer/ sikkerhedshændelser ud over kritiske hændelser QB2. Medarbejderne og lederne modtager information om, hvordan de får adgang til sundheds- og sikkerhedsrelaterede foranstaltninger/instrukser QB3. Myndighederne overvåger risiciene på hver enkelt arbejdsplads i en løbende risikostyringsproces, der udvikler sig, og med deltagelse af førstelinjemedarbejdere med henblik på at tilpasse sikkerhedsforanstaltninger, hvor det er nødvendigt	
Er du bekendt med indberetningshierarkierne i tilfælde af en sikkerhedshændelse?		
Ved du, om der foretages regelmæssig overvågning og risikovurdering af din arbejdsplads? Har du eller førstelinjemedarbejdere i givet fald været involveret i denne proces?		
Tages feedback fra dig/førstelinjemedarbejdere i betragtning i tilstrækkelig grad?		
Ved du, om der sker ændringer, når der opstår nye behovsområder inden for sikkerhed? Angiv yderligere oplysninger.		
Standard 8: overvågning og evaluering		
Spørgsmål	Foreslået kvalitetsbenchmark	Bemærkninger
Vil du mene, at kritisk feedback, som medarbejdere har modtaget, er blevet integreret i medarbejdertrivelsespoltikken og ajourføringer af aktiviteter?	QB1. Der er indført en overvågnings- og evalueringsmetode til vurdering af effektiviteten af de indførte medarbejdertrivelsesforanstaltninger QB2. Der foretages regelmæssig overvågning og evaluering, herunder risikostyring i forbindelse med stress	
Hvilken type aktiviteter vedrørende medarbejdertrivsel er der implementeret i øjeblikket? Angiv yderligere oplysninger.		
Er du blevet bedt om at give feedback om, hvor nyttige aktiviteterne vedrørende medarbejdertrivsel er efter din mening? Angiv yderligere oplysninger.		
Har du adgang til rapporter om tendenser vedrørende medarbejdertrivsel udarbejdet på grundlag af overvågning og evaluering?		

Tak for din medvirken!



4. OVERVÅGNINGS- OG EVALUERINGS- RAPPORTER

Som anført skal resultaterne af overvågningsaktiviteterne analyseres, tilrettelægges, samles og dokumenteres. De sammenfattende rapporter skal deles med de relevante kontaktpersoner i myndigheden, så de kan deles med både den øverste ledelse eller lederne og deres medarbejdere. Resultaterne bør anvendes rettidigt til at give input til og eventuelt tilpasse de eksisterende foranstaltninger, hvor det er nødvendigt. Dette vil kræve, at en person/et team klart identificeres som ansvarlig for at følge op på de anbefalinger og resultater, der er beskrevet i rapporten. Nye gode praksisser skal fremhæves og integreres, hvor det er muligt og anses for nyttigt.

Den overvågnings- og evalueringsmedarbejder, der udarbejder rapporten, bør holde sig disse centrale elementer ⁽²⁴⁾ for øje:

- indholdsfortegnelse
- resumé med højdepunkter/vigtigste resultater
- indledning
- baggrund og kontekst
- metodologi til overvågning/evaluering
- præsentation af resultaterne — evalueringsresultaterne præsenteres ved at relatere dem til de fastsatte kriterier (relevans, virkningsfuldhed, effektivitet, indvirkning og merværdi) og er klart knyttet til medarbejdertrivselsstrategien og tilknyttede foranstaltninger
- køns- og mangfoldighedsrelaterede resultater
- konklusioner og anbefalinger
- indhøstede erfaringer og god praksis
- vejen fremad.

Bilag:

- antal personer og funktioner, der blev kontaktet under vurderingen
- spørgeskatalog/andre anvendte værktøjer
- gennemgåede rapporter (hvis relevant).

(24) Tilpasset fra FN's Kontor for Narkotikakontrol og Kriminalitetsbekæmpelse, *Evaluation Handbook: Guidance for designing, conducting and using independent evaluation*, Wien, 2017, s. 42.

BILAG



BILAG 1. DEFINITIONER

I denne vejledning anvendes udtrykket **medarbejdertrivsel** ⁽²⁵⁾ som et samlebegreb for politikker og foranstaltninger rettet mod medarbejdernes trivsel, forstået i både fysisk og følelsesmæssig forstand. Medarbejdertrivsel vedrører bevarelse af sundhed og sikkerhed i alle arbejdsaspekter. Med henblik herpå evaluerer arbejdsgivere de **risici**, medarbejdere kan blive eksponeret for i arbejdsmiljøet og træffer forebyggende og beskyttende foranstaltninger, såsom at sikre sig, at alle medarbejdere har modtaget den nødvendige sundheds- og sikkerhedsmæssige **information** og **uddannelse**.

Ved **trivsel** ⁽²⁶⁾ på arbejdspladsen forstås fysisk sundhed og moralsk og social tilfredsstillelse, ikke blot fravær af ulykker eller erhvervssygdomme. Positive aspekter af trivsel på arbejdspladsen omfatter selverkendelse, selvstændighed, entusiasme, faglig udvikling, målbevidsthed, positive relationer med andre og personlig udvikling ⁽²⁷⁾.

Stress ⁽²⁸⁾ defineres i kraft af de dynamiske interaktioner mellem individet og dets omgivelser. Det kan ofte udledes af tilstedeværelsen af et problematisk forhold mellem personen og omgivelserne og de følelsesmæssige reaktioner, der ligger til grund for disse interaktioner.

Arbejdsrelateret stress ⁽²⁹⁾ opstår, når presset på grund af arbejdskrav og andre arbejdsrelaterede stressfaktorer bliver for stort og langvarigt i forhold til ens opfattede ressourcer, kapacitet og evne til at klare sig.

Der skal sondres mellem begreberne **arbejdsrelateret stress** og **udfordringer på arbejdspladsen** ⁽³⁰⁾. Udfordringer på arbejdspladsen kan tilføre en person psykologisk og fysisk energi og give vedkommende lyst til at lære nye færdigheder. Følelsen af at blive udfordret i sit arbejde er en vigtig faktor i udviklingen og opretholdelsen af et psykologisk sundt arbejdsmiljø. På den anden side indebærer følelsen af stress en negativ psykologisk tilstand med kognitive og følelsesmæssige komponenter, der påvirker [både den enkeltes og organisationens sundhed](#).

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

(25) Your Europe, »Sundhed og sikkerhed på arbejdspladsen«, 2020.

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

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

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

(29) Hassard, J. og Cox, T., »Work-related stress: nature and management«, OSHwiki, 2015.

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

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

Omsorgstræthed ⁽³¹⁾ henviser til et skift i en persons evne til at have medfølelse med de personer, de arbejder med, og/eller kolleger og familiemedlemmer. En førstelinjemedarbejder kan lide af omsorgstræthed som følge af flere års eksponering for de traumatiske historier, som ansøgerne deler, og som kan begynde at lyde ens for medarbejderen og ikke længere fremkalde en reaktion.

Udbrændthed ⁽³²⁾ beskriver en persons psykologiske reaktion på kroniske stressfaktorer på arbejdspladsen. Selv om det ikke betragtes som en medicinsk tilstand, kan det påvirke [sundhedstilstanden](#) og potentielt kræve behandling. Udbrændthed opfattes også som en krise i forholdet til arbejde generelt.

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

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

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

Sekundær traumatisering ⁽³³⁾ kan opsummeres som »omsorgsomkostninger«. Sekundær traumatisering kan beskrives som en intens reaktion og oplevelse af traumesymptomer hos personer, der eksponeres for andres traumatiske oplevelser. Dette påvirker ofte medarbejdere inden for asylområdet. Sekundær traumatisering er kumulativ og en proces, der udvikler sig over tid. Den beskriver et skifte i en persons verdenssyn. For personer, der oplever sekundær traumatisering, bliver det vanskeligt at sætte grænser for de ansøgere, de arbejder med. Det er vanskeligt at forlade kontoret, når dagen er slut. Det kan også føre til tab af mening og håb.

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

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

(33) Se også information fra Headington Institute: Pearlman, L. A. og McKay, L., [Vicarious trauma: what can managers do?](#), Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

Psykologiske risici ⁽³⁴⁾ henviser til sandsynligheden for, at arbejdsrelaterede psykosociale farer får en negativ indvirkning på medarbejdernes sundhed og sikkerhed gennem deres [opfattelser og erfaring](#). Psykosociale farer vedrører aspekter af udformningen og forvaltningen af arbejdet og dets sociale og organisatoriske kontekst, der potentielt kan forårsage psykisk eller fysisk skade. Psykologiske risici er blevet identificeret som en af de [største udfordringer i dag](#) for sundheden og sikkerheden på arbejdspladsen. Psykologiske risici er forbundet med problemer på arbejdspladsen, såsom arbejdsrelateret stress og vold og chikane på arbejdspladsen (også kaldet mobning). Negative resultater for den enkelte medarbejder omfatter [dårligt helbred og dårlig trivsel](#) og [problemer med interpersonelle relationer](#), både på [arbejdspladsen](#) og i [den pågældendes privatliv](#).

Balancen mellem arbejdsliv og privatliv ⁽³⁵⁾ betyder, at personen er tilfreds med og fungerer godt på arbejdspladsen og i hjemmet med minimale konflikter mellem personens roller. Med henblik på at opnå balance mellem arbejdsliv og privatliv bør tre centrale indbyrdes forbundne komponenter tages i betragtning: 1) »tidsbalance«, som henviser til, at der afsættes lige meget tid til arbejds- og ikkearbejdsrelaterede roller; 2) »engagementsbalance«, som henviser til lige grader af psykologisk involvering i arbejds- og familiemæssige (ikkearbejdsrelaterede) roller; og 3) »tilfredshedsbalance«, som henviser til lige store tilfredshedsniveauer i arbejds- og familiemæssige (ikkearbejdsrelaterede) roller.

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

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

Førstelinjemedarbejdere kan være:

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

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

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

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

BILAG 2. FORANSTALTNINGER FOR MEDARBEJDERTRIVSEL

FORANSTALTNINGER	GENEREL BESKRIVELSE/SÆRLIG FORANSTALTNING	HENVISNING TIL STANDARD(ER)	REFERENCE I VEJLEDNINGEN I TRE DELE	INITIATIVTAGER/ GENNEMFØRENDE PART			MÅL-GRUPPE		PROCES INDEN ANSÆTTELSE/UDVÆLGELSE	INDKØRING/FORUD FOR UDSENDELSE	LØBENDE STØTTE	AFSLUTNING/EFTER UDSENDELSE
				LEDER	HR/ADMINISTRATION	INTERN/EKSTERN SPECIALIST	LEDER	FØRSTELINJEMED-ARBEJDERE				
Generel støtte												
Vandelsattest	En vandelsattest er et officielt dokument, der er udstedt som resultat af en baggrundskontrol foretaget af politiet eller den offentlige myndighed med detaljerede oplysninger om den pågældende persons straffeattest. Straffeattesten kan omfatte anholdelse, domfældelse og eventuelt straffesager	Standard for medarbejder-trivsel (SWS) 4: forebyggelse SWS 7: sikkerhed		✓		✓	✓	✓	✓			
Udvælgelses-proces	Sikring af, at medarbejdertrivsel allerede omhandles i samtalefasen. Samtalemodellerne omfatter dette emne, herunder henvisninger til andre relevante personalepolitiske dokumenter (adfærdskodeks, politik for bekæmpelse af (seksuel) chikane osv.)	SWS 2: vurdering og screening	Del 1: Standarder og politik Bilag 6 »Model for skema til ansættelsesam-taler«	✓	✓		✓	✓	✓			
Lægelig og psykologisk undersøgelse	Den erhvervsmæssige, lægelige og psykologiske omsorg har til formål at holde medarbejderne sunde og forbedre den sundhedsmæssige beskyttelse på arbejdspladsen Arbejdsgiveren kan ved hjælp af bedriftssundhedstjenesten påvise, at omsorgspligten er overholdt	SWS 4: forebyggelse SWS 7: sikkerhed		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Praktiske oplysninger og rejseforberedelser	Ordning forud for udsendelse under ansættelsen vedrørende rejsearrangementer, forsikring, reservationer, briefing, rapporteringshierarkier i udsendelses-/missionslandet osv.	SWS 7: sikkerhed		✓	✓		✓	✓		✓	✓	
Sprogkurser	Sprogkurser bidrager til at øge medarbejdernes tillid og maksimere de faglige kvalifikationer Genopfriskningsforløb/kurser i sprogundervisning bidrager til at øge medarbejdernes tillid og maksimere de faglige kvalifikationer	SWS 3: kommunikation SWS 6: kapaci-tetsopbygning		✓	✓		✓	✓		✓	✓	

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

FORANSTALT- NINGER	GENEREL BESKRIVELSE/SÆRLIG FORANSTALTNING	HENVISNING TIL STANDARD(ER)	REFERENCEDOKUMENTER, DER ER EN DEL AF DENNE VEJLEDNING I TRE DELE	INITIATIVTAGER/ GENNEMFØRENDE PART				MÅL- GRUPPE		PROCES INDEN ANSÆTTELSE/UDVÆLGELSE	INDKØRING/FORUD FOR UDSENDELSE	LØBENDE STØTTE	AFSLUTNING/EFTER UDSENDELSE
				LEDER	HR/ ADMINISTRATION	INTERN/EKSTERN SPECIALIST	LEDER	FØRSTELINJEMED- ARBEJDERE					
Støtteinterventioner													
Tjekliste over kritiske hændelser	I tilfælde af en kritisk hændelse bør der være klar og let adgang til vejledning i, hvordan man skal gå videre, hvem der skal informeres, og hvilke foranstaltninger der kan træffes Det tilrådes at kontrollere, om afgående personale måtte have yderligere behov i relation til indvirkningen af en tidligere kritisk hændelse	SWS 4: forebyggelse SWS 5: reaktion på kritiske hændelser SWS 7: sikkerhed	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Afsnit 3.3.1. »Håndtering af kritiske hændelser« Bilag 8 »Tjekliste over kritiske hændelser« Bilag 9 »Intern støtte i forbindelse med kritiske hændelser« Bilag 10 »Model for indberetning af kritiske hændelser« Bilag 11 »Refleksionsredskab efter forekomst af en kritisk hændelse«	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	
Teambuilding	Det er vigtigt at byde nye teammедlemmer velkommen og integrere dem i eksisterende team Det vil være vigtigt på passende vis at støtte afgående teammедlemmer, når de overdrager deres opgaver til de tilbageværende teamkolleger, og give mulighed for læring og feedback Teambuildingforanstaltninger kan være af forskellig art, f.eks. teamoplevelser, udflugter, opgaver, øvelser og rollespil. Disse bidrager til at styrke loyaliteten, tilliden og motivationen	SWS 3: kommunikation SWS 4: forebyggelse SWS 5: reaktion på kritiske hændelser	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Afsnit 3.2. »Teambuilding« Bilag 7 »Teambuildingaktiviteter efter fase«	✓				✓		✓	✓	✓	

FORANSTALT- NINGER	GENEREL BESKRIVELSE/SÆRLIG FORANSTALTNING	HENVISNING TIL STANDARD(ER)	REFERENCEDOKUMENTER, DER ER EN DEL AF DENNE VEJLEDNING I TRE DELE	INITIATIVTAGER/ GENNEMFØRENDE PART					MÅL- GRUPPE		PROCES INDEN ANSÆTTELSE/UDVÆLGELSE	INDKØRING/FORUD FOR UDSENDELSE	LØBENDE STØTTE	AFSLUTNING/EFTER UDSENDELSE	
				LEDER	HR/ ADMINISTRATION	INTERN/EKSTERN SPECIALIST	LEDER	FØRSTELINJEMED- ARBEJDERE							
Støtteinterventioner															
Semistrukturerede samtaler	Strukturerede, institutionaliserede, regelmæssige drøftelser mellem ledere og medarbejdere med henblik på at konstatere mangler, risici osv. er afgørende og bør indledes allerede i indkøringsfasen/ forud for udsendelse	SWS 2: vurdering og screening SWS 3: kommunikation SWS 4: forebyggelse SWS 8: overvågning og evaluering	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Afsnit 2.2. »Semistrukturerede en-til-en-møder« Bilag 3 »Semistruktureret opfølgning eller en-til-en-møder«	✓	✓				✓			✓			
Intervision	Støtte fra ligestillede kolleger med henblik på at finde en løsning på et specifikt spørgsmål	SWS 3: kommunikation SWS 4: forebyggelse SWS 5: reaktion på kritiske hændelser	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Afsnit 3.1. »Intervision« Bilag 6 »Metoder til intervission«	✓					✓				✓		
Psykologisk bistand	Individuel støtte fra en ekstern (eller intern) psykolog som led i løbende støtte eller før afrejse/ afslutning af udsendelse	SWS 4: forebyggelse SWS 5: reaktion på kritiske hændelser	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Afsnit 4.2. »Individuelle rådgivningssessioner«	✓		✓	✓		✓				✓		✓
Uddannelsesmæssig supervision	Grupperådgivning/ erfaringsudveksling med en kvalificeret underviser med henblik på at reflektere over erfaringer	SWS 3: kommunikation SWS 4: forebyggelse SWS 5: reaktion på kritiske hændelser	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Afsnit 4.3. »Uddannelsesmæssig supervision«	✓		✓			✓				✓		✓
Mægling	Struktureret rådgivning fra en mægler med henblik på at overvinde konflikter	SWS 3: kommunikation SWS 4: forebyggelse SWS 5: reaktion på kritiske hændelser	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Afsnit 4.4. »Mægling«	✓		✓			✓					✓	

FORANSTALT- NINGER	GENEREL BESKRIVELSE/SÆRLIG FORANSTALTNING	HENVISNING TIL STANDARD(ER)	REFERENCEDOKUMENTER, DER ER EN DEL AF DENNE VEJLEDNING I TRE DELE	INITIATIVTAGER/ GENNEMFØRENDE PART				MÅL- GRUPPE		PROCES INDEN ANSÆTTELSE/UDVÆLGELSE	INDKØRING/FORUD FOR UDSENDELSE	LØBENDE STØTTE	AFSLUTNING/EFTER UDSENDELSE
				LEDER	HR/ ADMINISTRATION	INTERN/EKSTERN SPECIALIST	LEDER	FØRSTELINJEMED- ARBEJDERE					
Støtteinterventioner													
Struktureret feedback gennem undersøgelser/spørgeskemaer	Feedback om trivsel, lederevner, behov osv. kan indhentes ved hjælp af (anonyme) undersøgelser foretaget af ledere eller myndigheden Sådanne undersøgelser er også nyttige, når de anvendes af medarbejdere, der forlader tjenesten, og af myndigheden med henblik på læring	SWS 2: vurdering og screening SWS 3: kommunikation SWS 4: forebyggelse SWS 8: overvågning og evaluering	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Afsnit 2.4. »Undersøgelse af beskæftigelseskvalitet« Del III: Overvågning og evaluering Kapitel 3. »Pakke til overvågning af kvaliteten af medarbejdertrivsel« Bilag 4 »Feedbackmøder«	✓	✓			✓				✓	✓
Fokusgruppedis-kussioner	Fokusgruppediskussioner under ledelse af en ordstyrer bør anvendes, når et spørgsmål skal behandles mere indgående, end det kan med en undersøgelse	SWS 2: vurdering og screening SWS 3: kommunikation SWS 4: forebyggelse SWS 8: overvågning og evaluering	Del I: Standarder og politik Bilag 5 »Budskaber vedrørende medarbejdertrivsel« Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Kapitel 2. »Vurderingsværktøjer« Bilag 17 »Fokusgruppediskussion« Del III: Overvågning og evaluering Kapitel 3. »Pakke til overvågning af kvaliteten af medarbejdertrivsel« Bilag 4 »Feedbackmøder«	✓		✓		✓				✓	
Psykosociale gruppesessioner/coaching	Inddragelse af en psykolog kan bidrage til at konstatere skjulte risici eller problemer i en gruppe Individuel støtte fra en uddannet coach/psykolog til at håndtere personlige problemer på arbejdspladsen kan ligeledes være til gavn	SWS 3: kommunikation SWS 4: forebyggelse SWS 5: reaktion på kritiske hændelser	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Afsnit 4.1. »Psykosociale gruppesessioner og coaching« Afsnit 4.2. »Individuelle rådgivningssessioner«	✓		✓		✓				✓	✓

FORANSTALT- NINGER	GENEREL BESKRIVELSE/SÆRLIG FORANSTALTNING	HENVISNING TIL STANDARD(ER)	REFERENCEDOKUMENTER, DER ER EN DEL AF DENNE VEJLEDNING I TRE DELE	PROCES INDEN						INDKØRING/FORUD FOR UDSENDELSE	LØBENDE STØTTE	AFSLUTNING/EFTER UDSENDELSE
				INITIATIVTAGER/ GENNEMFØRENDE PART		MÅL- GRUPPE						
				LEDER	HR/ ADMINISTRATION	INTERN/EKSTERN SPECIALIST	LEDER	FØRSTELINJEMED- ARBEJDERE				
Støtteinterventioner												
Debriefing efter udsendelse eller semistrukturerede samtaler	Debriefing ved en uddannet underviser (f.eks. psykolog) med henblik på at vurdere mangler, konstatere sundhedsrisici og skabe plads til udveksling	SWS 2: vurdering og screening SWS 3: kommunikation SWS 4: forebyggelse SWS 5: reaktion på kritiske hændelser SWS 7: sikkerhed SWS 8: overvågning og evaluering	Del II: Værktøjskasse for medarbejdertrivsel Afsnit 2.2. »Semistrukturerede en-til-en- møder« Bilag 3 »Semistruktureret opfølgning eller en-til-en-møder«		✓	✓	✓					✓
	Strukturerede, institutionaliserede, regelmæssige drøftelser mellem ledere og medarbejdere med henblik på at konstatere mangler, risici osv. er afgørende og bør indledes allerede i indkøringsfasen/ forud for udsendelse			✓					✓			

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

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

BILAG 3. MODEL FOR MANDAT FOR EN OVERVÅGNINGS- OG EVALUERINGSMEDARBEJDER

Stillingstitel: Overvågnings- og evalueringskoordinator/-medarbejder

Myndighed: ...

Sted/placering: ...

Lønklasse (hvis det er relevant): ...

Stillingstype (midlertidig/permanent): ...

Stillingsformål:

Overvågnings- og evalueringskoordinatoren/-medarbejderen ... vil stå for udformningen, gennemførelsen og styringen af en overvågnings-, evaluerings-, ansvarligheds- og læringsramme for (alle og/eller medarbejdertrivselsrelaterede) aktiviteter, der er relevante i myndigheden. Desuden vil overvågnings- og evalueringskoordinatoren/-medarbejderen regelmæssigt bistå ledere og HR-medarbejdere med at overvåge medarbejdertrivselsrelaterede foranstaltninger. Brugen af ajourført og indsamlet dokumentation og læring er afgørende for beslutningstagning, ansvarlighed og løbende forbedring af myndighedens overordnede mission.

Rapporteringsstruktur

Overvågnings- og evalueringskoordinatoren/-medarbejderen ... for ... myndighed ledes af ...

Refererer til: ...

Medarbejdere, der refererer direkte til denne stilling (hvis det er relevant): ...

Centrale ansvarsområder:

- Udformer og gennemfører overvågnings- og evalueringsrammen for ... afdelinger, herunder foranstaltninger i forbindelse med medarbejdertrivsel.
- Leder implementeringen af overvågnings- og evalueringsaktiviteterne og fastsætter/ajourfører minimumsstandarder for alle relevante aktiviteter.
- Bidrager på grundlag af evaluering og læring til den videre udvikling af ... herunder en strategi for medarbejdertrivsel.
- Støtter og gennemfører periodiske vurderinger i samarbejde med ... team og udarbejder handlingsplaner efter aftale med ...
- Udvikler overvågnings- og evalueringsplaner i overensstemmelse med standarderne for medarbejdertrivsel og står for implementeringen af overvågning og evaluering af handlingsplanen for medarbejdertrivsel (og budgetter). Dette omfatter udvikling af kvalitetsværktøjer til indsamling af data, datalagring og valideringsmekanismer.
- Sørger, hvor det er relevant, for den nødvendige uddannelse og støtte på arbejdsstedet og supervision af anvendelsen af de relevante overvågnings- og evalueringsværktøjer for medarbejdere og/eller partnere.

- Varetager rettidig samling, analyse, syntese og intern og ekstern rapportering af høj kvalitet.
- Aflægger regelmæssigt besøg på lokaliteter i felten for at støtte overvågnings- og evalueringsprocesser.

Adfærdskodeks

Stillingsindehaveren har ansvaret for fuldt ud at forstå bestemmelserne i myndighedens adfærdskodeks og supplerende politikker (f.eks. politikken for bekæmpelse af (seksuel) chikane) og handle i overensstemmelse med politikernes bestemmelser og sikre, at den måde, arbejdet udføres på, ikke bringer nogen medarbejdere eller ansøgere om international beskyttelse i fare.

Færdigheder og adfærd omfatter:

- holder sig ansvarlig for at træffe beslutninger, forvalte ressourcer effektivt, opnå og optræde som rollemodel i overensstemmelse med værdier
- er ambitiøs og påtager sig ansvaret for sin egen personlige udvikling
- er tilgængelig og god til at lytte
- værdsætter mangfoldighed, accepterer kollegers perspektiver, har kulturel følsomhed
- udvikler og tilskynder til relevante løsninger
- er ærlig og gennemsigtig
- udviser engagement i forhold til ... værdier.

Kvalifikationer og erfaring omfatter:

- engagement i og forståelse af arbejde inden for ...
- erfaring med at arbejde med udvikling af velfungerende overvågnings- og evalueringsystemer
- erfaring med planlægning, overvågning og evaluering samt revisioner vedrørende ... herunder medarbejdertrivsel
- dokumenteret forståelse af planlægnings-, overvågnings-, evaluerings- og ansvarlighedsinitiativer på asyl- og modtagelsesområdet
- gode organisatoriske færdigheder
- erfaring med kapacitetsopbygning
- stærke interpersonelle og organisatoriske færdigheder og evne til at arbejde under pres
- dokumenterede analytiske evner og problemløsningsfærdigheder
- særdeles gode mundtlige og skriftlige færdigheder i det ... sprog
- stærke computerfærdigheder, navnlig med Microsoft Excel og Word
- evne og villighed til at rejse til ... (hvis det er relevant).

Ønskeligt

...

Udstedelsesdato:

BILAG 4. FEEDBACKMØDER

HR-medarbejderen bør afholde et debriefingmøde med deltagerne og facilitatoren for at registrere medarbejderfeedback, universelle temaer, den overordnede tone på mødet, overraskende kommentarer og eventuelle personlige observationer, som det er værd at bide mærke i. Oplysningerne kan bedst indordnes efter svar på diskussionsspørgsmålene eller efter dominerende temaer eller bekymringer. HR-medarbejderen bør drage overordnede konklusioner, der besvarer diskussionsspørgsmålene, og evt. udarbejde forslag til handling.

HR-medarbejderen bør derefter udarbejde et sammendrag af mål, vigtigste resultater og anbefalinger og meddele resultaterne, alt efter hvad der er relevant, til ledere og den øverste ledelse og til mødedeltagere blandt medarbejderne. Deltagerne bør informeres om, hvordan oplysningerne bliver anvendt, og HR-medarbejderen bør tilbyde opfølgingsrapporter eller sammendrag for at sikre, at medarbejderne ved, at der er truffet foranstaltninger til at øge medarbejdernes trivsel. Resultaterne kan derefter deles anonymt med ledelsen med henblik på handlingspunkter.

UDFORMNING AF EN FOKUSGRUPPEDISKUSSION MED HENBLIK PÅ AT MODTAGE FEEDBACK

Tjekliste. Fokusgruppediskussion ⁽³⁶⁾

I. Udformning af en fokusgruppediskussion
Definer formålet
Lav en liste over centrale spørgsmål
Indhent etisk godkendelse
Identificer og rekrutter deltagere
Sørg for homogen sammensætning (køn, alder, sprog)
Fastlæg antallet af deltagere
Rekrutter en facilitator og en assistent (til notetagning)
Bestem antallet af fokusgrupper
Find et egnet sted
Sørg for, at stedet er tilgængeligt og har en passende størrelse
Forbered materialer (navneskilte, samtykkeerklæringer, deltagerliste og optageudstyr)

(36) For baggrund henvises til Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J. and Mukherjee, N., »The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation«, *Methods in Ecology and Evolution*, Vol. 9, No 1, s. 20-32, 2017.

II. Dataindsamling
Forbered dig inden mødet
Gør dig fortrolig med gruppedynamik, manuskript og siddeplan
Faciliter mødet
Giv en præsentation (navn på hvert gruppemedlem, fortrolighedsforhold, grundregler)
Facilitering (diskuter, reflekter, hold pause, optag og observer diskussionen)
Følg spørgsmål, og følg op på emner
Notér alle svar sammen med spørgsmålene i et bestemt format (assistenten, som tager notater)
Afslut
III. Analyse
Analysér indhold
Identificer vigtige emner
Lav liste/rangorden
Analysér indhold
Analysér diskussion
Beslut, hvem der skal modtage resultaterne
Giv feedback til ledere
Gå til næste handlingspunkter

BILAG 5. MODEL FOR MEDARBEJDERTRIVSELSSTRATEGI

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

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

Forord. Godkendelse fra den øverste ledelse.

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

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

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

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

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

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

— **Kerneverdier.** Myndighedens og medarbejdernes generelle kerneværdier er integreret, f.eks.:

- integritet
- professionalisme
- kreativitet
- teamwork
- inddragelse
- respekt og værdighed.

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

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

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

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

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

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

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

Overvågning og evaluering. Overvågning og evaluering og værktøjerne hertil er en integreret del af strategien. Det sikrer regelmæssig vurdering af implementeringen, strategiens relevans for medarbejdernes behov og formuleringen af ændringer.

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

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

BILAG 6. RISIKOVURDERINGSMODEL

Generelt kan risici være interne og eksterne. Det er normalt lettere at rette op på interne risici, såsom mangel på medarbejdere eller manglende kurser. Det er vanskeligere eller umuligt at håndtere eksterne risici, såsom pludselig stor tilstrømning af ansøgere om international beskyttelse eller en folkesundhedspandemi. Både interne og eksterne risikovurderinger kan følge en ensartet logik med hensyn til tilgang, men dette afhænger af de eksisterende lokale og interne risikovurderingsværktøjer. Nedenfor gives et grundlæggende eksempel på den dokumentation og logik, der skal anvendes, når der fokuseres på interne risici.

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

INTERNE RISICI				
IDENTIFICEREDE RISIKOFAKTORER	RISIKO-NIVEAU	KONTROL FOR AT MINIMERE RISIKO	HVEM ER ANSVARLIG?	HVORNÅR GENNEMFØRES AFBØDNINGSSINDSATSEN?
Medarbejderne er ikke klar over, hvad der forventes af dem i forbindelse med kritiske/sikkerhedsmæssige hændelser	M	HR og sikkerhedsmedarbejdere (med støtte fra ledere) gør over for alle medarbejdere rede for de politikker, værktøjer og rapporteringskanaler, der er indført De kanaler, der anvendes til at kommunikere sådanne politikker, varierer afhængigt af medarbejdernes behov/adgang til at blive informeret (online eller personlige møder osv.) Politikker og brochurer stilles til rådighed for alle medarbejdere (både elektronisk og i papirudgave) Medarbejdere, der viser særlig interesse for spørgsmål vedrørende medarbejdertrivsel og håndtering af kritiske hændelser, får den nødvendige uddannelse Uddannede medarbejdere opfordres til at melde sig som kontaktpersoner for kritiske hændelser, og hvordan de håndteres	HR-afdelingen og sikkerhedsafdelingen med støtte fra den øverste ledelse	Under indslusningen introduceres alle medarbejdere for operative standardprocedurer for håndtering af kritiske hændelser Under udsendelsen deltager medarbejderne i genopfriskningskurser om håndtering af kritiske hændelser Ajourføringer af de operative standardprocedurer (eller andre foranstaltninger) meddeles løbende

INTERNE RISICI				
IDENTIFICEREDE RISIKOFAKTORER	RISIKO-NIVEAU	KONTROL FOR AT MINIMERE RISIKO	HVEM ER ANSVARLIG?	HVORNÅR Gennemføres AFBØDNINGSSINDSATSEN?
Førsteliniemedarbejdere inddrages regelmæssigt i ad hoc-aktiviteter uden for arbejdstiden på grund af stor tilstrømning af ansøgere	H	Linjeledere udarbejder en klar rotationsplan, der giver alle medarbejdere mulighed for at afholde pauser, weekend og årlig ferie i overensstemmelse med national procedure og deres kontrakt I samarbejde med HR-afdelingen udarbejdes der en klar protokol om, hvordan man kan komme sig og restituere over tid (f.eks. indførelse af hvile- og restitutionsforløb i perioder med høj tilstrømning) Der oprettes en liste over fagfolk til at støtte centrale teammedlemmer i forbindelse med deres opgaver i perioder med stor tilstrømning	HR-afdelingen i samarbejde med overordnede ledere	Som led i de løbende aktiviteter i forbindelse med beredskabsplanlægning ajourføres rotationsplanerne (ledere/HR-afdeling) Der oplyses om HR-politikken for hvile og restitution og andre goder under indslusningen Kontaktoplysninger/rådighed af eksperter på interne lister, ajourføres løbende (HR-afdeling).

En fortløbende vurdering af de risici, som medarbejderne udsættes for, gennem semistrukturerede samtaler eller fokusgruppediskussioner bidrager til at forhindre, at medarbejderne oplever alvorlige problemer på lang sigt. Det anbefales derfor, at der regelmæssigt tages kontakt til medarbejderne for at indsamle oplysninger.

Sådan kontakter du EU

Personligt

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

Pr. telefon eller e-mail

Europe Direct er en tjeneste, der besvarer spørgsmål om EU. Kontakt Europe Direct:

- på gratisnummer: 00 800 6 7 8 9 10 11 (visse operatører tager betaling for disse opkald)
- på følgende nummer: +32 22999696 eller
- pr. e-mail: https://europa.eu/european-union/contact_da

Sådan finder du oplysninger om EU

Online

Oplysninger om EU er tilgængelige på alle EU's officielle sprog på Europawebstedet:

https://europa.eu/european-union/index_da

EU-publikationer

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

EU-ret og relaterede dokumenter

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

Åbne data fra EU

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



■ Den Europæiske Unions
Publikationskontor