



## **Zaupna oseba**

*Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih*

**Avtorica:** Maša Suša

**Mentorica:** prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, december 2025

## **POVZETEK**

Seminarska naloga obravnava vlogo zaupne osebe v delovnih organizacijah kot prve kontaktne točke za zaposlene, ki doživljajo nasilje, nadlegovanje, trpinčenje, konflikte ali druge psihosocialne obremenitve. Zaupna oseba nudi neformalno psihosocialno podporo preko omogočanja zaupnega pogovora, informiranja o možnih postopkih in dodatnega usmerjanja zaposlenih, pri čemer upošteva načela zaupnosti, neodvisnosti in strokovnosti. Predstavljene so prakse iz Belgije in Nizozemske, kjer je (ali kmalu bo) imenovanje zaupne osebe zakonska obveza. Naloga vključuje pregled usposabljanj, primerjavo notranjih in zunanjih zaupnih oseb ter primer prakse na Univerzi v Ljubljani, na kateri morajo imeti od leta 2022 vse fakultete imenovano po eno ali več zaupnih oseb za vse zaposlene in študente. Pregled literature in intervju z zaupno osebo kažeta predvsem na potrebo po okrepitevi institucionalne vloge zaupnih oseb, razvoju podpornih struktur (obveznih intervizij, supervizij, izobraževanj in usposabljanj) ter praks, ki bi povečale prepoznavnost zaupnih oseb med zaposlenimi.

## **KLJUČNE BESEDE**

zaupna oseba, nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu, podpora zaposlenim, varno delovno okolje

## UVOD

Zaupna oseba je v delovni organizaciji nekdo, ki deluje kot **prva kontaktna točka** za zaposlene, ki se srečujejo z **nasiljem (tudi spolnim nasiljem in nadlegovanjem), trpinčenjem, ustrahovanjem, konflikti ter drugimi psihosocialnimi obremenitvami na delovnem mestu**. Gre za osebo, ki je zaposlena v organizaciji, imenuje pa jo lahko vodstvo ali sodelavstvo. Lahko pa je to tudi zunanja oseba, ki v organizaciji ni zaposlena. Zaupna oseba sprejme zaposlenega v stiski, ga aktivno posluša in svetuje glede možnih rešitev (Messiaen in Segers, 2023; Stoop, 2024). Primarna naloga zaupne osebe je omejena na **neformalno psihosocialno pomoč**, ki lahko vključuje pogovore, posredovanje pri tretji osebi (kot je nadrejeni ali kadrovski vodja) ali poskus mediacije (Messiaen in Segers, 2023).

Z imenovanjem zaupne osebe delodajalec izkazuje svoje zavezanost k zagotavljanju varnega in prijetnega delovnega okolja za vse zaposlene. **Zgodnje reševanje težav in preprečevanje eskalacije konfliktov** prispeva tudi k prihrankom stroškov za organizacijo, tudi preko zmanjšanja absentizma, fluktuacije zaposlenih in izogiba stroškov, povezanih z dolgotrajnimi konflikti, pravnimi postopki, odškodninami in škodo, ki bi nastala za ugled organizacije (Trustlr, 2024). Zaupna oseba pomaga graditi bolj podporno organizacijsko klimo in organizacijske strukture spodbuja k držanju etičnih načel in zakonodaje (Messiaen in Segers, 2023; Stoop, 2024).

Delo zaupne osebe vodi **načelo zaupnosti**, ki velja za vsa posvetovanja, ne glede na to, ali gre za zaposlene, vodje ali osebje HR. Vlogo mora opravljati popolnoma avtonomno in neodvisno od delodajalca, nadrejenih in drugih sodelavcev ter zaradi svojega dela ne sme biti oškodovana. Zaupna oseba ne sme razkriti nobenih informacij brez pisnega soglasja zaposlenega (UNSSCG, 2010). Izjeme so dopustne le v primeru resne grožnje ali tveganja za življenje stranke ali tretje osebe, pri čemer se razkrije le minimalna nujna informacija (Stoop, 2004). Za zagotovitev **neodvisnosti** zaupne osebe, ki ji omogoča pridobitev večjega zaupanja zaposlenih, so lahko v nekaterih primerih določene nezdružljivosti funkcij. Belgijska javna služba za zaposlovanje na primer opredeljuje, da zaupna oseba ne sme biti poklicni zdravnik, ki je odgovoren za potrjevanje nezmožnosti za delo med zdravniškim pregledom. Poleg tega v namen preprečitve konflikta interesov zaupna oseba ne sme biti član vodstva ali sindikalni predstavnik (Federal Public Service Employment, Labour and Social Dialogue, 2025). Za zagotovitev **strokovnosti** dela zaupne osebe je potrebno ustrezno usposabljanje in supervizija (Messiaen in Segers, 2023). Ključno je tudi zavedanje omejitev lastne strokovnosti in prepoznavanje, v katerih primerih je bolje, da zaupna oseba zaposlenega napoti k drugim osebam v organizacijami ali k strokovnjakom (Stoop, 2004).

Seminarska naloga v veliki meri temelji na informacijah iz nizozemskega in belgijskega prostora, kjer so organizacije zakonsko obvezane imenovati zaupne osebe, ali pa je zakonodaja, ki to uvaja, v pripravi, na kar se morajo delovne organizacije pospešeno pripravljati. Funkcijo zaupne osebe pa so na osnovi pravilnikov o ukrepih proti nasilju, nadlegovanju in trpinčenju vpeljale tudi nekatere slovenske organizacije, denimo fakultete ljubljanske univerze (Filozofska fakulteta, Naravoslovnotehniška fakulteta, Pravna fakulteta, Veterinarska fakulteta

...), Institut "Jožef Stefan", Javna agencija za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost RS, Znanstvenoraziskovalni center SAZU, nekatere osnovne šole (npr. OŠ Franca Rozmana Staneta Maribor, OŠ Rače), Center za izobraževanje, rehabilitacijo in usposabljanje Vipava in Radio Študent.

## NASTANEK IN RAZVOJ METODE ZAUPNE OSEBE

Svetovanje se je skozi zgodovino razvijalo od neformalne pomoči do specializirane storitve in samostojnega poklica, ki je svoje mesto našlo tudi v delovnih organizacijah, kjer se povezuje s pozitivnimi izidi za zaposlene in uspešnostjo poslovanja (Navare, 2008). Za razliko od različnih programov psihološke podpore zaposlenim, ki jih izvajajo psihologi ali drugi licencirani strokovnjaki za duševno zdravje (npr. EAP), lahko vlogo zaupne osebe opravlja katera koli ustrezno usposobljena oseba, zaposlena v organizaciji, redkeje pa tudi zunanji strokovnjak.

Ureditev vloge zaupne osebe se v nekaterih državah nanaša na zakonodajo o dobrem počutju na delovnem mestu (npr. Well-being Act v Belgiji iz leta 1996) (Messiaen in Segers, 2023) ali na različne pravilnike o ukrepih za varovanje delavcev pred nasiljem, trpinčenjem, spolnim in drugim nadlegovanjem ter pred drugimi oblikami psihosocialnih tveganj na delovnih mestih. V **Belgiji** je bil junija 2023 potrjen predlog zakona, ki uvaja **obvezno imenovanje zaupne osebe v podjetjih z več kot 50 zaposlenimi**. Na **Nizozemskem** so delodajalci sicer zakonsko zavezani k izvajanju politike za preprečevanje psihosocialnih obremenitev, vendar imenovanje zaupne osebe trenutno še ni obvezno; v pripravi pa je zakonodaja, ki **naj bi obveznost imenovanja uvedla za organizacije z več kot 10 zaposlenimi**, kar se pričakuje v letih 2025 ali 2026 (Messiaen in Segers, 2023).

## ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE ZAUPNE OSEBE

Znanstvenih raziskav o uporabnosti metode zaupne osebe v delovni organizaciji še ni, vsaj ne takšnih, ki bi merile neposredne učinke, ki jih ima delo zaupne osebe na zaposlene, ali izide njenega delovanja za delovno organizacijo. V prihodnosti je vsekakor mogoče pričakovati več prispevkov nizozemskih in belgijskih raziskovalcev, potrebno pa bo tudi znanstveno raziskovanje in vrednotenje usposabljanj zaupnih oseb.

Doktorska raziskava, izvedena na Nizozemskem (Westra van Holthe, 2021), obravnava vlogo zaupnih oseb in njihovo soočanje s **psihosocialno dvoumnostjo**. Ta koncept se po avtorju nanaša na kompleksnost in nejasnost prepletanja psihološke in socialne/institucionalne dinamike v delovnih organizacijah. Dvoumnost, ki jo doživlja zaupna oseba pri svojem delu, avtor opredeljuje na štirih ravneh analize, in sicer:

1. Na ravni **čustvene dvoumnosti**: pri zaupni osebi gre za opazovanje in obravnavanje lastnih čustev in čustev zaposlenega, ki se je obrnil nanjo;

2. Na ravni **dvoumnosti odnosov**: izhaja iz transferja oz. prevzemanja čustvenega bremena med zaupno osebo in zaposlenim, pri čemer avtor izpostavlja tudi tveganje posredne travmatizacije za zaupno osebo;
3. Na ravni **dvoumnosti delovne kulture**: gre za neskladja med razglašenimi vrednotami organizacije in realnimi izkušnjami zaposlenih, pri čemer zaupna oseba nudi prostor za to, da zaposleni izrazijo svoja čustva, ki so nastala zaradi tega razkoraka;
4. Na ravni **dvoumnosti sistemskega konteksta**: primeri izhajajo iz zunanjih pritiskov (prezrcaljenja zunanjih sistemskih napetosti v notranje čustvene procese v organizaciji, kar vpliva tudi na delovno obremenitev zaupnih oseb) in pomanjkanja zakonske in institucionalne vpetosti vloge zaupne osebe.

Avtor opozarja, da psihosocialna dvoumnost na vsaki ravni pomeni situacijo, kjer se psihološko breme prepleta z organizacijsko ali širšo socialno strukturo, kar **ustvarja nejasnost vloge zaupne osebe in povečuje tveganje za izgorelost**. Prepoznava tudi štiri neformalne čustvene vloge, ki jih lahko prevzame zaupna oseba in se neposredno povezujejo s prej omenjenimi štirimi ravnmi dvoumnosti:

1. Zaupna oseba kot **čustveni zabojnik**: pomaga pri sproščanju napetosti in uravnavanju čustev zaposlenih;
2. Zaupna oseba kot **čustveni mediator**: zaposlenemu pomaga pri razumevanju lastnih čustev, spopadati pa se mora tudi s transferjem in kontratransferjem v pogovoru z zaposlenim;
3. Zaupna oseba kot **čustveni integrator**: na ravni delovne kulture zagovarja neobravnavana, prikrita čustva zaposlenih, ki jih organizacija s svojimi razglašenimi vrednotami ne nujno priznava, in jih, kot pravi avtor, "integrira v organizacijsko racionalnost";
4. Zaupna oseba kot **čustveni transformator**: spodbuja razumevanje vplivov zunanjih sistemskih pritiskov (pravnih, političnih in družbenih trendov) in njihov vpliv na delovne procese v organizaciji.

Avtor izpostavlja, da je za profesionalizacijo vloge zaupne osebe nujna spodbuda, da se ta pri svojem delu prične osredotočati na trenutno zapostavljeno prvo, bolj reflektivno in introspektivno raven, ter četrto, sistemsko raven, saj obe pomembno določata kontekst vsakdanjih interakcij zaupne osebe z zaposlenimi. Poudarja tudi, da je potrebno razviti **prakse, ki preprečujejo posredno travmatizacijo zaupnih oseb in s tem njihovo izgorelost**. Zaradi samostojne in pogosto osamljene narave vloge zaupne osebe je nujno ustvariti **podporne strukture, kot so obvezne intervizije in supervizije, izobraževanja in usposabljanja**, ki naslavljajo omenjene dvoumnosti, ter **okrepiti institucionalno vlogo zaupne osebe** (Westra van Holthe, 2021).

Naloge zaupne osebe se v veliki meri prekrivajo tudi z nalogami svetovalcev, ki izvajajo programe pomoči zaposlenim, bolj znane kot EAP (ang. *employee assistance program*). Gre za programe nudenja takojšnje psihološke podpore zaposlenim in njihovim družinam z namenom lajšanja njihovih duševnih stisk in drugih težav, ki vplivajo na njihovo zdravje in

blagostanje. Programi EAP ima korektivno vlogo, saj naslavljajo težave zaposlenih, pa tudi preventivno vlogo, saj so namenjeni strateškemu blaženju potencialnih težav pri obvladovanju delovnih in osebnih stresorjev (Long idr., 2025). Medtem ko sta obe metodi, tako programi EAP kot zaupna oseba, usmerjeni v pomoč in podporo zaposlenim pri težavah, EAP predstavlja širši strateški program v okviru upravljanja človeških virov, medtem ko je zaupna oseba posebej definirana kot prva kontaktna točka znotraj organizacije za naslavljanje problematike nasilja na delovnem mestu (Messiaen in Segers, 2023). Zaupna oseba nudi neformalno psihosocialno posredovanje in zaposlene, ki potrebujejo psihološko pomoč, po potrebi preusmeri na zunanje institucije, medtem ko se EAP programi osredotočajo na duševno zdravje (Long idr., 2025; Messiaen in Segers, 2023).

V nadaljevanju sledi še pregled nekaterih študij, ki se ukvarjajo z zaupni osebi sorodnimi funkcijami v organizacijah. Nizozemska študija (De Graaf, 2015) obravnava vlogo zaupnega svetovalca (ang. *confidential integrity advisor*), ki je na Nizozemskem del postopka notranjega poročanja oz. delovanja žvižgačev – zaposlenih znotraj organizacije, ki prijavijo nepravilnosti, kot so korupcija, zloraba položaja, diskriminacija in nadlegovanje, kršitve predpisov glede varnosti ali kršitve zakonodaje. Zaupni svetoalec je v tem primeru prva kontaktna točka za prijavitelja, ki mu daje informacije o postopku, nudi podporo in zaščito pred povračilnimi ukrepi ter pomaga izbrati pravo pot poročanja. Ta funkcija ni enaka funkciji zaupne osebe, čeprav se lahko v praksi njune naloge prekrivata. Glavna razlika je v tem, da so zaupni svetovalci znotraj sistema notranjega poročanja osredotočeni na zaščito organizacije in javnega interesa, medtem ko so zaupne osebe pri svojem delu usmerjene na podporo žrtvam nasilja in zagotavljanje varnega delovnega okolja.

Raziskava De Graaf (2015) je bila izvedena v luči zakonodajnega predloga za obvezno imenovanje zaupnega svetovalca z namenom okrepitve sistema notranjega poročanja v nizozemskih delovnih organizacijah. V okviru raziskave je bilo izvedenih 25 intervjujev z zaupnimi svetovalci, avtor pa je uporabil tudi vprašalnik na vzorcu 7543 nizozemskih javnih uslužbencev. Na osnovi zbranih podatkov kot vloge zaupnega svetovalca avtor navaja:

1. **Podpora:** tu se funkcija deloma prekriva s funkcijo zaupne osebe, saj lahko tudi zaupni svetoalec osebam nudi zaupen pogovor, ki se ne razvije nujno v pomoč pri formalni prijavi kršitve;
2. **Informiranje:** zaposlene obvešča o svoji vlogi, o pomenu integritete na splošno in o postopkih poročanja;
3. **Signaliziranje:** vodstvo organizacije obvešča o trendih in tveganjih za integriteto z namenom preprečevanja prihodnjih incidentov.

V raziskavi je avtor ugotovil, da je sicer zavedanje o obstoju in vlogi zaupnega svetovalca precej nizko, kar zmanjšuje učinkovitost sistema notranjega poročanja. Analogno s tem bi lahko sklepali, da se s podobnimi težavami soočajo tudi zaupne osebe v delovnih organizacijah, za ugotavljanje stanja in razlogov za težave pa bi bile potrebne nadaljnje raziskave. Avtor prav tako navaja, da je večina sodelujočih v raziskavi menila, da bi morali zaupni svetovalci, ki se pogosto znajdejo ujeti med interesi organizacije in interesi žvižgača, biti bolj zvesti žvižgaču.

Zaupni svetovalci lahko prispevajo k učinkovitosti sistema, le če imajo ustrezno podporo vodstva in jasno opredeljene naloge (De Graaf, 2015). Tudi te ugotovitve sprožajo pomisleke o tem, kako zaposleni zaznavajo neodvisnost zaupnih oseb, na katere se lahko obrnejo v svoji organizaciji, kar je prav tako potrebno raziskati na konkretnih primerih v konkretnih delovnih organizacijah.

## PREDSTAVITEV METODE ZAUPNE OSEBE

### 1. KDAJ METODO UPORABLJAMO

Imenovanje zaupne osebe v organizacijah je smiselno zaradi pojavljanja ali preprečevanja situacij, v katerih zaposleni doživljajo psihosocialne obremenitve in nezaželeno vedenja, ki ogrožajo njihovo varnost, dostojanstvo ali negativno vplivajo na njihovo počutje. To vključuje predvsem nasilje, ustrahovanje, spolno nadlegovanje, nadlegovanje, trpinčenje, pa tudi konflikte s sodelavci ali nadrejenimi, stres, izgorelost, diskriminacijo, težave, vezane na poklicno integriteto (npr. goljufije, kršitev etičnega kodeksa), ali osebne težave, ki vplivajo na delo (Messiaen in Segers, 2023).

Zaupna oseba ima ključno vlogo pri preprečevanju in obvladovanju nasilja na delovnem mestu ter reševanju konfliktov, hkrati pa nudi podporo žrtvam nasilja. Njena naloga je pomoč z neformalnim posredovanjem za rešitev konflikta. Še zlasti je pomoč zaupne osebe pomembna v primerih **trpinčenja** (mobinga), ki pomeni sistematično, dolgotrajno in namerno povzročanje psihičnega, besednega, spolnega, socialnega nasilja, ki se razlikuje od posameznega nasilnega dejanja ali konflikta. Namen zaupne osebe v organizaciji ali ožjem kolektivu je **“zrcaljenje”**, kar po Lešnik Mugnaioni (2019) pomeni, da **žrtev v stiski prejme potrditev in da se lahko z nekom pogovori o nasilnih dejanjih, ki se ji dogajajo**. Lahko je tudi del širšega nabora podpornih oseb skupaj s sindikalnim zaupnikom in drugimi svetovalci, pri čemer nudi neformalno posredovanje v organizaciji ali pri vodstvu, da se težava reši.

V različnih fazah nasilja ima zaupna oseba različne naloge:

- v **zgodnji fazi** zaupna oseba deluje kot nekdo, ki pomaga pri konstruktivnem reševanju konfliktov, preden ti eskalirajo v mobing;
- v **fazi trpinčenja** pa služi kot psihosocialna podpora in zavezništvo, kar je ključno za žrtev nasilja, ki se počuti vse bolj osamljeno in ogroženo ter je lahko tudi v procesu stigmatizacije (Lešnik Mugnaioni, 2019).

### 2. KOMU JE METODA NAMENJENA

Zaupna oseba naj bi bila na voljo vsem zaposlenim (vključno z vodstvom in HR), ki potrebujejo pomoč ali posvetovanje v primeru doživljanja nasilja na delovnem mestu ali drugih psihosocialnih obremenitev in dilem.

### 3. KAKO METODO IZVEDEMO?

Ker metoda zaupne osebe pri nas še ni uveljavljena in formalizirana, v nadaljevanju sledi pregled usposabljanja zaupnih oseb v tujini, ki bi lahko postalo zgled tudi v našem prostoru, in relevantnih vidikov slovenske zakonodaje, ki so osnova za delovanje zaupne osebe. Predstavili pa bomo tudi razlike med notranjo in zunanjo zaupno osebo. Pregled vseh navedenih vidikov lahko deluje kot zasnova za oblikovanje smernic imenovanja, usposabljanja in nadzora kakovosti dela zaupnih oseb tudi v slovenskih delovnih organizacijah.

#### IMENOVANJE IN USPOSABLJANJE ZAUPNIH OSEB

Pobudo za imenovanje funkcije zaupne osebe lahko v delovnih organizacijah (v državah, ki k temu niso že tako ali drugače obvezane) poda bodisi vodstvo bodisi kdo izmed zaposlenih. Potreba po imenovanju te funkcije se lahko pojavi z vidika preventive ali pa lahko povod za to najdemo v zgodovini organizacijskih odnosov, konfliktov in primerov neželenega vedenja zaposlenih. Zaupna oseba izvaja **neformalne psihosocialne intervence** (Messiaen in Segers, 2023). V ta namen mora prejeti ustrezno usposabljanje, razviti pa mora tudi nekatere veščine in spretnosti (npr. aktivno poslušanje).

Po belgijski zakonodaji mora od 1. septembra 2014 naprej vsaka novo imenovana zaupna oseba opraviti vsaj petdnevno usposabljanje v dveh letih po imenovanju. Delodajalec krije stroške usposabljanja in čas usposabljanja se šteje kot delovni čas. To usposabljanje mora vsebovati teoretične in praktične veščine ter znanje, ki jih zagotavljajo do neke mere akreditirane institucije. Vsebina usposabljanja je razdeljena na štiri module: **pravni okvir** (vsaj pol dneva), **psihosocialna tveganja** (vsaj pol dneva), **tehnike intervjujev** (vsaj cel dan) in **obvladovanje problematičnih situacij** (vsaj tri dni). Zaupne osebe morajo izboljševati svoje veščine z **letno supervizijo**. Supervizija vključuje izmenjavo izkušenj praktičnih primerov med zaupnimi osebami pod nadzorom mentorja. Obiskovanje supervizije je obvezno za vse zaupne osebe, ne glede na datum imenovanja (Federal Public Service Employment, Labour and Social Dialogue, 2025).

Na Nizozemskem je od 1. januarja 2024 po opravljenem usposabljanju mogoče opravljati **državni izpit**, s katerim lahko udeleženec prejme certifikat zaupne osebe. Sestavljen je iz 20 vprašanj z več možnimi odgovori ter ocene izvajalca usposabljanja. Zaupne osebe, ki prejmejo certifikat, morajo ob prejemu in v nadaljevanju izkazovati doseženo izobraževanje, obiskovanje intervizij in dodatne dejavnosti (raziskave, objave, informativni dogodki ipd.) (LVV, b.d.).

V Belgiji in na Nizozemskem nekatere organizacije ponujajo bodisi krajša usposabljanja zaupnih oseb proti plačilu bodisi storitev zunanje zaupne osebe za delovne organizacije (npr. nizozemski Trustlr). V nadaljevanju sledi pregled usposabljanj treh različnih organizacij.

- 1) Nacionalni inštitut zaupnih oseb (Landelijk Instituut Vertrouwenspersonen, krajše LIVP; Nizozemska)

Treningi, ki jih ponuja LIVP, pokrivajo zakonodajne okvirje in zahtevane kompetence za delo zaupne osebe. Osredotočajo se na obravnavo **psihosocialnih delovnih obremenitev**, ki vključujejo nadlegovanje (vključno s spolnim), agresijo, nasilje, ustrahovanje in diskriminacijo. Udeleženci se učijo prepoznavanja in uporabe ustreznih formalnih ali neformalnih poti za reševanje primerov neželenega vedenja, s poudarkom na **omejevanju škode za žrtev, obtoženca in organizacijo**. Ključna značilnost treninga je poudarek na **pogovornih veščinah**, kot so prepoznavanje čustev, vzpostavljanje stika z zaposlenim, opazovanje brez obsojanja ter uporaba nenasilne komunikacije. Program zajema tudi informacije o sistemu poročanja o domnevnih kršitvah integritete, postopke pritožb ter poznavanje pravnih okvirov na področju zaščite žvižgačev. Trening traja štiri dni, udeležencem pa je po treningu zagotovljena nadaljnja podpora, in sicer enoletna brezplačna podpora in dostop do nadaljnjega usposabljanja ter intervizijskih skupin (LIVP, b.d.).

## 2) Merlijngroep (Nizozemska)

Izobraževalni center ponuja osnovni 2-dnevni trening za notranje in zunanje zaupne osebe. Trening je namenjen pridobitvi temeljnih znanj in spretnosti za prevzemanje vloge zaupne osebe, zajema pa poznavanje **pravnega okvira, pravic, dolžnosti in pristojnosti** zaupne osebe, zmožnost razlikovanja med neželenim vedenjem (nadlegovanje, ustrahovanje, diskriminacija), konflikti na delovnem mestu in vprašanji integritete. Program je osredotočen tudi na učinkovito rabo komunikacijskih tehnik, pri čemer se udeleženci urijo na hipotetičnih situacijah. Merlijngroep za to usposabljanje ponuja doživljenjsko podporo (ang. *lifetime support*), kar pomeni, da lahko udeleženci do konca svojega dela kontaktirajo trenerja z vprašanji o temah, obravnavanih na usposabljanju (Merlijn Groep, b.d.).

## 3) Mensura (Belgija)

Organizacija Mensura ponuja osnovni trening za zaupno osebo. Trening zajema zmožnost prepoznave psihosocialnih tveganj, priprave preventivnih ukrepov, učenje tehnik pogovora, veščin poslušanja in mediacije ter skrbi za lastno odpornost kot zaupna oseba (Mensura, b.d.).

## PRAVNI OKVIR DELOVANJA ZAUPNIH OSEB V SLOVENIJI

V Sloveniji ni posebne zakonodaje, na katero bi bilo delo zaupne osebe izrecno vezano, prav tako pa ni nikjer določena nujnost imenovanja te funkcije v delovnih organizacijah. Kljub temu so za delo zaupne osebe pomembni nekateri zakoni:

- 1) Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) (2013): v 7. členu določa **prepoved spolnega in drugega nadlegovanja na delovnem mestu ter prepoved trpinčenja**.
  - Določa, da je “spolno nadlegovanje kakršna koli oblika neželenega verbalnega, neverbalnega ali fizičnega ravnanja ali vedenja spolne narave z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe, zlasti kadar gre za ustvarjanje zastraševalnega, sovražnega, ponižujočega, sramotilnega ali žaljivega okolja

- Nadlegovanje je opredeljeno kot “vsako neželeno vedenje, povezano s katero koli osebno okoliščino, z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe ali ustvariti zastraševalno, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje.”
  - Trpinčenje je opredeljeno kot “vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom.”
  - Zakon določa še, da “delavec, ki je žrtev trpinčenja, ne sme biti izpostavljen neugodnim posledicam zaradi ukrepanja, ki ima za cilj uveljavitev prepovedi trpinčenja na delovnem mestu.”
- 2) Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1) (2011): določa, da mora delodajalec sprejeti **ukrepe za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje primerov nasilja, trpinčenja, nadlegovanja in drugih oblik psihosocialnega tveganja na delovnih mestih, ki lahko ogrozijo zdravje delavcev**. Poleg tega mora “na delovnih mestih, kjer obstaja večja nevarnost za nasilje tretjih oseb, poskrbeti za tako ureditev delovnega mesta in opremo, ki tveganje za nasilje zmanjšata in ki omogočata dostop pomoči na ogroženo delovno mesto.” Hkrati mora “načrtovati postopke za primere nasilja [...] in seznaniti z njimi delavce, ki na takih delovnih mestih delajo.”
- 3) Pomembne pa so tudi določbe Zakona o varstvu pred diskriminacijo (ZVarD) (2016), ki opredeljujejo “osebne okoliščine” (spol, narodnost, rasa ali etnično poreklo, jezik, vera ali prepričanje, invalidnost, starost, spolna usmerjenost, spolna identiteto in spolni izraz, družbeni položaj, premoženjsko stanje, izobrazba ali drugo), ki so lahko podlaga za diskriminacijo, oblike diskriminacije, definira pa tudi nadlegovanje in spolno nadlegovanje.
- 4) Po Zakonu o kazenskem postopku (ZKP) (1994), ki je relevanten za hujše primere neželenega vedenja tudi v delovnih organizacijah, lahko zaupna oseba spremlja žrtev in ji nudi podporo v celotnem postopku prijave kaznivega dejanja (ni pa pooblaščen, da bi uveljavljala interese v kazenskem postopku, torej da bi delovala kot odvetnik). Zaupna oseba je lahko prijatelj, družinski član, svetovalec ali član nevladne organizacije, kateremu žrtev zaupa. Zaupna oseba lahko žrtev spremlja, če je to potrebno zaradi vrste in teže kaznivega dejanja, žrtvinih osebnih okoliščin ali stopnje žrtvine ogroženosti. Prisotnost zaupne osebe se lahko zavrne, če bi bilo to v nasprotju z interesi postopka ali koristmi žrtve. Zaupna oseba torej ne more biti nekdo, ki bi lahko škodoval žrtvi ali je stranka oziroma udeleženec postopka (Vlada RS, b.d.).
- 5) Zakon o zaščiti prijaviteljev (ZZPri) (2023) pa v 14. odstavku 9. člena določa, da delodajalec, ki je k temu zavezan, sprejme notranji akt, v katerem opiše notranjo pot za prijavo in med drugim opredeli tudi zaupnika.

## NOTRANJE IN ZUNANJE ZAUPNE OSEBE

Kot omenjeno, lahko funkcijo zaupne osebe prevzame ena izmed oseb, ki je že zaposlena v delovni organizaciji, lahko pa to funkcijo opravlja neka tretja ustrezno usposobljena oseba, ki ni del organizacije, a jo to najame. Govorimo torej o **notranjih** in **zunanjih zaupnih osebah**, ki jih glede na njihove prednosti in pomanjkljivosti primerjamo v Tabeli 1 (Trustlr, 2024).

Tabela 1

*Primerjava notranje in zunanje zaupne osebe*

| kriterij primerjave                   | notranja zaupna oseba                                                                                                                                                | zunanja zaupna oseba                                                                                                                             |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| neodvisnost                           | lahko se sooča s konflikti interesov ali pa je manj objektivna (lojalnost do vodstva ali sodelavcev)                                                                 | neodvisnost in nevtralnost sta zagotovljeni zaradi ločenosti od organizacije                                                                     |
| poznavanje organizacijskega konteksta | dobro pozna kulturo, strukturo in procese v organizaciji in lažje sodeluje z organizacijskimi strukturami                                                            | je s tem manj seznanjena in potrebuje dodatne informacije za razumevanje konteksta                                                               |
| dostopnost                            | bližina, poznavanje in možnost neformalnih interakcij omogočajo zgodnejše reševanje težav                                                                            | ni neposredne bližine, poleg tega pa zaradi nevpletenosti včasih težje prepozna nezaželeno vedenje, če ni prijav                                 |
| zaupnost in anonimnost                | zaupanje je lahko ogroženo v primeru, da je zaupna oseba pretirano zvesta organizaciji                                                                               | zaupnost in anonimnost sta večja                                                                                                                 |
| specializacija in čas                 | zaradi dvojne vloge (zaposlenega in zaupne osebe) temu delu zaupna oseba morda težje nameni dovolj časa in se potencialno tudi manj strokovno usposablja             | lahko višja strokovnost in več izkušenj na področju dela zaupne osebe; pogosteje sodeluje tudi v intervizijskih skupinah z ostalimi strokovnjaki |
| zaščita                               | potrebna je ustrezna ureditev (npr. zaščita pred odpovedjo in pravice kot pri članih sindikata organizacije), da se zagotovi varnost delovnega mesta za zaupno osebo | ni posebnih zahtev po zaščiti                                                                                                                    |
| stroški                               | nižji začetni stroški                                                                                                                                                | dolgoročno lahko višji stroški                                                                                                                   |

Za manjše organizacije je zaradi vprašanj zaupnosti in izogibanja konflikta interesov priporočljivo najeti zunanjo zaupno osebo, medtem ko je za večje organizacije kombinacija notranjih in zunanjih zaupnih oseb idealna rešitev, saj je ta način možno koristiti poglobljeno znanje notranjih zaupnih oseb ter tudi zunanjo perspektivo, zaposlenim pa ponuja izbiro, na koga se bodo obrnili (Trustlr, 2024).

Uspeha funkcije zaupne osebe pa ne moremo iskati samo v tem, kako dobro izpeljemo tehnični postopek njenega imenovanja, usposabljanja in nadzora kakovosti njenega dela, ampak je ta v zelo veliki meri odvisen od **organizacijske kulture. Pomembno je, da je zaupna oseba v (svoji) delovni organizaciji videna kot zaupanja vredna, da ima podporo vodstva in da ima ustrezna sredstva ter čas za delo.** Zaupne osebe morajo imeti pri svojem delu **jasne meje, strukturo dela, možnost sodelovanja z drugimi oddelki (npr. kadrovsko službo) in tudi vodstvom ter priložnosti za kakovostno izobraževanje** (Bull, 1992).

#### 4. PRIMER UPORABE METODE

Senat in upravni odbor **Univerze v Ljubljani** sta leta 2022 sprejela **Pravilnik o ukrepih proti nasilju, nadlegovanju in trpinčenju**. Pravilnik v 8. členu določa, da morajo biti na vsaki članici UL imenovane **zaupne osebe**, ki uživajo zaupanje zaposlenih in študentov in lahko nudijo podporo in pomoč morebitnim žrtvam nasilja, nadlegovanja in trpinčenja (Univerza v Ljubljani, b.d.). Na vseh članicah UL je tako določena ena ali več oseb, na katero se lahko obrnejo tako zaposleni kot tudi študentje. Zaupna oseba je dolžna opraviti izobraževanje za zaupne osebe ter se udeleževati rednih supervizij ali druge strokovne podpore, ki jih za zaupne osebe izvaja UL. Za zaupno osebo ne more biti imenovana oseba, ki je del vodstva UL (rektor, prorektor, pomočnik rektorja, predsednik upravnega odbora UL) ali vodstva članice (dekan, prodekan, tajnik članice, predsednik upravnega odbora članice) oziroma tajništva UL (glavni tajnik). Pravilnik določa še, da zaupna oseba zagotavlja podporo žrtvi, skrbi za varen prostor za pogovor z žrtvijo, seznani žrtev z njenimi pravicami, ji nudi ustrezne informacije o možnostih za ukrepanje in o možnih oblikah psihosocialne pomoči ter nudi žrtvi drugo podporo pred in med postopkom. Poleg tega je zaupna oseba dolžna kot zaupne varovati vse podatke, s katerimi se seznani med komunikacijo z žrtvijo, pri čemer je razkritje podatkov tretjim osebam je mogoče le, če se žrtev s tem strinja. Določeno je tudi, da zaupna oseba vodi seznam obravnavanih primerov ter o njih ob zaključku vsakega študijskega ali koledarskega leta v anonimizirani obliki poroča dekanu oziroma glavnemu tajniku, ki s poročilom seznani rektorja (Pravilnik o ukrepih proti nasilju, nadlegovanju in trpinčenju, 2022).

Na Filozofski fakulteti je ena izmed zaupnih oseb doc. dr. Jasna Podreka, sicer sociologinja, ki se raziskovalno ukvarja z družinskim nasiljem, intimnopartnerskim nasiljem, intimnopartnerskimi umori in femicidi, je pa tudi prostovoljka pri Društvu SOS telefon za ženske in otroke žrtve nasilja. Z njo sem opravila intervju o opravljanju funkcije zaupne osebe na FF, odgovore pa povzemam v nadaljevanju.

Podreka navaja, da je na UL zaupna oseba namenjena temu, da deluje kot **varno, nevtrarno in neformalno mesto** za prvi pogovor ter prvi stik za osebe, ki niso prepričane, ali bi sprožile

formalni postopek. Stik z njo je hiter, praviloma se lahko oseba dogovori za razgovor v petih delovnih dneh od vzpostavitve stika. Poudarila je, da zaupna oseba po nudenju pogovora in informiranju o možnih postopkih osebo podpira pri odločanju o nadaljnjih korakih, vendar ne **prevzema odločanja namesto nje**. Po besedah Podreke zaupna oseba *ni* terapevt, pravnik, odvetnik ali formalni preiskovalec in ne vodi disciplinskih postopkov.

Kot je navedla Podreka, so po mednarodnih standardih za zaupne osebe ter smernicah UL za opravljanje te funkcije potrebne naslednje spretnosti in kompetence:

- aktivno poslušanje in visoka stopnja empatije,
- vsaj osnovno znanje s področja nasilja, spolnega nadlegovanja, diskriminacije, mobinga,
- razumevanje institucionalnih postopkov in bazičnih pravnih okvirjev,
- sposobnost nevtralne, nepristranske in neobsojajoče komunikacije,
- etično presojanje in zaupnost,
- krizno-komunikacijske veščine,
- vsaj bazična sposobnost prepoznavanja nevarnosti (npr. tveganje za varnost žrtve),
- interkulturalna občutljivost,
- sposobnost dokumentiranja in poročanja na sistemski ravni (agregatno, anonimno),
- sodelovanje z drugimi službami (pravna služba, HR, psihološke svetovalnice, varnostniki).

Dodala je še, da imajo v najboljših praksah (npr. na skandinavskih univerzah) zaupne osebe tudi usposabljanje iz travma-informiranega pristopa (ang. *trauma-informed care*), česar pri njih ni, saj trenutno tudi vlogo zaupnih oseb ohranjajo na osnovni ravni – vse, kar je vezano ne svetovanje, zaupne osebe na UL preusmerijo na zunanje institucije.

**Na osebnih ravni** lahko zaupna oseba na UL osebo podpira pri krepitvi varnosti, jo informira o psihološki pomoči, jo preusmerja in spremlja v prihodnje, **na ravni sistemskih ukrepov** pa podaja opozorila vodstvu, priporočila za spremembe delovnega okolja, izboljšanje pravilnikov in predloge za preventivne ukrepe – seveda z upoštevanjem anonimnosti in zaupnosti svojih razgovorov.

Na vprašanje o tem, **katere so največje ovire pri tem, da bi se zaposleni obrnili na zaupno osebo**, ko doživijo ali zaznajo spolne nadlegovanje/nasilje, trpinčenje, psihično nasilje, diskriminacijo, zlorabo položaja ali moči, konflikte ali druge stiske, povezane z institucionalni odnosi ali neprijavljenimi oblikami nasilja, je Podreka navedla več razlogov, npr. strah pred povračilnimi ukrepi, strah, da se bo razvedelo (vprašanje zaupnosti), dvom, da bo institucija ukrepala, normalizacija nasilja (“tako je pač tukaj”), hierarhična akademska kultura, prepričanje, da je težava “premajhna”, dvom v svojo interpretacijo dogodkov, osebne stiske ali sram, nizka prepoznavnost pristojnosti zaupne osebe in preobremenjenost ali pomanjkanje časa.

Podreka izpostavlja, da zaupne osebe na UL potrebujejo **bolj jasno institucionalno podporo** (predvsem administrativno in kadrovsko), več formalnih usposabljanj iz travma-informiranega

pristopa, jasnejše protokole za primere, ki zahtevajo interdisciplinarno obravnavo, zmanjšanje administrativne obremenitve, krajše odzivne čase vodstev fakultet pri sistemskih priporočilih in v primeru prijav ter povečanje prepoznavnosti vloge zaupne osebe med zaposlenimi in študenti.

## VLOGA PSIHOLOGA

**Zaupna oseba po izobrazbi ni nujno psiholog oziroma psihologinja**, saj narava dela zaupne osebe vključuje predvsem neformalne psihosocialne intervencije, kot so aktivno poslušanje, usmerjanje, informiranje in podpora zaposlenim. Kljub temu da naloge zaupne osebe ne zahtevajo poglobljenega poznavanja psiholoških teorij ali metod, ji lahko psihološko (npr. mehanizmi delovanja stresa ali komunikacija) in psihoterapevtsko znanje (npr. vzpostavljanje zaupnega odnosa) olajšata njihovo opravljanje. Obenem je verjetno, da bodo vlogo zaupne osebe prevzeli tisti, ki se bolj vidijo v tovrstnem delu, se zanj čutijo bolj kompetentne ter imajo tudi interes za razvoj na področjih, ki so blizu psihologiji.

Pomembno je izpostaviti, da bi lahko v primeru, da funkcijo zaupne osebe opravlja organizacijski psiholog z določeno mero odločevalske moči ali povezave z vodstvom organizacije, prišlo tudi do konflikta interesov.

Vlogo psihologa oziroma psihologinje je smiselno razširiti na **sistemsko spremljanje učinkov delovanja zaupne osebe v organizaciji**. Psiholog lahko s svojim strokovnim znanjem prispeva k oblikovanju vsebin usposabljanja zaupnih oseb in standardov ter protokolov ravnanja zaupne osebe. Prav tako lahko skrbi za supervizijsko ali mentorsko podporo zaupnih oseb in sodeluje pri vzpostavljanju smernic za nadzor kakovosti njihovega dela, kar povečuje profesionalnost in učinkovitost metode.

Poleg tega ima psiholog tudi **raziskovalno vlogo**, pri čemer se je smiselno osredotočiti na, mdr.: nadaljnje preučevanje psihosocialnih obremenitev, ki jih prinaša vloga zaupne osebe, ter načinov, kako te obremenitve zmanjšati; ugotavljanje učinkovitosti različnih vrst intervencij zaupne osebe; analizo kompetenc in osebnostnih značilnosti zaupnih oseb; preučevanje organizacijskih dejavnikov, ki so povezani z uspešnostjo dela zaupnih oseb ipd.

## PREDNOSTI IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE ZAUPNE OSEBE

V Tabeli 2 so predstavljene glavne prednosti in pomanjkljivosti delovanja zaupne osebe, povzete iz pregledane literature in pogovora z doc. dr. Jasno Podreka.

Tabela 2

*Prednosti in pomanjkljivosti metode zaupne osebe (ZO)*

|                            | prednost                                                                                                                                                                                                              | pomanjkljivost                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| dostopnost ZO              | enostavno dostopna <b>prva kontaktna točka</b>                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                          |
| usposabljanje              |                                                                                                                                                                                                                       | težave, če ni kakovostnih <b>akreditiranih usposabljanj</b> ali če ta za organizacijo / posameznika pomenijo <b>previsok strošek</b>                                                                     |
| pristojnosti               | ZO presodi, kdaj je osebo treba napotiti na zunanjo institucijo / psihološko pomoč                                                                                                                                    | vloga je večinoma omejena na <b>neformalno postopanje</b> (poslušanje, informiranje)                                                                                                                     |
| zaščitenost                |                                                                                                                                                                                                                       | <b>ZO ni izrecno zaščiten pred odpuščanjem</b>                                                                                                                                                           |
| učinkovitost in preventiva | naslavljanje sistemskih težav, preprečevanje poškodb ali bolezni na delovnem mestu; <b>zgodnja intervencija</b> zmanjšuje absentizem, stres, izgorelost, fluktuacijo in visoke stroške preiskav ali pravnih postopkov | če imajo ZO pasiven pristop čakanja in opazovanja ter so osredotočene le na funkcijo podpore (pri čemer umanjata obveščanje in signaliziranje tveganj vodstvu), je lahko učinkovitost sistema oslABLJENA |
| etična načela              | ZO lahko spodbuja <b>sistem notranjega poročanja in krepí etično organizacijsko kulturo</b>                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                          |
| zagotovljeni delovni viri  | delodajalec zagotavlja, da ima ZO <b>neposreden dostop do vodstva</b> , da ima <b>čas ter prostor</b> za izvajanje svojih nalog                                                                                       | nezadostna podpora vodstva ali neodobravanje načina delovanja ZO lahko zmanjšata legitimnost in učinkovitost vloge                                                                                       |
| psihološki vidiki          | delovanje ZO lahko spodbuja <b>zaupanje in pozitivno naravnost zaposlenih do organizacije</b>                                                                                                                         | delo ZO lahko postane <b>čustveno obremenjujoče</b> in lahko vodi v čustveno izčrpanost, sekundarno travmatizacijo, stres, utrujenost od sočutja in čustveno izgorelost                                  |

## MOJ POGLED NA METODO

Vloga zaupne osebe se mi zdi izredno pomembna za prepoznavanje in preprečevanje nasilja in ustrahovanja, predvsem pa spolnega nadlegovanja in drugih oblik nasilja. **Za delovne organizacije so značilni hierarhični odnosi z neenakimi razmerji v moči, kar žrtvam nasilja na sistemski ravni prepogosto onemogoča, da bi spregovorile o doživljanju nasilja.** Zato organizacije nujno potrebuje osebe, ki so visoko senzibilizirane za nasilje in ga znajo prepoznati ter ustrezno ukrepati, da zaščitijo žrtve. Oseba s to funkcijo v delovni organizaciji mora zagotavljati, da je pot do nje (in tudi morebitni postopki prijav) kar se da poenostavljena, celoten proces stika z njo pa mora biti zaupen. Pri vsem tem je zelo pomembna tudi podpora vodstva.

Zaupna oseba je v organizaciji zelo pomembna za preventivo v smislu sooblikovanja organizacijskega okolja in dinamike, znotraj katerih ne prihaja več do primerov nasilja, ustrahovanja in trpinčenja. Vse druge koristi te funkcije za delovno organizacijo, kot sta zmanjševanje absentizma in fluktuacije, so po mojem mnenju sekundarnega pomena, saj menim, da je na prvo mesto treba postaviti zagotavljanje varnega in vključujočega delovnega okolja.

Ocenjujem tudi, **da je za delo zaupne osebe nujno zagotavljanje zaupnosti, neodvisnosti in strokovnosti.** Čeprav sta prvi dve načeli lahko mnogo prej postavljeni pod vprašaj pri notranjih zaupnih osebah, torej osebah, ki so del organizacije, se mi zdi, da njihove prednosti poznavanja organizacijskega konteksta in bližine s sodelavci vseeno odtehtajo pred morebitnimi prednostmi zunanjih zaupnih oseb.

Zgled z Nizozemske in iz Belgije, hkrati pa tudi primer obveznega imenovanja zaupnih oseb na vseh članicah Univerze v Ljubljani, se mi zdijo dobra popotnica za slovenske delovne organizacije in vse druge oblike združevanja (društva, kolektivi, ipd.). Pred implementacijo zakonske obveze po imenovanju te funkcije bi bila verjetno potrebna **širša analiza stanja in potreb v slovenskih organizacijah, na osnovi katere bi bilo mogoče vzpostaviti tudi kakovosten sistem usposabljanj.** Strošek usposabljanja bi po mojem mnenju moral kriti delodajalec, podobno kot to velja v Belgiji. Na Nizozemskem je namreč v zadnjih letih zacvetela panoga usposabljanj, pri čemer morajo udeleženci odšteti po več tisoč evrov za nekajdnevna usposabljanja, kar pa je nedvomno izključujoča praksa za vse tiste, ki si tega stroška ne morejo privoščiti.

## LITERATURA

- Bull, A. D. (1992). *Confidential counselling service: a new breed of EAP? Employee Counselling Today*, 4(2), 25–28. <https://doi.org/10.1108/13665629210013474>
- De Graaf, G. (2016). What works: The role of confidential integrity advisors and effective whistleblowing. *International Public Management Journal*, 22(2), 213–231. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1094163>
- Federal Public Service Employment, Labour and Social Dialogue. (2025, 11. 2.). *Confidential counsellor*. <https://employment.belgium.be/en/themes/well-being-workers/psychosocial-risks-work/role-and-status-prevention-stakeholders-04>
- Landelijk Instituut Vertrouwenspersonen (LIVP). (b.d.). *Training Confidential Counselor – English*. (pridobljeno 10. 11. 2025 s <https://www.livp.nl/training-confidential-counselor-english/>)
- Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV). (b.d.). *Certificering*. (pridobljeno 10. 11. 2025 s <https://www.lvvv.nl/certificering/>)
- Lešnik Mugnaioni, D. (2019). *Preprečevanje nasilja na delovnem mestu*. [prosojnice z izobraževalnega seminarja za sindikalne zaupnike SVIZ].
- Long, T., Cooke, F. L. in Mavondo, F. (2025). Developing a resilient workforce in the context of organisational change: the role of employee assistance programmes. *International Journal of Human Resource Management*, 36(9), 1592–1620. <https://doi.org/nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1080/09585192.2025.2458281>
- Mensura (b.d.). *Person of trust – basic level*. (pridobljeno 10. 11. 2025 s <https://www.mensura.be/en/learn-and-connect/training-courses/confidential-counsellor-basic-level/inclass>)
- Merlijn Groep (b.d.). *Basic training for confidential counsellors 2-day*. (pridobljeno 10. 11. 2025 s <https://www.merlijngroep.nl/opleiding-training/basic-training-for-confidential-counsellors-2-day/>)
- Messiaen, T. in Segers, D. (2023, 19. 6.). *Confidential counsellor: Mandatory as from 50 workers*. Monard Law. <https://monardlaw.be/en/stories/informed/vertrouwenspersoon-verplicht-vanaf-50-werknemers/>
- Navare, S. (2008). Counseling at work place: A proactive human resource initiative. *Indian journal of occupational and environmental medicine*, 12(1), 1–2. <https://doi.org/10.4103/0019-5278.40807>
- Pravilnik o ukrepih proti nasilju, nadlegovanju in trpinčenju (2022). Univerza v Ljubljani
- Stoop, M. A. (2024, 23. 2.). *Mandatory Confidential Counsellor in the Netherlands*. Human in Progress. <https://humaninprogress.com/confidential-counsellor-netherlands/>
- Trustlr. (2024, 7. 3.). *What does a confidential counselor do?* <https://trustlr.nl/vertrouwenspersoon/wat-doet-een-vertrouwenspersoon/>
- United Nations System Staff-Counsellors Group (UNSSCG). (2010). *Confidentiality Guidelines for UN system staff / stress counsellors*. [https://unsceb.org/sites/default/files/imported\\_files/Human%20Resources%20Network/Document/Confidentiality%20Guidelines%20-%20UNSSCG%202010\\_Final.pdf](https://unsceb.org/sites/default/files/imported_files/Human%20Resources%20Network/Document/Confidentiality%20Guidelines%20-%20UNSSCG%202010_Final.pdf)
- Univerza v Ljubljani. (b.d.). *Zaupne osebe*. <https://www.uni-lj.si/univerza/enakost-in-vkljucevanje/zaupne-osebe>

Vlada RS (b.d.). *Pravice žrtev in prijava kaznivih dejanj*. (pridobljeno 10. 11. 2025 s <https://www.gov.si teme/pravice-zrtev-kaznivih-dejanj/>)

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). (2013). *Uradni list RS*, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPDVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22, 54/22 – ZUPŠ-1, 114/23, 136/23 – ZIUZDS in 70/25 – ZUTD-I. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO5944>

Zakon o kazenskem postopku (ZKP). (1994). *Uradni list RS*, št. 176/21 – uradno prečiščeno besedilo, 96/22 – odl. US, 2/23 – odl. US, 89/23 – odl. US in 53/24. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO362>

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1). (2011). *Uradni list RS*, št. 43/11. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO5537>

Zakon o varstvu pred diskriminacijo (ZVarD). (2016). *Uradni list RS*, št. 33/16 in 21/18 – ZNOrg. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO7273>

Zakon o zaščiti prijaviteljev (ZZPri). (2023). *Uradni list RS*, št. 16/23. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO8518>