



Käytännön opas turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvoinnista

Osa III: Seuranta ja arviointi

*EASOn käytännön oppaiden
sarja*

syyskuu 2021



Käytännön opas turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvoinnista

Osa III: Seuranta ja arviointi

*EASOn käytännön oppaiden
sarja*

syyskuu 2021

Vastuuvapauslauseke

Toimivaltaiset kansalliset viranomaiset eivät ole tehneet tälle käännökselle laatutarkastusta. Jos havaitset, että käännös ei ole kansallisen terminologian mukainen, ota yhteyttä [EUAA:han](#).



Käsikirjoitus on valmistunut elokuussa 2022.

Euroopan turvapaikka-asioiden tukivirasto (EASO) tai sen puolesta toimivat henkilöt eivät ole vastuussa siitä, miten tämän julkaisun sisältämiä tietoja käytetään.

Luxemburg: Euroopan unionin julkaisu- ja tiedustelu, 2022

Print	ISBN 978-92-9485-585-5	doi:10.2847/852287	BZ-02-21-924-FI-C
PDF	ISBN 978-92-9485-562-6	doi:10.2847/323880	BZ-02-21-924-FI-N

© Euroopan turvapaikka-asioiden tukivirasto, 2021

Jäljentäminen on sallittua, kunhan lähde mainitaan. Sellaisten valokuvien tai sellaisen muun materiaalin käyttöön tai jäljentämiseen, joihin EASOlla ei ole tekijänoikeutta, on pyydyttävä lupa suoraan tekijänoikeuden haltijalta.

KIITOKSET

Euroopan turvapaikka-asioiden tukiviraston (EASO) *Käytännön opas turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvoinnista* on saatu valmiiksi niiden pätevien ja ahkerien asiantuntijoiden ansiosta, jotka EASOn haavoittuvuusasiantuntijoiden verkoston kansalliset yhteyspisteet nimittivät henkilöstön hyvinvointia käsittelevään työryhmään. Työryhmään osallistui asiantuntijoita Alankomaista (turvapaikanhakijoiden vastaanottoa käsittelevästä keskusvirastosta), Belgiasta (turvapaikanhakijoiden vastaanottoa käsittelevästä liittovaltion virastosta), Kreikasta (Danish Refugee Council-järjestöstä), Romaniasta (sisäasiainministeriöstä) ja Saksasta (liittovaltion muuttoliike- ja pakolaisvirastosta).

EASOn haavoittuvuusasioiden tiimi arvostaa myös tukea, jota on saatu EASOn operaatioissa työskentelevältä EASOn henkilöstöltä sekä EASOn operaatioita Kreikassa tukevilta psykologeilta.

Tiimi kiittää YK:n pakolaisvaltuutetun toimistoa ja Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirastoa, jotka molemmat perustivat tätä opasta varten vertailuryhmän ja joiden hyödyllinen ja rakentava palaute paransi alkuperäistä luonnosta.

Tiimi on myös erittäin kiitollinen EASOn neuvoo-antavan ryhmän jäsenille palautteesta ja EASOn haavoittuvuusasiantuntijoiden verkoston jäsenille näkemysten jakamisesta.

TIETOA OPPAASTA

Mikä on oppaan tarkoitus? Euroopan turvapaikka-asioiden tukiviraston (EASO) tehtävänä on tukea Euroopan unionin jäsenvaltioita ja assosioituneita maita (EU+-maita) muun muassa antamalla yhteistä koulutusta sekä laatimalla yhteisiä laatuvaatimuksia ja yhteisiä alkuperämaatietoja. Jotta EASO pystyy saavuttamaan kokonaistavoitteensa EU+-maiden tukemisesta yhteisten vaatimusten ja laadukkaiden prosessien aikaansaamisessa Euroopan yhteisessä turvapaikkajärjestelmässä, se kehittää yhteisiä käytännön työkaluja ja ohjeita.

Tämä opas henkilöstön hyvinvoinnista laadittiin EASOn haavoittuvuusasiantuntijoiden verkoston pyynnöstä. Turvapaikka- ja vastaanottoalalla työskentelyn tiedetään verottavan johdon ja tiimien yleistä hyvinvointia. Viranomaiset kertoivat tarvitsevansa ohjeita siitä, miten henkilöstön hyvinvointia koskevat toimenpiteet voidaan parhaiten yhdistää meneillään oleviin toimiin ja annettavaan tukeen.

Miten opas on laadittu? Oppaan laatiminen alkoi kartoituksella kaikissa EU+-maissa. Siinä selvitettiin turvapaikka- ja vastaanottoalalla työskentelevien ensimmäisen linjan virkailijoiden tarpeita ja perehdyttiin nykyisiin hyviin käytäntöihin, joita voidaan kehittää edelleen. Opas laadittiin kartoituksen tulosten pohjalta. Jäsenvaltioiden asiantuntijat auttoivat sisällön kehittämisessä, ja EASO koordinoi laadintaprosessia. Ennen viimeistelyä kuultiin erityisesti henkilöstön hyvinvoinnin käytännön asiantuntijoita, ja EASOn haavoittuvuusasiantuntijoiden verkosto tarkasti oppaan.

Keille opas on tarkoitettu? Opas on pääasiassa tarkoitettu turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisten johdolle. Jotkin oppaan osat ovat kuitenkin hyödyllisiä myös henkilöstöosastoille, ensimmäisen linjan virkailijoille, sisäisille ja ulkoisille asiantuntijoille ja kansalaisjärjestöille.

Miten opasta käytetään? Oppaassa on kolme itsenäistä osaa, jotka täydentävät toisiaan. [Osa I: Vaatimukset ja toimintaperiaatteet](#): osassa keskitytään siihen, miten viranomaisten pitäisi kehittää henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia, kun strategiaa ei vielä ole. Sitä tuetaan ehdotuksilla asiaa koskeviksi vaatimuksiksi ja indikaattoreiksi. [Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima](#): osassa kerrotaan yksityiskohtaisesti kaikista hyviksi käytännöiksi määritetyistä käytännön työkaluista, joita on jo otettu käyttöön joissakin EU+-maissa. [Osa III: Seuranta ja arviointi](#): osassa esitetään seuranta- ja arviointimekanismi, jossa viranomaisia tuetaan työkaluilla, joilla käyttöön otetuilla toimenpiteillä aikaansaatu edistystä voidaan seurata yksinkertaisesti. Oppaan tarkoituksena on täydentää EU+-maiden viranomaisten henkilöstön hyvinvointiin keskittyviä paikallisia toimintaperiaatteita ja strategioita, ei korvata niitä.

Mikä on tämän oppaan suhde kansalliseen lainsäädäntöön ja käytäntöön? Opas on pehmeä yhdenmukaistamistyökalu, joka ei ole oikeudellisesti sitova. Se perustuu hyviin käytäntöihin, joita EU+-maat ja niiden asiantuntijat ovat jakaneet ja joiden pohjalta on laadittu vaatimuksia ohjaamaan viranomaisia heidän pyrkimyksissään parantaa henkilöstön hyvinvointia.

Yhteystiedot. Jos sinulla on kysyttävää tästä asiakirjasta tai haluat antaa siitä palautetta, ota EASOn haavoittuvuusasioiden tiimiin yhteyttä sähköpostitse osoitteeseen vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

SISÄLLYSLUETTELO

Kiitokset	3
Tietoa oppaasta	4
Lyhenteet	7
Taustaa	8
1. JOHDANTO	10
1.1 Käytännön oppaan pääkohderyhmä	13
1.2 Käytännön oppaan käyttöohjeet	14
2. HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN SEURANTA JA ARVIOINTI	18
2.1 Ohjelman hallinta ja tulosperusteinen seuranta	21
2.2 Indikaattorien asettamista koskevat näkökohdat	25
2.3 Henkilöstön hyvinvoinnin seurannassa käytettävät vaatimukset ja indikaattorit	26
2.4 Perus- ja päätöskyselyt ja tavoitteet	31
3. HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN LAADUN SEURANTAPAKETTI	34
3.1 Valvojien opas (väline 1)	36
3.2 Henkilöstön hyvinvointia koskeva perus- ja päätöskysely (väline 2)	38
3.3 Henkilöstön hyvinvoinnissa tapahtuneen edistymisen seuranta (väline 3)	42
4. SEURANTA- JA ARVIOINTIRAPORTIT	56
LIITTEET	58
Liite 1 – Määritelmät	59
Liite 2 – Henkilöstön hyvinvointia koskevat toimenpiteet	62
Liite 3 – Seuranta- ja arviointivirkailijan tehtäväkuvauksen malli	72
Liite 4 – Palautetilaisuudet	74
Liite 5 – Henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian malli	76
Liite 6 – Riskinarvioinnin malli	79

LYHENTEET

EASO	Euroopan turvapaikka-asioiden tukivirasto
EU	Euroopan unioni
EU+-maat	EU:n jäsenvaltiot ja assosioituneet maat
EU-OSHA	Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto
FGD	täsmäryhmäkeskustelu
HR	henkilöresurssit
QB	laatua koskeva vertailuarvo
SOP	pysyväisohje
ToC	muutosteoria

TAUSTAA

Tästä aiheesta tehdystä tieteellisestä tutkimuksesta ⁽¹⁾ ja Euroopan turvapaikka-asioiden tukiviraston (EASO) kentällä toimivan henkilöstön kanssa pidetyistä kokouksista käy ilmi, että humanitaarisen avun ja turvapaikka-asioiden alalla työskentelevät ammattilaiset ovat alttiimpia kärsimään masennuksesta, ahdistuksesta tai loppuun palamisesta kuin muilla aloilla työskentelevät. Syiksi on esitetty muun muassa sitä, että työ on erityisen vaativaa resurssien puutteen vuoksi, että työntekijät altistuvat niiden ihmisten kärsimyksille, joiden kanssa he työskentelevät, ja että työsuhde on epävarma. Kaikki nämä voivat verottaa hyvinvointia. EASOn haavoittuvuusasiantuntijoiden verkoston kansalliset yhteyspisteet pyysivät vuoden 2019 alussa EASOa jakamaan EASOn haavoittuvuusasiantuntijoiden verkoston vuosikokouksessa hyviä käytäntöjä henkilöstön hyvinvoinnista ja siitä, miten itsestään voi pitää huolta. Näitä hyviä käytäntöjä toivottiin koko Euroopasta. Ensimmäiseksi EASO jakoi kyselyn Euroopan unionin ja assosioituneiden maiden (EU+-maiden) kansallisille yhteyspisteille, jotka ovat EASOn vastaanotto- ja turvapaikkaprosessien verkostojen ja EASOn haavoittuvuusasiantuntijoiden verkoston jäseniä. Kyselyn tavoitteena oli saada lisätietoa toimenpiteistä, joita viranomaiset ja kansalaisjärjestöt olivat tehneet henkilöstön hyvinvoinnin alalla. Tällä hetkellä käytössä olevista käytännöistä sekä vastaajien määrittämistä tarpeista ja puutteista laadittiin kartoitusraportti ⁽²⁾, joka jaettiin kolmelle EASOn verkostolle joulukuussa 2019.

Yksi tärkeimmistä kartoituksesta saaduista opeista oli se, että hoitamatta jääneet krooniset työperäiset stressitekijät voivat aiheuttaa muutoksia henkilöstön käyttäytymisessä, ne voivat vaikuttaa heidän vakaumuksiinsa sekä heidän tunnetiloihinsa. Niillä voi myös olla vaikutusta heidän fyysiseen hyvinvointiinsa. Tämä käy erityisen selvästi ilmi siinä, miltä työntekijöistä tuntuu heidän altistuessaan pitkittyneelle stressille. EASOn vuonna 2019 käynnistetyn kyselyn vastaajien mukaan pitkittynyt stressi voi lisätä mielialan vaihteluita, vihan tunteita ja työmotivaation puutetta.

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

⁽²⁾ Kyselyyn osallistui yhteensä 23 maata, joista 21 oli EU:n jäsenvaltioita. Myös Norjalta ja Serbialta saatiin kannanotot. Kyselyyn osallistui yhteensä 89 henkilöä. Ensimmäisen linjan virkailijat mainitsivat pääasiallisiksi stressitekijöiksi altistumisen traumaattiselle sisällölle, suuren työmäärän ja pienet palkat. Johtajat puolestaan katsoivat muun muassa byrokratian suuren määrän, työtä koskevien rakenteiden puuttumisen ja työsuhteen epävarmuuden aiheuttavan eniten stressiä. Tulokset osoittavat osallistujien huomanneen muutoksia tunteissaan, käytöksessään ja toimissaan sekä työssä että yksityiselämässä.

Kyselystä kävi yleisesti ottaen ilmi, että työoloissa on parannettava seuraavia osa-alueita työntekijöiden (fyysisten ja henkisten) terveysongelmien *riskien ehkäisemiseksi*:

- ylimmän johdon sitoutuminen *huolenpitovelvoitteeseen* ja sen tiedostaminen sekä henkilöstölle lähettämisen-/työjakson aikana annetun tuen merkitys
- palkkaamista edeltävien toimien vahvistaminen (esim. kaikkien työntekijöiden *lääkärintarkastus ja psykologinen testi*)
- henkilöstön hyvinvointiin liittyviä *toimintaperiaatteita* ja *toimia* koskevien selkeiden tietojen *saatavuus ja käyttöoikeus*.

Ratkaisevan tärkeää on myös puuttua työperäisiin paineisiin, jotka liittyvät siihen, miten **muuttoliikkeeseen** tällä hetkellä Euroopassa suhtaudutaan. Tuloksista käy ilmi, että arvioitaessa johtajien ja ensimmäisen linjan virkailijoiden henkilöstön hyvinvointiin liittyviä tarpeita ja puututtaessa niihin on usein käsiteltävä melko kielteisiä näkemyksiä aiheesta.

EASO laati tämän käytännön oppaan vuonna 2020 yhdessä **Alankomaiden, Belgian, Kreikan, Romanian** ja **Saksan** asiantuntijoiden kanssa kokoamalla yhteen vuonna 2019 tehdyn alustavan kartoituksen tulokset. Oppaassa on **kolme itsenäistä osaa**, joiden tavoitteena on tukea turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisia henkilöstön hyvinvoinnin varmistamisessa.



1. JOHDANTO

Tässä oppaassa keskitytään operatiivisten turvapaikka-asioiden alaan kuuluvaan työhön. Se edellyttää työn luonteen vuoksi erityisiä työympäristöjä. Turvapaikka-asioihin liittyvissä työpaikoissa työskentelevien työntekijöiden (kuten tapausten käsittelijöiden, työnkulun hallinnoijien, rekisteröintivirkailijoiden, vastaanottovirkailijoiden ja tiiminvetäjien) fyysiset ja psyykkiset olot ovat usein eri tavoin haastavia. Haasteita voivat aiheuttaa jatkuvasti suuri työmäärä, saapuvien kansainvälisen suojelun hakijoiden jatkuvasti muuttuvasta määrästä johtuva usein ennakoimaton työskentely-ympäristö, trauman kokeneiden henkilöiden kohtaaminen ja joissakin tapauksissa päivittäisten tehtävien suorittamiseen tarvittavien resurssien puute.

Tässä käytännön oppaassa riskitekijät voidaan jakaa **kahteen** pääluokkaan ⁽³⁾.

- **Riskitekijät**, jotka vaikuttavat kansainvälisen suojelun hakijoiden kanssa suoraan työskenteleviin **ensimmäisen linjan virkailijoihin**. Riskitekijät voivat mahdollisesti aiheuttaa sijaistrauman. Tästä ovat esimerkkeinä muun muassa tapausten käsittelijät, jotka kuuntelevat hakijoiden kertomia traumaattisia kokemuksia, ja traumatisoituneiden ihmisten kanssa päivittäin työskentelevät vastaanottovirkailijat.
- **Stressitekijät** ⁽⁴⁾, jotka voivat vaikuttaa **kokonaisiin tunteisiin**. Stressitekijät voivat aiheuttaa loppuun palamista, koska pitkittynyt stressaava työskentely-ympäristö voi vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ensimmäisen linjan virkailijoista johtajiin asti.



On tärkeää huomata, että tällä alalla työskentelevät ihmiset ovat erittäin sitoutuneita tehtäväänsä tukea Eurooppaan saapuvia kansainvälisen suojelun tarpeessa olevia henkilöitä. He tulevat päivittäin työhön, koska työllä on tarkoitus, ja he työskentelevät mielellään organisaatiossaan ja turvapaikka- ja vastaanottoalalla. Monet myös kokevat työnsä erittäin palkitsevaksi sen haasteista huolimatta.

Tämän käytännön oppaan tarkoituksena onkin **tukea johtajia** turvapaikka-asioiden parissa työskentelevän henkilöstön **rasituksen ehkäisemisessä, vähentämisessä ja käsittelyssä**. Työperäinen rasitus ja siihen liittyvät (fyysiset ja henkiset) terveysriskit ovat yleisiä kaikissa organisaatioissa. Työperäinen rasitus johtuu usein siitä, että **työpaikalla ei pystytä käsittelemään stressiä ja painetta**. Se voi haitata sekä yksittäisiä työntekijöitä että koko organisaatiota ⁽⁵⁾.

Tuen ja ymmärryksen kulttuurin luomisella organisaatiossa tai viranomaisessa voi kuitenkin olla myönteinen vaikutus yksittäisten työntekijöiden omaan tuntemukseen hyvinvoinnista sekä heidän tehokkuuteensa ⁽⁶⁾.

⁽³⁾ Tässä käytännön oppaassa ei keskitytä työympäristöön liittyviin turvallisuusriskeihin, kuten tapaturmiin ja muihin tahattomiin suojausta koskeviin ongelmiin, jotka johtuvat toimistorakenteiden, toimistovälineiden tai vastaavien suunnittelun tai ylläpidon puutteesta.

⁽⁴⁾ Ks. myös Leka, S., Griffiths, A. and Cox, T., "Chapter 5.1. Assessing risks at work", julkaisussa *Work Organisation and Stress*, Maailman terveysjärjestö, Geneve, 2004, s. 10: Työperäistä stressiä voidaan hallita soveltamalla riskinhallintamallia, kuten on toimittu onnistuneesti muiden merkittävien terveys- ja turvallisuusongelmien kanssa. Riskinhallintamallissa arvioidaan työskentely-ympäristön mahdolliset riskit, jotka voivat aiheuttaa tiettyjä olemassa olevia vaaroja, jotka aiheuttavat haittaa työntekijöille. Vaara on tapahtuma tai tilanne, joka voi aiheuttaa haittaa. Haitalla tarkoitetaan fyysisen terveyden tai mielen terveyden heikkenemistä. Stressin syyt ovat vaaroja, jotka liittyvät työn ja työolojen suunnitteluun ja hallintaan. Näitä vaaroja voidaan hallita ja niiden vaikutuksia torjua samalla tavalla kuin muitakin vaaroja.

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

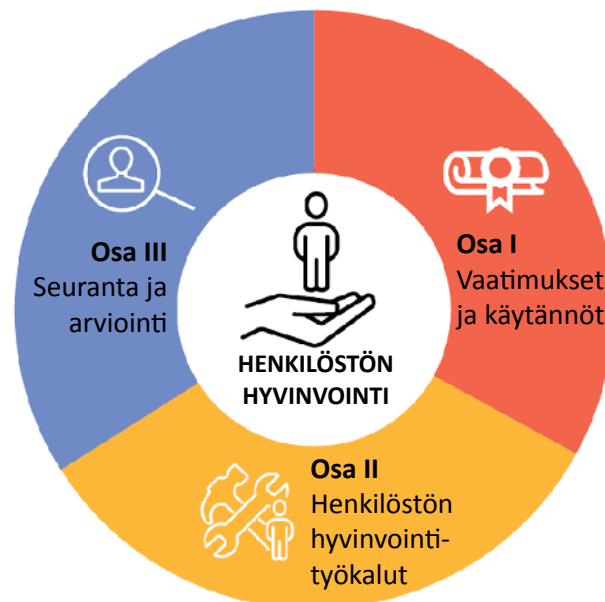
⁽⁶⁾ Ks. myös tutkimus, jonka ovat laatineet Hart, P. M. ja Cotter, P.: *Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research*, *Australian Psychologist*, nide 38, nro 2, 2003, s. 118–127.

Tätä mallia, jossa keskitytään henkilöstön **työperäisen rasituksen ehkäisemiseen**, sanotaan myös **työpaikan traumatietoiseksi hoidoksi (Trauma Informed Care, TIC)**, erityisesti organisaatioissa, joissa hoidetaan traumatisoitunutta väestöä. Tätä tehdään tietysti määrin myös eurooppalaisissa turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisissa.

Traumatietoisessa hoidossa on tavallisesti kyse työterveyshuollosta, itsestä huolehtimisen hallinnasta, tiimituesta ja kunkin henkilön huolehtimisesta itsestään. Niiden kaikkien tavoitteena on ehkäistä henkilöstön loppuun palamista ja sijaistraumoja sekä samalla lisätä myötätuntoa, tyytyväisyyttä ja hankittua sietokykyä. Näitä aiheita käsitellään tässä kolmiosaisessa käytännön oppaassa.

EASOn Käytännön opas turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvoinnista koostuu kolmesta toisiinsa nivoutuvasta ja toisiaan täydentävästä osasta, ja sen tavoitteena on vaikuttaa pitkään henkilöstön hyvinvointiin. Oppaan kolme osaa voidaan käyttää yhtenä kokonaisuutena, eri yhdistelminä tai erillisinä työkaluina turvapaikka- tai vastaanottoviranomaisten tarpeiden mukaan. Oppaassa esitetään kokonaisvaltainen kolmiosainen lähestymistapa henkilöstön hyvinvointiin. Siinä käsitellään vaatimusten laatimista ja toimintaperiaatteiden kehittämistä (osa I), käytännön työkalujen valintaa ja täytäntöönpanoa (osa II) ja seuranta- ja arviointimekanismien toteuttamista (osa III). Näin voidaan taata, että henkilöstön työhyvinvointia koskevat toimintalinjat on sovitettu aina henkilöstön tarpeisiin. Toimenpiteet on suunniteltu osallistavasti ja tarpeiden ja riskinarviointien perusteella.

KAAVIO 1. Kokonaisvaltainen lähestymistapa henkilöstön hyvinvointiin



Osa I: Vaatimukset ja toimintaperiaatteet: osassa esitetään **kahdeksan vaatimusta**, joilla voidaan ohjata henkilöstön hyvinvointia koskevien toimintaperiaatteiden laadintaa, toteutusta ja arviointia EU+-maiden turvapaikka- ja vastaanottoasioiden alan työskentely-ympäristöissä. Nämä vaatimukset liittyvät laatua koskeviin vertailuarvoihin, indikaattoreihin ja ehdotettuihin toimiin, joita viranomaisten pitäisi käyttää henkilöstön hyvinvoinnin tehostamiseksi osastoissaan. Osassa annetaan suosituksia siitä, miten

laaditaan henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia henkilöstön hyvinvointia koskevien toimintaperiaatteiden kehittämisen ja toteuttamisen perustaksi ja varmistetaan henkilöstön hyvinvointi. Osan I **pääkohderyhmänä** ovat **johto ja henkilöstöosastot**.

Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima: osassa annetaan useita käytännön työkaluja, toimenpiteitä ja pehmeiden taitojen koulutusta koskevia ehdotuksia. Ne on tarkoitettu johtajille ja ensimmäisen linjan virkailijoille sekä sisäisille ja ulkoisille asiantuntijoille osassa I esitettyjen henkilöstön hyvinvointia koskevien vaatimusten täyttämiseksi. Luettelo suositelluista työkaluista, toimenpiteistä ja valmiuksia vahvistavista toimista, muun muassa itsestä huolehtimista koskevista toimista, ei ole tyhjentävä, vaan siinä esitellään jäsenvaltioiden asiantuntijoiden jakamia hyviä käytäntöjä. Osan II **pääkohderyhmään** kuuluvat **kaikki turvapaikka- ja vastaanottoalalla työskentelevät työntekijät**, johto ja henkilöstöosasto, vakavien tilanteiden hallinnasta vastaavat tiimit ja sisäiseen valmiuksien kehittämiseen osallistuva henkilöstö. Siihen kuuluvat myös asiantuntijat, jotka tukevat henkilöstön hyvinvointiin liittyviä toimia turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisissa työskentelevissä tiimeissä.

Osa III: Seuranta ja arviointi: osassa suositellaan sellaisten toimenpiteiden käyttöönottoa, joilla voidaan arvioida, ovatko toteutetut toimenpiteet vaikuttaneet myönteisesti henkilöstön hyvinvointiin ja jos, niin miten. Osan III **pääkohderyhmänä** ovat **työntekijät, jotka keskittyvät seurantaan ja raportointiin turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisessa**. Johto saa seurannan havainnoista tietoa siitä, mitä mukautuksia on tehtävä kokonaistehokkuuden aikaansaamiseksi.

EASOn turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvointia koskevan käytännön oppaan kolmessa osassa käytetään useita henkilöstön hyvinvointiin liittyviä käsitteitä, muun muassa 'hyvinvointi', 'stressi' ja 'loppuun palaminen'. Ne perustuvat Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston (EU-OSHA), muiden EU:n elinten ja tutkijoiden laatimiin määritelmiin. Oppaan kolmessa osassa käytetyistä käsitteistä on lisätietoa [liitteessä 1 Määritelmät](#).

1.1 KÄYTÄNNÖN OPPAAN PÄÄKOHDERYHMÄ

Osan III kohderyhmää kannustetaan käyttämään myös kahta muuta osaa toimenpiteiden täydentämiseksi, koska ne ovat kytköksissä toisiinsa ja niitä on tarkoitus käyttää käytännön työkaluina, joilla

- laaditaan ja otetaan käyttöön **henkilöstön hyvinvointia koskevat toimintaperiaatteet** (osa I) sovittujen vaatimusten perusteella

- kehitetään tehokkaita ja **asianmukaisia toimia**, jotka esitetään selkeästi laaditussa henkilöstön hyvinvointia koskevassa toimintasuunnitelmassa ja jotka on räätälöity nimenomaisen tilanteen mukaan (osa II)
- **arvioidaan edistystä**, joka on saatu aikaan henkilöstön hyvinvoinnissa käyttämällä asiaankuuluvia työkaluja, jotka liittyvät henkilöstön hyvinvointia koskevassa toimintasuunnitelmassa (osa III) esitettyihin vaatimuksiin ja ehdotettuihin toimiin.

Turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvointia käsittelevän käytännön oppaan osan III pääkohderyhmä ovat työntekijät, jotka on nimetty viranomaisissa vastaamaan seurannasta ja arvioinnista. Heitä voivat olla sisäiset seuranta- ja arviointivirkailijat ⁽⁷⁾ tai tiimit, joita ulkopuoliset asiantuntijat tukevat tarvittaessa. Määräaikaisarvioinneista ja seuranta- ja arviointiharjoituksista saatavat tulokset välitetään ylimmälle johdolle, henkilöstöosastolle ja asiaankuuluville henkilöstön hyvinvoinnin tukitiimeille. Saadut opit auttavat johtoa ja henkilöstöosastoa laatimaan ajankohtaisen henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian, joka hyödyttää kaikkia viranomaisen työntekijöitä.

EASOn käytännön oppaan tämän osan pääkohderyhmiä ovat näin ollen seuranta- ja arviointivirkailijat, henkilöstöosaston työntekijät ja asiaankuuluvat henkilöstön hyvinvoinnin tukitiimit.

1.2 KÄYTÄNNÖN OPPAAN KÄYTTÖOHJEET

Tämän käytännön oppaan tarkoituksena on tukea johtajia turvapaikka- ja vastaanottoasioiden parissa työskentelevän henkilöstön rasituksen ehkäisemisessä, vähentämisessä ja käsittelyssä. Työperäistä rasitusta ja terveystriskejä esiintyy yleisesti kaikissa organisaatioissa, ja niihin on puututtava. Työperäinen rasitus johtuu usein siitä, että työpaikalla ei pystytä käsittelemään stressiä ja painetta. Se voi vahingoittaa sekä yksittäisiä työntekijöitä että koko organisaatiota. ⁽⁸⁾

Jotta voidaan varmistaa, että viranomaiset täyttävät huolenpitovelvoitteensa, on suositeltavaa nimetä yhteyshenkilö/tiimi huolehtimaan säännöllisistä seurantatoimista, jotka koskevat näkemystä onnistuneista henkilöstön hyvinvointia koskevista toimenpiteistä ⁽⁹⁾. Henkilön nimeäminen kuvataan **kahdeksassa henkilöstön hyvinvointia koskevassa vaatimuksessa** ⁽¹⁰⁾, jotka esitetään [osassa I: Vaatimukset ja toimintaperiaatteet](#) esitettyjen kahdeksan henkilöstön hyvinvointia koskevan vaatimuksen mukaisesti. Vaatimuksilla luodaan kehys, ja ne kaikki ovat **yhtä hyödyllisiä**, eikä yksikään ole toista tärkeämpi.

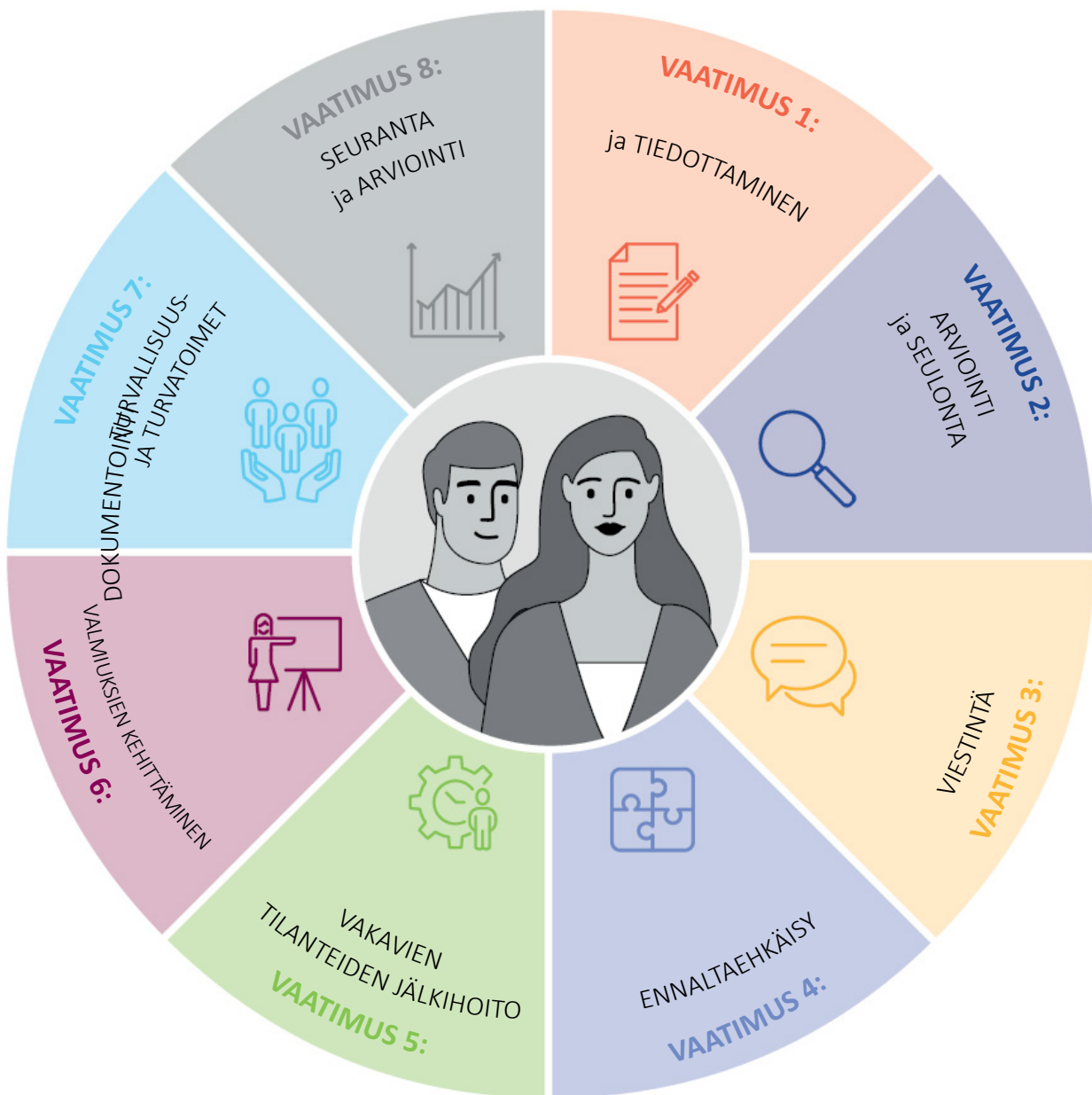
⁽⁷⁾ Liitteessä 3 Seuranta- ja arviointivirkailijan tehtäväkuvauksen malli on esimerkki tämän toimen tehtävät ja vastuut sisältävästä työnkuvuksesta.

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

⁽⁹⁾ Liitteessä 3 Seuranta- ja arviointivirkailijan tehtäväkuvauksen malli esitetään tällaisen virkailijan mahdollisia tehtäviä.

⁽¹⁰⁾ Ks. vaatimus 8: seuranta ja arviointi.

KAAVIO 2. Kahdeksan henkilöstön hyvinvointia koskevaa vaatimusta



VAATIMUS 1: dokumentointi ja tiedottaminen

Viranomaisilla on käytössä dokumentoitu henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia, josta tiedotetaan asiaankuuluvien ja sovittujen kanavien kautta.

VAATIMUS 2: arviointi ja seulonta

Viranomaiset takaavat johtajille mahdollisuudet hankkia perustaidot tiimiensä seurantaan ja seulontaan varten henkilöstön hyvinvointiin liittyvien asioiden osalta.

VAATIMUS 3: viestintä

Viranomaiset edistävät selkeää ja kokonaisvaltaista viestintää erilaisten sovittujen alustojen ja kanavien kautta.

VAATIMUS 4: ennaltaehkäisy

Viranomaiset huolehtivat kestävästä ennalta ehkäisevistä toimenpiteistä, joilla edistetään ja suojellaan työntekijöiden mielenterveyttä.

VAATIMUS 5: vakavien tilanteiden jälkihoito

Viranomaiset antavat erityistukea työntekijöille, jotka ovat kokeneet vakavan tilanteen.

VAATIMUS 6: valmiuksien kehittäminen

Viranomaiset tarjoavat henkilöstölleen keinot asianmukaisten taitojen kehittämiseen.

VAATIMUS 7: turvallisuus ja turvatoimet

Viranomaiset laativat konkreettiset ohjeet terveydestä, turvallisuudesta ja turvatoimista ja panevat ne täytäntöön eri työympäristöjä (myös kentällä) koskevien riskien analyysin perusteella.

VAATIMUS 8: seuranta ja arviointi

Viranomaiset seuraavat ja arvioivat säännöllisesti käyttöön otettujen henkilöstön hyvinvointia koskevien toimenpiteiden tehokkuutta ja ottavat kokemuksista opiksi.

Kahdeksan henkilöstön hyvinvointia koskevaa vaatimusta määrittävät hyvän hallintotavan turvapaikka- ja vastaanottoalalla työskentelevän henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Vaatimusten osalta määritetään laatua koskevat vertailuarvot, joilla varmistetaan, että viranomaisen/organisaation henkilöstön hyvinvointi asetetaan etusijalle ja siitä huolehditaan asiaankuuluvilla menettelyillä ja toimenpiteillä. Jokaiseen vaatimukseen ja laatua koskevaan vertailuarvoon liittyy useita indikaattoreita (enintään neljä) ⁽¹¹⁾, joiden avulla voidaan mitata henkilöstön hyvinvointia koskevien toimintaperiaatteiden tehokkuutta. Viranomaisen on itse luotava tarvittavat edellytykset, joilla varmistetaan kahdeksan ehdotetun vaatimuksen täyttäminen. Henkilöstön hyvinvointi paranee, kun vaatimukset yhdistetään viranomaisen hallintoon. Edistymisen arvioinnin kannalta on siksi tärkeää, että viranomaisen käyttöön ottamia toimenpiteitä varten on laadunarviointijärjestelmä.

Osan III tarkoituksena on varustaa seuranta- ja arviointivirkailijat heidän työtään helpottavilla perustyökaluilla. Työkalut perustuvat kahdeksaan suositeltuun henkilöstön hyvinvointia koskevaan vaatimukseen, joita voidaan muokata viranomaisen voimassa olevien vaatimusten, laatua koskevien vertailuarvojen ja indikaattorien mukaan.

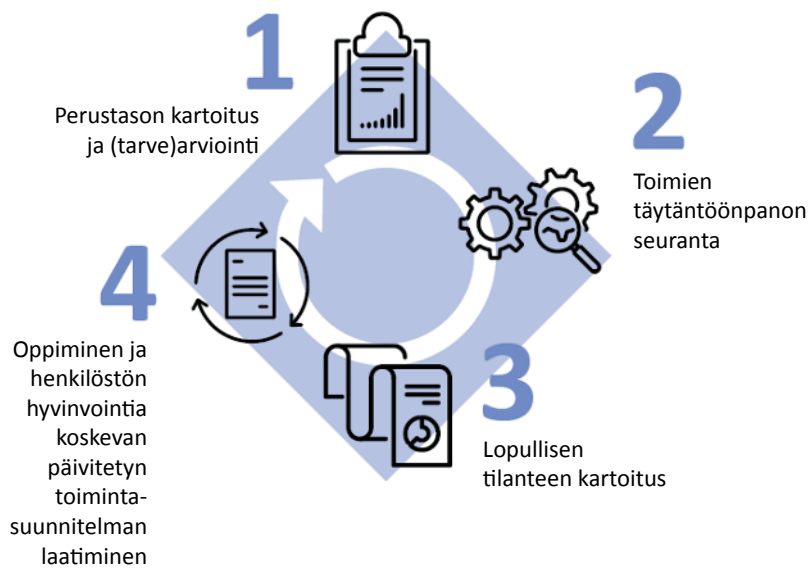
Henkilöstön hyvinvoinnin laatua koskevan seurantapaketin osana käyttöön otettavissa työkaluissa esitetään ehdotuksia siitä, miten

⁽¹¹⁾ Ks. Jakso 2.3. Henkilöstön hyvinvoinnin seurannassa käytettävät vaatimukset ja indikaattorit.

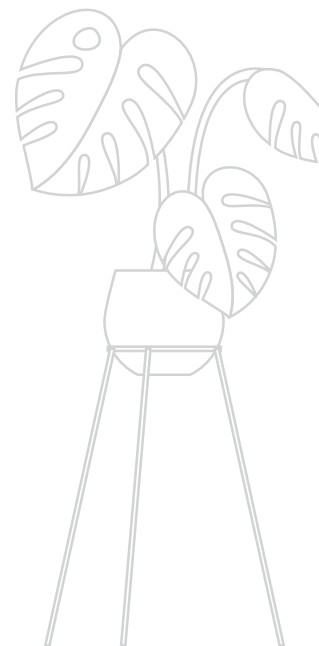
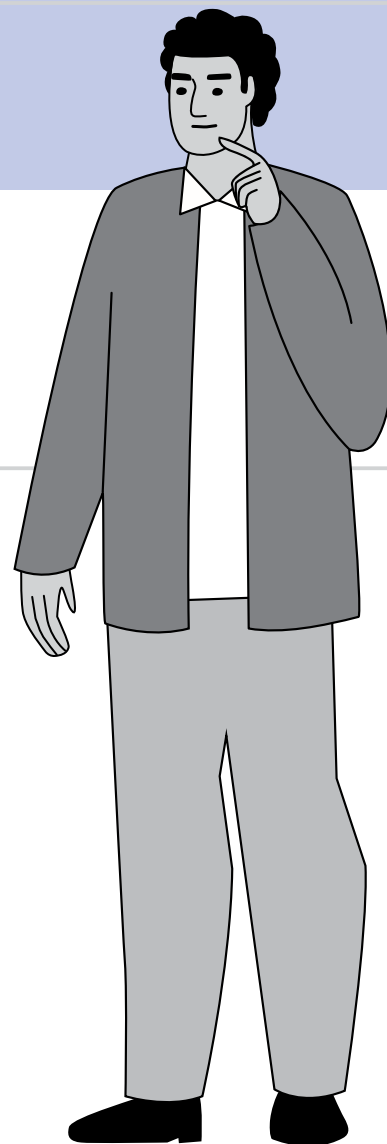
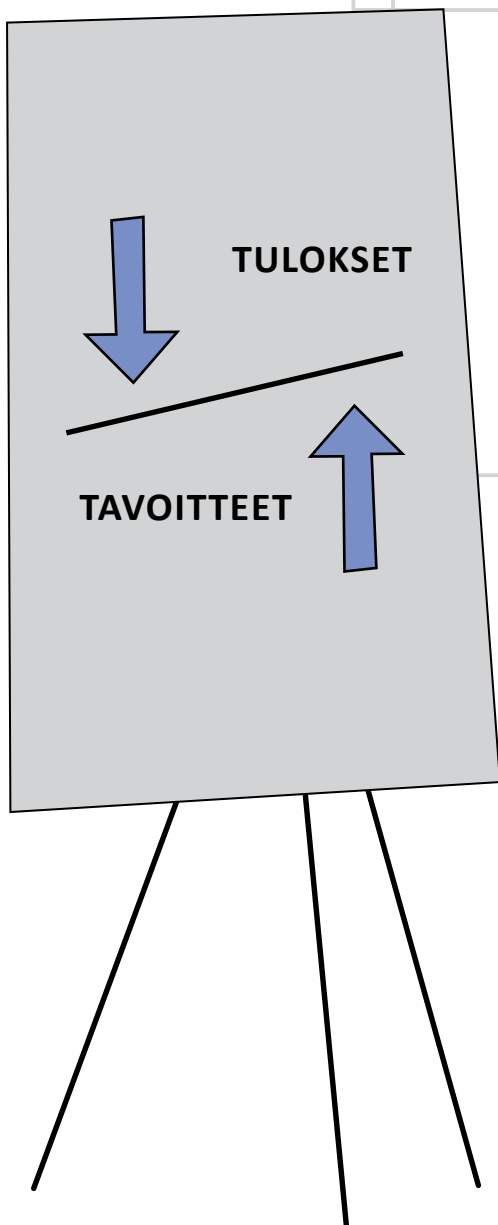
- tehdään perus- ja päätöskyselyjä
- seurataan käynnissä olevaa toimintaa
- kerätään saadut opit asetetussa määräajassa.

Tämän oppimisen tarkoituksena on saada tietoa viranomaisen laatimaa henkilöstön hyvinvointia koskevaa strategiaa ja toimintasuunnitelmaa varten.

KAAVIO 3. Henkilöstön hyvinvoinnin laadun seurantapaketti



2. HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN SEURANTA JA ARVIOINTI



Vaikka hyvinvointialoitteet kuuluvat useimpien viranomaisten ja organisaatioiden toimintamenetelmään, niitä saatetaan usein toteuttaa satunnaisesti. Eri tiimien ja työntekijöiden työprofiilien tarpeisiin ei ehkä kiinnitetä riittävästi huomiota. Turvapaikka- ja vastaanottoympäristössä tällaisella toimintamallilla ei ehkä puututa riittävästi niiden vaativassa työskentely-ympäristössä työtään tekevien työntekijöiden hyvinvointiin, joiden on usein siedettävä vaihtelevissa määrin epävarmuutta ja stressiä. Siksi on suositeltavaa suunnitella turvapaikka- ja vastaanottoympäristöä varten johdonmukaisia henkilöstön hyvinvointia koskevia toimintaperiaatteita ja panna ne täytäntöön.

Johdonmukaisilla toimintaperiaatteilla pyritään puuttumaan henkilöstön hyvinvointiin ennakoivasti koko työnkierron ajan. Tämä alkaa jo rekrytoinnista ja perehdyttämisestä ja jatkuu koko työsuhteen ajan työntekijän lähtöön asti. Se pitäisi suunnitella viranomaisen henkilöstön profiilien ja tarpeiden säännöllisen analyysin perusteella ja [osassa I: Vaatimukset ja toimintaperiaatteet](#) esitettyjen kahdeksan henkilöstön hyvinvointia koskevan vaatimuksen mukaisesti. Henkilöstön hyvinvointia koskevien toimintaperiaatteiden ohjaavana tavoitteena on varmistaa laadukas työskentely-ympäristö henkilöstölle ja edistää tehokkaita ja laadukkaita tuotoksia viranomaisten ja niiden kansainvälisen suojelun hakijoiden kannalta, joiden hoivasta työntekijät vastaavat.

Tämän tavoitteen saavuttamiseksi seuranta ja arviointi on sisällytetty keskeisenä osatekijänä henkilöstön hyvinvointia koskeviin toimintaperiaatteisiin. Sen avulla viranomaiset voivat seurata henkilöstön hyvinvointia koskevien toimintaperiaatteidensa ja toimenpiteidensä täytäntöönpanoa sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi voidaan seurata hyvinvointia koskevien toimenpiteiden ja toimintamallien oikea-aikaisten mukautusten suunnittelua.

Seuranta on tietojen keräämisen ja analysoinnin järjestelmällinen prosessi. Sen tarkoituksena on hankkia tietoa käynnissä oleviin toimiin tai käyttöön otettaviin mahdollisiin uusiin toimiin liittyvää päätöksentekoa varten. Arviointiin kuuluu tästä aiheesta käynnissä olevien tai loppuun saatettujen toimien merkityksellisyyden ja vaikuttavuuden analyysi. Lyhyesti sanottua seurannan ja arvioinnin tavoitteena tässä yhteydessä on parantaa henkilöstön hyvinvointia koskevia toimenpiteitä keräämällä tietoa annetun tuen täytäntöönpanosta ja vaikutuksesta ja käyttämällä havaintoja ja saatuja oppeja parannusten tekemiseen.

Arviointitoimet (seuranta ja arviointi) ymmärretään usein väärin tarkastusprosessiksi. Näin **ei** kuitenkaan ole. Näitä toimia tarvitaan oppimista varten ja edellytysten ja muutosten dokumentointia varten. Tässä yhteydessä muutoksia voidaan havaita työntekijöiden hyvinvoinnin osalta viranomaisessa ja yleisessä työtyytyväisyydessä.

On tärkeää seurata toimenpiteiden täytäntöönpanon edistymistä **selkeän seurantasuunnitelman** avulla. Tässä tapauksessa siitä vastaa viranomainen.

Johdonmukaisuus ja vastuuvellisuus varmistetaan perustamalla **palautemekanismeja**. Näiden mekanismien avulla voidaan ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin, joissa arvioidaan uudelleen oletuksia, **suunniteltuja tuloksia ja prosesseja, joilla tuetaan toimenpiteen**

toteuttamista. Järjestelmällisten ja jatkuvien seurantatoimien ansiosta toimenpiteitä voidaan mukauttaa reaaliajassa. Näyttöön perustuvasta analyysistä saadaan tietoa koko viranomaisen päätöksentekoprosesseihin ja voidaan ryhtyä perusteltuihin korjaaviin toimenpiteisiin. Seurantatoimintoa on täydennettävä toimenpiteen erillisellä arvioinnilla, jonka ansiosta voidaan tehdä yhteenveto saavutetuista keskeisistä tuloksista, arvioida suoritusta ja ehdottaa suosituksia tulevista toimenpiteistä ⁽¹²⁾.

Viranomaisia kehoitetaan siksi varmistamaan seuranta- ja arviointitoimien asianmukainen suunnittelu, muun muassa seuraavat:

- Seuranta- ja arviointisuunnitelma on käytössä.
- Indikaattorien suorituksen seuraamiseen käytetään seuranta- ja arviointimenetelmää, hyvin suunniteltuja laatua koskevia vertailuarvoja ja indikaattoreita sekä tietojenkeruutyökaluja.
- Käytetään sisäisiä tai ulkoisia henkilöstöasioiden ammattilaisia, joilla on asiaankuuluva pätevyys.
- Viranomaisen henkilöstölle tiedotetaan aikaansaadusta edistyksestä palautemekanismin avulla.
- Käytössä on palautemekanismi, jolla varmistetaan, että määritetyillä tuloksissa ja suosituksilla vahvistetaan voimassa olevia henkilöstön hyvinvointia koskevia toimintasuunnitelmia.

Seuranta ja arviointi on suunniteltava ja toteutettava tiimin toimenpiteenä, johon sekä johto että työntekijät osallistuvat aktiivisesti. Sen kannattaa kokonaisuudessaan perustua osallistuvaan toimintamalliin. On olennaisen tärkeää saada ensimmäisen linjan virkailijat osallistumaan aktiivisesti yleisen henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian laatimisprosessiin ⁽¹³⁾. Ensimmäisen linjan virkailijoiden osallistuminen on keskeistä myös seuranta- ja arviointitoimien mielekkäässä järjestämisessä.

Henkilöstön hyvinvointia koskevan seurannan ja arvioinnin suunnittelu on yhtenäistettävä EU:n viiden vakioarviointiperusteen kanssa. Ne ovat merkityksellisyys, vaikuttavuus, tehokkuus, yhdenmukaisuus ja lisäarvo, ja ne olisi otettava huomioon arviointiprosessissa.

⁽¹²⁾ EASO, *Monitoring of Operations User Guide*, EASO, Valletta, 2019, s. 9 (rajoitetusti jaeltava asiakirja).

⁽¹³⁾ Ks. osan I: [Vaatimukset ja toimintaperiaatteet](#) liite 4 Henkilöstön hyvinvointia koskevan toimintasuunnitelman ja riskinarvioinnin mallit

PERUSTEET	VASTATTAVIEN KYSYMYSTEN TYYPPI
EU:n vakioarviointiperusteet	
Merkityksellisyys	Missä määrin toimenpide on merkityksellinen viranomaisen työntekijöiden tarpeiden ja painopisteiden kannalta?
Vaikuttavuus	Voidaanko tavoitteet/vaatimukset täyttää? Mikä on tiettyjen toimien vaikutusten laajuus verrattuna asetettuihin tavoitteisiin (verrataan tulosta suunnitelmiin)?
Tehokkuus	Miten tehokkaita käytettävät resurssit ovat (verrataan käytettyjä henkilöresursseja ja taloudellisia resursseja saavutuksiin)?
Johdonmukaisuus	Ovatko ehdotetut ja toteutetut henkilöstön hyvinvointia koskevat toimenpiteet sisäisesti johdonmukaisia viranomaisessa? Täydentävätkö ne laajempaa henkilöstön hyvinvointia koskevaa strategiaa ja muita toimintaperiaatteita (esim. menettelysääntöjä / seksuaalisen häirinnän torjuntaa)?
Lisäarvo	Mitä lisäarvoa saadaan viranomaisen <i>turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvointia käsittelevän EASOn käytännön oppaan</i> mukaisesti toteuttamasta henkilöstön hyvinvointia koskevasta strategiasta? Onko kehittynyt uusia hyviä käytäntöjä, joista voidaan oppia ja jotka voidaan ottaa huomioon? Onko esimerkiksi todettu, että monimuotoisuuskysymyksiä olisi tärkeää ottaa huomioon (lähetettyjen asiantuntijoiden tarpeet verrattuna päätoimipaikassa toimiviin asiantuntijoihin, sukupuoli jne.)?
Muut perusteet	
Kestävyys ja vaikutukset	Missä määrin yksittäisiä ja yhteisiä/organisatorisia paikallisia valmiuksia on kehitetty varmistamaan toimien ja hyötyjen kestävyys?
Toimen tahattomat seuraukset	Mitä (myönteisiä ja kielteisiä) tahattomia seurauksia näillä toimenpiteillä/aloitteilla on?

2.1 OHJELMAN HALLINTA JA TULOSPERUSTEINEN SEURANTA

Seuranta- ja arviointitoimet ovat tärkeä osa ohjelmajakson hallintaprosessia, myös mukauttamista. Seurantatoimissa seurataan edistystä toimintaperiaatteen/toimenpiteen täytäntöönpanojakson aikana, kun taas arvioinnissa on tarkoituksena arvioida suunniteltujen tulosten ja tavoitteiden saavuttamista, kun kyseinen toimintaperiaate/toimenpide on toteutettu. Tässä yhteydessä henkilöstön hyvinvointia koskevaan toimintasuunnitelmaan kuuluvia toimia pitäisi seurata reaaliaikaisilla palautemekanismeilla, jotta voidaan varmistaa, että täytäntöönpanovaihe pysyy tiiviisti sidoksissa koko toimenpiteeseen. Seurannassa ja arvioinnissa kerättyjä tietoja pitäisi analysoida, jotta toimintaperiaatteen/ohjelman tai toimenpiteen mukauttamiseksi voidaan antaa suosituksia.

KAAVIO 4. Henkilöstön hyvinvointia koskevan ohjelman hallintajakso

Lähde: mukautettu YK:n huumeiden ja rikollisuuden torjunnasta vastaavan järjestön julkaisusta *Evaluation Handbook – Guidance for designing, conducting and using independent evaluation at UNODC*, YK:n huumeiden ja rikollisuuden torjunnasta vastaava järjestö, Wien, 2017, s. 44.

Henkilöstön hyvinvointia koskevien toimintaperiaatteiden täytäntöönpanon tuloperusteista valvontaa voidaan käyttää ja soveltaa esimerkiksi tarkastelemalla toimintasuunnitelmaa, joka on laadittu **osassa I: Vaatimukset ja toimintaperiaatteet** esitettyjen kahdeksan henkilöstön hyvinvointia koskevan vaatimuksen mukaisesti. Henkilöstön hyvinvointia koskevassa strategiassa ⁽¹⁴⁾ ja oppaan tässä osassa käsiteltävässä siihen liittyvässä toimintasuunnitelmassa, josta osa esitetään jäljempänä, olisi viitattava viranomaisen laatimassa henkilöstön hyvinvointia koskevassa strategiassa esitettyihin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. Toimintasuunnitelmassa on otettava huomioon ehdotettujen toimien kohderyhmä ja niitä varten saataville annetut määrärahat ⁽¹⁵⁾.

Näyte henkilöstön hyvinvointia koskevasta strategiasta. Seuraavaksi esitetään viranomaisen XX kauden 20XX–20XX henkilöstön hyvinvointia koskevien tavoitteiden mukainen vuoden 20XX vuotuinen henkilöstön hyvinvointia koskeva toimintasuunnitelma.

⁽¹⁴⁾ Ks. myös liite 5 Henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian malli.

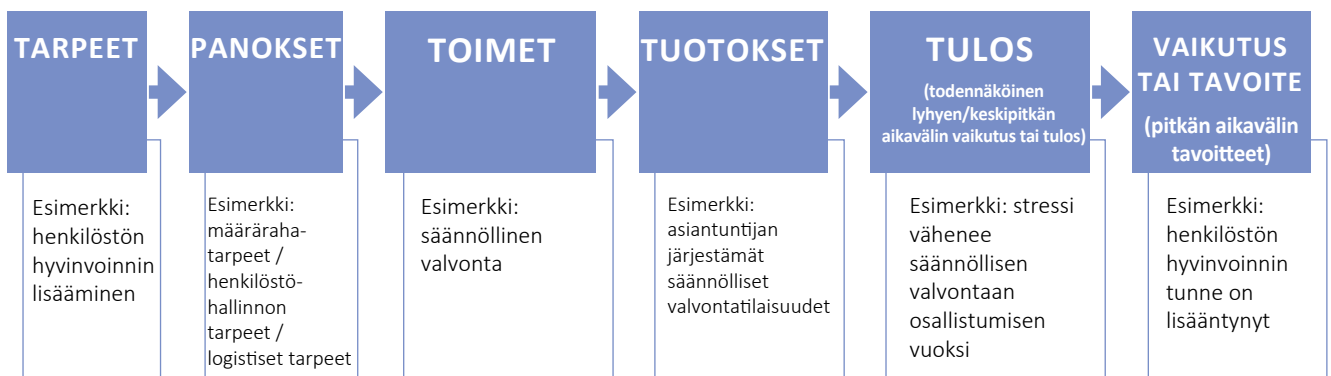
⁽¹⁵⁾ On tärkeää panna merkille, että kaikkien ehdotusten on oltava muiden toimintaperiaatteiden (esim. häirinnän, seksuaalisen hyväksikäytön ja hyväksikäytön torjunnan) mukaisia.

NÄYTE TAVOITE 1: TYÖPERÄISEN STRESSIN ENNALTAEHKÄISY JA VÄHENTÄMINEN				
Toimi	Vastuuosasto	Toteuttaja (henkilöstöryhmä: sisäinen/ulkoinen)	Kohderyhmä	Aikataulu ja toistuvuus
Valvonta	Henkilöstöosasto ja siihen liittyvä henkilöstön hyvinvointikomitea	Henkilöstön hyvinvointineuvoja tai ulkopuolinen asiantuntija	Ensimmäisen linjan virkailijat	Kerran kuukaudessa ja pyynnöstä

Edellä esitetystä näytteestä saadaan tietoa **henkilöstön hyvinvointia koskevaan vaatimukseen 4: ennaltaehkäisy, laatua koskevaan vertailuarvoon 2** ja niihin liittyviin indikaattoreihin (ks. [jakso 2.3 Henkilöstön hyvinvoinnin seurannassa käytettävät vaatimukset ja indikaattorit](#)).

Tulosketjusta käyvät tavallisesti ilmi loogiset polut ja suhteet panosten ja toimien välillä sekä tulokset, jotka saadaan tuotoksina, tuloksina ja vaikutuksina. Tulostaulukossa selitetään, miten tulokset on määrä saavuttaa. Se alkaa panoksista, jatkuu toimiin ja tuotoksiin ja huipentuu tuloksiin ja vaikutuksiin, jotka ovat osa tulosketjua.

KAAVIO 5. Tuloksetju



Kun edellä olevassa tulosketjuesimerkissä esitetty toimi pannaan täytäntöön yhdessä muiden henkilöstön hyvinvointia koskevassa toimintasuunnitelmassa tarkoitettujen toimien kanssa, voidaan saavuttaa **kokonaistavoite** tai saada aikaan **pitkäaikainen vaikutus**. Näin on määrä luoda **turvallinen ja terveellinen työympäristö kaikille työntekijöille**. Se puolestaan **vaikuttaa myönteisesti** viranomaisen vastuulle osoitettuihin **hakijoihin**.

Joissakin viranomaisissa **muutosteoria** voisi soveltua parhaiten edistymisen suunnitteluun ja mittaamiseen. Muutosteoriamenetelmä auttaa viranomaista laatimaan toimenpiteitä, joilla pyritään saavuttamaan tavoite. Muutosteoriasta saadaan ohjeita, kun selvitetään toimenpiteiden vaihtoehtoja. Se on eräänlainen toimintalogiikka.

Muutosteoriamenetelmä ja yleisesti käytössä oleva tulosketjumenetelmä eroavat toisistaan siinä, että

- muutosteoria **perustuu tuotoksiin** (mikä on kokonaisvisio?),
- muutosteoriasa tarkastellaan **syysuhteita** (jos..., niin), ja se tehdään
 - tuomalla esiin taustalla olevat **oletukset**.

Muutosteoriamallia käytettäessä pitkän aikavälin tavoitteet määritetään ja sitten kartoitetaan taaksepäin, jotta voidaan havaita tarvittavat edellytykset.

Siksi on aloitettava esittämällä seuraavat kysymykset.

- Mitä on muutettava?
- Mitä tarvitaan, jotta kyseinen muutos on mahdollinen?
- Mitkä ovat toisin sanoen edellytykset muutoksen käynnistämiseksi ja sen vakiinnuttamiselle ajan myötä?

Tavallisesti muutosteoria muotoillaan käyttämällä väitettä ”**jos/kun..., niin**”, mikä edellyttää siis syysuhdetta tai ehdollisuutta.

Logiikka on seuraava:

- kun toimi X toteutuu tai jos toimi X toteutetaan,
 - tapahtuu Y,
 - koska Z tapahtuu (rationaalinen).
 - Se saa sitten aikaan suunnitellun muutoksen.

Muutosteoria voidaan esittää joko vuokaaviona tai kirjallisesti kuvattuna.

ESIMERKKI 1: KUN..., NIIN	ESIMERKKI 2: JOS..., NIIN
<p>Muutoksen tavoitteena on saada aikaan turvallinen ja terveellinen työympäristö kaikille työntekijöille, millä on jatkossa myönteisiä vaikutuksia vastuullemme osoitettuun hakijoihin:</p> <ul style="list-style-type: none"> – kun ylin johto tiedostaa henkilöstön hyvinvointiin investoimisen merkityksen – kun huolehditaan selkeistä ja merkityksellisistä perehdytysmekanismeista – kun tiedotetaan työkalujen (esim. pysyväsiohjeiden) tarjoamisesta vakavien tilanteiden ehkäisemistä / niihin reagointia varten – kun varmistetaan, että henkilöstön tarpeita arvioidaan määräajoin ja niihin puututaan erilaisilla virallisilla (kartoitustapaamiset, yksilölliset neuvontatilaisuudet, opetustarkoituksessa tehtävä valvonta jne.) ja epävirallisilla (esim. kollegoiden tuella ja vertaistuellalla) tukitoimilla – kun vahvistetaan koko henkilöstön (johtajien ja ensimmäisen linjan virkailijoiden) valmiuksia hyvinvointiin liittyvissä asiaankuuluvissa aiheissa (esim. viestintätaidot, koulutus stressinhallintatekniikoista, tiimityön merkitys ja terveiden rajojen asettaminen) – kun lisätään tietoisuutta itsestä huolehtimisen merkityksestä – kun varmistetaan vahva yhteistyö ja avoin viestintä asiaankuuluvien osastojen (henkilöstöosasto, turvallisuudesta ja turvatoimista vastaava osasto, tekninen henkilöstö jne.) välillä. <p>Määritetyt toimet, jotka liittyvät ”kun ..., niin” -väitteisiin, jotka koskevat toivotun muutoksen aikaansaamista, voidaan sisällyttää esimerkiksi viranomaisen henkilöstön hyvinvointia koskevaan toimintasuunnitelmaan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Jos työntekijöillä on käytössään työnantajan (viranomaisen) tarjoamia yksilöllisiä tukipalveluita, kuten kursseja stressinhallinnasta, opetustarkoituksessa tehtävää valvontaa tai kollegoiden tukea, ja johto kannustaa heitä osallistumaan niihin, ja – jos johtajat pystyvät samaan aikaan antamaan säännöllistä, merkityksellistä ja empaattista palautetta, – niin työntekijät pystyvät puuttumaan työympäristönsä stressaaviin tilanteisiin tehokkaasti ja ajoissa. <p>Näin työntekijät pystyvät tekemään työnsä ammattimaisesti ja antamaan perusteellista tukea kansainvälisen suojelun hakijoille sekä vähentämään loppuun palamisen (ja muiden stressiin liittyvien ongelmien) riskiä jatkossa ja edistämään vastaanotto- ja turvapaikatyöntekijöiden yleistä hyvinvointia.</p> <p>Se toteuttaa lisäksi muutosvisiomme: turvallinen ja terveellinen työympäristö kaikille työntekijöille, millä on jatkossa myönteisiä vaikutuksia vastuullemme osoitettuun hakijoihin.</p>
<p>Taustaoletuksena on, että</p> <ul style="list-style-type: none"> – kyseessä olevan viranomaisen ylin johto on määrittänyt henkilöstön hyvinvoinnin huolta aiheuttavaksi alaksi ja aikoo parantaa tilannetta – käytössä ei ole vielä hyödyllisiä henkilöstön hyvinvointia koskevia mekanismeja, ja siksi näiden toimenpiteiden käyttöönotto olisi hyödyllistä. 	
<p>Saavutetaan laajamittaisia tuloksia.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Miten saadaan aikaan mahdollisimman suuri vaikutus? 	

2.2 INDIKAATTORIEN ASETTAMISTA KOSKEVAT NÄKÖKOHDAT

Moitteeton seurantajärjestelmä alkaa **toimenpiteen** suunnitteluvaiheesta, johon kuuluu muun muassa johdonmukaisen tulostaulukon ja merkityksellisten indikaattorien laatimista ⁽¹⁶⁾. **Indikaattorit** ovat määrällisiä tai laadullisia muuttujia, joiden avulla

⁽¹⁶⁾ EASO, *Internal Monitoring User Guide*, EASO, Valletta, 2019, s. 18–19 (rajoitetusti jaeltava asiakirja).

toimenpiteen aikaansaamia muutoksia voidaan mitata, todentaa ja validoida suunniteltuun verrattuna.

Määrällisillä indikaattoreilla mitataan ajan myötä tapahtunutta muutosta numeerisina arvoina. Ne ilmaistaan määränä, prosenttiosuutena tai suhteena.

Laadullisilla indikaattoreilla mitataan muutoksia, joita ei ole helppo mitata numeerisina arvoina, kuten prosessiin liittyviä parannuksia ja palvelujen, toimintaperiaatteiden tai kapasiteetin paranemista. Ne perustuvat usein näkemykseen, mielipiteeseen tai tyytyväisyystasoon, ja niillä kuvataan muutosta tai sitä, miltä onnistuminen näyttää. Tavoitteen asettamista ja laadullisen indikaattorin mittaamista varten on purettava indikaattori ja kuvattava suunnitellun muutoksen eteneminen.

Indikaattorien valinnassa on haasteena löytää **mittarit, joilla voidaan ilmaista mielekkäästi keskeiset muutokset**. Niissä on yhdistettävä se, mikä on olennaisesti merkityksellistä halutun tuloksen kuvaajana, siihen, mikä on käytännössä realistista tietojen keräämisen ja hallinnan osalta. Jos mitataan väärää indikaattoria tai jos sitä mitataan väärällä tavalla, tiedot voivat olla harhaanjohtavia, mikä voi vaikuttaa päätösten laatuun.

Yleisesti ottaen hyvissä indikaattoreissa noudatetaan **SMART**-mallia (tarkka, mitattava, saavutettava, merkityksellinen ja aikasidonnainen), jotta arvokkaita tietoja voidaan seurata ja tuottaa asianmukaisesti.

- **Tarkka.** Onko ehdottoman selvää, mitä mitataan? Onko indikaattori riittävän tarkka mittaamaan edistymistä tulosten saavuttamisessa?
- **Mitattava.** Voidaanko muutokset todentaa puolueettomasti? Näyttääkö indikaattori halutun muutoksen? Mittaako indikaattori tuloksia luotettavasti ja selkeästi?
- **Saavutettava.** Mitä muutoksia toimenpiteen tuloksena on odotettavissa? Ovatko tulokset, joissa edistymistä indikaattorilla pyritään kartoittamaan, realistisia?
- **Merkityksellinen.** Onko indikaattori merkityksellinen suunnitellun mittauksen tuloksille ja/tai tuotoksille?
- **Aikasidonnainen.** Ovatko tiedot saatavilla kohtuulliseen hintaan ja vaivattomasti? Onko suunnitelman seurannalle indikaattoria?

2.3 HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN SEURANNASSA KÄYTETTÄVÄT VAATIMUKSET JA INDIKAATTORIT

Turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvointia koskevassa EASOn käytännön oppaassa kaaviossa 2 esitetyt vaatimukset liittyvät seuraavaksi esitettäviin yksityiskohtaisiin laatuun koskeviin vertailuarvoihin ja indikaattoreihin. [Luvussa 3 Henkilöstön hyvinvoinnin laadun seurantapaketti](#) ehdotetussa henkilöstön hyvinvoinnin seurantapakettissa esitetään konkreettisia seuranta- ja arviointityökaluja, jotka sivuavat

kuhunkin kahdeksaan henkilöstön hyvinvointia koskevaan vaatimukseen liittyviä laatua koskevia vertailuarvoja ja indikaattoreita. Jaksossa 3.1 Valvojien ohje (väline 1) yksilöidään joitakin keskeisiä näkökohtia, jotka on otettava huomioon ennen seuranta- ja arviointitoimia.

2.3.1 VAATIMUS 1: DOKUMENTOINTI JA TIEDOTTAMINEN

LAATUA KOSKEVAT VERTAILUARVOT	INDIKAATTORIT
Vertailuarvo 1. Henkilöstön hyvinvointia koskevassa strategiassa esitetään, miten henkilöstön hyvinvointi määritellään, sekä henkilöstön tukemiseksi käytössä olevat toimenpiteet	1 a. Asiantuntijatyöryhmä ehdottaa henkilöstön hyvinvointia koskevaa strategiaa sekä toimenpiteitä, joilla tuetaan henkilöstöä ja yhdistetään strategia muihin toimintaperiaatteisiin (esim. häirinnän torjunta, menettelysäännöt jne.) 1 b. Ylin johto hyväksyy henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian 1 c. Henkilöstön hyvinvointia koskevassa toimintasuunnitelmassa esitetään yksityiskohtaisesti vuoden aikana toteutettavat toimet 1 d. Henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian arvioinnille ja päivittämiselle asetetaan aikaraja
Vertailuarvo 2. Pysyväisohjeet otetaan käyttöön	2a. Laaditaan tehtävät ja vastuut määrittävät pysyväisohjeet 2 b. Johto käyttää pysyväisohjeita
Vertailuarvo 3. Henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia on helposti saatavilla, konkreettinen ja laadittu koko henkilöstön ymmärtämällä kielellä	3a. Kaikki työntekijät ovat tietoisia henkilöstön hyvinvointia koskevasta strategiasta, ja se on heidän saatavillaan 3 b. Henkilöstö on saanut aineiston, jossa annetaan tietoa saatavilla olevista toimista.
Vertailuarvo 4. Koko henkilöstölle tiedotetaan järjestelmällisesti henkilöstön hyvinvointia koskevasta strategiasta, toimintasuunnitelmasta ja käytettävissä olevista henkilöstön hyvinvointia koskevista toimenpiteistä sekä siitä, mistä voi saada tukea	4a. Käytettävissä olevien henkilöstön hyvinvointia koskevien toimien avulla saavutetun henkilöstön määrä 4 b. Uusien työntekijöiden perehdytysmoduulit, joissa on tietoa henkilöstön hyvinvoinnista



Vaatimus 1: Viranomaisilla on käytössä dokumentoitu henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia, josta tiedotetaan asiaankuuluvien ja sovittujen kanavien kautta.

2.3.2 VAATIMUS 2: ARVIOINTI JA SEULONTA

LAATUA KOSKEVAT VERTAILUARVOT	INDIKAATTORIT
Vertailuarvo 1. Henkilöstöosastot ja johtajat osaavat laatia selkeitä työnkuvauksia ja asiaankuuluvia haastattelukysymyksiä valintaa varten	1 a. Johtajien ja henkilöstön tehtävämäärittämissä ja työnkuvauksissa esitetään selkeitä vaatimuksia 1 b. Valinnassa käytettävässä haastattelutaulukossa on hyvinvoinnista (stressinhallinnasta) jakso, joka liittyy kysymykseen menettelysäännöistä
Vertailuarvo 2. Johtajat pystyvät tunnistamaan tiimensä jäsenten perustason fyysisen ja henkisen rasituksen ja heidän tarpeensa	2a. Tietty määrä johtajia osallistuu peruskoulutukseen fyysisen ja henkisen rasituksen tunnistamisesta 2 b. Koko henkilöstön tarpeet arvioidaan kerran vuodessa kaikissa työsuhteen vaiheissa käyttämällä vakiintunutta seurantaaprosessia 2 c. Työntekijöiltä kerätyn palautteen määrästä voidaan päätellä, ovatko heidän lähijohtajansa pyrkineet tunnistamaan ammatillisen/henkilökohtaisen rasituksen



Vaatimus 2: Viranomaiset takaavat johtajille mahdollisuudet hankkia perustaidot tiimensä seuranta- ja seulontaa varten henkilöstön hyvinvointiin liittyvien asioiden osalta.

2.3.3 VAATIMUS 3: VIESTINTÄ



Vaatus 3:
Viranomaiset edistävät selkeää ja kokonaisvaltaista viestintää erilaisten sovitujen alustojen alustojen ja kanavien kautta.

LAATUA KOSKEVAT VERTAILUARVOT	INDIKAATTORIT
Vertailuarvo 1. Johtajien ja henkilöstön vuorovaikutuksessa käytetään merkityksellistä, todenmukaista, avointa ja kunnioittavaa viestintää	1 a. Viestintätaitoja koskevaan koulutukseen osallistuvien työntekijöiden ja johtajien määrä 1 b. Niiden työntekijöiden määrä, joiden mielestä viestintä lähijohtajien kanssa on ammattimaista, avointa ja kunnioittavaa 1 c. Yhteenvedo vuotuisen henkilöstökyselyn tuloksista on koko henkilöstön saatavilla
Vertailuarvo 2. Kaikkia työntekijöitä varten luodaan rakenne, jossa he voivat käydä lähijohtajiensa kanssa henkilökohtaisia keskusteluja sekä työtehtävistä että hyvinvoinnista	2a. Järjestettyjen kahdenkeskisten kokousten ja niihin osallistumisen määrä 2 b. Tällaisissa kokouksissa saadun myönteisen (rakentavan/hyödyllisen) palautteen määrä

2.3.4 VAATIMUS 4: ENNALTAEHKÄISY



Vaatus 4:
Viranomaiset huolehtivat kestävästä ennalta ehkäisevistä toimenpiteistä, joilla edistetään ja suojellaan työntekijöiden mielenterveyttä.

LAATUA KOSKEVAT VERTAILUARVOT	INDIKAATTORIT
Vertailuarvo 1. Työntekijöillä ja johtajilla on saatavillaan laajasti koulutuksia stressin merkkien havaitsemisesta, stressin ehkäisystä ja yleisesti mielenterveyden edistämisestä	1 a. Stressinhallintaa koskeviin koulutuksiin osallistuvan henkilöstön määrä 1 b. Niiden työntekijöiden määrä, joiden mielestä tarjottu sisältö oli merkityksellinen heidän päivittäisen työnsä kannalta
Vertailuarvo 2. Työntekijöillä ja johtajilla on saatavillaan tukitoimia ja -palveluja (joita tarjotaan sisäisesti ja/tai ulkoisesti)	2a. Merkityksellisiä toimia varten valitaan ja koulutetaan yhteyspisteet/-ryhmät 2 b. Valitulle yhteyshenkilölle / toimintaryhmän jäsenille ja heidän tarjoamilleen palveluille on käytössä tehtävänmääritykset 2 c. Ulkopuolisia asiantuntijoita varten on tarvittaessa saatavilla selkeät valintaperusteet ja tehtävänmääritykset
Vertailuarvo 3. Työntekijöillä ja johtajilla on saatavillaan terveyttä edistäviä toimia	3a. Järjestettyjen terveyttä edistävien toimien määrä

2.3.5 VAATIMUS 5: VAKAVIEN TILANTEIDEN JÄLKIHOITO

LAATUA KOSKEVAT VERTAILUARVOT	INDIKAATTORIT
Vertailuarvo 1. Viranomaisessa nimitetään riippumaton ja koulutettu luotettava henkilö (tai tiimi), jota voidaan kuulla vakavien tapauksen jälkeen	1 a. Kyseistä tiimiä/yhteyshenkilöä varten on käytössä tehtävämääritykset 1 b. Valitulla tiimillä/yhteyshenkilöllä on asiaankuuluvat taidot ja koulutus tarvittavan koulutuksen antamiseen
Vertailuarvo 2. Johtajia varten on käytössä selkeät ohjeet vakavan tapauksen jatkotoimia varten	2a. Vakavien tapauksen hallintaa varten on käytössä pysyväisohje
Vertailuarvo 3. Työntekijöillä ja johtajilla on tietoa siitä, miten vakavan tapauksen jälkeen pyydetään ja saadaan erityistä tukea	3a. Kaikille asiaankuuluville työntekijöille kerrotaan tämän yhteyshenkilön/toimintaryhmän olemassaolosta, tehtävistä ja vastuista 3 b. Tiedotustilaisuuksissa (jotka ovat osa perehdytystä ja muuta henkilöstön koulutusta) työntekijöille kerrotaan pysyväisohjeesta ja siitä, keneltä tukea haetaan ja saadaan vakavassa tapauksessa 3 c. Rekisteröityjen vakavien tapauksen kokonaismäärä ja tyytit verrattuna työntekijän kanssa toteutettavia jatkotoimia vaativiin tapauksiin 3 d. Sen asianomaisen henkilöstön määrä, joka ilmoittaa olevansa tyytyväinen tukihenkilön/-tiimin antamaan palveluun



Vaatus 5:
Viranomaiset antavat erityis-
tukea työntekijöille, jotka
ovat kokeneet
vakavan tilan-
teen.

2.3.6 VAATIMUS 6: VALMIUKSIEN KEHITTÄMINEN

LAATUA KOSKEVAT VERTAILUARVOT	INDIKAATTORIT
Vertailuarvo 1. Viranomaiset ovat tehneet koulutustarpeiden arvioinnin ja koulutusjärjestelmien järjestelmällisen arvioinnin, joilla varmistetaan tietämyksen laadukas ja tehokas soveltaminen ja siirtäminen päivittäiseen työhön	1 a. Viranomaisten henkilöstön kanssa tehdään tarvearvointi 1 b. Käytössä on koulutussuunnitelma, joka sisältää henkilöstön hyvinvointia koskevia aiheita 1 c. Koulutusohjelma pidetään ajan tasalla
Vertailuarvo 2. Viranomaiset ovat toteuttaneet useita yksilöllisiä ja vakiomuotoisia koulutuksia	2a. Toteutettujen koulutusten määrä 2 b. Henkilöstön hyvinvointiin liittyvien toteutettujen koulutusten määrä 2 c. Koulutuksilla tavoitettujen osallistujien määrä vuosittain
Vertailuarvo 3. Viranomaiset tarjoavat muita ammatillisen kehityksen asiaankuuluvia muotoja tietämyksen siirtämisen varmistamiseksi	3a. Tukitoimiin (kollegoiden tuki, yhteiskäsittely, yksilöllinen tai ryhmässä tapahtuva neuvonta jne.) tietyllä raportointijaksolla osallistuneiden työntekijöiden määrä 3 b. Niiden työntekijöiden osuus, jotka ilmoittavat palautetilaisuuksissa, että asiaankuuluva toiminta, johon he osallistuivat, katsottiin tärkeäksi hyvinvoinnin kannalta



Vaatus 6:
Viranomaiset tarjoavat hen-
kilöstölleen
keinot asian-
mukaisten
taitojen kehittä-
miseen.

2.3.7 VAATIMUS 7: TURVALLISUUS JA TURVATOIMET



Vaatus 7: Viranomaiset laativat konkreettiset ohjeet terveydestä, turvallisuudesta ja turvatoimista ja panevat ne täytäntöön eri työympäristöjä (myös kentällä) koskevien riskien analyysin perusteella.

LAATUA KOSKEVAT VERTAILUARVOT	INDIKAATTORIT
Vertailuarvo 1. Työntekijöille ja johtajille tiedotetaan raportointihierarkioista, joita käytetään, kun kyse on muista hätä-/turvallisuustapauksista kuin vakavista tapauksista	1 a. Käytössä on vakavien tapausten hallintaa koskevaa pysyväsiohjetta täydentävä pysyväsiohje, jota jaetaan
Vertailuarvo 2. Työntekijät ja johtajat saavat tietoa terveyteen, turvallisuuteen ja turvatoimiin liittyvien toimenpiteiden/ohjeiden saatavuudesta	2a. Nimenomainen postilaatikko työntekijöiden tekemien kyselyjen vastaanottamiseen ja niihin vastaamiseen 2 b. Esitettyjen huolten tyypit dokumentoidaan ⁽¹⁷⁾ 2 c. Niiden työntekijöiden määrä, jotka ilmoittavat palautetilaisuuksissa, että heidän turvallisuutensa ja turvatoimensa on otettu riittävästi huomioon työpaikalla
Vertailuarvo 3. Viranomaiset seuraavat kunkin työpisteen riskejä jatkuvassa ja kehittyvässä riskinhallintaprosessissa, johon osallistuu ensimmäisen linjan virkailijoita, jotta turvallisuuteen/turvatoimiin liittyviä toimenpiteitä voidaan tarvittaessa mukauttaa	3a. Käytössä on riskinseurantamenetelmä ja -suunnitelma. 3 b. Riskinseurantasuunnitelmaa päivitetään säännöllisesti. 3 c. Vuotuiseen riskinseurantaharjoitukseen osallistuneiden ensimmäisen linjan virkailijoiden määrä

2.3.8 VAATIMUS 8: SEURANTA JA ARVIOINTI



Vaatus 8: Viranomaiset seuraavat ja arvioivat säännöllisesti käytössä otettujen henkilöstön hyvinvointia koskevien toimenpiteiden tehokkuutta ja ottavat kokemuksista opiksi.

LAATUA KOSKEVAT VERTAILUARVOT	INDIKAATTORIT
Vertailuarvo 1. Käytössä on seuranta- ja arviointimenetelmä käyttöön otettujen henkilöstön hyvinvointia koskevien toimenpiteiden tehokkuuden arvioimiseksi	1 a. Henkilöstön hyvinvoinnin seuranta- ja arviointimenetelmä on käytössä 1 b. Yhteyshenkilö/seurantatiimi valitaan
Vertailuarvo 2. Toteutetaan säännöllisesti seuranta- ja arviointiharjoituksia, joihin kuuluu stressiin liittyvän riskin hallinta. ⁽¹⁸⁾	2a. Vuosittain laaditaan seuranta- ja arviointikertomukset 2 b. Havaintojen perusteella ylimmälle johdolle laaditaan säännöllisesti suosituksia 2 c. Suosituksilla vahvistetaan henkilöstön hyvinvointia koskevaa strategiaa ja toimintasuunnitelmaa määrätysä aikataulussa

⁽¹⁷⁾ Luottamuksellisuus on keskeinen periaate kaikissa henkilöstön hyvinvointiin liittyvissä toimissa.

⁽¹⁸⁾ Liitteessä 6 Riskinarvioinnin malli on riskinarvioinnin malli ja selvitys riskinarviointijaksosta.

2.4 PERUS- JA PÄÄTÖSKYSELYT JA TAVOITTEET

Indikaattoreita on tuettava **perustasoilla** ja **tavoitteilla** ⁽¹⁹⁾. Muutoksen mittaaminen ajan myötä ei ole mielekäästä ilman perustasoja ja tavoitteita.

Perustasoilla vahvistetaan ennen toimenpiteen aloittamista indikaattorin arvo, jonka perusteella voidaan arvioida edistymistä tai tehdä vertailuja. Perustutkimuksen tarkoituksena on saada aikaan tietopohja, jonka perusteella toiminnan edistymistä ja vaikuttavuutta voidaan seurata ja arvioida täytäntöönpanon aikana ja toiminnan päättymisen jälkeen.

Joskus tiedot, joita tarvitaan perustasoon, jonka perusteella muutoksen tasoa ja laatua mitataan toiminnan täytäntöönpanon aikana, ovat jo olemassa. Siinä tapauksessa tarvitsee vain kerätä tiedot ja varmistaa, että niitä voidaan päivittää pidemmällä aikavälillä seurantatoimien avulla. Siksi on tärkeää selvittää, onko tietoja jo saatavilla. Muita toimintoja koskevien yleisten raporttien, täsmäryhmäkeskustelujen ja tarkastuskäyntien raporttien tarkastelu voi myös auttaa ymmärtämään käytännön todellisuutta. Kun tietoja ei ole tai ne eivät ole riittäviä, niitä on täydennettävä tilapäisellä tietojen keräämisellä.

Perustutkimukset kuuluvat niiden työntekijöiden vastuulle, jotka vastaavat viranomaisissa suunnittelusta, ja tietyssä määrin niiden, jotka osallistuvat toimien toteuttamiseen. Parhaassa tapauksessa tämä tehdään asiaa koskevan suunnitteluvaiheen aikana ennen henkilöstön hyvinvointia koskevan toimintasuunnitelman laatimista ja täytäntöönpanoa. Nimetty henkilö/tiimi varmistaa, että tarvittaessa kerätään eriteltyjä tietoja. Tämä voidaan tehdä kyselylomakkeilla, puolijäsennellyillä haastatteluilla, ryhmätapaamisilla ja tarkastuskäynneillä.

Päätöstutkimus (tai välitutkimus) on toimenpide, joka tehdään toimenpiteen päätyttyä (tai sen täytäntöönpanon keskeisissä vaiheissa esim. jonkin vaiheen loppuksi) ja jossa tilannetta verrataan perusedellytyksiin ja arvioidaan muutosta. Perus- ja päätöstutkimukset nivoutuvat yhteen. Jos perustutkimus tehdään, myöhemmin toimenpiteessä tehdään tavallisesti vastaava tutkimus (eli päätöstutkimus), jossa tietoja verrataan muutoksen määrittämiseksi.

Tässä yhteydessä viranomaisten ylimmät johtajat haluavat nähdä, miten tietyt viranomaisessa käyttöön otetut toimenpiteet ovat vaikuttaneet myönteisesti henkilöstön hyvinvointiin.

Tavoitteissa kuvataan toimenpiteen päättyessä odotetut arvot (esim. tiettyihin henkilöstön hyvinvointia koskeviin toimiin osallistuvan henkilöstön osuus työtyytyväisyyden selville saamiseksi). Tavoitteet voivat olla hyödyllisiä monin eri tavoin, koska

⁽¹⁹⁾ EASO, *Internal Monitoring User Guide*, EASO, Valletta, 2019, s. 27–28 (rajoitetusti jaeltava asiakirja).

- toimenpiteistä vastaavat työntekijät ja muut sidosryhmät saavat niistä selville, mitä on tehtävä ja saavutettava
- niiden perusteella voidaan päättää, onko edistystä saavutettu vai ei.

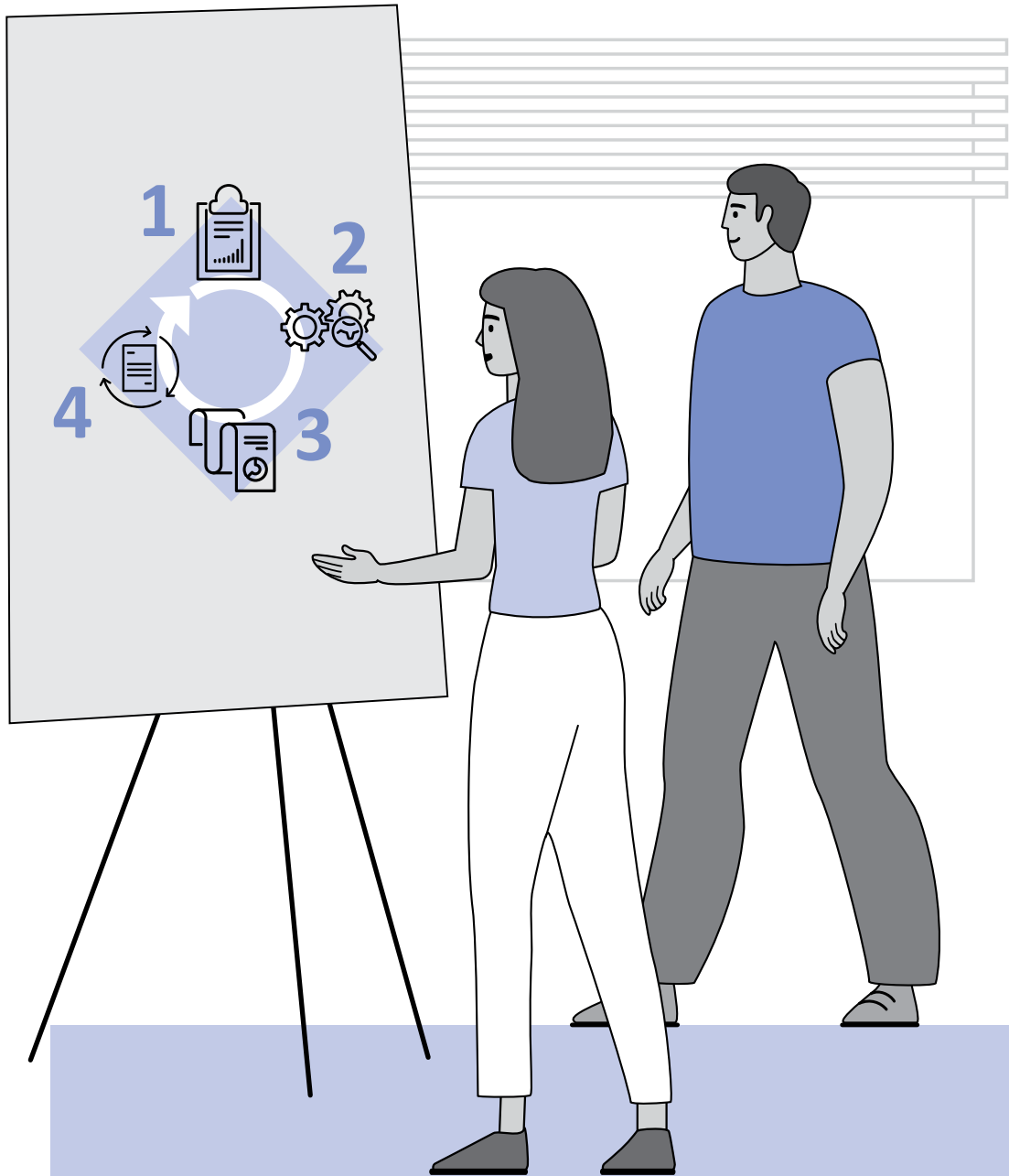
Asetettavien tavoitteiden on oltava realistisia ja saavutettavissa, ja ne on asetettava tarpeeksi korkealle sen varmistamiseksi, että toimenpiteissä hyödynnetään maksimaalisesti saatavilla olevia resursseja ja saadaan aikaan todellista vaikutusta. Näiden kahden välillä on luonnostaan jännite. Kun ihmiset ovat motivoituneita, he pystyvät usein saavuttamaan enemmän, kun tavoitteet ovat kunnianhimoisia. Jos taas tavoitteet ovat epärealistisen korkeita, itseluottamus ja uskottavuus kärsivät.

HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN SEURANNASSA JA ARVIOINNISSA HUOMIOITAVAT SEIKAT

- Käytä seurantaan omia indikaattoreita tai niitä, jotka on määritetty tässä EASON kolmiosaisessa oppaassa esitetyissä vaatimuksissa, laatua koskeissa vertailuarvioissa ja toimissa, ja yhdistele niitä. Lopullisten valittujen indikaattorien tarkoituksena on mitata, miten suuri onnistuminen tai epäonnistuminen toimenpide oli. Indikaattorien lopullinen valinta riippuu siitä, mitä viranomaisessa on jo meneillään, mitä siellä suunnitellaan ja mitä siellä on mahdollista tehdä.
- Yleisesti ottaen indikaattoreissa noudatetaan SMART-mallia (tarkka, mitattava, saavutettava, merkityksellinen ja aikasidonnainen).
- Tarvittaessa tietoja kerätään ja eritellään luottamuksellisesti.
- Tavallisesti vain muutaman indikaattorin seuraaminen ajan myötä on toteuttamiskelpoista. Indikaattorit pitäisi siksi valita sillä perusteella, että niitä on vähän mutta ne ovat tehokkaita. Ne pitäisi määritellä niin, että ne ovat helposti arvioitavissa niin, että ne eivät häiritse koko tiimin päivittäistä työtä. Indikaattoreita koskevat tiedot pitäisi myös aina eritellä sukupuolen, työprofiilin ja sijainnin mukaan, jos se on mahdollista.
- Seuraa pohdintaa, oppimista ja muutosta. Valituista indikaattoreista voidaan kerätä tietoa määräajoin ja seurata niitä jatkuvasti tulevana kuukausina ja vuosina. Jos esimerkiksi tehdään tietäntyyppinen arviointi (perustason) ja analyysi, sama prosessi voidaan toistaa myöhemmin eri aikoina (12 kuukauden, 18 kuukauden, 24 kuukauden jne. kuluessa). Tällä prosessilla voidaan tutkia muutoksia ja auttaa seuranta- ja arviointivirkailijaa, jota asiaankuuluvat päätöksiä tekevät kollegat tukevat, arvioimaan uudelleen toimia ja mukauttamaan niitä tarvittaessa.
- Osallistuvat vuoropuhelut ovat hyödyllisiä pohdinnan, oppimisen ja muutoksen edistämiseksi, koska niissä voidaan pysähtyä pohtimaan sitä, mitä tiedot tarkoittavat ja miten toimia voidaan mukauttaa opitun perusteella. Tämä pitäisi toteuttaa hyvänä käytäntönä yhteistyössä sellaisten valittujen ensimmäisen linjan virkailijoiden kanssa, joiden näkemys voi olla tärkeä.
- Tietoanalyysia ja keskeisiä havaintoja on hyödynnettävä, kun laaditaan suosituksia, joita voidaan käyttää toimintaperiaatteissa, toimenpiteissä ja mukauttamissuunnitelmissa.

- Seurantatoimien ja arviointien keskeiset päätelmät olisi jaettava kaikille asiaankuuluville työntekijöille.

Tärkeä huomautus. Kaikissa esitetyissä toimenpiteissä on otettava huomioon luottamuksellisuutta koskevat näkökohdat. Työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen tai työntekijöille tehtyjen kyselyjen sisällöstä ei pidä kertoa mitään kollegoille eikä johdolle ilman asianomaisten työntekijöiden tai asianomaisen työntekijän suostumusta. Tähän voidaan tehdä poikkeus ainoastaan, jos havaitaan riskejä mahdollisesta itsen tai toisten vahingoittamisesta. On myös tarpeen mainita, että henkilöstön hyvinvointia koskevia arviointeja **ei** pidä sekoittaa tuloksellisuuden tai työsuorituksen arviointeihin. Tarkoituksena on arvioida työntekijän tarpeita myös hänen ammatillisen kehityksensä osalta.



3. HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN LAADUN SEURANTAPAKETTI

Henkilöstön hyvinvointia koskevien toimintaperiaatteiden kehittämisen ja täytäntöönpanoprosessin tukemisessa voidaan ottaa huomioon kolme keskeistä henkilöstön hyvinvointia koskeviin toimintaperiaatteisiin liittyvää asiakirjaa. Ne ovat henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia, henkilöstön hyvinvointia koskeva toimintasuunnitelma ja henkilöstön hyvinvoinnin seuranta- ja arviointimenetelmä. Henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia liittyy henkilöstön hyvinvointia koskevaan toimintasuunnitelmaan, jossa yksilöidään henkilöstön hyvinvointia koskevat tavoitteet ja toimenpiteet, joita on määrä seurata järjestelmällisesti seuranta- ja arviointimenetelmän perusteella. Seuranta- ja arviointimenetelmän täytäntöönpanon avulla saadaan selville, onko henkilöstön hyvinvointia koskevaa strategiaa mahdollisesti mukautettava.

Tässä ehdotetussa henkilöstön hyvinvoinnin seurantapakettissa esitetään kolme keskeistä välinettä, joilla voidaan seurata ja arvioida henkilöstön hyvinvointia koskevia toimintaperiaatteita ja toimenpiteitä sekä henkilöstön hyvinvoinnin tarjonnan laatua turvapaikka- tai vastaanottoviranomaisessa. Välineet on kehitetty kahdeksan henkilöstön hyvinvointia koskevan vaatimuksen laatua koskevien vertailuarvojen ja indikaattorien mukaisesti. Ne esitetään [osassa I: Vaatimukset ja toimintaperiaatteet](#) ⁽²⁰⁾. Ne liittyvät tiiviisti myös henkilöstön hyvinvointia koskeviin toimenpiteisiin, joista kerrotaan [osassa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima](#). Näiden kolmen välineen on katsottava muodostavan erottamattoman osan viranomaisen henkilöstön hyvinvointia koskevia toimintaperiaatteita. Ne myös auttavat viranomaisia seuraamaan, missä määrin suunnitellut vuotuiset toimet ja toimenpiteet täyttävät asetetut tavoitteet ja edistävät henkilöstön hyvinvoinnin moitteetonta tarjontaa. Turvapaikka- ja vastaanottoviranomaiset keräävät järjestelmällisen seurannan ja arvioinnin avulla tietoa, jota hyödynnetään näyttöön perustuvissa suosituksissa henkilöstön hyvinvointia koskevien toimintaperiaatteiden ja toimenpiteiden mukauttamisesta havaittujen puutteiden ja tarpeiden mukaisesti.

Seuraavat välineet kuuluvat henkilöstön hyvinvoinnin laadun seurantapakettiin.

– **VÄLINE 1: Valvojien opas.**

Välineessä annetaan valvojille ohjeita tärkeimmistä asioista, jotka on otettava huomioon seuranta- ja arviointitoimien suunnittelussa, laatimisessa ja toteuttamisessa.

– **VÄLINE 2: Henkilöstön hyvinvointia koskeva perus- ja päätöskysely.**

Välineessä esitetään kysymyksiä kyselyyn, joka on tehtävä ennen kyseessä olevan henkilöstön hyvinvointia koskevan ohjelman/toimintaperiaatteiden aloittamista ja sen täytäntöönpanon jälkeen. Väline auttaa mittaamaan edistystä henkilöstön hyvinvointia koskevien toimintaperiaatteiden täytäntöönpanossa melko pitkän ajan (2–3 vuotta) kuluessa.

– **VÄLINE 3: Henkilöstön hyvinvoinnissa tapahtuneen edistymisen seuranta.**

Välineessä on analyysin tarkastuslista ja kaksi laadullista kyselylomaketta, jotka auttavat viranomaisia seuraamaan jatkuvasti kaikissa kahdeksassa henkilöstön hyvinvointia koskevassa vaatimuksessa aikaansaatuja edistystä.



⁽²⁰⁾ Ks. Jakso 2.3. Henkilöstön hyvinvoinnin seurannassa käytettävät vaatimukset ja indikaattorit.

Esitetyt välineet ovat vain yksi ehdotus siitä, miten käyttöön otettuja henkilöstön hyvinvointia koskevia toimintaperiaatteita ja toimenpiteitä voidaan seurata ja arvioida. Viranomaiset, joilla on jo käytössä toimiva järjestelmä, voivat jatkaa nykyisen järjestelmänsä käyttämistä, mutta niiden on huolehdittava siitä, että siihen lisätään henkilöstön hyvinvoinnin mittaamiseen keskittyviä indikaattoreita.

3.1 VALVOJIEN OPAS (VÄLINE 1)

Valvojien oppaassa tehdään lyhyt katsaus perusnäkökohtiin, jotka on otettava huomioon, kun nimetty seuranta- ja valvontavirkailija seuraa ja arvioi asiassa aikaansaattua edistystä. Oppaassa pyritään ottamaan huomioon erilaiset todellisuudet, joita EU+-maissa voi olla. Joissakin on jo käytössä vahva henkilöstön tukijärjestelmä, eikä niissä ehkä tarvita valtaosaa ehdotetuista toimista. Toiset taas voivat olla vahvistamassa ja järjeistämässä prosesseja. Toiset voivat puolestaan käyttää tätä opasta perustana henkilöstön hyvinvoinnin järjestelmällisen yhdentämisen aloittamisessa. Taulukossa 1 esitetään lyhyesti seikat, jotka on otettava välittömästi huomioon, kun aiheesta järjestetään palautetilaisuuksia ⁽²¹⁾, kyselyjä ja perus-/pääöstutkimuksia.

TAULUKKO 1. Henkilöstön hyvinvoinnin seurantaopas

HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN OSALTA EU+-MAAN VIRANOMAISESSA AIKAANSAATUA EDISTYMISTÄ ARVIOITAESSA ON OTETTAVA HUOMIOON SEURAAVAT NÄKÖKOHDAT.	
Yleiset huomautukset	<p>Taustaa koskevat näkökohdat</p> <p>Mitkä ovat keskeiset arviointikysymykset? Mitkä ovat kriittisimmät seikat, jotka viranomaisen on tässä vaiheessa tiedettävä henkilöstön hyvinvoinnista? Mitkä voivat olla ensisijaisia kysymyksiä käyttöön otetusta perusteesta, jotta voidaan ottaa opiksi ja vahvistaa hyvä käytäntö, joka sisältää kestävyuden ja vaikutukset: merkityksellisyys, vaikuttavuus, tehokkuus, johdonmukaisuus? Mikä arviointimenetelmä on järkevin kysymysten kannalta? Mikä on sopivin muoto, esimerkiksi verkkokyselyt, tarkastuskäynnit, täsmäryhmäkeskustelut tai henkilökohtaiset haastattelut?</p> <p>Otetaanko sukupuolten moninaisuus huomioon samalla tavalla kuin ikä, kulttuuritausta (esim. muihin EU+-maihin lähetettävien asiantuntijoiden osalta) jne.?</p> <p>Resurssit koskevat näkökohdat</p> <p>Jokaisella viranomaisella on erilaisia talousarvioon, logistiikkaan ja resurssihin liittyviä rajoituksia, jotka on otettava huomioon arviointikäyntejä suunniteltaessa. Kun aika ja resurssit ovat erittäin rajallisia, haastateltavien (tietolähteen) sijainnin ja kokoonpanon määrittämiseen voidaan käyttää seuraavia perusteita:</p> <p>(1) saavutettavuus – käydään yksiköissä, joihin ei ole niin kallista/vaikeaa päästä kuin esimerkiksi syrjäisillä alueilla sijaitsevilla vastaanotto-/puhutteluyksiköissä työskentelevien työntekijöiden luo</p> <p>(2) nykyiset tietämysvajeet – määritetään vajeet, joista puuttuu tietoa ja joita ei vielä käsitellä, tai keskitytään ensin niihin, joista on edistymisen mittaamiseen saatavilla tietoa tavoitteista/perustasoista.</p>

⁽²¹⁾ Liitteessä 4 Palautetilaisuudet on lisätietoa.

Välineet ja kyselylomakkeet	<p>Mieti kyselylomakkeiden ja vaihtoehtoisten toimenpiteiden pituutta Ota huomioon, että liian pitkiä kyselylomakkeita tai ohjaavien kysymysten luetteloita ei pidä laatia. Muuten osallistujat voivat lannistua kyselyä täyttäessään tai osallistuessaan tuntikausia kestäviin ryhmäkeskusteluihin. Tiettyjen näkökohtien ja muuttujien, kuten laadullisten tietojen, mukaan saamiseksi kannattaa pohtia henkilökohtaisten haastattelujen tai täsmäryhmien kaltaisten tiedonkeruumenetelmien käyttämistä.</p> <p>Testaa kyselylomakkeita tai ohjaavia kysymyksiä Testaa kyselylomakkeet muutamalla vastaajalla kentällä, jotta voit varmistaa vastaajien ymmärtävän kysymykset ja tarkistaa, miten kauan vastaaminen kestää. Päivitä kyselylomakkeet testin perusteella ennen seurantatoimenpiteen toteuttamista. Varmista, että käytät välineitä, joilla laadullista tietoa voidaan jakaa (esim. täsmäryhmäkeskusteluista saatu palaute).</p>	
Dokumentointi	Henkilöstön hyvinvoinnin seurantaväline on saatavilla tabletilla / kannettavassa tietokoneessa (ilman verkkoyhteyttä), jotta kerättävät tiedot voidaan syöttää helposti ja tehdä jatkoanalyysi havainnoista ja dokumentointitarkoituksista. Verkossa asiaankuuluvat johtajat / tiimin jäsenet analysoivat tulokset ja antavat yhteenvedon raportin saataville.	
Arvioija	Viranomaisessa edistystä arvioiva henkilö voi olla nimetty työntekijä (seuranta- ja arviointivirkailija) tai ulkopuolinen lyhytaikainen neuvonantaja. Jos työntekijä ilmaisee kriittisiä ja vakavia huolia hyvinvoinnista, on tärkeää, että on vahvistettu reitti palautteen antamiseen luottamuksellisesti. Arvioija ei ikinä jaa työntekijän tekemiä valituksia niin, että yksilö voidaan tunnistaa. Ainoa poikkeus tähän sääntöön on, jos kyseessä oleva työntekijä on vaarassa vahingoittaa itseään ja/tai muita.	
Aikataulu	Arvioinnin tekevän henkilön kannattaa laatia lyhyt työsuunnitelma. Kannattavuus riippuu myös siitä, kuinka monta haastattelua tai täsmäryhmäkeskustelua on suunniteltu. Tässä työsuunnitelmassa esitetään vähintään – aikajana – tietolähteet (keitä haastateltavat ovat ja haastateltavien määrä) – paikat (joissa käydään toteuttamassa toimenpide, jos työpisteitä on useita). Työsuunnitelmaa suositellaan erityisesti EU+-maissa, joissa on paljon henkilöstöä, lukuisia vastaanottoyksiköitä tai useita työpisteitä. Käynneistä viranomaisiin ja valittujen haastateltavien luo tiedotetaan ajoissa, jotta voidaan varmistaa, että haastateltavat ovat saatavilla ja vuorovaikutus on mielekästä. Nämä tiedot kannattaa myös tallentaa tiedostoon jatkotapaamisia/palautetilaisuuksia varten, jotta voidaan tehdä vertailuja.	
Tiedonkeruu	Kuvaus	Huomaus
Tietolähde – asiakirjatarkastus	Ennen arviointi-/seurantatoimenpidettä tehdään lyhyt asiakirjatarkastus, joka sisältää seuraavat seikat. – Henkilöstön hyvinvointiin liittyviä asioita, muun muassa kyseessä olevana aikana käsiteltyjä vakavia tilanteita, koskevien mahdollisten raporttien ja tilastojen tarkastus. Muista valituista toimintakertomuksista voidaan joissakin tapauksissa myös saada valaistusta henkilöstön hyvinvointiin liittyviin kysymyksiin. Niitä ovat esimerkiksi ohjelman arvioinnit, joissa kerrataan yksityiskohtaisesti haasteista ja onnistumisista. – Ulkopuolisten asiantuntijoiden (psykologien) raporttien käyttö tarvittaessa (sitien, että luottamuksellisuus taataan aina).	Huomioon olisi otettava mahdollisuuksien mukaan vain viimeaikaisia raportteja/tilastoja.
Tietolähde – haastateltavat	Seurantatoimeen osallistuu henkilöstöryhmää kohti vähintään kaksi tai kolme ihmistä "tietolähteenä". Tämä toimi toteutetaan kerran vuodessa laadullisena ja/ tai puolijäsenneltynä täsmäryhmäkeskusteluna tai ryhmätapaamisena. Lopullinen osallistujamäärä riippuu viranomaisen koosta, ja siinä pitäisi olla yhdistelmä seuraavia työntekijöitä: – henkilöstöosaston työntekijät, johtajat, ensimmäisen linjan virkailijat, ulkoiset/sisäiset asiantuntijat, henkilöstön hyvinvoinnin yhteyshenkilö – tarvittaessa riippumaton henkilö, esimerkiksi eri osastosta, päätoimipaikasta, muista kumppaneista tai sidosryhmistä, kuten kansalaisjärjestöistä tai työmarkkinaosapuolista.	Osallistuminen on vapaaehtoista. Luottamuksellisuus taataan. Tapahtumissa on huolehdittava, että kulttuuri ja sukupuoli otetaan huomioon.
Tietolähde – kyselyiden vastaajat	Paperi- tai verkkokyselyillä voidaan pyrkiä saavuttamaan henkilöstöä laajemmin ja enemmän. Tämä voi olla erityisen hyödyllistä viranomaisissa, joissa on melko paljon työntekijöitä, jotka työskentelevät eri paikoissa. Kannattaa pyrkiä saamaan mahdollisimman paljon työntekijöitä (kaikista henkilöstöryhmistä) osallistumaan: johtajia, ensimmäisen linjan virkailijoita, henkilöstöosaston työntekijöitä, ulkoisia/sisäisiä asiantuntijoita, henkilöstön hyvinvoinnin yhteyshenkilö.	Osallistuminen on vapaaehtoista. Nimettömänä voi osallistua.

Toteuttaminen	Kuvaus	Huomautus
Arviointi	<p>Ennen arvioinnin aloittamista arvioijat esittelevät itsensä ja varmistavat, että vapaaehtoisille osallistujille on selvää, mistä toimenpiteessä on kyse. Arvioijien on määrä pystyä esitettyjen kysymysten perusteella arvioimaan jokaista indikaattoria, joka kuuluu ehdotettuun henkilöstön hyvinvointia koskevien vaatimusten seurantavälineeseen. Yleinen keskustelu siitä, miten henkilöstön hyvinvointia koskevat toimet on valittu ja miten ne toimivat (soveltuvin osin), voisi olla hyvä keino saada haastateltavat jakamaan vaivattomasti arvokasta tietoa.</p> <p>Tämä on puolijäsennelly haastattelu, jossa vastaukset voivat olla myös kertovia. Keskustelut olisi hyvä pitää melko epämuodollisina. Tässä arviointitoimessa pitäisi pystyä keräämään laadullista palautetta, joka voi auttaa ymmärtämään paremmin tiettyjen prosessien taustaa ja dynamiikkaa sekä sitä, miksi tietyt toimet voivat toimia tiettyinä aikoina muita paremmin. Kerronnan aikana arvioija voi esittää kunnioittavasti mutta keskeyttämättä kysymyksiä, joilla varmistetaan, että kaikkia vaatimuksia/indikaattoreita käsitellään.</p> <p>Jos haastattelussa tuodaan esiin vain myönteisiä saavutuksia, kannattaa tarkastaa, onko vaatimusten täyttämiseksi ollut mitään puutteita. Jos taas tuodaan esiin vain haasteita, on selvitettävä, voidaanko havaita myös vahvuuksia. Joissakin yhteyksissä henkilökohtaiset tilaisuudet voisivat olla parempia, kun taas toisissa suositellaan, että aiheesta järjestetään ryhmäkeskustelu.</p>	<p>Arvioinnin tueksi kerätään tarvittaessa mitä tahansa lisätietoa. Siihen voi kuulua itse työntekijöiden kehittämisiä, lisämenettelyitä, uusia toimenpiteitä/toimia itsestä huolehtimiseen tai sellaisten hyvien käytäntöjen jakaminen, jotka eivät vielä kuulu käyttöön otettuihin henkilöstön hyvinvointia koskeviin toimenpiteisiin, jne.</p>

3.2 HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIA KOSKEVA PERUS- JA PÄÄTÖSKYSELY (VÄLINE 2)

Perus- ja päätöskysely on väline, jolla tuetaan ajan myötä aikaansaadun edistyksen mittaamista. Johtajien ja ensimmäisen linjan virkailijoiden pitäisi täyttää tässä esitetty perus-/pätöskyselyn lomake kahdesti. Ensimmäisen kerran **ennen** kuin mitään kyseessä olevan toimintasuunnitelman/strategian toimia pannaan täytäntöön. Sitten kysely tehdään jälleen sen **jälkeen**, kun toimen/toimintaperiaatteen suunniteltu täytäntöönpanojakso on päättynyt. Peruskyselyn tuloksia käytetään vertailuarvoina, joihin päätöskyselyn tuloksia verrataan. Muutokset vastauksissa kertovat eri aloilla aikaansaadusta edistyksestä. Viranomaiset voivat keskittyä perus-/pätöskyselyssä tiettyihin erityisen tärkeiksi katsottuihin vaatimuksiin viranomaisen henkilöstön hyvinvointia koskevien tarpeiden ja sen henkilöstön hyvinvointia koskevien toimintaperiaatteiden ja ohjelman kypsytyden mukaan.

Lisähuomautus. Perus-/pätöskysely on tehtävä mahdollisuuksien mukaan samalle työntekijäryhmälle tai edustavalle otokselle. Luottamuksellisuuden varmistamiseksi työntekijöitä ei pyydetä ilmoittamaan nimeään, vaan sen on oltava vapaaehtoista. Jos viranomainen päättää työskennellä täsmäryhmien kanssa, tiedonkeruumallia on mukautettava. Täsmäryhmäkeskustelut ovat hyödyllinen väline, kun tietoja kerätään nimenomaisista aiheista. Niiden avulla ei kuitenkaan pystytä tietyillä aloilla saamaan helposti selkeää perustasoa määrien tai osuuksien kannalta, esimerkiksi täsmällistä määrää koulutuksista, joihin on osallistuttu.

Täsmäryhmäkeskusteluissa kerätyllä laadullisella palautteella voidaan kuitenkin auttaa saamaan selkeämpi käsitys esimerkiksi tiimin taustasta ja dynamiikasta tai siitä, miksi tietyt toimet toimivat ja toiset eivät. Ryhmäkeskusteluissa voidaan myös saada selville tiettyjä suuntauksia, kuten yleinen tarve investoida toimivaan työtilaan, tai niistä voidaan saada tietoa lisäkoulutustarpeista. Jos valitaan ryhmämalli, on ilmoitettava ryhmän jäsenten määrä, heidän sukupuolensa ja heidän työsuhteidensa keskimääräinen pituus. Näitä ryhmäkeskustelulajeja kannattaa mahdollisuuksien mukaan täydentää peruskyselylomakkeella, jossa keskitytään myös määrällisiin tietoihin. Tätä suositellaan myös henkilökohtaisissa tapaamisissa, joissa nimien antamisen olisi oltava vapaaehtoista.

TAULUKKO 2. Yksilöllinen väline: perus-/päätoskyselyn malli

VALINNAINEN – YKSITTÄISEN TIIMIN JÄSENEEN NIMI			
SUKUPUOLI: N/M/X	TYÖSUHTEEN KESTO: < 1 VUOSI / 1–3 VUOTTA / YLI 3 VUOTTA	HENKILÖSTÖRYHMÄ: JOHTAJA / ENSIMMÄISEN LINJAN VIRKAILIJA / HENKILÖSTÖOSASTON TYÖNTEKIJÄ / TURVALLISUUDESTA JA TURVATOIMISTA VASTAAVA TYÖNTEKIJÄ / MUU (MIKÄ?)	
PERUS-/PÄÄTÖSTOIMEN PÄIVÄMÄÄRÄ (ilmoita, onko kyseessä perus- vai päätöstoimi):			
ARVOSTELUASTEIKKO – 1, ei lainkaan tyytyväinen/hyödyllinen/rakentava; 2, osittain tyytyväinen/hyödyllinen/rakentava; 3, tyytyväinen/hyödyllinen/rakentava; 4, erittäin tyytyväinen/hyödyllinen/rakentava; 5, ylittää odotukset			
EHDOTETTUIHIN VAATIMUKSIIN LIITTYVÄT KYSYTTÄVÄT KYSYMYKSET		PERUSKYSE- LYYN SAATU VASTAUS	PÄÄTÖSKYSE- LYYN SAATU VASTAUS
Yleinen kysymys	Miten tyytyväinen tällä hetkellä olet yleisesti ottaen toimiin, joita työnantajasi on tehnyt yleisen työhyvinvointiasi koskevan tunteen osalta?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Vaatus 1: dokumentointi ja tiedottaminen		PERUSKYSE- LYYN SAATU VASTAUS	PÄÄTÖSKYSE- LYYN SAATU VASTAUS
	Oletko tietoinen käytössä olevista henkilöstön hyvinvointia koskevista toimintaperiaatteista?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Oletko tietoinen toteutetuista henkilöstön hyvinvointia koskevista toimista/toimenpiteistä?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Huolehditaanko henkilöstöstä sinun mielestäsi tällä hetkellä riittävästi?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Onko saatavillasi tiedotusaineistoa itsestä huolehtimisesta / henkilöstön hyvinvoinnista jne.?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
Vaatus 2: arviointi ja seulonta		PERUSKYSE- LYYN SAATU VASTAUS	PÄÄTÖSKYSE- LYYN SAATU VASTAUS
	Onko johtajilla ja henkilöstöosaston virkailijoilla mielestäsi riittävät valmiudet työntekijöiden/tiimien seulontaan ja kroonisen stressin tai loppuun palamisen merkkien havaitsemiseen?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Onko viranomaisessasi laadittu menetelmä työntekijöiden hyvinvoinnin seuraamiseen?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Onko lähijohtajasi koskaan yrittänyt selvittää, miten voit (ammattillisesti mutta myös henkilökohtaisesti nähdäkseen, että olet kunnossa)?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Miten tärkeänä arvioisit työnantajasi pitävän henkilöstön hyvinvointia koko lähettämisen aikana – valinnassa ja perehdyttämisessä, käynnissä olevassa työssä ja työsuhteen päättymisessä?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5

Vaatus 3: viestintä		PERUSKYSE- LYYN SAATU VASTAUS	PÄÄTÖSKYSE- LYYN SAATU VASTAUS
	Oletko tietoinen viranomaisen yhteyshenkilöstä, jonka tehtävänä on huolehtia tukea tarvitsevista henkilöstöstä (esim. nimetty stressinhallintatiimi, henkilöstön hyvinvointikomitea, henkilöstöneuvoja jne. ⁽²²⁾)?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Oletko osallistunut viestintätaitoja koskevaan koulutukseen?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Onko sinulla lähijohtajasi kanssa säännöllisesti tapaamisia, joissa käsitellään työhön liittyviä haasteita, joita sinulla voi olla, tai kerrotaan muista ajankohtaisista asioista?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Miten rakentavana ja hyödyllisenä pidät tulevan kehityksesi kannalta palautetta, jota lähijohtajasi antaa suorituksesi?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Miten kunnioittavana ja asiaankuuluvana pidät lähijohtajasi harjoittamaa viestintää?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Vaatus 4: ennaltaehkäisy		PERUSKYSE- LYYN SAATU VASTAUS	PÄÄTÖSKYSE- LYYN SAATU VASTAUS
	Onko viranomaisesi johtajilla ja työntekijöillä mielestäsi riittävästi tietämystä stressin ja loppuun palamisen ennalta ehkäisemisestä ja terveiden rajojen asettamisesta?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Pääsetkö tarvittaessa sisäisten/ulkoisten asiantuntijoiden puheille?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Pyytäisitkö tukea näiltä sisäisiltä/ulkoisilta asiantuntijoilta, jos siihen olisi tarvetta?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Oletko osallistunut mielenterveyttä edistävään koulutukseen?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Osallistutko säännöllisesti työnantajasi/osastosi järjestämiin henkilöstön hyvinvointia/viihtyvyyttä koskeviin toimiin?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Ovatko nämä palvelut maksuttomia?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Kuinka paljon luotat siihen, että työnantajasi huolehtii sinusta ja varmistaa hyvinvointisi, myös työperäisen stressin osalta (1 – en luota lainkaan, 5 – luotan paljon)?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Pidätkö säännöllisesti itsestäsi huolta, esim. harrastatko liikuntaa, joogaa, onko muita harrastuksia, vietätkö aikaa perheen kanssa?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Kun olet stressaantunut, pohditko stressin syitä ja sitä, miten niihin voisi puuttua myönteisesti?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Pystytkö mielestäsi pitämään työ- ja yksityiselämän tasapainossa? (1 – en lainkaan, 5 – erittäin hyvin)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Onko sinulla ennaltaehkäisyn osalta muita/lisää ehdotuksia siitä, mitä työnantajasi voisi/pitäisi tehdä nykytilanteen parantamiseksi?		

⁽²²⁾ Näitä tehtäviä on muokattava viranomaisessa käytettävien käsitteiden mukaan.

Vaatus 5: vakavien tilanteiden jälkihoito		PERUSKYSE- LYYN SAATU VASTAUS	PÄÄTÖSKYSE- LYYN SAATU VASTAUS
	Oletko ollut työpaikallasi osallisena vakavassa tilanteessa viime aikoina (viime vuoden aikana)?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Oletko tietoinen sisäisestä pysyväsiohjeesta, josta saat tietoa vakavien tilanteiden hallinnasta?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Miten tehokas nykyinen käytössä oleva järjestelmä on vakavan tilanteen kokeneista työntekijöistä huolehtimisessa? (1 – ei lainkaan tehokas, 5 – erittäin tehokas)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Tiedätkö, keneen pitää ottaa yhteyttä ja mitä on tehtävä (raportoitava) vakavan tilanteen tapahtuessa?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Onko hakijoille vakavien tilanteiden ehkäisemiseksi tällä hetkellä annettu tuki mielestäsi riittävä?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
Vaatus 6: valmiuksien kehittäminen		PERUSKYSE- LYYN SAATU VASTAUS	PÄÄTÖSKYSE- LYYN SAATU VASTAUS
	Oletko osallistunut tänä vuonna hyvinvointia (esim. stressinhallintaa, itsestä huolehtimista, viestintää jne.) käsitteleviin merkityksellisiin koulutuksiin?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Tiedätkö, järjestetäänkö kertauskursseja?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Olivatko järjestetyt koulutukset riittävän käytännöllisiä, jotta niitä voi soveltaa päivittäisiin työtilanteisiin? (1 – ei voi soveltaa lainkaan, 5 – voi soveltaa erittäin hyvin)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Vaatus 7: turvallisuus ja turvatoimet		PERUSKYSE- LYYN SAATU VASTAUS	PÄÄTÖSKYSE- LYYN SAATU VASTAUS
	Mikä on oma näkemyksesi nykyisen työpaikkasi turvallisuudesta? (1 – ei lainkaan tyydyttävä, 5 – erittäin tyydyttävä)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Tunnetko raportointihierarkiat, jotka ovat käytössä turvallisuushäiriössä?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
Vaatus 8: seuranta ja arviointi		PERUSKYSE- LYYN SAATU VASTAUS	PÄÄTÖSKYSE- LYYN SAATU VASTAUS
	Järjestetäänkö säännöllisiä palautetilaisuuksia, joissa kaikki työntekijät ovat mukana, jotta työntekijöiden mahdolliset rasitukset voidaan havaita ajoissa?	KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
	Oletko samaa mieltä siitä, että ensimmäisen linjan virkailijoiden antama palaute hyvinvointiin liittyvistä asioista otetaan riittävästi huomioon? (1 – en ole lainkaan samaa mieltä, 5 – olen vahvasti samaa mieltä)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Oletko koskaan osallistunut kyselyyn, täsmäryhmäkeskusteluun tai johonkin vastaavaan, jossa pyydetään kertomaan havaitsemistasi riskitekijöistä, jotka nostavat sinun ja kollegoidesi stressitasoja, tai onko lähijohtajasi kysynyt niistä?	KYLLÄ / EI / EN OLE VARMA	KYLLÄ / EI / EN OLE VARMA

Yleiset loppukysymykset		PERUSKYSELYYN SAATU VASTAUS	PÄÄTÖSKYSELYYN SAATU VASTAUS
Osallistuvatko työntekijät henkilöstön hyvinvointiin liittyvien toimenpiteiden kehittämiseen työpaikallasi ja antavatko he siitä palautetta?		KYLLÄ/EI	KYLLÄ/EI
Avoin kysymys	Jos voisit muuttaa yhden asian, joka parantaisi nykyisen työpaikkasi henkilöstön hyvinvointia, mikä se olisi?		
Vain pää-töskysely	Onko ylimmän johdon sitoutuminen henkilöstön hyvinvointiin investointiin mielestäsi parantunut sen jälkeen, kun tämä aihe on otettu esiin? KYLLÄ/EI – Jos vastaus on kyllä, selitä lyhyesti, miten.		Selitä:
Vain pää-töskysely	Koska viranomaisesi on päättänyt puuttua ennakoivasti ja entistä järjestelmällisemmin henkilöstön hyvinvointia koskevaan kysymykseen, katsotko, että se on vaikuttanut jollakin tavoin myönteisesti omaan päivittäiseen työhösi tai siihen, miltä sinusta tuntuu saapua töihin? KYLLÄ/EI – Jos vastaus on kyllä, selitä lyhyesti, miten.		Selitä:

3.3 HENKILÖSTÖN HYVINVOINNISSA TAPAHTUNEEN EDISTYMISEN SEURANTA (VÄLINE 3)

Väline 3 on kaksiosainen, ja siinä käsitellään sekä henkilöstön hyvinvoinnin edistymisen analyysia että edistymisen seurannassa käytettäviä kyselylomakkeita.

3.3.1 HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN EDISTYMISANALYYSIN TARKASTUSLISTA

Taulukossa 3 esitetty **henkilöstön hyvinvoinnin edistymisanalyysin tarkastuslista** on näyte siitä, miten seuranta- ja arviointivirkailijat voivat seurata määrättyssä ajassa kunkin kahdeksan henkilöstön hyvinvointia koskevan vaatimuksen osalta saavutettua edistymistä ja ottaa samalla kaikki niihin liittyvät laatua koskevat vertailuarvot huomioon. Tarkastuslistassa käytetään värikoodeja, ja siitä käy välittömästi ilmi, mitkä vaatimukset on täytetty (vihreä), mitkä on lähes täytetty (keltainen) ja mihin on vielä keskityttävä (punainen). Tarkastuslistan avulla johtajat pystyvät havaitsemaan välittömästi eri vaatimusten ja niihin liittyvien laatua koskevien vertailuarvojen osalta saavutetun edistyksen. Joidenkin EU+-maiden viranomaiset voivat ottaa käsiteltäväksi kaikki kahdeksan vaatimusta, mutta toisissa voidaan päättää keskittyä ainoastaan yhteen tai kahteen sen mukaan, miten pitkälle edistyneitä tai tarpeellisia vaatimukset ovat tämänhetkisessä tilanteessa. Väline tuo myös esiin ”epäselviltä” vaikuttavia alueita, ja sen avulla voidaan seurata saavutusten mahdollista vaihtelua, esimerkiksi sitä, ovatko vihreät pysyneet vihreinä. Siitä käy myös selville, ovatko vaihtelut huomattavia ja ovatko saavutukset palanneet takaisin edeltävään keltaiseen tai punaiseen vaiheeseen tietyn ajan kuluttua.

TAULUKKO 3. Henkilöstön hyvinvoinnin edistymisanalyysin tarkastuslista

● A saavutettu/toteutettu, ● B osittain saavutettu/toteutettu, ● C ei vielä saavutettu/toteutettu, ● D ei varmuutta

VAATIMUS	KUVAUS	LAATUA KOSKEVAT VERTAILUARVOT	A	B	C	D
1: Dokumentointi ja tiedottaminen	<i>Viranomaisilla on käytössä dokumentoitu henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia, josta tiedotetaan asiaankuuluvien ja sovittujen kanavien kautta</i>	Henkilöstön hyvinvointia koskevassa strategiassa esitetään, miten henkilöstön hyvinvointi määritellään, sekä henkilöstön tukemiseksi käytössä olevat toimenpiteet	●	●	●	●
		Pysyväisohjeet ovat käytössä	●	●	●	●
		Henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia on helposti saatavilla, konkreettinen ja laadittu koko henkilöstön ymmärtämällä kielellä	●	●	●	●
		Koko henkilöstölle tiedotetaan järjestelmällisesti henkilöstön hyvinvointia koskevasta strategiasta, toimintasuunnitelmasta ja käytettävissä olevista henkilöstön hyvinvointia koskevista toimenpiteistä sekä siitä, mistä voi saada tukea	●	●	●	●
2: Arviointi ja seurlonta	<i>Viranomaiset takaavat johtajille mahdollisuudet hankkia perustaidot tiimiensä seurantaan ja seurlontaa varten henkilöstön hyvinvointiin liittyvien asioiden osalta</i>	Henkilöstöosastot ja johtajat osaavat laatia selkeitä työnkuvauksia ja asiaankuuluvia haastattelukysymyksiä valintaa varten	●	●	●	●
		Johtajat pystyvät tunnistamaan tiimensä jäsenten perustason fyysisen ja henkisen rasituksen ja heidän tarpeensa	●	●	●	●
3: Viestintä	<i>Viranomaiset edistävät selkeää ja kokonaisvaltaista viestintää erilaisten sovittujen alustojen ja kanavien kautta</i>	Johtajien ja henkilöstön vuorovaikutuksessa käytetään merkityksellistä, todenmukaista, avointa ja kunnioittavaa viestintää	●	●	●	●
		Kaikkia työntekijöitä varten luodaan rakenne, jossa he voivat käydä lähijohtajiensa kanssa henkilökohtaisia keskusteluja sekä työtehtävistä että hyvinvoinnista	●	●	●	●
4: Ennaltaehkäisy	<i>Viranomaiset huolehtivat kestävästä ennalta ehkäisevistä toimenpiteistä, joilla edistetään ja suojellaan työntekijöiden mielenterveyttä</i>	Työntekijöillä ja johtajilla on saatavillaan laajasti koulutuksia stressin merkkien havaitsemisesta, stressin ehkäisystä ja yleisesti mielenterveyden edistämisestä	●	●	●	●
		Työntekijöillä ja johtajilla on saatavillaan tukitoimia ja -palveluja (joita tarjotaan sisäisesti ja/tai ulkoisesti)	●	●	●	●
		Työntekijöillä ja johtajilla on saatavillaan terveyttä edistäviä toimia	●	●	●	●

VAATIMUS	KUVAUS	LAATUA KOSKEVAT VERTAILUARVOT	A	B	C	D
5: Vakavien tilanteiden jälkihoito	<i>Viranomaiset antavat erityistukea työntekijöille, jotka ovat kokeneet vakavan tilanteen</i>	Viranomaisessa nimitetään riippumaton ja koulutettu luotettava henkilö (tai tiimi), jota voidaan kuulla vakavien tapausten jälkeen	●	●	●	●
		Johtajia varten on käytössä selkeät ohjeet vakavan tapauksen jatkotoimia varten	●	●	●	●
		Työntekijöillä ja johtajilla on tietoa siitä, miten vakavan tapauksen jälkeen pyydetään ja saadaan erityistä tukea	●	●	●	●
6: Valmiuksien kehittäminen	<i>Viranomaiset tarjoavat henkilöstölleen keinoja asianmukaisten taitojen kehittämiseen</i>	Viranomaiset ovat tehneet koulutustarpeiden arvioinnin ja koulutusjärjestelmien järjestelmällisen arvioinnin, joilla varmistetaan tietämyksen laadukas ja tehokas soveltaminen ja siirtäminen päivittäiseen työhön	●	●	●	●
		Viranomaiset ovat toteuttaneet useita yksilöllisiä ja vakiomuotoisia koulutuksia	●	●	●	●
		Viranomaiset tarjoavat muita ammatillisen kehityksen asiaankuuluvia muotoja tietämyksen siirtämisen varmistamiseksi	●	●	●	●
7: Turvallisuus ja turvatoimet	<i>Viranomaiset laativat konkreettiset ohjeet terveydestä, turvallisuudesta ja turvatoimista ja panevat ne täytäntöön eri työympäristöjä (myös kentällä) koskevien riskien analyysin perusteella</i>	Työntekijöille ja johtajille tiedotetaan raportointihierarkioista, joita käytetään, kun kyse on muista hätä-/ turvallisuustapauksista kuin vakavista tapauksista	●	●	●	●
		Työntekijät ja johtajat saavat tietoa terveyteen, turvallisuuteen ja turvatoimiin liittyvien toimenpiteiden/ ohjeiden saatavuudesta	●	●	●	●
		Viranomaiset seuraavat kunkin työpisteen riskejä jatkuvassa ja kehittyvässä riskinhallintaprosessissa, johon osallistuu ensimmäisen linjan virkailijoita, jotta turvallisuuteen/ turvatoimiin liittyviä toimenpiteitä voidaan tarvittaessa mukauttaa	●	●	●	●
8: Seuranta ja arviointi	<i>Viranomaiset seuraavat ja arvioivat säännöllisesti käyttöön otettujen henkilöstön hyvinvointia koskevien toimenpiteiden tehokkuutta ja ottavat kokemuksista opiksi</i>	Käytössä on seuranta- ja arviointimenetelmä käyttöön otettujen henkilöstön hyvinvointia koskevien toimenpiteiden tehokkuuden arvioimiseksi	●	●	●	●
		Toteutetaan säännöllisesti seuranta- ja arviointiharjoituksia, joihin kuuluu stressiin liittyvän riskin hallinta ⁽²³⁾	●	●	●	●

⁽²³⁾ Liitteessä 6 Riskinarvioinnin malli on riskinarvioinnin malli ja selvitys riskinarviointijaksosta.

3.3.2 HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN EDISTYMISEN SEURANNAN KYSELYLOMAKKEET

Henkilöstön hyvinvoinnin edistymisen seurannan kyselylomakkeet on tarkoitettu johtajien, henkilöstöosaston työntekijöiden ja ensimmäisen linjan virkailijoiden käyttöön, ja niitä voidaan muokata hieman, jotta sisäiset/ulkoiset asiantuntijat voivat käyttää niitä. Kyselylomakkeet ovat väline, jolla kerätään tietoa edistymisestä henkilöstön hyvinvointia koskevien vaatimusten täytäntöönpanossa ja niihin liittyvien tavoitteiden saavuttamisessa. Kerätyt tiedot käsitellään ja analysoidaan, ja niitä voidaan hyödyntää jaksossa 3.3.1 esitettyä edistymisen seurannan tarkastuslistaa varten. Ehdotettuja kyselylomakkeita käytetään johtajien ja työntekijöiden puolijäsennellyissä haastatteluissa.

Henkilöstön hyvinvoinnin laatua koskeva kyselylomake: johtajat

ARVIOITAVAN VIRANOMAISEN/OSASTON/TIIMIN NIMI:		
SEURANTATOIMEN PÄIVÄMÄÄRÄ:		
ARVIOIJEN NIMET:		
OTOS TIETOLÄHTEILLE/HAASTATELTAVILLE ESITETTÄVISTÄ KYSYMYKSISTÄ, JOISSA KÄSITELLÄÄN EHDOTETTUA LAATUA KOSKEVIA VERTAILUARVOJA JA NIIHIN LIITTYVIÄ INDIKAATTOREITA		TIETOLÄHTEIDEN (JOHTAJIEN, HENKILÖSTÖOSASTON, ASIAANTUNTIJOIDEN JNE.) VASTAUKSET
Vaatus 1: dokumentointi ja tiedottaminen		
Kysymykset	Ehdotettu laatua koskeva vertailuarvo	Huomautukset
Onko käytössä tarvearviointiprosessi, joka liittyy henkilöstön hyvinvointia koskevien toimintaperiaatteiden kehittämiseen? Kerro siitä.	Vertailuarvo 1. Henkilöstön hyvinvointia koskevassa strategiassa esitetään, miten henkilöstön hyvinvointi määritellään, sekä henkilöstön tukemiseksi käytössä olevat toimenpiteet Vertailuarvo 2. Pysyväisohjeet ovat käytössä Vertailuarvo 3. Henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia on helposti saatavilla, konkreettinen ja laadittu koko henkilöstön ymmärtämällä kielellä Vertailuarvo 4. Koko henkilöstölle tiedotetaan järjestelmällisesti henkilöstön hyvinvointia koskevasta strategiasta, toimintasuunnitelmasta ja käytettävissä olevista henkilöstön hyvinvointia koskevista toimenpiteistä sekä siitä, mistä voi saada tukea	
Onko käytössä asiakirja henkilöstön hyvinvointia koskevista toimintaperiaatteista? Kerro siitä. Onko asiakirja henkilöstön hyvinvointia koskevista toimintaperiaatteista koko henkilöstön saatavilla?		
Onko ylin johto hyväksynyt/vahvistanut asiakirjan virallisesti?		
Nivoutuvatko henkilöstön hyvinvointia koskevat toimintaperiaatteet henkilöstön hyvinvointia koskevaan toimintasuunnitelmaan?		
Onko henkilöstön hyvinvointia koskevia toimintaperiaatteita arvioitu/päivitetty niiden laatimisen jälkeen? Kerro siitä.		
Miten viranomaisessasi varmistetaan, että kaikki työntekijät ovat tietoisia heidän saatavillaan olevista henkilöstön hyvinvointia koskevista toimenpiteistä ja siitä, miten niitä voi hyödyntää? Tehdäänkö tämä esimerkiksi pysyväisohjeen avulla?		
Millä tiedotuskanavilla työntekijöille tiedotetaan henkilöstön hyvinvointia koskevista toimista (esitteillä, tiedotteilla, julisteilla, tiedotustilaisuuksilla, muilla)?		
Kuuluuko työntekijöiden perehdytykseen tietoa saatavilla olevista henkilöstön hyvinvointia koskevista toimenpiteistä?		
Onko viranomaisessasi sähköpostiosoite, josta työntekijät voivat tavoittaa vastuuyksiköt ja kysyä henkilöstön hyvinvointia koskevista toimenpiteistä?		

Vaatus 2: arviointi ja seulonta		
Kysymykset	Ehdotettu laatua koskeva vertailuarvo	Huomautukset
Onko työnkuvaukset laadittu mielestäsi selkeästi niin, että ne houkuttelevat haluttuja hakijoita?	Vertailuarvo 1. Henkilöstöosastot ja johtajat osaavat laatia selkeitä työnkuvauksia ja asiaankuuluvia haastattelukysymyksiä valintaa varten Vertailuarvo 2. Johtajat pystyvät tunnistamaan tiimensä jäsenten perustason fyysisen ja henkisen rasituksen ja heidän tarpeensa	
Kuuluvatko kysymykset stressinhallinnasta ja itsestä huolehtimisesta valintaprosessiin?		
Järjestetäänkö johtajille ja henkilöstöosastoille koulutuksia työntekijöiden ammatillisesta seulonnasta/arvioinnista hyvinvoinnin osalta (esim. siitä, miten havaitaan uupumuksen tai loppuun palamisen oireet)?		
Jos niitä järjestetään, minkälaisia koulutukset ovat, kuinka monta kurssia koulutusta kohti on, kuinka paljon niissä on osallistujia suhteessa johtajien ja henkilöstöosaston työntekijöiden kokonaismäärään?		
Oletko sinä koskaan osallistunut henkilöstön työtyytyväisyyskyselyyn? Jos olet, miten useasti niitä tehdään?		
Vaatus 3: viestintä		
Kysymykset	Ehdotettu laatua koskeva vertailuarvo	Huomautukset
Annetaan työnteekijöille ja johtajille sisäistä koulutusta (vaikuttavista) viestintätaidoista?	Vertailuarvo 1. Johtajien ja henkilöstön vuorovaikutuksessa käytetään merkityksellistä, todenmukaista, avointa ja kunnioittavaa viestintää Vertailuarvo 2. Kaikkia työntekijöitä varten luodaan rakenne, jossa he voivat käydä lähijohtajiensa kanssa henkilökohtaisia keskusteluja sekä työtehtävistä että hyvinvoinnista	
Jos annetaan, kuinka monta koulutusta kyseessä olevana aikana on järjestetty ja kuinka monta osallistujaa niissä on ollut (osuutena kaikista uusista tulokkaista)?		
Järjestetäänkö suorituksista ja hyvinvoinnista säännöllisesti kahdenkeskisiä tapaamisia? Käytetäänkö niissä kokonaisvaltaista mallia (eli tietty määrä ylimmän/alemman/saman tason työntekijöitä antaa palautetta)? Kerro siitä.		
Onko käytössä menettelyä, jossa työntekijät voivat pyytää henkilökohtaisia tapaamisia johtajien kanssa (tarpeen mukaan ja hyvinvoinnin ja/tai suorituksen kaltaisista aiheista)?		
Miten varmistetaan, että johtajat antavat työntekijöille säännöllisesti ja rakentavasti palautetta suorituksista?		
Tehdäänkö henkilöstölle palautekyselyjä johtamisesta ja viestinnästä?		
Jos tehdään, onko henkilöstön hyvinvointia koskeviin viestintäkäytäntöihin tehty muutoksia kyselyjen tulosten perusteella?		

Vaatimus 4: ennaltaehkäisy		
Kysymykset	Ehdotettu laatua koskeva vertailuarvo	Huomautukset
Annetaanko henkilöstölle ja toisaalta johtajille, henkilöstöosaston työntekijöille tai asiantuntijoille säännöllisesti koulutusta stressin ja loppuun palamisen ehkäisemisestä, rajojen asettamisesta jne.?	<p>Vertailuarvo 1. Työntekijöillä ja johtajilla on saatavillaan laajasti koulutuksia stressin merkkien havaitsemisesta, stressin ehkäisystä ja yleisesti mielenterveyden edistämisestä</p> <p>Vertailuarvo 2. Työntekijöillä ja johtajilla on saatavillaan tukitoimia ja -palveluja (joita tarjotaan sisäisesti ja/tai ulkoisesti)</p> <p>Vertailuarvo 3. Työntekijöillä ja johtajilla on saatavillaan terveyttä edistäviä toimia</p>	
Kuinka paljon koulutusta annetaan? Kuinka paljon siihen osallistuu työntekijöitä osuutena koko työntekijämäärästä? Kuinka paljon johtajia osallistuu osuutena kaikkien johtajien määrästä?		
Järjestetäänkö samoista aiheista kertauskoulutusta? Jos järjestetään, kuinka monta kurssia ja kuinka paljon työntekijöitä/johtajia niihin osallistuu osuutena kaikkien työntekijöiden/johtajien määrästä?		
Luettele viranomaisessasi käyttöön otetut henkilöstön hyvinvointia koskevat toimenpiteet/tukitoimet?		
Onko viranomaisessa yhteyshenkilöitä, joiden tehtävänä on huolehtia tukea tarvitsevista työntekijöistä (esim. nimetty stressinhallintatiimi, yhdenmetyt vakavia tilanteita käsittelevä tiimi, henkilöstön hyvinvointikomitea, henkilöstön hyvinvointineuvojat)?		
Ovatko nämä tukipalvelut myös toiseen jäsenvaltioon lähetettyjen työntekijöiden saatavilla ulkopuolisten asiantuntijoiden antamana tukena?		
Ovatko sukupuolet tasapuolisesti edustettuina näiden palvelujen antamiseen nimetyssä henkilöstössä?		
Onko viranomaisessa pysyväisohje tuen/toimien tarjoamisesta? Onko pysyväisohje henkilöstön käytettävissä ja minkä kanavien kautta?		
Kun huomaat kollegasi olevan erittäin stressaantunut, mitä teet? Jos esimerkiksi yksi työntekijä tekee työssään äkisti epätavallisia virheitä, jotka vaikuttavat kielteisesti koko tiimiin ja sen suoritukseen, miten puutut tilanteeseen? Kerro siitä.		
Onko koko henkilöstön saatavilla ja käytössä luettelo sisäisistä/ulkoisista asiantuntijoista, joihin voi ottaa yhteyttä tarpeen ilmetessä?		
Ovatko nämä palvelut maksuttomia?		

Vaatus 5: vakavien tilanteiden jälkihoito		
Kysymykset	Ehdotettu laatua koskeva vertailuarvo	Huomautukset
Tiedätkö, kuka on vastuussa tuen antamisesta vakavassa tilanteessa (tiimi/henkilö)? Mitä tehtäviä ja vastuuta tällä taholla on?	Vertailuarvo 1. Viranomaisessa nimitetään riippumaton ja koulutettu luotettava henkilö (tai tiimi), jota voidaan kuulla vakavien tapausten jälkeen Vertailuarvo 2. Johtajia varten on käytössä selkeät ohjeet vakavan tapauksen jatkotoimia varten Vertailuarvo 3. Työntekijöillä ja johtajilla on tietoa siitä, miten vakavan tapauksen jälkeen pyydetään ja saadaan erityistä tukea	
Onko käytössä sisäinen toimintamalli / pysyväisohje, jossa käsitellään vakavien tilanteiden hallintaa, ja oletko tietoinen siitä? Onko asiakirja työntekijöiden saatavilla ja minkä kanavien kautta?		
Oletko kysynyt työntekijöiltä, mikä olisi tarpeellisia/hyödyllisiä, jos he kokisivat vakavan tilanteen?		
Minkälaista tukea on työntekijöiden saatavilla? Voidaanko heidät tarvittaessa ohjata asiantuntijoille (esim. psykologille)?		
Tunnetko olevasi valmis käsittelemään vakavaa tilannetta, jos sellainen tapahtuu?		
Tiedätkö, onko vakavia tilanteita jo tapahtunut? Rekisteröidäänkö kyseiset tilanteet viranomaisessa automaattisesti?		
Vaatus 6: valmiuksien kehittäminen		
Kysymykset	Ehdotettu laatua koskeva vertailuarvo	Huomautukset
Teetkö tarvearvioita viranomaisessasi tarjottavan koulutusohjelman laatimista ja siitä päättämistä varten? Kerro siitä.	Vertailuarvo 1. Viranomaiset ovat tehneet koulustarpeiden arvioinnin ja koulutusjärjestelmien järjestelmällisen arvioinnin, joilla varmistetaan tietämyksen laadukas ja tehokas soveltaminen ja siirtäminen päivittäiseen työhön Vertailuarvo 2. Viranomaiset ovat toteuttaneet useita yksilöllisiä ja vakiomuotoisia koulutuksia Vertailuarvo 3. Viranomaiset tarjoavat muita ammatillisen kehityksen asiaankuuluvia muotoja tietämyksen siirtämisen varmistamiseksi	
Ovatko työntekijät (johtajat / ensimmäisen linjan virkailijat) osallistuneet tänä vuonna henkilöstön hyvinvointiin liittyvään koulutukseen? Mitä aiheita käsiteltiin?		
Kuinka monta koulutusta/kurssia järjestettiin? Kuinka monta osallistujaa (työntekijää/johtajaa) niissä oli osuutena työntekijöiden/johtajien kokonaismäärästä?		
Järjestetäänkö kertauskursseja? Jos järjestetään, mistä aiheista? Kuinka monta? Kuinka monta osallistujaa niissä oli osuutena työntekijöiden/johtajien kokonaismäärästä?		
Järjestetäänkö viranomaisessasi muita vaihtoehtoisen mallin koulutuksia, kuten vertaiskoulutusta tai verkkokoulutuksia? Kerro niistä.		
Tarvitsisivatko johtajat/työntekijät muuta koulutusta? Selitä, mitä koulutusta ja miksi ja miten se pitäisi järjestää.		
Onko sinulla välineitä koulutusohjelmien arviointiin ja/tai teetkö arvioita?		
Tarkistatko ja päivitätkö säännöllisesti koulutusohjelmiasi? Kerro siitä.		

Vaatimus 7: turvallisuus ja turvatoimet		
Kysymykset	Ehdotettu laatua koskeva vertailuarvo	Huomautukset
Onko johtajilla ja työntekijöillä riittävästi tietoa siitä, miten terveyteen, turvallisuuteen ja turvatoimiin liittyviä toimenpiteitä pystyy käyttämään? Jos on, miten johtajat/työntekijät saavat tämän tiedon? Mitä kanavia pitkin tätä tietoa saadaan/hankitaan?	<p>Vertailuarvo 1. Työntekijöille ja johtajille tiedotetaan raportointihierarkioista, joita käytetään, kun kyse on muista hätä-/turvallisuustapauksista kuin vakavista tapauksista</p> <p>Vertailuarvo 2. Työntekijät ja johtajat saavat tietoa terveyteen, turvallisuuteen ja turvatoimiin liittyvien toimenpiteiden/ohjeiden saatavuudesta</p> <p>Vertailuarvo 3. Viranomaiset seuraavat kunkin työpisteen riskejä jatkuvassa ja kehittyvässä riskinhallintaprosessissa, johon osallistuu ensimmäisen linjan virkailijoita, jotta turvallisuuteen/turvatoimiin liittyviä toimenpiteitä voidaan tarvittaessa mukauttaa</p>	
Tunnetko raportointihierarkiat, jotka ovat käytössä turvallisuushäiriössä? Kerro niistä.		
Järjestetäänkö työpisteissä säännöllisesti seuranta- ja riskinarviointeja? Osallistuvatko ensimmäisen linjan virkailijat tähän prosessiin?		
Tehdäänkö muutoksia, kun turvallisuuden ja turvatoimien alalla ilmenee uusia aloja, joilla on tarpeita? Kerro niistä.		
Vaatimus 8: seuranta ja arviointi		
Kysymykset	Ehdotettu laatua koskeva vertailuarvo	Huomautukset
Onko sinulla menetelmä työntekijöiden hyvinvoinnin seuraamiseen? Jos on, päivitätkö menetelmää (esimerkiksi henkilöstön hyvinvointia koskevien vuotuisten tavoitteiden perusteella)?	<p>Vertailuarvo 1. Käytössä on seuranta- ja arviointimenetelmä käyttöön otettujen henkilöstön hyvinvointia koskevien toimenpiteiden tehokkuuden arvioimiseksi</p> <p>Vertailuarvo 2. Toteutetaan säännöllisesti seuranta- ja arviointiharjoituksia, joihin kuuluu stressiin liittyvän riskin hallinta</p>	
Minkälaisia seurantatoimia toteutetaan? Kerro niistä (esim. henkilöstön palautekysely, toimen täytäntöönpanon seuranta).		
Käytetäänkö saatua rakentavaa ja kriittistä palautetta henkilöstön hyvinvointia koskevien toimenpiteiden ja/tai toimintaperiaatteiden päivittämisessä?		
Järjestetäänkö säännöllisiä palautetilaisuuksia, joissa kaikki työntekijät ovat mukana, jotta työntekijöiden mahdolliset rasitukset voidaan havaita ajoissa?		
Minkälaisia henkilöstön hyvinvointia koskevia toimia/toimenpiteitä toteutetaan parhaillaan? Kerro niistä.		
Onko tietoa siitä, kuinka monet työntekijät osallistuvat säännöllisesti kyseisiin toimiin tai toteuttavat näitä toimenpiteitä?		
Onko sinulla menetelmä työntekijöiden hyvinvoinnin seuraamiseen? Jos on, päivitätkö menetelmää (esimerkiksi henkilöstön hyvinvointia koskevien vuotuisten tavoitteiden perusteella)?		

Kiitos yhteistyöstä!

Henkilöstön hyvinvoinnin laatua koskeva kyselylomake: ensimmäisen linjan

turvapaikka- ja vastaanottovirkailijat. Tällä välineellä tuetaan viranomaisen järjestämien palvelujen laadun arviointia, ja siinä keskitytään ensimmäisen linjan virkailijoilta, myös lähetetyiltä ulkopuolisilta asiantuntijoilta, saatuun palautteeseen.

ARVIOITAVAN VIRANOMAISEN/OSASTON/TIIMIN NIMI:		
SEURANTATOIMEN PÄIVÄMÄÄRÄ:		
ARVIOIJEN NIMET:		
OTOS TIETOLÄHTEILLE/HAASTATELTAVILLE ESITETTÄVISTÄ KYSYMYKSISTÄ, JOISSA KÄSITELLÄÄN EHDOTETTUA LAATUA KOSKEVIA VERTAILUARVOJA JA NIIHIN LIITTYVIÄ INDIKAATTOREITA		TIETOLÄHTEIDEN (ENSIMMÄISEN LINJAN VIRKAILIJOIDEN) VASTAUKSET
Vaatus 1: dokumentointi ja tiedottaminen		
Kysymykset	Ehdotettu laatua koskeva vertailuarvo	Huomautukset
Oletko osallistunut henkilöstön hyvinvointitarpeiden arviointikyselyyn? Kerro siitä.	Vertailuarvo 1. Henkilöstön hyvinvointia koskevassa strategiassa esitetään, miten henkilöstön hyvinvointi määritellään, sekä henkilöstön tukemiseksi käytössä olevat toimenpiteet Vertailuarvo 2. Pysyväisohjeet ovat käytössä Vertailuarvo 3. Henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia on helposti saatavilla, konkreettinen ja laadittu koko henkilöstön ymmärtämällä kielellä Vertailuarvo 4. Koko henkilöstölle tiedotetaan järjestelmällisesti henkilöstön hyvinvointia koskevasta strategiasta, toimintasuunnitelmasta ja käytettävissä olevista henkilöstön hyvinvointia koskevista toimenpiteistä sekä siitä, mistä voi saada tukea	
Onko viranomaisessa käytössä asiakirja henkilöstön hyvinvointia koskevista toimintaperiaatteista? Onko asiakirja saatavillasi?		
Tiedätkö, onko asiakirjaa henkilöstön hyvinvointia koskevista toimintaperiaatteista päivitetty?		
Oletko tietoinen saatavillasi olevista henkilöstön hyvinvointia koskevista toimenpiteistä ja siitä, mitä kanavia pitkin saat nämä tiedot?		
Onko saatavillasi esitteitä, tiedotteita, julisteita jne., joissa kerrotaan saatavilla olevista henkilöstön hyvinvointia koskevista toimista? Missä muodossa ne ovat saatavilla? Ovatko ne hyödyllisessä muodossa?		
Oletko osallistunut tiedotustilaisuuksiin, jotka koskevat saatavilla olevia henkilöstön hyvinvointia koskevia toimenpiteitä? Kerro niistä.		
Tiedätkö nimenomaisen osoitteen / työntekijän, johon voit ottaa yhteyttä, jos sinulla on kysyttävää henkilöstön hyvinvointiin liittyvistä asioista?		
Vaatus 2: arviointi ja seulonta		
Kysymykset	Ehdotettu laatua koskeva vertailuarvo	Huomautukset
Kysyttiinkö sinulta valinnan tai perehdyttämisen aikana kysymyksiä stressinhallintataidoista tai itsestä huolehtimisesta koskevista toimista?	Vertailuarvo 1. Henkilöstöosastot ja johtajat osaavat laatia selkeitä työnkuvauksia ja asiaankuuluvia haastattelukysymyksiä valintaa varten Vertailuarvo 2. Johtajat pystyvät tunnistamaan tiimensä jäsenten perustason fyysisen ja henkisen rasituksen ja heidän tarpeensa	
Onko sinua pyydetty osallistumaan palautekyselyyn henkilöstön hyvinvoinnista? Kerro siitä.		
Oletko osallistunut kasvokkain pidettyyn haastatteluun tai täsmäryhmähaastatteluun, jossa pyydetään palautetta henkilöstön hyvinvoinnin laadusta?		
Onko sinua koskaan pyydetty antamaan kokonaisvaltaista palautetta johtajiesi tai kollegoidesi suorituksesta? Jos on, missä muodossa?		

Vaatimus 3: viestintä		
Kysymykset	Ehdotettu laatua koskeva vertailuarvo	Huomautukset
Osallistuitko viranomaiseen töihin tullessasi perehdytyskoulutukseen, jossa tutustuit työhön, tiimeihin, tehtäviin, logistiikkaan jne.?	Vertailuarvo 1. Johtajien ja henkilöstön vuorovaikutuksessa käytetään merkityksellistä, todenmukaista, avointa ja kunnioittavaa viestintää Vertailuarvo 2. Kaikkia työntekijöitä varten luodaan rakenne, jossa he voivat käydä lähijohtajiansa kanssa henkilökohtaisia keskusteluja sekä työtehtävistä että hyvinvoinnista	
Osallistutko lähijohtajasi kanssa järjestettäviin kahdenkeskisiin tapaamisiin, joissa käsitellään suoritusta ja hyvinvointia? Jos osallistut, miten usein tällaisia tapaamisia on?		
Oletko pyytänyt henkilökohtaisten tapaamisten järjestämistä suorituksesta ja hyvinvoinnista? Jos olet, vastasiko johtajasi näihin pyyntöihin?		
Onko palaute, jota lähijohtajasi antaa suorituksestasi, rakentavaa ja hyödyllistä?		
Oletko osallistunut johtamista ja viestintää koskevaan palautekyselyyn, jossa arvioidaan henkilöstön hyvinvointia koskevan viestinnän vaikuttavuutta ja avoimuutta?		
Tiedätkö, onko koko henkilöstön saatavilla ja käytössä luettelo sisäisistä/ulkoisista asiantuntijoista (psykologeista jne.), joihin voi ottaa yhteyttä tarpeen ilmetessä?		
Vaatimus 4: ennaltaehkäisy		
Kysymykset	Ehdotettu laatua koskeva vertailuarvo	Huomautukset
Oletko osallistunut mielenterveyttä edistäviin koulutuksiin, joissa käsitellään stressin ja loppuun palamisen ehkäisyä, rajojen asettamista jne.?	Vertailuarvo 1. Työntekijöillä ja johtajilla on saatavillaan laajasti koulutuksia stressin merkkien havaitsemisesta, stressin ehkäisystä ja yleisesti mielenterveyden edistämisestä Vertailuarvo 2. Työntekijöillä ja johtajilla on saatavillaan tukitoimia ja -palveluja (joita tarjotaan sisäisesti ja/tai ulkoisesti) Vertailuarvo 3. Työntekijöillä ja johtajilla on saatavillaan terveystta edistäviä toimia	
Oletko osallistunut mielenterveyttä edistäviin kertauskoulutuksiin? Jos olet, minkälaisia koulutukset olivat ja miksi sinut valittiin osallistumaan niihin?		
Luettele joitakin viranomaisessasi käyttöön otettuja henkilöstön hyvinvointia koskevia toimia?		
Onko viranomaisessa yhteyshenkilöitä, joiden tehtävänä on huolehtia tukea tarvitsevista työntekijöistä (esim. nimetty stressinhallintatiimi, yhdenmennyttävä tilanteita käsittelevä tiimi, henkilöstön hyvinvointikomitea, henkilöstöneuvojat)?		
Ovatko sukupuolet tasapuolisesti edustettuina näiden palvelujen antamiseen nimetyssä henkilöstössä?		
[Lähetettävälle asiantuntijalle] Tunnetko olevasi riittävästi valmistautunut lähettämiseesi ja onko sinulla lähettämisen aikana käytössäsi henkilöstön hyvinvointiin liittyviä toimia?		
Oletko tietoinen viranomaisesi pysyväisohjeesta, joka koskee tuen/toimien järjestämistä? Minkä kanavien kautta pysyväisohje on käytössäsi?		
Kun huomaat kollegasi olevan erittäin stressaantunut, mitä teet? Jos esimerkiksi yksi työntekijä tekee työssään äkisti epätavallisia virheitä, jotka vaikuttavat kielteisesti koko tiimiin ja sen suoritukseen, miten puutut tilanteeseen? Kerro siitä.		
Onko koko henkilöstön saatavilla ja käytössä luettelo sisäisistä/ulkoisista asiantuntijoista, joihin voi ottaa yhteyttä tarpeen ilmetessä?		
Ovatko nämä palvelut maksuttomia?		

Vaatus 5: vakavien tilanteiden jälkihoito		
Kysymykset	Ehdotettu laatua koskeva vertailuarvo	Huomautukset
Onko käytössä sisäinen toimintamalli / pysyväisohje, jossa käsitellään vakavien tilanteiden hallintaa, ja oletko tietoinen siitä?	Vertailuarvo 1. Viranomaisessa nimitetään riippumaton ja koulutettu luotettava henkilö (tai tiimi), jota voidaan kuulla vakavien tapausten jälkeen Vertailuarvo 2. Johtajia varten on käytössä selkeät ohjeet vakavan tapauksen jatkotoimia varten Vertailuarvo 3. Työntekijöillä ja johtajilla on tietoa siitä, miten vakavan tapauksen jälkeen pyydetään ja saadaan erityistä tukea	
Miten pysyväisohjeesta tiedotettiin ja miten se selitettiin sinulle? Ymmärrätkö sen mielestäsi riittävästi?		
Onko sinulta kysytty, mikä olisi tarpeellisina/hyödyllisintä, jos kokisit vakavan tilanteen?		
Tiedätkö, mitä vakavassa tilanteessa on tehtävä (täytettävä raportti tilanteesta) ja kenen se on tehtävä?		
Tiedätkö, keneen voit ottaa yhteyttä vakavan tilanteen tapahtuessa?		
Minkälaista tukea voit saada? Voidaanko tarvittaessa saada lähete asiantuntijoille (esim. psykologille)?		
Tunnetko olevasi valmis käsittelemään vakavaa tilannetta, jos sellainen tapahtuu, ja tunnetko, että sinua tuetaan siinä?		
Vaatus 6: valmiuksien kehittäminen		
Kysymykset	Ehdotettu laatua koskeva vertailuarvo	Huomautukset
Oletko osallistunut henkilöstön hyvinvointiin liittyviin koulutuksiin? Mitä aiheita käsiteltiin? Kuinka moneen eri koulutukseen olet osallistunut?	Vertailuarvo 1. Viranomaiset ovat tehneet koulutustarpeiden arvioinnin ja koulutusjärjestelmien järjestelmällisen arvioinnin, joilla varmistetaan tietämyksen laadukas ja tehokas soveltaminen ja siirtäminen päivittäiseen työhön Vertailuarvo 2. Viranomaiset ovat toteuttaneet useita yksilöllisiä ja vakiomuotoisia koulutuksia Vertailuarvo 3. Viranomaiset tarjoavat muita ammatillisen kehityksen asiaankuuluvia muotoja tietämyksen siirtämisen varmistamiseksi	
Annetaanko henkilöstölle säännöllisesti koulutusta stressin ja loppuun palamisen ehkäisemisestä, rajojen asettamisesta jne.?		
Oletko osallistunut kertauskoulutuksiin? Jos olet, mistä aiheista?		
Tarvitsisivatko työntekijät mielestäsi muuta koulutusta? Jos tarvitsisivat, mitä?		
Onko sinulle tarjottu muita vaihtoehtoisen mallin koulutuksia, kuten vertaiskoulutusta tai verkkokoulutuksia, ja/tai oletko osallistunut niihin?		
Onko sinua pyydetty osallistumaan kyselyyn, jossa arvioidaan organisaatiosi koulutusohjelmaa?		

Vaatimus 7: turvallisuus ja turvatoimet		
Kysymykset	Ehdotettu laatua koskeva vertailuarvo	Huomautukset
Onko sinulla mielestäsi riittävästi tietoa siitä, miten terveyteen, turvallisuuteen ja turvatoimiin liittyviä toimenpiteitä pystyy käyttämään? Jos on, miten olet saanut tämän tiedon?	<p>Vertailuarvo 1. Työntekijöille ja johtajille tiedotetaan raportointihierarkioista, joita käytetään, kun kyse on muista hätä-/turvallisuustapauksista kuin vakavista tapauksista</p> <p>Vertailuarvo 2. Työntekijät ja johtajat saavat tietoa terveyteen, turvallisuuteen ja turvatoimiin liittyvien toimenpiteiden/ohjeiden saatavuudesta</p> <p>Vertailuarvo 3. Viranomaiset seuraavat kunkin työpisteen riskejä jatkuvassa ja kehittyvässä riskinhallintaprosessissa, johon osallistuu ensimmäisen linjan virkailijoita, jotta turvallisuuteen/turvatoimiin liittyviä toimenpiteitä voidaan tarvittaessa mukauttaa</p>	
Tunnetko raportointihierarkiat, jotka ovat käytössä turvallisuushäiriössä?		
Tiedätkö, järjestetäänkö työpisteessäsi säännöllisesti seuranta- ja riskinarviointeja? Jos järjestetään, oletko sinä tai onko ensimmäisen linjan virkailijoita osallistunut tähän prosessiin?		
Otetaanko sinun antamasi / ensimmäisen linjan virkailijoiden antama palaute riittävästi huomioon?		
Tiedätkö, tehdäänkö muutoksia, kun turvallisuuden ja turvatoimien osalta tulee ilmi uusia alueita, joilla on tarpeita? Kerro niistä.		
Vaatimus 8: seuranta ja arviointi		
Kysymykset	Ehdotettu laatua koskeva vertailuarvo	Huomautukset
Onko henkilöstön antama kriittinen palaute sisällytetty mielestäsi päivityksiin henkilöstön hyvinvointia koskevista toimintaperiaatteista ja toimista?	<p>Vertailuarvo 1. Käytössä on seuranta- ja arviointimenetelmä käyttöön otettujen henkilöstön hyvinvointia koskevien toimenpiteiden tehokkuuden arvioimiseksi</p> <p>Vertailuarvo 2. Toteutetaan säännöllisesti seuranta- ja arviointiharjoituksia, joihin kuuluu stressiin liittyvän riskin hallinta</p>	
Minkälaisia henkilöstön hyvinvointia koskevia toimia toteutetaan parhaillaan? Kerro niistä.		
Onko sinua pyydetty antamaan palautetta siitä, miten hyödyllisiä henkilöstön hyvinvointia koskevat toimet sinun mielestäsi ovat? Kerro siitä.		
Ovatko seurannan ja arvioinnin perusteella laaditut henkilöstön hyvinvoinnin suuntauksia käsittelevät raportit saatavillasi?		

Kiitos yhteistyöstä!



4. SEURANTA- JA ARVIOINTIRAPORTIT

Kuten edellä on kerrottu, seurantatoimien tulokset analysoidaan, järjestetään, kootaan ja dokumentoidaan. Yhteenvetoraportit lähetetään viranomaisen tarvittaville yhteyshenkilöille, jotka puolestaan lähettävät ne ylimmälle johdolle tai johtajille ja näiden henkilöstölle. Tuloksia pitäisi hyödyntää ajoissa, jotta niistä olisi tarvittaessa hyötyä käyttöön otettavien toimien laatisemisessa ja mahdollisesti mukauttamisessa. Tämä edellyttää, että raportissa esitettyjen suositusten ja havaintojen jatkotoimista vastaamaan nimetään selkeästi henkilö/tiimi. Havaittuja uusia hyviä käytäntöjä on tuotava esiin, ja ne on otettava mahdollisuuksien mukaan käyttöön, jos sitä pidetään hyödyllisenä.

Raportin laativan seuranta- ja arviointivirkailijan on pidettävä mielessä nämä keskeiset osatekijät ⁽²⁴⁾:

- sisällysluettelo
- tiivistelmä, jossa tuodaan esiin muutamia kohokohtia / keskeisiä havaintoja
- johdanto
- tausta ja asiayhteys
- seurannassa/arvioinnissa käytetty menetelmä
- tulosten esittely – tuloksia arvioidaan vertaamalla niitä asetettuihin perusteisiin (merkityksellisyys, tehokkuus, vaikuttavuus, vaikutukset, lisäarvo) ja nivomalla ne selkeästi henkilöstön hyvinvointia koskevaan strategiaan ja siihen liittyviin toimenpiteisiin
- sukupuoleen ja moninaisuuteen liittyvät havainnot
- päätelmät ja suositukset
- saadut opit ja hyvät käytännöt
- tulevat toimet.

Liitteet:

- arvioinnissa mukana olleiden ihmisten ja siinä käsiteltyjen tehtävien määrä
- kysymysluettelo / muut käytetyt välineet
- arvioidut raportit (tarvittaessa).

⁽²⁴⁾ Mukautettu YK:n huumeiden ja rikollisuuden torjunnasta vastaavan järjestön julkaisusta [Evaluation Handbook: Guidance for designing, conducting and using independent evaluation](#), Wien, 2017, s. 42.

LIITTEET



LIITE 1 – MÄÄRITELMÄT

Tässä oppaassa **henkilöstön hyvinvointia** ⁽²⁵⁾ käytetään yleiskäsitteenä työntekijöiden hyvinvointiin tähtääville toimintaperiaatteille ja toimenpiteille sekä fyysisessä että henkisessä merkityksessä. Henkilöstön hyvinvointi liittyy terveyden ja turvallisuuden ylläpitämiseen kaikkien työhön liittyvien näkökohtien kannalta. Sitä varten työnantajat arvioivat **riskit**, joille henkilöstö voi altistua työskentely-ympäristössä, ja ottavat käyttöön ennalta ehkäiseviä ja suojaavia toimenpiteitä, muun muassa varmistamalla, että kukin työntekijä on saanut tarvittavat terveyteen ja turvallisuuteen liittyvät **tiedot** ja **koulutuksen**.

Työhyvinvointina ⁽²⁶⁾ pidetään fyysistä terveyttä sekä moraalista ja sosiaalista tyydytystä. Se ei siis tarkoita vain tapaturmien tai ammattitautien puuttumista. Työhyvinvoinnin myönteisiä puolia ovat itsensä hyväksyminen, itsenäisyys, innostus, ammatillinen kehitys, tarkoitus, myönteiset suhteet muihin ja henkilökohtainen kasvu ⁽²⁷⁾.

Stressi ⁽²⁸⁾ määritetään yksilön ja tämän ympäristön välisen dynaamisen vuorovaikutuksen perusteella. Sen toteaminen perustuu usein siihen, että henkilöstön ja ympäristön yhteensopivuudessa on ongelmia, sekä kyseisten vuorovaikutusten taustalla oleviin tunnereaktioihin.

Työperäistä stressiä ⁽²⁹⁾ esiintyy, kun työn vaatimuksista johtuva paine ja muut työperäiset stressitekijät kasvavat liian suuriksi ja jatkuvat liian pitkään suhteessa resursseihin, valmiuksiin ja selviytymistaitoihin, joita henkilö kokee itsellään olevan.

Työperäisen stressin ja työn aiheuttamien haasteiden ⁽³⁰⁾ käsitteet eroavat toisistaan. Haasteiden kokeminen työssä voi innostaa ihmistä henkisesti ja fyysisesti ja kannustaa häntä oppimaan uusia taitoja. Tunne siitä, että työ on haastavaa, on tärkeä tekijä henkisesti terveen työskentely-ympäristön kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Itsensä stressaantuneeksi tuntemiseen kuuluu puolestaan kielteinen henkinen tila, jossa kognitiiviset ja tunneperäiset tekijät vaikuttavat **sekä henkilön että organisaation terveyteen**.

⁽²⁵⁾ Your Europe, *Työterveys ja työturvallisuus*, 2020.

⁽²⁶⁾ EU-OSHA, *Work-life balance – managing the interface between family and working life*, OSHwiki, 2015. Laajemmassa merkityksessä hyvinvointi on tulosta henkilön tärkeiden tarpeiden täyttämisestä ja henkilön elämälleen asettamien tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumisesta. Hyvinvointiin sisältyvät ihmisten myönteiset arviot elämästään, muun muassa myönteiset tunteet, sitoutuminen, tyytyväisyys ja tarkoitus.

⁽²⁷⁾ *Growth and transformation, julkaisussa Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal*, nro 12, 2020, s. 17. Vaikka tyytyväisyys työhön ja työhyvinvoinnin tunteminen liittyyvät osittain yksilön tuloihin, myös muita vaikuttavia tekijöitä on. Tiettyssä pisteessä onnellisuuden ja elämään tyytyväisyyden taso ei enää riipu tulotasosta.

⁽²⁸⁾ Cox, T., Griffiths, A. J. and Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Euroopan unionin julkaisutoimisto, Luxemburg, 2000.

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

⁽³⁰⁾ Cox, T., Griffiths, A. J., and Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Euroopan unionin julkaisutoimisto, Luxemburg, 2000.

Stressireaktioiden (jotka voivat olla kognitiivisia, tunneperäisiä, käytökseen liittyviä ja henkisiä) pitkittyminen voi johtaa pysyvämpiin (**terveys-)**vaikutuksiin, joista on vaikeampaa palautua. Tästä ovat esimerkkejä krooninen väsymys, myötätuntouupumus, loppuun palaminen, **sijaistrauma**, **tuki- ja liikuntaelinongelmat** ja sydän- ja verisuonitaudit.

Myötätuntouupumuksella ⁽³¹⁾ tarkoitetaan muutosta henkilön kyvyssä tuntea myötätuntoa niitä ihmisiä kohtaan, joiden kanssa hän työskentelee, ja/tai kollegoita sekä perheenjäseniä kohtaan. Ensimmäisen linjan virkailijat voivat kärsiä myötätuntouupumuksesta, koska he ovat altistuneet vuosien ajan hakijoiden kertomille traumaattisille tarinoille. Ne voivat alkaa kuulostaa virkailijasta samalta, eikä hän enää reagoi niihin.

Loppuun palamisella ⁽³²⁾ kuvataan henkilön henkistä reaktiota työn kroonisiin stressitekijöihin. Vaikka sitä ei katsota sairaudeksi, se voi vaikuttaa terveystilanteeseen ja mahdollisesti edellyttää sairaalahoitoa. Loppuun palamisen käsitteellä tarkoitetaan myös yleistä kriisiä suhteessa työhön.

Loppuun palaminen työssä ilmenee (tunneperäisen) uupumuksen oireina, kyynisyytenä (depersonalisaationa) ja työtehon laskemisena.

- **Uupumuksella** tarkoitetaan ylläsurin, väsymisen ja kyllästymisen tunteita, jotka johtuvat liian vaativasta pitkään kestävästä työstä.
- **Kyynisyydellä** tarkoitetaan välinpitämättömyyttä ja etäistä suhdetta työhön, työhön sitoutumattomuutta ja innottomuutta. Se on toimimaton tapa käsitellä uuvuttavia tilanteita, sillä se vähentää mahdollisuuksia löytää luovia ratkaisuja työssä.
- **Työteho** muodostuu osaamisen, onnistumisen ja työn päätökseen saamisen tunteista, jotka vähenevät, kun loppuun palaminen alkaa kehittyä.

Loppuun palamisella voi olla kielteinen vaikutus terveyteen, tietoisuuteen ja työkykyyn sekä näkemykseen yleisestä työsuorituksesta.

Sijaistrauma ⁽³³⁾ voidaan tiivistää huolenpidon hinnaksi. Sijaistraumaa voidaan kuvata siten, että jonkun toisen traumaattisille kokemuksille altistuvat henkilöt reagoivat niihin voimakkaasti ja kokevat trauman oireita. Tämä vaikuttaa usein virkailijoihin, jotka työskentelevät turvapaikanhakijoiden kanssa. Sijaistrauma on kasautuva, ja se tulee esiin ajan myötä. Se on muutos henkilön maailmankuvassa. Sijaistrauman kokevien henkilöiden on vaikeaa asettaa rajoja niiden hakijoiden suhteen, joiden kanssa he työskentelevät. On vaikeaa lähteä virastosta työpäivän päätteeksi. Se voi myös johtaa merkityksen ja toivon menettämiseen.

⁽³¹⁾ Vlack, T. V., *Tools to reduce secondary trauma and compassion fatigue*, Tend Academy, 2017.

⁽³²⁾ EU-OSHA, *Understanding and preventing worker burnout*, OSHwiki, 2013. Maailman terveysjärjestö katsoo loppuun palamisen olevan työelämän ilmiö: Loppuun palaminen on oire, jonka katsotaan johtuvan kroonisesta työperäisestä stressistä, jota ei ole onnistuttu hallitsemaan, Maailman terveysjärjestö, *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*, 2019.

⁽³³⁾ Ks. myös Headington Institute: Pearlman, L. A. and McKay, L., *Vicarious trauma: what can managers do?*, Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

Psykologisilla riskeillä ⁽³⁴⁾ tarkoitetaan todennäköisyyttä sille, että työperäisillä psykososiaalisilla vaaroilla on kielteinen vaikutus henkilöstön terveyteen ja turvallisuuteen heidän **näkemyksensä ja kokemustensa** vuoksi. Psykososiaaliset vaarat koskevat työn suunnittelun ja johtamisen näkökohtia sekä sen sosiaalisia ja organisatorisia taustoja, jotka voivat aiheuttaa henkistä tai fyysistä haittaa. Psykologiset riskit luetaan työterveyden ja -turvallisuuden **suurimpien nykyisten haasteiden** joukkoon. Psykologiset riskit liittyvät työpaikan ongelmiin, kuten työperäiseen stressiin ja työpaikkaväkivaltaan ja -häirintään (johon viitataan myös kiusaamisena). Yksilökohtaisia kielteisiä seurauksia ovat muun muassa **huono terveys ja pahoinvointi ja ongelmat henkilösuhteissa sekä työpaikalla että yksityiselämässä**.

Työ- ja yksityiselämän tasapainoon ⁽³⁵⁾ kuuluvat tyytyväisyys ja hyvä toimintakyky työssä ja kotona sekä se, että henkilön eri roolien välillä on mahdollisimman vähän ristiriitaa. Työ- ja yksityiselämän tasapainon saavuttamisessa olisi otettava huomioon kolme keskeistä toisiinsa liittyvää osatekijää: 1) ”aikatasapaino”, jolla tarkoitetaan sitä, että aikaa osoitetaan yhtä paljon rooleille työssä ja sen ulkopuolella, 2) ”osallistumistasapaino”, jolla tarkoitetaan sitä, että henkisesti osallistutaan yhtä paljon rooleihin työssä ja perheessä (työn ulkopuolella), ja 3) ”tyytyväisyystasapaino”, jolla tarkoitetaan, että roolit työssä ja sen ulkopuolella tuottavat yhtä lailla tyydytystä.

EASO käyttää tässä käytännön oppaassa seuraavia määritelmiä turvapaikka- ja vastaanottoalan eri henkilöstöryhmiä varten:

Ensimmäisen linjan virkailija on työntekijä, joka työskentelee suoraan kansainvälisen suojelun hakijoiden kanssa turvapaikka- ja/tai vastaanottotilanteessa.

Ensimmäisen linjan virkailijoita voivat olla

- **vastaanottovirkailijat:** vastaanottotiloissa tukea tarjoava henkilöstö
- **rekisteröintivirkailijat:** kansallisten toimivaltaisten viranomaisten henkilöstö, joka on osallisena missä tahansa hakemusten rekisteröinnin ja jättämisen vaiheessa
- **tapausten käsittelijät:** virkailijat, jotka tekevät kansainvälisten suojelun hakijoiden henkilökohtaisia puhutteluja ja/tai tekevät päätöksiä kansainvälistä suojelua koskevista hakemuksista (heihin viitataan myös puhuttelijoina ja päätöksentekijöinä).

Johtajat (joihin viitataan joskus myös valvojina, tiiminvetäjinä ja lähijohtajina) ovat henkilöitä, jotka johtavat yhtä tai useampaa ensimmäisen linjan virkailijaa, tai muita johtajia, virkavuosien mukaan. Tässä oppaassa määritelmä sisältää myös muut henkilöt kuin lähijohtajat, jotka huolehtivat koordinointi- tai valvontatehtävästä, kuten tiiminvetäjät, valvojat ja koordinaattorit.

⁽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.

TOIMENPITEET	YLEISKUVAUS/ ERITYISTOIMENPIDE	VIITTAUS VAATIMUKSIIN	VIITTAUS TÄMÄN KOLMIOSAISEN OPPAAN ASIAKIRJAOSAAN	KÄYNNISTÄVÄ/TÄY- TÄNTÖÖNPANEVA OSAPUOLI		KOHDERYH- MÄ	PALKKAAMISTA EDELTÄVÄ PROSESSI / VALINTAPRO- SESSI	PEREHDYTTÄMINEN / LÄ- HETTÄMISTÄ EDELTÄVÄ VAIHE	JATKUVA TUKI	TYÖSUHTEEN/LÄHETTÄMI- SEN PÄÄTTÄMINEN
				JOHTAJA HENKILÖSTÖHAL- LINTO	SISÄINEN/ ULKOINEN ASiantuntija					
Tukitoimi										
Vakavien tilanteiden tarkastuslista	Vakavan tilanteen varalta on oltava helposti käytettävissä selkeät ohjeet siitä, miten edetään, kenelle tiedotetaan ja mitä toimenpiteitä voidaan soveltaa Lisäksi lähteviltä työntekijöiltä kannattaa tiedustella lisätarpeita, jotka koskevat aiempien vakavien tilanteiden vaikutusta	Vaatus 4: ennaltaehkäisy Vaatus 5: vakavien tilanteiden jälkihoito Vaatus 7: turvallisuus ja turvatoimet	Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima Jakso 3.3.1 Vakavien tilanteiden hallinta Liite 8 Vakavien tilanteiden tarkastuslista Liite 9 Sisäisen tuen tarjoaminen vakavissa tapauksissa Liite 10 Vakavien tilanteiden raportointimalli Liite 11 Työkalu vakavan tilanteen jälkeiseen pohdintaan	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Tiimihengen vahvistaminen	Uusien tiimin jäsenten toivottaminen tervetulleiksi ja ottaminen osaksi olemassa olevia tiimejä on tärkeää On tärkeää tukea lähteviä tiimin jäseniä asianmukaisesti, kun he luovuttavat tehtävänsä jäljelle jääville kollegoille, jotta nämä voivat oppia ja saada palautetta Tiimihengen vahvistamiseen voidaan käyttää eri toimenpiteitä, kuten tiimin yhteisiä kokemuksia, opintomatkoja, tehtäviä, harjoituksia ja roolileikkejä. Ne auttavat vahvistamaan lojaalisuutta, luottamusta ja motivaatiota	Vaatus 3: viestintä Vaatus 4: ennaltaehkäisy Vaatus 5: vakavien tilanteiden jälkihoito	Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima Jakso 3.2 Tiimihengen vahvistaminen Liite 7 Tiimihengen vahvistamistoimet vaihteittain	✓		✓		✓	✓	✓

TOIMENPITEET	YLEISKUVAUS/ ERITYISTOIMENPIDE	VIITTAUS VAATIMUKSIIN	VIITTAUS TÄMÄN KOLMIOSAISEN OPPAAN ASIAKIRJAOSAAN	KÄYNNISTÄVÄ/TÄY- TÄNTÖÖNPANEVA OSAPUOLI		KOHDERYH- MÄ		PALKKAAMISTA EDELTÄVÄ PROSESSI / VALINTAPRO- SESSI	PEREHDYTTÄMINEN / LÄ- HETTÄMISTÄ EDELTÄVÄ VAIHE	JATKUVA TUKI	TYÖSUHTEEN/LÄHETTÄMI- SEN PÄÄTTÄMINEN
				HOHTAJA HENKILÖSTÖHAL- LINTO	SISÄINEN/ ULKOINEN ASiantuntija	HOHTAJA	ENSIMMÄISEN LINJAN VIRKAI- LIAT				
Tukitoimi											
Puolijäsennellyt haastattelut	Jäsennellyt, vakiintuneet ja säännölliset johtajien ja työntekijöiden väliset keskustelut, joissa voidaan hävittää puutteet, riskit jne., ovat ratkaisevan tärkeitä, ja ne pitäisi aloittaa perehdyttämisen / lähettämistä edeltävän vaiheen aikana	Vaatus 2: arviointi ja seulonta Vaatus 3: viestintä Vaatus 4: ennaltaehkäisy Vaatus 8: seuranta ja arviointi	Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima Jakso 2.2 Jäsennellyt kahdenkeskiset tapaamiset Liite 3 Jäsennellyt selvitykset tai kahdenkeskiset tapaamiset	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Yhteiskäsittely	Vertaiskollegoiden antama tuki, jotta tiettyyn ongelmaan löydetään ratkaisu	Vaatus 3: viestintä Vaatus 4: ennaltaehkäisy Vaatus 5: vakavien tilanteiden jälkihoito	Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima Jakso 3.1 Yhteiskäsittely Liite 6 Yhteiskäsittelymenetelmät	✓		✓				✓	
Psykologinen tuki	Yksilöllistä tukea ulkoiselta (tai sisäiseltä) psykologilta jatkuvan tuen osana tai ennen työsuhteen/lähettämisen päättymistä	Vaatus 4: ennaltaehkäisy Vaatus 5: vakavien tilanteiden jälkihoito	Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima Jakso 4.2 Yksilölliset neuvontatilaisuudet	✓	✓	✓	✓			✓	✓

TOIMENPITEET	YLEISKUVAUS/ ERITYISTOIMENPIDE	VIITTAUS VAATIMUKSIIN	VIITTAUS TÄMÄN KOLMIOSAISEN OPPAAN ASIAKIRJAOSAAN	KÄYNNISTÄVÄ/TÄY- TÄNTÖÖNPANEVA OSAPUOLI		KOHDERYH- MÄ		PALKKAAMISTA EDELTÄVÄ PROSESSI / VALINTAPRO- SESSI	PEREHDYTTÄMINEN / LÄ- HETTÄMISTÄ EDELTÄVÄ VAIHE	JATKUVA TUKI	TYÖSUHTEEN/LÄHETTÄMI- SEN PÄÄTTÄMINEN
				JOHTAJA HENKILÖSTÖHAL- LINTO	SISÄINEN/ ULKONEN ASiantuntija	JOHTAJA	ENSIMMÄISEN LINJAN VIRKAI- LIAT				
Tukitoimi											
Opetustarke- tuksessa tehtävä valvonta	Pätevän kouluttajan johtama ryhmäneuvonta / kokemusten vaihto, jossa pohditaan kokemuksia	Vaatus 3: viestintä Vaatus 4: ennaltaehkäisy Vaatus 5: vakavien tilanteiden jälkihoito	Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima Jakso 4:3 Opetustarkeituksessa tehtävä valvonta	✓	✓	✓	✓			✓	✓
Sovittelu	Sovittelijan johtama jäsenneily neuvonta ristiriitojen ratkaisemiseksi	Vaatus 3: viestintä Vaatus 4: ennaltaehkäisy Vaatus 5: vakavien tilanteiden jälkihoito	Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima Jakso 4:4 Sovittelu	✓	✓	✓	✓			✓	
Tutkimusten/ky- selylomakkeiden avulla annettu jä- senneily palaute	Hyvinvoinnista, johdon suorituksista, tarpeista jne. voidaan hankkia palautetta johtajien tai viranomaisen laatomilla (anonyymeilla) kyselyillä Tällaisia kyselyitä kannattaa tehdä myös lähteville työntekijöille, ja ne ovat viranomaiselle hyödyllisiä myös oppimisen kannalta	Vaatus 2: arviointi ja seulonta Vaatus 3: viestintä Vaatus 4: ennaltaehkäisy Vaatus 8: seuranta ja arviointi	Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima Jakso 2:4 Työsuhteen laatua koskeva kysely Osa III: Seuranta ja arviointi Luku 3 Henkilöstön hyvinvoinnin laadun arviointipaketti Liite 4 Palautetilaisuudet	✓	✓	✓	✓			✓	✓

TOIMENPITEET	YLEISKUVAUS/ ERITYISTOIMENPIDE	VIITTAUS VAATIMUKSIIN	VIITTAUS TÄMÄN KOLMIOSAISEN OPPAAN ASIAKIRJAOSAAN	KÄYNNISTÄVÄ/TÄY- TÄNTÖÖNPANEVA OSAPUOLI		KOHDERYH- MÄ		PALKKAAMISTA EDELTÄVÄ PROSESSI / VALINTAPRO- SESSI	PEREHDYTTÄMINEN / LÄ- HETTÄMISTÄ EDELTÄVÄ VAIHE	JATKUVA TUKI	TYÖSUHTEEN/LÄHETTÄMI- SEN PÄÄTTÄMINEN
				LOHTAJA HENKILÖSTÖHAL- LINTO	SISÄINEN/ ULKOINEN ASiantuntija	LOHTAJA	ENSIMMÄISEN LINJAN VIRKAI- LIJAT				
Tukitoimi											
Täsmäryhmäkes- kustelu	Puheenjohtajan ohjaamia täsmäryhmäkeskusteluja pitäisi käyttää, kun ongelmaa on käsiteltävä syvällisemmin kuin kyselyssä	Vaatus 2: arviointi ja seulonta Vaatus 3: viestintä Vaatus 4: ennaltaehkäisy Vaatus 8: seuranta ja arviointi	Osa I: Vaatimukset ja toimintaperiaatteet Liite 5 Henkilöstön hyvinvointia koskeva viestintä Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima Luku 2 Arviointityökalut Liite 15 Täsmäryhmäkeskustelut Osa III: Seuranta ja arviointi Luku 3 Henkilöstön hyvinvoinnin laadun arviointipaketti Liite 4 Palautetilaisuudet	✓	✓	✓	✓			✓	
Psykososiaaliset ryhmättilaisuudet / ohjaus	Psykologin mukanaolo voi auttaa havaitsemaan ryhmän piilossa olevat riskit tai ongelmat Pätevän ohjaajan/ psykologin yksilöllinen tuki henkilökohtaisten ongelmien selvittämiseen työssä voi olla myös hyödyllistä	Vaatus 3: viestintä Vaatus 4: ennaltaehkäisy Vaatus 5: vakavien tilanteiden jälkihoito	Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima Jakso 4.1 Psykososiaaliset ryhmättilaisuudet ja ohjaus Jakso 4.2 Yksilölliset neuvontatilaisuudet		✓	✓	✓			✓	✓

TOIMENPITEET	YLEISKUVAUS/ ERITYISTOIMENPIDE	VIITTAUS VAATIMUKSIIN	VIITTAUS TÄMÄN KOLMIOSAISEN OPPAAN ASIAKIRJAOSAAN	KÄYNNISTÄVÄ/TÄY- TÄNTÖÖNPANEVA OSAPUOLI		KOHDERYH- MÄ		PALKKAAMISTA EDELTÄVÄ PROSESSI / VALINTAPRO- SESSI	PEREHDYTTÄMINEN / LÄ- HETTÄMISTÄ EDELTÄVÄ VAIHE	JATKUVA TUKI	TYÖSUHTEEN/LÄHETTÄMI- SEN PÄÄTTÄMINEN
				JOHTAJA HENKILÖSTÖHAL- LINTO	SISÄINEN/ ULKOINEN ASiantuntija	JOHTAJA	ENSIMMÄISEN LINJAN VIRKAI- LIAT				
Tukitoimi											
Jälkipuinti lähettämisen jälkeen tai puolijäsennellyt haastattelut	Pätevän kouluttajan (esim. psykologin) pitämä jälkipuinti, jossa arvioidaan puutteita, tunnistetaan terveysriskejä ja luodaan tilaa keskustelulle Jäsennellyt, vakiintuneet ja säännölliset johtajien ja työntekijöiden väliset keskustelut, joissa voidaan hävittää puutteet, riskit jne., ovat ratkaisevan tärkeitä, ja ne pitäisi aloittaa perehdyttämisen / lähettämistä edeltävän vaiheen aikana	Vaatus 2: arviointi ja seulonta Vaatus 3: viestintä Vaatus 4: ennaltaehkäisy Vaatus 5: vakavien tilanteiden jälkihoito Vaatus 7: turvallisuus ja turvatoimet Vaatus 8: seuranta ja arviointi	Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima Jakso 2.2 Jäsennellyt kahdenkeskiset tapaamiset Liite 3 Jäsennellyt selvitykset tai kahdenkeskiset tapaamiset	✓	✓	✓	✓				✓

TOIMENPITEET	YLEISKUVAUS/ ERITYISTOIMENPIDE	VIITTAUS VAATIMUKSIIN	VIITTAUS TÄMÄN KOLMIOSAISEN OPPAAN ASIAKIRJAOSAAN	KÄYNNISTÄVÄ/TÄY- TÄNTÖÖNPANEVA OSAPUOLI			KOHDERYH- MÄ		PALKKAAMISTA EDELTÄVÄ PROSESSI / VALINTAPRO- SESSI	PEREHDYTÄMINEN / LÄ- HETÄMISTÄ EDELTÄVÄ VAIHE	JATKUVA TUKI	TYÖSUHTEEN/LÄHETTÄMI- SEN PÄÄTTÄMINEN
				LOHTAJA HENKILÖSTÖHAL- LINTO	SISÄINEN/ UKOINEN ASIAUNTUTIA	LOHTAJA	ENSIMMÄISEN LINJAN VIRKAI- LIAT					
Itsestä huolehtiminen												
Palautusstrate- giat	Ohjaus strategioista ja harjoituksista, joita voi tehdä itse stressaavissa ja vakavissa tilanteissa	Vaatimus 4: ennaltaehkäisy Vaatimus 5: vakavien tilanteiden jälkihoito	Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima Luku 5 Itsestä huolehtiminen Liite 12 Rajojen asettaminen ja palautumistekniikat vakavan tilanteen jälkeen	✓	✓	✓	LOHTAJA	✓			✓	
Palautumistek- niikat	Rentoutumisharjoitukset stressaavassa ympäristössä rauhottumiseen	Vaatimus 4: ennaltaehkäisy Vaatimus 5: vakavien tilanteiden jälkihoito	Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima Luku 5 Itsestä huolehtiminen Liite 12 Rajojen asettaminen ja palautumistekniikat vakavan tilanteen jälkeen	✓	✓	✓	LOHTAJA	✓			✓	
Loppuunpalamis- testi	Itsearviointitesti annetaan koko henkilöstön saataville (avoin lähde)	Vaatimus 4: ennaltaehkäisy Vaatimus 5: vakavien tilanteiden jälkihoito	Osa II: Henkilöstön hyvinvoinnin välinevalikoima Jakso 2.5 Itsearviointi: loppuunpalamistesti Liite 5 Itsearviointi: loppuunpalamistesti	✓	✓	✓	LOHTAJA	✓			✓	

LIITE 3 – SEURANTA- JA ARVIOINTIVIRKAILIJAN TEHTÄVÄNKUVAUKSEN MALLI

Tehtävän nimi: Seuranta- ja arviointikoordinaattori/-virkailija

Viranomainen: ...

Sijainti/paikka: ...

Palkkaluokka (tarvittaessa): ...

Toimen tyyppi (väliaikainen/pitkäaikainen): ...

Tehtävän tarkoitus:

Seuranta- ja arviointikoordinaattori/-virkailija ... johtaa viranomaisessa seuranta-, arviointi-, vastuuvollisuus- ja oppimiskehityksen suunnittelua, täytäntöönpanoa ja hallintaa (kaikkien ja/tai henkilöstön hyvinvointiin liittyvien) merkityksellisten toimien osalta. Seuranta- ja arviointikoordinaattori/-virkailija myös tukee johtajia ja henkilöstöosaston työntekijöitä henkilöstön hyvinvointiin liittyvien toimenpiteiden säännöllisessä seurannassa. Kerättyjen päivitettyjen näyttöjen ja oppien käyttö on ratkaisevan tärkeää päätöksenteossa, vastuuvollisuudessa ja viranomaisen kokonaistehtävän jatkuvassa parantamisessa.

Raportoinnin rakenne

Viranomaisen ... seuranta- ja arviointikoordinaattori/-virkailijaa ...johtaa ...

Raporttien vastaanottaja: ...

Tähän toimeen suoraan raportoiva henkilöstö (tarvittaessa): ...

Keskeiset vastualueet:

- Suunnittelee ja toteuttaa seuranta- ja arviointikehityksen ... osastoille, mukaan lukien henkilöstön hyvinvointiin liittyvät toimenpiteet.
- Johtaa seuranta- ja arviointitoimien seurannan täytäntöönpanoa ja laatii/päivittää kaikkia asiaankuuluvia toimia koskevat vähimmäisvaatimukset.
- Arvioinnin ja oppimisen perusteella edistää ..., myös henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian, kehittämistä edelleen.
- Tukee ja tekee määräaikaisarviointeja yhteistyössä ... tiimin kanssa ja suunnittelee toimintasuunnitelmia yhteisymmärryksessä ... kanssa.
- Laatii seuranta- ja arviointisuunnitelmia henkilöstön hyvinvointia koskevien vaatimusten mukaisesti ja johtaa henkilöstön hyvinvointia koskevan toimintasuunnitelman (ja talousarvioiden) seurannan ja arvioinnin täytäntöönpanoa. Tähän kuuluvat laadukkaiden tietojenkeruuvälineiden sekä tietojen tallentamis- ja validointimekanismien kehittäminen.
- Antaa tarvittaessa koulutusta ja työpaikalla annettavaa tukea henkilöstölle ja/tai kumppaneille asiaankuuluvien seuranta- ja arviointivälineiden käytöstä ja valvoo sitä.

- Johtaa oikea-aikaista laadintaa, analyysia, yhteenvedon tekemistä ja laadukasta sisäistä ja ulkoista raportointia.
- Käy säännöllisesti kentällä olevissa työpisteissä tukemassa seuranta- ja arviointiprosesseja.

Menettelysäännöt

Toimenhaltijan on tiedettävä täydellisesti, mitä ovat viranomaisen menettelysääntöjen säännökset ja täydentävät toimintaperiaatteet (esim. (seksuaalisen) häirinnän torjuntakäytännöt), käyttäydyttävä toimintaperiaatteiden sääntöjen mukaisesti ja varmistettava, että työskentelytapa ei saata työntekijöitä tai kansainvälisen suojelun hakijoita vaaraan.

Osaamiseen ja käytökseen kuuluu se, että toimenhaltija

- on vastuuvollinen päätösten tekemisestä, hallinnoi resursseja tehokkaasti ja pystyy toimimaan arvojen mukaisena roolimallina
- on tavoitteellinen ja ottaa vastuun omasta käytöksestään
- on helposti lähestyttävä ja hyvä kuuntelija
- arvostaa moninaisuutta, hyväksyy kollegoiden näkökulmat, ottaa eri kulttuurit huomioon
- kehittää asiaankuuluvia ratkaisuja ja kannustaa niihin
- on rehellinen ja avoin
- osoittaa sitoutumisensa ... arvoihin.

Vaadittavaan pätevyyteen ja kokemukseen kuuluvat

- sitoutuminen ... työhön ja sen ymmärtäminen
- työkokemus seuranta- ja arviointijärjestelmien toiminnan kehittämisestä
- kokemus ... liittyvästä suunnittelusta, seurannasta ja arvioinnista sekä tarkastuksista, mukaan lukien henkilöstön hyvinvointi
- todistettu ymmärrys suunnittelua, seurantaa, arviointia ja vastuuvollisuutta turvapaikka- ja vastaanottoalalla koskevista aloitteista
- hyvät organisointitaidot
- kokemus valmiuksien kehittämisestä
- erinomaiset henkilösuhde- ja organisointitaidot ja kyky työskennellä paineen alla
- todistetut analyysi- ja ongelmanratkaisutaidot
- erinomainen ... kielen suullinen ja kirjallinen taito
- erinomaiset tietokonetaidot, erityisesti Microsoft Excel ja Word
- kyky ja halu matkustaa ... (tarvittaessa).

Suotava

...

Laatimispäivämäärä:

LIITE 4 – PALAUTETILAISUUDET

Henkilöstöasioiden ammattilaisen pitäisi järjestää osallistujille ja vetäjälle jälkipuintitilaisuuksia, joissa kerätään työntekijöiden palautetta yleisistä aiheista ja tapaamisen yleisestä ilmapiiristä sekä yllättäviä kommentteja ja huomion arvoisia henkilökohtaisia havaintoja. Tiedot kannattaa järjestää keskustelun kysymyksiin annettujen vastausten mukaan tai vallitsevien aiheiden tai huolenaiheiden perusteella. Henkilöstöasioiden ammattilaisen pitäisi tehdä yleiset päätelmät, joissa vastataan keskustelun kysymyksiin ja tarvittaessa esitetään suositeltavia toimenpiteitä.

Henkilöstöasioiden ammattilaisen pitäisi sitten tehdä yhteenveto tavoitteista, keskeisistä havainnoista ja suosituksista ja välittää tulokset tarvittaessa johtajille ja ylimmälle johdolle sekä osallistuneille työntekijöille. Osallistujille pitäisi ilmoittaa, miten tietoja käytetään. Henkilöstöasioiden ammattilaisen pitäisi myös laatia seurantaraportteja tai-yhteenvetoja, jotta voidaan varmistaa, että työntekijät tietävät, mihin toimenpiteisiin on ryhdytty henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseksi. Tulokset voidaan sitten esittää nimettöminä johdolle toimiin ryhtymistä varten.

TÄSMÄRYHMÄKESKUSTELUN SUUNNITTELU PALAUTTEEN SAAMISTA VARTEN

Tarkastuslista. Täsmäryhmäkeskustelu ⁽³⁶⁾

I. Täsmäryhmäkeskustelun suunnittelu
Määritetään tarkoitus
Laaditaan luettelo keskeisistä kysymyksistä
Tehdään etiikkaa koskeva selvitys
Määritetään ja hankitaan osallistujat
Varmistetaan yhtenäinen kokoonpano (esim. sukupuolen, iän, kielen osalta)
Päätetään osallistujamäärä
Hankitaan vetäjä ja avustaja (muistiinpanojen tekemiseen)
Päätetään täsmäryhmien määrä
Määritetään soveltuva paikka
Varmistetaan, että paikka on käytettävissä ja että se on sopivan kokoinen
Laaditaan aineistot (nimilaput, suostumuslomakkeet, osallistujaluettelo, kirjauslaitteet)

⁽³⁶⁾ Asian taustaa esitellään julkaisussa 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*, nide 9, nro 1, s. 20–32, 2017.

II. Tiedonkeruu
Valmistaudutaan ennen tilaisuutta
Perehdytään ryhmädynamiikkaan, käsikirjoitukseen ja istumisjärjestelyihin
Aloitetaan tilaisuus
Tehdään esittelyt (kunkin ryhmänjäsenen nimi, luottamuksellisuusasiat, perussäännöt)
Vedetään tilaisuus (keskustellaan, pohditaan, pidetään taukoja, kirjataan ja seurataan keskustelua)
Seurataan kysymyksiä ja aiheita
Kirjoitetaan kaikki vastaukset kysymysten ohkeen erityiseen muotoon (avustaja tekee muistiinpanoja)
Päätetään tilaisuus
III. Analyysi
Analysoidaan sisältö
Määritetään keskeiset aiheet
Luetellaan / asetetaan tärkeysjärjestykseen
Analysoidaan sisältö
Analysoidaan keskustelu
Päätetään tulosten yleisöstä
Annetaan palautetta johtajille
Siirrytään seuraaviin toimintakohtiin

LIITE 5 – HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIA KOSKEVAN STRATEGIAN MALLI

Seuraavaksi esitetään tärkeimmät seikat, joita henkilöstön hyvinvointia koskevassa strategiassa / koskevissa toimintaperiaatteissa on käsiteltävä.

Otsikko. Sen mukaan, mitä viranomaiset ja toimintaperiaatteet/strategian laatinut ryhmä ovat sopineet. Se voi olla esimerkiksi ”Henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia” tai ”Henkilöstön hyvinvointia koskevat toimintaperiaatteet”.

Alkusanat. Ylimmän johdon tuki.

Näkemys/tehtävä. Lyhyt kappale, jossa kuvaillaan henkilöstön hyvinvointia koskevaa strategiaa ohjaava viranomaisen kokonaisnäkemys. Esimerkiksi, että sen avulla työntekijöiden työelämästä saadaan terveellistä ja tuottavaa, että he pystyvät saavuttamaan täyden potentiaalinsa työpaikalla ja pitämään sitä yllä ja että he pystyvät tarjoamaan laadukasta palvelua kansainvälisen suojelun hakijoille.

Lyhyt johdanto. Tässä osassa kuvataan yleisesti, miksi ja miten tämä henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia / koskevat toimintaperiaatteet laadittiin (esim. lupaus työntekijöille). Henkilöstön hyvinvointia koskevissa ohjeissa suositellaan suunnittelemaan henkilöstön hyvinvointia koskevia strategioita henkilöstölle ja johdolle tehdyn tarvearvioinnin analyysin perusteella.

Määritelmä Miten henkilöstön hyvinvointi ymmärretään viranomaisessa/tiimissä? *EASOn turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvointia koskevasta käytännön oppaasta* saa ideoita.

Tavoitteet Strategian tavoitteet toteutetaan konkreettisilla toimilla/toimenpiteillä. Lisätietoa on [osan I: Vaatimukset ja toimintaperiaatteet](#) jaksossa 2.1 Henkilöstön hyvinvointia koskevat vaatimukset, jossa suositellaan henkilöstön hyvinvointia koskevien toimintaperiaatteiden päävaatimuksia ja vertailuarvoja, jotka koskevat koko turvapaikka- ja vastaanottoalaa. Henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia ja sen saavuttamistavoitteet ovat soveltuvimpia, kun ne perustuvat ennakkoon tehtyyn henkilöstön tarvearviointiin. Tavoitteet ovat toimintasuunnitelman lähtökohta (ks. [osan I: Vaatimukset ja toimintaperiaatteet](#) liite 4 Henkilöstön hyvinvointia koskevan toimintasuunnitelman ja riskinarvioinnin mallit).

Kohderyhmät. Kenelle strategia/toimintaperiaatteet on tarkoitettu? Strategia on esimerkiksi tarkoitettu johdolle ja muille työntekijöille, jotka työskentelevät EU+ -maan viranomaisessa/osastossa/sijaintipaikassa. Toimintaperiaatteet koskevat kaikkia työntekijöitä (vakituksia, eläkkeeseen oikeutettuja, määräaikaisia). Tässä jaksossa voi myös olla luetelmakohtina lyhyitä selvityksiä seuraavista tiedoista.

- **Miten tämä strategia hyödyttää työntekijöitä ja johtajia?** Tämä pitäisi eritellä tehtyjen tarvearviointien osalta.
- **Perusarvot.** Viranomaisen ja työntekijöiden yleiset perusarvot otetaan mukaan, esimerkiksi
 - rehellisyys
 - ammattitaito
 - luovuus
 - tiimityö
 - osallistavuus
 - kunnioitus ja arvostus.

Velvollisuudet ja odotukset. Tässä kappaleessa käsitellään johdon velvollisuuksia (esim. sen varmistaminen, että toimintaperiaatteiden täytäntöönpano hyödyttää kaikkia työntekijöitä) ja kaikkien muiden työntekijöiden, erityisesti ensimmäisen linjan virkailijoiden, velvollisuuksia (esim. osallistuminen tarjottuihin henkilöstön hyvinvointia koskeviin toimiin, toimiminen ennakoivasti omasta itsestään huolehtimisen suunnittelussa).

Henkilöstön hyvinvointia koskevat yleiset toimenpiteet. Nämä ovat henkilöstön hyvinvointia koskevia etuja ja oikeuksia, jotka ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla koko työsuhteen ajan (esim. säännölliset kasvokkaiset tapaamiset lähijohtajien kanssa, työtyytyväisyyskyselyn tekeminen säännöllisesti, koulutus / henkilökohtainen kehitys).

Henkilöstön hyvinvointia koskevat erityistoimenpiteet. Tässä käsitellään viranomaisten erityisesti johtajille ja ensimmäisen linjan virkailijoille antamaa erityistukea. EASON *käytännön opasta turvapaikka- ja vastaanottohenkilöstön hyvinvoinnista* voidaan käyttää virikkeenä ehdotettavissa toimissa (esim. perustetaan kriisinhallintaryhmä seuraamaan asianomaista henkilöstöä, varmistetaan, että henkilöstölle annetaan asiaankuuluvia kertauskursseja aiheesta).

Tukena käytettävät vuokaaviot. Tässä jaksossa kerrotaan yksinkertaisesti käytettävissä olevista tukipalveluista, muun muassa raportointimekanismeista. Työntekijöille annetaan puhelinnumerot vakavien tilanteiden varalta.

Turvallisuus ja turvatoimet. Tässä jaksossa käsitellään henkilöstön turvallisuuteen eri työpisteissä liittyviä erityisiä tekijöitä. Siihen voivat kuulua turvallisuudesta ja turvatoimista vastaavien osastojen tekemät vastaanottokeskusten/puhutteluhuoneiden määräaikaistarkastukset, joilla varmistetaan, että työntekijät ovat turvassa. Siihen kuuluvat myös julkiset työtilat sekä virka-autojen määräaikaishuolto, radiopuhelinten saatavuus tarvittaessa ja määräaikaiset turvallisuuskatsaukset. Näissä katsauksissa voitaisiin käsitellä kaikkia terveystoimenpiteitä, jotka otetaan käyttöön kansanterveyskriisissä (esim. ebola, covid-19). Tässä jaksossa käsitellään myös erityisjärjestelyjä henkilöstölle, joka työskentelee vastaanottotiloissa, muun muassa suljetuissa vastaanottotiloissa, sekä yöllä työskentelevälle henkilöstölle. Jaksoon täytyy myös kuulua henkilöstön hyvinvointiin liittyvät huolenaiheet sisältävän riskinarvioinnin

tekeminen. Tähän on sisällytettävä myös toimenpiteet, joilla ehkäistään vakavia tilanteita ja vastataan niihin.

Henkilöstön hyvinvointia koskevat lisänäkökohdat. Henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia yhdistetään viranomaisen/organisaation yleiseen henkilöstöstrategiaan, kun kyseisen henkilöstöstrategian vakio-osat liittyvät henkilöstön hyvinvointiin. Siihen voi kuulua oikeuksia esimerkiksi säännöllisiin lounas-/ruokataukoihin ja/tai muihin taukoihin (myös alueet, joilla aterioita voidaan tarjota, hankkia tai syödä turvallisesti). Tähän osaan kuuluvat myös lomajärjestelyt ja henkilöstön kannustaminen käyttämään kaikki vapaapäivät, joihin heillä on oikeus. Siihen voidaan sisällyttää myös lepo- ja palautumispäivät.

Työpaikkaväkivallan ja (seksuaalisen) häirinnän ehkäisy. Jos käytössä ei ole (seksuaalisen) häirinnän torjuntaperiaatteita, tässä pitäisi antaa ohjeita, joilla varmistetaan, että kaikkia työntekijöitä muistutetaan menettelysäännöistä, jotka he allekirjoittivat tullessaan työhön, sekä heidän velvollisuudestaan kohdella toinen toisiaan ja palvelemaan ihmisiä kunnioittavasti. Menettelysääntöjen rikkomisesta on ilmoitettava ja sitä on käsiteltävä käytössä olevien asianmukaisen sisäisten kanavien ja valitusmekanismien kautta.

Seuranta ja arviointi. Seuranta ja arviointi sekä sen toteuttamiseksi käytössä olevat välineet ovat strategian olennainen osa. Niillä varmistetaan strategian täytäntöönpanon säännöllinen arviointi, strategian merkitys henkilöstön tarpeiden kannalta ja tarkistusten laatiminen.

Vastuuvapauslauseke. Näiden ohjeiden henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia on tiiviisti sidoksissa henkilöstön hyvinvointiin turvapaikka- ja vastaanottoalalla. Sitä ei pidä sekoittaa kattavaan henkilöstöstrategiaan, jossa käsitellään kaikkia henkilöstöhallinnon näkökohtia ja tekijöitä. Henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia voidaan kuitenkin yhdistää laajempaan turvapaikka- ja vastaanottoviranomaisen/-organisaation henkilöstöstrategiaan tai käyttää siinä strategian käsitteitä.

Henkilöstön hyvinvointia koskeva strategia / koskevat toimintaperiaatteet muunnetaan toimintasuunnitelmaksi, joka perustuu henkilöstöltä tarvearvioinnin tekemisen jälkeen saatuun palautteeseen. Siinä esitetään jo käytössä olevia toimia, jotka ovat henkilöstön mielestä hyödyllisiä, ja siihen sisältyy viranomaisessa saatavilla olevien resurssien mukaisesti suositeltuja toimia. Henkilöstön hyvinvointia koskeva toimintasuunnitelma on laadittava henkilöstön hyvinvointia koskevassa strategiassa linjattujen tavoitteiden ja toimenpiteiden perusteella. Kaikki ehdotetut toimet on yhdenmukaistettava henkilöstön hyvinvointia koskevan strategian tavoitteiden kanssa, ja niiden on oltava realistisia ja mitattavissa. Toimintasuunnitelma on kaikkien työntekijöiden saatavilla.

LIITE 6 – RISKINARVIOINNIN MALLI

Riskejä on sekä sisäisiä että ulkoisia. Tavallisesti on helpompaa vähentää sisäisiä riskejä, kuten henkilöstö- tai koulutusvajetta. Ulkoisiin riskeihin puuttuminen on paljon vaikeampaa. Ulkoisia riskejä ovat esimerkiksi kansainvälisen suojelun hakijoiden saapuminen suurina määrinä tai kansanterveyspandemian puhkeaminen. Sekä sisäisten että ulkoisten riskinarviointien käsittelyssä voidaan noudattaa samaa toimintamallia, mutta se riippuu käytössä olevista paikallisista ja sisäisistä riskinarviointityökaluista. Jäljempänä esitetään perusesimerkki asiakirjoista ja toimintamalleista, joita käytetään keskityttäessä sisäisiin riskeihin.

Sisäiset riskit. Ensimmäisessä sarakkeessa esitetään ylimmän johdon ja ensimmäisen linjan virkailijoiden määrittämät mahdolliset riskitekijät. Kaikki asiaankuuluvat tiimin jäsenet on otettava säännöllisesti mukaan antamaan palautetta kehittyvistä riskeistä ja tarpeista. Toisessa sarakkeessa ilmoitetaan, onko riski **suuri (S)**, **keskitasoinen (K)** vai **pieni (P)**. Kolmannessa sarakkeessa ehdotetaan toimia, joilla riskiä voidaan vähentää. Neljännessä sarakkeessa ilmoitetaan, kuka on vastuussa näiden vähentämisen varmistavien toimien seurannasta, ja viidennessä sarakkeessa ilmoitetaan aikataulu.

SISÄISET RISKIT				
MÄÄRITETYT RISKITEKIJÄT	RISKIN TASO	RISKIÄ VÄHENTÄVÄT VALVONTATOIMET	VASTUUTAHO	VÄHENTÄMISTOIMEN AJOITUS
Henkilöstö ei tiedä, mitä siltä odotetaan vakavissa tilanteissa / turvallisuushäiriöissä	K	Henkilöstöosasto ja turvallisuudesta ja turvatoimista vastaavat virkailijat selittävät (johtajien tukemina) koko henkilöstölle käytössä olevat toimintaperiaatteet, työkalut ja raportointilinjat Näistä toimintaperiaatteista tiedottamiseen käytettävät kanavat vaihtelevat niiden työntekijöiden tarpeiden/käyttöoikeuksien mukaan, joille tiedotetaan (verkkokokoukset tai henkilökohtaiset kokoukset jne.) Toimintaperiaatteet ja esitteet annetaan koko henkilöstön saataville (sekä sähköisesti että paperilla) Työntekijöille, joille on erityistä hyötyä henkilöstön hyvinvointiin liittyvistä asioista ja erityisesti vakavien tilanteiden hallinnasta, annetaan tarvittava koulutus Koulutettuja työntekijöitä kannustetaan toimimaan vapaaehtoisina yhteyshenkilöinä vakavissa tilanteissa ja niiden hallinnassa	Henkilöstöosasto ja turvallisuudesta ja turvatoimista vastaava osasto ylimmän johdon tukemana	Koko henkilöstölle esitellään perehdytyksessä vakavien tilanteiden hallintaa koskevat pysyväisohjeet Lähetettävälle henkilöstölle järjestetään kertaus vakavien tilanteiden hallinnasta Pysyväisohjeiden (tai muiden toimenpiteiden) päivityksistä tiedotetaan jatkuvasti

SISÄISET RISKIT				
MÄÄRITETYT RISKITEKIJÄT	RISKIN TASO	RISKIÄ VÄHENTÄVÄT VALVONTATOIMET	VASTUUTAHO	VÄHENTÄMISTOIMEN AJOITUS
Ensimmäisen linjan virkailijat osallistuvat säännöllisesti työaikojen ulkopuolisiin tilapäisiin toimiin hakijoiden suuren maahantulon vuoksi	S	Lähijohtajat laativat selkeän vuorotteluaika-aulun, jonka nojalla kaikki työntekijät pystyvät pitämään taukoja, vapaita viikonloppuja tai vuosiloman kansallisen menettelyn ja työsopimuksen mukaisesti Yhteistyössä henkilöstöosaston kanssa laaditaan selkeät käytännöt siitä, miten ylityöstä toivutaan ja miten se korvataan (esim. ottamalla käyttöön lepo- ja korvausjaksot suuren maahantulon aikana) Laaditaan ammattilaisten vuorolista tukemaan ydintiimin jäseniä heidän tehtävissään suuren maahantulon aikana	Henkilöstöosasto yhteistyössä ylimpien johtajien kanssa	Vuorotteluaika-auluja päivitetään säännöllisten jatkuvuussuunnittelutoimien osana (johtajat/henkilöstöosasto) Lepoa, korvauksia ja muita etuja koskevasta henkilöstöpolitiikasta tiedotetaan perehdytyksessä Vuorolistalle otettujen asiantuntijoiden yhteystietoja/ saatavuutta päivitetään säännöllisesti (henkilöstöosasto).

Työntekijöiden säännöllisesti kohtaamien riskien arviointi puolijäsennellyissä haastatteluissa tai täsmäryhmäkeskusteluissa auttaa ehkäisemään ja estämään vakavia ongelmia, joita heille voi koitua ennen pitkää. Siksi henkilöstöltä kannattaa kerätä tietoa säännöllisesti.

Yhteydenotot EU:hun

Käynti tiedotuspisteessä

Euroopan unionin alueella toimii yhteensä satoja Europe Direct -tiedotuspisteitä. Lähimmän tiedotuspisteen osoite löytyy verkosta (european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_fi).

Yhteydenotot puhelimitse tai kirjallisesti

Europe Direct -palvelu vastaa Euroopan unionia koskeviin kysymyksiin. Palveluun voi ottaa yhteyttä

- soittamalla maksuttomaan palvelunumeroon 00 800 6 7 8 9 10 11 (jotkin operaattorit voivat periä puhelumaksun),
- soittamalla puhelinnumeroon +32 22999696, tai
- verkkolomakkeella (european-union.europa.eu/contact-eu/write-us_fi).

Tietoa EU:sta

Verkkosivut

Tietoa Euroopan unionista on saatavilla kaikilla EU:n virallisilla kielillä Europa-sivustolla (european-union.europa.eu).

EU:n julkaisut

EU:n ilmaisia ja maksullisia julkaisuja voi ladata tai tilata verkosta (op.europa.eu/fi/web/general-publications/publications). Ilmaisia julkaisuja on mahdollista saada usean kappaleen erinä ottamalla yhteyttä Europe Direct -palveluun tai paikalliseen tiedotuspisteeseen (ks. european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_fi).

EU:n lainsäädäntö ja siihen liittyvät asiakirjat

EU:n koko lainsäädäntö vuodesta 1951 ja muuta tietoa EU:n oikeudesta on saatavilla kaikilla virallisilla kielillä EUR-Lex-tietokannassa (eur-lex.europa.eu).

EU:n avoin data

Eurooppalaisen datan portaali (data.europa.eu) tarjoaa pääsyn EU:n toimielinten, elinten ja virastojen avoimiin data-aineistoihin. Data on ladattavissa ja uudelleenkäytettävissä maksutta sekä kaupallista että ei-kaupallista käyttöä varten. Portaalissa on myös runsaasti Euroopan maiden data-aineistoja.



Euroopan unionin
julkaisutoimisto