



Praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers

Deel III: Monitoring en evaluatie

Praktische gidsen van het EASO

September 2021



Praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers

Deel III: Monitoring en evaluatie

Praktische gidsen van het EASO

September 2021

Deze vertaling is niet op kwaliteit gecontroleerd door de bevoegde nationale autoriteiten. Indien u van mening bent dat de vertaling niet in overeenstemming is met de relevante terminologie op nationaal niveau, neem dan contact op met het [EUAA](#).



Manuscript voltooid in augustus 2022

Het Europees Ondersteuningsbureau voor asielzaken (EASO) of personen die namens het EASO optreden, zijn niet aansprakelijk voor het gebruik dat eventueel van de volgende informatie wordt gemaakt.

Luxemburg: Bureau voor publicaties van de Europese Unie, 2022

Print	ISBN 978-92-9487-577-8	doi:10.2847/840	BZ-02-21-924-NL-C
PDF	ISBN 978-92-9487-546-4	doi:10.2847/210923	BZ-02-21-924-NL-N

© Europees Ondersteuningsbureau voor asielzaken, 2021

Overname met bronvermelding toegestaan. Voor gebruik of overname van foto's of andere materialen die niet onder het auteursrecht van het EASO vallen, moet u rechtstreeks toestemming vragen aan de houders van het desbetreffende auteursrecht.

DANKBETUIGING

Deze *Praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers* van het Europees Ondersteuningsbureau voor asielzaken (EASO) is tot stand gekomen dankzij de bekwame en hardwerkende deskundigen die door de nationale contactpunten van het EASO-netwerk van kwetsbaarheidsdeskundigen zijn aangewezen om deel te nemen aan de werkgroep voor medewerkerswelzijn. De deskundigen die een bijdrage hebben geleverd, komen uit België (Federaal agentschap voor de opvang van asielzoekers), Duitsland (Federale dienst voor migratie en vluchtelingen), Griekenland (de Griekse vluchtelingenraad), Nederland (Centraal Orgaan opvang asielzoekers) en Roemenië (ministerie van Binnenlandse Zaken).

Het EASO-kwetsbaarheidsteam toont zich ook erkentelijk voor de ondersteuning door EASO-medewerkers die betrokken zijn bij de EASO-operaties en de psychologen die de EASO-operaties in Griekenland ondersteunen.

We willen onze dank uitspreken aan het Bureau van de Hoge Commissaris van de Verenigde Naties voor de Vluchtelingen en het Europees Agentschap voor de veiligheid en de gezondheid op het werk, die samen de referentiegroep voor deze gids vormden en nuttige en constructieve input hebben geleverd ter verbetering van de eerste ontwerpversie.

Daarnaast zijn wij veel dank verschuldigd aan de leden van het adviesforum van het EASO voor hun feedback en aan de leden van het EASO-netwerk van kwetsbaarheidsdeskundigen voor het delen van hun inzichten.

OVER DE GIDS

Waarom deze gids? Het Europees Ondersteuningsbureau voor asielzaken (EASO) heeft de opdracht de lidstaten van de Europese Unie en geassocieerde landen (EU+-landen) te ondersteunen, onder meer met gemeenschappelijke opleidingen, gemeenschappelijke kwaliteitsnormen en gemeenschappelijke informatie over het land van herkomst. Het EASO ontwikkelt gemeenschappelijke praktische instrumenten en richtsnoeren met als overkoepelend doel EU+-landen te helpen gemeenschappelijke normen en hoogwaardige processen binnen het gemeenschappelijk Europees asielstelsel tot stand te brengen.

Deze gids over medewerkerswelzijn is samengesteld op verzoek van het EASO-netwerk van kwetsbaarheidsdeskundigen. Erkend wordt dat het werk op het gebied van asiel en opvang zijn tol eist van het algehele welzijn van managers en hun teams. Autoriteiten hebben aangegeven behoefte te hebben aan richtsnoeren voor het integreren van maatregelen voor medewerkerswelzijn in de lopende activiteiten en geboden ondersteuning.

Hoe is deze gids tot stand gekomen? Allereerst werd een inventarisatie uitgevoerd in de EU+-landen om te achterhalen wat de behoeften zijn van eerstelijnsfunctionarissen die werkzaam zijn op het gebied van asiel en opvang en op welke bestaande goede praktijken kan worden voortgebouwd. De uitkomsten van deze inventarisatie dienden als basis voor de totstandbrenging van deze gids. Deskundigen uit de lidstaten leverden inhoudelijke bijdragen, en het redactieproces werd gecoördineerd door het EASO. Voordat de gids werd voltooid vond een gerichte raadpleging van deskundigen op het gebied van medewerkerswelzijn plaats en werd de gids gereviseerd door het EASO-netwerk van kwetsbaarheidsdeskundigen.

Voor wie is deze gids bedoeld? Deze gids is hoofdzakelijk bedoeld voor managers bij asiel- en opvangautoriteiten. Toch kunnen delen van deze gids ook van nut zijn voor HR-afdelingen, eerstelijnsfunctionarissen, interne en externe specialisten en maatschappelijke organisaties.

Hoe moet deze gids worden gebruikt? Deze gids bestaat uit drie losse delen die elkaar aanvullen. [Deel I: Normen en beleid](#) beschrijft hoe autoriteiten een medewerkerswelzijnsstrategie kunnen opstellen als deze er nog niet is, en stelt hiervoor normen en indicatoren voor. [Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn](#) bevat alle praktische instrumenten die als goede praktijken worden beschouwd en in sommige EU+-landen al worden toegepast. **Deel III: Monitoring en evaluatie** voorziet in een monitoring- en evaluatiemechanisme dat autoriteiten instrumenten aanreikt waarmee de voortgang in het kader van eenvoudig uit te rollen maatregelen kan worden gemonitord. Deze gids is bedoeld om lokaal beleid en strategieën gericht op medewerkerswelzijn bij autoriteiten in EU+-landen aan te vullen, en niet om deze te vervangen.

Hoe verhoudt deze gids zich tot nationale wetgeving en de praktijk? Dit instrument is gericht op "zachte convergentie" en is niet juridisch bindend. Het grijpt terug op goede praktijken die door EU+-landen en hun deskundigen worden toegepast; deze zijn vertaald naar normen die als leidraad dienen voor de inspanningen van autoriteiten op het gebied van medewerkerswelzijn.

Neem contact met ons op. Neem bij vragen of feedback op dit document per e-mail contact op met het EASO-kwetsbaarheidsteam via vulnerablegroups@euaa.europa.eu

INHOUDSOPGAVE

Dankbetuiging	2
Over de gids	3
Afkortingen	6
Achtergrond	7
1. INLEIDING	10
1.1. Belangrijkste doelgroep van deze praktische gids	14
1.2. Hoe moet deze praktische gids worden gebruikt?	14
2. MONITORING EN EVALUATIE VAN HET MEDEWERKERS-WELZIJN	18
2.1. Programmabeheer en resultaatgerichte monitoring	21
2.2. Overwegingen over het vaststellen van indicatoren	25
2.3. Normen en indicatoren voor het monitoren van het medewerkerswelzijn	27
2.4. Enquêtes naar de uitgangssituatie en de EINDSITUATIE, en streefdoelen	31
3. PAKKET VOOR HET MONITOREN VAN HET MEDEWERKERS- WELZIJN	34
3.1. Gids voor monitoringpersoneel (instrument 1)	36
3.2. Enquêtes naar de uitgangssituatie en de EINDSITUATIE (instrument 2)	38
3.3. Monitoring van de voortgang bij het bevorderen van het medewerkerswelzijn (instrument 3)	42
4. MONITORING- EN EVALUATIE- VERSLAGEN	54
BIJLAGEN	56
Bijlage 1. Definities	57
Bijlage 2. Medewerkerwelzijnsmaatregelen	60
Bijlage 3. Model voor een taakopdracht van een monitoring- en evaluatiefunctionaris	69
Bijlage 4. Feedbacksessies	71
Bijlage 5. Model voor een medewerkerswelzijnsstrategie	73
Bijlage 6. Model voor de risicobeoordeling	77

AFKORTINGEN

EASO	Europees Ondersteuningsbureau voor asielzaken
EU	Europese Unie
EU+-landen	De lidstaten van de Europese Unie en geassocieerde landen
EU-OSHA	Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk
FGD	Focusgroepdiscussie
HR	Human Resources (personeelszaken)
KB	Kwaliteitsbenchmarks
SOP	Standaardwerkwijze (standard operating procedure)
VT	Veranderingstheorie

ACHTERGROND

Uit academisch onderzoek ⁽¹⁾ over dit onderwerp en gesprekken van het Europees Ondersteuningsbureau voor asielzaken (EASO) met medewerkers in het veld komt naar voren dat professionals die werkzaam zijn op het gebied van humanitaire hulp en asiel, vaker lijden aan depressie, angst of burn-out dan medewerkers in andere werkomgevingen. Als redenen hiervoor werd genoemd dat het werk bijzonder zwaar is vanwege gebrek aan middelen, blootstelling aan het leed van de mensen waarmee ze werken en baanonzekerheid, wat allemaal zijn tol kan eisen van hun welzijn. Begin 2019 verzochten de nationale contactpunten van het EASO-netwerk van kwetsbaarheidsdeskundigen het EASO tijdens de jaarvergadering van het netwerk om goede praktijken op het gebied van zelfzorg en medewerkerswelzijn uit heel Europa te delen. Om te beginnen heeft het EASO een enquête verspreid onder de nationale contactpunten in alle lidstaten van de Europese Unie en geassocieerde landen (EU+-landen) die lid zijn van de EASO-netwerken voor opvang en asielprocedures en het EASO-netwerk van kwetsbaarheidsdeskundigen. Het doel van de enquête was om meer te weten te komen over de inspanningen van autoriteiten en maatschappelijke organisaties op het gebied van medewerkerswelzijn. De momenteel toegepaste praktijken en de behoeften en hiaten die door de respondenten werden genoemd werden bijeengebracht in een overzichtsverslag ⁽²⁾, dat in december 2019 werd gedeeld met de drie EASO-netwerken.

Een belangrijke les uit de inventarisatie was dat onbehandelde chronische werkgerelateerde stressfactoren tot gedragsveranderingen bij medewerkers kunnen leiden, van invloed kunnen zijn op hun overtuigingen en gemoedstoestand en gevolgen kunnen hebben voor hun lichamelijk welzijn. Dit blijkt met name uit hoe medewerkers zich voelen als ze langdurig worden blootgesteld aan stress. Langdurige stress leidt tot een toename van stemmingswisselingen, gevoelens van woede en een gebrek aan arbeidsmotivatie, zo gaven respondenten in een enquête van het EASO in 2019 aan.

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

⁽²⁾ Er namen in totaal 23 landen aan de enquête deel, waarvan 21 EU-lidstaten. Ook Noorwegen en Servië leverden een bijdrage. Er namen in totaal 89 personen deel. Eerstelijnsfunctionarissen noemden de dagelijkse blootstelling aan traumatische inhoud, een hoge werkbelasting en een laag salaris als de voornaamste stressfactoren. Managers noemden echter onder andere de hoge mate van bureaucratie, het gebrek aan structuur bij het werk en baanonzekerheid als de belangrijkste redenen voor stress. Uit de bevindingen komt naar voren dat de deelnemers veranderingen hadden opgemerkt in hun gevoelens, gedrag en optreden, zowel op het werk als in hun privéleven.

Over het algemeen bleek uit de enquête dat de volgende gebieden in de werkomgeving verbetering behoeven *om het risico* van een slechte (lichamelijke en geestelijke) gezondheid voor medewerkers *te vermijden*:

- inzet en bewustzijn van het senior management ten aanzien van de *zorgplicht* en het belang van voortdurende steunverlening aan medewerkers gedurende de hele inzetperiode/tewerkstellingscyclus;
- versterking van activiteiten voorafgaand aan indiensttreding (zoals *medische* en *psychologische screening* van alle medewerkers);
- de *beschikbaarheid van en toegang tot* duidelijke informatie over *beleid* en *activiteiten* in verband met medewerkerswelzijn.

Tot slot lijkt het cruciaal om de druk aan te pakken die in de werkcontext wordt ervaren door de manier waarop er in Europa momenteel wordt aangekeken tegen **migratie**. Uit de bevindingen komt naar voren dat bij de beoordeling en aanpak van de behoeften van managers en eerstelijnsfunctionarissen op het gebied van medewerkerswelzijn rekening moet worden gehouden met de vaak nogal negatieve verhalen over het onderwerp.

In 2020 ontwikkelde het EASO in samenwerking met deskundigen uit de lidstaten **België**, **Duitsland**, **Griekenland**, **Nederland** en **Roemenië** deze praktische gids. Daarin werden bevindingen van de eerste inventarisatie van 2019 opgenomen. De gids bestaat uit **drie losse delen** die asiel- en opvangautoriteiten moeten ondersteunen in hun streven naar medewerkerswelzijn.



1. INLEIDING

Deze gids gaat over het werk op het gebied van operationeel asiel, dat op grond van de aard van het werk plaatsvindt in specifieke werkomgevingen. Medewerkers die werkzaam zijn op asielgebied (zoals behandelend ambtenaren, werkstroommanagers, registratiefunctionarissen, opvangfunctionarissen en teamleiders) hebben vaak te maken met diverse fysiek en psychisch uitdagende situaties. Bij deze uitdagingen kan het gaan om een continue hoge werkbelasting, een vaak onvoorspelbare werkomgeving vanwege de steeds wisselende aantallen aankomende verzoekers om internationale bescherming, de blootstelling aan getraumatiseerde mensen, en in sommige gevallen een gebrek aan middelen om de dagelijkse taken uit te voeren.

In deze praktische gids worden deze risicofactoren ingedeeld in **twee** hoofdcategorieën ⁽³⁾.

- **Risicofactoren** waaraan **eerstelijnsfunctionarissen** die rechtstreeks met verzoekers om internationale bescherming werken, worden blootgesteld. De risicofactoren kunnen mogelijk tot plaatsvervangend trauma leiden. Het kan hierbij bijvoorbeeld gaan om behandelend ambtenaren die naar traumatische ervaringen van verzoekers luisteren en opvangfunctionarissen die dagelijks met getraumatiseerde mensen werken.
- **Stressfactoren** ⁽⁴⁾ waaraan **hele teams** kunnen worden blootgesteld. Stressfactoren kunnen tot een burn-out leiden aangezien langdurige stress in de werkomgeving het welzijn van medewerkers kan aantasten, van eerstelijnsfunctionarissen tot managers.



Hierbij moet worden opgemerkt dat mensen die in deze sector werkzaam zijn, dit vol overtuiging doen om mensen die internationale bescherming nodig hebben en naar Europa komen te helpen. Zij komen elke dag naar hun werk omdat het werk zinvol is, en ze zijn blij dat ze bij hun organisatie en op het gebied van asiel en migratie werken. Bovendien ervaren veel medewerkers hun werk als zeer bevredigend, ondanks de uitdagingen die ermee gepaard gaan.

Het doel van deze praktische gids is daarom om **managers te ondersteunen** bij het **voorkomen en verminderen van en omgaan met druk** bij medewerkers die werkzaam zijn in de asielcontext. Alle organisaties kampen met werkdruk en gerelateerde (fysieke en psychische) gezondheidsrisico's. Werkdruk is vaak het gevolg van **het niet kunnen omgaan met stress en druk** op het werk. Dit kan zowel individuele medewerkers als de hele organisatie schade toebrengen ⁽⁵⁾.

⁽³⁾ In deze praktische gids wordt niet ingegaan op werkomgevingsgerelateerde veiligheids- en beveiligingsrisico's zoals ongevallen en andere onopzettelijke problemen met bescherming wegens een gebrek aan planning of gebrekkig onderhoud van kantoorgebouwen, bedrijfswagens en dergelijke.

⁽⁴⁾ Zie ook Leka, S., Griffiths, A. en Cox, T., "Chapter 5.1. Assessing risks at work", in *Work Organisation and Stress*, Wereldgezondheidsorganisatie, Genève, 2004, blz. 10: "Werkstress kan doeltreffend worden beheerd door middel van een risicobeheersbenadering, net als bij andere grote gezondheids- en veiligheidsproblemen. Bij een risicobeheersbenadering worden de mogelijke risico's in de werkomgeving geanalyseerd die ertoe kunnen leiden dat bepaalde bestaande gevaren schade toebrengen aan medewerkers. Een gevaar is een gebeurtenis of situatie die potentieel schade kan berokkenen. Schade betekent lichamelijke of psychische verslechtering van de gezondheid. De oorzaken van stress zijn gevaren in verband met de organisatie en het beheer van werk en arbeidsomstandigheden, en net als bij andere gevaren kunnen deze gevaren worden beheerd en hun gevolgen worden beheerst."

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

Tegelijkertijd heeft het creëren van een cultuur van steun en begrip in een organisatie of autoriteit een positieve impact op het subjectieve gevoel van welzijn van individuele medewerkers en op hun doeltreffendheid ⁽⁶⁾.

Deze benadering gericht op **het voorkomen van werkdruk** bij medewerkers staat ook wel bekend als **trauma-geïnformeerde zorg op de werkplek**, met name bij organisaties die zorg bieden aan getraumatiseerde mensen. Dit gebeurt tot op zekere hoogte ook bij de Europese asiel- en opvangautoriteiten. **Trauma-geïnformeerde zorg** betreft over het algemeen zorg voor medewerkers door de organisatie, zelfzorgbeheer, teamondersteuning en persoonlijke zelfzorg. Dit alles is bedoeld om burn-outs en secundaire trauma's bij medewerkers te voorkomen en medeleven, tevredenheid en stressbestendigheid te vergroten. Deze onderwerpen komen in deze driedelige praktische gids aan bod.

De *Praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers* van het EASO bestaat uit drie onderling verbonden delen die tezamen een langetermijnpact op het medewerkerswelzijn teweeg moeten brengen. De drie delen van de gids kunnen als één geheel, in combinatie of als zelfstandige instrumenten worden gebruikt, al naargelang de behoeften van de asiel- of opvangautoriteit. In de gids wordt een holistische driedelige benadering van medewerkerswelzijn voorgesteld. Er wordt aandacht besteed aan de vaststelling van normen en de ontwikkeling van beleid (deel I), de selectie en implementatie van praktische instrumenten (deel II) en de uitvoering van monitoring- en evaluatiemechanismen (deel III) om te garanderen dat medewerkerswelzijnsbeleid te allen tijde op de behoeften van medewerkers is afgestemd. Maatregelen worden op participatieve wijze uitgewerkt op basis van behoeftenanalyses en risicobeoordelingen.

FIGUUR 1. Holistische benadering van medewerkerswelzijn



⁽⁶⁾ Zie ook het onderzoek van Hart, P. M. en Cotter, P., "Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research", *Australian Psychologist*, vol. 38, nr. 2, 2003, blz. 118-127.

Deel I: Normen en beleid: hierin worden **acht normen** voorgesteld om te helpen bij het opstellen, uitvoeren en evalueren van beleid voor medewerkerswelzijn binnen de werkomgevingen in de asiel- en opvangsector van EU+-landen. Deze normen zijn gekoppeld aan kwaliteitsbenchmarks (KB's), indicatoren en voorgestelde activiteiten die autoriteiten zouden moeten uitvoeren om het medewerkerswelzijn op hun afdelingen te stroomlijnen. Er worden aanbevelingen gedaan voor het opstellen van een medewerkerswelzijnsstrategie als basis voor de ontwikkeling en uitvoering van een beleid op dit gebied om het welzijn van medewerkers te waarborgen. De **belangrijkste doelgroep** van deel I is **het management en afdelingen personeelszaken (HR)**.

Deel II: [Toolbox medewerkerswelzijn](#) omvat een reeks praktische instrumenten, oefeningen en opleidingsvoorstellen voor zachte vaardigheden. Hiermee kunnen managers en eerstelijnsfunctionarissen en interne en externe specialisten aan de in deel I genoemde normen voor medewerkerswelzijn voldoen. De lijst van instrumenten, oefeningen en aanbevolen activiteiten voor capaciteitsopbouw, waaronder zelfzorgactiviteiten, is niet volledig, maar geeft een overzicht van goede praktijken die deskundigen uit de lidstaten hebben aangedragen. De **belangrijkste doelgroep** van deel II omvat alle **medewerkers die werkzaam zijn op het gebied van asiel en opvang**, het management en HR-medewerkers, teams die verantwoordelijk zijn voor het beheer van kritieke incidenten en medewerkers die betrokken zijn bij interne capaciteitsopbouw. Hiertoe worden ook de specialisten gerekend die bijdragen aan het creëren van medewerkerswelzijn binnen teams die voor asiel- en opvangautoriteiten werken.

Deel III: Monitoring en evaluatie: hierin worden maatregelen voorgesteld die kunnen worden genomen om te beoordelen of en hoe het welzijn van medewerkers positief door de genomen maatregelen wordt beïnvloed. De **belangrijkste doelgroep** van deel III zijn de **medewerkers die zich bij een asiel- en opvangautoriteit bezighouden met monitoring en rapportage**. Op basis van de geleerde lessen uit de monitoring kan het management zien waar aanpassingen nodig zijn om algehele effectiviteit te bewerkstelligen.

In de drie delen van de *Praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers* wordt een aantal termen in verband met medewerkerswelzijn gebruikt, waaronder “welzijn”, “stress” en “burn-out”; deze zijn gebaseerd op de definities van het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk (EU-OSHA), andere EU-organen en wetenschappelijke bronnen. Meer informatie over de in de drie delen van deze gids gebruikte terminologie is te vinden in [bijlage 1 “Definities”](#).

1.1. BELANGRIJKSTE DOELGROEP VAN DEZE PRAKTISCHE GIDS

De **doelgroep van deel III** wordt aangemoedigd om ook de andere twee delen te gebruiken als aanvulling op hun inspanningen, omdat de delen met elkaar zijn verbonden en zijn bedoeld als een praktische reeks hulpmiddelen voor:

- het opstellen en uitrollen van een **medewerkerswelzijnsbeleid** (deel I) op basis van overeengekomen normen;
- het vinden van een doeltreffende en **passende respons**, die wordt vervat in een duidelijk geformuleerd actieplan voor medewerkerswelzijn dat is toegesneden op een specifieke situatie (deel II);
- het evalueren van **de vooruitgang** op het gebied van medewerkerswelzijn met behulp van relevante instrumenten die zijn gerelateerd aan de vastgestelde normen en activiteiten zoals voorgesteld in het actieplan medewerkerswelzijn (deel III).

De belangrijkste doelgroep van deel III van de Praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers bestaat uit werknemers die zich binnen een autoriteit bezighouden met monitoring en evaluatie. Dit kunnen interne monitoring- en evaluatiefunctionarissen ⁽⁷⁾ of-teams zijn, die waar nodig door externe specialisten worden ondersteund. De bevindingen van de regelmatige beoordelingen en monitoring- en evaluatie-exercities worden gedeeld met het senior management, HR en de relevante ondersteuningsteams voor medewerkerswelzijn. De geleerde lessen kunnen door het management en HR worden gebruikt om de huidige medewerkerswelzijnsstrategie aan alle medewerkers van de autoriteit te communiceren.

De belangrijkste doelgroepen van dit deel van de praktische gids van het EASO zijn derhalve monitoring- en evaluatiefunctionarissen, HR-medewerkers en de relevante ondersteuningsteams voor medewerkerswelzijn.

1.2. HOE MOET DEZE PRAKTISCHE GIDS WORDEN GEBRUIKT?

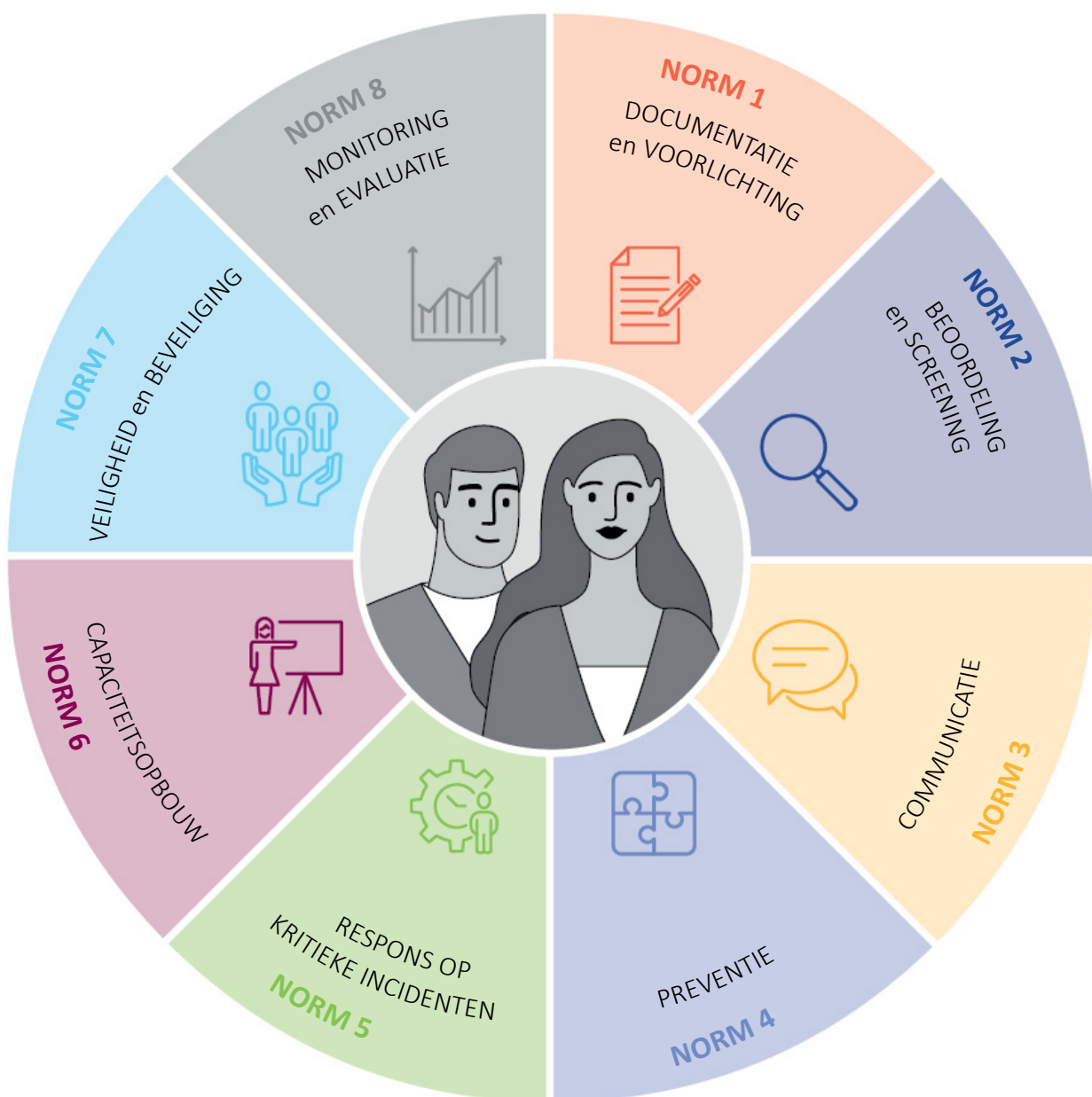
Het doel van deze praktische gids is om managers te ondersteunen bij het voorkomen en verminderen van en omgaan met druk bij medewerkers die werkzaam zijn in de asiel- en opvangcontext. Werkdruk en gezondheidsrisico's op het werk zijn verschijnselen waarmee alle organisaties te maken hebben en waar ze mee moeten zien om te gaan. Werkdruk is

⁽⁷⁾ Zie bijlage 3 "Model voor een functiebeschrijving van een monitoring- en evaluatiefunctionaris" voor een voorbeeld van een functieprofiel waarin de bij deze functie behorende taken en verantwoordelijkheden worden omschreven.

vaak het gevolg van het niet kunnen omgaan met stress en druk op het werk en kan zowel individuele medewerkers als de hele organisatie schade toebrengen ⁽⁸⁾.

Om ervoor te zorgen dat de autoriteiten hun zorgplicht nakomen, wordt daarom aanbevolen om een contactpersoon/team aan te wijzen dat regelmatig de perceptie van succesvolle medewerkerswelzijnsmaatregelen monitort ⁽⁹⁾. Op de aanwijzing van zo'n contactpersoon/team wordt nader ingegaan in de **acht medewerkerswelzijnsnormen (SWS'en)** ⁽¹⁰⁾ die zijn geïntroduceerd in [Deel I: Normen en beleid](#). De normen vormen samen het kader en zijn allemaal **even waardevol**, en de ene weegt niet zwaarder dan de andere.

FIGUUR 2. De acht medewerkerswelzijnsnormen



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

⁽⁹⁾ Zie bijlage 3 "Model voor een functiebeschrijving van een monitoring- en evaluatiefunctionaris" voor mogelijke taken die door deze functionarissen kunnen worden vervuld.

⁽¹⁰⁾ Zie norm 8: monitoring en evaluatie.

NORM 1: documentatie en voorlichting

Autoriteiten beschikken over een gedocumenteerde medewerkerswelzijnsstrategie die via relevante en overeengekomen kanalen wordt gecommuniceerd.

NORM 2: beoordeling en screening

Autoriteiten stellen managers in de gelegenheid om de basisvaardigheden te verwerven die nodig zijn om hun teams op aspecten van medewerkerswelzijn te beoordelen en te screenen.

NORM 3: communicatie

Autoriteiten bevorderen duidelijke en holistische communicatie via verschillende overeengekomen platforms en kanalen.

NORM 4: preventie

Autoriteiten nemen duurzame preventieve maatregelen om de geestelijke gezondheid van hun werknemers te bevorderen en te beschermen.

NORM 5: respons op kritieke incidenten

Autoriteiten geven specifieke ondersteuning aan medewerkers die betrokken zijn geweest bij een kritiek incident.

NORM 6: capaciteitsopbouw

Autoriteiten voorzien hun medewerkers van de middelen om passende vaardigheden te ontwikkelen.

NORM 7: veiligheid en beveiliging

Autoriteiten implementeren en communiceren concrete richtsnoeren inzake gezondheid, veiligheid en beveiliging op basis van een analyse van de risico's in verschillende werkomgevingen (waaronder in het veld).

NORM 8: monitoring en evaluatie

Autoriteiten controleren en evalueren regelmatig de doeltreffendheid van de ingevoerde medewerkerswelzijnsmaatregelen en integreren de geleerde lessen daarin.

De **acht SWS'en** staan samen voor goed bestuur inzake medewerkerswelzijn op het gebied van asiel en opvang. Op basis van deze normen worden kwaliteitsbenchmarks gedefinieerd, aan de hand waarvan relevante procedures en maatregelen worden ingevoerd, zodat het welzijn van de medewerkers binnen een autoriteit/organisatie wordt geprioriteerd en beschermd. Elke norm (met de bijbehorende kwaliteitsbenchmark) is gekoppeld aan een reeks indicatoren (maximaal vier) ⁽¹¹⁾ waarmee de resultaten van het medewerkerswelzijnsbeleid kunnen worden gemeten. De randvoorwaarden die nodig zijn om te voldoen aan de acht voorgestelde normen moeten door de autoriteit zelf worden vastgesteld. Het medewerkerswelzijn zal verbeteren wanneer de normen

⁽¹¹⁾ Zie hoofdstuk 2.3 "Normen en indicatoren voor het monitoren van het medewerkerswelzijn".

worden opgenomen in het beleid van een autoriteit. Daarom is het belangrijk om een kwaliteitsborgingssysteem voor maatregelen van de autoriteit in te voeren om de vooruitgang te evalueren.

Deel III heeft tot doel om monitoring- en evaluatiefunctionarissen uit te rusten met een aantal basisinstrumenten om hun werk te vergemakkelijken. De instrumenten zijn gebaseerd op de acht aanbevolen SWS'en, die door de autoriteit kunnen worden aangepast aan bestaande normen, kwaliteitsbenchmarks en indicatoren.

De instrumenten die worden geïntroduceerd in het kwaliteitsmonitoringpakket voor medewerkerswelzijn bevatten enkele suggesties voor:

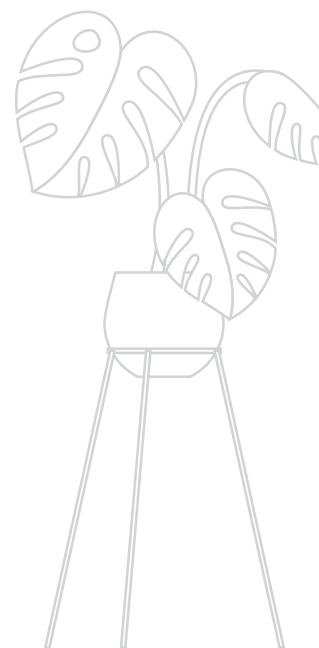
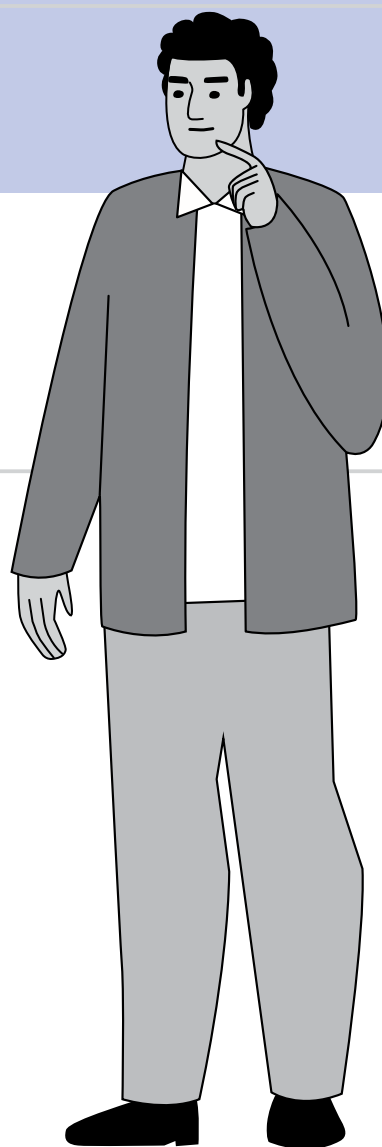
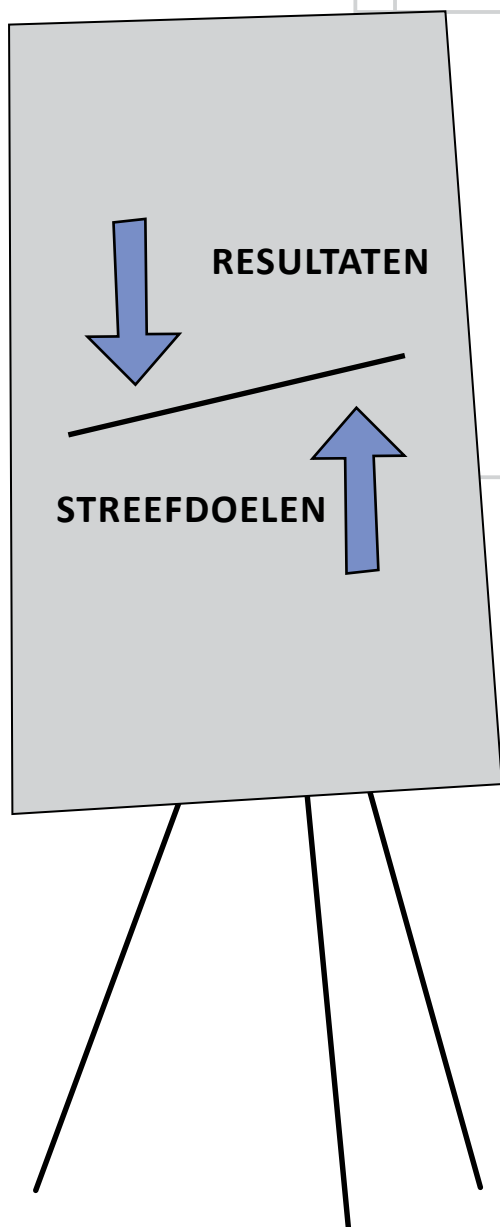
- de uitvoering van enquêtes naar de uitgangssituatie en de eindsituatie;
- het monitoren van lopende activiteiten;
- de integratie van geleerde lessen binnen een bepaald tijdsbestek.

Dit zal als input kunnen dienen voor de door de autoriteit ontwikkelde medewerkerswelzijnsstrategie en het daarop gebaseerde actieplan medewerkerswelzijn.

FIGUUR 3. Pakket voor het monitoren van het medewerkerswelzijn



2. MONITORING EN EVALUATIE VAN HET MEDEWERKERS- WELZIJN



Hoewel welzijnsinitiatieven deel uitmaken van de modus operandi van de meeste autoriteiten en organisaties, hebben ze veelal een ad-hockarakter en worden ze vaak uitgevoerd zonder de nodige aandacht voor de daadwerkelijke behoeften van de verschillende teams en functies. In asiel- en opvangsettings kan een dergelijke benadering onvoldoende zijn voor een adequaat beheer van het welzijn van medewerkers die bij de uitvoering van hun taken in veeleisende werkomgevingen uiteenlopende gradaties van onzekerheid en stress moeten verdragen. Daarom wordt aanbevolen om een samenhangend medewerkerswelzijnsbeleid voor asiel- en opvangsettings te ontwerpen en in te voeren.

Een samenhangend beleid moet zijn gericht op het proactief bevorderen van het medewerkerswelzijn gedurende de volledige tewerkstellingscyclus, vanaf de werving tot en met de inwerkperiode en gedurende het hele dienstverband, totdat de werknemer vertrekt. Het beleid moet worden ontworpen aan de hand van een regelmatige analyse van de personeelsprofielen en de behoeften binnen de autoriteit, en in overeenstemming met de acht SWS'en die worden voorgesteld in [Deel I: Normen en beleid](#). De leidende doelstellingen van het medewerkerswelzijnsbeleid zijn het waarborgen van een kwaliteitsvolle werkomgeving voor medewerkers, het faciliteren van goede prestaties en het produceren van hoogwaardige outputs voor autoriteiten en verzoekers om internationale bescherming die aan de zorg van medewerkers zijn toevertrouwd.

Monitoring en evaluatie vormen een belangrijk element van een medewerkerswelzijnsbeleid. Door middel van monitoring en evaluatie kunnen autoriteiten de uitvoering van hun medewerkerswelzijnsbeleid en -maatregelen, het bereiken van de gestelde doelen en het uitwerken van tijdige aanpassingen aan welzijnsmaatregelen en -benaderingen nauwlettend volgen.

Monitoring is een systematisch proces dat bestaat uit het verzamelen en analyseren van informatie. Monitoring ondersteunt de besluitvorming over lopende activiteiten of mogelijke nieuw in te voeren activiteiten. Evaluatie omvat een analyse van de relevantie en effectiviteit van lopende of voltooide welzijnsgerichte activiteiten. Het doel van monitoring en evaluatie in deze context is kortom om de medewerkerswelzijnsmaatregelen te verbeteren door informatie te verzamelen over de uitvoering en effecten van de geboden ondersteuning en om de bevindingen en geleerde lessen te gebruiken als basis voor het doorvoeren van verbeteringen.

Vaak worden de beoordelingsactiviteiten (monitoring en evaluatie) onterecht begrepen als een auditproces. Dat is **niet** correct. Deze activiteiten zijn nodig om te kunnen leren en om omstandigheden en veranderingen te documenteren. Op die manier kunnen veranderingen in het welzijn van medewerkers binnen een autoriteit en de werktevredenheid in het algemeen worden gemeten.

Het is belangrijk dat een autoriteit de voortgang van de uitvoering van interventies monitort aan de hand van een **duidelijk monitoringplan**. De consistentie van dat plan, en het afleggen van verantwoording erover, worden gewaarborgd door het opzetten

van **feedbackmechanismen**. Deze mechanismen maken het mogelijk om corrigerende maatregelen te nemen om de aannamen, **de verwachte resultaten en de processen die ten grondslag aan de uitvoering van een interventie liggen** te herzien. Systematische en continue monitoring bevordert een benadering waarin aanpassingen van de interventie in real time mogelijk zijn. Op empirisch bewijs gebaseerde analytische input voedt besluitvormingsprocessen in de hele autoriteit, waardoor geïnformeerde corrigerende maatregelen kunnen worden genomen. De monitoringfunctie moet worden aangevuld met een afzonderlijke evaluatie van de interventie, die het mogelijk maakt om de belangrijkste bereikte resultaten samen te vatten, de resultaten te beoordelen en aanbevelingen voor toekomstige interventies voor te stellen ⁽¹²⁾.

De autoriteiten wordt daarom geadviseerd om te zorgen voor een goede planning van monitoring- en evaluatieactiviteiten, die het volgende zou moeten omvatten:

- een monitoring- en evaluatieplan;
- een monitoring- en evaluatiemethodiek met goed uitgewerkte kwaliteitsbenchmarks en indicatoren, en gegevensverzamelingsstools om de ontwikkeling van indicatoren te volgen;
- het gebruik interne of externe HR-professionals met relevante kwalificaties;
- een feedbackmechanisme om medewerkers binnen de autoriteit over de geboekte vooruitgang te informeren;
- een feedbackmechanisme dat ervoor zorgt dat geïdentificeerde resultaten en aanbevelingen worden verwerkt in bestaande actieplannen voor medewerkerswelzijn.

Monitoring en evaluatie moeten worden opgezet en uitgevoerd door een team waarbij zowel het management als medewerkers actief zijn betrokken. Bij voorkeur zal dit gebaseerd zijn op een participatieve benadering. Het is van cruciaal belang dat eerstelijnsfunctionarissen actief worden betrokken bij de ontwikkeling van de algemene medewerkerswelzijnsstrategie ⁽¹³⁾, en ook is de deelname van eerstelijnsfunctionarissen de sleutel tot een betekenisvolle uitvoering van monitoring- en evaluatieactiviteiten.

De opzet van de monitoring en evaluatie van het medewerkerswelzijn moet worden afgestemd op de vijf standaardevaluatiecriteria van de EU. Die criteria zijn relevantie, doeltreffendheid, doelmatigheid, samenhang en meerwaarde en moeten tijdens het evaluatieproces altijd in gedachten worden gehouden.

⁽¹²⁾ EASO, *Monitoring of Operations User Guide*, EASO, Valletta, 2019, blz. 9 (document met beperkte toegang).

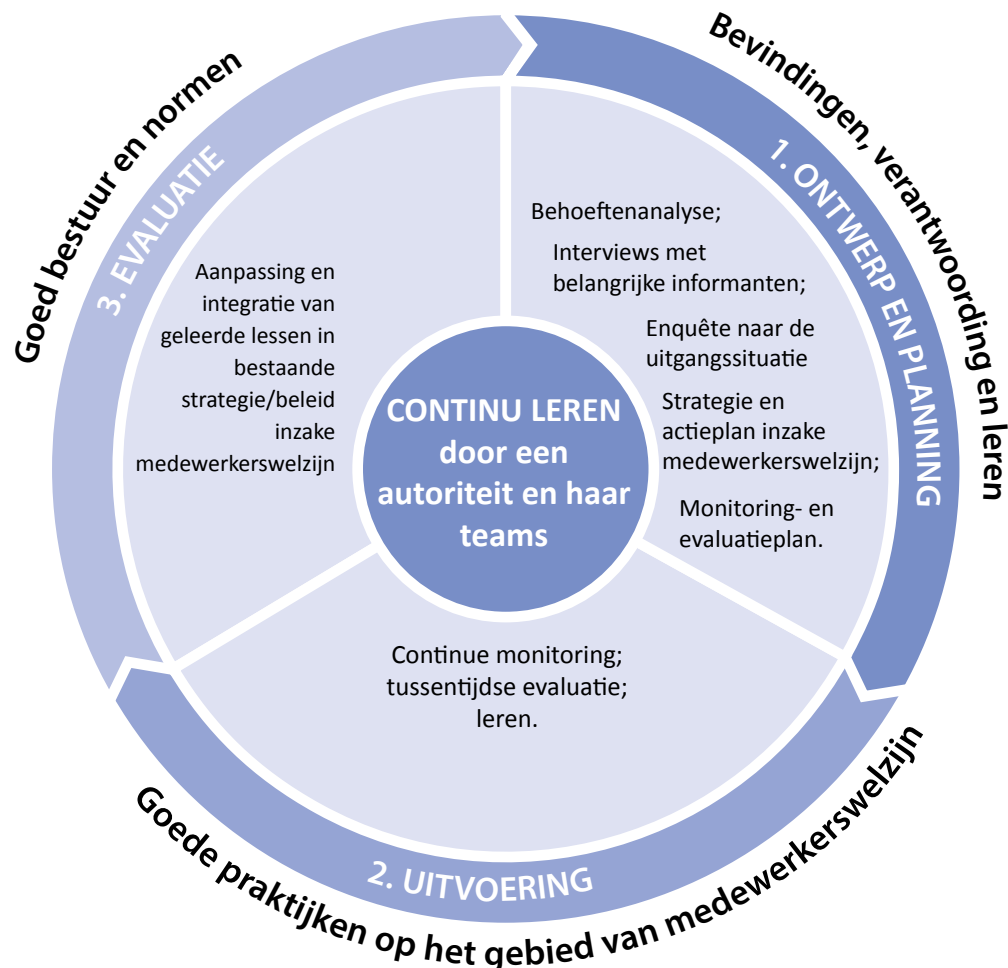
⁽¹³⁾ Zie *Deel I: Normen en beleid*, bijlage 4 “Modellen voor het actieplan en de risicobeoordeling”.

CRITERIA	SOORT VRAGEN DIE MOETEN WORDEN BEANTWOORD
Standaardevaluatiecriteria van de EU	
Relevantie	In hoeverre is de interventie relevant voor de behoeften en prioriteiten van de werknemers van de autoriteit?
Doeltreffendheid	Worden de doelstellingen/normen gehaald? In hoeverre staan de effecten van bepaalde activiteiten in verhouding tot de gestelde doelen (vergelijking: resultaat versus planning)?
Doelmatigheid	Hoe doelmatig zijn de middelen gebruikt (vergelijking: toegepaste personele en financiële middelen versus resultaten)?
Samenhang	Vertonen de medewerkerswelzijnsmaatregelen die intern binnen de autoriteit worden voorgesteld en uitgevoerd, voldoende samenhang? Vormen de maatregelen een aanvulling op een bredere medewerkerswelzijnsstrategie en ander beleid (bv. een gedragscode/beleid tegen (seksuele) intimidatie)?
Meerwaarde	Wat is de meerwaarde van een door de autoriteit uitgevoerde medewerkerswelzijnsstrategie zoals voorgesteld in de <i>Praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers</i> van het EASO? Zijn er nieuwe goede praktijken waarvan kan worden geleerd en waarvan de invoering kan worden overwogen? Zijn er bijvoorbeeld diversiteitskwesties die het signaleren waard zijn (behoeften van ingehuurde deskundigen versus die van interne deskundigen, gender enz.)?
Andere criteria	
Duurzaamheid en impact	In hoeverre zijn individuele en collectieve/organisatorische lokale capaciteiten ontwikkeld om de duurzaamheid van de inspanningen en resultaten te waarborgen?
Onbedoelde gevolgen van de actie	Wat zijn de onbedoelde gevolgen (positief en negatief) van deze maatregelen/initiatieven?

2.1. PROGRAMMABEHEER EN RESULTAATGERICHTE MONITORING

Monitoring en evaluatie vormen een belangrijk onderdeel van het beheer van de programmacyclus, inclusief eventuele aanpassingen. Monitoringactiviteiten volgen de voortgang tijdens de uitvoeringsperiode van het beleid/de interventie, terwijl de evaluatie tot doel heeft om na voltooiing van dat beleid/die interventie te beoordelen of de geplande resultaten en doelstellingen zijn bereikt. In deze context moeten de activiteiten die zijn opgenomen in het actieplan medewerkerswelzijn, worden gemonitord door middel van realtime feedbackmechanismen om ervoor te zorgen dat de uitvoering steeds nauw blijft aansluiten op de interventie zelf. De informatie die in het kader van de monitoring en evaluatie wordt verzameld, moet worden geanalyseerd om te dienen als input voor aanbevelingen voor aanpassingen aan een beleid/programma of interventie.

FIGUUR 4. BEHEERCYCLUS VAN EEN MEDEWERKERSWELZIJNSPROGRAMMA



Bron: gebaseerd op het "Evaluation Handbook – Guidance for designing, conducting and using independent evaluation at UNODC" van het VN-Bureau voor drugs- en misdaadbestrijding (UNODC), Wenen, 2017, blz. 44.

Een voorbeeld van het gebruik en de toepassing van resultaatgerichte monitoring van de uitvoering van het medewerkerswelzijnsbeleid is het actieplan dat door de autoriteit is opgesteld aan de hand van de medewerkerswelzijnsnormen die worden voorgesteld in [Deel I: Normen en beleid](#). Het op de medewerkerswelzijnsstrategie ⁽¹⁴⁾ gebaseerde actieplan dat in dit deel van de gids wordt behandeld, en waarvan een gedeelte hieronder is opgenomen, moet verwijzen naar de doelstellingen en maatregelen van de door de autoriteit vastgestelde strategie. Het actieplan moet worden gericht op een doelgroep, rekening houdend met het budget dat voor de voorgestelde acties beschikbaar is ⁽¹⁵⁾.

Medewerkerswelzijnsstrategie. In overeenstemming met de medewerkerswelzijnsdoelstellingen voor de periode 20XX-20XX, stelt de XX-autoriteit het hieronder beschreven jaarlijkse actieplan medewerkerswelzijn voor 20XX vast.

⁽¹⁴⁾ Zie bijlage 5 "Model voor een medewerkerswelzijnsstrategie".

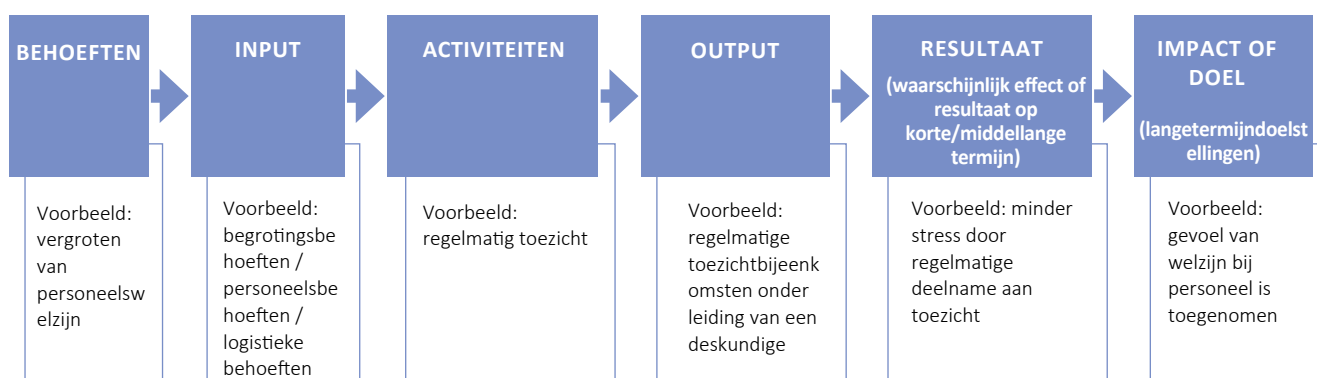
⁽¹⁵⁾ Opgemerkt zij dat alle voorstellen in overeenstemming moeten zijn met ander beleid (zoals beleid tegen intimidatie, seksuele uitbuiting en misbruik) en met de gedragscode.

VOORBEELD DOELSTELLING 1: VOORKOMEN EN VERMINDEREN VAN WERKGERELATEERDE STRESS				
Actie	Verantwoordelijke afdeling	Uitgevoerd door (personeelscategorie: intern/extern)	Doelgroep	Tijdschema en frequentie
Supervisie	HR en daaraan verbonden medewerkers-welzijnscommissie, bijvoorbeeld	Medewerkerswelzijns-counselor of externe specialist	Eerste-lijns-functio-narissen	Eenmaal per maand en op verzoek

Het bovenstaande voorbeeld vormt input voor de uitvoering van **SWS 4: preventie, KB2** en de daaraan gekoppelde indicatoren (zie [hoofdstuk 2.3 “Normen en indicatoren voor het monitoren van het medewerkerswelzijn”](#)).

Een resultatenketen schetst de logische routes en relaties tussen inputs en activiteiten en de resultaten, die worden gegenereerd in de vorm van outputs, uitkomsten en effecten. De resultatenmatrix laat zien hoe resultaten kunnen worden bereikt op basis van inputs, gevolgd door activiteiten en outputs en culminerend in resultaten en effecten, die alle deel uitmaken van de resultatenketen.

FIGUUR 5. Resultatenketen



Door de in het bovenstaande resultatenketen gepresenteerde activiteit uit te voeren, in samenhang met andere activiteiten van het actieplan medewerkerswelzijn, kan het algemene **doel** of de **langetermijnimpact** worden bereikt. Het overkoepelende doel hiervan is om een **veilige en gezonde** werksetting te creëren voor **alle medewerkers**, hetgeen **positieve gevolgen zal hebben voor de verzoekers** die aan de autoriteit worden toevertrouwd.

Binnen sommige autoriteiten zou de **veranderingstheorie** een geprefereerde grondslag voor het volgen van de voortgang van het plan en de maatregelen kunnen vormen. De veranderingstheorie helpt een autoriteit bij het plannen van de juiste stappen om een doel te bereiken. De veranderingstheorie biedt houvast bij het onderzoeken van mogelijkheden voor interventies en vertegenwoordigt een vorm van interventielogica.

De verschillen tussen de veranderingstheorie en de veelgebruikte resultatenketenmethode zijn dat de veranderingstheorie:

- is **gebaseerd op uitkomsten** (wat is ons overkoepelende doel?);
- kijkt naar **causale verbanden** (als... dan), en wel door:
 - de onderliggende **aannamen** te expliciteren.

In een veranderingstheoretische benadering worden langetermijndoelen geformuleerd waaruit vervolgens, door terug te redeneren, de voor het bereiken van die resultaten noodzakelijke voorwaarden worden gedistilleerd.

Daarom moeten we eerst de volgende vragen stellen:

- Wat moet er veranderen?
- Wat is er nodig om de weg te plaveien voor die verandering?
- Met andere woorden: wat zijn de voorwaarden om de transformatie in gang te zetten en in de tijd te consolideren?

Normaliter wordt een veranderingstheorie geformuleerd met behulp van **“als/door... dan”**-uitspraken, die een bepaalde causaliteit of voorwaardelijkheid impliceren.

De logica is als volgt:

- door de uitvoering van activiteit X, of: als activiteit X wordt uitgevoerd:
 - dan zal Y gebeuren;
 - omdat Z plaatsvindt (reden);
 - wat zal leiden tot de beoogde verandering.

Een **veranderingstheorie** kan worden gepresenteerd in de vorm van een stroomdiagram of kan worden uitgeschreven als een verhaal.

EERSTE VOORBEELD: DOOR... DAN	TWEEDE VOORBEELD: ALS... DAN
Onze visie op verandering houdt in dat we een veilige en gezonde werksetting voor alle medewerkers willen creëren, hetgeen positieve gevolgen zal hebben voor de verzoekers die aan ons worden toevertrouwd: — door te erkennen dat het belangrijk is dat het senior management investeert in medewerkerswelzijn; — door te zorgen voor duidelijke en relevante inwerk/introductiemechanismen; — door instrumenten (bv. operationele standaardprocedures) voor het voorkomen/beheren van kritieke incidenten aan te reiken; — door ervoor te zorgen dat de behoeften van medewerkers regelmatig worden beoordeeld en vervuld door middel van verschillende formele (check-ingesprekken, individuele counselingmogelijkheden, educatieve supervisie enz.) en informele (collegiale en peer-to-peer-) ondersteuningsinterventies; — door welzijnsgerelateerde vaardigheden (bv. communicatievaardigheden, stressmanagementtechnieken, teamwerk en het stellen van gezonde grenzen) te versterken bij alle medewerkers (managers en eerstelijnsfunctionarissen); — door het belang van zelfzorg onder de aandacht te brengen; — door te zorgen voor goede samenwerking en transparante communicatie tussen de betrokken afdelingen (HR, veiligheid en beveiliging, technisch personeel enz.). Om de gewenste verandering tot stand te brengen, kunnen de activiteiten die zijn geïdentificeerd en aan de “door... dan”-uitspraken zijn gekoppeld bijvoorbeeld worden opgenomen in het actieplan medewerkerswelzijn van de autoriteit.	— Is medewerkers toegang hebben tot – en door het management worden aangemoedigd om deel te nemen aan – op hen toegesneden ondersteunende diensten die door de werkgever (autoriteit) worden aangeboden, zoals opleidingen op het gebied van stressmanagement, educatieve supervisie of collegiale ondersteuning; en — als managers tegelijkertijd in staat worden gesteld om regelmatig relevante en empathische feedback te geven; — dan kunnen medewerkers stressvolle situaties in hun werkcontext op een effectieve en tijdige manier aanpakken. Dit zal medewerkers niet alleen in staat stellen om hun werk op professionele wijze uit te voeren en verzoekers om internationale bescherming op een betrokken manier bij te staan, maar zal ook het risico op burn-out (en andere stressgerelateerde problemen) in de toekomst verminderen en het algehele welzijn van opvang- en asielmedewerkers bevorderen. Dit zal bovendien leiden tot de verwezenlijking van onze visie op verandering: een veilige en gezonde werksetting creëren voor alle medewerkers, hetgeen positieve gevolgen zal hebben voor de verzoekers die aan ons worden toevertrouwd.
De onderliggende aannamen zijn: — dat het senior management van de autoriteit het welzijn van de medewerkers heeft aangemerkt als een punt van zorg en de situatie wil verbeteren; — dat er nog geen bruikbare mechanismen voor het verbeteren van het medewerkerswelzijn beschikbaar zijn en dat het daarom nuttig zou zijn om interventies op dit gebied in te voeren.	
Streef naar resultaten op schaal. — Wat moet er gebeuren om de grootste impact te realiseren?	

2.2. OVERWEGINGEN OVER HET VASTSTELLEN VAN INDICATOREN

Een goed monitoringsysteem ontstaat in de ontwerpfase van een **interventie**, die, zonder daartoe beperkt te blijven, de ontwikkeling van een samenhangende resultaatmatrix en betekenisvolle indicatoren omvat ⁽¹⁶⁾. **Indicatoren** zijn kwantitatieve of kwalitatieve variabelen waarmee de door een interventie teweeggebrachte veranderingen ten

⁽¹⁶⁾ EASO, *Monitoring of Operations User Guide*, EASO, Valletta, 2019, blz. 18-19 (document met beperkte toegang).

opzichte van de oorspronkelijk voorziene situatie kunnen worden gemeten, geverifieerd en gevalideerd.

Kwantitatieve indicatoren meten de verandering in numerieke waarden in de tijd. Deze indicatoren worden uitgedrukt als een getal, een percentage of een verhouding.

Kwalitatieve indicatoren meten veranderingen die niet gemakkelijk kunnen worden gemeten in numerieke waarden, zoals procesgerelateerde verbeteringen en een verbeterde kwaliteit van diensten, beleid of capaciteiten. Deze indicatoren zijn vaak gebaseerd op percepties, meningen of tevredenheidsniveaus en geven veeleer een beschrijving van de verandering (of hoe succes eruit ziet). Om een streefdoel te stellen en een kwalitatieve indicator te meten, moet u de indicator “uitpakken” en de beoogde voortgang van de verandering beschrijven.

De uitdaging bij het selecteren van indicatoren is het vinden van **maatregelen die betekenisvolle veranderingen teweeg kunnen brengen**, waarbij de inhoudelijke relevantie, als weerspiegeling van het beoogde resultaat, wordt gecombineerd met wat praktisch realistisch is bij het verzamelen en beheren van gegevens. Als de verkeerde indicator wordt gemeten, of als een indicator op een onjuiste manier wordt gemeten, kunnen de gegevens een misleidend beeld geven en de kwaliteit van beslissingen negatief beïnvloeden.

Over het algemeen moeten indicatoren **SMART** zijn (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) willen ze goed kunnen worden gemonitord en waardevolle informatie opleveren.

- **Specifiek.** Is duidelijk wat er precies wordt gemeten? Is de indicator specifiek genoeg om de voortgang bij het bereiken van de resultaten te meten?
- **Meetbaar.** Zijn de veranderingen objectief verifieerbaar? Zal de indicator de gewenste verandering laten zien? Is de indicator een betrouwbare en duidelijke maatstaf voor resultaten?
- **Acceptabel.** Welke veranderingen worden verwacht als gevolg van de interventie? Zijn de resultaten waarvan de indicator de voortgang meet realistisch?
- **Relevant.** Is de indicator relevant voor de beoogde meetresultaten, uitkomsten en/of outputs?
- **Tijdgebonden.** Zijn de benodigde gegevens beschikbaar tegen redelijke kosten en inspanningen? Bestaat er een indicatormonitoringplan?

2.3. NORMEN EN INDICATOREN VOOR HET MONITOREN VAN HET MEDEWERKERSWELZIJN

Voor het doel van de *Praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers* van het EASO zijn de normen in figuur 2 gekoppeld aan een gedetailleerde reeks kwaliteitsbenchmarks en indicatoren, zoals hieronder gepresenteerd. Het in [hoofdstuk 3 “Pakket voor het monitoren van het medewerkerswelzijn”](#) voorgestelde monitoringpakket bevat concrete monitoring- en evaluatie-instrumenten die raken aan de aan elk van de acht SWS'en gekoppelde kwaliteitsbenchmarks en indicatoren. [Hoofdstuk 3.1 “Gids voor monitoringpersoneel \(instrument 1\)”](#) reikt enkele overwegingen aan voor de fase voorafgaand aan de uitvoering van monitoring- en evaluatieactiviteiten.

2.3.1. NORM 1: DOCUMENTATIE EN VOORLICHTING

KWALITEITSBENCHMARKS	INDICATOREN
KB1. In een medewerkerswelzijnsstrategie wordt beschreven wat onder medewerkerswelzijn wordt verstaan en welke maatregelen zijn genomen om medewerkers te ondersteunen	1a. Een taskforce van deskundigen doet een voorstel voor een medewerkerswelzijnsstrategie, met inbegrip van maatregelen ter ondersteuning van medewerkers en koppelingen met ander beleid (beleid tegen intimidatie, gedragscode enz.) 1b. Het senior management keurt de medewerkerswelzijnsstrategie goed 1c. Een actieplan medewerkerswelzijn omvat de belangrijkste activiteiten die in de loop van het jaar moeten worden uitgevoerd 1d. Voor de evaluatie en actualisering van de medewerkerswelzijnsstrategie wordt een tijdschema vastgesteld
KB2. Er zijn standaardwerkwijzen (SOP's) ingevoerd	2a. Voor alle rollen en verantwoordelijkheden worden SOP's ontwikkeld 2b. Het management past de SOP's toe
KB3. De medewerkerswelzijnsstrategie is gemakkelijk toegankelijk, concreet en opgesteld in een taal die alle medewerkers kunnen begrijpen	3a. Alle medewerkers zijn op de hoogte van en hebben toegang tot de medewerkerswelzijnsstrategie 3b. Medewerkers hebben materiaal ontvangen met informatie over de beschikbare activiteiten
KB4. Alle medewerkers worden systematisch geïnformeerd over de medewerkerswelzijnsstrategie, het actieplan en de beschikbare welzijnsmaatregelen, alsmede over de wijze waarop zij toegang kunnen krijgen tot ondersteuning	4a. Aantal medewerkers dat met de beschikbare welzijnsactiviteiten wordt bereikt 4b. Introductiemodules voor nieuwkomers, inclusief informatie over medewerkerswelzijn



Norm 1:
Autoriteiten beschikken over een gedocumenteerde medewerkerswelzijnsstrategie die via relevante en overeengekomen kanalen wordt gecommuniceerd.

2.3.2. NORM 2: BEOORDELING EN SCREENING



Norm 2:
Autoriteiten stellen managers in de gelegenheid om de basisvaardigheden te verwerven die nodig zijn om hun teams op aspecten van medewerkerswelzijn te beoordelen en te screenen.

KWALITEITSBENCHMARKS	INDICATOREN
KB1. De HR-afdeling en managers beschikken over de vaardigheden om duidelijke functiebeschrijvingen en relevante gespreksvragen te ontwikkelen voor selectiedoeleinden	1a. De taakomschrijvingen en functieomschrijvingen voor managers en medewerkers bevatten duidelijke vereisten 1b. Het sollicitatiegespreksschema omvat een onderdeel over welzijn (stressmanagement) en een vraag over de gedragscode
KB2. Managers zijn gekwalificeerd om de fundamentele fysiologische en psychologische druk en behoeften van hun teamleden te herkennen	2a. Een aantal managers neemt deel aan een basisopleiding over het identificeren van fysiologische/psychologische druk 2b. De behoeften van alle medewerkers worden eenmaal per jaar tijdens alle fasen van het dienstverband in een geïnstitutionaliseerd monitoringproces beoordeeld 2c. Het percentage medewerkers dat feedback heeft gegeven, vormt een indicatie voor de inspanningen van hun directe leidinggevenden om de werkdruk en persoonlijke belasting te herkennen

2.3.3. NORM 3: COMMUNICATIE



Norm 3:
Autoriteiten bevorderen duidelijke en holistische communicatie via verschillende over-eengekomen platforms en kanalen.

KWALITEITSBENCHMARKS	INDICATOREN
KB1. Managers en medewerkers overleggen met elkaar met behulp van communicatievaardigheden waarin relevantie, waarheidsgetrouwheid, transparantie en respect centraal staan	1a. Aantal medewerkers en managers dat deelneemt aan een opleiding op het gebied van communicatievaardigheden 1b. Percentage medewerkers dat aangeeft dat de communicatie van hun directe leidinggevenden professioneel, transparant en respectvol is 1c. De samenvatting van de bevindingen van de jaarlijkse feedbackenquête onder medewerkers is toegankelijk voor alle medewerkers
KB2. Er is een structuur die alle medewerkers in staat stelt om deel te nemen aan een persoonlijke uitwisseling met hun respectieve lijnmanagers over zowel professionele taken als welzijn	2a. Aantal een-op-eengesprekken die zijn gehouden/ waaraan is deelgenomen 2b. De hoeveelheid positieve (constructieve/nuttige) feedback die tijdens dergelijke regelmatige gesprekken is ontvangen

2.3.4. NORM 4: PREVENTIE

KWALITEITSBENCHMARKS	INDICATOREN
KB1. Medewerkers en managers hebben toegang tot een breed scala aan opleidingssessies om tekenen van stress te herkennen, stress te voorkomen en de geestelijke gezondheid in het algemeen te bevorderen	1a. Aantal medewerkers dat deelneemt aan opleidingssessies over stressmanagement 1b. Percentage medewerkers dat aangeeft dat de aangeboden stof relevant was voor hun dagelijkse werkzaamheden
KB2. Medewerkers en managers hebben toegang tot ondersteuningsactiviteiten en -diensten (intern en/of extern)	2a. Contactpunt(en)/teams voor relevante interventies worden geselecteerd en opgeleid 2b. Voor de geselecteerde contactpersoon/interventieteamleden en de door hen te leveren diensten is een taakopdracht opgesteld 2c. Waar nodig zijn duidelijke selectiecriteria en een taakopdracht voor externe specialisten beschikbaar
KB3. Medewerkers en managers hebben toegang tot gezondheidsbevorderende activiteiten	3a. Aantal gezondheidsbevorderende activiteiten die zijn georganiseerd



Norm 4:
Autoriteiten nemen duurzame preventieve maatregelen om de geestelijke gezondheid van hun werknemers te bevorderen en te beschermen.

2.3.5. NORM 5: RESPONS OP KRITIEKE INCIDENTEN

KWALITEITSBENCHMARKS	INDICATOREN
KB1. Er is binnen de autoriteit een onafhankelijke, opgeleide vertrouwenspersoon (of een team van vertrouwenspersonen) benoemd, die (of dat) kan worden geraadpleegd na een kritiek incident	1a. De taakopdracht van die vertrouwenspersoon/dat team is omschreven 1b. De vertrouwenspersoon/het team beschikt over de vaardigheden en opleiding om de benodigde ondersteuning te geven
KB2. Managers beschikken over duidelijke richtsnoeren voor de follow-up na een kritiek incident	2a. Voor het beheer van kritieke incidenten is een SOP ontwikkeld
KB3. Medewerkers en managers weten hoe ze na een kritiek incident om specifieke ondersteuning kunnen verzoeken en daar toegang toe kunnen krijgen	3a. Het bestaan, de rollen en de verantwoordelijkheden van deze vertrouwenspersoon/het interventieteam zijn gecommuniceerd naar alle relevante medewerkers 3b. Door middel van informatiesessies (onderdeel van de introductie- of een andere personeelstraining) worden medewerkers bewust gemaakt van de SOP en de manier waarop (en aan wie) ze ondersteuning kunnen vragen/ontvangen in geval van een kritiek incident 3c. Totaal aantal en soorten geregistreerde kritieke incidenten in verhouding tot de incidenten die follow-up met een medewerker vereisen 3d. Percentage van de betrokken medewerkers dat aangeeft tevreden te zijn met de diensten van de vertrouwenspersoon/het interventieteam



Norm 5:
Autoriteiten geven specifieke ondersteuning aan medewerkers die betrokken zijn geweest bij een kritiek incident.

2.3.6. NORM 6: CAPACITEITSOPBOUW



Norm 6: Autoriteiten voorzien hun medewerkers van de middelen om passende vaardigheden te ontwikkelen.

KWALITEITSBENCHMARKS	INDICATOREN
KB1. De autoriteit heeft een analyse van de opleidingsbehoeften en een systematische evaluatie van opleidingsprogramma's ingevoerd om te zorgen voor een hoogwaardige, effectieve toepassing en overdracht van kennis in het dagelijks werk	1a. Onder de medewerkers van de autoriteit worden behoeftenanalyses uitgevoerd 1b. Er is een opleidingsplan met ook medewerkerswelzijnsaangelegenheden opgesteld 1c. Het opleidingsprogramma wordt geactualiseerd
KB2. De autoriteiten hebben een breed scala aan op het personeel toegesneden en gestandaardiseerde opleidingssessies geïmplementeerd	2a. Aantal gehouden opleidingssessies 2b. Aantal gehouden opleidingssessies met een connectie met medewerkerswelzijn 2c. Aantal deelnemers aan opleidingssessies per jaar
KB3. De autoriteiten bieden relevante aanvullende vormen van beroepsontwikkeling aan om kennisoverdracht te waarborgen	3a. Aantal medewerkers dat binnen een rapportageperiode deelneemt aan ondersteunende activiteiten (collegiale ondersteuning, intervisie, individuele/groepsbegeleiding enz.) 3b. Percentage medewerkers dat in feedbacksessies heeft aangegeven dat een interventie als relevant voor het waarborgen van het welzijn werd ervaren

2.3.7. NORM 7: VEILIGHEID EN BEVEILIGING



Norm 7: Autoriteiten implementeren en communiceren concrete richtsnoeren inzake gezondheid, veiligheid en beveiliging op basis van een analyse van de risico's in verschillende werkomgevingen (waaronder in het veld).

KWALITEITSBENCHMARKS	INDICATOREN
KB1. Medewerkers en managers worden geïnformeerd over de rapportagehiërarchieën die moeten worden gebruikt in geval van andere noodgevallen/beveiligingsincidenten (naast kritieke incidenten)	1a. Er is een SOP die de SOP voor het beheer van kritieke incidenten aanvult en die wordt verspreid
KB2. Medewerkers en managers ontvangen informatie over toegang tot gezondheids-, veiligheids- en beveiligingsgerelateerde maatregelen/instructies	2a. Er is een speciale mailbox voor het ontvangen en beantwoorden van vragen van medewerkers 2b. De typen zorgen die worden gemeld worden gedocumenteerd ⁽¹⁷⁾ 2c. Percentage medewerkers dat in feedbacksessies heeft aangegeven dat er voldoende rekening wordt gehouden met hun veiligheid en beveiliging op de werkplek
KB3. Autoriteiten monitoren de risico's van elke werkplek in een continu en evoluerend risicobeheerproces, met deelname van eerstelijnsfunctionarissen, om waar nodig veiligheids-/beveiligingsmaatregelen aan te passen	3a. Methodiek en plan voor risicomonitoring is aanwezig 3b. Risicomonitoringplan wordt regelmatig bijgewerkt 3c. Aantal eerstelijnsfunctionarissen dat heeft deelgenomen aan de jaarlijkse risicomonitoring

⁽¹⁷⁾ Vertrouwelijkheid is een belangrijk principe in alle aan medewerkerswelzijn gerelateerde activiteiten.

2.3.8. NORM 8: MONITORING EN EVALUATIE

KWALITEITSBENCHMARKS	INDICATOREN
KB1. Er is een monitoring- en evaluatiemethodiek om de doeltreffendheid van de ingevoerde medewerkerswelzijnsmaatregelen te beoordelen	1a. Er is een methodiek voor het monitoren en evalueren van het medewerkerswelzijn 1b. Er is een contactpersoon/monitoringteam geselecteerd
KB2. Er worden regelmatig monitoring- en evaluatieactiviteiten uitgevoerd, waaronder op het gebied van risicobeheer ⁽¹⁸⁾ in verband met stress	2a. Jaarlijks worden er monitoring- en evaluatieverslagen opgesteld 2b. Bevindingen worden weerspiegeld in regelmatige aanbevelingen die aan het senior management worden voorgelegd 2c. De aanbevelingen worden binnen een bepaald tijdsbestek gebruikt als input voor de herziening van de welzijnsstrategie en het actieplan medewerkerswelzijn



Norm 8:
Autoriteiten controleren en evalueren regelmatig de doeltreffendheid van de ingevoerde medewerkerswelzijnsmaatregelen en integreren de geleerde lessen daarin.

2.4. ENQUÊTES NAAR DE UITGANGSSITUATIE EN DE EINDSITUATIE, EN STREEFDOELEN

Voor de indicatoren moeten de **uitgangssituatie** en **streefdoelen** worden vastgesteld ⁽¹⁹⁾. Zonder uitgangswaarden en streefdoelen is het meten van veranderingen in de tijd niet zinvol.

De **uitgangssituatie** bepaalt de waarde van de indicatoren vóór het begin van een interventie, op basis waarvan de voortgang kan worden gemeten of een vergelijking kan worden gemaakt. Het doel van een enquête naar de uitgangssituatie is om een informatiebasis te creëren aan de hand waarvan de voortgang en de effectiviteit van een activiteit tijdens de uitvoering en na voltooiing ervan kunnen worden gemonitord en beoordeeld.

Soms zullen de gegevens die nodig zijn voor het vaststellen van de uitgangswaarden, op basis waarvan dus de omvang en de kwaliteit van een verandering tijdens de uitvoering van een activiteit kan worden gemeten, reeds beschikbaar zijn. In dergelijke gevallen is het alleen nodig om gegevens te verzamelen en ervoor te zorgen dat deze op langere termijn aan de hand van de resultaten van monitoringactiviteiten kunnen worden bijgewerkt. Daarom is het belangrijk om te weten of de informatie al beschikbaar is. Ook het beoordelen van algemene verslagen over andere activiteiten, focusgroepdiscussies (FGD's) en verslagen van locatiebezoeken kunnen helpen om de realiteit ter plaatse te begrijpen. Wanneer er geen of onvoldoende gegevens beschikbaar zijn, moeten deze worden aangevuld via een ad-hocprocedure voor gegevensverzameling.

⁽¹⁸⁾ Zie bijlage 6 "Model voor de risicobeoordeling" voor een risicobeoordelingsmodel en een toelichting op de risicobeoordelingscyclus.

⁽¹⁹⁾ EASO, *Internal Monitoring User Guide*, EASO, Valletta, 2019, blz. 27-28 (document met beperkte toegang).

De uitvoering van enquêtes naar de uitgangssituatie valt onder de verantwoordelijkheid van de medewerkers van de autoriteit die verantwoordelijk zijn voor de planning, en tot op zekere hoogte van de personen die bij de uitvoering van activiteiten betrokken zijn. Idealiter wordt de enquête uitgevoerd tijdens de ontwerpfase, voordat er een actieplan medewerkerswelzijn wordt opgezet en uitgevoerd. De aangewezen persoon/het aangewezen team moet ervoor zorgen dat er waar nodig uitgesplitste gegevens worden verzameld. Dit kan ook door middel van vragenlijsten, semigestructureerde gesprekken, groepsbijeenkomsten en algemene locatiebezoeken.

Een **enquête naar de eindsituatie (of tussentijdse) enquête** wordt uitgevoerd na de voltooiing van een interventie (of in belangrijke stadia van de uitvoering ervan, bijvoorbeeld aan het einde van een fase), en dient om een vergelijking met de uitgangssituatie te kunnen maken en veranderingen te kunnen beoordelen. De enquête naar de uitgangssituatie en de eindsituatie hangen met elkaar samen. Als er een enquête naar de uitgangssituatie wordt uitgevoerd, wordt deze doorgaans gevolgd door eenzelfde enquête in een later stadium van de interventie om de gegevens met elkaar te kunnen vergelijken en de verandering te beoordelen.

Deze enquête wordt gehouden omdat hogere managers van autoriteiten willen kunnen zien hoe bepaalde maatregelen het medewerkerswelzijn positief hebben beïnvloed.

De **streefdoelen** beschrijven de verwachte situatie na voltooiing van de interventie (bv. het percentage medewerkers dat heeft deelgenomen aan een bepaalde medewerkerswelzijnsactiviteit voor het meten van de werktevredenheid). Streefdoelen kunnen in verschillende opzichten nuttig zijn, omdat ze:

- interventiemedewerkers en andere belanghebbenden oriënteren op wat er moet gebeuren en wat er moet worden bereikt;
- fungeren als mijlpalen op basis waarvan kan worden vastgesteld of er vooruitgang is geboekt of niet.

Er bestaat een natuurlijke spanning tussen het stellen van realistische en acceptabele streefdoelen en het hoog genoeg leggen van de lat, zodat de beschikbare middelen maximaal worden benut om daadwerkelijk effect te sorteren. Wanneer mensen gemotiveerd zijn, kunnen zij vaak meer bereiken wanneer er ambitieuze streefdoelen zijn vastgesteld. Indien de doelstellingen echter onrealistisch hoog zijn, zullen het vertrouwen en de geloofwaardigheid daaronder lijden.

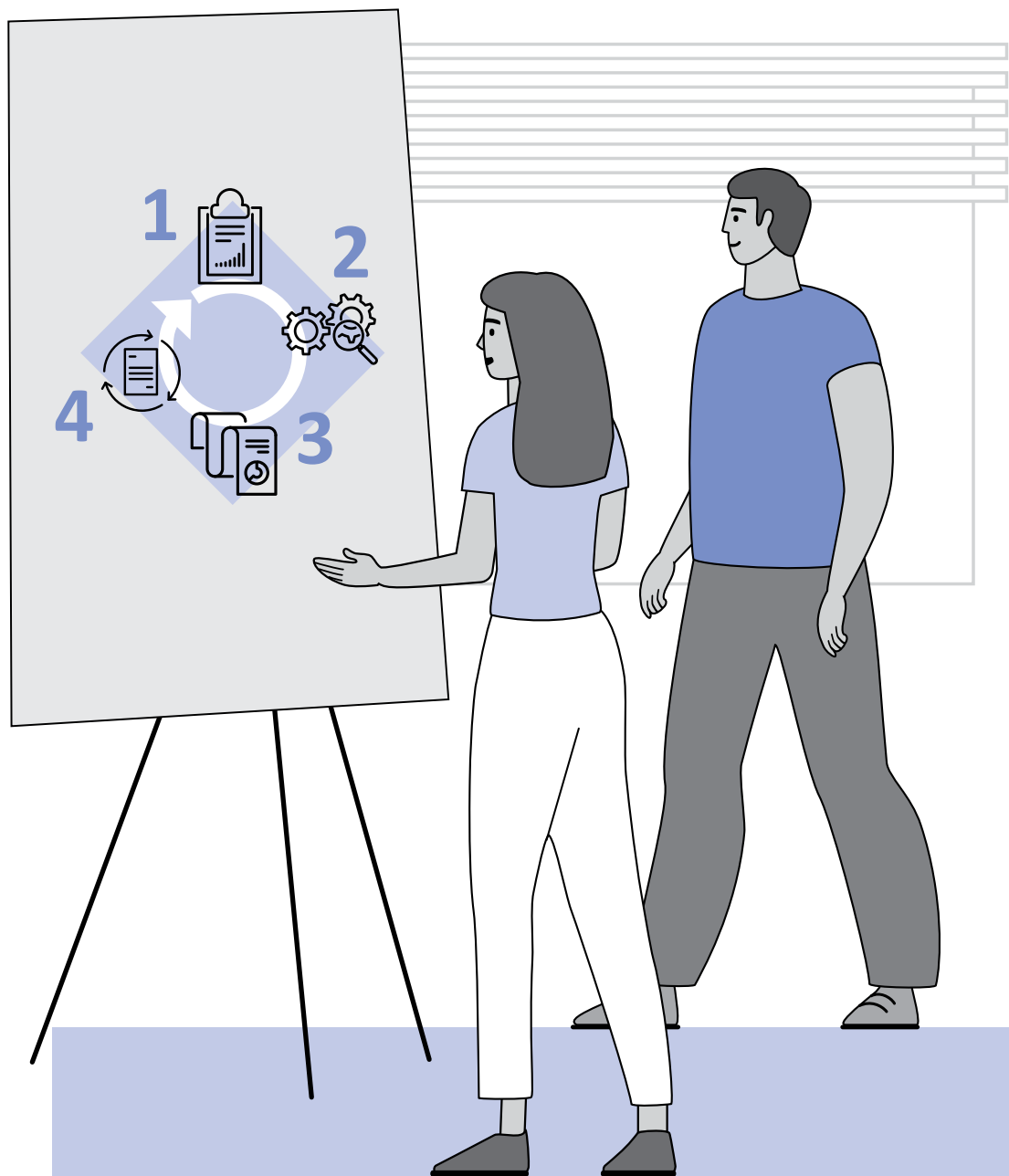
AANDACHTSPUNTEN BIJ DE MONITORING EN EVALUATIE VAN HET MEDEWERKERSWELZIJN

- Gebruik uw eigen reeks indicatoren voor de monitoring, of gebruik de indicatoren die zijn gekoppeld aan de in deze driedelige EASO-gids geïntroduceerde normen, kwaliteitsbenchmarks en activiteiten en combineer ze met uw eigen indicatoren. De uiteindelijk geselecteerde indicatoren moeten meten in hoeverre een interventie een

succes of een mislukking is geweest. De uiteindelijke keuze van de indicatoren zal afhangen van wat er reeds wordt gedaan en is gepland en wat haalbaar is binnen een autoriteit.

- In algemene zin moeten de gebruikte indicatoren SMART zijn (specifiek, meetbaar, acceptabel, relevant en tijdgebonden).
- Waar van toepassing moeten gegevens op een sensitieve manier worden verzameld en uitgesplitst.
- Meestal kunnen slechts enkele indicatoren op haalbare wijze in de tijd worden gemonitord. Indicatoren moeten daarom worden gekozen op basis van het beginsel “weinig, maar sterk”. De indicatoren moeten zodanig worden gedefinieerd dat ze eenvoudig kunnen worden beoordeeld zonder het dagelijkse werk van het hele team te verstoren. Bovendien moeten gegevens over indicatoren waar mogelijk altijd worden uitgesplitst naar gender, functieprofiel en locatie.
- Gebruik monitoring voor reflectie, leren en verandering. De gegevens voor de geselecteerde indicatoren kunnen periodiek worden verzameld, met voortdurende follow-up in de daaropvolgende maanden of jaren. Als bijvoorbeeld specifieke typen beoordelingen (uitgangswaarden) en analyses worden uitgevoerd, kan hetzelfde proces met tussenpozen worden herhaald (na 12 maanden, 18 maanden, 24 maanden enz.). Dit proces dient om veranderingen te onderzoeken en de monitoring- en evaluatiefunctionaris, ondersteund door de relevante besluitvormende collega's, te helpen om acties nog eens tegen het licht te houden en waar nodig bij te sturen.
- Om reflectie, leren en verandering te vergemakkelijken, kunnen participatieve dialogen worden gebruikt om uit te zoomen en na te denken over de betekenis van de gegevens en de wijze waarop activiteiten in het licht van het geleerde kunnen worden aangepast. Dit zou, als goede praktijk, moeten worden uitgevoerd in samenwerking met geselecteerde eerstelijns officieren die mogelijk belangrijke inzichten kunnen aanreiken.
- Data-analyse en de belangrijkste bevindingen moeten worden gebruikt voor het formuleren van aanbevelingen die kunnen dienen als input voor beleid, maatregelen en aanpassingsplannen.
- De belangrijkste conclusies van monitoring- en evaluatieactiviteiten moeten aan alle relevante medewerkers worden meegedeeld.

Belangrijke opmerking. Bij alle interventies moet vertrouwelijkheid in acht worden genomen. De inhoud van discussies met medewerkers en de antwoorden op medewerkersvragen mogen niet zonder toestemming van de betrokken medewerker aan collega's of aan de directie worden meegedeeld. De enige uitzondering op deze regel is wanneer er een risico op zelfbeschadiging of het toebrengen van schade aan anderen is geïdentificeerd. Ook vermeldenswaard is dat beoordelingen van het medewerkerswelzijn **niet** mogen worden verward met functioneringsgesprekken en -beoordelingen. Het doel is om de behoeften van medewerkers boven tafel te krijgen, ook in verband met hun professionele ontwikkeling.



3. PAKKET VOOR HET MONITOREN VAN HET MEDEWERKERS- WELZIJN

Ter ondersteuning van het proces van ontwikkeling en uitvoering van het medewerkerswelzijnsbeleid kunnen drie belangrijke beleidsdocumenten worden overwogen: een medewerkerswelzijnsstrategie, een actieplan medewerkerswelzijn en een methodiek voor de monitoring en evaluatie van het medewerkerswelzijn. De medewerkerswelzijnsstrategie wordt vertaald in een actieplan medewerkerswelzijn met daarin de nagestreefde doelstellingen en de te nemen maatregelen op dit gebied, waarvan de uitvoering systematisch moet worden gevolgd met behulp van de monitoring- en evaluatiemethodiek. Aan de hand van deze methodiek kan worden bepaald of de medewerkerswelzijnsstrategie mogelijk moet worden aangepast.

Het hier voorgestelde monitoringpakket bevat drie kerninstrumenten voor het monitoren en evalueren van het medewerkerswelzijnsbeleid, de bijbehorende interventies en de kwaliteit van de voorzieningen op dit gebied binnen een asiel- of opvangautoriteit. De instrumenten zijn opgezet met inachtneming van de kwaliteitsbenchmarks en indicatoren van de acht SWS'en die worden beschreven in [Deel I: Normen en beleid](#) ⁽²⁰⁾. Ook zijn de instrumenten consistent met de medewerkerswelzijnsmaatregelen die worden voorgesteld in [Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn](#). De drie instrumenten moeten worden begrepen als integraal deel uitmakend van het medewerkerswelzijnsbeleid van een autoriteit, en kunnen autoriteiten helpen te beoordelen in hoeverre de geplande jaarlijkse activiteiten en interventies bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen en aan een goed medewerkerswelzijn. Door middel van systematische monitoring en evaluatie kunnen asiel- en opvangautoriteiten informatie verzamelen voor het, op basis van de vastgestelde lacunes en behoeften, formuleren van empirisch onderbouwde aanbevelingen voor aanpassingen van het beleid en interventies.

Het monitoringpakket omvat de volgende instrumenten:

— **INSTRUMENT 1: Gids voor monitoringpersoneel.**

Gids waarin de voornaamste punten worden behandeld die in aanmerking zouden kunnen worden genomen bij het opzetten, plannen en uitvoeren van monitoring- en evaluatieactiviteiten.

— **INSTRUMENT 2: Enquêtes naar de uitgangssituatie en de eindsituatie.**

Vragenlijsten voor de enquêtes die moet worden gehouden vóór de start en na de uitvoering van een gegeven medewerkerswelzijnsprogramma/-beleid. Het instrument biedt handvaten voor het meten van de voortgang bij de uitvoering van het medewerkerswelzijnsbeleid over een relatief lange periode (2-3 jaar).

— **INSTRUMENT 3: Monitoring van de voortgang bij het bevorderen van het medewerkerswelzijn.**

Een analysechecklist en twee kwalitatieve vragenlijsten om autoriteiten te helpen bij het doorlopend monitoren van de voortgang bij het bereiken van de acht SWS'en.

De voorgestelde instrumenten vormen samen slechts één suggestie voor het monitoren en evalueren van het medewerkerswelzijnsbeleid en de daarmee verband houdende



⁽²⁰⁾ Zie hoofdstuk 2.3 “Normen en indicatoren voor het monitoren van het medewerkerswelzijn”.

maatregelen. Autoriteiten die reeds over een goed werkend systeem beschikken kunnen overwegen om gebruik te blijven maken van hun bestaande systeem, maar daar indicatoren voor het meten van het medewerkerswelzijn in te integreren.

3.1. GIDS VOOR MONITORINGPERSONEEL (INSTRUMENT 1)

De **gids voor monitoringpersoneel** biedt een kort overzicht gegeven van de elementaire overwegingen rond het monitoren en evalueren van de voortgang door een aangewezen monitoring- en evaluatiefunctionaris. In de gids wordt getracht een beschrijving te geven van de verschillende realiteiten waarmee EU+-landen te maken kunnen krijgen. Sommige autoriteiten beschikken al over een sterk ondersteuningssysteem voor medewerkers en hebben de meeste suggesties misschien niet nodig; andere zijn wellicht bezig met het versterken en stroomlijnen van processen, terwijl weer andere deze gids zouden kunnen gebruiken als uitgangspunt voor het systematisch invoeren van een medewerkerswelzijnsbeleid. Tabel 1 introduceert in één oogopslag punten waarmee rechtstreeks rekening zou moeten worden gehouden bij het organiseren van feedbacksessies ⁽²¹⁾, het uitvoeren van onderzoeken en het houden van enquêtes naar de uitgangssituatie/eindsituatie.

TABEL 1. Gids voor het monitoren van het medewerkerswelzijn

BIJ HET BEOORDELEN VAN DE VOORUITGANG OP HET GEBIED VAN HET MEDEWERKERSWELZIEN BINNEN EEN EU+-AUTORITEIT, KUNT U REKENING HOUDEN MET HET VOLGENDE:	
Algemene opmerkingen	Contextuele overwegingen Wat zijn uw belangrijkste evaluatievragen? Wat is de voornaamste informatie over medewerkerswelzijnsinterventies waarover de autoriteit moet beschikken? Wat zouden prioritaire vragen voor het betreffende criterium (relevantie, doeltreffendheid, doelmatigheid, samenhang) kunnen zijn om lessen te trekken en goede praktijken vast te stellen, waaronder met betrekking tot duurzaamheid en impact? Welke evaluatiemethode past het best bij de vragen? Wat is de meest geschikte vorm? Bijvoorbeeld onlinevragenlijsten, locatiebezoeken, FGD's, individuele gesprekken enz. Wordt genderdiversiteit in aanmerking genomen, evenals leeftijd en culturele achtergrond (bijvoorbeeld in het geval van deskundigen die in andere EU+-landen worden ingezet) enz.? Overwegingen rond hulpmiddelen Elke autoriteit zal ook gebonden zijn aan verschillende budgettaire, logistieke en andere beperkingen, waarmee rekening moet worden gehouden bij het opzetten van beoordelingsbezoeken. Wanneer de tijd en middelen uiterst beperkt zijn, kunnen de volgende criteria worden gebruikt om de locatie en de samenstelling van de groep ondervraagden (gegevensbron) te bepalen: 1) toegankelijkheid – organiseer bijvoorbeeld bezoeken die minder duur zijn en gemakkelijker toegang bieden dan opvang-/gespreksfaciliteiten in afgelegen gebieden; 2) lacunes in de bestaande kennis – identificeer lacunes in de beschikbare informatie, of gebieden die nog niet worden bestreken, of richt u eerst op lacunes in de reeds beschikbare informatie over streefdoelen/uitgangswaarden om de voortgang te kunnen meten.

⁽²¹⁾ Voor aanvullende informatie, zie bijlage 4 "Feedbacksessies".

Instrumenten en vragenlijsten	Denk na over de lengte van uw vragenlijsten en over alternatieve interventies Vermijd lange vragenlijsten of hele catalogi van vragen. Anders kunnen deelnemers worden ontmoedigd om de enquêtes in te vullen of aan een groepsdiscussie van een uur deel te nemen. Bij het verzamelen van informatie over bepaalde aspecten en variabelen, zoals kwalitatieve informatie, wordt aanbevolen om methoden voor gegevensverzameling zoals individuele gesprekken of focusgroepen te gebruiken. Test uw vragenlijsten of vragen Test uw vragenlijsten met een beperkt aantal respondenten in het veld om na te gaan of zij uw vragen begrijpen en hoeveel tijd het kost om ze allemaal te beantwoorden. Pas uw vragenlijsten dienovereenkomstig aan, voordat u de monitoring uitvoert. Gebruik een set instrumenten waarmee kwalitatieve informatie kan worden gedeeld (zoals feedback vanuit FGD's).	
Documentatie	Het monitoringinstrument voor een SWS is beschikbaar op een tablet/laptop (offline), en wel zodanig dat de gevraagde informatie eenvoudig kan worden ingevoerd, geanalyseerd en gedocumenteerd. Eenmaal online worden de resultaten geanalyseerd en beschikbaar gesteld in een samenvattend verslag van de betrokken manager/teamleden.	
Beoordelaar	De persoon die de voortgang binnen een autoriteit beoordeelt, kan een speciaal daartoe aangewezen medewerker (monitoring- en evaluatiefunctionaris) of een voor een korte periode ingehuurd externe adviseur zijn. Belangrijk is dat wanneer een medewerker ernstige zorgen over zijn of haar welzijn uit, er een kanaal bestaat om de feedback vertrouwelijk te delen. De beoordelaar mag klachten van een medewerker nooit delen op een manier die het mogelijk maakt om die persoon te identificeren. De enige uitzondering op deze regel is wanneer de medewerker in kwestie zichzelf en/of anderen schade dreigt te berokkenen.	
Tijdschema	Geadviseerd wordt om voor de persoon die de beoordeling uitvoert, een bescheiden werkplan op te stellen, afhankelijk van de hoeveelheid geplande gesprekken of focusgroepen. Dit werkplan zou minimaal het volgende moeten omvatten: — een tijdlijn; — gegevensbronnen (wie zijn de ondervraagden, aantal ondervraagden); — te bezoeken locaties (als er verschillende werklocaties zijn). Het opstellen van een werkplan wordt met name geadviseerd voor EU+-landen met een groot personeelsbestand, veel opvangfaciliteiten of meerdere werklocaties. Om de beschikbaarheid van de ondervraagden en een zinvolle interactie te waarborgen, moeten de bezoeken aan de autoriteiten en geselecteerde ondervraagden tijdig worden gecommuniceerd. Het opslaan van deze informatie zal ook nuttig zijn in verband met vervolgbijeenkomsten/ feedbacksessies voor vergelijkingsdoeleinden.	
Gegevensverzameling	Beschrijving	Opmerking
Gegevensbron – bureau-onderzoek	Voorafgaand aan de beoordeling/monitoring kan een kort bureauonderzoek worden uitgevoerd, dat het volgende zou moeten omvatten: — Een overzicht van mogelijke verslagen en statistieken over medewerkerswelzijn gerelateerde aangelegenheden, inclusief de kritieke incidenten die tijdens een aangegeven periode zijn beheerd. Ook andere geselecteerde activiteitenverslagen kunnen in sommige gevallen licht werpen op deze aangelegenheden, zoals programma-evaluaties waarin uitdagingen en successen worden beschreven. — Waar van toepassing kan gebruik worden gemaakt van verslagen van externe specialisten (psychologen), waarbij altijd de vertrouwelijkheid moet worden gerespecteerd.	Alleen recente verslagen/statistieken gebruiken, voor zover van toepassing.
Gegevensbron – ondervraagden	Per personeelscategorie moeten minimaal twee of drie personen als “gegevensbron” deelnemen aan de monitoringactiviteit. Deze activiteit moet één keer per jaar plaatsvinden en worden uitgevoerd in de vorm van kwalitatieve en/of semigestructureerde FGD's of groepsbijeenkomsten. Het uiteindelijke aantal deelnemers is afhankelijk van de grootte van de autoriteit, en de deelnemersgroep moet bestaan uit een combinatie van: — HR-medewerkers, managers, eerstelijnsfunctionarissen, externe/interne specialisten, contactpersonen voor medewerkerswelzijn; — in voorkomend geval een onafhankelijke persoon, bijvoorbeeld van een andere afdeling, een ander hoofdkantoor of andere partners of belanghebbenden zoals maatschappelijke organisaties of lokale partnerorganisaties.	Deelname moet vrijwillig zijn. De vertrouwelijkheid moet worden gewaarborgd. Tijdens de sessies moet een cultureel- en gendersensitieve benadering worden gevolgd.
Gegevensbron – respondenten op de enquête	Om voor een breder bereik van de monitoring te zorgen en een hoger aantal medewerkers te bereiken, kunnen papieren of online-enquêtes worden uitgewerkt. Dit kan met name handig zijn bij autoriteiten met een relatief groot personeelsbestand dat is verdeeld over verschillende locaties. Aangeraden wordt om te streven naar een zo breed mogelijke deelname van medewerkers (in alle personeelscategorieën): managers, eerstelijnsfunctionarissen, de HR-afdeling, externe/interne specialisten, contactpersoon voor medewerkerswelzijn.	Deelname moet vrijwillig zijn. Deelname kan anoniem plaatsvinden.

Uitvoering	Beschrijving	Opmerking
Beoordeling	Voordat de beoordeling/evaluatie begint, stellen de beoordelaars zich voor en zorgen ze ervoor dat alles voor de vrijwillige deelnemers duidelijk is. Op basis van de gestelde vragen moeten de beoordelaars een beoordeling kunnen verrichten aan de hand van de indicatoren van het voor elke SWS voorgestelde monitoringinstrument. Een algemene discussie over de vraag in hoeverre de activiteiten rond het medewerkerswelzijn zijn opgepakt en werken (indien van toepassing) kan een goede manier zijn om ervoor te zorgen dat de ondervraagden zich op hun gemak voelen en waardevolle informatie delen. Dit is een semigestructureerd gesprek dat verhalende antwoorden toelaat. De gesprekken zouden bij voorkeur een “informeel” karakter moeten hebben. Deze beoordeling is bedoeld om kwalitatieve feedback te verzamelen die kan zorgen voor een beter begrip van de context en dynamiek rond bepaalde processen en voor meer inzicht in de redenen dat bepaalde activiteiten beter werken dan andere. Om ervoor te zorgen dat alle normen/indicatoren worden bestreken, kan de beoordelaar tijdens de verhalen respectvol reageren zonder iemand te onderbreken. Als tijdens een gesprek alleen positieve resultaten worden genoemd, is het goed om na te gaan of de de normen wel adequaat worden nageleefd. In diezelfde trant zal, als er alleen uitdagingen worden genoemd, moeten worden nagegaan of er ook sterke punten kunnen worden geïdentificeerd. In sommige settings kunnen individuele sessies de voorkeur hebben, terwijl in andere settings het organiseren van groepsdiscussies wordt aanbevolen.	Indien nodig kunnen aanvullende gegevens worden verzameld voor verdere ondersteuning van de beoordeling. Dit kan betekenen dat er extra procedures worden uitgevoerd die door medewerkers zelf zijn ontwikkeld, of nieuwe activiteiten op het gebied van zelfzorg, of het delen van goede praktijken die nog geen deel uitmaken van de ingevoerde medewerkers-welzijns-maatregelen enz.

3.2. ENQUÊTES NAAR DE UITGANGSSITUATIE EN DE EINDSITUATIE (INSTRUMENT 2)

De enquêtes naar de uitgangssituatie (nulmeting) en de eindsituatie meten de voortgang in de tijd. De hier voorgestelde vragenlijst moet twee keer aan managers en eerstelijnsfunctionarissen worden voorgelegd. De eerste gelegenheid is **voordat** de activiteiten van een bepaald actieplan/een bepaalde strategie worden uitgevoerd. De enquête moet vervolgens opnieuw worden gehouden, **nadat** de geplande periode van uitvoering van de activiteit/het beleid is verstreken. De bevindingen van de nulmeting dienen als benchmark voor het meten van de resultaten van de enquête naar de eindsituatie. De veranderingen in de antwoorden vormen een indicatie voor de vooruitgang die op de verschillende gebieden is geboekt. Afhankelijk van hun medewerkerswelzijnsbehoeften en de mate van ontwikkeling van het medewerkerswelzijnsbeleid en-programma, kunnen autoriteiten de uitgangs- en eindenquête richten op specifieke normen die van bijzonder belang worden geacht.

Aanvullende opmerking. De enquêtes naar de uitgangssituatie en de eindsituatie moeten indien mogelijk worden uitgevoerd met dezelfde groep medewerkers, of op basis van een representatieve steekproef. Om de vertrouwelijkheid te waarborgen, hoeven medewerkers hun naam niet te vermelden; dit moet als optioneel worden beschouwd. Als de autoriteit besluit om met focusgroepen te werken, moet de wijze van verzamelen van informatie daaraan worden aangepast. FGD's zijn een nuttig hulpmiddel om informatie over specifieke kwesties te verzamelen. Op bepaalde gebieden

zullen focusgroepsdiscussies het echter niet gemakkelijker maken om een duidelijke uitgangswaarde in de vorm van aantallen of percentages te verkrijgen, zoals het exacte aantal bijgewoonde opleidingssessies.

Niettemin kan kwalitatieve feedback die tijdens FGD's wordt verzameld, helpen om beter inzicht te krijgen in de context en dynamiek van een team, of in de redenen waarom bepaalde activiteiten wel werken en andere niet. Groepsdiscussies kunnen ook bepaalde trends aan het licht brengen (zoals de algemene behoefte aan meer investeringen in een goed functionerende werkruimte) of informatie over aanvullende opleidingsbehoeften opleveren. Als een groepsbenadering wordt gevolgd, vermeld dan het aantal groepsleden, hun gender en de gemiddelde duur van hun dienstverband. Het is raadzaam om dit soort groepsdiscussies aan te vullen met, waar mogelijk, een basisvragenlijst die gericht is op het verzamelen van kwantitatieve gegevens. Hetzelfde wordt aanbevolen bij individuele sessies, waarbij het verstrekken van de naam als optioneel moet worden beschouwd.

TABEL 2. Individueel instrument: model voor de enquêtes naar de uitgangssituatie en de eindsituatie

OPTIONEEL – NAAM VAN HET INDIVIDUELE TEAMLID			
GENDER: M/V/X	IN DIENST VANAF: < 1 JR/1-3 JR/MEER DAN 3 JR	PERSONEELSCATEGORIE: MANAGER/EERSTELIJS- FUNCTIONARIS/HR/VEILIGHEID BEVEILIGING/ANDERS (specificeer):	
DATUM VAN DE ENQUÊTES NAAR DE UITGANGSSITUATIE EN DE EINDSITUATIE (vermeld of dit een beginmeting of een eindmeting is):			
MOGELIJKE SCORES – 1, helemaal niet tevreden/nuttig/constructief; 2, gedeeltelijk tevreden/nuttig/constructief; 3, tevreden/nuttig/constructief; 4, zeer tevreden/nuttig/constructief; 5, overtreft verwachtingen)			
TE STELLEN VRAGEN IN VERBAND MET VOORGESTELDE NORMEN		ONTVANGEN RESPONS BEGINENQUÊTE	ONTVANGEN RESPONS EINDENQUÊTE
Algemene vraag	Hoe tevreden bent u op dit moment over de inspanningen van uw werkgever ten behoeve van uw gevoel van welzijn op het werk?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Norm 1: Documentatie en voorlichting		ONTVANGEN RESPONS BEGINENQUÊTE	ONTVANGEN RESPONS EINDENQUÊTE
	Bent u op de hoogte van het bestaan van een medewerkerswelzijnsbeleid?	JA/NEE	JA/NEE
	Bent u bekend met enige activiteit/interventie ten behoeve van het medewerkerswelzijn?	JA/NEE	JA/NEE
	Vindt u dat er momenteel voldoende wordt gedaan voor het welzijn van medewerkers?	JA/NEE	JA/NEE
	Hebt u toegang tot informatiemateriaal over zelfzorg/medewerkerswelzijn enz.?	JA/NEE	JA/NEE

Norm 2: Beoordeling en screening		ONTVANGEN RESPONS BEGINENQUÊTE	ONTVANGEN RESPONS EINDENQUÊTE
	Zijn managers en HR-medewerkers volgens u voldoende toegerust om medewerkers/teams te screenen en chronische stress of tekenen van burn-out te herkennen?	JA/NEE	JA/NEE
	Heeft uw autoriteit een methodiek voor het monitoren van het welzijn van medewerkers ontwikkeld?	JA/NEE	JA/NEE
	Heeft uw directe lijnmanager ooit geprobeerd om na te gaan hoe het met u gaat (beroepsmatig, maar ook persoonlijk)?	JA/NEE	JA/NEE
	Hoe beoordeelt u het belang dat uw werkgever hecht aan het medewerkerswelzijn gedurende de hele tewerkstellingscyclus – van de selectie en inwerkperiode, en de hele werktijd, tot aan het einde van het dienstverband?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Norm 3: Communicatie		ONTVANGEN RESPONS BEGINENQUÊTE	ONTVANGEN RESPONS EINDENQUÊTE
	Weet u welke contactpersoon binnen de autoriteit is aangesteld om te zorgen voor medewerkers in nood (bv. een stressteam, een medewerkerswelzijnscommissie, een counselor enz. ())?	JA/NEE	JA/NEE
	Hebt u trainingen op het gebied van communicatievaardigheden gevolgd?	JA/NEE	JA/NEE
	Hebt u regelmatig vergaderingen met uw lijnmanager om werkgerelateerde uitdagingen te bespreken of andere zaken te delen?	JA/NEE	JA/NEE
	Hoe constructief en nuttig vindt u de feedback van uw directe lijnmanager over uw functioneren voor uw toekomstige ontwikkeling?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Hoe respectvol en relevant vindt u de communicatievaardigheden van uw directe lijnmanager?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Norm 4: Preventie		ONTVANGEN RESPONS BEGINENQUÊTE	ONTVANGEN RESPONS EINDENQUÊTE
	Denkt u dat managers in uw autoriteit en medewerkers in het algemeen voldoende kennis hebben van manieren om stress en burn-out te voorkomen en gezonde grenzen te stellen?	JA/NEE	JA/NEE
	Hebt u toegang tot interne/externe specialisten voor het geval u daar behoefte aan zou hebben?	JA/NEE	JA/NEE
	Zou u ondersteuning van deze interne/externe specialisten inroepen als de nood aan de man kwam?	JA/NEE	JA/NEE
	Hebt u trainingen gevolgd op het gebied van geestelijke gezondheid?	JA/NEE	JA/NEE
	Neemt u regelmatig deel aan door uw werkgever/afdeling aangeboden medewerkerswelzijnsactiviteiten?	JA/NEE	JA/NEE
	Worden die activiteiten gratis aangeboden?	JA/NEE	JA/NEE
	In hoeverre vertrouwt u uw werkgever als het gaat om uw welzijn, waaronder werkgerelateerde stress? (1 – geen vertrouwen, 5 – veel vertrouwen)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Doet u regelmatig aan zelfzorg, bijvoorbeeld via sport, yoga, andere bezigheden, tijd doorbrengen met familie?	JA/NEE	JA/NEE
	Wanneer u stress voelt, denkt u dan na over de oorzaken van die stress en hoe u deze op een positieve manier kunt aanpakken?	JA/NEE	JA/NEE
	Hoe beoordeelt u de balans tussen uw werk en uw privéleven? (1 – helemaal niet goed, 5 – heel erg goed)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Hebt u, met het oog op preventie, nog andere/verdere suggesties voor wat uw werkgever zou kunnen/moeten doen om de huidige situatie te verbeteren?		

Norm 5: Respons op kritieke incidenten		ONTVANGEN RESPONS BEGINENQUÊTE	ONTVANGEN RESPONS EINDENQUÊTE
	Bent u in het recente verleden (het afgelopen jaar) betrokken geweest bij een kritiek incident op uw werk?	JA/NEE	JA/NEE
	Bent u bekend met een interne SOP die u meer informatie verschaft over het beheer van kritieke incidenten?	JA/NEE	JA/NEE
	Hoe effectief is volgens u het huidige zorgsysteem voor medewerkers die betrokken zijn geweest bij een kritiek incident? (1 – helemaal niet effectief, 5 – zeer effectief)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Weet u met wie u contact kunt opnemen en wat er moet gebeuren (melden) bij een kritiek incident?	JA/NEE	JA/NEE
	Denkt u dat de ondersteuning die momenteel aan verzoekers wordt geboden voldoende is om kritieke incidenten te voorkomen?	JA/NEE	JA/NEE
Norm 6: Capaciteitsopbouw		ONTVANGEN RESPONS BEGINENQUÊTE	ONTVANGEN RESPONS EINDENQUÊTE
	Hebt u dit jaar relevante opleidingen gevolgd over het onderwerp welzijn (bv. stressmanagement/zelfzorg/communicatie enz.)?	JA/NEE	JA/NEE
	Bent u bekend met opfrissessies die worden georganiseerd?	JA/NEE	JA/NEE
	Waren de meeste opleidingen voldoende praktijkgericht om het geleerde in de dagelijkse werksituatie te kunnen toepassen? (1 – helemaal niet van toepassing, 5 – heel erg van toepassing)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Norm 7: Veiligheid en beveiliging		ONTVANGEN RESPONS BEGINENQUÊTE	ONTVANGEN RESPONS EINDENQUÊTE
	Hoe zou u uw subjectieve gevoel van veiligheid op uw huidige werkplek beoordelen? (1 – helemaal niet veilig, 5 – zeer veilig)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Bent u bekend met rapportagehiërarchieën in geval van een veiligheids- of beveiligingsincident?	JA/NEE	JA/NEE
Norm 8: Monitoring en evaluatie		ONTVANGEN RESPONS BEGINENQUÊTE	ONTVANGEN RESPONS EINDENQUÊTE
	Worden er regelmatig feedbacksessies georganiseerd – waarbij alle medewerkers betrokken worden – om potentiële hoge druk op medewerkers tijdig te signaleren?	JA/NEE	JA/NEE
	Bent u het ermee eens dat er voldoende rekening wordt gehouden met de feedback van eerstelijnsfunctionarissen over medewerkerswelzijnswaarden? (1 – helemaal niet mee eens, 5 – heel erg mee eens)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Hebt u ooit deelgenomen aan een enquête, een FGD of een vergelijkbare activiteit over de risicofactoren die u hebt gesignaleerd en die uw stressniveau en dat van uw collega's verhogen? Of bent u ooit door uw lijnmanager gevraagd om melding van dergelijke risicofactoren te maken?	JA/NEE/WEET NIET MEER	JA/NEE/WEET NIET MEER

Algemene afsluitende vragen		ONTVANGEN RESPONS BEGINENQUÊTE	ONTVANGEN RESPONS EINDENQUÊTE
Nemen medewerkers deel aan en geven zij feedback over de ontwikkeling van medewerkerswelzijnsmaatregelen binnen uw werkomgeving?		JA/NEE	JA/NEE
Open vraag	Als u één ding zou kunnen veranderen om het welzijn van medewerkers binnen uw huidige werkomgeving te verbeteren, wat zou dat dan zijn?		
Vraag voor alleen de eind-enquête	Hebt u een verbetering gezien in de bereidheid van het senior management om te investeren in het welzijn van medewerkers sinds dit onderwerp aan de orde is gesteld? JA/NEE – Als het antwoord ja is, leg dan kort uit hoe.		Licht toe:
Vraag voor alleen de eind-enquête	Uw autoriteit heeft op een gegeven moment proactief besloten om meer systematisch aandacht aan medewerkerswelzijn te besteden. Denkt u dat dit feit op de een of andere manier een positieve invloed heeft gehad op uw eigen persoonlijke dagelijkse werk of op hoe u zich voelt wanneer u naar uw werk gaat? JA/NEE – Als het antwoord ja is, leg dan kort uit hoe.		Licht toe:

3.3. MONITORING VAN DE VOORTGANG BIJ HET BEVORDEREN VAN HET MEDEWERKERSWELZIJN (INSTRUMENT 3)

Instrument 3 is tweeledig en omvat zowel een analyse van de voortgang bij de uitvoering van het medewerkerswelzijnsbeleid als vragenlijsten die kunnen worden gebruikt om de voortgang te volgen.

3.3.1. CHECKLIST VOOR DE ANALYSE VAN DE VOORTGANG

De **checklist voor de analyse van de voortgang** in tabel 3 vormt een voorbeeld van een de manier waarop monitoring- en evaluatiefunctionarissen zicht kunnen houden op de voortgang die in een bepaald tijdsbestek is geboekt met betrekking tot elk van de acht SWS'en, rekening houdend met alle daaraan gekoppelde kwaliteitsbenchmarks. De voorgestelde checklist maakt gebruik van een kleurencode en geeft direct weer welke normen zijn behaald (groen), bijna zijn gehaald (oranje) of nog meer aandacht behoeven (rood). Met deze checklist kunnen managers onmiddellijk de voortgang met betrekking tot de verschillende normen en de daaraan gekoppelde kwaliteitsbenchmarks identificeren. Sommige autoriteiten van EU+-landen zouden zich op alle acht normen kunnen richten, maar andere slechts op één of twee normen, afhankelijk van de mate waarin de normen in hun specifieke context reeds zijn gerealiseerd of nog moeten worden ingevoerd. Tot slot belicht dit instrument ook gebieden die “onduidelijk” lijken en biedt het de mogelijkheid om na te gaan of resultaten fluctueren. Zo kan er worden bekeken of normen die groen waren groen zijn gebleven of dat er opvallende fluctuaties zijn of dat de resultaten na een bepaalde tijd zijn verslechterd en opnieuw op oranje of rood zijn uitgekomen.

TABEL 3. Checklist voor de analyse van de voortgang

● A bereikt/ingevoerd, ● B gedeeltelijk bereikt/ingevoerd, ● C nog niet bereikt/ingevoerd, ● D niet zeker

NORM	BESCHRIJVING	KWALITEITSBENCHMARKS	A	B	C	D
1: Documentatie en voorlichting	<i>Autoriteiten beschikken over een gedocumenteerde medewerkerswelzijnsstrategie die via relevante en overeengekomen kanalen wordt gecommuniceerd</i>	In een medewerkerswelzijnsstrategie wordt beschreven wat onder medewerkerswelzijn wordt verstaan en welke maatregelen zijn genomen om medewerkers te ondersteunen	●	●	●	●
		Er zijn SOP's ingevoerd	●	●	●	●
		De medewerkerswelzijnsstrategie is gemakkelijk toegankelijk, concreet en opgesteld in een taal die alle medewerkers kunnen begrijpen	●	●	●	●
		Alle medewerkers worden systematisch geïnformeerd over de medewerkerswelzijnsstrategie, het actieplan en de beschikbare welzijnsmaatregelen, alsmede over de wijze waarop zij toegang kunnen krijgen tot ondersteuning	●	●	●	●
2: Beoordeling en screening	<i>Autoriteiten stellen managers in de gelegenheid om de basisvaardigheden te verwerven die nodig zijn om hun teams op aspecten van medewerkerswelzijn te beoordelen en te screenen</i>	De HR-afdeling en managers beschikken over de vaardigheden om duidelijke functiebeschrijvingen en relevante gespreksvragen te ontwikkelen voor selectiedoeleinden	●	●	●	●
		Managers zijn gekwalificeerd om de fundamentele fysiologische en psychologische druk en behoeften van hun teamleden te herkennen	●	●	●	●
3: Communicatie	<i>Autoriteiten bevorderen duidelijke en holistische communicatie via verschillende overeengekomen platforms en kanalen</i>	Managers en medewerkers overleggen met elkaar met behulp van communicatievaardigheden waarin relevantie, waarheidsgetrouwheid, transparantie en respect centraal staan	●	●	●	●
		Er is een structuur die alle medewerkers in staat stelt om deel te nemen aan een persoonlijke uitwisseling met hun respectieve lijnmanagers over zowel professionele taken als welzijn	●	●	●	●
4: Preventie	<i>Autoriteiten nemen duurzame preventieve maatregelen om de geestelijke gezondheid van hun werknemers te bevorderen en te beschermen.</i>	Medewerkers en managers hebben toegang tot een breed scala aan opleidingssessies om tekenen van stress te herkennen, stress te voorkomen en de geestelijke gezondheid in het algemeen te bevorderen	●	●	●	●
		Medewerkers en managers hebben toegang tot ondersteuningsactiviteiten en-diensten (intern en/of extern)	●	●	●	●
		Medewerkers en managers hebben toegang tot gezondheidsbevorderende activiteiten	●	●	●	●

NORM	BESCHRIJVING	KWALITEITSBENCHMARKS	A	B	C	D
5: Respons op kritieke incidenten	<i>Autoriteiten geven specifieke ondersteuning aan medewerkers die betrokken zijn geweest bij een kritiek incident</i>	Er is binnen de autoriteit een onafhankelijke, opgeleide vertrouwenspersoon (of een team van vertrouwenspersonen) benoemd, die (of dat) kan worden geraadpleegd na een kritiek incident				
		Managers beschikken over duidelijke richtsnoeren voor de follow-up na een kritiek incident				
		Medewerkers en managers weten hoe ze na een kritiek incident kunnen verzoeken om specifieke ondersteuning en daar toegang toe kunnen krijgen				
6: Capaciteitsopbouw	<i>Autoriteiten voorzien hun medewerkers van de middelen om passende vaardigheden te ontwikkelen.</i>	De autoriteit heeft een analyse van de opleidingsbehoeften en een systematische evaluatie van opleidingsprogramma's ingevoerd om te zorgen voor een hoogwaardige, effectieve toepassing en overdracht van kennis in het dagelijks werk				
		De autoriteiten hebben een breed scala aan op het personeel toegesneden en gestandaardiseerde opleidingssessies geïmplementeerd				
		De autoriteiten bieden relevante aanvullende vormen van beroepsontwikkeling aan om kennisoverdracht te waarborgen				
7: Veiligheid en beveiliging	<i>Autoriteiten implementeren en communiceren concrete richtsnoeren inzake gezondheid, veiligheid en beveiliging op basis van een analyse van de risico's in verschillende werkomgevingen (waaronder in het veld)</i>	Medewerkers en managers worden geïnformeerd over de rapportagehiërarchieën die moeten worden gebruikt in geval van andere noodgevallen/beveiligingsincidenten (naast kritieke incidenten)				
		Medewerkers en managers ontvangen informatie over toegang tot gezondheids-, veiligheids- en beveiligingsgerelateerde maatregelen/instructies				
		Autoriteiten monitoren de risico's van elke werkplek in een continu en evoluerend risicobeheerproces, met deelname van eerstelijnsfunctionarissen, om waar nodig veiligheids-/beveiligingsmaatregelen aan te passen				
8: Monitoring en evaluatie	<i>Autoriteiten controleren en evalueren regelmatig de doeltreffendheid van de ingevoerde medewerkerswelzijnsmaatregelen en integreren de geleerde lessen daarin</i>	Er is een monitoring- en evaluatiemethodiek om de doeltreffendheid van de ingevoerde medewerkerswelzijnsmaatregelen te beoordelen				
		Er worden regelmatig monitoring- en evaluatieactiviteiten uitgevoerd, waaronder op het gebied van risicobeheer ⁽²²⁾ in verband met stress				

⁽²²⁾ Zie bijlage 6 "Model voor de risicobeoordeling" voor een risicobeoordelingsmodel en een toelichting op de risicobeoordelingscyclus.

3.3.2. VRAGENLIJSTEN VOOR HET MONITOREN VAN DE VOORTGANG

De vragenlijsten over de kwaliteit van het medewerkerswelzijn moeten worden gebruikt voor managers, HR-medewerkers en eerstelijnsfunctionarissen en kunnen enigszins worden aangepast voor gebruik voor interne/externe specialisten. De vragenlijsten zijn een middel om gegevens over de voortgang bij de toepassing van de SWS'en en het bereiken van de daarmee samenhangende doelstellingen te verzamelen. De verzamelde gegevens worden verwerkt en geanalyseerd en kunnen dienen als input voor de in hoofdstuk 3.3.1 voorgestelde checklist voor het monitoren van de voortgang. De voorgestelde vragenlijsten worden voorgelegd tijdens semigestructureerde gesprekken met managers en medewerkers.

Vragenlijsten over de kwaliteit van het medewerkerswelzijn: managers

NAAM VAN DE AUTORITEIT/DE AFDELING/HET TEAM:		
DATUM VAN DE MONITORINGACTIVITEIT:		
NA(A)M(EN) VAN DE BEOORDELAAR(S):		
VOORBEELDVRAGEN VOOR INFORMATIEBRONNEN/ ONDERVRAAGDEN MET BETREKKING TOT DE VOORGESTELDE KWALITEITSBENCHMARK EN DE DAARAAN GEKOPPELDE INDICATOREN		RESPONS VAN INFORMATIEBRONNEN (MANAGERS, HR, SPECIALISTEN ENZ.)
Norm 1: documentatie en voorlichting		
Vragen	Voorgestelde KB's	Opmerkingen
Beschikt u over een behoeftenanalyseproces voor de ontwikkeling van het medewerkerswelzijnsbeleid? Gelieve te preciseren.	KB1. In een medewerkerswelzijnsstrategie wordt beschreven wat onder medewerkerswelzijn wordt verstaan en welke maatregelen zijn genomen om medewerkers te ondersteunen KB2. Er zijn SOP's ingevoerd KB3. De medewerkerswelzijnsstrategie is gemakkelijk toegankelijk, concreet en opgesteld in een taal die alle medewerkers kunnen begrijpen KB4. Alle medewerkers worden systematisch geïnformeerd over de medewerkerswelzijnsstrategie, het actieplan en de beschikbare welzijnsmaatregelen, alsmede over de wijze waarop zij toegang kunnen krijgen tot ondersteuning	
Bent u op de hoogte van het bestaan van een medewerkerswelzijnsbeleid? Gelieve te preciseren. Is het medewerkerswelzijnsbeleidsdocument toegankelijk voor alle medewerkers?		
Heeft het senior management dit document officieel goedgekeurd/bekrachtigd?		
Is het medewerkerswelzijnsbeleid gekoppeld aan een actieplan medewerkerswelzijn?		
Is het medewerkerswelzijnsbeleid sinds de vaststelling ervan herzien/geactualiseerd? Gelieve te preciseren.		
Hoe zorgt uw autoriteit ervoor dat alle medewerkers bekend zijn met het medewerkerswelzijnsaanbod, en weten hoe ze daar toegang toe kunnen krijgen, bijvoorbeeld door middel van een SOP?		
Welke informatiekkanalen gebruikt u om medewerkers voor te lichten over medewerkerswelzijnsactiviteiten (brochures, folders, affiches, informatiebijeenkomsten, andere)?		
Wordt er bij de introductie van medewerkers informatie over de beschikbare medewerkerswelzijnsactiviteiten verstrekt?		
Heeft uw autoriteit een e-mailadres waarop medewerkers contact met de verantwoordelijke eenheden kunnen opnemen en om vragen over medewerkerswelzijnsactiviteiten te stellen?		

Norm 2: beoordeling en screening		
Vragen	Voorgestelde KB's	Opmerkingen
Zijn functiebeschrijvingen volgens u zodanig duidelijk geformuleerd dat de juiste kandidaten worden aangetrokken?	KB1. De HR-afdeling en managers beschikken over de vaardigheden om duidelijke functiebeschrijvingen en relevante gespreksvragen te ontwikkelen voor selectiedoeleinden KB2. Managers zijn gekwalificeerd om de fundamentele fysiologische en psychologische druk en behoeften van hun teamleden te herkennen	
Zijn vragen over stressmanagement en zelfzorg onderdeel van het selectieproces?		
Organiseert u opleidingen voor managers en HR-afdelingen om het medewerkerswelzijn professioneel te kunnen screenen/beoordelen (bv. over het herkennen van signalen van stress, burn-out)?		
Zo ja, welk type opleidingen, hoeveel sessies per type opleiding, hoeveel deelnemers als aandeel van het totale aantal managers en HR-medewerkers?		
Hebt u ooit deelgenomen aan een werktevredenheidsenquête? Zo ja, hoe vaak vinden die dan plaats?		
Norm 3: communicatie		
Vragen	Voorgestelde KB's	Opmerkingen
Krijgen medewerkers en managers interne introductieopleidingen over (effectieve) communicatievaardigheden?	KB1. Managers en medewerkers overleggen met elkaar met behulp van communicatievaardigheden waarin relevantie, waarheidsgetrouwheid, transparantie en respect centraal staan KB2. Er is een structuur die alle medewerkers in staat stelt om deel te nemen aan een persoonlijke uitwisseling met hun respectieve lijnmanagers over zowel professionele taken als welzijn	
Zo ja, hoeveel opleidingssessies zijn er in de gegeven periode gehouden, met hoeveel deelnemers (als aandeel van alle nieuwkomers)?		
Hebt u regelmatig een-op-eengesprekken over uw functioneren en uw welzijn? Worden deze uitgevoerd met een 360°-perspectief (d.w.z. dat een bepaald aantal medewerkers – senior/junior/hetzelfde niveau – feedback geeft)? Gelieve te preciseren.		
Beschikt u over een procedure waarbij medewerkers individuele gesprekken met leidinggevendenden kunnen aanvragen (indien nodig en over onderwerpen als welzijn en/of uw functioneren)?		
Hoe zorgt u ervoor dat de feedback van managers aan medewerkers over hun functioneren regelmatig plaatsvindt en constructief is?		
Neemt u management- en communicatiefeedbackenquêtes af onder medewerkers?		
Zo ja, hebt u op basis van de resultaten van de enquête wijzigingen aangebracht in uw communicatiebeleid met betrekking tot het medewerkerswelzijn?		

Norm 4: preventie		
Vragen	Voorgestelde KB's	Opmerkingen
Worden er regelmatig opleidingen gegeven aan medewerkers, en aan u als managers, HR-personeel of specialisten, over het voorkomen van stress en burn-out, het stellen van grenzen enz.?	KB1. Medewerkers en managers hebben toegang tot een breed scala aan opleidingssessies om tekenen van stress te herkennen, stress te voorkomen en de geestelijke gezondheid in het algemeen te bevorderen KB2. Medewerkers en managers hebben toegang tot ondersteuningsactiviteiten en-diensten (intern en/of extern) KB3. Medewerkers en managers hebben toegang tot gezondheidsbevorderende activiteiten	
Hoeveel opleidingssessies worden er aangeboden, hoeveel medewerkers nemen eraan deel (als percentage van alle medewerkers) en hoeveel managers nemen eraan deel (als percentage van alle managers)?		
Biedt u opfriscursussen aan over deze onderwerpen? Zo ja, hoeveel sessies en hoeveel deelnemende medewerkers/managers (als percentage van alle medewerkers/managers)?		
Kunt u een lijst maken van de medewerkerswelzijnsinterventies/ondersteunende activiteiten die door uw autoriteit zijn ingevoerd?		
Is er een contactpersoon (of zijn er contactpersonen) binnen de autoriteit die is/zijn aangewezen om medewerkers in nood bij te staan (bv. een aangewezen stressteam, een geïntegreerd incidententeam, een medewerkerswelzijnscommissie, welzijnsconselors)?		
Zijn deze ondersteunende diensten ook toegankelijk voor medewerkers die in een andere lidstaat als externe deskundige worden gedetacheerd?		
Is er genderevenwicht onder medewerkers die deze diensten verrichten?		
Heeft uw autoriteit een SOP voor het verlenen van ondersteuningsactiviteiten? Is de SOP toegankelijk voor medewerkers, en zo ja via welke kanalen?		
Wat doet u als u een collega ziet die onder zware druk staat? Hoe reageert u als een medewerker bijvoorbeeld plotseling ongebruikelijke fouten maakt in zijn werk, die een negatieve invloed hebben op het team en de prestaties in het algemeen? Gelieve te preciseren.		
Is er een lijst van interne/externe specialisten met wie in geval van nood contact kan worden opgenomen en is deze lijst beschikbaar en toegankelijk voor alle medewerkers?		
Worden deze diensten gratis aangeboden?		

Norm 5: respons op kritieke incidenten		
Vragen	Voorgestelde KB's	Opmerkingen
Weet u wie er verantwoordelijk zijn voor het geven van ondersteuning bij een kritiek incident (team/personen)? Wat zijn hun rollen en verantwoordelijkheden?	KB1. Er is binnen de autoriteit een onafhankelijke, opgeleide vertrouwenspersoon (of een team van vertrouwenspersonen) benoemd, die (of dat) kan worden geraadpleegd na een kritiek incident KB2. Managers beschikken over duidelijke richtsnoeren voor de follow-up na een kritiek incident KB3. Medewerkers en managers weten hoe ze na een kritiek incident kunnen verzoeken om specifieke ondersteuning en daar toegang toe kunnen krijgen	
Hebt u een intern beleid/SOP voor kritieke incidenten en bent u daar bekend mee? Hebben medewerkers toegang tot dit document, en via welke kanalen?		
Hebt u medewerkers geraadpleegd over wat voor hen het meest nodig/nuttig zou zijn als ze betrokken zouden raken bij een kritiek incident?		
Welke soorten ondersteuning zijn er beschikbaar voor medewerkers? Is verwijzing naar een specialist (bv. een psycholoog) mogelijk, indien nodig?		
Voelt u zich voorbereid op een kritiek incident, mocht dat zich voordoen?		
Bent u bekend met kritieke incidenten die zich hebben voorgedaan? Registreert de autoriteit dergelijke incidenten systematisch?		
Norm 6: capaciteitsopbouw		
Vragen	Voorgestelde KB's	Opmerkingen
Voert u behoeftenanalyse(n) uit om het opleidingsprogramma te ontwikkelen en vast te stellen binnen uw autoriteit? Gelieve te preciseren.	KB1. De autoriteit heeft een analyse van de opleidingsbehoeften en een systematische evaluatie van opleidingsprogramma's ingevoerd om te zorgen voor een hoogwaardige, effectieve toepassing en overdracht van kennis in het dagelijks werk KB2. De autoriteiten hebben een breed scala aan op het personeel toegesneden en gestandaardiseerde opleidingssessies geïmplementeerd KB3. De autoriteiten bieden relevante aanvullende vormen van beroepsontwikkeling aan om kennisoverdracht te waarborgen	
Hebben de medewerkers (managers/ eerstelijnsfunctionarissen) dit jaar een opleiding over medewerkerswelzijn gevolgd? Welke onderwerpen zijn daarbij aan bod gekomen?		
Hoeveel cursussen/opleidingssessies hebben er plaatsgevonden? Hoeveel personen (medewerkers/ managers) hebben daaraan deelgenomen, als aandeel van het totale aantal medewerkers/managers?		
Biedt u opfrissessies aan? Zo ja, waarover? Hoeveel? Hoeveel personen namen daaraan mee, als aandeel van het totale aantal medewerkers/managers?		
Biedt uw autoriteit alternatieve trainingen aan, zoals peer-to-peer- of onlinecursussen? Gelieve te preciseren.		
Hebben managers/medewerkers meer opleiding nodig? Leg a.u.b. uit wat, waarom en hoe dergelijke opleidingssessies eruit moeten zien.		
Hebt u instrumenten om opleidingen te evalueren en/of voert u evaluaties uit?		
Herziet en actualiseert u uw opleidingsprogramma periodiek? Gelieve te preciseren.		

Norm 7: veiligheid en beveiliging		
Vragen	Voorgestelde KB's	Opmerkingen
Beschikken leidinggevenden en medewerkers over voldoende informatie over de toegang tot gezondheids-, beveiligings- en veiligheidsmaatregelen? Zo ja, hoe komen managers/medewerkers aan deze informatie? Wat zijn de kanalen voor het verkrijgen van/ (toegang tot) deze informatie?	KB1. Medewerkers en managers worden geïnformeerd over de rapportagehiërarchieën die moeten worden gebruikt in geval van andere noodgevallen/beveiligingsincidenten (naast kritieke incidenten) KB2. Medewerkers en managers ontvangen informatie over toegang tot gezondheids-, veiligheids- en beveiligingsgerelateerde maatregelen/instructies KB3. Autoriteiten monitoren de risico's van elke werkplek in een continu en evoluerend risicobeheerproces, met deelname van eerstelijnsfunctionarissen, om waar nodig veiligheids-/beveiligingsmaatregelen aan te passen	
Bent u bekend met rapportagehiërarchieën in geval van een veiligheids- of beveiligingsincident? Gelieve te preciseren.		
Weet u of er regelmatig evaluaties en risicobeoordelingen van werkplekken plaatsvinden? Worden eerstelijns officieren bij dit proces betrokken?		
Worden er wijzigingen aangebracht wanneer er nieuwe behoeften op het gebied van veiligheid en beveiliging ontstaan? Gelieve te preciseren.		
Norm 8: monitoring en evaluatie		
Vragen	Voorgestelde KB's	Opmerkingen
Heeft u een methodiek voor het monitoren van het medewerkerswelzijn ontwikkeld? Zo ja, actualiseert u die methodologie (bijvoorbeeld op basis van de jaardoelen op het gebied van medewerkerswelzijn)?	KB1. Er is een monitoring- en evaluatiemethodiek om de doeltreffendheid van de ingevoerde medewerkerswelzijnsmaatregelen te beoordelen KB2. Er worden regelmatig monitoring- en evaluatieactiviteiten uitgevoerd, waaronder op het gebied van risicobeheer in verband met stress	
Wat voor soort monitoringactiviteiten voert u uit? Geef bijzonderheden (bv. feedbackenquête onder medewerkers, monitoring van de uitvoering van activiteiten).		
Wordt constructieve en kritische feedback gebruikt om medewerkerswelzijnsmaatregelen en/of-beleid te actualiseren?		
Worden er regelmatig feedbacksessies georganiseerd – waarbij alle medewerkers betrokken worden – om potentiële hoge druk op medewerkers tijdig te detecteren?		
Welke activiteiten/maatregelen voor het medewerkerswelzijn worden er momenteel uitgevoerd? Gelieve te preciseren.		
Zijn er gegevens beschikbaar over het aantal medewerkers dat deze activiteiten regelmatig bijwoont of deze maatregelen toepast?		

Bedankt voor uw medewerking!

Vragenlijst over de kwaliteit van het medewerkerswelzijn: eerstelijns asiel- en opvangfunctionarissen.

Dit instrument de kwaliteit van de door de autoriteit aangeboden diensten te beoordelen en heeft tot doel om feedback te verzamelen van eerstelijnsfunctionarissen, waaronder ingehuurde externe deskundigen.

NAAM VAN DE AUTORITEIT/DE AFDELING/HET TEAM:		
DATUM VAN DE MONITORINGACTIVITEIT:		
NA(A)M(EN) VAN DE BEOORDELAAR(S):		
VOORBEELDVRAGEN VOOR GEGEVENSBRONNEN/ ONDERVRAAGDEN MET BETREKKING TOT DE VOORGESTELDE KWALITEITSBENCHMARK EN DE DAARAAN GEKOPPELDE INDICATOREN		RESPONS VAN GEGEVENSBRONNEN (EERSTELIJNSFUNCTIONARISSEN)
Norm 1: documentatie en voorlichting		
Vragen	Voorgestelde KB's	Opmerkingen
Hebt u deelgenomen aan een behoeftenanalyse-enquête onder medewerkers? Gelieve te preciseren.	KB1. In een medewerkerswelzijnsstrategie wordt beschreven wat onder medewerkerswelzijn wordt verstaan en welke maatregelen zijn genomen om medewerkers te ondersteunen KB2. Er zijn SOP's ingevoerd KB3. De medewerkerswelzijnsstrategie is gemakkelijk toegankelijk, concreet en opgesteld in een taal die alle medewerkers kunnen begrijpen KB4. Alle medewerkers worden systematisch geïnformeerd over de medewerkerswelzijnsstrategie, het actieplan en de beschikbare welzijnsmaatregelen, alsmede over de wijze waarop zij toegang kunnen krijgen tot ondersteuning	
Beschikt uw autoriteit over een medewerkerswelzijnsbeleid? Hebt u toegang tot dat document?		
Bent u bekend met eventuele updates van het beleidsdocument voor het medewerkerswelzijn?		
Bent u bekend met het medewerkerswelzijnsaanbod dat voor u beschikbaar is, en weet u langs welke kanalen u die informatie kunt krijgen?		
Hebt u toegang tot brochures, folders, posters enz. waarmee de beschikbare medewerkerswelzijnsactiviteiten onder de aandacht van medewerkers worden gebracht? In welk formaat zijn deze beschikbaar? Zijn deze formaten nuttig?		
Hebt u informatiesessies over het medewerkerswelzijnsaanbod bijgewoond? Gelieve te preciseren.		
Kent u een specifiek adres/medewerker waaraan/tot wie u vragen en verzoeken over medewerkerswelzijn kunt richten?		
Norm 2: beoordeling en screening		
Vragen	Voorgestelde KB's	Opmerkingen
Zijn er bij uw selectie of introductie vragen aan u gesteld over stressmanagementvaardigheden en zelfzorgactiviteiten?	KB1. De HR-afdeling en managers beschikken over de vaardigheden om duidelijke functiebeschrijvingen en relevante gespreksvragen te ontwikkelen voor selectiedoeleinden KB2. Managers zijn gekwalificeerd om de fundamentele fysiologische en psychologische druk en behoeften van hun teamleden te herkennen	
Bent u uitgenodigd om deel te nemen aan een feedbackenquête over het welzijn van medewerkers? Gelieve te preciseren.		
Hebt u deelgenomen aan een een-op-eengesprek of focusgroep waarin feedback over de kwaliteit van het medewerkerswelzijn werd gevraagd?		
Bent u wel eens gevraagd om 360°-feedback te geven over het functioneren van uw leidinggevende(s) of collega's? Zo ja, onder welke vorm?		

Norm 3: communicatie		
Vragen	Voorgestelde KB's	Opmerkingen
Hebt u een introductietraining gevolgd toen u bij de autoriteit kwam werken, om vertrouwd te raken met het werk, de teams, de taken, de logistiek enz.?	KB1. Managers en medewerkers overleggen met elkaar met behulp van communicatievaardigheden waarin relevantie, waarheidsgetrouwheid, transparantie en respect centraal staan KB2. Er is een structuur die alle medewerkers in staat stelt om deel te nemen aan een persoonlijke uitwisseling met hun respectieve lijnmanagers over zowel professionele taken als welzijn	
Neemt u deel aan een-op-eengesprekken met uw directe manager over uw functioneren en welzijn? Zo ja, hoe vaak hebt u dergelijke gesprekken?		
Hebt u verzoeken gedaan voor individuele gesprekken over uw functioneren en uw welzijn? Zo ja, heeft uw manager op deze verzoeken gereageerd?		
Is de feedback van uw directe manager over uw functioneren constructief en nuttig?		
Hebt u deelgenomen aan een management- en communicatiefeedbackenquête om de effectiviteit en transparantie van de communicatie over het medewerkerswelzijn te beoordelen?		
Bent u bekend met een lijst van interne/externe specialisten met wie in geval van nood contact kan worden opgenomen en die beschikbaar en toegankelijk is voor alle medewerkers (psychologen enz.)?		
Norm 4: preventie		
Vragen	Voorgestelde KB's	Opmerkingen
Hebt u opleidingssessies gevolgd over het voorkomen van stress en burn-out, het stellen van grenzen enz.?	KB1. Medewerkers en managers hebben toegang tot een breed scala aan opleidingssessies om tekenen van stress te herkennen, stress te voorkomen en de geestelijke gezondheid in het algemeen te bevorderen KB2. Medewerkers en managers hebben toegang tot ondersteuningsactiviteiten en-diensten (intern en/of extern) KB3. Medewerkers en managers hebben toegang tot gezondheidsbevorderende activiteiten	
Hebt u opfrissessies gevolgd op het gebied van geestelijke gezondheid? Zo ja, wat voor soort opleidingssessies waren dat en waarom bent u geselecteerd om daaraan deel te nemen?		
Kunt u enkele medewerkerswelzijnsactiviteiten noemen die door uw autoriteit zijn ingevoerd?		
Is er een contactpersoon (of zijn er contactpersonen) binnen de autoriteit die is/zijn aangewezen om medewerkers in nood bij te staan (bv. een aangewezen stressteam, een geïntegreerd incidententeam, een medewerkerswelzijnscommissie, counselors)?		
Is er genderevenwicht onder medewerkers die deze diensten verrichten?		
[Voor te detacheren deskundigen] Voelt u zich voldoende voorbereid op uw detachering en kunt u toegang krijgen tot medewerkerswelzijnsactiviteiten terwijl u weg bent?		
Bent u bekend met de SOP voor het verlenen van ondersteuningsactiviteiten binnen uw autoriteit? Via welk kanaal is de SOP voor u toegankelijk?		
Wat doet u als u een collega ziet die onder zware druk staat? Hoe reageert u als een medewerker bijvoorbeeld plotseling ongebruikelijke fouten maakt in zijn werk, die een negatieve invloed hebben op het team en de prestaties in het algemeen? Gelieve te preciseren.		
Is er een lijst van interne/externe specialisten met wie in geval van nood contact kan worden opgenomen en die beschikbaar en toegankelijk is voor alle medewerkers?		
Worden deze diensten gratis aangeboden?		

Norm 5: respons op kritieke incidenten		
Vragen	Voorgestelde KB's	Opmerkingen
Hebt u een intern beleid/SOP voor kritieke incidenten en bent u daar bekend mee?	KB1. Er is binnen de autoriteit een onafhankelijke, opgeleide vertrouwenspersoon (of een team van vertrouwenspersonen) benoemd, die (of dat) kan worden geraadpleegd na een kritiek incident KB2. Managers beschikken over duidelijke richtsnoeren voor de follow-up na een kritiek incident KB3. Medewerkers en managers weten hoe ze na een kritiek incident kunnen verzoeken om specifieke ondersteuning en daar toegang toe kunnen krijgen	
Hoe is de SOP aan u gecommuniceerd en uitgelegd? Denkt u dat u de SOP voldoende goed begrijpt?		
Bent u geraadpleegd over wat voor u het meest nodig/nuttig zou zijn als u betrokken zou raken bij een kritiek incident?		
Weet u wat er moet worden gedaan (het doen van een incidentmelding) bij een kritiek incident, en door wie?		
Weet u met wie u contact kunt opnemen bij een kritiek incident?		
Welke soorten ondersteuning zijn er voor u beschikbaar? Is verwijzing naar een (externe) specialist (bv. een psycholoog) mogelijk, indien nodig?		
Voelt u zich voorbereid op een kritiek incident en krijgt u naar uw idee voldoende ondersteuning om daarmee om te gaan, mocht zich een dergelijk incident voordoen?		
Norm 6: capaciteitsopbouw		
Vragen	Voorgestelde KB's	Opmerkingen
Hebt u opleidingssessies gevolgd over medewerkerswelzijn? Welke onderwerpen zijn daarbij aan bod gekomen? Hoeveel verschillende opleidingssessies hebt u bijgewoond?	KB1. De autoriteit heeft een analyse van de opleidingsbehoeften en een systematische evaluatie van opleidingsprogramma's ingevoerd om te zorgen voor een hoogwaardige, effectieve toepassing en overdracht van kennis in het dagelijks werk KB2. De autoriteiten hebben een breed scala aan op het personeel toegesneden en gestandaardiseerde opleidingssessies geïmplementeerd KB3. De autoriteiten bieden relevante aanvullende vormen van beroepsontwikkeling aan om kennisoverdracht te waarborgen	
Worden er regelmatig opleidingssessies aangeboden voor medewerkers over het voorkomen van stress en burn-out, het stellen van grenzen enz.?		
Hebt u opfrissessies gevolgd? Zo ja, waarover?		
Zijn er meer opleidingen die medewerkers volgens u nodig hebben? Zo ja, gelieve te specificeren.		
Hebt u alternatieve opleidingen aangeboden gekregen en/of gevolgd, zoals peer-to-peer- of onlinecursussen?		
Bent u uitgenodigd om deel te nemen aan een enquête voor het evalueren van het opleidingsprogramma in uw organisatie?		

Norm 7: veiligheid en beveiliging		
Vragen	Voorgestelde KB's	Opmerkingen
Vindt u dat u voldoende informatie over de toegang tot gezondheids-, beveiligings- en veiligheidsmaatregelen hebt? Zo ja, hoe kunt u deze informatie verkrijgen?	KB1. Medewerkers en managers worden geïnformeerd over de rapportagehiërarchieën die moeten worden gebruikt in geval van andere noodgevallen/beveiligings-incidenten (naast kritieke incidenten) KB2. Medewerkers en managers ontvangen informatie over toegang tot gezondheids-, veiligheids- en beveiligingsgerelateerde maatregelen/instructies KB3. Autoriteiten monitoren de risico's van elke werkplek in een continu en evoluerend risicobeheerproces, met deelname van eerstelijnsfunctionarissen, om waar nodig veiligheids-/beveiligings- maatregelen aan te passen	
Bent u bekend met rapportagehiërarchieën in geval van een veiligheids- of beveiligingsincident?		
Weet u of er regelmatig evaluaties en risicobeoordelingen van werkplekken plaatsvinden? Zo ja, bent u, of zijn eerstelijnsfunctionarissen, daarbij betrokken geweest?		
Wordt er voldoende rekening gehouden met door u/ eerstelijnsfunctionarissen verstrekte feedback?		
Weet u of er veranderingen worden doorgevoerd wanneer er nieuwe behoeften met betrekking tot veiligheid en beveiliging ontstaan? Gelieve te preciseren.		
Norm 8: monitoring en evaluatie		
Vragen	Voorgestelde KB's	Opmerkingen
Is kritische feedback van medewerkers volgens u geïntegreerd in het medewerkerswelzijnsbeleid en activiteitenupdates?	KB1. Er is een monitoring- en evaluatiemethodiek om de doeltreffendheid van de ingevoerde medewerkerswelzijns-maatregelen te beoordelen KB2. Er worden regelmatig monitoring- en evaluatieactiviteiten uitgevoerd, waaronder op het gebied van risicobeheer in verband met stress	
Welke activiteiten voor het medewerkerswelzijn worden momenteel uitgevoerd? Gelieve te preciseren.		
Bent u gevraagd om feedback te geven over het nut van welzijnsactiviteiten voor medewerkers? Gelieve te preciseren.		
Hebt u toegang tot trendverslagen over het medewerkerswelzijn die zijn opgesteld op basis van monitoring en evaluatie?		

Bedankt voor uw medewerking!



4. MONITORING- EN EVALUATIE- VERSLAGEN

Zoals vermeld moeten de bevindingen van de monitoringactiviteiten worden geanalyseerd, georganiseerd, samengevoegd en gedocumenteerd. De samenvattende verslagen moeten worden gedeeld met de juiste contactpersonen binnen de autoriteit, die ze op hun beurt weer moeten delen met het senior management of managers en hun medewerkers. De bevindingen moeten tijdig worden gebruikt voor het ontwerpen en aanpassen van maatregelen wanneer dat nodig is. Dit vereist dat een persoon/team duidelijk verantwoordelijk wordt gesteld voor het opvolgen van de aanbevelingen en bevindingen die in het verslag worden uiteengezet. Nieuwe goede praktijken moeten worden benadrukt en waar mogelijk geïntegreerd en dienen als nuttig te worden beschouwd.

De monitoring- en evaluatiefunctionaris die het verslag opstelt moet bij het opstellen van het verslag de volgende elementen ⁽²³⁾ gebruiken:

- inhoudsopgave;
- samenvatting van de belangrijkste punten/bevindingen;
- inleiding;
- achtergrond en context;
- voor de monitoring/evaluatie gebruikte methodologie;
- presentatie van de bevindingen – de bevindingen van de evaluatie worden gerelateerd aan de vastgestelde criteria (relevantie, doelmatigheid, doeltreffendheid, samenhang, toegevoegde waarde) en duidelijk gekoppeld aan de medewerkerswelzijnsstrategie en de bijbehorende maatregelen;
- gender- en diversiteitsgerelateerde bevindingen;
- conclusies en aanbevelingen;
- geleerde lessen en goede praktijken;
- de weg vooruit.

Bijlagen:

- aantal personen en functies waarmee tijdens de beoordeling contact is opgenomen;
- vragencatalogus/andere gebruikte instrumenten;
- beoordeelde verslagen (indien van toepassing).

⁽²³⁾ Gebaseerd op het “[Evaluation Handbook: Guidance for designing, conducting and using independent evaluation](#)” van het VN-Bureau voor drugs- en misdaadbesteding (UNODC), Wenen, 2017, blz. 42.

BIJLAGEN



BIJLAGE 1. DEFINITIES

In deze gids is **medewerkerswelzijn** ⁽²⁴⁾ een verzamelnaam voor beleid en maatregelen gericht op het welzijn van medewerkers, zowel in fysieke als emotionele zin. Medewerkerswelzijn houdt in dat in elk aspect van het werk voor gezondheid en veiligheid zorg wordt gedragen. Dit doen werkgevers door de **risico's** waaraan medewerkers in de werkomgeving kunnen worden blootgesteld, te beoordelen en door preventieve en beschermende maatregelen te nemen. Zo zien zij erop toe dat elke medewerker de nodige **gezondheids- en veiligheidsinformatie** en **-opleiding** krijgt.

Onder **welzijn** ⁽²⁵⁾ op het werk wordt verstaan de lichamelijke gezondheid en morale en sociale voldoening, niet alleen de afwezigheid van ongevallen of beroepsziekten. Positieve aspecten van welzijn op het werk zijn onder meer zelfacceptatie, autonomie, enthousiasme, professionele ontwikkeling, zingeving, positieve relaties met anderen en persoonlijke groei ⁽²⁶⁾.

Stress ⁽²⁷⁾ wordt gedefinieerd in termen van dynamische interacties tussen het individu en zijn omgeving. De stress wordt vaak veroorzaakt doordat individu en omgeving niet goed bij elkaar passen en door de emotionele reacties die aan deze interacties ten grondslag liggen.

Werkgerelateerde stress ⁽²⁸⁾ ontstaat als de druk die wordt ervaren door werkbelasting en andere werkgerelateerde stressfactoren, te groot wordt en te lang voortduurt en het individu het gevoel heeft niet over de middelen, mogelijkheden en vaardigheden te beschikken om hiertegen opgewassen te zijn.

Er is een verschil tussen de concepten **werkgerelateerde stress** en **uitdagingen op het werk** ⁽²⁹⁾. Uitdagingen op het werk kunnen iemand psychisch en fysiek energie geven en hem aanmoedigen nieuwe vaardigheden te leren. Uitgedaagd worden door het werk is een belangrijk ingrediënt bij de ontwikkeling en handhaving van een psychisch gezonde werkomgeving. Stressgevoelens daarentegen zorgen voor een negatieve psychische toestand met cognitieve en emotionele componenten die hun weerslag hebben op de [gezondheid van het individu en van de organisatie](#).

⁽²⁴⁾ Your Europe, "Gezondheid en veiligheid op het werk", 2020.

⁽²⁵⁾ EU-OSHA, "Work-life balance – managing the interface between family and working life", OSHwiki, 2015. In bredere zin ontstaat welzijn doordat aan de belangrijkste behoeften van een individu wordt voldaan en hij zijn levensdoelen en-plannen kan verwezenlijken. Welzijn houdt in dat mensen positief oordelen over hun leven, waarbij zij positieve emoties, betrokkenheid, tevredenheid en betekenis ervaren.

⁽²⁶⁾ "Growth and transformation", *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal*, nr. 12, 2020, blz. 17. Hoewel tevredenheid en het gevoel van welzijn op het werk deels verband houden met het individuele inkomen, zijn er nog andere factoren die hieraan bijdragen. Vanaf een bepaald punt is de mate van geluk en tevredenheid met het leven niet langer gekoppeld aan het inkomensniveau.

⁽²⁷⁾ Cox, T., Griffiths, A. J. en Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Bureau voor publicaties van de Europese Unie, Luxemburg, 2000.

⁽²⁸⁾ Hassard, J. en Cox, T., "Work-related stress: nature and management", OSHwiki, 2015.

⁽²⁹⁾ Cox, T., Griffiths, A. J. en Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Bureau voor publicaties van de Europese Unie, Luxemburg, 2000.

Wanneer stressreacties (cognitieve, emotionele, psychische en gedragsreacties) gedurende een langere periode aanhouden, kan dit blijvendere, minder omkeerbare gevolgen (voor de gezondheid) hebben. Voorbeelden hiervan zijn [chronische vermoeidheid](#), [compassiemoeheid](#), [burn-out](#), [plaatsvervangend trauma](#), [problemen met het bewegingsapparaat](#) en [hart- en vaatziekten](#).

Compassiemoeheid ⁽³⁰⁾ verwijst naar een verandering in het vermogen van een individu om empathie te voelen voor de mensen met wie hij werkt en/of voor collega's en familieleden. Een eerstelijnsfunctionaris kan kampen met compassiemoeheid door de jarenlange blootstelling aan traumatische verhalen die verzoekers vertellen, die voor hem allemaal op elkaar kunnen gaan lijken en geen reactie meer teweegbrengen.

Burn-out ⁽³¹⁾ beschrijft de psychologische reactie van een individu op chronische stressfactoren op het werk. Hoewel een burn-out niet als medische aandoening wordt gezien, kan hij effect hebben op de gezondheidstoestand en is mogelijk een klinische behandeling nodig. Burn-out wordt ook wel begrepen als een crisis in de verhouding tot werk in het algemeen.

Een burn-out op het werk uit zich in symptomen als (emotionele) uitputting, cynisme (depersonalisatie) en minder effectief werken.

- **Uitputting** verwijst naar gevoelens van overspannenheid en vermoeidheid, die zijn veroorzaakt door langdurig werken in een te veeleisende werksituatie.
- **Cynisme** staat voor een onverschillige en afstandelijke houding tegenover het werk, afstand nemen en een gebrek aan enthousiasme voor het werk. Het is een disfunctionele manier om met uitputtende situaties om te gaan die de mogelijkheden om op het werk creatieve oplossingen te bedenken beperkt.
- **Professionele effectiviteit** bestaat uit gevoelens van competentie, succesvol zijn en presteren op het werk; deze neemt af, naarmate een burn-out zich ontwikkelt.

Een burn-out kan negatieve gevolgen hebben voor de gezondheid, het cognitieve vermogen en het arbeidsvermogen en voor de perceptie van de algehele arbeidsprestaties.

Plaatsvervangend trauma ⁽³²⁾ kan worden samengevat als de “prijs van het helpen van anderen”. Plaatsvervangend trauma kan worden omschreven als een intense reactie en het ervaren van symptomen van trauma door personen die worden blootgesteld aan de traumatische ervaringen van iemand anders. Ambtenaren die met asielzoekers werken hebben hier vaak mee te maken. Plaatsvervangend trauma is cumulatief en ontstaat in de loop van de tijd. Iemand gaat anders tegen de wereld aankijken. Voor mensen die lijden onder plaatsvervangend trauma, wordt het moeilijk om grenzen aan te geven tegenover

⁽³⁰⁾ Vlack, T. V., “[Tools to reduce vicarious trauma, secondary trauma & compassion fatigue](#)”, TEND Academy, 2017.

⁽³¹⁾ EU-OSHA, “[Understanding and Preventing Worker Burnout](#)”, OSHwiki, 2013. De Wereldgezondheidsorganisatie beschouwt burn-out als “werkfenomeen”: een syndroom als gevolg van chronische stress op de werkplek waar niet goed mee wordt omgegaan. Wereldgezondheidsorganisatie, “[Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases](#)”, 2019.

⁽³²⁾ Zie ook de informatie van het Headington Institute: Pearlman, L. A. en McKay, L., [Vicarious trauma: what can managers do?](#), Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

de verzoekers met wie zij werken. Het is moeilijk om aan het eind van de dag de deur van kantoor dicht te trekken. Ook kan het ertoe leiden dat mensen zingeving en hoop verliezen.

Psychologische risico's ⁽³³⁾ verwijzen naar de kans dat werkgerelateerde psychosociale risico's een negatief effect op de gezondheid en veiligheid van medewerkers hebben door hun [percepties en ervaringen](#). Psychosociale risico's betreffen aspecten van de opzet en organisatie van het werk, en de sociale en organisatorische context ervan die psychologische of fysieke schade kunnen toebrengen. Psychologische risico's worden aangemerkt als een van de [belangrijkste uitdagingen van dit moment](#) voor de gezondheid en veiligheid op de werkplek. Psychologische risico's hangen samen met problemen op het werk zoals werkgerelateerde stress en geweld en intimidatie (ook wel pesten genoemd) op het werk. Negatieve gevolgen op het niveau van het individu zijn onder meer [een slechte gezondheid en laag welzijn](#) en [problemen met interpersoonlijke relaties](#), zowel op het [werk als in de persoonlijke levenssfeer](#).

De **balans tussen werk en privéleven** ⁽³⁴⁾ houdt in dat medewerkers tevreden zijn en goed kunnen functioneren op het werk en thuis, met minimale conflicten tussen de rollen van een individu. Bij het tot stand brengen van een evenwicht tussen werk en privéleven moet worden gekeken naar drie met elkaar samenhangende kernelementen: (1) "tijdsbalans": er wordt evenveel tijd besteed aan werk- en andere rollen, (2) "betrokkenheidsbalans": de psychologische betrokkenheid bij werk- en andere rollen is even groot, en (3) "tevredenheidsbalans": het niveau van tevredenheid met werk- en thuisrol (andere rollen) is even hoog.

Voor het doel van deze praktische gids geeft het EASO de volgende definities van verschillende medewerkerscategorieën op het gebied van asiel en opvang.

Een **eerstelijnsfunctionaris** is een medewerker die rechtstreeks met verzoekers om internationale bescherming werkt binnen een asiel- en/of opvangcontext.

Bij eerstelijnsfunctionarissen kan het gaan om:

- **opvangfunctionarissen** – de medewerkers die ondersteuning bieden bij opvangfaciliteiten;
- **registratiefunctionarissen** – de medewerkers bij de nationale bevoegde autoriteiten die betrokken zijn bij een fase van de registratie en indiening van verzoeken;
- **behandelend ambtenaren** – de ambtenaren die persoonlijke gesprekken voeren met verzoekers om internationale bescherming en/of besluiten nemen over verzoeken om internationale bescherming (ook gespreksvoerders en besluitvormers genoemd);

managers (soms ook supervisors, teamleiders of lijnmanagers genoemd) – personen die leiding geven aan een of meer eerstelijnsfunctionarissen of andere managers, afhankelijk van de anciënniteit. Voor het doel van deze gids omvat de definitie ook andere personen dan lijnmanagers die een coördinerende of toezichthoudende rol hebben, zoals teamleiders, supervisors en coördinatoren.

⁽³³⁾ EU-OSHA, "Managing psychological risks: drivers and barriers", OSHwiki, 2017.

⁽³⁴⁾ EU-OSHA, "Work-life balance – managing the interface between family and working life", OSHwiki, 2015.

BIJLAGE 2. MEDEWERKERSWELZIJNSMAATREGELEN

MAATREGELEN	ALGEMENE BESCHRIJVING/SPECIEKE MAATREGELEN	VERWIJZING NAAR NORM(EN)	REFERENTIE IN DE DRIEDELIJGE GIDS	INITIATIEFNEEMER/UITVOERDER			DOEL-GROEP		VOORTRAJECT/SELECTIE-PROCEDURE	INWERKPERIODE/VOOR-AF-GAAND AAN INZET	DOORLOPENDE ONDERSTEUNING	EINDE DIENSTVERBAND/NA INZET	
				MANAGER	HR/ADMINISTRATIE	INTERNE/EXTERNER SPECIALIST	MANAGER	EERSTELIJNS-FUNCTIONARISSEN					
Algemene ondersteuning													
Verklaring omtrent het gedrag	Een verklaring omtrent het gedrag is een officieel document dat wordt afgegeven na een achtergrondcontrole door de politie of een andere overheidsinstantie en dat gegevens over een eventueel strafblad van de persoon in kwestie bevat. Op een strafblad worden eventuele arrestaties, veroordelingen en strafrechtelijke vervolgingen vermeld	SWS 4: preventie SWS 7: veiligheid en beveiliging		✓		✓	✓	✓	✓				
Selectieproces	Zorgt ervoor dat het medewerkerswelzijn al tijdens de sollicitatiefase in aanmerking wordt genomen. In sollicitatiegesprekken wordt dit onderwerp steevast aangesneden, onder verwijzing naar andere relevante HR-beleidsdocumenten (gedragscode, beleid tegen (seksuele) intimidatie enz.)	SWS 2: beoordeling en screening	Deel I: Normen en beleid. Bijlage 6 “Modelschema voor sollicitatie-gesprekken”	✓	✓		✓	✓	✓				
Medisch en psychologisch onderzoek	De arbeids-, medische en psychologische zorg heeft tot doel om werknemers gezond te houden en de gezondheidsbescherming op de werkplek te verbeteren Door middel van arbeidsgezondheidszorg kan de werkgever laten zien dat hij voldoet aan zijn “zorgplicht”	SWS 4: preventie SWS 7: veiligheid en beveiliging		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
Praktische informatie en reisvoorbereidingen	Regeling voorafgaand aan de inzet (tijdens het dienstverband) met betrekking tot reisaarrangementen, verzekeringen, boekingen, briefings, rapportagehiërarchieën in het land van inzet/de missie enz.	SWS 7: veiligheid en beveiliging		✓		✓	✓	✓		✓	✓		

MAATREGE- LEN	ALGEMENE BESCHRIJVING/SPECIFIEKE MAATREGEL	VERWIJZING NAAR NORM(EN)	REFERENTIE IN DE DRIEDELIGE GIDS	INITIATIEFNEMER/ UITVOERDER						DOEL- GROEP		VOORTRAJECT/SELECTIE- PROCEDURE	INWERKPERIODE/VOOR- AF-GAAND AAN INZET	DOORLOPENDE ONDERSTEUNING	EINDE DIENSTVERBAND/ NA INZET	
Algemene ondersteuning																
Taalcursussen	Taaltrainingen helpen om het vertrouwen van medewerkers te vergroten en beroepsvaardigheden te maximaliseren	SWS 3: communicatie SWS 6: capaciteits-opbouw		✓	✓		✓	✓		✓			✓	✓		
	Opfrissessies/cursussen helpen om het vertrouwen van medewerkers te vergroten en professionele vaardigheden te maximaliseren															
Technische opleiding, en technische systemen en apparatuur	Toegang tot IT-apparatuur (laptop, smartphone, walkietalkies enz.), waaronder voor operaties in het buitenland	SWS 3: communicatie SWS 6: capaciteits-opbouw SWS 7: veiligheid en beveiliging	Deel II: Toolbox medewerkers-welzijn Hoofdstuk 6 “Interventies voor capaciteits-opbouw”													
	Gebruik van relevante kantooruitrusting – om te leren hoe printers, kopieerapparaten, projectoren, audiovisuele apparatuur, andere beschikbare technologieën, communicatieapparatuur/-apparatuur, EHBO-apparatuur enz. werken			✓	✓		✓	✓			✓					
	Gebruik van de interne communicatieplatforms van de organisatie															
	Voor asielmedewerkers relevante IT-software															
Bedrijfssport-evenementen	Organisaties gebruiken bedrijfssportevenementen om de gezondheid en het welzijn te verbeteren, de betrokkenheid van medewerkers en de organisatielcultuur te beïnvloeden en medewerkers vast te houden	SWS 4: preventie		✓			✓	✓		✓				✓		

MAATREGELEN	ALGEMENE BESCHRIJVING/ SPECIFIEKE MAATREGEEL	VERWIJZING NAAR NORM(EN)	REFERENTIEDOCUMENTEN IN DEZE DRIELEDIGE GIDS	INITIATIEFNEEMER/ UITVOERDER						VOORTRAJECT/ SELECTIEPROCEDURE		INWERKPERIODE/VOOR- AFGAAND AAN INZET	DOORLOPENDE ONDERSTEUNING	EINDE DIENSTVERBAND/ NA INZET
				MANAGER	HR/ ADMINISTRATIE	INTERNE/ EXTERNE SPECIALIST	MANAGER	EERSTELINGS- FUNCTIONARIS- SEN	°DOEL- GROEP					
Ondersteuningsinterventie														
Checklist voor kritieke incidenten	In geval van een kritiek incident moet er duidelijke en eenvoudige toegang zijn tot informatie over wat er moet gebeuren, wie er moet(en) worden geïnformeerd en welke maatregelen er kunnen worden toegepast Aangeraden wordt om bij vertrekkende medewerkers te informeren naar aanvullende behoeften in verband met de impact van een eerder kritiek incident	SWS 4: preventie SWS 5: respons op kritieke incidenten SWS 7: veiligheid en beveiliging	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 3.3.1 “Beheer van kritieke incidenten” Bijlage 8 “Checklist voor kritieke incidenten” Bijlage 9 “Interne steunverlening bij kritieke incidenten” Bijlage 10 “Formulier voor de melding van kritieke incidenten” Bijlage 11 “Reflectie-instrument voor na een kritiek incident”	✓	✓			✓			✓	✓	✓	✓
Teambuilding	Het verwelkomen en integreren van nieuwe teamleden in bestaande teams is belangrijk Tevens is het belangrijk om vertrekkende teamleden op de juiste manier te ondersteunen bij de overdracht aan collega’s die in de teams blijven en om leren en feedback mogelijk te maken Teambuildingmaatregelen kunnen van uiteenlopende aard zijn: teamervaringen, excursies, taken, oefeningen, rollenspellen enz; dit soort maatregelen helpt om de loyaliteit, het vertrouwen en de motivatie van medewerkers te versterken	SWS 3: communicatie SWS 4: preventie SWS 5: respons op kritieke incidenten	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 3.2 “Teambuilding” Bijlage 7 “Teambuildingactiviteiten per fase”	✓					✓			✓	✓	✓

MAATREGELEN	ALGEMENE BESCHRIJVING/ SPECIFIEKE MAATREGEEL	VERWIJZING NAAR NORM(EN)	REFERENTIEDOCUMENTEN IN DEZE DRIELEDIGE GIDS	INITIATIEFNEMER/ UITVOERDER						VOORTRAJECT/ SELECTIEPROCEDURE		INWERKPERIODE/VOOR- AFGAAND AAN INZET	DOORLOPENDE ONDERSTEUNING	EINDE DIENSTVERBAND/ NA INZET
				MANAGER	HR/ ADMINISTRATIE	INTERNE/ EXTERNE SPECIALIST	MANAGER	EERSTELIJNS- FUNCTIONARIS- SEN	DOEL- GROEP					
Ondersteuningsinterventie														
Semi- gestructureerde gesprekken	Gestructureerde, geïstitutionaliseerde en regelmatige discussies tussen managers en medewerkers om tekortkomingen, risico's enz. op te sporen, zijn cruciaal en moeten beginnen tijdens de inwerkperiode/vooraftgaand aan de inzet	SWS 2: beoordeling en screening SWS 3: communicatie SWS 4: preventie SWS 8: monitoring en evaluatie	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 2.2 "Semigestructureerde een-op- eengesprekken" Bijlage 3 "Semigestructureerde check-ins of een-op- eengesprekken"	✓	✓				✓			✓		
Intervisie	Ondersteuning door gelijkwaardige collega's om een oplossing voor een specifiek probleem te vinden	SWS 3: communicatie SWS 4: preventie SWS 5: respons op kritieke incidenten	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 3.1 "Intervisie" Bijlage 6 "Intervisiemethoden"	✓					✓			✓		
Psychologische ondersteuning	Individuele ondersteuning door een externe (of interne) psycholoog, als onderdeel van de doorlopende ondersteuning of vóór het vertrek/het einde van de tewerkstelling	SWS 4: preventie SWS 5: respons op kritieke incidenten	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 4.2 "Individuele counselingsessies"	✓		✓			✓			✓		✓
Educatieve supervisie	Groepscoaching/uitwisseling van ervaringen onder leiding van een ervaren trainer om na te denken over ervaringen	SWS 3: communicatie SWS 4: preventie SWS 5: respons op kritieke incidenten	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 4.3 "Educatieve supervisie"	✓		✓			✓			✓		✓

MAATREGELEN	ALGEMENE BESCHRIJVING/ SPECIFIEKE MAATREGEEL	VERWIJZING NAAR NORM(EN)	REFERENTIEDOCUMENTEN IN DEZE DRIELEDIGE GIDS	INITIATIEFNEEMER/ UITVOERDER						VOORTRAJECT/ SELECTIEPROCEDURE	INWERKPERIODE/VOOR- AFGAAND AAN INZET	DOORLOPENDE ONDERSTEUNING	EINDE DIENSTVERBAND/ NA INZET
				MANAGER	HR/ ADMINISTRATIE	INTERNE/ EXTERNE SPECIALIST	MANAGER	EERSTELINGS- FUNCTIONARIS- SEN					
								°DOEL- GROEP					
Ondersteuningsinterventie													
Mediation	Gestructureerde counseling door een mediator om conflicten op te lossen	SWS 3: communicatie SWS 4: preventie SWS 5: respons op kritieke incidenten	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 4.4 “Mediation”	✓		✓		✓				✓	
Gestructureerde feedback door middel van enquêtes/vragenlijsten	Feedback over welzijn, leiderschapsprestaties, behoeften enz. kan worden verkregen door middel van (anonieme) enquêtes die worden georganiseerd door managers of de autoriteit Dergelijke enquêtes zijn ook nuttig om van te leren wanneer ze worden verspreid onder vertrekkende medewerkers	SWS 2: beoordeling en screening SWS 3: communicatie SWS 4: preventie SWS 8: monitoring en evaluatie	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 2.4 “Enquête arbeidskwaliteit” Deel III: Monitoring en evaluatie Hoofdstuk 3 “Pakket voor het monitoren van het medewerkerswelzijn” Bijlage 4 “Feedbacksessies”	✓	✓			✓				✓	✓
FGD's	Wanneer een probleem op een dieper niveau moet worden geanalyseerd dan door middel van een enquête kan worden gedaan, moeten onder leiding van een moderator FGD's worden gevoerd	SWS 2: beoordeling en screening SWS 3: communicatie SWS 4: preventie SWS 8: monitoring en evaluatie	Deel I: Normen en beleid Bijlage 5 “Medewerkerswelzijnsboodschappen” Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 2 “Beoordelingsinstrumenten” Bijlage 17 “Focusgroepdiscussies” Deel III: Monitoring en evaluatie Hoofdstuk 3 “Pakket voor het monitoren van het medewerkerswelzijn” Bijlage 4 “Feedbacksessies”	✓		✓						✓	

MAATREGELEN	ALGEMENE BESCHRIJVING/ SPECIFIEKE MAATREGEEL	VERWIJZING NAAR NORM(EN)	REFERENTIEDOCUMENTEN IN DEZE DRIELEDIGE GIDS	INITIATIEFNEEMER/ UITVOERDER						DOEL- GROEP		VOORTRAJECT/ SELECTIEPROCEDURE	INWERKPERIODE/VOOR- AFGAAND AAN INZET	DOORLOPENDE ONDERSTEUNING	EINDE DIENSTVERBAND/ NA INZET
				MANAGER	HR/ ADMINISTRATIE	INTERNE/ EXTERNE SPECIALIST	MANAGER	EERSTELIJNS- FUNCTIONARIS- SEN							
Ondersteuningsinterventie															
Psychosociale groepsessies/ coaching	De inzet van een psycholoog kan helpen om verborgen risico's of problemen binnen een groep op te sporen Ook individuele ondersteuning door een bewkame coach/psycholoog bij het omgaan met persoonlijke problemen op het werk kan nuttig zijn	SWS 3: communicatie SWS 4: preventie SWS 5: respons op kritieke incidenten	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 4.1 "Psychosociale groepsessies en coaching" Hoofdstuk 4.2 "Individuele counselingssessies"	✓		✓	✓	✓	✓					✓	
Debriefing na de inzet, of semi- gestructureerde gesprekken	Debriefing door een ervaren trainer (bv. een psycholoog) om tekortkomingen te beoordelen, gezondheidsrisico's op te sporen en ruimte voor uitwisseling te creëren Gestructureerde, geïnstitutionaliseerde en regelmatige discussies tussen managers en medewerkers om tekortkomingen, risico's enz. op te sporen, zijn cruciaal en moeten beginnen tijdens de inwerkperiode/voorafgaand aan de inzet	SWS 2: beoordeling en screening SWS 3: communicatie SWS 4: preventie SWS 5: respons op kritieke incidenten SWS 7: veiligheid en beveiliging SWS 8: monitoring en evaluatie	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 2.2 "Semigestructureerde een-op-eengesprekken" Bijlage 3 "Semigestructureerde check-ins of een-op-eengesprekken"			✓	✓	✓	✓						✓

MAATREGELEN	ALGEMENE BESCHRIJVING/ SPECIFIEKE MAATREGEEL	VERWIJZING NAAR NORM(EN)	REFERENTIEDOCUMENTEN IN DEZE DRIELEIDIGE GIDS	INITIATIEFNUMER/ UITVOERDER						DOEL- GROEP	VOORTRAJECT/ SELECTIEPROCEDURE	INWERKPERIODE/VOOR- AFGAAND AAN INZET	DOORLOPENDE ONDERSTEUNING	EINDE DIENSTVERBAND/ NA INZET
				MANAGER	HR/ ADMINISTRATIE	INTERNE/ EXTERNE SPECIALIST	MANAGER	EERSTELIJNSFUN- CTIONARISSEN						
Zelfzorgactiviteit														
Pulling-back- strategieën	Begeleiding op het gebied van strategieën en oefeningen voor zelftoepassing tijdens stressvolle en kritieke situaties	SWS 4: preventie SWS 5: respons op kritieke incidenten	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 5 “Zelfzorg” Bijlage 12 “Grenzen stellen en grondingstechnieken na een kritiek incident”	✓	✓	✓	✓	✓				✓		
Grondings- technieken	Ontspanningsoefeningen om te kalmeren in een stressvolle omgeving	SWS 4: preventie SWS 5: respons op kritieke incidenten	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 5 “Zelfzorg” Bijlage 12 “Grenzen stellen en grondingstechnieken na een kritiek incident”	✓	✓	✓	✓	✓				✓		
Burn-outtest	Zelfbeoordelingstest voor alle medewerkers (opencourse)	SWS 4: preventie SWS 5: respons op kritieke incidenten	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 2.5 “Zelfbeoordeling: burn-outtest” Bijlage 5 “Zelfbeoordeling: burn-outtest”	✓	✓	✓	✓	✓				✓		

MAATREGELEN	ALGEMENE BESCHRIJVING/ SPECIFIEKE MAATREGEEL	VERWIJZING NAAR NORM(EN)	REFERENTIEDOCUMENTEN VAN DEZE DRIEDELIGE GIDS	INITIATIEFNUMER/ UITVOERDER						DOEL- GROEP	VOORTRAJECT/SELECTIE	INWERKPERIODE/VOOR- AFGAAND AAN INZET	DOORLOPENDE ONDERSTEUNING	EINDE DIENSTVERBAND/ NA INZET
				MANAGER	HR/ ADMINISTRATIE	INTERNE/ EXTERN SPECIALIST	MANAGER	EERSTELIJNSFUN- CTIONARISSEN						
Capaciteitsopbouw														
Beroeps- opleiding	Opleiding op het gebied van personeelswerving en-selectie	SWS 6: capaciteitsopbouw	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 6 “Interventies voor capaciteitsopbouw” Hoofdstuk 6.2 “Capaciteitsopbouw gericht op medewerkerswelzijn” Bijlage 14 “Voorbeeld van een opleidingsprogramma met focus op medewerkerswelzijn”		✓		✓			✓				
	Opleiding op het gebied van gegevensbescherming													
	Opleiding voor professionele ontwikkeling: behandelend ambtenaren en opvangfunctionarissen (bv. EASO- kernmodules over asiel)				✓		✓							
Introductie- opleiding over de organisatie- structuur en bestaande systemen	Organisatiecultuur (met inbegrip van hiërarchie en communicatiekanalen)	SWS 1: documentatie en voorlichting SWS 3: communicatie SWS 4: preventie SWS 6: capaciteitsopbouw	Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn Hoofdstuk 6 “Interventies voor capaciteitsopbouw” Hoofdstuk 6.2 “Capaciteitsopbouw gericht op medewerkerswelzijn” Bijlage 14 “Voorbeeld van een opleidingsprogramma met focus op medewerkerswelzijn”											
	Overzicht van procedures, regels en wetgeving													
	Administratieve procedures													
	Gedragscode en beleid tegen (seksuele) intimidatie													
	Organisatiestructuur en leiderschapsteam (hiërarchie)			✓			✓			✓				

[illegible]

BIJLAGE 3. MODEL VOOR EEN TAAKOPDRACHT VAN EEN MONITORING- EN EVALUATIEFUNCTIONARIS

Benaming van de rol: Monitoring- en evaluatiecoördinator/functionaris

Autoriteit: ...

Locatie/plaatsing: ...

Rang (indien van toepassing): ...

Type functie (tijdelijk/langlopend): ...

Doel van de rol:

De monitoring- en evaluatiecoördinator/functionaris ... zal leiding geven aan de opzet, de uitvoering en het beheer van een monitoring-, evaluatie-, verantwoordings- en leerkader voor (alle en/of medewerkerswelzijnsgerelateerde) relevante activiteiten binnen de autoriteit. Daarnaast zal de monitoring- en evaluatiecoördinator/functionaris managers en HR-medewerkers regelmatig ondersteunen bij het monitoren van medewerkerswelzijnsmaatregelen. Het gebruik van geactualiseerd en nieuw verzameld empirisch materiaal en leren zijn van cruciaal belang voor de besluitvorming, verantwoording en voortdurende verbetering van de algemene missie van de autoriteit.

Rapportagestructuur

De monitoring- en evaluatiecoördinator/functionaris ... voor de ... autoriteit zal onder ... ressorteren

Rapporteert aan: ...

Medewerkers die rechtstreeks aan deze functie rapporteren (indien van toepassing): ...

Belangrijkste verantwoordingsgebieden:

- Zet het monitoring- en evaluatiekader op en voert het uit, met inbegrip van medewerkerswelzijnsgerelateerde maatregelen, voor de afdelingen ...
- Geeft leiding aan de uitvoering van de monitoring- en evaluatieactiviteiten en formuleert/actualiseert minimumnormen voor alle relevante activiteiten.
- Draagt op basis van evaluatie en leren bij aan de verdere ontwikkeling van ... inclusief de medewerkerswelzijnsstrategie.
- Ondersteunt en voert periodieke beoordelingen uit in samenwerking met het ... team en werkt actieplannen uit in overleg met ...
- Ontwikkelt monitoring- en evaluatieplannen op basis van SWS'en en geeft leiding aan de uitvoering (en beheert de budgetten) van het actieplan voor de monitoring en evaluatie van het medewerkerswelzijn. Dit omvat de ontwikkeling van kwalitatief hoogwaardige gegevensverzamelings tools, gegevensopslag tools en validatiemechanismen.

- Zorgt waar nodig voor de nodige opleidingen en voor ondersteuning en supervisie op de werkplek voor medewerkers en/of partners in verband met het gebruik van de relevante monitoring- en evaluatie-instrumenten.
- Ziet toe op de tijdige compilatie, analyse, synthese en kwaliteitsvolle interne en externe rapportage van informatie.
- Brengt regelmatig bezoeken aan locaties om monitoring- en evaluatieprocessen te ondersteunen.

Gedragscode

De functiehouder heeft de verantwoordelijkheid om de bepalingen van de gedragscode en aanvullend beleid (bv. beleid tegen (seksuele) intimidatie) van de autoriteit volledig te begrijpen en zich in overeenstemming met die beleidsvoorschriften te gedragen, en dient ervoor te zorgen dat de wijze waarop het werk wordt uitgevoerd geen enkele medewerker en geen enkele verzoeker om internationale bescherming in gevaar brengt.

Vaardigheden en gedragingen zijn onder meer:

- zichzelf verantwoordelijk houden voor het nemen van beslissingen, het doelmatig beheren van middelen, een rolmodel voor de naleving van waarden worden en als zodanig handelen;
- ambitieus zijn en verantwoordelijkheid nemen voor de eigen persoonlijke ontwikkeling;
- benaderbaar zijn, goed kunnen luisteren;
- diversiteit waarderen, de perspectieven van collega's accepteren, cultuursensitief zijn;
- relevante oplossingen ontwikkelen en bevorderen;
- eerlijk en transparant zijn;
- toont betrokkenheid bij ... waarden.

Kwalificaties en ervaring:

- toewijding aan en begrip van ... werkzaamheden;
- ervaring met de ontwikkeling van goed werkende monitoring- en evaluatiesystemen;
- ervaring op het gebied van planning, monitoring, evaluatie en beoordeling van ... met inbegrip van medewerkerswelzijn;
- aantoonbaar inzicht in planning-, monitoring-, evaluatie- en verantwoordingsprocessen op het gebied van asiel en opvang;
- goede communicatievaardigheden;
- ervaring met capaciteitsopbouw;
- sterke interpersoonlijke en organisatorische vaardigheden en het vermogen om onder druk te presteren;
- bewezen analytische en probleemoplossende vaardigheden;
- uitstekende mondelinge en schriftelijke vaardigheden in de ... taal;
- uitstekende computervaardigheden, met name met Microsoft Excel en Word;
- vermogen en bereidheid om te reizen naar ... (indien van toepassing).

Wenselijk

...

Datum van afgifte:

BIJLAGE 4. FEEDBACKSESSIES

De HR-professional moet een debriefingsessie met deelnemers en de facilitator organiseren om feedback van werknemers te verzamelen, universele thema's te bespreken, de algemene toon van de bijeenkomst waar te nemen en nota te nemen van verrassende opmerkingen en eventuele persoonlijke observaties. De informatie kan het best worden gerangschikt aan de hand van de antwoorden op discussievragen of op basis van overheersende thema's of zorgen. De HR-professional dient algemene conclusies te trekken die antwoorden op discussievragen vormen en zo nodig actiestappen te ontwikkelen.

Vervolgens moet de HR-professional een samenvatting van de doelstellingen, de belangrijkste bevindingen en de aanbevelingen produceren en de resultaten voor zover nodig naar de betrokken managers, hogere echelons en de deelnemende werknemers moeten communiceren. De deelnemers zouden moeten worden geïnformeerd over hoe de informatie zal worden gebruikt, en de HR-professional moet follow-upverslagen of samenvattingen aanbieden om ervoor te zorgen dat werknemers weten dat er actie is ondernomen om het medewerkerswelzijn te versterken. De resultaten kunnen vervolgens anoniem met het management worden gedeeld voor het nemen van besluiten over actiepunten.

EEN FOCUSGROEPDISCUSSIE OPZETTEN OM FEEDBACK TE ONTVANGEN

Checklist. FGD ⁽³⁵⁾

I. Een FGD opzetten
Stel het doel vast
Stel een lijst op van belangrijke vragen
Zorg voor ethische goedkeuring
Bepaal de doelgroep en verstuur uitnodigingen
Zorg voor een homogene samenstelling (gender, leeftijd, taal)
Bepaal het aantal deelnemers
Rekruteer een facilitator en een assistent (om aantekeningen te maken)
Neem een besluit over het aantal focusgroepen
Zoek een geschikte locatie
Zorg ervoor dat de locatie toegankelijk is en een geschikte omvang heeft
Bereid materiaal voor (naamplaatjes, toestemmingsformulieren, presentielijst, opnameapparatuur)

⁽³⁵⁾ Voor achtergrondinformatie, zie Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J. en Mukherjee, N., "The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation", *Methods in Ecology and Evolution*, vol. 9, nr. 1, blz. 20-32, 2017.

II. Gegevensverzameling
Bereid u voor op de sessie
Maak uzelf vertrouwd met de groepsdynamiek, het script en de zitopstelling
Start de sessie
Geef een inleiding (naam van elk groepslid, vertrouwelijkheidskwesties, basisregels)
Faciliteer (discussieer, reflecteer, las pauzes in, maak aantekeningen en observeer discussie)
Houd vragen bij en ga door op onderwerpen
Noteer alle vragen en antwoorden in een bepaald formaat (assistent die aantekeningen maakt)
Afronding
III. Analyse
Analyseer inhoud
Identificeer de belangrijkste onderwerpen
Maak een lijst/rangschikking
Analyseer de discussie
Bepaal doelgroep voor resultaten
Geef feedback aan managers
Bepaal volgende actiepunten

BIJLAGE 5. MODEL VOOR EEN MEDEWERKERSWELZIJSSTRATEGIE

De belangrijkste overwegingen bij het ontwerpen van een medewerkerswelzijnsstrategie/-beleid worden hieronder gegeven.

Titel. Zoals overeengekomen door de autoriteit en het team dat het beleid/de strategie ontwikkelt. Mogelijke titels zijn bijvoorbeeld “medewerkerswelzijnsstrategie” en “medewerkerswelzijnsbeleid”.

Voorwoord. Bekrachtiging door het senior management.

Visie/missie. Een korte paragraaf met een beschrijving van de overkoepelende visie van de autoriteit, waarop de medewerkerswelzijnsstrategie is gebaseerd. Bijvoorbeeld: het overkoepelende doel is om de medewerkers in staat te stellen een gezond en productief beroepsleven te leiden, hun volledige potentieel op de werkplek te benutten en te behouden en hoogwaardige diensten te leveren ten behoeve van verzoekers om internationale bescherming.

Korte inleiding. Dit onderdeel kan bestaan uit een algemene uiteenzetting van de redenen om een medewerkerswelzijnsstrategie/beleid te ontwikkelen (bv. als blijk van betrokkenheid bij de werknemers) en van het ontwikkelingsproces. In de literatuur wordt aanbevolen om een medewerkerswelzijnsstrategie uit te werken op basis van een samen met de medewerkers en het management uitgevoerde behoeftenanalyse.

Definitie. Hoe wordt het begrip “medewerkerswelzijn” begrepen binnen de autoriteit/het team? Zie de *Praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers* van het EASO voor inspiratie.

Doelstellingen. De doelstellingen van de strategie die door middel van concrete activiteiten/maatregelen operationeel moeten worden gemaakt. Zie ter referentie ook [Deel I: Normen en beleid](#), hoofdstuk 2.1 “medewerkerswelzijnsnormen”, waarin de belangrijkste normen en benchmarks van een omvattend medewerkerswelzijnsbeleid op het gebied van asiel en opvang worden aanbevolen. De medewerkerswelzijnsstrategie en de doelstellingen ervan zijn het relevantst, wanneer ze gebaseerd zijn op een voorafgaande beoordeling van de behoeften van de medewerkers. De doelstellingen zullen het uitgangspunt vormen voor het actieplan (zie [Deel I: Normen en beleid](#), bijlage 4 “Modellen voor het actieplan en de risicobeoordeling”).

Doelgroepen. Voor wie is de strategie/het beleid bestemd? De strategie kan bijvoorbeeld bestemd zijn voor het management en andere medewerkers die werkzaam zijn binnen de autoriteit/afdeling/locatie van het EU+-land. Het beleid

bestrijkt alle medewerkers (vast, pensioengerechtigd, tijdelijk enz.). In dit deel kan ook, met bulletpoints, een korte toelichting op de volgende informatie worden gegeven.

- **Hoe zal deze strategie ten goede komen aan medewerkers en managers?** Dit moet worden gespecificeerd aan de hand van de uitgevoerde behoeftenanalyses.
- **Kernwaarden.** De algemene kernwaarden van de autoriteit en de medewerkers worden in de strategie geïntegreerd. Voorbeelden:
 - integriteit;
 - professionaliteit;
 - creativiteit;
 - teamwerk;
 - inclusiviteit;
 - respect en waardigheid.

Verplichtingen en verwachtingen. Deze paragraaf heeft betrekking op de verplichtingen van het management (bv. om ervoor te zorgen dat het beleid wordt uitgevoerd ten behoeve van alle werknemers) en die van alle andere medewerkers, met name eerstelijnsfunctionarissen (bv. in verband met de deelname aan aangeboden medewerkerswelzijnsactiviteiten of het proactief plannen van de eigen zelfzorg).

Algemene medewerkerswelzijnsmaatregelen. Deze maatregelen betreffen secundaire arbeidsvoorwaarden en rechten die beschikbaar zijn voor alle medewerkers gedurende de hele tewerkstellingscyclus (bv. regelmatige een-op-eengesprekken met lijnmanagers, regelmatig houden van een werktevredenheidsenquête, opleiding/persoonlijke ontwikkeling).

Specifieke medewerkerswelzijnsmaatregelen. Deze maatregelen zorgen voor specifieke ondersteuning van met name managers en eerstelijnsfunctionarissen door de autoriteit. De *Praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers* van het EASO kan worden gebruikt als inspiratiebron voor de voor te stellen activiteiten (bv. een stressmanagementteam om de betrokken medewerkers te volgen, het organiseren van opfrissessies over dit onderwerp).

Ondersteuningsstroomschema('s). In dit deel worden de ondersteuningsdiensten op een eenvoudige manier beschreven, inclusief de rapportagemechanismen. Ter voorbereiding op eventuele kritieke incidenten worden telefoonnummers aan medewerkers beschikbaar gesteld.

Veiligheid en beveiliging. Dit deel bestrijkt de specifieke elementen die verband houden met de veiligheid van medewerkers op de verschillende werklocaties. Dit zou regelmatige controles van opvangcentra/gespreksruimten door medewerkers van de veiligheids- en beveiligingsafdeling(en) met zich mee kunnen brengen, om te waarborgen dat medewerkers veilig hun werk kunnen doen. Ook omvat dit controles van openbare werkruimten, regelmatig onderhoud van het wagenpark, waar nodig

de beschikbaarheid van walkietalkies en regelmatige beveiligingsbriefings. Deze briefings kunnen ook betrekking hebben op gezondheidsmaatregelen in geval van een volksgezondheids crisis (bv. Ebola, COVID-19). Dit deel kan ook betrekking hebben op speciale regelingen voor medewerkers die in opvangfaciliteiten werkzaam zijn, met inbegrip van gesloten opvangfaciliteiten, en voor medewerkers die 's nachts werken. Ook zou hier melding moeten worden gemaakt van de uitvoering van een risicobeoordeling waarin het medewerkerswelzijn wordt meegenomen. Maatregelen om kritieke incidenten te voorkomen en erop te reageren zouden hier eveneens moeten worden genoemd.

Aanvullende overwegingen inzake medewerkerswelzijn. Koppel de medewerkerswelzijnsstrategie aan de algemene HR-strategie van de autoriteit/organisatie voor zover standaardelementen van deze HR-strategie op het medewerkerswelzijn betrekking hebben. Het kan bijvoorbeeld gaan om het recht op regelmatige lunch-/maaltijdpauzes en/of andere pauzes (met inbegrip van ruimten waar maaltijden veilig kunnen worden verstrekt, gekocht of geconsumeerd). Vakantieregelingen en het aanmoedigen van medewerkers om alle vakantiedagen waarop ze recht hebben, daadwerkelijk op te nemen, worden eveneens in dit deel opgenomen. Ook de eventuele invoering van rust- en hersteldagen zou hier kunnen worden genoemd.

Geweld op de werkplek en voorkoming van (seksuele) intimidatie. Als er geen beleid tegen (seksuele) intimidatie is, moeten alle medewerkers hier worden herinnerd aan de gedragscode die ze hebben ondertekend toen ze in dienst kwamen, evenals aan hun verplichting om elkaar en de populatie die ze dienen met respect te behandelen. Een schending van de gedragscode moet worden gemeld en via de passende interne kanalen en klachtenmechanismen worden aangepakt.

Monitoring en evaluatie. Monitoring en evaluatie, en de instrumenten die beschikbaar zijn om deze activiteiten mogelijk te maken, maken integraal deel uit van de strategie. Dankzij monitoring en evaluatie wordt de uitvoering van de strategie regelmatig geëvalueerd, blijft de strategie relevant voor de behoeften van medewerkers en kunnen er aanpassingen worden doorgevoerd.

Disclaimer. De medewerkerswelzijnsstrategie zoals bedoeld in deze gids heeft strikt betrekking op het welzijn van medewerkers op het gebied van asiel en opvang. Deze strategie mag niet worden verward met een volwaardige HR-strategie die alle aspecten en componenten van HR-beheer omvat. Een medewerkerswelzijnsstrategie zou echter kunnen worden geïntegreerd in, of worden ontworpen in overeenstemming met, de bredere HR-strategie van de asiel- en opvangautoriteit/-organisatie.

De medewerkerswelzijnsstrategie/het medewerkerswelzijnsbeleid wordt vertaald in een actieplan op basis van input van medewerkers, nadat eerst een behoeftenanalyse is uitgevoerd. In het strategie-/beleidsdocument worden activiteiten vermeld die al worden uitgevoerd en door medewerkers nuttig worden gevonden, evenals aanbevolen activiteiten, afhankelijk van de middelen die binnen de autoriteit beschikbaar zijn. Het actieplan moet worden ontwikkeld op basis van de doelstellingen en maatregelen die zijn vastgelegd in de medewerkerswelzijnsstrategie. Alle voorgestelde activiteiten moeten in overeenstemming zijn met de doelstellingen van de strategie en realistisch en meetbaar zijn. Het actieplan moet toegankelijk zijn voor alle medewerkers.

BIJLAGE 6. MODEL VOOR DE RISICOBEOORDELING

Over het algemeen zijn risico's ofwel intern, ofwel extern. Interne risico's, zoals personeelsgebrek of een gebrek aan aangeboden opleidingen, zijn normaliter eenvoudiger te beperken. Het is moeilijker, of wellicht zelfs onmogelijk, om externe risico's te beperken, zoals de plotselinge aankomst van grote aantallen verzoekers om internationale bescherming of het uitbreken van een pandemie. Beoordelingen van interne en externe risico's kunnen een vergelijkbare logica volgen, maar dit zal afhangen van de bestaande lokale en interne risicoboordelingsinstrumenten. Hieronder vindt u een basisvoorbeeld van de documentatie en logica die kunnen worden gebruikt bij het focussen op interne risico's.

Interne risico's. De eerste kolom bevat potentiële risicofactoren die het senior management en eerstelijnsfunctionarissen hebben geïdentificeerd. Alle relevante teamleden moeten regelmatig worden gevraagd om feedback over opkomende risico's en behoeften. In de tweede kolom wordt het risico aangemerkt als **hoog (H)**, **gemiddeld (G)** of **laag (L)**. In de derde kolom worden activiteiten voorgesteld die het risico kunnen beperken. In de vierde kolom wordt uitgelegd wie er verantwoordelijk is voor de follow-up van deze risicobeperkende activiteiten, en in de vijfde kolom wordt een tijdschema gegeven.

INTERNE RISICO'S				
GEÏDENTIFI- CEERDE RISICOFACTOREN	RISICO- NIVEAU	CONTROLES TER MINIMALISERING VAN HET RISICO	WIE IS/ZIJN VER- ANTWOORDE- LIJK?	WANNEER MOET DE RISICOBEPERKENDE ACTIVITEIT WORDEN UITGEVOERD?
Medewerkers zijn zich niet bewust van wat er van hen wordt verwacht met betrekking tot kritieke/ beveiligings-incidenten	G	HR- en veiligheids-/ beveiligingsfunctionarissen (ondersteund door managers) geven alle medewerkers uitleg over het beleid, de instrumenten en de rapportagelijnen De kanalen die worden gebruikt om het beleid te communiceren (online, persoonlijk enz.) zijn afhankelijk van de behoeften van medewerkers aan informatie of hun toegang daartoe Aan alle medewerkers worden beleidsdocumenten en folders beschikbaar gesteld (zowel elektronisch als op papier) Medewerkers die melding maken van hun speciale belangstelling voor medewerkerswelzijnswesties en specifiek voor het beheer van kritieke incidenten, krijgen de benodigde opleiding Opgeleide medewerkers worden aangemoedigd om vrijwillig op te treden als contactpersoon bij kritieke incidenten en het beheer daarvan	De HR-afdeling en de veiligheids-/ beveiligings-afdeling, met ondersteuning van het senior management	Tijdens de introductie worden alle werknemers bekendgemaakt met de SOP's voor het beheer van kritieke incidenten Tijdens hun dienstverband worden medewerkers betrokken bij opfrissessies op het gebied van het beheer van kritieke incidenten Updates van de SOP's (of andere maatregelen) worden op doorlopende basis gecommuniceerd

INTERNE RISICO'S				
GEÏDENTIFI- CEERDE RISICOFACTOREN	RISICO- NIVEAU	CONTROLES TER MINIMALISERING VAN HET RISICO	WIE IS/ZIJN VER- ANTWOORDE- LIJK?	WANNEER MOET DE RISICOBEPERKENDE ACTIVITEIT WORDEN UITGEVOERD?
Eerstelijns- functionarissen verrichten regelmatig ad- hocactiviteiten buiten werktijd als gevolg van een hoge instroom van verzoekers	H	Lijnmanagers ontwikkelen een duidelijk roulatieschema dat alle medewerkers de gelegenheid biedt om pauzes, vrije weekenden en jaarlijks verlof op te nemen, in overeenstemming met de nationale regels en de arbeidsovereenkomst In samenwerking met de HR-afdeling wordt een duidelijk protocol voor rust en herstel (bv. rust- en herstelcycli in perioden van hoge instroom) ontwikkeld Daartoe ingeroosterde professionals ondersteunen kernteamleden bij hun taken tijdens perioden van hoge instroom	HR-afdeling in samenwerking met hogere managers	Als onderdeel van de reguliere noodplanningsactiviteiten worden roulatieschema's geactualiseerd (managers/HR-afdeling) Tijdens de introductie worden het HR-beleid inzake rust en herstel en andere secundaire arbeidsvoorwaarden gecommuniceerd De contactgegevens/ beschikbaarheid van deskundigen worden meegedeeld op interne prikborden en worden regelmatig bijgewerkt (HR-afdeling)

Het regelmatig beoordelen van de risico's waarmee medewerkers worden geconfronteerd – met behulp van semigestructureerde gesprekken of focusgroepdiscussies – helpt om ernstige problemen voor medewerkers op de lange termijn te voorkomen. Daarom wordt aanbevolen om medewerkers hierbij te betrekken en regelmatig informatie te verzamelen.

Hoe neemt u contact op met de EU?

Kom langs

Er zijn honderden Europe Direct-centra overal in de Europese Unie. U vindt het adres van het dichtstbijzijnde centrum online (europa.eu/european-union/contact/meet-us_nl).

Bel of schrijf

Europe Direct is een dienst die uw vragen over de Europese Unie beantwoordt. U kunt met deze dienst contact opnemen door:

- te bellen naar het gratis nummer: 00 800 6 7 8 9 10 11 (bepaalde telecomaanhouders kunnen wel kosten in rekening brengen),
- te bellen naar het gewone nummer: +32 22999696, of
- het onlineformulier in te vullen: europa.eu/european-union/contact/write-to-us_nl

Waar vindt u informatie over de EU?

Online

Informatie over de Europese Unie in alle officiële talen van de EU is beschikbaar op de Europa-website (europa.eu).

EU-publicaties

U kunt publicaties van de EU bekijken of bestellen op op.europa.eu/nl/publications. Als u meerdere exemplaren van gratis publicaties wenst, neem dan contact op met Europe Direct of uw plaatselijke documentatiecentrum (europa.eu/european-union/contact/meet-us_nl).

EU-wetgeving en aanverwante documenten

Toegang tot juridische informatie van de EU, waaronder alle EU-wetgeving sinds 1951 in alle officiële talen, krijgt u op EUR_Lex (eur-lex.europa.eu).

Open data van de EU

Het portaal data.europa.eu biedt toegang tot opendatabestanden van de instellingen, organen en agentschappen van de EU. Deze kunnen gratis worden gedownload en hergebruikt, zowel voor commerciële als voor niet-commerciële doeleinden. Het portaal biedt ook toegang tot een grote hoeveelheid databestanden van de Europese landen.



Bureau voor publicaties
van de Europese Unie