



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

## Parte III: monitoraggio e valutazione

*Serie di guide pratiche dell'EASO*

Settembre 2021





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

**Parte III:  
monitoraggio e valutazione**

*Serie di guide pratiche dell'EASO*

**Settembre 2021**

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



Manoscritto completato nell'agosto 2022.

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

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, 2022.

Print	ISBN 978-92-9487-584-6	doi:10.2847/666260	BZ-02-21-924-IT-C
PDF	ISBN 978-92-9487-553-2	doi:10.2847/160	BZ-02-21-924-IT-N

© Ufficio europeo di sostegno per l'asilo, 2021.

Riproduzione autorizzata con citazione della fonte. Per utilizzare o riprodurre foto o altro materiale libero da copyright dell'EASO, occorre l'autorizzazione diretta del titolare del copyright.

# RINGRAZIAMENTI

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

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

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

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

# INFORMAZIONI SULLA GUIDA

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

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

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

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

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

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

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

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

[vulnerablegroups@euaa.europa.eu](mailto:vulnerablegroups@euaa.europa.eu).

# SOMMARIO

Ringraziamenti	3
Informazioni sulla guida	4
Abbreviazioni	7
Informazioni generali	8
<b>1. INTRODUZIONE</b>	<b>10</b>
1.1. Principale gruppo destinatario della presente guida pratica	14
1.2. Come si utilizza questa guida pratica?	15
<b>2. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DEL BENESSERE DEL PERSONALE</b>	<b>20</b>
2.1. Gestione del programma e monitoraggio basato sui risultati	23
2.2. Considerazioni sulla definizione degli indicatori	27
2.3. Norme e indicatori per il monitoraggio del benessere del personale	28
2.4. Indagini iniziali e finali e obiettivi	33
<b>3. PACCHETTO PER IL MONITORAGGIO DELLA QUALITÀ DEL BENESSERE DEL PERSONALE</b>	<b>36</b>
3.1. Guida per gli incaricati del monitoraggio (primo strumento)	38
3.2. Indagine iniziale e finale sul benessere del personale (secondo strumento)	40
3.3. Monitoraggio dei progressi compiuti in materia di benessere del personale (terzo strumento)	44
<b>4. RELAZIONI DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE</b>	<b>56</b>
<b>ALLEGATI</b>	<b>58</b>
Allegato 1. Definizioni	59
Allegato 2. Misure per il benessere del personale	62
Allegato 3. Modello di mandato per un funzionario incaricato del monitoraggio e della valutazione	71
Allegato 4. Sessioni di feedback	73
Allegato 5. Modello di strategia per il benessere del personale	75
Allegato 6. Modello di valutazione dei rischi	79

# ABBREVIAZIONI

<b>EASO</b>	Ufficio europeo di sostegno per l'asilo
<b>EU-OSHA</b>	Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro
<b>FGD</b>	discussione in focus group
<b>Paesi UE+</b>	Stati membri dell'Unione europea e paesi associati
<b>PQ</b>	parametro di qualità
<b>RU</b>	risorse umane
<b>SOP</b>	procedura operativa standard
<b>ToC</b>	teoria del cambiamento
<b>UE</b>	Unione europea

# INFORMAZIONI GENERALI

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

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

---

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

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

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

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

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

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



# 1. INTRODUZIONE

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

Ai fini della presente guida pratica, questi fattori di rischio possono essere classificati in **due** categorie principali <sup>(3)</sup>:

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



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

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

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

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

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

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

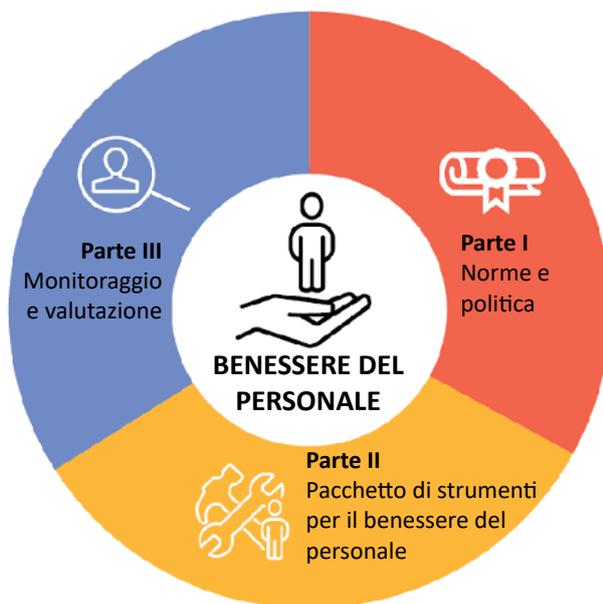
Questo approccio, incentrato sulla **prevenzione dello *strain lavorativo*** nel personale, è anche definito **Trauma Informed Care (TIC) sul lavoro**, in particolare nelle organizzazioni che si occupano delle popolazioni traumatizzate. Viene anche adottato in una certa misura dalle autorità europee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

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

---

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

FIGURA 1. Approccio globale al benessere del personale



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

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

La **parte III: monitoraggio e valutazione** raccomanda di adottare misure per valutare se e in che modo il benessere del personale sia influenzato positivamente dalle misure introdotte. Il **principale gruppo destinatario** della parte III è quello del **personale che si occupa di monitoraggio e segnalazione presso un'autorità competente in materia**

**di asilo e accoglienza.** Quanto appreso dal monitoraggio indicherà alla dirigenza le necessità di adeguamento per conseguire un'efficacia generale.

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

## 1.1. PRINCIPALE GRUPPO DESTINATARIO DELLA PRESENTE GUIDA PRATICA

A completamento delle iniziative il **gruppo destinatario della parte III** è incoraggiato a servirsi anche delle altre due parti, in quanto sono interconnesse e destinate a fungere da insieme pratico di strumenti per:

- formulare e attuare una **politica sul benessere del personale** (parte I) ricorrendo a norme concordate;
- trovare una **risposta adeguata** ed efficace che sia ripresa in un piano d'azione per il benessere del personale chiaramente formulato e adattato a una situazione particolare (parte II);
- **valutare i progressi** compiuti in termini di benessere del personale avvalendosi dei pertinenti strumenti associati alle norme stabilite e alle attività proposte nel piano d'azione per il benessere del personale (parte III).

Il principale gruppo destinatario della parte III della *Guida pratica sul benessere del personale addetto all'asilo e all'accoglienza* è costituito dai dipendenti incaricati dalle autorità di svolgere attività di monitoraggio e valutazione. Potrebbe trattarsi di squadre o funzionari interni incaricati del monitoraggio e della valutazione <sup>(7)</sup>, supportati in caso di necessità da specialisti esterni. I risultati delle valutazioni periodiche e degli esercizi di monitoraggio e valutazione sono condivisi con l'alta dirigenza, le risorse umane e le competenti squadre di sostegno per il benessere del personale. Quanto appreso gioverà alla dirigenza e alle risorse umane per dare forma all'attuale strategia per il benessere del personale a vantaggio di tutto il personale che lavora per l'autorità.

I principali gruppi destinatari che si avvarranno di questa parte della guida pratica dell'EASO sono pertanto i funzionari incaricati del monitoraggio e della valutazione,

<sup>(7)</sup> Si veda l'[allegato 3 «Modello di mandato per un funzionario addetto al monitoraggio e alla valutazione»](#) per un esempio di descrizione delle mansioni in cui figurano i compiti e le responsabilità di tale incarico.

il personale addetto alle risorse umane e le competenti squadre di sostegno per il benessere del personale.

## 1.2. COME SI UTILIZZA QUESTA GUIDA PRATICA?

Scopo della presente guida pratica è sostenere i dirigenti nel prevenire, ridurre e gestire lo *strain* del personale che opera nel contesto dell'asilo e dell'accoglienza. Lo *strain* lavorativo e i rischi per la salute rappresentano un problema comune che tutte le organizzazioni affrontano e devono gestire. Lo *strain* lavorativo è spesso frutto dell'incapacità di far fronte allo stress e alla pressione sul lavoro e può nuocere sia ai singoli agenti che all'intera organizzazione <sup>(8)</sup>.

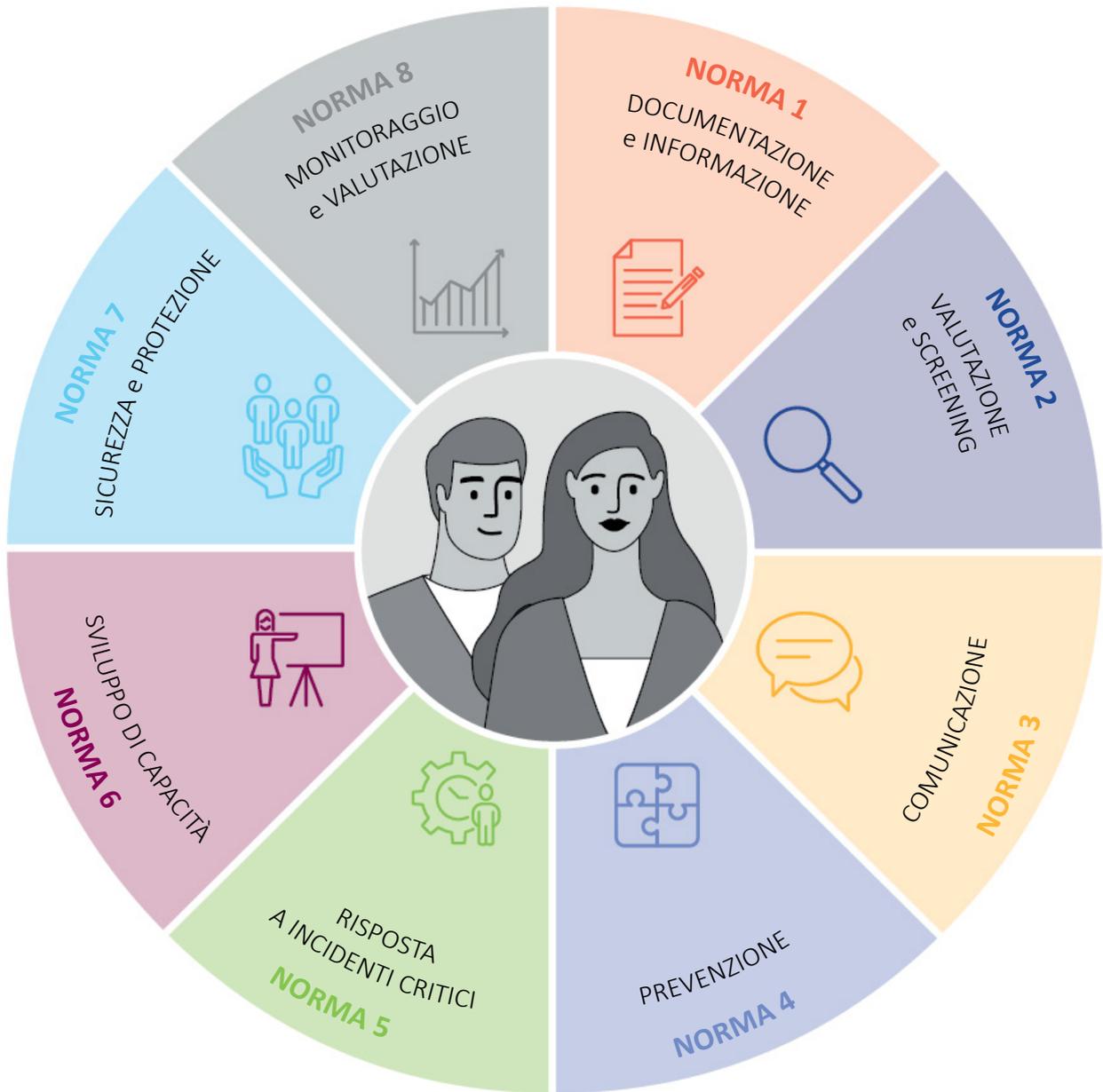
Per garantire che le autorità adempiano al loro dovere di diligenza si raccomanda pertanto di individuare un referente/una squadra responsabile di svolgere regolarmente attività di monitoraggio sulla percezione di misure efficaci per il benessere del personale <sup>(9)</sup>. La presenza di una persona designata è descritta nelle **otto norme in materia di benessere del personale** <sup>(10)</sup> introdotte nella [parte I: norme e politica](#). Le norme stabiliscono il quadro e hanno tutte **pari valore** e una non prevale sull'altra per importanza.

---

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

<sup>(9)</sup> Si rimanda all'allegato 3 «Modello di mandato per un funzionario addetto al monitoraggio e alla valutazione» per i potenziali compiti che questo tipo di funzionario deve svolgere.

<sup>(10)</sup> Si rimanda all'ottava norma: monitoraggio e valutazione.

**FIGURA 2. Le otto orme in materia di benessere del personale****PRIMA NORMA:** documentazione e informazione

Le autorità dispongono di una strategia documentata per il benessere del personale che viene comunicata attraverso canali pertinenti e concordati.

**SECONDA NORMA:** valutazione e screening

Le autorità consentono ai dirigenti di acquisire le competenze di base per sottoporre a valutazione e screening le loro squadre riguardo a questioni relative al benessere del personale.

**TERZA NORMA:** comunicazione

Le autorità promuovono una comunicazione chiara e globale attraverso molteplici piattaforme e canali concordati.

**QUARTA NORMA:** prevenzione

Le autorità prevedono misure preventive sostenibili per promuovere e tutelare la salute mentale tra i loro dipendenti.

**QUINTA NORMA:** risposta a incidenti critici

Le autorità forniscono un sostegno specifico al personale che ha subito un incidente critico.

**SESTA NORMA:** sviluppo di capacità

Le autorità forniscono al proprio personale i mezzi per sviluppare competenze adeguate.

**SETTIMA NORMA:** sicurezza e protezione

Le autorità attuano e comunicano orientamenti concreti in materia di salute, sicurezza e protezione sulla base di un'analisi dei rischi in vari contesti di lavoro (anche sul campo).

**OTTAVA NORMA:** monitoraggio e valutazione

Le autorità monitorano e valutano regolarmente l'efficacia delle misure per il benessere del personale introdotte e tengono conto degli insegnamenti tratti.

Le **otto norme in materia di benessere del personale** definiscono la buona governance nell'ambito del benessere del personale nel settore dell'asilo e dell'accoglienza. I parametri di qualità sono definiti in relazione a tali norme per garantire che siano messe in atto procedure e misure pertinenti in modo che il benessere del personale all'interno di una determinata autorità/organizzazione sia considerato una priorità e se ne tenga conto. Tutte le norme e tutti i parametri di qualità sono legati a una serie di indicatori (al massimo quattro) <sup>(11)</sup> per consentire la misurazione dei risultati della politica sul benessere del personale. Le condizioni quadro necessarie per garantire il rispetto delle otto norme proposte devono essere stabilite dall'autorità stessa. Il benessere del personale migliorerà quando le norme saranno integrate nell'amministrazione di un'autorità. Pertanto, per valutare i progressi è importante disporre di un sistema di garanzia della qualità per le misure messe in atto dalle autorità.

La **parte III** mira a dotare i funzionari incaricati del monitoraggio e della valutazione di alcuni strumenti di base per facilitarne il lavoro. Gli strumenti si basano sulle otto norme raccomandate in materia di benessere del personale che possono essere adeguate in base alle norme, ai parametri di qualità e agli indicatori dell'autorità esistenti.

---

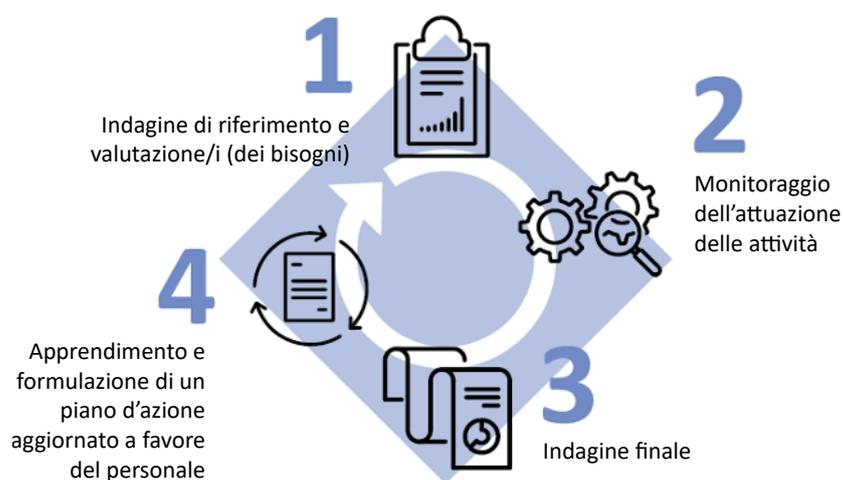
<sup>(11)</sup> Si rimanda alla sezione 2.3. «Norme e indicatori per il monitoraggio del benessere del personale».

Gli strumenti introdotti nell'ambito di un pacchetto per il monitoraggio della qualità del benessere del personale raccolgono alcuni suggerimenti su come:

- effettuare indagini iniziali e finali;
- monitorare le attività in corso;
- far propri gli insegnamenti tratti entro un termine prestabilito.

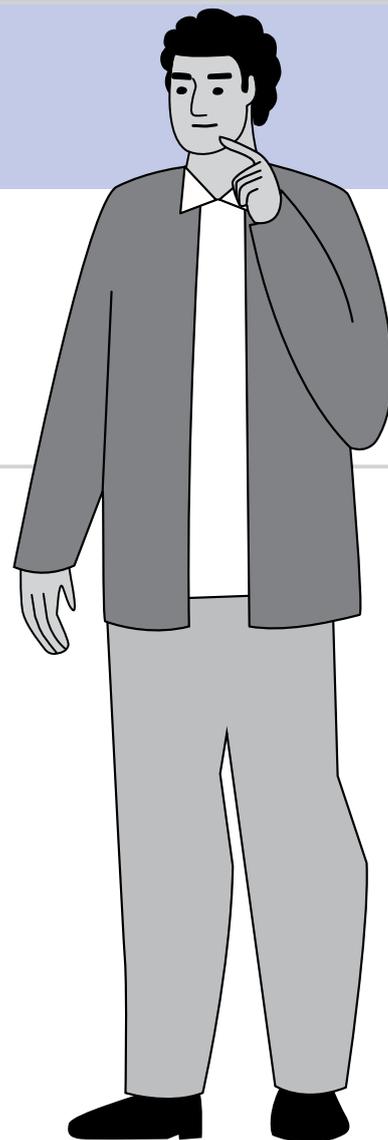
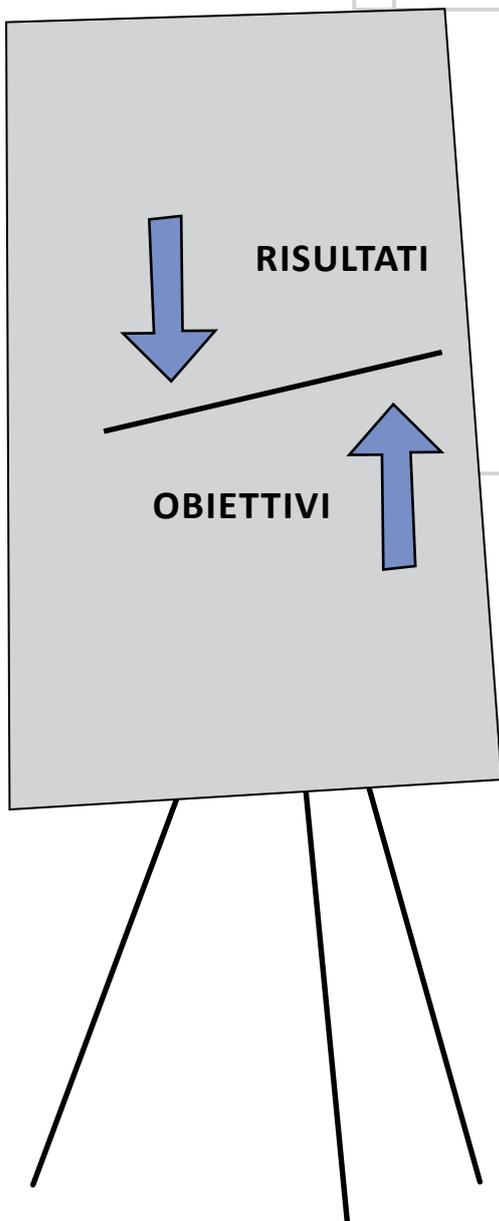
L'obiettivo di tale apprendimento è contribuire alla strategia sul benessere del personale e al piano d'azione per il benessere del personale elaborati dall'autorità.

### FIGURA 3. Pacchetto per il monitoraggio della qualità del benessere del personale





# 2. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DEL BENESSERE DEL PERSONALE



Sebbene le iniziative in materia di benessere rientrino nel *modus operandi* della maggior parte delle autorità e delle organizzazioni, spesso possono essere attuate secondo modalità ad hoc. Potrebbe non essere prestata sufficiente attenzione alle esigenze delle varie squadre e ai profili professionali del personale. Nei contesti dell'asilo e dell'accoglienza questo tipo di approccio potrebbe non essere in grado di trattare in modo adeguato il benessere del personale che, nell'adempimento delle sue mansioni in ambienti di lavoro difficili, deve spesso tollerare gradi diversi di incertezza e stress. Si raccomanda pertanto di definire e attuare una politica coerente sul benessere del personale nei contesti dell'asilo e dell'accoglienza.

Una politica coerente mira ad affrontare in modo proattivo il benessere del personale durante l'intero ciclo di servizio, a partire dall'assunzione e dall'accoglienza e per tutta la durata del servizio fino all'uscita del dipendente. Essa deve essere elaborata sulla base di un'analisi periodica dei profili e delle esigenze del personale all'interno dell'autorità e in linea con le otto norme in materia di benessere del personale proposte nella [parte I: norme e politica](#). L'obiettivo che guida la politica sul benessere del personale è garantire un ambiente di lavoro di alta qualità per il personale, agevolare prestazioni elevate e risultati di alta qualità per le autorità e i richiedenti protezione internazionale la cui assistenza è affidata agli agenti.

Per conseguire questo obiettivo il monitoraggio e la valutazione rappresentano l'elemento chiave di una politica sul benessere del personale che consente alle autorità di seguire l'attuazione della politica e delle misure in materia di benessere del personale, nonché il conseguimento degli obiettivi fissati e l'elaborazione di adeguamenti tempestivi delle misure e degli approcci in materia di benessere.

Il monitoraggio è un processo sistematico di raccolta e analisi di informazioni. Contribuisce al processo decisionale relativo alle attività in corso o a potenziali nuove attività da introdurre. La valutazione comprende l'analisi della pertinenza e dell'efficacia delle attività in corso o completate a questo proposito. In breve, l'obiettivo del monitoraggio e della valutazione in questo contesto è migliorare le misure in materia di benessere del personale raccogliendo informazioni sull'attuazione e sull'impatto del sostegno fornito e utilizzando i risultati e le esperienze acquisite per orientare i miglioramenti.

Spesso le attività di valutazione (monitoraggio e valutazione) sono confuse con il processo di audit. Ovviamente **non** si tratta di questo. Tali attività sono necessarie ai fini dell'apprendimento e della documentazione delle condizioni e dei cambiamenti. In tale contesto si osservano cambiamenti in termini di benessere del personale all'interno di un'autorità e di soddisfazione professionale in generale.

È importante monitorare i progressi nell'attuazione degli interventi attraverso un **piano di monitoraggio chiaro**, in questo caso gestito dall'autorità. La coerenza e la responsabilità sono garantite mediante l'istituzione di **meccanismi di circuiti di feedback** che consentono di adottare azioni correttive per rivedere le ipotesi, i **risultati previsti e i processi su cui si basa l'attuazione di un intervento**. Esercizi di monitoraggio sistematici

e continui promuovono un approccio adattativo dell'intervento in tempo reale. I contributi analitici basati su dati concreti confluiscono nei processi decisionali di tutta l'autorità e possono essere adottate misure correttive informate. La funzione di monitoraggio deve essere integrata da una valutazione separata dell'intervento che consente di sintetizzare i principali risultati conseguiti, di valutare le prestazioni e di proporre raccomandazioni per interventi futuri <sup>(12)</sup>.

Si raccomanda pertanto alle autorità di garantire un'adeguata pianificazione delle attività di monitoraggio e valutazione, comprese le seguenti:

- disporre di un piano di monitoraggio e valutazione;
- utilizzare una metodologia di monitoraggio e valutazione con parametri di qualità e indicatori ben definiti e strumenti di raccolta dei dati per monitorare l'andamento degli indicatori;
- avvalersi di professionisti del settore delle risorse umane interni o esterni con qualifiche pertinenti;
- disporre di un meccanismo di feedback per informare il personale dell'autorità dei progressi compiuti;
- disporre di un meccanismo di feedback che garantisca che le raccomandazioni e i risultati individuati confluiscono nei piani d'azione esistenti per il benessere del personale.

Il monitoraggio e la valutazione devono essere concepiti e attuati come un lavoro di squadra che comporta l'impegno attivo sia della dirigenza che degli agenti. Si baseranno possibilmente su un approccio partecipativo complessivo. Il coinvolgimento attivo di funzionari di prima linea nel processo di elaborazione della strategia generale per il benessere del personale è fondamentale <sup>(13)</sup>, così come è essenziale la partecipazione di funzionari di prima linea allo svolgimento concreto delle attività di monitoraggio e valutazione.

La formulazione dell'esercizio di monitoraggio e valutazione in materia di benessere del personale deve essere allineata ai cinque criteri di valutazione standard dell'UE, ossia pertinenza, efficacia, efficienza, coerenza e valore aggiunto, di cui si dovrebbe tenere conto durante il processo di valutazione.

---

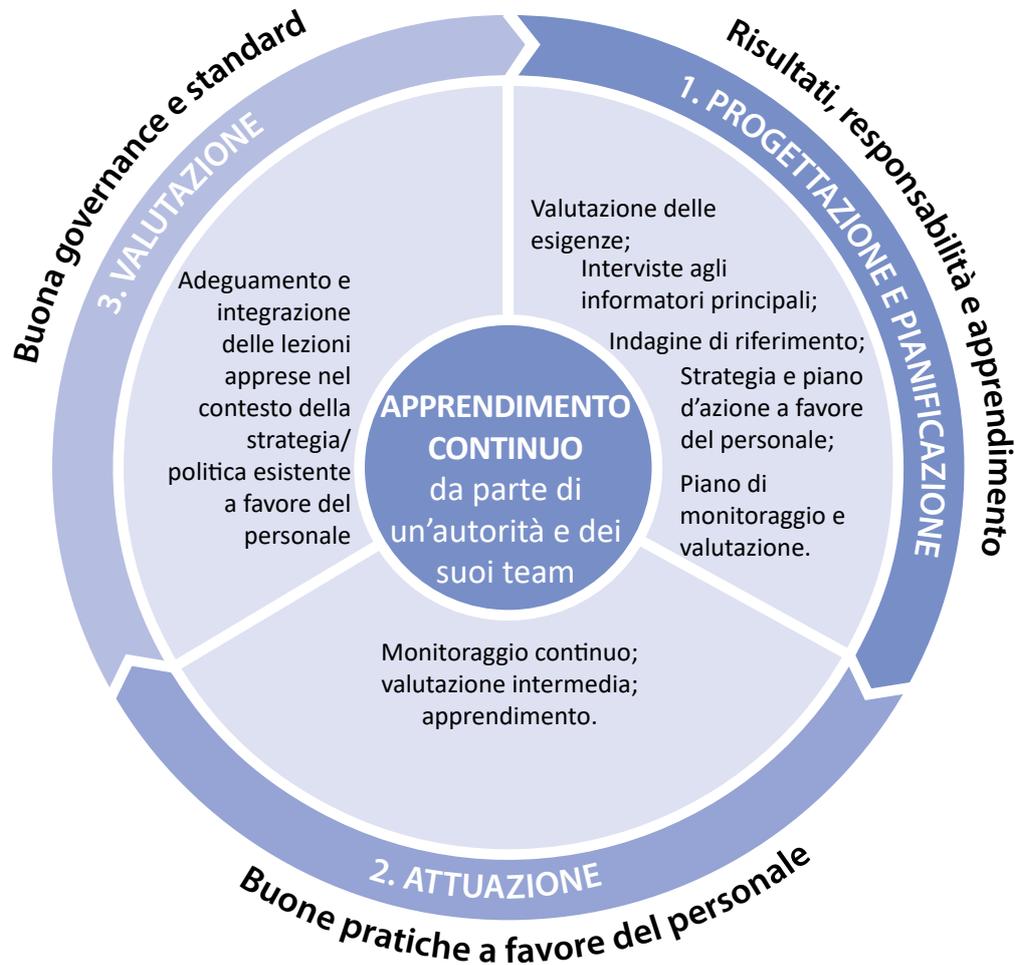
<sup>(12)</sup> EASO, *Monitoring of Operations User Guide*, EASO, La Valletta, 2019, pag. 9 (documento riservato).

<sup>(13)</sup> Si rimanda alla [parte I: norme e politica](#), allegato 4 «Modelli di piano d'azione per il benessere del personale e di valutazione dei rischi».

CRITERI	TIPO DI DOMANDE A CUI RISPONDERE
<b>Criteria di valutazione standard dell'UE</b>	
Pertinenza	In che misura l'intervento è pertinente alle esigenze e alle priorità dei dipendenti dell'autorità?
Efficacia	Gli obiettivi/le norme sono conseguiti? Qual è la portata degli effetti di talune attività rispetto agli obiettivi fissati (confronto: risultato rispetto alla pianificazione)?
Efficienza	Qual è l'efficienza delle risorse utilizzate (confronto: risorse umane e finanziarie applicate rispetto ai risultati conseguiti)?
Coerenza	Le misure proposte e attuate per il benessere del personale sono coerenti all'interno dell'autorità? Integrano una strategia più ampia per il benessere del personale e altre politiche [ad esempio il codice di condotta/la politica antimolestie (sessuali)]?
Valore aggiunto	Qual è l'ulteriore valore aggiunto derivante da una strategia per il benessere del personale attuata dall'autorità, come proposta nella <i>Guida pratica sul benessere del personale addetto all'asilo e all'accoglienza</i> dell'EASO? Sono emerse nuove buone pratiche da cui si possono trarre insegnamenti e che possono essere considerate? Ad esempio, sono state ritenute importanti questioni relative alla diversità (esigenze di esperti inviati in missione rispetto a esperti che operano in patria, genere ecc.)?
<b>Altri criteri</b>	
Sostenibilità e impatto	In che misura sono state sviluppate capacità individuali e collettive/organizzative a livello locale per garantire la sostenibilità degli sforzi e dei benefici?
Conseguenze inaspettate dell'azione	Quali sono le conseguenze inaspettate (positive e negative) di tali misure/iniziative?

## 2.1. GESTIONE DEL PROGRAMMA E MONITORAGGIO BASATO SUI RISULTATI

Gli esercizi di monitoraggio e valutazione costituiscono una parte importante del processo di gestione del ciclo del programma, compreso l'adeguamento. Le attività di monitoraggio seguono i progressi compiuti durante il periodo di attuazione della politica/dell'intervento, mentre la valutazione mira ad accertare il conseguimento dei risultati e degli obiettivi previsti al completamento della stessa politica/dello stesso intervento. In questo contesto le attività previste nel piano d'azione per il benessere del personale dovrebbero essere monitorate attraverso meccanismi di circuiti di feedback in tempo reale per garantire che la fase di attuazione rimanga strettamente legata all'intervento nel suo complesso. Le informazioni raccolte attraverso il monitoraggio e la valutazione dovrebbero essere analizzate per formulare raccomandazioni per l'adeguamento di una politica/un programma o di un intervento.

**FIGURA 4. Ciclo di gestione del programma per il benessere del personale**

Fonte: adattamento sulla base di *Evaluation Handbook — Guidance for designing, conducting and using independent evaluation at UNODC*, Ufficio delle Nazioni Unite contro la droga e il crimine, Vienna, 2017, pag. 44.

Un esempio di come utilizzare e applicare un monitoraggio basato sui risultati dell'attuazione della politica sul benessere del personale consiste nell'esaminare il piano d'azione definito dall'autorità in linea con le norme in materia di politica sul benessere del personale proposte nella [parte I: norme e politica](#). La strategia per il benessere del personale <sup>(14)</sup> e il corrispondente piano d'azione oggetto di questa parte della guida, di cui si riporta di seguito una sezione, dovrebbero indicare le misure e gli obiettivi definiti nella strategia per il benessere del personale elaborata dall'autorità. Il piano d'azione dovrà essere collegato a un gruppo destinatario e alla dotazione finanziaria messa a disposizione per le azioni proposte <sup>(15)</sup>.

**Modello di strategia per il benessere del personale.** In linea con gli obiettivi in materia di benessere del personale per il periodo 20XX-20XX dell'autorità XX, il piano d'azione annuale 20XX per il benessere del personale è illustrato di seguito.

<sup>(14)</sup> Si rimanda anche all'allegato 5 «Modello di strategia per il benessere del personale».

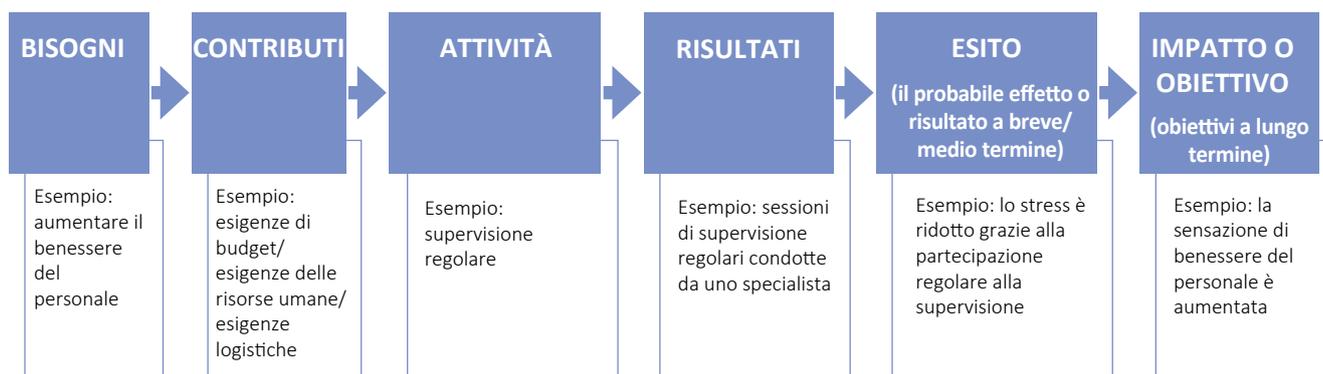
<sup>(15)</sup> È importante notare che tutte le proposte devono essere in linea con altre politiche (ad esempio contro le molestie, lo sfruttamento e gli abusi sessuali) e con il codice di condotta.

MODELLO PRIMO OBIETTIVO: PREVENZIONE E RIDUZIONE DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO				
Azione	Dipartimento responsabile	Attuata da (categoria di personale: interno/esterno)	Gruppo destinatario	Termine e frequenza
Supervisione	RU e il comitato per il benessere del personale collegato	Consulente o specialista esterno per il benessere del personale	Funzionari di prima linea	Una volta al mese e su richiesta

Il modello di cui sopra confluisce nella **quarta norma in materia di benessere del personale: prevenzione, nel secondo parametro di qualità** e negli indicatori collegati (si veda [sezione 2.3. «Norme e indicatori per il monitoraggio del benessere del personale»](#)).

Una catena di risultati solitamente delinea i percorsi logici e le relazioni tra i contributi e le attività e i risultati generati sotto forma di realizzazioni, esiti e impatto. La matrice dei risultati spiega come devono essere conseguiti i risultati, a cominciare dai contributi, passando attraverso attività e realizzazioni, per poi culminare negli esiti e nell'impatto, che fanno parte della catena dei risultati.

**FIGURA 5. Catena dei risultati**



Con l'attuazione dell'attività presentata nell'esempio della catena di risultati di cui sopra, in relazione ad altre attività indicate nel piano d'azione per il benessere del personale, è possibile conseguire l'**obiettivo** generale o l'**impatto a lungo termine**. Si tratta di creare un ambiente di lavoro **sicuro e sano** per **tutto il personale**, il che, di conseguenza, **ha un impatto positivo sui richiedenti** affidati a un'autorità.

In alcune autorità la **teoria del cambiamento (ToC)** potrebbe essere un metodo preferenziale per pianificare e misurare i progressi. La metodologia della ToC aiuta un'autorità a definire le fasi previste per raggiungere l'obiettivo. La ToC propone orientamenti quando si esaminano le opzioni di intervento. Si tratta di una forma di logica di intervento.

Le differenze tra la metodologia della ToC e il metodo della catena dei risultati comunemente utilizzato sono che la ToC:

- **si basa sulle realizzazioni** (qual è la nostra visione globale?);
- analizza i **nessi di** causalità (se... allora) e lo fa
  - articolando le **ipotesi** di base.

Quando si ricorre a un approccio ToC, vengono definiti obiettivi a lungo termine che sono poi mappati a ritroso per individuare le condizioni preliminari necessarie.

**Occorre quindi iniziare con il porsi le domande proposte di seguito:**

- cosa deve cambiare?
- cosa serve per spianare la strada a tale cambiamento?
- in altre parole, quali sono i presupposti per avviare la trasformazione e consolidarla nel tempo?

Di norma, una ToC è formulata utilizzando frasi come **«se/attraverso... allora»** e quindi implica un tipo di nesso di causalità o di condizionalità.

**La logica è formulata come segue:**

- attraverso l'attuazione dell'attività X o se l'attività X è attuata:
  - allora Y si verificherà;
  - perché Z ha luogo (razionale);
  - che porterà quindi al cambiamento previsto.

Una **ToC** può essere presentata utilizzando un diagramma di flusso oppure scritta sotto forma di narrazione.

PRIMO ESEMPIO: ATTRAVERSO... ALLORA	SECONDO ESEMPIO: SE... ALLORA
<p>La nostra visione di cambiamento è quella di realizzare un ambiente di lavoro <b>sicuro e sano per tutto il personale</b> che ha quindi un <b>effetto positivo sui richiedenti</b> che ci sono stati assegnati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>attraverso</b> il riconoscimento dell'importanza di investire nel benessere del personale da parte dell'alta dirigenza;</li> <li>— <b>attraverso</b> la garanzia di meccanismi di accoglienza/inserimento chiari e opportuni;</li> <li>— <b>attraverso</b> la messa a disposizione di strumenti (ad esempio procedure operative standard) per prevenire/rispondere a incidenti critici;</li> <li>— <b>attraverso</b> la garanzia che le esigenze del personale siano regolarmente valutate e affrontate tramite diversi interventi formali (riunioni di check-in, opportunità di consulenza individuale, supervisione formativa ecc.) e informali di sostegno (ad esempio collegiale e inter pares);</li> <li>— <b>attraverso</b> il rafforzamento della capacità di tutto il personale (dirigenti e funzionari di prima linea) su tematiche pertinenti legate al benessere (ad esempio capacità di comunicazione, formazione sulle tecniche di gestione dello stress, importanza del lavoro di squadra e definizione di confini sani);</li> <li>— <b>attraverso</b> la sensibilizzazione all'importanza dell'autoassistenza;</li> <li>— <b>attraverso</b> la garanzia di una stretta collaborazione e una comunicazione trasparente tra i dipartimenti competenti (risorse umane, sicurezza e protezione, personale tecnico ecc.).</li> </ul> <p>Le attività individuate e collegate alle frasi «attraverso... allora» per realizzare il cambiamento auspicato possono essere inserite, per esempio, nel piano d'azione per il benessere del personale dell'autorità.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>Se</b> il personale ha accesso e viene incoraggiato dalla dirigenza a partecipare a servizi di sostegno personalizzati offerti dal datore di lavoro (autorità), quali corsi di formazione sulla gestione dello stress, sessioni di supervisione formativa o sostegno collegiale; e</li> <li>— <b>se</b> al tempo stesso i dirigenti sono abilitati a fornire un feedback regolare, opportuno ed empatico;</li> <li>— <b>allora</b> il personale è in grado di affrontare le situazioni stressanti nel proprio contesto lavorativo in modo efficace e tempestivo.</li> </ul> <p>Ciò consentirà al personale non solo di svolgere il proprio lavoro in modo professionale e di fornire un sostegno impegnato ai richiedenti protezione internazionale, ma anche di ridurre in futuro il rischio di burnout (e altri problemi legati allo stress) e di promuovere il benessere generale del personale addetto all'accoglienza e all'asilo. Ciò porterà inoltre alla nostra visione di cambiamento: la realizzazione di un ambiente di lavoro <b>sicuro e sano per tutto il personale</b> che ha quindi un <b>effetto positivo sui richiedenti</b> che ci sono stati assegnati.</p>
<p>Le ipotesi di base sono le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— che l'alta dirigenza della rispettiva autorità ha individuato nel benessere del personale un ambito problematico e deve migliorare la situazione;</li> <li>— che non esistono ancora meccanismi utili per il benessere del personale e che pertanto l'introduzione di tali interventi sarebbe utile.</li> </ul>	
<p>Ottenere risultati su vasta scala.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Cosa occorre fare per ottenere il massimo impatto?</li> </ul>	

## 2.2. CONSIDERAZIONI SULLA DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI

Un solido sistema di monitoraggio parte dalla fase di ideazione di un **intervento**, che comprende, tra l'altro, lo sviluppo di una matrice coerente dei risultati e di indicatori significativi <sup>(16)</sup>. Gli **indicatori** sono variabili quantitative o qualitative che consentono di misurare, verificare e convalidare i cambiamenti prodotti da un intervento rispetto a quanto pianificato.

<sup>(16)</sup> EASO, *Internal Monitoring User Guide*, EASO, La Valletta, 2019, pagg. 18-19 (documento riservato).

Gli **indicatori quantitativi** misurano il cambiamento dei valori numerici nel tempo. Sono espressi mediante un numero, una percentuale o un rapporto.

Gli **indicatori qualitativi** misurano i cambiamenti che non sono facilmente misurati attraverso valori numerici, quali miglioramenti legati ai processi e una migliore qualità dei servizi, delle politiche o della capacità. Spesso si basano sulla percezione, sulle opinioni o sui livelli di soddisfazione e descrivono il cambiamento o le prospettive di successo. Per fissare un obiettivo e misurare un indicatore qualitativo è necessario analizzare l'indicatore e descrivere la sequenza di cambiamento prevista.

La difficoltà nella selezione degli indicatori sta nel trovare **misure in grado di cogliere in modo significativo i cambiamenti principali**, combinando ciò che è sostanzialmente rilevante come riflesso del risultato auspicato con ciò che è praticamente realistico in termini di raccolta e gestione dei dati. Se viene misurato l'indicatore sbagliato o se l'indicatore è misurato in modo sbagliato i dati possono essere fuorvianti e la qualità delle decisioni potrebbe essere compromessa.

In generale, gli indicatori efficaci devono essere **SMART** (specifici, misurabili, realizzabili, pertinenti e circoscritti nel tempo) per essere adeguatamente monitorati e fornire informazioni preziose.

- **Specifici.** È chiaro cosa si misura esattamente? L'indicatore è sufficientemente specifico per misurare i progressi nel conseguimento dei risultati?
- **Misurabili.** I cambiamenti sono oggettivamente verificabili? L'indicatore mostrerà il cambiamento auspicabile? L'indicatore è una misura affidabile e chiara dei risultati?
- **Realizzabili.** Quali cambiamenti sono previsti a seguito dell'intervento? I risultati per cui l'indicatore cerca di monitorare i progressi sono realistici?
- **Pertinenti.** L'indicatore è pertinente per la misurazione prevista dei risultati, degli esiti e/o delle realizzazioni?
- **Circoscritti nel tempo.** I dati sono disponibili a un costo o con uno sforzo ragionevole? Esiste un piano di monitoraggio degli indicatori?

## 2.3. NORME E INDICATORI PER IL MONITORAGGIO DEL BENESSERE DEL PERSONALE

Ai fini della *Guida pratica sul benessere del personale addetto all'asilo e all'accoglienza* dell'EASO le norme indicate nella figura 2 sono collegate a una serie dettagliata di parametri di qualità e di indicatori che sono presentati di seguito. Il pacchetto per il monitoraggio del benessere del personale proposto nel [capitolo 3 «Pacchetto per il monitoraggio della qualità del benessere del personale»](#) presenta strumenti concreti di monitoraggio e valutazione che riguardano i parametri di qualità e gli indicatori legati a ciascuna delle otto norme della politica sul benessere del personale. La [sezione 3.1. «Guida per gli incaricati](#)

del monitoraggio (primo strumento)» illustra in modo dettagliato alcune considerazioni essenziali prima di poter procedere a qualsiasi attività di monitoraggio e valutazione.

### 2.3.1. PRIMA NORMA: DOCUMENTAZIONE E INFORMAZIONE

PARAMETRI DI QUALITÀ	INDICATORI
<b>Primo PQ.</b> Una strategia per il benessere del personale stabilisce le modalità di definizione del benessere del personale e le misure in atto per sostenere il personale.	<p><b>1a.</b> Una task force specializzata propone una strategia per il benessere del personale, comprese misure di sostegno al personale e collegamenti con altre politiche (ad esempio antimolestie, codice di condotta ecc.).</p> <p><b>1b.</b> L'alta dirigenza approva la strategia per il benessere del personale.</p> <p><b>1c.</b> Un piano d'azione per il benessere del personale illustra le principali attività da mettere in atto nel corso dell'anno.</p> <p><b>1d.</b> Viene fissato un termine per il riesame e l'aggiornamento della strategia per il benessere del personale.</p>
<b>Secondo PQ.</b> Sono messe in atto procedure operative standard (SOP).	<p><b>2a.</b> Sono elaborate SOP che definiscono ruoli e responsabilità.</p> <p><b>2b.</b> La dirigenza utilizza le SOP.</p>
<b>Terzo PQ.</b> La strategia in materia di benessere del personale è facilmente accessibile, concreta e in una lingua che tutto il personale è in grado di comprendere.	<p><b>3a.</b> Tutto il personale è a conoscenza della strategia per il benessere del personale e vi ha accesso.</p> <p><b>3b.</b> Il personale ha ricevuto materiale informativo sulle attività disponibili.</p>
<b>Quarto PQ.</b> Tutto il personale è sistematicamente informato in merito alla strategia, al piano d'azione e alle misure per il benessere del personale disponibili e alle modalità di accesso al sostegno.	<p><b>4a.</b> Numero di agenti interessati dalle attività per il benessere del personale disponibili.</p> <p><b>4b.</b> Moduli di inserimento per i nuovi operatori che comprendono le informazioni sul benessere del personale.</p>



**Prima norma:** le autorità dispongono di una strategia documentata per il benessere del personale che viene comunicata attraverso canali pertinenti e concordati.

### 2.3.2. SECONDA NORMA: VALUTAZIONE E SCREENING

PARAMETRI DI QUALITÀ	INDICATORI
<b>Primo PQ.</b> I dipartimenti RU e i dirigenti hanno le competenze per elaborare descrizioni chiare delle mansioni e domande pertinenti per i colloqui ai fini della selezione.	<p><b>1a.</b> Il mandato e le descrizioni delle mansioni per i dirigenti e il personale stabiliscono requisiti chiari.</p> <p><b>1b.</b> La griglia dei colloqui ai fini della selezione comprende una sezione sul benessere (gestione dello stress) ed è collegata a una domanda sul codice di condotta.</p>
<b>Secondo PQ.</b> I dirigenti sono qualificati per individuare lo <i>strain</i> fisiologico e psicologico di base e le esigenze dei componenti delle loro squadre.	<p><b>2a.</b> Un certo numero di dirigenti partecipa a una formazione di base su come individuare lo <i>strain</i> fisiologico/psicologico.</p> <p><b>2b.</b> Le esigenze di tutto il personale sono valutate una volta all'anno in tutte le fasi del servizio mediante un processo di monitoraggio istituzionalizzato.</p> <p><b>2c.</b> La percentuale dei feedback del personale raccolti indica che i supervisor diretti si sono impegnati per individuare lo <i>strain</i> lavorativo/personale.</p>



**Seconda norma:** Le autorità consentono ai dirigenti di acquisire le competenze di base per sottoporre a valutazione e screening le loro squadre riguardo a questioni relative al benessere del personale.

### 2.3.3. TERZA NORMA: COMUNICAZIONE

PARAMETRI DI QUALITÀ	INDICATORI
<p><b>Primo PQ.</b> I dirigenti e il personale si impegnano avvalendosi di competenze di comunicazione pertinenti, veritiere, trasparenti e rispettose.</p>	<p><b>1a.</b> Numero di agenti e dirigenti che partecipano alla formazione sulle capacità di comunicazione.</p> <p><b>1b.</b> Percentuale di agenti che indicano che la comunicazione dei supervisori diretti è professionale, trasparente e rispettosa.</p> <p><b>1c.</b> La sintesi dei risultati dell'indagine annuale sul feedback degli agenti è accessibile a tutto il personale.</p>
<p><b>Secondo PQ.</b> È istituita una struttura che consente a tutto il personale di partecipare a formati di scambio personale sia sugli impegni professionali che sul benessere con i rispettivi superiori gerarchici.</p>	<p><b>2a.</b> Numero di riunioni individuali svolte/a cui si è partecipato.</p> <p><b>2b.</b> Quantità di feedback positivi (costruttivi/utili) ricevuti durante tali riunioni periodiche.</p>



**Terza norma:**  
Le autorità promuovono una comunicazione chiara e globale attraverso molteplici piattaforme e canali concordati.

### 2.3.4. QUARTA NORMA: PREVENZIONE

PARAMETRI DI QUALITÀ	INDICATORI
<p><b>Primo PQ.</b> Gli agenti e i dirigenti hanno accesso a un'ampia gamma di sessioni di formazione per individuare i segnali di stress, prevenire lo stress e promuovere la salute mentale in generale.</p>	<p><b>1a.</b> Numero di agenti che partecipano a sessioni di formazione sulla gestione dello stress.</p> <p><b>1b.</b> Percentuale di agenti che indicano che i contenuti forniti erano pertinenti per il loro lavoro quotidiano.</p>
<p><b>Secondo PQ.</b> Gli agenti e i dirigenti hanno accesso ad attività e servizi di sostegno (forniti internamente e/o esternamente).</p>	<p><b>2a.</b> Il referente o i referenti/le squadre competenti per gli interventi pertinenti sono selezionati e formati.</p> <p><b>2b.</b> Esiste un mandato per il referente/i componenti della squadra di intervento selezionati e dei servizi da essi forniti.</p> <p><b>2c.</b> Se necessario, sono disponibili chiari criteri di selezione e un mandato per gli specialisti esterni.</p>
<p><b>Terzo PQ.</b> Gli agenti e i dirigenti hanno accesso ad attività di promozione della salute.</p>	<p><b>3a.</b> Numero di attività di promozione della salute organizzate.</p>



**Quarta norma:**  
le autorità prevedono misure preventive sostenibili per promuovere e tutelare la salute mentale tra i loro dipendenti.

## 2.3.5. QUINTA NORMA: RISPOSTA A INCIDENTI CRITICI

PARAMETRI DI QUALITÀ	INDICATORI
<b>Primo PQ.</b> In seno all'autorità è nominata una persona (o una squadra) di fiducia indipendente e formata, che può essere consultata in caso di incidenti critici.	<b>1a.</b> Esiste un mandato per tale squadra/referente <b>1b.</b> La squadra/il referente selezionata/o possiede le competenze e la formazione pertinenti per fornire il sostegno necessario.
<b>Secondo PQ.</b> Esistono orientamenti chiari per i dirigenti sulle modalità di follow-up a seguito di un incidente critico.	<b>2a.</b> Esiste una SOP sulla gestione degli incidenti critici.
<b>Terzo PQ.</b> Gli agenti e i dirigenti hanno informazioni su come richiedere e accedere a un sostegno specifico dopo che si è verificato un incidente critico.	<b>3a.</b> Esistenza, ruoli e responsabilità di tale referente/ squadra di intervento sono comunicati a tutto il personale competente. <b>3b.</b> Le sessioni informative (parte del programma di inserimento o di altra formazione del personale) servono a far conoscere al personale le SOP e le modalità con cui chiedere/ricevere sostegno e a chi rivolgersi in caso di incidente critico. <b>3c.</b> Numero totale e tipi di incidenti critici registrati rispetto agli incidenti che richiedono un follow-up di un agente. <b>3d.</b> Percentuale di agenti coinvolti che esprimono soddisfazione rispetto al servizio fornito dalla persona/ squadra di sostegno.



**Quinta norma:**  
le autorità forniscono un sostegno specifico al personale che ha subito un incidente critico.

## 2.3.6. SESTA NORMA: SVILUPPO DI CAPACITÀ

PARAMETRI DI QUALITÀ	INDICATORI
<b>Primo PQ.</b> Le autorità hanno effettuato una valutazione delle esigenze di formazione e una valutazione sistematica dei programmi di formazione per garantire un'applicazione e un trasferimento efficaci e di alta qualità delle conoscenze nel lavoro quotidiano.	<b>1a.</b> Vengono effettuate valutazioni delle esigenze con il personale delle autorità. <b>1b.</b> Esiste un piano di formazione che include argomenti riguardanti il benessere del personale. <b>1c.</b> Il programma di formazione è aggiornato.
<b>Secondo PQ.</b> Le autorità hanno attuato un'ampia gamma di sessioni di formazione personalizzate e standardizzate.	<b>2a.</b> Numero di sessioni di formazione erogate. <b>2b.</b> Numero di sessioni di formazione svolte in relazione al benessere del personale. <b>2c.</b> Numero di partecipanti alle sessioni di formazione all'anno.
<b>Terzo PQ.</b> Le autorità offrono ulteriori formati pertinenti di sviluppo professionale al fine di garantire il trasferimento di conoscenze.	<b>3a.</b> Numero di agenti che partecipano ad attività di sostegno (sostegno collegiale, intervizione, consulenza individuale/di gruppo ecc.) entro un periodo di riferimento. <b>3b.</b> Percentuale di agenti che nelle sessioni di feedback indicano che un rispettivo intervento cui hanno preso parte è stato considerato adeguato per garantire il benessere.



**Sesta norma:**  
le autorità forniscono al proprio personale i mezzi per sviluppare competenze adeguate.

### 2.3.7. SETTIMA NORMA: SICUREZZA E PROTEZIONE

PARAMETRI DI QUALITÀ	INDICATORI
<b>Primo PQ.</b> Gli agenti e i dirigenti sono informati delle gerarchie di segnalazione a cui rivolgersi in caso di altri incidenti di emergenza/sicurezza oltre agli incidenti critici.	<b>1a.</b> Esiste ed è divulgata una SOP che integra quella sulla gestione degli incidenti critici.
<b>Secondo PQ.</b> Gli agenti e i dirigenti ricevono informazioni sull'accesso a misure/istruzioni relative a salute, sicurezza e protezione.	<b>2a.</b> Una casella di posta elettronica dedicata per ricevere e rispondere alle richieste del personale. <b>2b.</b> I tipi di problemi sollevati sono documentati <sup>(17)</sup> . <b>2c.</b> Percentuale di agenti che nelle sessioni di feedback ritengono che della loro sicurezza e protezione sul lavoro si tenga conto in modo adeguato.
<b>Terzo PQ.</b> Le autorità monitorano i rischi di ciascun luogo di lavoro in un processo di gestione dei rischi continuo e in evoluzione, con la partecipazione di funzionari di prima linea, al fine di adeguare le misure di sicurezza/protezione se necessario.	<b>3a.</b> Esistono una metodologia e un piano di monitoraggio dei rischi. <b>3b.</b> Piano di monitoraggio dei rischi aggiornato regolarmente. <b>3c.</b> Numero di funzionari di prima linea che hanno partecipato all'esercizio annuale di monitoraggio dei rischi.



**Settima norma: le autorità attuano e comunicano orientamenti concreti in materia di salute, sicurezza e protezione sulla base di un'analisi dei rischi in vari contesti di lavoro (anche sul campo).**

### 2.3.8. OTTAVA NORMA: MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

PARAMETRI DI QUALITÀ	INDICATORI
<b>Primo PQ.</b> Esiste una metodologia di monitoraggio e valutazione volta a verificare l'efficacia delle misure per il benessere del personale introdotte.	<b>1a.</b> Esiste una metodologia di monitoraggio e valutazione del benessere del personale. <b>1b.</b> Si procede alla selezione di un referente/una squadra di monitoraggio.
<b>Secondo PQ.</b> Sono effettuati periodicamente esercizi di monitoraggio e valutazione che prevedono la gestione dei rischi <sup>(18)</sup> correlati allo stress.	<b>2a.</b> Ogni anno vengono redatte relazioni di monitoraggio e valutazione. <b>2b.</b> I risultati trovano riscontro nelle raccomandazioni periodiche proposte all'alta dirigenza. <b>2c.</b> Le raccomandazioni confluiscono nella revisione della strategia e del piano d'azione per il benessere del personale entro un determinato termine.



**Ottava norma: Le autorità monitorano e valutano regolarmente l'efficacia delle misure per il benessere del personale introdotte e tengono conto degli insegnamenti tratti.**

<sup>(17)</sup> La riservatezza è un principio fondamentale in tutte le attività relative al benessere del personale.

<sup>(18)</sup> Si rimanda all'allegato 6 «Modello di valutazione dei rischi» per un modello di valutazione dei rischi e per una spiegazione del ciclo di valutazione dei rischi.

## 2.4. INDAGINI INIZIALI E FINALI E OBIETTIVI

Gli indicatori dovrebbero essere accompagnati da **valori di riferimento** e **obiettivi** <sup>(19)</sup>. In assenza di questi la misurazione del cambiamento nel tempo non è significativa.

I **valori di riferimento** stabiliscono il valore dell'indicatore prima dell'inizio di un intervento rispetto al quale è possibile valutare i progressi o effettuare un confronto. Lo scopo di uno studio iniziale è fornire una base di informazioni rispetto alla quale monitorare e valutare i progressi e l'efficacia di un'attività durante la sua realizzazione e dopo il suo completamento.

Talvolta saranno già disponibili i dati necessari per creare una base di riferimento rispetto alla quale misurare il grado e la qualità del cambiamento durante la realizzazione di un'attività. In tali casi l'unico compito consiste nel raccogliere i dati e garantire che possano essere aggiornati a lungo termine mediante attività di monitoraggio. È quindi importante appurare che le informazioni siano già disponibili. Anche l'analisi delle relazioni generali su altre attività, delle discussioni in focus group (FGD) e delle relazioni sulle visite in loco potrebbe essere utile per conoscere la realtà sul campo. Quando i dati non sono disponibili o sono insufficienti dovranno essere integrati da un esercizio ad hoc di raccolta dei dati.

Gli studi iniziali sono di competenza del personale delle autorità responsabile della pianificazione e, in una certa misura, di coloro che partecipano alla realizzazione delle attività. In teoria, in questo contesto tale esercizio si svolge durante la fase di elaborazione, prima che venga formulato e attuato un piano d'azione per il benessere del personale. La persona/la squadra designata garantisce la raccolta di dati disaggregati, se del caso. Ciò può avvenire anche utilizzando questionari, colloqui semistrutturati, riunioni di gruppo e visite generali in loco.

Uno **studio finale (o studio intermedio)** è una misura realizzata al completamento di un intervento (o nei passaggi chiave della sua attuazione, ad esempio al termine di una fase) per operare un confronto con le condizioni iniziali e valutare il cambiamento. Gli studi iniziali e finali sono collegati tra loro. Se realizzato, uno studio iniziale è solitamente seguito da uno studio analogo in un momento successivo dell'intervento (ad esempio uno studio finale) per confrontare i dati in modo da stabilire il cambiamento.

In tale contesto l'alta dirigenza delle autorità desidera vedere in che modo alcune misure introdotte all'interno di un'autorità abbiano influito positivamente sul benessere del personale.

Gli **obiettivi** si riferiscono ai valori attesi al completamento dell'intervento (ad esempio percentuale del personale che partecipa a una determinata attività per il benessere del

---

<sup>(19)</sup> EASO, *Internal Monitoring User Guide*, EASO, La Valletta, 2019, pagg. 27-28 (documento riservato).

personale per indicare la soddisfazione professionale). Gli obiettivi possono essere utili sotto diversi aspetti, in quanto:

- orientano il personale addetto agli interventi e le altre parti interessate su ciò che occorre fare e conseguire;
- fungono da indicatori per decidere se sono stati compiuti progressi o meno.

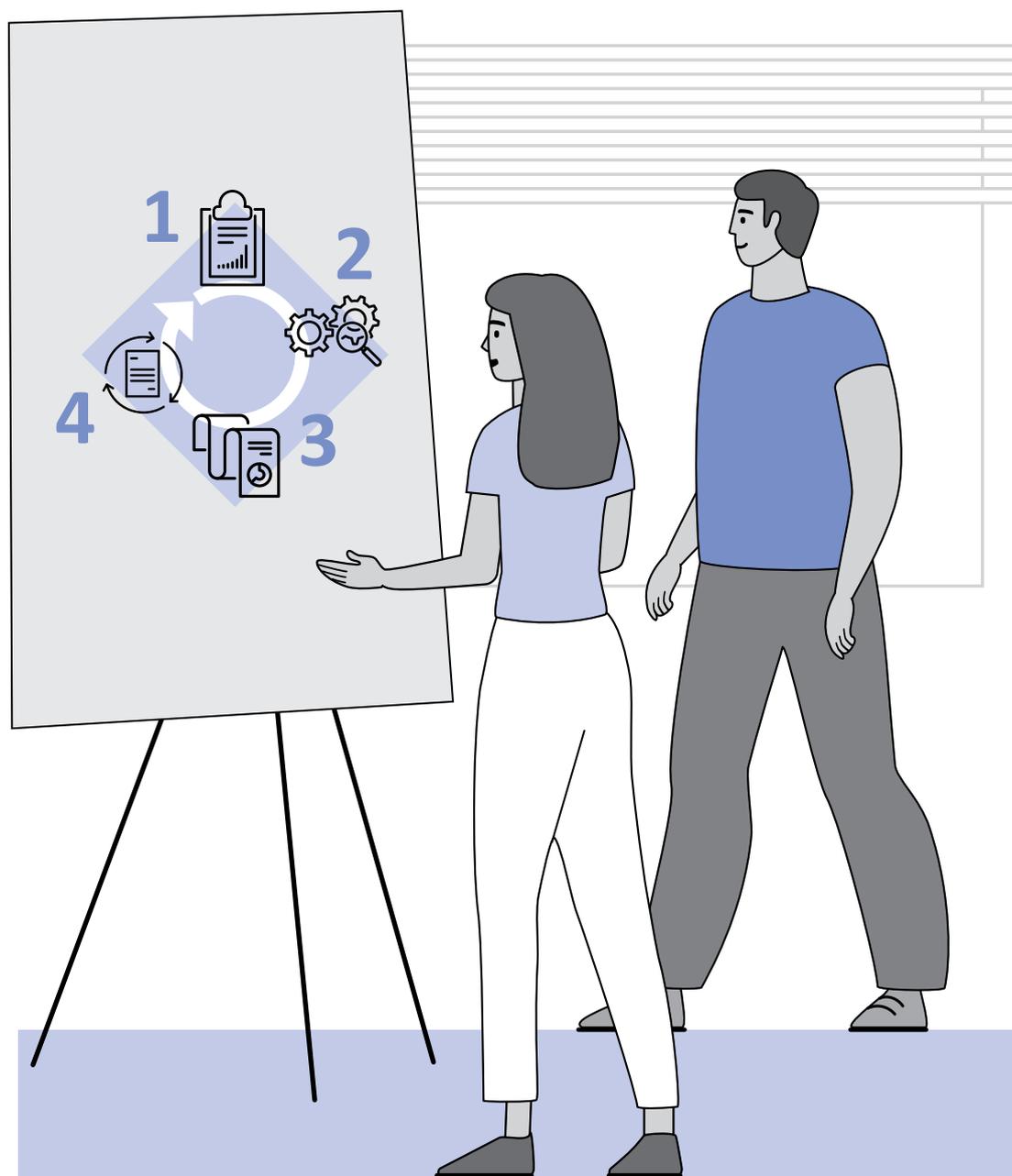
Vi è una tensione naturale tra la necessità di fissare obiettivi realistici e realizzabili e il fissarli a livelli sufficientemente elevati in modo da assicurare che gli interventi sfruttino al massimo le risorse disponibili per garantire un impatto concreto. Se motivate, le persone spesso possono realizzare di più con obiettivi ambiziosi. D'altro canto, se gli obiettivi sono irrealisticamente elevati ne risentiranno fiducia e credibilità.

### **ASPETTI DA OSSERVARE NEL MONITORAGGIO E NELLA VALUTAZIONE DEL BENESSERE DEL PERSONALE**

- Utilizzare la propria serie di indicatori per il monitoraggio oppure quelli definiti nelle norme, i parametri di qualità e le attività previsti nei presenti orientamenti in tre parti dell'EASO e accorparli. Gli indicatori finali selezionati mirano a misurare fino a che punto l'intervento sia stato un successo o un fallimento. La scelta finale degli indicatori dipenderà da quanto è già in corso, pianificato e fattibile all'interno di un'autorità.
- In generale, gli indicatori utilizzati dovrebbero essere SMART (specifici, misurabili, realizzabili, pertinenti e circoscritti nel tempo).
- Se del caso, i dati sono raccolti e disaggregati in modo sensibile.
- Di norma, solo pochi indicatori possono essere monitorati nel tempo. Gli indicatori dovrebbero pertanto essere scelti in base al principio «pochi ma efficienti». Essi dovrebbero essere definiti in modo da poter essere facilmente valutati, senza interferire con il lavoro quotidiano della squadra nel suo complesso. Inoltre, ove possibile, i dati sugli indicatori dovrebbero sempre essere disaggregati per genere, profilo professionale e sede.
- Utilizzare il monitoraggio a fini della riflessione, dell'apprendimento e del cambiamento. I dati sugli indicatori selezionati possono essere raccolti periodicamente, con un follow-up continuo nei mesi o negli anni successivi. Ad esempio, se viene effettuato un tipo specifico di valutazione (iniziale) e di analisi lo stesso processo può essere ripetuto a intervalli successivi (12 mesi, 18 mesi, 24 mesi ecc.). Questo processo serve a esaminare i cambiamenti e ad aiutare il funzionario incaricato del monitoraggio e della valutazione, coadiuvato dai colleghi responsabili del processo decisionale, a riconsiderare le azioni e ad adeguarle, se necessario.
- Per facilitare la riflessione, l'apprendimento e il cambiamento i dialoghi partecipativi sono utili per fare un passo indietro e riflettere sul significato dei dati e su come adeguare le attività alla luce di quanto appreso. Ciò dovrebbe essere fatto come buona pratica in collaborazione con i funzionari di prima linea selezionati che potrebbero essere in grado di fornire informazioni importanti.
- L'analisi dei dati e i risultati principali devono servire alla formulazione di raccomandazioni da inserire nelle politiche, nelle misure e nei piani di adeguamento.

- Le principali conclusioni tratte dalle attività di monitoraggio e dalle valutazioni dovrebbero essere distribuite a tutto il personale pertinente.

**Nota importante.** In tutti gli interventi presentati devono essere rispettate le considerazioni relative alla riservatezza. I contenuti delle discussioni tenute con un agente o dei sondaggi ricevuti da un agente non dovrebbero essere comunicati ai colleghi o ai dirigenti senza il suo consenso. Potrebbero essere ammesse deroghe solo se venissero individuati rischi connessi a potenziali atti di autolesionismo o danni ad altri. È inoltre opportuno ricordare che le valutazioni del benessere del personale **non** devono essere confuse con le verifiche delle prestazioni o le valutazioni. L'obiettivo è valutare le esigenze di un agente, compreso il suo sviluppo professionale.



### **3. PACCHETTO PER IL MONITORAGGIO DELLA QUALITÀ DEL BENESSERE DEL PERSONALE**

A sostegno del processo di elaborazione e attuazione della politica sul benessere del personale si possono prendere in considerazione tre dei suoi documenti principali: la strategia per il benessere del personale, un piano d'azione per il benessere del personale e una metodologia di monitoraggio e valutazione del benessere del personale. La strategia per il benessere del personale si collega a un piano d'azione per il benessere del personale che specifica gli obiettivi e le misure in materia di benessere del personale che devono essere oggetto di monitoraggio sistematico secondo la metodologia di monitoraggio e valutazione. L'attuazione della metodologia di monitoraggio e valutazione segnala la potenziale necessità di adeguamenti della strategia per il benessere del personale.

Il pacchetto per il monitoraggio del benessere del personale qui proposto presenta tre strumenti chiave per procedere al monitoraggio e alla valutazione della politica e degli interventi in materia di benessere del personale, ma anche della qualità del benessere del personale offerto presso un'autorità competente in materia di asilo o accoglienza. Gli strumenti sono realizzati in conformità dei parametri di qualità e degli indicatori delle otto norme in materia di benessere del personale previste nella [parte I: norme e politica](#) <sup>(20)</sup>. Essi sono inoltre strettamente collegati alle misure in materia di benessere del personale elaborate nella parte II: [pacchetto di strumenti per il benessere del personale](#). I tre strumenti devono essere intesi come parte integrante della politica sul benessere del personale di un'autorità e aiutano le autorità a verificare in che misura le attività e gli interventi annuali pianificati rispondono agli obiettivi fissati e contribuiscono a una buona offerta di benessere del personale. È attraverso il monitoraggio e la valutazione sistematici che le autorità competenti in materia di asilo e accoglienza raccoglieranno informazioni per formulare raccomandazioni basate su dati concreti per l'adeguamento delle politiche e degli interventi in materia di benessere del personale in funzione delle lacune e delle esigenze individuate.

Il pacchetto per il monitoraggio della qualità del benessere del personale comprende gli strumenti indicati di seguito.

— **PRIMO STRUMENTO: Guida per gli incaricati del monitoraggio.**

Fornisce orientamenti agli incaricati del monitoraggio sui principali aspetti da considerare in sede di elaborazione, pianificazione e attuazione delle attività di monitoraggio e valutazione.

— **SECONDO STRUMENTO: indagine iniziale e finale sul benessere del personale.**

Presenta questionari di indagine da compilare prima dell'inizio e dopo l'attuazione di un determinato programma/di una determinata politica in materia di benessere del personale. Lo strumento aiuta a misurare i progressi compiuti nell'attuazione della politica sul benessere del personale su un periodo relativamente lungo (2-3 anni).

— **TERZO STRUMENTO: monitoraggio dei progressi compiuti in materia di benessere del personale.** Presenta una lista di controllo per l'analisi e due questionari qualitativi per aiutare le autorità a monitorare costantemente i progressi compiuti in tutte le otto norme in materia di benessere del personale.



<sup>(20)</sup> Si rimanda alla sezione 2.3. «Norme e indicatori per il monitoraggio del benessere del personale».

Gli strumenti presentati rappresentano solo un suggerimento su come monitorare e valutare la politica e le misure in materia di benessere del personale messe in atto. Le autorità che dispongono di un sistema funzionante già istituito potrebbero valutare la possibilità di utilizzarlo, pur assicurandosi di inserire indicatori incentrati sulla misurazione del benessere del personale.

### 3.1. GUIDA PER GLI INCARICATI DEL MONITORAGGIO (PRIMO STRUMENTO)

La **Guida per gli incaricati del monitoraggio** fornisce una breve sintesi delle considerazioni di base per il monitoraggio e la valutazione dei progressi compiuti in materia da parte di un funzionario incaricato del monitoraggio e della valutazione. La guida cerca di rispecchiare le diverse realtà cui potrebbero far fronte i paesi UE+. Alcuni dispongono già di un solido sistema di sostegno per il personale e potrebbero non aver bisogno della maggior parte dei suggerimenti proposti; altri potrebbero essere in procinto di rafforzare e razionalizzare i processi. Altri potrebbero utilizzare questa guida come base per iniziare a integrare in modo sistematico il benessere del personale. La tabella 1 introduce in sintesi elementi da prendere immediatamente in considerazione in sede di sessioni di feedback <sup>(21)</sup>, indagini, studi iniziali/finali o feedback sull'argomento.

**TABELLA 1. Guida per il monitoraggio del benessere del personale**

NEL VALUTARE I PROGRESSI COMPIUTI IN MATERIA DI BENESSERE DEL PERSONALE IN UN'AUTORITÀ DI UN PAESE UE+, FORMULARE LE CONSIDERAZIONI INDICATE DI SEGUITO.	
<b>Osservazioni generali</b>	<p><b>Considerazioni contestualizzate</b></p> <p>Quali sono le principali domande di valutazione?            Quali sono le criticità di cui l'autorità deve essere a conoscenza a questo punto riguardo agli interventi in materia di benessere del personale?            Quali possono essere le domande che hanno priorità per il criterio introdotto, trarre insegnamenti e stabilire buone pratiche, tra cui sostenibilità e impatto: pertinenza, efficienza, efficacia, coerenza?            Quale metodologia di valutazione ha più senso per le domande?            Qual è il formato più adatto, ad esempio questionari online, visite in loco, FGD o colloqui individuali?            La diversità è considerata in termini di genere, tenendo conto anche dell'età, del bagaglio culturale (ad esempio nel caso di esperti inviati in missione in altri paesi UE+) ecc.?</p> <p><b>Considerazioni sulle risorse</b></p> <p>Ogni autorità avrà inoltre diversi vincoli di bilancio, logistica e risorse da prendere in considerazione quando pianifica le proprie visite di valutazione. Quando il tempo e le risorse sono estremamente limitati è possibile utilizzare i criteri seguenti per definire la sede e la composizione degli intervistati (fonte di dati):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>accessibilità:</b> visite a servizi a cui è meno costoso/complicato accedere rispetto, ad esempio, al personale che opera nelle strutture di accoglienza/nelle strutture per i colloqui in zone isolate;</li> <li>2) <b>lacune nelle conoscenze esistenti:</b> individuare le lacune di informazioni che non sono ancora state prese in considerazione o concentrarsi in primo luogo su quelle per le quali sono disponibili informazioni su obiettivi/valori di riferimento per misurare i progressi compiuti.</li> </ol>

<sup>(21)</sup> Per ulteriori informazioni si rimanda all'allegato 4 «Sessioni di feedback».

<b>Strumenti e questionari</b>	<p><b>Considerare la lunghezza dei questionari e degli interventi alternativi</b>          Attenzione a non stilare lunghi questionari o cataloghi di domande orientative. In caso contrario i partecipanti potrebbero essere scoraggiati dal completare un'indagine o dall'intervenire in discussioni di gruppo che durano ore. Per cogliere determinati aspetti e variabili, come le informazioni qualitative, si raccomanda di prendere in considerazione l'utilizzo di metodi di raccolta dei dati, come colloqui individuali o focus group.</p> <p><b>Testare i questionari o le domande orientative</b>          Testare i questionari con alcuni intervistati del settore per verificare se hanno compreso le domande e il tempo necessario per rispondervi. Aggiornare di conseguenza i questionari prima di procedere con l'esercizio di monitoraggio. Assicurarsi di utilizzare una serie di strumenti che consenta la condivisione di informazioni qualitative (ad esempio, feedback ricevuto tramite le FGD).</p>	
<b>Documentazione</b>	<p>Lo strumento di monitoraggio standard del benessere del personale è disponibile su un tablet/computer portatile (offline) per consentire il facile inserimento delle informazioni da raccogliere e l'analisi di follow-up dei risultati e delle finalità della documentazione. Una volta online i risultati saranno analizzati e resi disponibili in una relazione di sintesi redatta dalla dirigenza/dai componenti della squadra.</p>	
<b>Valutatore</b>	<p>La persona che valuta i progressi compiuti all'interno di un'autorità può essere un agente apposito (funzionario incaricato del monitoraggio e della valutazione) o un consulente esterno a breve termine. È importante che, nel caso in cui un agente esprima preoccupazioni cruciali e gravi circa il benessere, sia stato stabilito un percorso per condividere il feedback in modo riservato. Il valutatore non condivide mai i reclami presentati da un agente in modo da consentirne l'identificazione. L'unica eccezione a questa regola è se l'agente in questione rischia di nuocere a sé stesso e/o ad altri.</p>	
<b>Programma</b>	<p>Per la persona che effettua la valutazione e a seconda del numero di colloqui o focus group previsti si consiglia di elaborare un piccolo piano di lavoro.          Tale piano di lavoro comprende almeno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— un calendario;</li> <li>— fonti di dati (che sono gli intervistati e il numero di intervistati);</li> <li>— sedi (da visitare per svolgere l'esercizio se sono presenti diverse sedi).</li> </ul> <p>Un piano di lavoro è consigliato in particolare nei paesi UE+ con un elevato numero di dipendenti, numerose strutture di accoglienza o diverse sedi di lavoro. Le visite presso le autorità e gli intervistati selezionati sono comunicati tempestivamente per garantire la disponibilità degli intervistati e per avere un'interazione significativa. La disponibilità di queste informazioni sarà utile anche quando riutilizzate per riunioni di follow-up/ sessioni di feedback a fini comparativi.</p>	
<b>Raccolta di dati</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Osservazione</b>
<b>Fonte di dati: analisi documentale</b>	<p>Prima dell'esercizio di valutazione/monitoraggio viene eseguita una breve analisi documentale che comprende quanto indicato di seguito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— un esame delle potenziali relazioni e statistiche su questioni relative al benessere del personale, compresi gli incidenti critici gestiti durante un periodo stabilito. Anche altre relazioni su attività selezionate potrebbero, in alcuni casi, fare luce sulle questioni relative al benessere del personale; ad esempio, le valutazioni dei programmi che illustrano in dettaglio le sfide e i successi;</li> <li>— uso delle relazioni di esperti esterni (psicologi), se del caso (pur garantendo sempre la riservatezza).</li> </ul>	<p>Devono essere prese in considerazione solo relazioni/statistiche recenti, se del caso.</p>
<b>Fonte di dati: intervistati</b>	<p>Almeno due o tre persone per categoria di personale partecipano all'attività di monitoraggio come «fonte di dati». Tale attività si svolge una volta l'anno e sotto forma di FGD qualitative e/o semistrutturate o riunioni di gruppo. Il numero finale di partecipanti dipende dalle dimensioni dell'autorità e dovrebbe consistere in una combinazione di agenti proveniente da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— dipartimento RU, dirigenza, funzionari di prima linea, specialisti esterni/interni, referente per il benessere del personale;</li> <li>— se del caso, una persona indipendente, ad esempio di un dipartimento, di una sede diversi, altri partner o soggetti interessati, quali le organizzazioni della società civile o i partner locali.</li> </ul>	<p>La partecipazione è volontaria. Deve essere garantita la riservatezza. Durante le sessioni occorre ricordare di adottare un approccio sensibile alla cultura e alla dimensione di genere.</p>
<b>Fonte di dati: partecipanti all'indagine</b>	<p>I sondaggi cartacei oppure online possono essere concepiti in modo tale da rivolgersi a una maggiore molteplicità di agenti. Ciò potrebbe essere particolarmente utile per le autorità con un numero piuttosto elevato di dipendenti e se questi si trovano in sedi diverse. Si consiglia di coinvolgere quanti più possibili agenti (appartenenti a tutte le categorie di personale): dirigenti, funzionari di prima linea, dipartimento Risorse umane, specialisti esterni/interni, referente per il benessere del personale.</p>	<p>La partecipazione è volontaria e può avvenire in forma anonima.</p>

Attuazione	Descrizione	Osservazione
Valutazione	<p>Prima dell'inizio della valutazione i valutatori si presentano e si assicurano che l'esercizio da svolgere sia chiaro ai partecipanti volontari. Le domande poste dovrebbero consentire ai valutatori di effettuare una valutazione rispetto a ciascuno degli indicatori dello strumento di monitoraggio standard del benessere del personale proposto. Una discussione generale sul modo in cui le attività relative al benessere del personale hanno preso piede e funzionano (se del caso) potrebbe essere un buon modo per far sì che gli intervistati si sentano a proprio agio condividendo informazioni preziose.</p> <p>Si tratta di un <b>colloquio semistrutturato che consente di fornire alcune risposte descrittive</b>. Le conversazioni tenute dovrebbero essere piuttosto «informali». Questo esercizio di valutazione dovrebbe consentire di raccogliere un feedback qualitativo che possa contribuire a una migliore comprensione del contesto e delle dinamiche riguardo a determinati processi, nonché dei motivi per cui determinate attività potrebbero funzionare meglio di altre in un dato momento. Durante l'esposizione il valutatore può intervenire in modo rispettoso, senza interrompere, per assicurarsi che si discuta di tutti gli indicatori/le norme.</p> <p>Se durante un colloquio vengono messi in evidenza solo risultati positivi è opportuno effettuare un controllo incrociato per verificare se vi siano carenze nel rispetto delle norme. Analogamente, se vengono messe in evidenza solo le criticità sarà necessario verificare se è possibile individuare anche i punti di forza. In alcuni contesti, potrebbero essere preferibili sessioni individuali, mentre in altri si raccomanda di organizzare discussioni di gruppo sull'argomento.</p>	<p>Raccogliere eventuali dati supplementari a sostegno della valutazione, se necessario. Può trattarsi di ulteriori procedure elaborate dallo stesso personale, di nuovi esercizi/attività di autoassistenza o della condivisione di buone pratiche che ancora non rientrano tra le misure di benessere del personale introdotte ecc.</p>

## 3.2. INDAGINE INZIALE E FINALE SUL BENESSERE DEL PERSONALE (SECONDO STRUMENTO)

Un'indagine iniziale e un'indagine finale sono uno strumento per misurare i progressi compiuti nel corso del tempo. Il questionario di indagine iniziale/finale qui proposto dovrebbe essere compilato dai dirigenti e dai funzionari di prima linea due volte: **prima** dell'attuazione di una qualsiasi delle attività di un piano d'azione/una strategia particolare; poi ancora una volta **dopo** il termine del periodo previsto per l'attuazione dell'attività/della politica. I risultati dell'indagine iniziale fungeranno da parametro di riferimento rispetto al quale misurare i risultati dell'indagine finale. Le modifiche apportate alle risposte indicheranno i progressi compiuti nei vari ambiti. A seconda delle esigenze di benessere del personale e del pieno sviluppo della politica e del programma in materia di benessere del personale le autorità possono incentrare l'indagine iniziale/finale su norme specifiche ritenute particolarmente importanti.

**Nota aggiuntiva.** L'indagine iniziale/finale deve essere condotta con lo stesso gruppo di agenti, se possibile, o con un campione rappresentativo. Per garantire la riservatezza il personale non sarà tenuto a indicare il proprio nome, il che dovrebbe considerarsi facoltativo. Se l'autorità decide di lavorare con focus group occorrerà adeguare l'approccio alla raccolta delle informazioni. Le FGD sono uno strumento utile per raccogliere informazioni su questioni specifiche. Non agevoleranno tuttavia facilmente la definizione di una base di riferimento chiara in termini di numeri o percentuali in alcuni ambiti, come il numero esatto di sessioni di formazione frequentate.

Ad ogni modo, i feedback qualitativi raccolti durante le FGD possono contribuire a una comprensione più chiara del contesto e delle dinamiche all'interno di una squadra, ad esempio, o del motivo per cui alcune attività funzionano e altre no. Le discussioni di gruppo possono anche indicare alcune tendenze, come la necessità generale di maggiori investimenti in uno spazio di lavoro funzionante oppure possono fornire informazioni su ulteriori esigenze di formazione. Se si adotta un approccio di gruppo indicare il numero dei componenti del gruppo, il loro genere e la loro anzianità di servizio media. Se possibile, è consigliabile integrare questi tipi di discussioni di gruppo con un questionario di base che sia incentrato anche su dati quantitativi. Lo stesso vale per le sessioni individuali, in cui l'indicazione dei nomi dovrebbe considerarsi facoltativa.

**TABELLA 2. Strumento individuale: modello iniziale/finale**

FACOLTATIVO: NOME DEL SINGOLO COMPONENTE DELLA SQUADRA			
<b>GENERE:</b> M/F/X	<b>IN SERVIZIO DA:</b> < 1 ANNO/1-3 ANNI/OLTRE 3 ANNI	<b>CATEGORIA DI PERSONALE:</b> DIRIGENTE/FUNZIONARIO DI PRIMA LINEA/RU/SICUREZZA E PROTEZIONE/ALTRO (specificare):	
<b>DATA DELL'ATTIVITÀ INIZIALE/FINALE</b> (indicare se si tratta di un'attività iniziale o finale):			
<b>SCALA DI VALUTAZIONE:</b> 1, per niente soddisfacente/utile/costruttiva; 2, parzialmente soddisfacente/utile/costruttiva; 3, soddisfacente/utile/costruttiva; 4, molto soddisfacente/utile/costruttiva; 5, superiore alle aspettative.			
DOMANDE DA PORRE COLLEGATE ALLE NORME PROPOSTE		RISPOSTA INIZIALE RICEVUTA	RISPOSTA FINALE RICEVUTA
<b>Domanda generale</b>	In questo momento come valuterebbe la Sua soddisfazione generale per l'impegno profuso dal Suo datore di lavoro rispetto alla Sua sensazione generale di benessere sul lavoro?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Prima norma: documentazione e informazione		RISPOSTA INIZIALE RICEVUTA	RISPOSTA FINALE RICEVUTA
	È a conoscenza dell'esistenza di una politica sul benessere del personale?	SÌ/NO	SÌ/NO
	È a conoscenza dell'attuazione di attività/interventi per il benessere del personale?	SÌ/NO	SÌ/NO
	Ritiene che quanto è attualmente in atto per assistere il personale sia sufficiente?	SÌ/NO	SÌ/NO
	Ha la possibilità di accedere a materiale informativo sull'autoassistenza/sul benessere del personale ecc.?	SÌ/NO	SÌ/NO
Seconda norma: valutazione e screening		RISPOSTA INIZIALE RICEVUTA	RISPOSTA FINALE RICEVUTA
	A Suo parere, i dirigenti e i funzionari addetti alle risorse umane sono sufficientemente preparati per sottoporre a screening gli agenti/le squadre e individuare lo stress cronico o segnali di burnout?	SÌ/NO	SÌ/NO
	La Sua autorità ha elaborato una metodologia per monitorare il benessere del personale?	SÌ/NO	SÌ/NO
	Il Suo superiore gerarchico diretto ha mai cercato di capire come si sente (a livello professionale ma anche personale per verificare se sta bene)?	SÌ/NO	SÌ/NO
	Come valuterebbe l'importanza attribuita dal Suo datore di lavoro al benessere del personale, considerando il ciclo della missione, ossia dalla selezione e l'accoglienza al lavoro attuale e fino alla fine del servizio?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5

<b>Terza norma: comunicazione</b>		<b>RISPOSTA INIZIALE RICEVUTA</b>	<b>RISPOSTA FINALE RICEVUTA</b>
	Conosce il referente dell'autorità incaricato di occuparsi del personale in difficoltà [ad esempio una squadra addetta allo stress, un comitato per il benessere del personale, un consulente del personale ecc. <sup>(22)</sup> ]?	Sì/NO	Sì/NO
	Ha frequentato corsi di formazione sulle capacità di comunicazione?	Sì/NO	Sì/NO
	Partecipa regolarmente a riunioni con il Suo superiore gerarchico per superare le eventuali difficoltà correlate al lavoro o per condividere altri aggiornamenti?	Sì/NO	Sì/NO
	Quanto costruttivo e utile per il Suo futuro sviluppo trova il feedback sulle prestazioni fornito dal Suo superiore gerarchico diretto?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Quanto rispettose e pertinenti ritiene siano le capacità di comunicazione del Suo superiore gerarchico diretto?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
<b>Quarta norma: prevenzione</b>		<b>RISPOSTA INIZIALE RICEVUTA</b>	<b>RISPOSTA FINALE RICEVUTA</b>
	Ritiene che i dirigenti della Sua autorità e il personale in generale dispongano di conoscenze sufficienti su come prevenire lo stress e il burnout e su come stabilire confini sani?	Sì/NO	Sì/NO
	Ha accesso a specialisti interni/esterni in caso di necessità?	Sì/NO	Sì/NO
	Cercherebbe il sostegno di questi specialisti interni/esterni in caso di necessità?	Sì/NO	Sì/NO
	Ha frequentato corsi di formazione per la promozione della salute mentale?	Sì/NO	Sì/NO
	Partecipa regolarmente alle attività per la salute/il benessere del personale proposte dal Suo datore di lavoro/dipartimento?	Sì/NO	Sì/NO
	Questi servizi sono offerti gratuitamente?	Sì/NO	Sì/NO
	Valuti la fiducia che ripone nel Suo datore di lavoro per garantirLe assistenza e benessere, anche per lo stress lavoro-correlato (1 — nessuna fiducia, 5 — molta fiducia).	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Partecipa regolarmente ad attività di autoassistenza, ad esempio sport, yoga, altri hobby, trascorrere del tempo con la famiglia?	Sì/NO	Sì/NO
	Quando è sotto stress riflette su quali sono le fonti di stress e su come affrontarle in modo positivo?	Sì/NO	Sì/NO
	Ritiene di aver trovato un buon equilibrio tra vita professionale e vita privata? (1 — per niente, 5 — moltissimo).	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Per quanto riguarda la prevenzione, ha altri/ulteriori suggerimenti su ciò che il Suo datore di lavoro potrebbe/dovrebbe fare per migliorare la situazione attuale?		
<b>Quinta norma: risposta a incidenti critici</b>		<b>RISPOSTA INIZIALE RICEVUTA</b>	<b>RISPOSTA FINALE RICEVUTA</b>
	Nel recente passato (nell'ultimo anno) è stato coinvolto in un incidente critico sul luogo di lavoro?	Sì/NO	Sì/NO
	È a conoscenza di una SOP interna cui può fare riferimento per informarsi sulla gestione degli incidenti critici?	Sì/NO	Sì/NO
	Quanto è efficace l'attuale sistema di gestione del personale coinvolto in un incidente critico? (1 — per niente efficace, 5 — molto efficace).	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Dispone di informazioni su chi contattare e su cosa occorre fare (segnalazione) in caso di incidente critico?	Sì/NO	Sì/NO
	Ritiene sufficiente il sostegno attualmente fornito ai richiedenti per prevenire gli incidenti critici?	Sì/NO	Sì/NO

<sup>(22)</sup> Queste funzioni dovranno essere adeguate a seconda della terminologia utilizzata dall'autorità.

<b>Sesta norma: sviluppo di capacità</b>		<b>RISPOSTA INIZIALE RICEVUTA</b>	<b>RISPOSTA FINALE RICEVUTA</b>
	Quest'anno ha frequentato corsi di formazione pertinenti sul tema del benessere (ad esempio gestione dello stress, autoassistenza/comunicazione ecc.)?	SÌ/NO	SÌ/NO
	È a conoscenza dell'organizzazione di sessioni di aggiornamento?	SÌ/NO	SÌ/NO
	Le modalità di erogazione della maggior parte dei corsi di formazione sono state all'atto pratico sufficientemente applicabili alla situazione lavorativa quotidiana? (1 — per niente, 5 — moltissimo).	1 — 2 — 3 — 4 — 5	1 — 2 — 3 — 4 — 5
<b>Settima norma: sicurezza e protezione</b>		<b>RISPOSTA INIZIALE RICEVUTA</b>	<b>RISPOSTA FINALE RICEVUTA</b>
	Come valuterebbe la Sua sensazione soggettiva di sicurezza sul luogo di lavoro attuale? (1 — per niente soddisfacente, 5 — molto soddisfacente).	1 — 2 — 3 — 4 — 5	1 — 2 — 3 — 4 — 5
	Conosce le gerarchie di segnalazione in caso di incidente di sicurezza o protezione?	SÌ/NO	SÌ/NO
<b>Ottava norma: monitoraggio e valutazione</b>		<b>RISPOSTA INIZIALE RICEVUTA</b>	<b>RISPOSTA FINALE RICEVUTA</b>
	Sono organizzate regolarmente sessioni di feedback in cui sono coinvolti tutti gli agenti al fine di individuare tempestivamente negli stessi potenziali <i>strain</i> ?	SÌ/NO	SÌ/NO
	È d'accordo sul fatto che il feedback dei funzionari di prima linea su questioni relative al benessere del personale sia preso in considerazione in modo adeguato? (1 — per niente d'accordo, 5 — molto d'accordo).	1 — 2 — 3 — 4 — 5	1 — 2 — 3 — 4 — 5
	Ha mai partecipato a un'indagine, a una FGD o a qualcosa di simile o è stato invitato dal Suo superiore gerarchico a condividere i fattori di rischio che ha individuato e che aumentano i livelli di stress Suoi e dei Suoi colleghi?	SÌ/NO/NON SAPREI	SÌ/NO/NON SAPREI
<b>Domande generali conclusive</b>		<b>RISPOSTA INIZIALE RICEVUTA</b>	<b>RISPOSTA FINALE RICEVUTA</b>
	Il personale partecipa e fornisce feedback per l'elaborazione di misure relative al benessere del personale nell'ambito del Suo ambiente di lavoro?	SÌ/NO	SÌ/NO
<b>Domanda a risposta aperta</b>	Se potesse cambiare una cosa per migliorare il benessere del personale nel Suo attuale contesto lavorativo quale sarebbe?		
<b>Solo domanda finale</b>	A Suo parere, da quando è stato introdotto questo argomento ha riscontrato un miglioramento nell'impegno dell'alta dirigenza a investire nel benessere del personale? Sì/No — In caso affermativo, spieghi brevemente in che modo.		Spiegazione:
<b>Solo domanda finale</b>	Dal momento che la Sua autorità ha deciso in modo proattivo di affrontare in maniera più sistematica la questione del benessere del personale ritiene che ciò abbia avuto, in un modo o nell'altro, ripercussioni positive sul Suo personale lavoro quotidiano o sulla Sua voglia di recarsi al lavoro? Sì/No — In caso affermativo, spieghi brevemente in che modo.		Spiegazione:

### 3.3. MONITORAGGIO DEI PROGRESSI COMPIUTI IN MATERIA DI BENESSERE DEL PERSONALE (TERZO STRUMENTO)

Il terzo strumento ha una natura duplice e tiene conto sia dell'analisi dei progressi compiuti in materia di benessere del personale sia dei questionari da utilizzare per monitorare i progressi.

#### 3.3.1. LISTA DI CONTROLLO PER L'ANALISI DEI PROGRESSI COMPIUTI IN MATERIA DI BENESSERE DEL PERSONALE

La **lista di controllo per l'analisi dei progressi compiuti in materia di benessere del personale** di cui alla tabella 3 è un esempio di come i funzionari incaricati del monitoraggio e della valutazione possono seguire i progressi compiuti durante un periodo di tempo prestabilito per ciascuna delle otto norme in materia di benessere del personale, tenendo conto di tutti i parametri di qualità collegati. La lista di controllo proposta utilizza un codice a colori e indica immediatamente le norme conseguite (verdi), quelle quasi conseguite (ambra) e quelle che necessitano ancora di ulteriore attenzione (rosse). Questa lista di controllo consente ai dirigenti di individuare immediatamente i progressi compiuti in merito alle varie norme e ai parametri di qualità collegati. Mentre alcune autorità dei paesi UE+ potrebbero mirare a tutte e otto le norme, altre potrebbero decidere di concentrarsi solo su una o due a seconda del livello di avanzamento o di necessità delle norme in tale contesto. Infine, questo strumento evidenzia anche ambiti che sembrano «poco chiari» e consente di verificare se i risultati sono variabili, ad esempio se quelli verdi sono rimasti verdi o se le variazioni sono notevoli e i risultati sono tornati alla precedente fase ambra o rossa dopo un determinato periodo.

**TABELLA 3. Lista di controllo per l'analisi dei progressi compiuti in materia di benessere del personale**

● **A** conseguita/attuata, ● **B** parzialmente conseguita/attuata, ● **C** non ancora conseguita/attuata, ● **D** non saprei

NORMA	DESCRIZIONE	PARAMETRI DI QUALITÀ	A	B	C	D
1: documentazione e informazione	<i>Le autorità dispongono di una strategia documentata per il benessere del personale che viene comunicata attraverso canali pertinenti e concordati.</i>	Una strategia per il benessere del personale stabilisce le modalità di definizione del benessere del personale e le misure in atto per sostenere il personale.	●	●	●	●
		Sono predisposte delle SOP.	●	●	●	●
		La strategia in materia di benessere del personale è facilmente accessibile, concreta e in una lingua che tutto il personale è in grado di comprendere.	●	●	●	●
		Tutto il personale è sistematicamente informato in merito alla strategia, al piano d'azione e alle misure per il benessere del personale disponibili e alle modalità di accesso al sostegno.	●	●	●	●
2: valutazione e screening	<i>Le autorità consentono ai dirigenti di acquisire le competenze di base per sottoporre a valutazione e screening le loro squadre riguardo a questioni relative al benessere del personale.</i>	I dipartimenti RU e i dirigenti hanno le competenze per elaborare descrizioni chiare delle mansioni e domande pertinenti per i colloqui ai fini della selezione.	●	●	●	●
		I dirigenti sono qualificati per individuare lo <i>strain</i> fisiologico e psicologico di base e le esigenze dei componenti delle loro squadre	●	●	●	●
3: comunicazione	<i>Le autorità promuovono una comunicazione chiara e globale attraverso molteplici piattaforme e canali concordati.</i>	I dirigenti e il personale si impegnano avvalendosi di competenze di comunicazione pertinenti, veritiere, trasparenti e rispettose.	●	●	●	●
		È istituita una struttura che consente a tutto il personale di partecipare a formati di scambio personale sia sui compiti professionali che sul benessere con i rispettivi superiori gerarchici.	●	●	●	●
4: prevenzione	<i>Le autorità adottano misure preventive sostenibili per promuovere e tutelare la salute mentale tra i loro dipendenti.</i>	Gli agenti e i dirigenti hanno accesso a un'ampia gamma di sessioni di formazione per individuare i segnali di stress, prevenire lo stress e promuovere la salute mentale in generale.	●	●	●	●
		Gli agenti e i dirigenti hanno accesso ad attività e servizi di sostegno (forniti internamente e/o esternamente).	●	●	●	●
		Gli agenti e i dirigenti hanno accesso ad attività di promozione della salute.	●	●	●	●

NORMA	DESCRIZIONE	PARAMETRI DI QUALITÀ	A	B	C	D
5: risposta a incidenti critici	<i>Le autorità forniscono un sostegno specifico al personale che ha subito un incidente critico.</i>	In seno all'autorità è nominata una persona (o una squadra) di fiducia indipendente e formata, che può essere consultata in caso di incidenti critici.				
		Esistono orientamenti chiari per i dirigenti sulle modalità di follow-up a seguito di un incidente critico.				
		Gli agenti e i dirigenti hanno informazioni su come richiedere e accedere a un sostegno specifico dopo che si è verificato un incidente critico.				
6: sviluppo di capacità	<i>Le autorità forniscono al loro personale i mezzi per sviluppare competenze adeguate.</i>	Le autorità hanno effettuato una valutazione delle esigenze di formazione e una valutazione sistematica dei programmi di formazione per garantire un'applicazione e un trasferimento efficaci e di alta qualità delle conoscenze nel lavoro quotidiano.				
		Le autorità hanno attuato un'ampia gamma di sessioni di formazione personalizzate e standardizzate				
		Le autorità offrono ulteriori formati pertinenti di sviluppo professionale al fine di garantire il trasferimento di conoscenze				
7: sicurezza e protezione	<i>Le autorità attuano e comunicano orientamenti concreti in materia di salute, sicurezza e protezione sulla base di un'analisi dei rischi in vari contesti di lavoro (anche sul campo).</i>	Gli agenti e i dirigenti sono informati delle gerarchie di segnalazione a cui rivolgersi in caso di altri incidenti di emergenza/sicurezza oltre agli incidenti critici.				
		Gli agenti e i dirigenti ricevono informazioni sull'accesso a misure/istruzioni relative a salute, sicurezza e protezione.				
		Le autorità monitorano i rischi di ciascun luogo di lavoro in un processo di gestione dei rischi continuo e in evoluzione, con la partecipazione di funzionari di prima linea, al fine di adeguare le misure di sicurezza/protezione se necessario.				
8: monitoraggio e valutazione	<i>Le autorità monitorano e valutano regolarmente l'efficacia delle misure per il benessere del personale introdotte e tengono conto degli insegnamenti tratti.</i>	Esiste una metodologia di monitoraggio e valutazione volta a verificare l'efficacia delle misure per il benessere del personale introdotte.				
		Sono effettuati periodicamente esercizi di monitoraggio e valutazione che prevedono la gestione dei rischi <sup>(23)</sup> correlati allo stress.				

<sup>(23)</sup> Si rimanda all'allegato 6 «Modello di valutazione dei rischi» per un modello di valutazione dei rischi e per una spiegazione del ciclo di valutazione dei rischi.

### 3.3.2. QUESTIONARI PER IL MONITORAGGIO DEI PROGRESSI COMPIUTI IN MATERIA DI BENESSERE DEL PERSONALE

I questionari sulla qualità del benessere del personale devono essere utilizzati con i dirigenti, il personale addetto alle risorse umane e i funzionari di prima linea e potrebbero essere leggermente modificati quando utilizzati con gli specialisti interni/esterni. I questionari sono uno strumento per raccogliere dati sui progressi compiuti nell'attuazione delle norme in materia di benessere del personale e nel conseguimento dei relativi obiettivi. I dati raccolti vengono elaborati e analizzati e possono essere inseriti nella lista di controllo per il monitoraggio dei progressi proposta nella sezione 3.3.1. I questionari proposti sono condotti sotto forma di colloqui semistrutturati con dirigenti e agenti.

#### Questionario sulla qualità del benessere del personale: dirigenti

<b>NOME DELL'AUTORITÀ/DEL DIPARTIMENTO/DELLA SQUADRA OGGETTO DI VALUTAZIONE:</b>		
<b>DATA DELL'ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO:</b>		
<b>NOME/I DEL VALUTATORE/DEI VALUTATORI:</b>		
<b>ESEMPI DI DOMANDE PER CHIEDERE ALLE FONTI DI DATI/ AGLI INTERVISTATI DI RILEVARE IL PQ PROPOSTO E GLI INDICATORI COLLEGATI</b>		<b>RISPOSTA DELLE FONTI DI DATI (DIRIGENTI, RU, SPECIALISTI ecc.)</b>
<b>Prima norma: documentazione e informazione</b>		
<b>Domande</b>	<b>PQ proposto</b>	<b>Osservazioni</b>
Esiste un processo di valutazione delle esigenze relativo alla formulazione della politica in materia di benessere del personale? Fornisca precisazioni.	<p><b>Primo PQ.</b> Una strategia per il benessere del personale stabilisce le modalità di definizione del benessere del personale e le misure in atto per sostenere il personale.</p> <p><b>Secondo PQ.</b> Sono predisposte delle SOP.</p> <p><b>Terzo PQ.</b> La strategia in materia di benessere del personale è facilmente accessibile, concreta e in una lingua che tutto il personale è in grado di comprendere.</p> <p><b>Quarto PQ.</b> Tutto il personale è sistematicamente informato in merito alla strategia, al piano d'azione e alle misure per il benessere del personale disponibili e alle modalità di accesso al sostegno.</p>	
Esiste un documento relativo alla politica sul benessere del personale? Fornisca precisazioni. Il documento relativo alla politica sul benessere del personale è accessibile a tutto il personale?		
L'alta dirigenza ha approvato/avallato ufficialmente questo documento?		
La politica in materia di benessere del personale è collegata a un piano d'azione per il benessere del personale?		
La politica sul benessere del personale è stata rivista/aggiornata dalla sua istituzione? Fornisca precisazioni.		
In che modo la Sua autorità garantisce che tutti gli agenti siano a conoscenza delle offerte per il benessere del personale disponibili e di come accedervi, ad esempio attraverso una SOP?		
Quali sono i canali di informazione utilizzati per informare gli agenti delle attività per il benessere del personale (opuscoli, volantini, locandine, sessioni informative, altro)?		
Il programma di inserimento degli agenti prevede informazioni sulle offerte per il benessere del personale disponibili?		
La Sua autorità dispone di un indirizzo e-mail che consente agli agenti di rivolgersi alle unità competenti e di chiedere informazioni sulle attività per il benessere del personale?		

Seconda norma: valutazione e screening		
Domande	PQ proposto	Osservazioni
A Suo parere, le descrizioni delle mansioni sono formulate in modo chiaro per attirare i candidati adatti?	<p><b>Primo PQ.</b> I dipartimenti RU e i dirigenti hanno le competenze per elaborare descrizioni chiare delle mansioni e domande pertinenti per i colloqui ai fini della selezione.</p> <p><b>Secondo PQ.</b> I dirigenti sono qualificati per individuare lo <i>strain</i> fisiologico e psicologico di base e le esigenze dei componenti delle loro squadre.</p>	
Le domande sulla gestione dello stress e sull'autoassistenza rientrano nel processo di selezione?		
Organizza corsi di formazione per i dirigenti e i dipartimenti Risorse umane per sottoporre a valutazione/screening a livello professionale gli agenti per quanto riguarda il benessere (ad esempio come individuare i segnali di disagio, burnout)?		
In caso affermativo, che tipo di corsi di formazione, quante sessioni per tipo di corso di formazione, quanti partecipanti in percentuale rispetto al numero complessivo di dirigenti e di personale addetto alle RU?		
Ha mai partecipato a un'indagine sulla soddisfazione professionale del personale? In caso affermativo, con quale frequenza si svolgono?		
Terza norma: comunicazione		
Domande	PQ proposto	Osservazioni
Per gli agenti e i dirigenti sono organizzati corsi interni di formazione per l'inserimento che contemplano capacità di comunicazione (efficaci)?	<p><b>Primo PQ.</b> I dirigenti e il personale si impegnano avvalendosi di competenze di comunicazione pertinenti, veritiere, trasparenti e rispettose.</p> <p><b>Secondo PQ.</b> È istituita una struttura che consente a tutto il personale di partecipare a formati di scambio personale sia sugli impegni professionali che sul benessere con i rispettivi superiori gerarchici.</p>	
In caso affermativo, quante sessioni di formazione sono state svolte nel periodo in questione e con quanti partecipanti (in percentuale di tutti i nuovi operatori)?		
Ha organizzato riunioni individuali periodiche sul rendimento e sul benessere? Queste si svolgono con una visione a 360° (vale a dire un certo numero di dipendenti — senior/junior/stesso livello — fornisce un feedback)? Fornisca precisazioni.		
Esiste una procedura in base alla quale gli agenti possono chiedere riunioni individuali con i dirigenti (se necessario e su temi quali il benessere e/o le prestazioni)?		
In che modo garantisce che il feedback sulle prestazioni fornito dai dirigenti al personale sia regolare e costruttivo?		
Effettua sondaggi di feedback sulla gestione e sulla comunicazione con il personale?		
In caso affermativo, ha apportato modifiche alle Sue politiche di comunicazione in materia di benessere del personale sulla base dei risultati dell'indagine?		

Quarta norma: prevenzione		
Domande	PQ proposto	Osservazioni
Sono organizzati regolarmente corsi di formazione per gli agenti, per Lei in qualità di dirigente, per il personale addetto alle RU o per gli specialisti su come prevenire stress e burnout, stabilire confini ecc.?	<p><b>Primo PQ.</b> Gli agenti e i dirigenti hanno accesso a un'ampia gamma di sessioni di formazione per individuare i segnali di stress, prevenire lo stress e promuovere la salute mentale in generale.</p> <p><b>Secondo PQ.</b> Gli agenti e i dirigenti hanno accesso ad attività e servizi di sostegno (forniti internamente e/o esternamente).</p> <p><b>Terzo PQ.</b> Gli agenti e i dirigenti hanno accesso ad attività di promozione della salute.</p>	
Qual è il numero di sessioni di formazione organizzate, il numero di agenti che vi partecipano in percentuale di tutti gli agenti, il numero di dirigenti che vi partecipano in percentuale di tutti i dirigenti?		
Organizza corsi di aggiornamento sugli stessi argomenti? In caso affermativo, quante sessioni e il numero di agenti/ dirigenti che vi partecipano in percentuale di tutti gli agenti/i dirigenti?		
Può elencare le attività di intervento/sostegno per il benessere del personale introdotte dalla Sua autorità?		
Esiste un referente (o esistono referenti) all'interno dell'autorità incaricato(i) di occuparsi del personale in difficoltà (ad esempio squadra addetta allo stress, squadra integrata per gli incidenti, comitato per il benessere del personale, consulenti per il benessere del personale)?		
Questi servizi di sostegno sono accessibili anche agli agenti inviati in missione in un altro Stato membro come sostegno di esperti esterni?		
Esiste un equilibrio di genere tra il personale incaricato che svolge tali servizi?		
La Sua autorità dispone di una SOP sull'offerta di sostegno/ attività? La SOP è accessibile al personale e attraverso quali canali?		
Cosa fa quando vede un collega in condizioni di forte stress? Ad esempio, se un agente commette improvvisamente errori insoliti nel suo lavoro che hanno un impatto negativo sulla squadra e sulle prestazioni in generale, in che modo risponde a tale situazione? Fornisca precisazioni.		
Esiste un elenco di specialisti interni/esterni disponibile e accessibile a tutto il personale a cui rivolgersi in caso di necessità?		
Questi servizi sono offerti gratuitamente?		

Quinta norma: risposta a incidenti critici		
Domande	PQ proposto	Osservazioni
Sa chi è responsabile di prestare sostegno in caso di incidente critico (squadra/persona)? Quali sono i loro ruoli e le loro responsabilità?	<p><b>Primo PQ.</b> In seno all'autorità è nominata una persona (o una squadra) di fiducia indipendente e formata, che può essere consultata in caso di incidenti critici.</p> <p><b>Secondo PQ.</b> Esistono orientamenti chiari per i dirigenti sulle modalità di follow-up a seguito di un incidente critico.</p> <p><b>Terzo PQ.</b> Gli agenti e i dirigenti hanno informazioni su come richiedere e accedere a un sostegno specifico dopo che si è verificato un incidente critico.</p>	
Dispone di una politica/SOP interna che tratti la gestione degli incidenti critici e ne è a conoscenza? Il personale ha accesso a questo documento e attraverso quali canali?		
Ha consultato gli agenti su cosa sarebbe più necessario/utile se fossero coinvolti in un incidente critico?		
A che tipo di sostegno può accedere il personale? Se necessario, è possibile rivolgersi a specialisti (ad esempio psicologi)?		
Si sente pronto a gestire un incidente critico nel caso si verifichi?		
È a conoscenza di incidenti critici che si sono verificati? L'autorità registra sistematicamente tali incidenti?		
Sesta norma: sviluppo di capacità		
Domande	PQ proposto	Osservazioni
Effettua una o più valutazioni delle esigenze al fine di elaborare il programma di formazione e prendere decisioni in merito allo stesso da proporre presso la Sua autorità? Fornisca precisazioni.	<p><b>Primo PQ.</b> Le autorità hanno effettuato una valutazione delle esigenze di formazione e una valutazione sistematica dei programmi di formazione per garantire un'applicazione e un trasferimento efficaci e di alta qualità delle conoscenze nel lavoro quotidiano.</p> <p><b>Secondo PQ.</b> Le autorità hanno attuato un'ampia gamma di sessioni di formazione personalizzate e standardizzate.</p> <p><b>Terzo PQ.</b> Le autorità offrono ulteriori formati pertinenti di sviluppo professionale al fine di garantire il trasferimento di conoscenze.</p>	
Il personale (dirigenti/funzionari di prima linea) ha partecipato quest'anno a una formazione sul benessere del personale? Quali sono stati gli argomenti trattati?		
Quanti corsi di formazione/sessioni di formazione si sono tenuti? Quanti partecipanti (agenti/dirigenti) in percentuale del numero complessivo di agenti/dirigenti?		
Offre sessioni di aggiornamento? In caso affermativo, su quali argomenti? Quante? Numero di partecipanti in percentuale del numero complessivo di agenti/dirigenti?		
La Sua autorità propone formati di formazione alternativi, quali corsi di formazione inter pares oppure online? Fornisca precisazioni.		
I dirigenti/gli agenti hanno bisogno di ulteriore formazione? Spieghi la tipologia, le ragioni e le modalità di tali eventuali sessioni di formazione.		
Dispone di strumenti per valutare i programmi di formazione e/o effettua valutazioni?		
Rivede e aggiorna periodicamente il Suo programma di formazione? Fornisca precisazioni.		

Settima norma: sicurezza e protezione		
Domande	PQ proposto	Osservazioni
I dirigenti e gli agenti dispongono di informazioni sufficienti sull'accesso alle misure relative a salute, sicurezza e protezione? In caso affermativo, in che modo i dirigenti/gli agenti ottengono tali informazioni? Quali sono i canali per accedere a/ottenere queste informazioni?	<p><b>Primo PQ.</b> Gli agenti e i dirigenti sono informati delle gerarchie di segnalazione a cui rivolgersi in caso di altri incidenti di emergenza/sicurezza oltre agli incidenti critici.</p> <p><b>Secondo PQ.</b> Gli agenti e i dirigenti ricevono informazioni sull'accesso a misure/istruzioni relative a salute, sicurezza e protezione.</p> <p><b>Terzo PQ.</b> Le autorità monitorano i rischi di ciascun luogo di lavoro in un processo di gestione dei rischi continuo e in evoluzione, con la partecipazione di funzionari di prima linea, al fine di adeguare le misure di sicurezza/protezione se necessario.</p>	
Conosce le gerarchie di segnalazione in caso di incidente di sicurezza e protezione? Fornisca precisazioni.		
Si svolgono attività regolari di monitoraggio e valutazione dei rischi dei luoghi di lavoro? I funzionari di prima linea sono coinvolti in questo processo?		
Vengono apportate modifiche qualora emergano nuove necessità nel settore della sicurezza e della protezione? Fornisca precisazioni.		
Ottava norma: monitoraggio e valutazione		
Domande	PQ proposto	Osservazioni
È stata elaborata una metodologia per monitorare il benessere del personale? In caso affermativo, aggiorna la metodologia (sulla base, ad esempio, degli obiettivi annuali in materia di benessere del personale)?	<p><b>Primo PQ.</b> Esiste una metodologia di monitoraggio e valutazione volta a verificare l'efficacia delle misure per il benessere del personale introdotte.</p> <p><b>Secondo PQ.</b> Sono effettuati periodicamente esercizi di monitoraggio e valutazione che prevedono la gestione dei rischi correlati allo stress.</p>	
Che tipo di attività di monitoraggio svolge? Fornire ulteriori precisazioni (ad esempio indagine sul feedback del personale, monitoraggio dell'attuazione delle attività).		
Il feedback costruttivo e critico ricevuto è utilizzato per aggiornare le misure in materia di benessere del personale e/o la politica sul benessere del personale?		
Sono organizzate regolarmente sessioni di feedback in cui sono coinvolti tutti gli agenti al fine di individuare tempestivamente negli stessi potenziali <i>strain</i> ?		
Che tipo di attività/misure in materia di benessere del personale sono attualmente messe in atto? Fornisca precisazioni.		
Esistono dati sul numero di agenti che partecipano regolarmente a tali attività o attuano tali misure?		
È stata elaborata una metodologia per monitorare il benessere del personale? In caso affermativo, aggiorna la metodologia (sulla base, ad esempio, degli obiettivi annuali in materia di benessere del personale)?		

**Grazie della collaborazione!**

**Questionario sulla qualità del benessere del personale: funzionari di prima linea addetti all'asilo e all'accoglienza.** Questo strumento sostiene la valutazione della qualità dei servizi forniti dall'autorità e si concentra sui feedback ricevuti dai funzionari di prima linea, compresi gli esperti esterni inviati in missione.

NOME DELL'AUTORITÀ/DEL DIPARTIMENTO/DELLA SQUADRA OGGETTO DI VALUTAZIONE:		
DATA DELL'ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO:		
NOME/I DEL VALUTATORE/DEI VALUTATORI:		
ESEMPI DI DOMANDE PER CHIEDERE ALLE FONTI DI DATI/ AGLI INTERVISTATI DI RILEVARE IL PQ PROPOSTO E GLI INDICATORI COLLEGATI		RISPOSTA DA FONTI DI DATI (FUNZIONARI DI PRIMA LINEA)
<b>Prima norma: documentazione e informazione</b>		
Domande	PQ proposto	Osservazioni
Ha partecipato a un'indagine di valutazione delle esigenze in materia di benessere del personale? Fornisca precisazioni.	<p><b>Primo PQ.</b> Una strategia per il benessere del personale stabilisce le modalità di definizione del benessere del personale e le misure in atto per sostenere il personale.</p> <p><b>Secondo PQ.</b> Sono predisposte delle SOP.</p> <p><b>Terzo PQ.</b> La strategia in materia di benessere del personale è facilmente accessibile, concreta e in una lingua che tutto il personale è in grado di comprendere.</p> <p><b>Quarto PQ.</b> Tutto il personale è sistematicamente informato in merito alla strategia, al piano d'azione e alle misure per il benessere del personale disponibili e alle modalità di accesso al sostegno.</p>	
La Sua autorità dispone di un documento relativo alla politica sul benessere del personale? Ha accesso a questo documento?		
È a conoscenza di eventuali aggiornamenti apportati al documento relativo alla politica sul benessere del personale?		
È a conoscenza delle offerte in materia di benessere del personale a Sua disposizione e quali sono i canali attraverso i quali riceve queste informazioni?		
Ha accesso a opuscoli, volantini, locandine ecc. che pubblicizzano le attività per il benessere del personale disponibili? In che formato sono disponibili? Questi formati sono utili?		
Ha partecipato a sessioni informative sulle offerte per il benessere del personale disponibili? Fornisca precisazioni.		
Conosce un indirizzo/un agente dedicato al quale può rivolgere domande e richieste riguardo al benessere del personale?		
<b>Seconda norma: valutazione e screening</b>		
Domande	PQ proposto	Osservazioni
Durante la selezione o l'inserimento Le sono state poste domande sulle capacità di gestione dello stress e sulle attività di autoassistenza?	<p><b>Primo PQ.</b> I dipartimenti RU e i dirigenti hanno le competenze per elaborare descrizioni chiare delle mansioni e domande pertinenti per i colloqui ai fini della selezione.</p> <p><b>Secondo PQ.</b> I dirigenti sono qualificati per individuare lo <i>strain</i> fisiologico e psicologico di base e le esigenze dei componenti delle loro squadre.</p>	
È stato invitato a partecipare a un'indagine di feedback sul benessere del personale? Fornisca precisazioni.		
Ha partecipato a un colloquio diretto o a un focus group per ottenere un feedback sulla qualità del benessere del personale?		
Le è stato chiesto di fornire un feedback a 360° sulle prestazioni del Suo dirigente o dei Suoi dirigenti o dei Suoi colleghi? In caso affermativo, in che forma?		

Terza norma: comunicazione		
Domande	PQ proposto	Osservazioni
Ha frequentato un programma di formazione per l'inserimento quando è entrato a far parte dell'autorità per acquisire familiarità con il lavoro, le squadre, i compiti, la logistica ecc.?	<p><b>Primo PQ.</b> I dirigenti e il personale si impegnano avvalendosi di competenze di comunicazione pertinenti, veritiere, trasparenti e rispettose.</p> <p><b>Secondo PQ.</b> È istituita una struttura che consente a tutto il personale di partecipare a formati di scambio personale sia sugli impegni professionali che sul benessere con i rispettivi superiori gerarchici.</p>	
Partecipa a riunioni individuali sulle prestazioni e sul benessere con il Suo dirigente diretto? In caso affermativo, con quale frequenza si tengono riunioni di questo tipo?		
Ha fatto richiesta di riunioni individuali sulle prestazioni e sul benessere? In caso affermativo, il Suo dirigente ha risposto a tale richiesta?		
Il feedback che il Suo dirigente diretto fornisce in merito alle Sue prestazioni è costruttivo e utile?		
Ha partecipato a un sondaggio di feedback sulla gestione e la comunicazione per valutare l'efficacia e la trasparenza della comunicazione per quanto riguarda il benessere del personale?		
È a conoscenza di un elenco di specialisti interni/esterni disponibile e accessibile a tutto il personale a cui rivolgersi in caso di necessità (psicologi ecc.)?		
Quarta norma: prevenzione		
Domande	PQ proposto	Osservazioni
Ha partecipato a sessioni di formazione per la promozione della salute mentale sulla prevenzione dello stress e del burnout, sulla definizione di confini ecc.?	<p><b>Primo PQ.</b> Gli agenti e i dirigenti hanno accesso a un'ampia gamma di sessioni di formazione per individuare i segnali di stress, prevenire lo stress e promuovere la salute mentale in generale.</p> <p><b>Secondo PQ.</b> Gli agenti e i dirigenti hanno accesso ad attività e servizi di sostegno (forniti internamente e/o esternamente).</p> <p><b>Terzo PQ.</b> Gli agenti e i dirigenti hanno accesso ad attività di promozione della salute.</p>	
Ha partecipato a sessioni di aggiornamento sulla salute mentale? In caso affermativo, che tipo di sessioni di formazione e perché è stato selezionato per parteciparvi?		
Può elencare alcune delle attività per il benessere del personale introdotte dalla Sua autorità?		
Esiste un referente (o esistono referenti) all'interno dell'autorità incaricato(i) di occuparsi del personale in difficoltà (ad esempio squadra addetta allo stress, squadra integrata per gli incidenti, comitato per il benessere del personale, consulenti del personale)?		
Esiste un equilibrio di genere tra il personale incaricato che svolge tali servizi?		
[Agli esperti inviati in missione] Si sente sufficientemente preparato per la Sua missione e può accedere alle attività relative al benessere del personale durante la Sua assenza?		
È a conoscenza della SOP sull'offerta di sostegno/attività presso la Sua autorità? Attraverso quale canale può accedere alla SOP?		
Cosa fa quando vede un collega in condizioni di forte stress? Ad esempio, se un agente commette improvvisamente errori insoliti nel suo lavoro che hanno un impatto negativo sulla squadra e sulle prestazioni in generale, in che modo risponde a tale situazione? Fornisca precisazioni.		
Esiste un elenco di specialisti interni/esterni disponibile e accessibile a tutto il personale a cui rivolgersi in caso di necessità?		
Questi servizi sono offerti gratuitamente?		

Quinta norma: risposta a incidenti critici		
Domande	PQ proposto	Osservazioni
Dispone di una politica/SOP interna che tratti la gestione degli incidenti critici e sa di cosa si tratta?	<p><b>Primo PQ.</b> In seno all'autorità è nominata una persona (o una squadra) di fiducia indipendente e formata, che può essere consultata in caso di incidenti critici.</p> <p><b>Secondo PQ.</b> Esistono orientamenti chiari per i dirigenti sulle modalità di follow-up a seguito di un incidente critico.</p> <p><b>Terzo PQ.</b> Gli agenti e i dirigenti hanno informazioni su come richiedere e accedere a un sostegno specifico dopo che si è verificato un incidente critico.</p>	
Come Le è stata comunicata e spiegata la SOP? Ritieni di averla compresa in modo adeguato?		
È stato consultato in merito a ciò che sarebbe più necessario/utile se fosse esposto a un incidente critico?		
Sa cosa occorre fare (compilazione di una relazione di incidente) e chi ne è responsabile in caso di incidente critico?		
Dispone di informazioni su chi può contattare in caso di incidente critico?		
A quale tipo di sostegno ha la possibilità di accedere? Se necessario, è possibile rivolgersi a specialisti (esterni) (ad esempio psicologi)?		
Si sente preparato e supportato per gestire un incidente critico qualora si verifici?		
Sesta norma: sviluppo di capacità		
Domande	PQ proposto	Osservazioni
Ha partecipato a sessioni di formazione relative al benessere del personale? Quali sono stati gli argomenti trattati? A quante diverse sessioni di formazione ha partecipato?	<p><b>Primo PQ.</b> Le autorità hanno effettuato una valutazione delle esigenze di formazione e una valutazione sistematica dei programmi di formazione per garantire un'applicazione e un trasferimento efficaci e di alta qualità delle conoscenze nel lavoro quotidiano.</p> <p><b>Secondo PQ.</b> Le autorità hanno attuato un'ampia gamma di sessioni di formazione personalizzate e standardizzate.</p> <p><b>Terzo PQ.</b> Le autorità offrono ulteriori formati pertinenti di sviluppo professionale al fine di garantire il trasferimento di conoscenze.</p>	
Al personale sono regolarmente impartite sessioni di formazione su come prevenire stress e burnout, stabilire confini ecc.?		
Ha partecipato a sessioni di aggiornamento? In caso affermativo, su quali argomenti?		
Ritieni che gli agenti abbiano bisogno di ulteriore formazione? In caso affermativo, fornisca precisazioni.		
Le sono stati proposti e/o ha frequentato formati di formazione alternativi, quali corsi di formazione inter pares oppure online?		
È stato invitato a partecipare a un'indagine di valutazione del programma di formazione presso la Sua organizzazione?		

Settima norma: sicurezza e protezione		
Domande	PQ proposto	Osservazioni
Ritiene di disporre di informazioni sufficienti sull'accesso alle misure relative a salute, sicurezza e protezione? In caso affermativo, come si ottengono queste informazioni?	<p><b>Primo PQ.</b> Gli agenti e i dirigenti sono informati delle gerarchie di segnalazione a cui rivolgersi in caso di altri incidenti di emergenza/ sicurezza oltre agli incidenti critici.</p> <p><b>Secondo PQ.</b> Gli agenti e i dirigenti ricevono informazioni sull'accesso a misure/istruzioni relative a salute, sicurezza e protezione.</p> <p><b>Terzo PQ.</b> Le autorità monitorano i rischi di ciascun luogo di lavoro in un processo di gestione dei rischi continuo e in evoluzione, con la partecipazione di funzionari di prima linea, al fine di adeguare le misure di sicurezza/protezione se necessario.</p>	
Conosce le gerarchie di segnalazione in caso di incidente di sicurezza e protezione?		
Sa se il Suo posto di lavoro è regolarmente sottoposto al monitoraggio e alla valutazione dei rischi? In caso affermativo, Lei o i funzionari di prima linea siete stati coinvolti in questo processo?		
Il feedback fornito da Lei/dai funzionari di prima linea è considerato a sufficienza?		
Sa se vengono apportate modifiche qualora emergano nuove necessità riguardo alla sicurezza e alla protezione? Fornisca precisazioni.		
Ottava norma: monitoraggio e valutazione		
Domande	PQ proposto	Osservazioni
Ritiene che il feedback critico ricevuto dal personale sia stato integrato nella politica sul benessere del personale e negli aggiornamenti delle attività?	<p><b>Primo PQ.</b> Esiste una metodologia di monitoraggio e valutazione volta a verificare l'efficacia delle misure per il benessere del personale introdotte.</p> <p><b>Secondo PQ.</b> Sono effettuati periodicamente esercizi di monitoraggio e valutazione che prevedono la gestione dei rischi correlati allo stress.</p>	
Che tipo di attività in materia di benessere del personale sono attualmente messe in atto? Fornisca precisazioni.		
Le è stato chiesto di fornire un feedback sull'utilità delle attività per il benessere del personale? Fornisca precisazioni.		
Ha accesso alle relazioni sulle tendenze in materia di benessere del personale redatte sulla base del monitoraggio e della valutazione?		

**Grazie della collaborazione!**



## **4. RELAZIONI DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE**

Come indicato, i risultati delle attività di monitoraggio devono essere analizzati, organizzati, elaborati e documentati. Le relazioni di sintesi devono essere condivise con gli opportuni referenti dell'autorità che le condivideranno a loro volta con l'alta dirigenza o i dirigenti e con i loro agenti. I risultati dovrebbero essere utilizzati tempestivamente per definire e potenzialmente rivedere le misure messe in atto ove necessario. A tal fine è necessario che una persona/squadra sia chiaramente indicata come responsabile del follow-up delle raccomandazioni e dei risultati illustrati nella relazione. Le nuove buone pratiche individuate devono essere messe in evidenza e integrate ove possibile e ritenuto utile.

Il funzionario incaricato del monitoraggio e della valutazione che redige la relazione dovrebbe tenere presenti questi elementi fondamentali <sup>(24)</sup>:

- sommario;
- presentazione con alcuni dei punti salienti/risultati principali;
- introduzione;
- antefatti e contesto;
- metodologia utilizzata per il monitoraggio/la valutazione;
- presentazione dei risultati: i risultati della valutazione sono presentati mettendoli in relazione con i criteri stabiliti (pertinenza, efficacia, efficienza, impatto, valore aggiunto) e sono chiaramente collegati alla strategia per il benessere del personale e alle misure collegate;
- conclusioni relative al genere e alla diversità;
- conclusioni e raccomandazioni;
- insegnamenti tratti e buone pratiche;
- direzione da seguire.

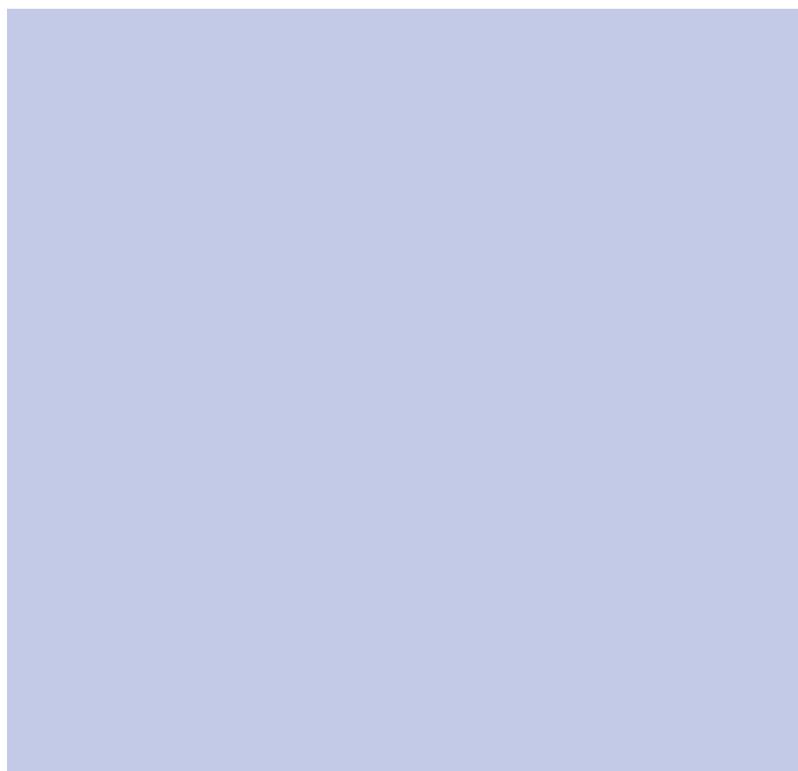
Allegati:

- numero di persone e funzioni contattate durante la valutazione;
- catalogo delle domande/altri strumenti utilizzati;
- relazioni esaminate (se del caso).

---

<sup>(24)</sup> Adattamento dell'Ufficio delle Nazioni Unite contro la droga e il crimine, *Evaluation Handbook: Guidance for designing, conducting and using independent evaluation*, Vienna, 2017, pag. 42.

# ALLEGATI



## ALLEGATO 1. DEFINIZIONI

Nella presente guida l'espressione **benessere del personale** <sup>(25)</sup> è utilizzata in modo generico come riferimento a politiche e misure rivolte al benessere sia fisico che emotivo dei dipendenti. Benessere del personale si riferisce al mantenimento della salute e della sicurezza in ogni aspetto riguardante le attività lavorative. A tal fine, i datori di lavoro valutano i **rischi** ai quali il personale può essere esposto nell'ambiente di lavoro e mettono in atto misure preventive e protettive, fra cui assicurare che ogni agente abbia ricevuto le **informazioni** e la **formazione** necessarie in fatto di salute e sicurezza.

Per **benessere** <sup>(26)</sup> sul lavoro si intende la salute fisica e la realizzazione morale e sociale, e non solo l'assenza di infortuni o malattie professionali. Tra gli aspetti positivi del benessere sul lavoro figurano l'autoaccettazione, l'autonomia, l'entusiasmo, lo sviluppo professionale, lo scopo, le relazioni positive con gli altri e la crescita personale <sup>(27)</sup>.

Lo **stress** <sup>(28)</sup> è definito in termini di interazioni dinamiche tra l'individuo e il suo ambiente e spesso si evince dall'esistenza di un adattamento persona-ambiente problematico e dalle reazioni emotive alla base di tali interazioni.

Lo **stress lavoro-correlato** <sup>(29)</sup> si verifica quando la pressione dovuta alle esigenze lavorative e ad altri *stressor* correlati al lavoro diventa eccessiva e prolungata rispetto alle proprie risorse, capacità e abilità di *coping*.

Vi è una distinzione tra i concetti di **stress lavoro-correlato** e **sfide sul lavoro** <sup>(30)</sup>. Affrontare sfide sul lavoro può stimolare psicologicamente e fisicamente una persona e incoraggiarla ad acquisire nuove competenze. Percepire il lavoro come una sfida è importante per lo sviluppo e il mantenimento di un ambiente di lavoro psicologicamente sano. La sensazione di stress comporta invece uno stato psicologico negativo con componenti cognitive ed emotive che incidono sulla [salute sia dell'individuo che dell'organizzazione](#).

Il persistere di reazioni di stress (cognitive, emotive, comportamentali e psicologiche) per un periodo prolungato può tradursi in [effetti \(sulla salute\)](#) più permanenti e meno

---

<sup>(25)</sup> Your Europe, «Salute e sicurezza sul lavoro», 2020.

<sup>(26)</sup> EU-OSHA, «[Work-life balance — managing the interface between family and working life](#)», OSHwiki, 2015. In senso lato, il benessere deriva dal soddisfacimento delle proprie importanti esigenze e dalla realizzazione degli obiettivi e dei piani fissati per la propria vita. Il benessere implica per le persone valutazioni positive della propria vita, tra cui emozioni, impegno, soddisfazione e intenzioni di natura positiva.

<sup>(27)</sup> «[Growth and transformation](#)», *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal*, n. 12, 2020, pag. 17. Sebbene la felicità e il senso di benessere sul lavoro siano in parte legati al reddito individuale, anche altri fattori vi contribuiscono. A un certo punto il livello di felicità e di soddisfazione personale non è più correlato al livello di reddito.

<sup>(28)</sup> Cox, T., Griffiths, A.J. e Rial-Gonzalez, E., *Ricerca sullo Stress correlato al Lavoro*, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo, 2000.

<sup>(29)</sup> Hassard, J. e Cox, T., «[Work-related stress: nature and management](#)», OSHwiki, 2015.

<sup>(30)</sup> Cox, T., Griffiths, A.J. e Rial-Gonzalez, E., *Ricerca sullo Stress correlato al Lavoro*, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo, 2000.

reversibili. Ne sono esempi [stanchezza cronica](#), [affaticamento da compassione](#), [burnout](#), [trauma vicario](#), [disturbi muscoloscheletrici](#) e [malattie cardiovascolari](#).

L'**affaticamento da compassione** <sup>(31)</sup> si riferisce a un cambiamento nella capacità di una persona di provare empatia per le persone con cui lavora e/o con colleghi e familiari. Un funzionario di prima linea potrebbe essere vittima di affaticamento da compassione dopo anni di esposizione alle storie traumatiche condivise dai richiedenti che possono iniziare a sembrargli tutte uguali e a non suscitargli più reazioni.

Il **burnout** <sup>(32)</sup> indica la risposta psicologica di una persona agli *stressor* cronici presenti sul lavoro. Sebbene non sia considerato una patologia, può incidere sullo [stato di salute](#) e richiede potenzialmente attenzione clinica. Il burnout è inoltre interpretato come una crisi nel rapporto con il lavoro in generale.

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

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

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

Il **trauma vicario** <sup>(33)</sup> può riassumersi nel «costo dell'assistenza». Il trauma vicario può essere definito come una reazione intensa e la percezione di sintomi di trauma da parte di persone esposte alle esperienze traumatiche altrui. Riguarda spesso i funzionari che lavorano con i richiedenti nel contesto dell'asilo. Il trauma vicario è cumulativo ed è un processo che si sviluppa nel tempo. Rappresenta un cambiamento nella propria visione del mondo. Per le persone che subiscono un trauma vicario, diventa difficile stabilire confini con i richiedenti con cui lavorano. Così come risulta difficile lasciare l'ufficio a fine giornata. Può anche comportare una perdita di interesse e speranza.

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

<sup>(32)</sup> EU-OSHA, «Understanding and preventing worker burnout», OSHwiki, 2013. L'Organizzazione mondiale della sanità considera il burnout un fenomeno occupazionale: «il burn-out è una sindrome concettualizzata come conseguenza di stress cronico sul luogo di lavoro che non è stato gestito con successo», Organizzazione mondiale della sanità, «Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases», 2019.

<sup>(33)</sup> Si vedano anche le informazioni condivise dall'Headington Institute: Pearlman, L.A. e McKay, L., *Vicarious trauma: what can managers do?*, Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

I **rischi psicologici** <sup>(34)</sup> si riferiscono alla probabilità che i pericoli psicosociali legati al lavoro abbiano un impatto negativo sulla salute e la sicurezza degli agenti a causa delle loro **percezioni ed esperienze**. I pericoli psicosociali riguardano aspetti della progettazione e della gestione del lavoro e i relativi contesti sociali e organizzativi che possono provocare danni psicologici o fisici. I rischi psicologici sono stati riconosciuti come una delle **principali sfide contemporanee** per la salute e la sicurezza sul lavoro. I rischi psicologici sono legati a problemi sul lavoro, come lo stress lavoro-correlato e la violenza e le molestie sul luogo di lavoro (definite anche bullismo). Tra gli effetti negativi a livello individuale figurano **problemi di salute e di benessere**, ma anche **problemi legati alle relazioni interpersonali, sia sul lavoro che nella vita privata**.

L'**equilibrio tra vita professionale e vita privata** <sup>(35)</sup> riguarda la soddisfazione e la buona funzionalità sul lavoro e a casa, con conflitti minimi tra i ruoli di una persona. Nel conseguimento dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata dovrebbero essere prese in considerazione tre componenti fondamentali interconnesse: 1) «equilibrio del tempo» che si riferisce a un tempo equivalente da dedicare a ruoli lavorativi e non lavorativi; 2) «equilibrio del coinvolgimento» che si riferisce a livelli equivalenti di coinvolgimento psicologico nei ruoli lavorativi e familiari (non lavorativi); e 3) «equilibrio della soddisfazione» che si riferisce a livelli equivalenti di soddisfazione per i ruoli lavorativi e familiari (non lavorativi).

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

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

I funzionari di prima linea potrebbero essere:

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

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

---

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

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

## ALLEGATO 2. MISURE PER IL BENESSERE DEL PERSONALE

MISURE	DESCRIZIONE GENERALE/MISURA SPECIFICA	RINVIO ALLA NORMA O ALLE NORME	RINVIO NELLA GUIDA IN TRE PARTI	PARTE RESPONSABILE DELL'INTRODUZIONE/ATTUAZIONE			GRUPPO DESTINATARIO		PROCESSO DI PRE-ASSUNZIONE/SELEZIONE	ACCOGLIENZA/PRE-MISSIONE	SOSTEGNO CONTINUO	FINE/POST-MISSIONE
				DIRIGENTE	RU/AMMINISTRAZIONE	SPECIALISTA INTERNO/ESTERNO	DIRIGENTE	FUNZIONARI DI PRIMA LINEA				
<b>Sostegno generale</b>												
Casellario giudiziario	Un certificato del casellario giudiziario è un documento ufficiale rilasciato a seguito di un controllo dei precedenti personali effettuato dalla polizia o da un'agenzia governativa che riporta nel dettaglio eventuali precedenti penali della persona in questione. Nel casellario giudiziario possono figurare arresti, condanne ed eventuali procedimenti penali.	Quarta norma in materia di benessere del personale (SWS): prevenzione. Settima SWS: sicurezza e protezione.		✓		✓	✓	✓	✓			
Procedura di selezione	Garantire che del benessere del personale si tenga già conto durante la fase di colloquio. Le griglie dei colloqui riprendono questo argomento, compreso il riferimento ad altri documenti pertinenti relativi alla politica in materia di risorse umane [codice di condotta, politica antimolestie (sessuali) ecc.].	Seconda SWS: valutazione e screening.	Parte I: norme e allegato 6 «Modello di griglia dei colloqui di assunzione».		✓	✓	✓	✓	✓			
Visita medica e psicologica	L'assistenza professionale, medica e psicologica mira a mantenere i dipendenti in buona salute e a migliorare la protezione della salute sul lavoro. Attraverso l'assistenza sanitaria sul lavoro il datore di lavoro può dimostrare di rispettare le proprie responsabilità in termini di «dovere di diligenza».	Quarta SWS: prevenzione. Settima SWS: sicurezza e protezione.		✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓
Informazioni pratiche e preparativi per i viaggi	Disposizioni pre-missione durante il servizio riguardanti le modalità di viaggio, la copertura assicurativa, le prenotazioni, i briefing, le gerarchie di segnalazione nel paese di invio/missione ecc.	Settima SWS: sicurezza e protezione.		✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓

MISURE	DESCRIZIONE GENERALE/MISURA SPECIFICA	RINVIO ALLA NORMA O ALLE NORME	RINVIO NELLA GUIDA IN TRE PARTI	PARTE RESPONSABILE DELL'INTRODUZIONE/ATTUAZIONE			GRUPPO DESTINATARIO		PROCESSO DI PRE-ASSUNZIONE/SELEZIONE	ACCOGLIENZA/PRE-MISSIONE	SOSTEGNO CONTINUO	FINE/POST-MISSIONE
				DIRIGENTE	RU/AMMINISTRAZIONE	SPECIALISTA INTERNO/ESTERNO	DIRIGENTE	FUNZIONARI DI PRIMA LINEA				
<b>Sostegno generale</b>												
Corsi di lingue	Le sessioni di formazione linguistica contribuiscono ad aumentare la fiducia del personale e a massimizzare le competenze professionali. Le sessioni/i corsi di aggiornamento sulla formazione linguistica contribuiscono ad aumentare la fiducia del personale e a massimizzare le competenze professionali.	Terza SWS: comunicazione. Sesta SWS: sviluppo di capacità.		✓	✓		✓	✓		✓	✓	
Formazione tecnica, sistemi e attrezzature tecniche	Accesso alle attrezzature informatiche (computer portatile, smartphone, walkie-talkie ecc.), anche per operazioni all'estero. Utilizzo delle apparecchiature per ufficio pertinenti, per imparare a utilizzare stampanti, fotocopiatrici, proiettori, apparecchiature audiovisive, altre tecnologie disponibili, dispositivi/apparecchiature di comunicazione, attrezzature di pronto soccorso ecc. Utilizzo delle piattaforme di comunicazione interne dell'organizzazione. Software informatico pertinente per il personale addetto all'asilo.	Terza SWS: comunicazione. Sesta SWS: sviluppo di capacità. Settima SWS: sicurezza e protezione.	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale: capitolo 6 «Interventi di sviluppo di capacità».	✓			✓	✓		✓		
Sport istituzionali	Le organizzazioni ricorrono a eventi sportivi istituzionali per migliorare la salute e il benessere, ma anche per influenzare l'impegno, la cultura e il mantenimento del personale.	Quarta SWS: prevenzione.		✓			✓	✓			✓	

MISURE	DESCRIZIONE GENERALE/ MISURA SPECIFICA	RINVIO ALLA NORMA O ALLE NORME	RINVIO NELLA GUIDA IN TRE PARTI	PARTE RESPONSABILE DELL'INTRODUZIONE/ ATTUAZIONE			GRUPPO DESTINATARIO		PROCESSO DI PRE-ASSUNZIONE/ SELEZIONE	ACCOGLIENZA/PRE-MISSIONE	SOSTEGNO CONTINUO	FINE/POST-MISSIONE
				DIRIGENTE	RU/ AMMINISTRAZIONE	SPECIALISTA INTERNO/ESTERNO	DIRIGENTE	FUNZIONARI DI PRIMA LINEA				
<b>Intervento di sostegno</b>												
Lista di controllo degli incidenti critici	In caso di incidente critico, l'accesso a orientamenti su come procedere, su chi informare e sulle misure che possono essere applicate dovrebbe essere chiaro e agevole. Si consiglia di verificare ulteriormente con il personale uscente le esigenze aggiuntive per quanto riguarda l'impatto di un incidente critico precedente.	Quarta SWS: prevenzione. Quinta SWS: risposta a incidenti critici. Settima SWS: sicurezza e protezione.	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale: sezione 3.3.1 «Gestione degli incidenti critici»; allegato 8 «Lista di controllo degli incidenti critici»; allegato 9 «Sostegno interno in caso di incidenti critici»; allegato 10 «Modello di segnalazione degli incidenti critici»; allegato 11 «Strumento di riflessione dopo il verificarsi di un incidente critico».	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Team building	È importante accogliere e dunque integrare i nuovi componenti nelle squadre esistenti. Sarà importante sostenere adeguatamente i componenti uscenti, in quanto passano il testimone ai colleghi che rimangono nelle squadre, e consentire l'apprendimento e il feedback. Le misure di <i>team building</i> possono essere di vario tipo, ad esempio esperienze di squadra, escursioni, compiti, esercizi e giochi di ruolo: tutte attività che aiutano a rafforzare lealtà, fiducia e motivazione.	Terza SWS: comunicazione. Quarta SWS: prevenzione. Quinta SWS: risposta a incidenti critici.	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale: sezione 3.2 « <i>Team building</i> »; allegato 7 «Attività di <i>team building</i> per fase».	✓			✓		✓	✓	✓	✓

MISURE	DESCRIZIONE GENERALE/ MISURA SPECIFICA	RINVIO ALLA NORMA O ALLE NORME	RINVIO NELLA GUIDA IN TRE PARTI	PARTE RESPONSABILE DELL'INTRODUZIONE/ ATTUAZIONE			GRUPPO DESTINATARIO		PROCESSO DI PRE-ASSUNZIONE/ SELEZIONE	ACCOGLIENZA/PRE-MISSIONE	SOSTEGNO CONTINUO	FINE/POST-MISSIONE
				DIRIGENTE	RU/ AMMINISTRAZIONE	SPECIALISTA INTERNO/ESTERNO	DIRIGENTE	FUNZIONARI DI PRIMA LINEA				
<b>Intervento di sostegno</b>												
Colloqui semistrutturati	Discussioni strutturate, istituzionalizzate e periodiche tra dirigenti e agenti volte a individuare le carenze, i rischi ecc. sono fondamentali e dovrebbero iniziare durante l'accoglienza/la pre-missione.	Seconda SWS: valutazione e screening. Terza SWS: comunicazione. Quarta SWS: prevenzione. Ottava SWS: monitoraggio e valutazione.	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale: sezione 2.2 « Riunioni semistrutturate individuali»; allegato 3 « Check-in semistrutturati o riunioni individuali ».	✓	✓			✓		✓		
Intervisione	Sostegno fornito da colleghi di pari livello per trovare una soluzione a un problema specifico.	Terza SWS: comunicazione. Quarta SWS: prevenzione. Quinta SWS: risposta a incidenti critici.	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale: sezione 3.1 « Intervisione »; allegato 6 « Metodi di intervisione ».	✓				✓		✓		
Assistenza psicologica	Sostegno individuale da parte di uno psicologo esterno (o interno) nell'ambito del sostegno continuo o prima dell'uscita/della fine della missione.	Quarta SWS: prevenzione. Quinta SWS: risposta a incidenti critici.	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale: sezione 4.2 « Sessioni di consulenza individuali ».	✓				✓		✓		✓
Supervisione formativa	Consulenza di gruppo/scambio di esperienze da parte di un formatore qualificato per riflettere sulle esperienze.	Terza SWS: comunicazione. Quarta SWS: prevenzione. Quinta SWS: risposta a incidenti critici.	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale: sezione 4.3 « Supervisione formativa ».	✓				✓		✓		✓

MISURE	DESCRIZIONE GENERALE/ MISURA SPECIFICA	RINVIO ALLA NORMA O ALLE NORME	RINVIO NELLA GUIDA IN TRE PARTI	PARTE RESPONSABILE DELL'INTRODUZIONE/ ATTUAZIONE				GRUPPO DESTINATARIO		PROCESSO DI PRE-ASSUNZIONE/ SELEZIONE	ACCOGLIENZA/PRE-MISSIONE	SOSTEGNO CONTINUO	FINE/POST-MISSIONE
				DIRIGENTE	RU/ AMMINISTRAZIONE	SPECIALISTA INTERNO/ESTERNO	DIRIGENTE	FUNZIONARI DI PRIMA LINEA					
<b>Intervento di sostegno</b>													
Mediazione	Consulenza strutturata da parte di un mediatore per superare i conflitti.	Terza SWS: comunicazione. Quarta SWS: prevenzione. Quinta SWS: risposta a incidenti critici.	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale: sezione 4.4 «Mediazione».	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		
Feedback strutturato tramite indagini/questionari	Il feedback sul benessere, sulle prestazioni di leadership, sulle esigenze ecc. può essere ottenuto tramite indagini (anonime) pubblicate dai dirigenti o dall'autorità. Tali indagini sono utili anche quando utilizzate per il personale uscente e dall'autorità a fini di apprendimento.	Seconda SWS: valutazione e screening. Terza SWS: comunicazione. Quarta SWS: prevenzione. Ottava SWS: monitoraggio e valutazione.	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale: sezione 2.4 «Indagine sulla qualità del lavoro». Parte III: monitoraggio e valutazione: capitolo 3 «Pacchetto per il monitoraggio della qualità del benessere del personale»; allegato 4 «Sessioni di feedback».	✓	✓			✓			✓	✓	
FGD	Le FGD guidate da un moderatore dovrebbero essere utilizzate quando una questione deve essere approfondita maggiormente rispetto a quanto si può ottenere con un'indagine.	Seconda SWS: valutazione e screening. Terza SWS: comunicazione. Quarta SWS: prevenzione. Ottava SWS: monitoraggio e valutazione.	Parte I: norme e politica: allegato 5 «Messaggistica sul benessere del personale». Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale: capitolo 2 «Strumenti di valutazione»; allegato 17 «Discussione in focus group»; Parte III: monitoraggio e valutazione: capitolo 3 «Pacchetto per il monitoraggio della qualità del benessere del personale»; allegato 4 «Sessioni di feedback».	✓				✓			✓		

MISURE	DESCRIZIONE GENERALE/ MISURA SPECIFICA	RINVIO ALLA NORMA O ALLE NORME	RINVIO NELLA GUIDA IN TRE PARTI	PARTE RESPONSABILE DELL'INTRODUZIONE/ ATTUAZIONE			GRUPPO DESTINATARIO		PROCESSO DI PRE-ASSUNZIONE/ SELEZIONE	ACCOGLIENZA/PRE-MISSIONE	SOSTEGNO CONTINUO	FINE/POST-MISSIONE
				DIRIGENTE	RU/ AMMINISTRAZIONE	SPECIALISTA INTERNO/ESTERNO	DIRIGENTE	FUNZIONARI DI PRIMA LINEA				
<b>Intervento di sostegno</b>												
Sessioni psicosociali di gruppo/coaching	Il coinvolgimento di uno psicologo può contribuire a individuare rischi o problemi occulti all'interno di un gruppo. Anche il sostegno individuale di un coach/psicologo qualificato per far fronte ai problemi personali sul lavoro può essere utile.	Terza SWS: comunicazione. Quarta SWS: prevenzione. Quinta SWS: risposta a incidenti critici.	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale: sezione 4.1 «Sessioni psicosociali di gruppo e coaching»; sezione 4.2 «Sessioni di consulenza individuali».	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
Debriefing dopo la missione o colloqui semistrutturati	Debriefing da parte di un formatore qualificato (ad esempio uno psicologo) al fine di valutare le carenze, individuare i rischi per la salute e creare uno spazio di scambio.  Discussioni strutturate, istituzionalizzate e periodiche tra dirigenti e agenti volte a individuare le carenze, i rischi ecc. sono fondamentali e dovrebbero iniziare durante l'accoglienza/la pre-missione.	Seconda SWS: valutazione e screening. Terza SWS: comunicazione. Quarta SWS: prevenzione. Quinta SWS: risposta a incidenti critici. Settima SWS: sicurezza e protezione. Ottava SWS: monitoraggio e valutazione.	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale: sezione 2.2 «Riunioni semistrutturate individuali»; allegato 3 «Check-in semistrutturati o riunioni individuali».		✓	✓	✓	✓				✓

MISURE	DESCRIZIONE GENERALE/ MISURA SPECIFICA	RINVIO ALLA NORMA O ALLE NORME	DOCUMENTI DI RIFERIMENTO INCLUSI NELLA PRESENTE GUIDA IN TRE PARTI	PARTE RESPONSABILE DELL'INTRODUZIONE/ ATTUAZIONE				GRUPPO DESTINATARIO		PROCESSO DI PRE-ASSUNZIONE/ SELEZIONE	ACCOGLIENZA/PRE-MISSIONE	SOSTEGNO CONTINUO	FINE/POST-MISSIONE
				DIRIGENTE	RU/ AMMINISTRAZIONE	SPECIALISTA INTERNO/ESTERNO	DIRIGENTE	FUNZIONARI DI PRIMA LINEA					
<b>Attività di autoassistenza</b>													
Strategie di recupero	Orientamenti su strategie ed esercizi da attuare in modo autonomo in situazioni critiche e stressanti.	Quarta SWS: prevenzione. Quinta SWS: risposta a incidenti critici.	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale: capitolo 5 «Autoassistenza»; allegato 12 «Stabilire confini e tecniche di <i>grounding</i> dopo un incidente critico».	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		
Tecniche di <i>grounding</i>	Esercizi di rilassamento per calmarsi in un ambiente stressante.	Quarta SWS: prevenzione. Quinta SWS: risposta a incidenti critici.	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale: capitolo 5 «Autoassistenza»; allegato 12 «Stabilire confini e tecniche di <i>grounding</i> dopo un incidente critico».	✓		✓	✓	✓			✓		
Test di burnout	Test di autovalutazione messo a disposizione di tutto il personale ( <i>open source</i> ).	Quarta SWS: prevenzione. Quinta SWS: risposta a incidenti critici.	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale: sezione 2.5 «Autovalutazione: test di burnout»; allegato 5 «Autovalutazione: test di burnout».	✓		✓	✓	✓			✓		

MISURE	DESCRIZIONE GENERALE/ FORMAZIONE SPECIFICA	RINVIO ALLA NORMA O ALLE NORME	DOCUMENTI DI RIFERIMENTO INCLUSI NELLA PRESENTE GUIDA IN TRE PARTI	PARTE RESPONSABILE DELL'INTRODUZIONE/ ATTUAZIONE			GRUPPO DESTINATARIO		PRE-ASSUNZIONE/SELEZIONE	ACCOGLIENZA/PRE-MISSIONE	SOSTEGNO CONTINUO	FINE/POST-MISSIONE		
				DIRIGENTE	RU/ AMMINISTRAZIONE	SPECIALISTA INTERNO/ESTERNO	DIRIGENTE	FUNZIONARI DI PRIMA LINEA						
<b>Sviluppo di capacità</b>														
Formazione professionale	Formazione in materia di assunzione e selezione del personale.	Sesta SWS: sviluppo di capacità.	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale: capitolo 6 «Interventi di sviluppo di capacità»; sezione 6.2 «Sviluppo di capacità incentrato sul benessere del personale»; allegato 14 «Modello di programma di formazione incentrato sul benessere del personale».	✓			✓			✓				
	Formazione sugli orientamenti in materia di protezione dei dati.													
	Formazione per lo sviluppo professionale: funzionari addetti ai casi e funzionari addetti all'accoglienza (ad esempio moduli di base dell'EASO in materia di asilo).													
Formazione introduttiva sulla struttura organizzativa e sui sistemi esistenti	Cultura organizzativa (compresi gerarchia e canali di comunicazione).	Prima SWS: documentazione e informazione. Terza SWS: comunicazione. Quarta SWS: prevenzione. Sesta SWS: sviluppo di capacità.	Parte II: pacchetto di strumenti per il benessere del personale: capitolo 6 «Interventi di sviluppo di capacità»; sezione 6.2 «Sviluppo di capacità incentrato sul benessere del personale»; allegato 14 «Modello di programma di formazione incentrato sul benessere del personale».											
	Descrizione generale delle procedure, delle norme e della legislazione.													
	Procedure amministrative.													
	Codice di condotta e politica antimolestie (sessuali) (o simile).													
	Struttura organizzativa e squadra dirigenziale (gerarchia).			✓			✓							



## ALLEGATO 3. MODELLO DI MANDATO PER UN FUNZIONARIO INCARICATO DEL MONITORAGGIO E DELLA VALUTAZIONE

**Titolo del ruolo:** coordinatore/funzionario incaricato del monitoraggio e della valutazione

**Autorità:** ...

**Sede/posizione:** ...

**Grado** (se del caso): ...

**Tipo di carica** (temporanea/a lungo termine): ...

### Scopo del ruolo:

il coordinatore/funzionario incaricato del monitoraggio e della valutazione ... dirigerà l'elaborazione, l'attuazione e la gestione di un quadro di monitoraggio, valutazione, responsabilità e apprendimento per le attività (tutte e/o quelle relative al benessere del personale) pertinenti dell'autorità. Inoltre, il coordinatore/funzionario incaricato del monitoraggio e della valutazione sosterrà i dirigenti e il personale addetto alle risorse umane nel monitoraggio periodico delle misure relative al benessere del personale. L'utilizzo di elementi di prova aggiornati e raccolti e dell'apprendimento è fondamentale per il processo decisionale, la responsabilità e il miglioramento continuo della missione generale dell'autorità.

### Rapporti gerarchici

Il coordinatore/funzionario incaricato del monitoraggio e della valutazione ... per l'autorità ... sarà gestito da ...

**Risponde a:** ...

**Personale che riferisce direttamente a questa carica (se del caso):** ...

### Principali ambiti di responsabilità:

- elabora e attua il quadro di monitoraggio e valutazione per i dipartimenti ..., comprese le misure relative al benessere del personale;
- dirige l'attuazione delle attività di monitoraggio e valutazione e stabilisce/aggiorna norme minime per tutte le attività pertinenti;
- sulla base della valutazione e dell'apprendimento, contribuisce all'ulteriore sviluppo di ..., compresa la strategia per il benessere del personale;
- sostiene e conduce valutazioni periodiche in collaborazione con la squadra ... ed elabora piani d'azione in accordo con ...;
- elabora piani di monitoraggio e valutazione in linea con le norme in materia di benessere del personale e dirige l'attuazione del piano d'azione (e dei bilanci) per il monitoraggio e la valutazione del benessere del personale. Ciò comprende lo sviluppo di strumenti di raccolta di dati di qualità, di meccanismi di archiviazione e convalida dei dati;

- se del caso, offre la formazione necessaria e il sostegno e la supervisione sul posto di lavoro al personale e/o ai partner sull'uso dei pertinenti strumenti di monitoraggio e valutazione;
- dirige la compilazione puntuale, l'analisi, la sintesi e le relazioni sulla qualità interne ed esterne;
- effettua visite periodiche in loco a sostegno dei processi di monitoraggio e valutazione.

### **Codice di condotta**

Il titolare della carica ha la responsabilità di comprendere appieno le disposizioni del codice di condotta dell'autorità e le politiche complementari (ad esempio la politica antimolestie anche di natura sessuale), di comportarsi in conformità delle norme di condotta e di garantire che il modo in cui viene svolto il lavoro non metta a rischio gli agenti o i richiedenti protezione internazionale.

### **Tra le competenze e i comportamenti figurano i seguenti:**

- è responsabile di adottare decisioni, di gestire in modo efficiente le risorse, di realizzare e agire come un modello di riferimento conforme ai valori;
- è ambizioso e si assume la responsabilità del proprio sviluppo personale;
- è alla mano e un buon ascoltatore;
- valorizza la diversità, accetta le prospettive dei colleghi, ha sensibilità culturale;
- sviluppa e incoraggia soluzioni pertinenti;
- è onesto e trasparente;
- dimostra impegno nei confronti di valori quali ...

### **Tra le qualifiche e le esperienze figurano le seguenti:**

- impegno e comprensione del lavoro di ...;
- esperienza di lavoro nello sviluppo di sistemi di monitoraggio e valutazione funzionanti;
- esperienza nella pianificazione, nel monitoraggio, nella valutazione e nelle revisioni relative a ... compreso il benessere del personale;
- comprensione comprovabile delle iniziative di pianificazione, monitoraggio, valutazione e responsabilità nel settore dell'asilo e dell'accoglienza;
- buone capacità organizzative;
- esperienza nello sviluppo di capacità;
- spiccate capacità relazionali e organizzative e capacità di lavorare sotto pressione;
- comprovate capacità analitiche e di risoluzione dei problemi;
- eccellenti competenze orali e scritte in lingua ...;
- buona padronanza dei computer, in particolare con Microsoft Excel e Word;
- capacità e disponibilità a viaggiare in ... (se del caso).

### **Criteri preferenziali:**

...

### **Data di emissione:**

## ALLEGATO 4. SESSIONI DI FEEDBACK

Il professionista delle risorse umane dovrebbe tenere una sessione di debriefing con i partecipanti e il facilitatore per raccogliere i feedback dei dipendenti, le tematiche universali, il tono generale della riunione, i commenti sorprendenti e qualsiasi osservazione personale degna di nota. Le informazioni possono essere meglio organizzate in base alle risposte alle domande della discussione o alle tematiche o problematiche prevalenti. Il professionista delle risorse umane dovrebbe trarre conclusioni generali che rispondano alle domande della discussione e, se del caso, elaborare interventi raccomandati.

Il professionista delle risorse umane dovrebbe quindi elaborare una presentazione degli obiettivi, delle principali conclusioni e raccomandazioni e comunicare i risultati, se del caso, ai dirigenti e ai vertici e ai dipendenti partecipanti. I partecipanti dovrebbero essere informati sulle modalità di utilizzo delle informazioni e il professionista delle risorse umane dovrebbe presentare relazioni o sintesi di follow-up per garantire che i dipendenti sappiano che sono state intraprese azioni volte a rafforzare il benessere del personale. I risultati possono quindi essere condivisi in forma anonima con la dirigenza per i punti di intervento.

### PROGETTARE UNA DISCUSSIONE IN FOCUS GROUP PER OTTENERE UN FEEDBACK

#### Lista di controllo. FGD <sup>(36)</sup>

I. Progettazione di una FGD
Definire lo scopo
Stilare un elenco di domande chiave
Chiedere l'autorizzazione sotto il profilo etico
Individuare e reclutare i partecipanti
Garantire una composizione omogenea (genere, età, lingua)
Decidere il numero di partecipanti
Assumere un facilitatore e un assistente (per prendere appunti)
Decidere il numero di focus group
Individuare un luogo adatto
Assicurarsi che il luogo sia accessibile e di dimensioni adeguate
Preparare i materiali (cartellini con nomi, moduli di consenso, elenco delle presenze, dispositivi di registrazione)

<sup>(36)</sup> Per informazioni generali, si veda Nyumba, T.O., Wilson, K., Derrick, C.J. e Mukherjee, N., «The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation», *Methods in Ecology and Evolution*, vol. 9, n. 1, 2017, pagg. 20-32.

<b>II. Raccolta di dati</b>
Prepararsi prima della sessione
Familiarizzare con le dinamiche di gruppo, il copione e la disposizione dei posti a sedere
Facilitare la sessione
Presentazioni (nomi di ciascun membro del gruppo, questioni di riservatezza, regole di base)
Facilitare (discutere, riflettere, fare pause, registrare e osservare la discussione)
Seguire le domande e approfondire le tematiche
Scrivere tutte le risposte di fianco alle domande utilizzando un formato specifico (assistente che prende appunti)
Concludere
<b>III. Analisi</b>
Analizzare il contenuto
Individuare le tematiche principali
Elencare/classificare
Analizzare il contenuto
Analizzare la discussione
Decidere in merito al pubblico per i risultati
Dare un feedback ai dirigenti
Proseguire con i punti di intervento successivi

## ALLEGATO 5. MODELLO DI STRATEGIA PER IL BENESSERE DEL PERSONALE

Le principali considerazioni di cui tener conto in una strategia/politica in materia di benessere del personale sono indicate di seguito.

**Titolo.** Come convenuto dalle autorità e dalla squadra incaricata dell'elaborazione della politica/strategia. Tra gli esempi figurano «Strategia per il benessere del personale» e «Politica sul benessere del personale».

**Premessa.** Approvazione da parte dell'alta dirigenza.

**Visione/missione.** Un breve paragrafo che descrive la visione generale dell'autorità che determina la strategia per il benessere del personale. Ad esempio, consentire al personale di condurre una vita professionale sana e produttiva, di raggiungere e mantenere il suo pieno potenziale sul lavoro e di fornire un servizio di alta qualità a beneficio dei richiedenti protezione internazionale.

**Breve introduzione.** Questa parte comprende una descrizione generale del motivo per cui questa strategia/politica per il benessere del personale è stata elaborata (ad esempio impegno nei confronti dei dipendenti) e del processo di elaborazione. Gli orientamenti in materia di benessere del personale raccomandano di elaborare strategie per il benessere del personale basate sull'analisi di una valutazione delle esigenze condotta con il personale e la dirigenza.

**Definizione.** Come viene inteso il benessere del personale nell'autorità/nella squadra? Per spunti si rimanda alla *Guida pratica sul benessere del personale addetto all'asilo e all'accoglienza* dell'EASO.

**Obiettivi.** Gli obiettivi della strategia da rendere operativi mediante attività/misure concrete. A titolo di riferimento consultare la [parte I: norme e politica](#), sezione 2.1 «Norme in materia di politica sul benessere del personale», che raccomanda le norme e i parametri principali di una politica globale sul benessere del personale nel settore dell'asilo e dell'accoglienza. La strategia per il benessere del personale e gli obiettivi per conseguirla sono più adatti se basati su una valutazione preliminare delle esigenze del personale. Gli obiettivi costituiranno il punto di partenza del piano d'azione (si veda la [parte I: norme e politica](#), allegato 4 «Modelli di piano d'azione per il benessere del personale e di valutazione dei rischi»).

**Gruppi destinatari.** A chi è rivolta la strategia/politica? Ad esempio, la strategia è rivolta alla dirigenza e ad altro personale impiegato presso l'autorità/il dipartimento/la sede del paese UE+. La politica riguarda tutto il personale (a tempo indeterminato, pensionabile, a tempo determinato ecc.). Questa sezione potrebbe

anche includere, con l'inserimento di un elenco puntato, brevi spiegazioni delle seguenti informazioni.

- **In che modo questa strategia andrà a vantaggio degli agenti e dei dirigenti?** Ciò dovrebbe essere specificato riguardo alle valutazioni delle esigenze effettuate.
- **Valori fondamentali.** I valori fondamentali generali dell'autorità e degli agenti sono integrati; ad esempio:
  - integrità,
  - professionalità,
  - creatività,
  - lavoro di squadra,
  - inclusività,
  - rispetto e dignità.

**Obblighi e aspettative.** Questo paragrafo riguarda gli obblighi della dirigenza (ad esempio garantire che la politica sia attuata a vantaggio di tutti i dipendenti) e quelli di tutti gli altri membri del personale, in particolare i funzionari di prima linea (ad esempio la partecipazione alle attività per il benessere del personale proposte, lo svolgimento di un ruolo proattivo nella pianificazione della propria autoassistenza).

**Misure generali per il benessere del personale.** Si tratta delle prestazioni sociali e dei diritti alle stesse a disposizione di tutti i membri del personale durante l'intero ciclo di servizio (ad esempio organizzazione di riunioni individuali periodiche con i superiori gerarchici, gestione regolare dell'indagine sulla soddisfazione professionale, formazione/sviluppo personale).

**Misure specifiche per il benessere del personale.** Questa sezione riguarda il sostegno specifico fornito dall'autorità ai dirigenti e, in particolare, ai funzionari di prima linea. La *Guida pratica sul benessere del personale addetto all'asilo e all'accoglienza* dell'EASO può essere utilizzata come fonte di ispirazione per quanto riguarda le attività da proporre (ad esempio l'istituzione di una squadra addetta alla gestione dello stress per il follow-up del personale coinvolto che garantisca al personale sessioni di aggiornamento pertinenti sull'argomento).

**Diagramma o diagrammi di flusso del sostegno.** Questa sezione descrive in modo semplice i servizi di sostegno disponibili, compresi i meccanismi di segnalazione. I numeri di telefono sono messi a disposizione degli agenti in preparazione di eventuali incidenti critici.

**Sicurezza e protezione.** Questa sezione riguarda gli elementi specifici relativi alla sicurezza del personale nei vari luoghi di lavoro. Potrebbero essere previsti controlli periodici dei centri di accoglienza/delle sale per i colloqui da parte del personale del dipartimento o dei dipartimenti Sicurezza e protezione al fine di garantire la sicurezza degli agenti. Vi rientrano anche gli spazi di lavoro pubblici, la manutenzione periodica delle automobili di servizio, la disponibilità di walkie-talkie, ove necessario, e briefing

periodici sulla protezione. Tali briefing potrebbero riguardare tutte le misure in materia di salute messe in atto in caso di crisi sanitaria pubblica (ad esempio Ebola, COVID-19). Questa sezione riguarda anche le disposizioni speciali per il personale che lavora nelle strutture di accoglienza, comprese quelle chiuse, oltre che per il personale che lavora di notte. Questa sezione deve prevedere anche l'esecuzione di una valutazione dei rischi che tenga conto delle problematiche relative al benessere del personale. In questa sezione devono essere incluse le misure di prevenzione degli incidenti critici e di risposta agli stessi.

**Ulteriori considerazioni sul benessere del personale.** Collegare la strategia per il benessere del personale alla strategia generale dell'autorità/organizzazione in materia di risorse umane quando gli elementi standard di quest'ultima strategia riguardano il benessere del personale. Ciò potrebbe includere, ad esempio, il diritto a pause regolari per pranzi/pasti e/o altre pause (comprese le zone in cui i pasti possono essere serviti, acquistati o consumati in modo sicuro). In questa sezione sono incluse anche le disposizioni in materia di ferie e l'incoraggiamento del personale a usufruire di tutti i giorni di ferie cui ha diritto. Potrebbe essere prevista anche la possibilità di introdurre giorni di riposo e recupero.

**Prevenzione della violenza e delle molestie (sessuali) sul luogo di lavoro.** Se non esiste una politica antimolestie (sessuali), in questa sezione dovrebbero essere forniti degli orientamenti per garantire che a tutti gli agenti sia ricordato il codice di condotta che hanno firmato al momento dell'entrata in servizio, nonché il loro obbligo di trattare con rispetto gli altri e la popolazione di cui sono al servizio. Una violazione del codice di condotta dovrebbe essere segnalata e trattata di conseguenza attraverso gli opportuni canali interni e i meccanismi di reclamo esistenti.

**Monitoraggio e valutazione.** Il monitoraggio e la valutazione, nonché gli strumenti messi in atto per consentire tali attività, sono parte integrante della strategia. Essi garantiscono una valutazione periodica della sua attuazione, della pertinenza della strategia rispetto alle esigenze del personale e della formulazione di modifiche.

**Clausola di esclusione di responsabilità.** La strategia per il benessere del personale contenuta nei presenti orientamenti si riferisce prettamente al benessere del personale nel settore dell'asilo e dell'accoglienza. Non va confusa con una vera e propria strategia in materia di risorse umane che tratti tutti gli aspetti e le componenti della gestione delle risorse umane. Una strategia per il benessere del personale potrebbe tuttavia essere integrata o concepita in linea con la più ampia strategia in materia di risorse umane dell'autorità/organizzazione competente per l'asilo e l'accoglienza.

La strategia/politica in materia di benessere del personale si traduce in un piano d'azione basato sui contributi del personale dopo che è stata effettuata una valutazione delle

esigenze. Essa comprende le attività già esistenti e percepite come utili dal personale, così come le attività raccomandate in linea con le risorse a disposizione dell'autorità. Il piano d'azione per il benessere del personale deve essere elaborato sulla base degli obiettivi e delle misure delineati nella strategia per il benessere del personale. Tutte le attività proposte dovrebbero essere in linea con gli obiettivi della strategia per il benessere del personale, oltre a essere realistiche e misurabili. Il piano d'azione è accessibile a tutto il personale.

## ALLEGATO 6. MODELLO DI VALUTAZIONE DEI RISCHI

In generale, i rischi possono essere interni ed esterni. Di norma è più facile ridurre i rischi interni, quali la mancanza di personale o la mancanza di corsi di formazione. È più difficile o impossibile affrontare i rischi esterni, quali un numero elevato e repentino di arrivi di richiedenti protezione internazionale o una pandemia di sanità pubblica. Le valutazioni dei rischi sia interni che esterni potrebbero seguire una logica simile in termini di approccio, ma ciò dipende dagli strumenti di valutazione dei rischi esistenti a livello locale e interno. Di seguito è riportato un esempio di base della documentazione e della logica da utilizzare per concentrarsi sui rischi interni.

**Rischi interni.** Nella prima colonna sono indicati i potenziali fattori di rischio individuati dall'alta dirigenza e dai funzionari di prima linea. Tutti i componenti delle squadre competenti devono essere regolarmente coinvolti per fornire un feedback sui rischi e sulle esigenze emergenti. La seconda colonna indica un rischio **elevato (E)**, **medio (M)** o **basso (B)**. Nella terza colonna sono indicate le attività in grado di attenuare il rischio. La quarta colonna spiega chi è responsabile del follow-up di queste attività per garantire l'attenuazione, mentre nella quinta colonna sono indicate le tempistiche.

RISCHI INTERNI				
FATTORI DI RISCHIO INDIVIDUATI	LIVELLO DI RISCHIO	CONTROLLI PER RIDURRE AL MINIMO I RISCHI	CHI È RESPONSABILE?	QUANDO DEVE ESSERE COMPIUTO L'INTERVENTO DI ATTENUAZIONE?
Gli agenti non sono a conoscenza di ciò che ci si aspetta da loro riguardo a incidenti critici/di sicurezza.	M	I funzionari addetti alle risorse umane, alla sicurezza e alla protezione (sostenuti dai dirigenti) spiegano a tutto il personale le politiche, gli strumenti e le linee gerarchiche esistenti. I canali utilizzati per comunicare tali politiche variano a seconda delle esigenze/dell'accesso del personale da informare (riunioni online o in presenza ecc.). Le politiche e gli opuscoli sono messi a disposizione di tutto il personale (in formato elettronico e cartaceo). Il personale che indica il suo interesse specifico per le questioni relative al benessere del personale e per la gestione specifica degli incidenti critici riceve la formazione necessaria. Gli agenti formati sono incoraggiati a svolgere attività di volontariato come referenti per gli incidenti critici e sulle modalità di gestione degli stessi.	Dipartimento RU e dipartimento Sicurezza e protezione con il sostegno dell'alta dirigenza.	Durante il <b>programma di inserimento</b> a tutto il personale sono presentate le SOP sulla gestione degli incidenti critici. Durante la <b>missione</b> il personale partecipa a sessioni di aggiornamento sulla gestione degli incidenti critici. Gli aggiornamenti delle SOP (o di altre misure) sono comunicati su <b>base continuativa</b> .

RISCHI INTERNI				
FATTORI DI RISCHIO INDIVIDUATI	LIVELLO DI RISCHIO	CONTROLLI PER RIDURRE AL MINIMO I RISCHI	CHI È RESPONSABILE?	QUANDO DEVE ESSERE COMPIUTO L'INTERVENTO DI ATTENUAZIONE?
I funzionari di prima linea sono regolarmente impegnati in attività ad hoc al di fuori dell'orario di lavoro a causa dell'elevato afflusso di richiedenti.	E	I superiori gerarchici elaborano un chiaro programma di rotazione che consente a tutto il personale di prendere pause, fine settimana e congedi annuali conformemente alle procedure e ai contratti nazionali. In collaborazione con il dipartimento RU viene elaborato un protocollo chiaro su come recuperare e rimettersi nel tempo (ad esempio introduzione di cicli di riposo e di recupero in periodi di forte afflusso). Viene creato un registro di professionisti per assistere i componenti delle squadre principali nelle loro mansioni in periodi di forte afflusso.	Dipartimento RU in collaborazione con l'alta dirigenza.	Nell'ambito delle <b>normali</b> attività di pianificazione di emergenza vengono aggiornati i turni di rotazione (dirigenti/dipartimento Risorse umane). La politica RU in materia di riposo e recupero e altre prestazioni è comunicata durante il <b>programma di inserimento</b> . I recapiti/la disponibilità di esperti che figurano sui registri interni sono <b>regolarmente</b> aggiornati (dipartimento RU).

La valutazione dei rischi che gli agenti affrontano regolarmente attraverso colloqui semistrutturati o FGD contribuisce a evitare e prevenire gravi problemi per il personale nel lungo periodo. Si raccomanda pertanto di contattare il personale e di raccogliere regolarmente informazioni.

## **PER CONTATTARE L'UE**

### **Di persona**

I centri di informazione Europe Direct sono centinaia, disseminati in tutta l'Unione europea. Potete trovare l'indirizzo del centro più vicino sul sito [https://europa.eu/european-union/contact\\_it](https://europa.eu/european-union/contact_it)

### **Telefonicamente o per e-mail**

Europe Direct è un servizio che risponde alle vostre domande sull'Unione europea. Il servizio è contattabile:

- al numero verde: 00 800 6 7 8 9 10 11 (presso alcuni operatori queste chiamate possono essere a pagamento),
- al numero +32 22999696, oppure
- per e-mail dal sito [https://europa.eu/european-union/contact\\_it](https://europa.eu/european-union/contact_it)

## **PER INFORMARSI SULL'UE**

### **Online**

Il portale Europa contiene informazioni sull'Unione europea in tutte le lingue ufficiali: [https://europa.eu/european-union/index\\_it](https://europa.eu/european-union/index_it)

### **Pubblicazioni dell'UE**

È possibile scaricare o ordinare pubblicazioni dell'UE gratuite e a pagamento dal sito <http://op.europa.eu/it/publications>

Le pubblicazioni gratuite possono essere richieste in più esemplari contattando Europe Direct o un centro di informazione locale (cfr. [https://europa.eu/european-union/contact\\_it](https://europa.eu/european-union/contact_it)).

### **Legislazione dell'UE e documenti correlati**

La banca dati Eur-Lex contiene la totalità della legislazione UE dal 1952 in poi in tutte le versioni linguistiche ufficiali: <http://eur-lex.europa.eu>

### **Open Data dell'UE**

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



■ Ufficio delle pubblicazioni  
dell'Unione europea