Ref. Ares(2026)4429144 - 29/04/2026

BRAVE-WOW

BUILDING RESPECTFUL AND VIOLENCE-FREE GENDER-INCLUSIVE ENVIRONMENTS IN THE WORLD OF WORK

BOOKLET OF GUIDANCE MATERIALS

Deliverable 4.2

Funded by the European Union

Funded by the European Union under grant agreement No. 101195252. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

DOCUMENT INFORMATION

Deliverable number:	**4.2**
Deliverable title:	Booklet of guidance materials
Deliverable version:	1
Deliverable Security Class:	PU - Public
Editor(s):	Héctor Muñiz Sierra (FICYT), Inés Rey Hidalgo (FICYT), Noelia Varela Aller (SESPA), Marta Huerta Huerta (SESPA), Óscar Suárez Álvarez (SESPA), Jose María Blanco González (SESPA)
Contributor(s):	Inês Reis & Margarida Farinha (U Evora), Ines Saavedra, Paola Bello, & Carina Dantas (Shine), Rita Gisela & Jan Philipp Czakert (UB), Adele De Stefani (EnEA), Ana Vieira & Leonor Pais (UC)
Reviewer(s):	UB
Due Date:	30/04/2026
Delivery date:	29/04/2026
Project name:	BRAVE-WOW

DOCUMENT HISTORY

Version	Date	Author(s)/Partner	Main changes
V0	06/03/2026	Héctor Muñiz & Inés Rey (FICYT), Noelia Varela Aller, Marta Huerta, Óscar Suárez (SESPA)	Draft Version
V01	19/03/2026	Inês Reis & Margarida Farinha (U Evora), Ines Saavedra (Shine), Rita Gisela & Jan Philipp Czakert (UB), Adele De Stefani (EnEA)	Contributions of the official reviewer (UB) and other partners
V020	19/03/2026	Héctor Muñiz (FICYT)	Comments to reviewers
V1	20/03/2026	Héctor Muñiz (FICYT)	New version
V2	29/04/2026	Héctor Muñiz (FICYT)	Final version
V3	29/04/2026	Ana Vieira (UC)	Final review

Disclaimer

This deliverable is subject to final acceptance by the European Commission. The content and results of the publication herein are the sole responsibility of the publishers, it reflects only the contributors' view and it does not necessarily represent the views expressed by the European Commission or its services, neither the European Commission is responsible for any use that may be made of the information it contains.

While the information contained in the documents is believed to be accurate, the contributor(s) or any other participant in the BRAVE-WOW consortium make no warranty of any kind regarding this material including, but not limited to, the implied warranties of merchantability and fitness for a particular purpose.

Neither the BRAVE-WOW Consortium nor any of its members, their officers, employees, or agents shall be responsible or liable in negligence or otherwise howsoever in respect of any inaccuracy or omission herein.

Without derogating from the generality of the foregoing, neither the BRAVE-WOW Consortium nor any of its members, their officers, employees, or agents shall be liable for any direct or indirect or consequential loss or damage caused by or arising from any information advice or inaccuracy or omission herein.

Copyright message

© BRAVE-WOW Consortium, 2025-2027. This deliverable and its content are the property of the BRAVE-WOW Consortium. This deliverable contains original unpublished work except where clearly indicated otherwise. Acknowledgement of previously published material and of the work of others has been made through appropriate citation, quotation, or both. Reproduction is authorised provided the source is acknowledged. The content of all or parts of these documents can be used and distributed provided that the BRAVE-WOW project and the document are properly referenced.

EXECUTIVE SUMMARY

Work Package 4 - **Pilot Project Implementation** aims to test the feasibility and effectiveness of BRAVE-WOW's measurement and intervention approach in real healthcare and social care organisations. It combines the deployment of the Gender-Based Violence and Harassment at Work Questionnaire and the Decent Work Questionnaire with a tailored, evidence-informed intervention to strengthen organisational prevention and response capacities. Within this framework, **Deliverable 4.2, the Booklet of guidance materials**, supports **Task 4.2 - Preparatory materials and activities** by providing structured guidance and ready-to-use activities to prepare and deliver awareness-raising seminars and training sessions on gender-based violence and harassment (GBVH) at work, with particular attention to healthcare settings. The deliverable is designed as a practical and adaptable resource, connected to the project's wider capacity-building ecosystem, including the platform to be developed in Work Package 5 and the subsequent pilot interventions under Work Package 4.

The intended audience comprises two levels. **Internally**, it targets BRAVE-WOW project partners and pilot-country implementers responsible for the design and delivery of seminars and training activities across the pilot sites. **Externally**, it is addressed to any key professional or organisational actor seeking to plan and run awareness-raising seminars on GBVH in the healthcare sector and, with appropriate adaptation, in other workplace settings. By translating international standards and evidence into actionable training content, Deliverable 4.2 strengthens the link between the project's knowledge base and tools (Work Package 2 and 3) and their operational application through awareness-raising and capacity building in pilot sites (Work Package 4 and 5).

The Booklet of guidance materials is composed of a **Core Guidance Document** and an **Appendix**. The core document is organised into three chapters: (i) a methodological guide for the design, facilitation and evaluation of seminars and training activities; (ii) a set of training activities, awareness-raising exercises and supporting materials, including eight activities that can be integrated into seminars and complemented by resources made available through the BRAVE-WOW platform; and (iii) a practical overview of the European legal framework GBVH at work, covering EU directives and regulations and comparative national legislation across nine European countries, with a review cut-off of October 2025.

The Appendix constitutes the main practical training package and provides four progressive modules addressing key dimensions of GBVH at work. The modules draw on tools and frameworks developed by leading international organisations, including the World Health Organization, United Nations - Women, the International Labour Organization and the European Institute for Gender Equality. Across modules, the booklet offers time-bounded, facilitation-ready activities with objectives, target groups, required materials and step-by-step guidance, supported by references that ensure methodological traceability and enable adaptation to different audiences and institutional contexts.

Overall, the booklet extends beyond individual awareness to organisational readiness by addressing protocols, internal pathways, leadership responsibilities and institutional culture as enabling conditions for reporting, protection and prevention. By supporting organisations to identify gaps, strengthen internal procedures and translate guidance into concrete actions,

Deliverable 4.2 contributes directly to the pilot's intervention logic and provides a reusable resource base that can also populate and enrich the BRAVE-WOW platform for wider uptake beyond the pilot sites.

TABLE OF CONTENTS

EXECUTIVE SUMMARY **4**

SYMBOLS, ABBREVIATIONS AND ACRONYMS **7**

INTRODUCTION **8**

1.1 BACKGROUND AND AIM 8
1.2 STRUCTURE OF THE DELIVERABLE 8
1.3 METHODS 10
1.4 SYNERGIES WITH OTHER TASKS AND DELIVERABLES 11

CONCLUSIONS **12**

REFERENCES **14**

SYMBOLS, ABBREVIATIONS AND ACRONYMS

WP	Work Package
GBVW_Q	Gender-Based Violence and Harassment at Work Questionnaire
DWQ	Decent Work Questionnaire
T	Task
D	Deliverable
GBVH-W	gender-based violence and harassment at work
WHO	World Health Organization
UN Women	United Nations - Women
ILO	International Labour Organization
EIGE	European Institute of Gender Equality
CGD	Core Guidance Document
NGO	Non-Governmental Organization
AI	Artificial Intelligence
EU	European Union

Acronyms are presented in the order of first appearance in the document.

INTRODUCTION

1.1 Background and aim

Work Package (WP) 4 (Pilot Project Implementation) aims to test the feasibility and effectiveness of BRAVE-WOW's two-stage pilot approach in health and care organisations, combining the deployment of the Gender-Based Violence and Harassment at Work Questionnaire (GBVW_Q) and the Decent Work Questionnaire (DWQ) with a tailored intervention designed to strengthen organisational capacity to prevent, detect and respond to gender-based violence and harassment at work (GBVH-W).

Within this framework, T4.2 focuses on preparatory work that enables robust and context-sensitive implementation of the pilot and the preparation of learning materials that can support capacity building in participating organisations.

Deliverable (D) 4.2, the **Booklet of guidance materials**, contributes directly to these objectives by providing both (i) a **core guidance document** that frames and supports the design, facilitation and evaluation of awareness-raising seminars and training sessions, and (ii) an **appendix** containing a curated set of materials and training activities on gender-based violence and harassment at work, with particular attention to healthcare and social care settings. Addressed to BRAVE-WOW project partners and pilot-country implementers, as well as to organisations and key professionals seeking to design and deliver seminars and training on gender-based violence and harassment at work, the booklet offers practical, facilitation-ready resources tailored to the healthcare sector and adaptable, where relevant, to other workplace contexts. The appendix modules draw on frameworks and tools developed by leading international organisations (WHO, UN Women, ILO and EIGE) and follow a progressive learning pathway, moving from understanding and denormalising violence and harassment, to strengthening early detection and safe, victim-centred responses, and finally to supporting sustainable organisational change through improved protocols, internal pathways and workplace culture.

1.2 Structure of the deliverable

D4.2, the **Booklet of guidance materials**, is intentionally concise, as it serves primarily as an introductory and framing text for the deliverable's core component, provided as an annex. This annex constitutes the central output of D4.2 and takes the form of the booklet entitled **Guide to Organising Awareness Seminars on Gender-Based Violence and Harassment in the Workplace**.

This emphasis reflects the deliverable's formal description, which defines D4.2 as an e-document including materials and activities to prepare awareness-raising seminars and training sessions, with links to additional resources to be hosted on the platform developed under WP5. In this sense, the annexed booklet is the main vehicle through which D4.2 fulfils its purpose, translating content defined within WP2 and WP3 into practical, ready-to-use guidance and training resources.

To facilitate uptake and implementation across pilot countries and beyond, the booklet was **originally designed in Spanish** and subsequently **translated into four additional languages (English, Italian, Portuguese, and Slovenian)** by BRAVE-WOW project partners.

The booklet is structured around a Core Guidance Document (CGD) and an annex. The core document is organised into three chapters. The first chapter, entitled **Guide for the design and facilitation of seminars and training activities on** GBVH-W, sets out a methodological and operational framework to support the planning, delivery and evaluation of seminars and training activities on GBVH-W, with particular attention to the healthcare sector. Its aim is to provide a shared reference framework that enables consistent, high-quality, participatory and replicable sessions, adaptable to different national, institutional and professional contexts. It is aligned with European and international standards recognising the right to a work environment free from violence and harassment, and it considers the specific features of the healthcare sector, including high exposure to psychosocial risks and third-party violence.

The second chapter, entitled "**Training activities, awareness-raising exercises and other materials to be developed in seminars and training events on gender-based violence and harassment at work"**, compiles a range of activities, dynamics, documentation, awareness-raising programmes and other materials developed, or proposed, for implementation within the framework of the BRAVE-WOW project. It presents, on the one hand, activities that can be incorporated into the seminars and events planned during project implementation and, on the other, training and educational resources designed for different scenarios and, finally, introduces the BRAVE-WOW platform.

To ensure the long-term relevance and usability of the guidance, this chapter is organised into three sub-sections: the first brings together activities based on manuals, protocols and seminars used in comparable training contexts and sourced from institutions of recognised scientific prestige, alongside proposals developed by experts and stakeholders involved in BRAVE-WOW; the second complements these activities with teaching materials, protocols, training programmes and seminars collected from highly relevant sources, such as associations, NGOs, public and private institutions, and national governments; and the third provides an overview of the BRAVE-WOW platform, which will progressively incorporate and host the different materials developed, including specific activities, texts and presentations to support the seminars and training sessions. Overall, the chapter presents a total of **eight activities**, designed to be adaptable to different audiences, roles and institutional contexts.

The third chapter, entitled **Practical guide to the European legal framework on gender-based violence and harassment: EU directives and regulations and national legislation**, provides a general and structured overview of the legislative framework addressing GBV-W. Building on the foundational analysis developed in **Deliverable 2.1 (D2.1)**, it focuses on the world of work, with particular attention to the health sector, where workplace violence has been widely reported as prevalent and frequently underreported. The chapter is framed through three complementary dimensions. In thematic terms, it addresses workplace violence with a specific focus on GBVH, analysing international regulatory frameworks alongside European and national legislation, and giving dedicated attention to digital tools and AI, both as potential support mechanisms and as emerging vectors through which violence and harassment may occur. In geographical terms, while considering international and EU-level instruments, the analysis focuses primarily on Europe and, more specifically, on nine countries: Germany, Slovenia, Spain, Finland, France, Italy, the Netherlands, Portugal and Sweden. Finally, the methodological scope is defined by a temporal cut-off of **October 2025**, corresponding to the time of the legislative and bibliographic review, which was conducted through the identification of relevant regulations via legal databases and consultation of official institutional portals.

In addition to the three chapters of the Core Guidance Document, the booklet includes an **Appendix** that constitutes the main practical training package of D4.2. The Appendix is organised into **four thematic modules**, designed to be delivered as stand-alone sessions or combined into a coherent learning pathway. It provides a structured framework for implementing the activities, including facilitation guidance, timing suggestions and supporting materials, to support the organisation and delivery of awareness-raising seminars and training events on GBV-W in healthcare and social care settings.

To facilitate readability and allow the reader to grasp the booklet's structure and content at a glance, the outline below summarises its organisation, covering both the **CGD** and the **Appendix** with the four training modules.

Guide to Organising Awareness Seminars on Gender-Based Violence and Harassment in the Workplace.

Core Guidance Document

- ***Chapter 1:*** Guide for the design and facilitation of seminars and training activities on GBVH-W
- ***Chapter 2:*** Training activities, awareness-raising exercises and other materials
    - Includes 8 activities + overview of the BRAVE-WOW platform
- ***Chapter 3:*** Practical guide to the European legal framework (EU + national, 9 countries; review cut-off Oct 2025)

Appendix

- ***Module 1:*** Understanding GBV&H in healthcare settings
- ***Module 2:*** Early detection, warning signs and barriers to reporting
- ***Module 3:*** How to act: tools for victims, witnesses and responsible staff
- ***Module 4:*** Organisational tools (protocols, pathways and culture)

1.3 Methods

The **Booklet of guidance materials (D4.2)** was developed using a mixed, practice-oriented approach that combines evidence-informed content selection with operational adaptation to healthcare and social care settings. A targeted review was first conducted to identify materials of high relevance and recognised quality on gender-based violence and harassment at work. Priority was given to guidance, frameworks and training resources produced by institutions of high international and European prestige (including WHO, UN Women, ILO and EIGE), as well as other authoritative sources with demonstrated expertise in prevention and response to workplace violence and harassment.

Second, the booklet's activities and training dynamics were selected and curated based on their documented use in comparable contexts, ensuring that they are not merely theoretical proposals but practices with evidence of applicability in training, organisational or workplace settings like those targeted by BRAVE-WOW. Activities were adapted to the specificities of the health sector, including exposure to psychosocial risks, third-party violence, and common barriers to reporting, while maintaining a gender-responsive and victim-centred approach.

Third, the practical examples embedded in each activity were developed to maximise realism and transferability. They were derived from the original materials on which the activities are based and, where relevant, refined or complemented in collaboration with experts and stakeholders involved in the BRAVE-WOW project, ensuring contextual fit and methodological coherence across modules and audiences.

Finally, the legal chapter was developed through a structured review of international, European and national instruments addressing workplace violence and harassment, building on the project's earlier analytical work under **WP2, Task 2.1**, which examined relevant regulatory and policy frameworks on gender-based violence and harassment at work. The analysis applied a temporal cut-off of **October 2025**, corresponding to the time when the legislative and bibliographic review was conducted. Relevant regulations and policy instruments were identified through legal databases and the consultation of official institutional portals, focusing on the nine European countries covered in the comparative scope.

1.4 Synergies with other tasks and deliverables

Deliverable 4.2 is designed as an enabling output within WP4, directly supporting **T4.2 (Preparatory materials and activities)** by providing the guidance package that underpins the organisation of awareness-raising seminars and training actions in the pilot countries. In this sense, D4.2 contributes to the operational readiness of WP4 and complements the subsequent implementation steps foreseen under **T4.3 (Pilot project, phase 1 and 2)**, where the results of the GBVW_Q and DWQ will inform tailored interventions (Stage 2), including training, guidance and learning materials.

At content level, D4.2 builds on and translates knowledge generated in earlier work packages into practical resources. In line with the project design, the booklet's content is defined through the conceptual and evidence base developed in **WP2 and WP3**, including insights from literature and policy analysis, case studies and good practices, and stakeholder inputs that inform how training and organisational guidance should be structured for healthcare settings.

D4.2 also has strong synergies with **WP5 (Platform and Capacity Building)**. The deliverable is conceived as a package that can be complemented with additional materials progressively hosted on the project platform, which hosts manuals, guidelines and training resources produced by the consortium and make them accessible in multiple languages. Importantly, the activities compiled and proposed in D 4.2 can also directly **feed the BRAVE-WOW platform** as reusable learning objects helping to populate the platform with content that is immediately applicable for organisations beyond the pilot sites. This connection is further reinforced by WP5's objective of expanding reach through online capacity building, including awareness and knowledge-raising actions for managers and workers.

Finally, D4.2 supports dissemination and sustainability-oriented actions under **WP6**, as its modular and replicable format is suitable for wider uptake through liaison activities and the Community of Practice, and it provides structured content that can be reused in project communication and scaling efforts beyond the pilot sites.

CONCLUSIONS

Deliverable 4.2, the **Booklet of guidance materials**, provides a practical and replicable contribution to BRAVE-WOW's overall strategy by translating the project's conceptual and empirical foundations into a set of ready-to-use resources that can be implemented in healthcare and, by some adaptation, to other sectors. While the deliverable text is intentionally concise, this reflects the design choice that its core value lies in the annexed booklet, **Guide to Organising Awareness Seminars on Gender-Based Violence and Harassment in the Workplace**, which functions as the central operational output of D4.2 and the main vehicle for practical uptake during implementation.

Overall, the booklet consolidates two complementary functions that are essential for effective prevention and response to gender-based violence and harassment at work. First, it provides a structured methodological framework for planning, facilitating and evaluating awareness raising seminars and training activities, ensuring that delivery is consistent, participatory and adaptable across diverse contexts. Second, it offers a modular set of concrete activities and supporting materials that enable organisations to move from awareness and reflection to skills building and organisational readiness.

A key strength of the booklet is its alignment with recognised international and European standards and its focus on the specificities of the healthcare sector as well as its evidence base. It explicitly acknowledges that healthcare settings combine high psychosocial demands, frequent exposure to third-party violence and well documented barriers to reporting, which together shape how violence and harassment are experienced and addressed in practice. This sector-sensitive approach supports the relevance of the activities for real work environments and reinforces the feasibility of implementation in organisations where time constraints, hierarchical cultures and service pressures can otherwise undermine training initiatives.

The internal structure of the core document strengthens usability by providing a clear progression. Chapter 1 establishes a common methodological baseline for seminar design and facilitation, promoting quality standards that help avoid ad hoc or potentially harmful training approaches. Chapter 2 compiles training activities and materials intended for implementation during the project and through the BRAVE-WOW platform, presenting a structured overview of resources and a set of eight activities that can be adapted to different audiences and roles. Chapter 3 complements these operational components with a practical overview of the legal and regulatory landscape at EU and national levels, with a defined methodological cut-off (October 2025) and a comparative scope across nine European countries. Together, these chapters provide not only content, but also the framing necessary to ensure that the activities are delivered responsibly and in line with established obligations and rights.

Importantly, the annexed booklet modules offer a coherent learning pathway that supports incremental change rather than one-off awareness. The modular logic moves from understanding and denormalising violence and harassment, to recognising early warning signs and barriers to reporting, to practising safe responses and role-specific actions, and finally to strengthening organisational tools such as protocols, internal pathways and culture. This sequencing is not only pedagogically sound but also aligned with the practical reality that sustainable prevention requires both individual competence and organisational conditions that enable reporting, protection, follow-up and learning. In this sense, D4.2 contributes to building readiness for implementation and supports the credibility of the pilot interventions, as training

becomes a structured component of organisational change rather than an isolated communication activity.

In terms of project integration, D4.2 serves as a bridge between knowledge generation and pilot implementation. It operationalises content defined within WP2 and WP3 and makes it usable for WP4 pilot activities by providing a concrete package that supports seminars and training as part of preparatory work and intervention delivery. This strengthens internal coherence.

The deliverable also creates clear synergies with WP5 by anticipating the platform as a mechanism for sustainability, scaling and long-term accessibility. The activities and materials compiled in D4.2 are not only intended for delivery in seminars but are also suitable to be incorporated into the BRAVE-WOW platform as reusable learning objects, templates and facilitation scripts. In practice, this dual design, immediate use in seminars plus progressive digital availability, increases the probability that lessons and tools will be retained and re-used after the BRAVE-WOW project period.

Finally, D4.2 supports dissemination and longer-term sustainability objectives by offering a modular, replicable and adaptable package that can be used across roles and organisational levels.

In conclusion, the Booklet of guidance materials provides a high value, implementation-ready contribution to BRAVE-WOW by combining methodological guidance, practical training activities, legal framing and a modular learning pathway tailored to healthcare settings.

Notes

Although this booklet has been developed as a collective deliverable within the BRAVE-WOW project and is intended to provide guidance with an applicability extending, at minimum, across the European Union framework, the practices and activities included should be understood within this common methodological and contextual scope.

In the specific case of Slovenia, the Slovenian partners have identified a discrepancy regarding the applicability of the Balint method as reflected in this booklet. In particular, they have reported a lack of application of this method in their national context. For this reason, it has been agreed to include, in the Slovenian local-language version of the booklet, a specific note acknowledging this circumstance.

This approach allows the integrity and consistency of the booklet to be preserved across all versions, while transparently reflecting the specific situation identified in the Slovenian context.

REFERENCES

As this deliverable serves primarily as a framing document, it does not include a standalone reference list. All materials consulted are appropriately cited in the annexed booklet, ***Guide to materials and activities for organising awareness-raising seminars on gender-based violence and harassment at work****.*

BRAVE-WOW

BUILDING RESPECTFUL AND VIOLENCE-FREE GENDER-INCLUSIVE ENVIRONMENTS IN THE WORLD OF WORK

Guide to Organising Awareness Seminars on Gender-Based Violence and Harassment in the Workplace

Funded by the European Union

Funded by the European Union under grant agreement No. 101195252. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

PROJECT WEBSITE

bravewow.eu

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union under grant agreement No. 101195252. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Copyright (c) 2026 BRAVE-WOW Consortium

This publication is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 (CC BY-SA 4.0) International License.

PARTNERS

The CERV project BRAVE-WOW started in May 2025 and runs until the end of October 2027. The project involves partner organisations in four European countries:

Portugal

- Universidade de Coimbra (Coordinator)
- SHINE 2Europe
- Universidade de Évora
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

Spain

- Universitat de Barcelona
- Servicio de Salud del Principado de Asturias
- CTIC Centro Tecnológico
- Fundación para el Fomento en Asturias de la Investigación Científica y la Tecnología

Italy

- Istituto Superiore di Sanità
- Istituto Nazionale Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro
- Ente Educazione Assistenza

Slovenia

- Univerzitetni klinični center Maribor
- Ministrstvo Za Zdravje
- Zbornica Zdravstvene In Babiske Nege Slovenije – Zveza Strokovnih Drustev Medicinskih Sester Babic In Zdravstvenih Tehnikov Slovenije

Table of Contents

1. GUIDE FOR THE DESIGN AND TRAINING ACTIVITIES ON GENDER-BASED VIOLENCE AND HARASSMENT AT WORK **07**

1.1 Purpose and scope 07
1.2 Methodological principles 07
1.3 Definition of the session objective 08
1.4 Audience segmentation and adaptation 09
1.5 Format, duration and operational requirements 09
1.6 Recommended session structure 10
1.7 Training activities 10
1.8 Management of sensitive conversations 10
1.9 Ethical considerations, consent and privacy 11
1.10 Evaluation, documentation and follow-up 11
1.11 Agenda models for face-to-face seminars (90/120/150 minutes) 11

2. TRAINING ACTIVITIES, AWARENESS-RAISING EXERCISES AND OTHER MATERIALS TO BE DEVELOPED IN SEMINARS AND TRAINING EVENTS ON GENDER-BASED VIOLENCE AND HARASSMENT AT WORK **15**

2.1 Purpose and scope 15
2.2 Proposed activities for the development of a GBVH-W seminar 16
- Behaviour Traffic Light 17
- Guided case study 20
- What to say / What not to say 23
- Step-by-step response pathway 26
- Brief solution-oriented role-play 28
- The reasons behind non-reporting 31
- Invisible cultural risks 34
- De-normalising the normalised 37

2.3 The Balint approach 40
2.4 Complementary materials 43
- Training guides 44
- Practical guides and protocols 50

2.5 The BRAVE-WOW platform 53

3. PRACTICAL GUIDE TO THE EUROPEAN LEGAL FRAMEWORK ON GENDER-BASED VIOLENCE AND HARASSMENT: EU DIRECTIVES AND REGULATIONS AND NATIONAL LEGISLATION **55**

3.1 Purpose and scope 55
3.2 International frameworks and European legislation 56
3.3 National legislation: comparative summary 58
3.4 National Legislations: OSH-centred and Equality-centred Models 60
3.5 Comparative Synthesis of Regulatory Frameworks 71

APPENDIX 1

Module 1. Understanding Gender-Based Violence and Harassment in Healthcare Settings 75
1. Opening and Framing 75
2. Key Content 75
    2.1. What is gender-based violence at work? 75
    2.2. Types of Violence and Harassment 76
    2.3. Common Myths and Why They Are Dangerous 76
    2.4. Risk Factors Specific to the Healthcare Sector 76
    2.5. Warning Signs 76
    2.6. Impact of Violence and Harassment 77
3. Proposed Activities 77
    Activity 1. Normalisation thermometer 77
    Activity 2. Mapping Real Situations 79
    Activity 3. Green, Yellow and Red Lights 81
    Activity 4. Guided Case Analysis 82
4. Transfer to Practice 84
5. Closing and Evaluation 84

Module 2. Early Detection, Warning Signs and Barriers to Reporting 85
1. Opening and Framing 85
2. Key Content 85
    2.1. What are early warning signs of gender-based violence? 85
    2.2. Early signs in the affected person 85
    2.3. Early Warning Signs in the Aggressor 86
    2.4. Early Warning Signs in the Team 86
    2.5. Early Warning Signs in the Organisation 86
    2.6. Barriers to Reporting 86
3. Proposed Activities 87
    Activity 1. The Early Warning Signs Traffic Light 87
    Activity 2. The Reasons Behind Non-Reporting 89
    Activity 3. What Would Happen If...? 90
    Activity 4. Denormalising the normalised 91
4. Transfer to Practice 92
5. Closing and Evaluation 92

Module 3. How to Act: Tools for Victims, Witnesses and Responsible Staff 93
1. Opening and Framing 93
2. Key Content 93
    2.1. How to Act if I Am the Affected Person 93
    2.2. How to Act if I Am a Witness 93
    2.3. How to Act if I Am a Supervisor or Middle Manager 94

3. Proposed Activities 94
Activity 1. Choose Your Path 94
Activity 2. Guided Role-Play: Difficult Conversation 96
Activity 3. Designing Solutions: Team Intervention 97
4. Transfer to Practice 98
5. Closing and Evaluation 98

Module 4. What to do: tools for victims, witnesses and those responsible 99
1. Opening and Framing 99
2. Key Content 99
2.1. The Importance of Protocols in Addressing Gender-Based Violence 99
2.2. Minimum Elements of an Internal Protocol 99
2.3. How to Act if I Am a Supervisor or Middle Manager 100
2.4. Roles and Responsabilities 100
2.5. Organizational Culture 100
3. Proposed Activities 100
Activity 1. Do we know our protocol 101
Activity 2. Mapping the Internal Pathway 102
Activity 3: Hidden cultural risks 103
Activity 4. From protocol to change 104
4. Transfer to Practice 105
5. Closing and Evaluation 105

INTRODUCTION

Gender-based violence and harassment at work remain frequent and often under-detected realities, with direct effects on individuals' health, well-being and performance, as well as on team climate and service quality. In sectors such as healthcare, where high levels of pressure and exposure to psychosocial risks are concentrated, it is particularly necessary to establish clear criteria to identify behaviours, prevent risk situations and respond in a safe and coordinated manner.

This document provides a practical proposal for designing, organising and implementing seminars and training activities on gender-based violence and harassment at work, tailored to different professional profiles and levels of responsibility. It outlines how to define learning objectives, adapt content to each audience, and structure participatory sessions that combine information, reflection and applied skills training. The guide is grounded in cross-cutting principles: a rights-based and gender perspective, inclusion and intersectionality, meaningful participation, and the creation of a safe learning environment that avoids revictimisation and establishes clear ground rules (respect, confidentiality and the right to observe).

From a methodological perspective, the guide proposes practice-oriented activities: case analysis, exercises on good communication practices in response to disclosures of harassment, clarification of reporting pathways and protocols, and brief dynamics to align criteria on which behaviours constitute harassment or violence and which warning signs should trigger a response. The document also presents the international and European regulatory framework and reviews national legislative approaches, highlighting obligations related to prevention, risk assessment, protection against retaliation and emerging risks, including digital ones. Overall, it provides an operational basis to strengthen prevention and improve early response, promoting safer workplaces free from violence and harassment.

This guide has been developed within the framework of the European project BRAVE-WOW, funded by the European CERV program, whose objective is to improve protocols for the detection and management of cases of gender-based violence and harassment at work in the healthcare sector.



1. GUIDE FOR THE DESIGN AND TRAINING ACTIVITIES ON GENDER-BASED VIOLENCE AND HARASSMENT AT WORK

1.1 Purpose and Scope

This guide establishes a methodological and operational framework for planning, delivering and evaluating seminars and training activities focused on gender-based violence and harassment at work (GBVH-W), with particular attention to the healthcare sector. Its purpose is to provide a common reference framework that enables the development of consistent, high-quality, participatory and replicable sessions, adaptable to different national, institutional and professional contexts.

The approach adopted is aligned with European and international standards that recognise the right of every person to a work environment free from violence and harassment, including gender-based violence and harassment.[1] Furthermore, it takes into account the specific characteristics of the healthcare sector, which is marked by high levels of exposure to psychosocial risks and third-party violence.[2]

At the end of the planning process, the session should be defined in terms of:

- what is learned (clear objectives),
- how it is learned (methodology and activities),
- how it is applied (procedures, resources and roles),
- how it is evidenced (evaluation and documentation).

1.2 Methodological Principles

Any training activity on GBVH-W must ensure a rigorous, ethical and safe approach. To this end, it is recommended to operate in accordance with the following methodological principles, which constitute the foundation of the training quality of the activity:

- A rights-based approach and gender perspective, consistent with the European regulatory framework on equality and non-discrimination.[3]
- Inclusion and intersectionality, recognising that exposure to violence and harassment may be influenced by factors such as gender, age, job position, origin or disability.[4]
- Meaningful participation, promoting the active involvement of participants through applied dynamics and structured spaces for exchange.
- A safe learning environment, avoiding dynamics that may generate revictimisation or unnecessary exposure, in line with international recommendations for training in sensitive contexts.

Recommendation: Opening the session
Establish 3-4 simple ground rules at the beginning (e.g. respect, no interruptions, confidentiality, "the right to observe"), and clearly explain how questions, disagreements and participation will be managed.

1.3 Definition of the Session Objective

Planning should begin with a precise formulation of the learning objective, which will serve as the guiding axis of the entire session: "By the end of the session, participants will be able to..." Examples of appropriate formulations:

- "...identify signs of harassment and distinguish it from ordinary workplace conflicts."
- "...understand reporting pathways and responsibilities according to institutional role."
- "...apply appropriate communication responses in the event of a disclosure or incident."

The objective must be realistic in relation to the time available and consistent with the profile of the audience, in line with European approaches to applied training in the prevention of workplace violence.[2]

Common risk
Defining objectives that are too broad (e.g. "raise awareness about GBVH-W") without specifying what participants should be able to do by the end of the session.



1.4 Audience Segmentation and Adaptation

Activities may be addressed to diverse profiles such as healthcare staff, middle management, human resources (HR), trade unions, public authorities or civil society organisations. Proper audience segmentation maximises the relevance and impact of the training. It is recommended to adapt:

- the level of depth (conceptual or procedural),
- the examples and case studies (sector-specific and cultural, and
- the expected outcomes (awareness-raising, practical skills, protocols or organisational improvement).

Adaptation should not compromise the coherence of the framework: the approach may be adjusted, not the principles.[2]

Adaptation by audience

- Healthcare staff: warning signs, peer support and available resources.
- Managers/HR: legal responsibilities, organisational prevention and case management.
- External stakeholders: inter-institutional coordination, referral mechanisms and good practices.

1.5 Format, Duration and Operational Requirements

In line with the BRAVE-WOW project reference guide, activities may be organised in face-to-face, online or hybrid formats.[6] In the context of this chapter, the face-to-face format is prioritised due to its potential to foster interaction and experiential learning.

- **Face-to-face**: fosters group cohesion and practical work.
- **Online**: maximises reach, but requires greater structuring and moderation.
- **Hybrid**: increases inclusivity, although it demands more complex technical and methodological design. It may lead to uneven participation between in-person and online participants.

Timeframe Guidance:

- Awareness-raising seminar: 60–90 minutes
- Practical training session: 2–3 hours (including exercises and debriefing)

Recommendation: Face-to-face format

Whenever possible, it is recommended to prioritise face-to-face seminars.
Emphasis should be placed on interaction and on providing materials (case studies, cards, worksheets) to reduce friction and encourage active participation.

1.6 Recommended Session Structure

To ensure the internalisation of objectives, as well as clarity and progression throughout the session, a standard sequence combining information, practice and reflection is recommended:

- Opening and framing (5–10% of the session)
- Key content (15–25% of the session)
- Training activities (20–40% of the session)
- Transfer to practice (10–15% of the session)
- Closing and evaluation (5–10% of the session)

This structure follows the principles of European models for the design of participatory seminars.

1.7 Training Activities

Training activities constitute the pedagogical core of seminars and training sessions on GBVH-W. Their purpose is to translate theoretical concepts into real-life situations, foster collective reflection, and strengthen participants' capacity to act within their respective professional roles.

It is recommended to select activities with low logistical complexity and high pedagogical value, which can be applied in different institutional contexts. All activities should include a structured reflective closing (debriefing), aimed at consolidating learning and facilitating its transfer into practice.[7]

Section 2 of this document presents examples of different activities to be developed in this type of training. The implementation of these, or other activities, should be based on the identification of the target audience and the objectives to be achieved (see Chapter 3 of this section).

1.8 Management of Sensitive Conversations

Training on GBVH-W may generate resistance, disagreement or emotional responses. Professional facilitation should anticipate these situations and manage them proactively.
It is recommended to:

- redirect contributions towards facts, impacts and responsibilities; avoid dynamics centred on personal testimonies;
- ensure voluntary participation and respect the right to observe;
- exercise active moderation to prevent stigmatisation or harmful discourse.

These guidelines are consistent with the principles established in European agreements on harassment and violence at work.[7]

1.9 Ethical Considerations, Consent and Privacy

When personal data are processed (registration, evaluations, images or recordings), the following must be ensured:

- clear information regarding purpose and use;
- consent where applicable;
- secure storage of collected data with restricted access;
- data minimisation in the collection process.

These practices are consistent with the principles of the General Data Protection Regulation (GDPR)[8] and with the operational approach of the BRAVE-WOW project.[6]

1.10 Evaluation, Documentation and Follow-Up

It is recommended to include a brief and systematic evaluation mechanism (form or QR code), combining:

- a relevance/satisfaction Likert-type scale (1–5);
- one or two open-ended questions focused on learning outcomes and future needs.

Evaluation contributes to continuous improvement, results monitoring and accountability in projects funded at the European level.[9]

1.11 Agenda Models for Face-to-Face Seminars (90 / 120 / 150 minutes)

1.11.1 Option A — 90 minutes (awareness-raising + one practical activity)

Objective: establish a common framework, clarify warning signs and reinforce reporting pathways.

Agenda (90 min)

- Opening and framing (10′)
  - Objectives, agenda, ground rules, management of questions
- Key concepts and warning signs (20′)
  - Operational definitions, differences from ordinary workplace conflict, impacts
- Activity 1: “Behaviour Traffic Light” (20′)
  - Brief scenarios → green/yellow/red classification
  - Debriefing: decision criteria and the “grey zone”
- Activity 2: What to do: roles, responsibilities and reporting channels (20′)
  - Basic response steps, referral and available resources
- Guided dialogue and Q&A (15′)
- Barriers, dilemmas and existing practices
- Closing + rapid evaluation (QR) (5′)

Recommended Duration:
Select the model according to time availability and the desired level of depth:

- 90 min: awareness-raising + 1 applied practice
- 120 min: case-based practice + basic skills
- 150 min: full workshop + tangible outcome (mini action plan)

Minimum materials for the session:
Cards/handouts with 8-10 scenarios + flipcharts or colored cards.

1.11.2 Option B — 120 minutes (case-based practice + basic skills)

Objective: raise awareness and train case analysis and safe communication skills.

Agenda (120 min)

- Opening and framing (10′)
- Common framework: definitions, warning signs and impact (20′)
- Activity 1: Guided case study (groups) (35′)
  - Group work (4–6 participants): (1) signs/risks, (2) impact, (3) response by role.
  - Debriefing: 3 key learnings + 2 mistakes to avoid.
- Break (10′)
- Activity 2: "What to say / what not to say" (20′)
  - Safe responses + short paired practice.
- Activity 3: Protocols, reporting channels and resources (20′)
  - What to do, who to contact, minimum documentation and referral
- Barriers, dilemmas and existing practices.
- Closing + evaluation (QR) (5′)

Minimum materials for the session:
One-page case study + list of "what to say / what not to say" statements + response pathway checklist.

1.11.3 Option C — 150 minutes (full workshop + action plan)

Objective: develop practical skills and generate an applicable outcome.

Agenda (150 min)

- Opening and framing (10′)
- Common framework + frequent myths (25′)
- Activity 1: Behaviour Traffic Light (20′)
  - Debriefing: response thresholds and shared criteria.
- Activity 2: Guided case study (groups) (35′)
  - Signs → impact → options → barriers → decision by role.
  - Structured plenary feedback.
- Break (10′)
- Activity 3: Brief role-play or "What to say / What not to say" (25′)
  - In pairs or trios.
  - Debriefing: what worked, what to avoid, how to refer.
- Transfer to practice: procedures and resources (15′)
  - Reporting channels, referral, minimum documentation, organisational prevention.
- Mini action plan (tangible outcome) (5′)
  - "One immediate improvement + one improvement within 30 days."
- Closing + evaluation (QR) (5′)

Minimum materials for the session: Traffic light cards + case study + role-play guide + mini action plan template.



References

1. International Labour Organization. (2019). Violence and harassment convention, 2019 (No. 190).
2. European Agency for Safety and Health at Work. (n.d.). Occupational safety and health risks in the healthcare sector.
3. European Parliament & Council of the European Union. (2006). Directive 2006/54/EC.
4. European Institute for Gender Equality. (n.d.). Sexual harassment.
5. World Health Organization et al. (2002). Framework guidelines for addressing workplace violence in the health sector.
6. BRAVE-WOW Consortium. (2025). BRAVE-WOW International Event Guideline unpublished internal document, SHINE 2Europe.
7. European Trade Union Confederation. (2007). Framework agreement on harassment and violence at work.
8. European Parliament & Council of the European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 (GDPR).
9. European Commission. (2007). Communication on the European framework agreement on harassment and violence at work.



2. TRAINING ACTIVITIES, AWARENESS-RAISING EXERCISES AND OTHER MATERIALS TO BE DEVELOPED IN SEMINARS AND TRAINING EVENTS ON GENDER-BASED VIOLENCE AND HARASSMENT AT WORK

2.1 Purpose and Scope

This section compiles a range of activities, dynamics, documentation, awareness-raising programmes and other materials developed, or proposed, for implementation within the framework of the BRAVE- WOW project.

On the one hand, the document presents activities that may be incorporated into the seminars and events planned during the implementation of the project. On the other, it includes activities, awareness and educational materials, and training programmes specifically designed for different scenarios and made available within the BRAVE-WOW platform itself.

In order to ensure the long-term relevance of the document, its content is structured into four main sections:

- **The First Section:** compiles activities drawn from manuals, protocols and seminars used in similar training contexts, sourced from institutions of recognised scientific prestige, as well as proposals developed by experts and stakeholders involved in the BRAVE-WOW project.
- **The Second Section:** describes the Balint Method as an approach to understand the relational dimension that occurs in complex situations that occurs in the professional environment. This approach does not focus on conflict resolution but on understanding what happens between the people involved in workplace situations.
- **The Third Section:** complements the activities presented in the previous section with a set of teaching materials, protocols, training programmes and seminars collected from highly relevant sources such as associations, NGOs, public and private institutions, and national governments, among others.
- **The Fourth Section:** describes the BRAVE-WOW platform, which will progressively incorporate the different materials developed. The platform will host key resources for the project's seminars, including specific activities, texts and presentations focused on the core issues to be addressed during the sessions.

An annex to this document outlines, in schematic form, the development of four modules designed to address specific topics related to GBVH-W and specifically tailored to the healthcare sector. These modules cover the following areas:

- **Module 1:** Understanding gender-based violence and harassment in healthcare settings.
- **Module 2:** Early detection, warning signs and barriers to reporting.
- **Module 3:** How to act: tools for victims, witnesses and responsible staff.
- **Module 4:** Protocols, internal pathways and organisational culture.

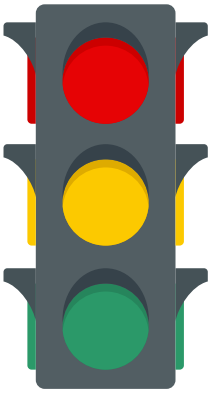
First section

2.2 Proposed Activities for the Development of a GBVH-W Seminar



Behaviour Traffic Light

Description



A brief activity (10–15 min) in which participants seek to establish shared criteria regarding behaviours related to GBVH-W and classify them as Green (acceptable), Yellow (grey zone/risk) or Red (unacceptable/urgent). The objective is not to "label people," but to recognise warning signs, name behaviours and decide on the first safe action (interrupt, support, document and/or escalate) before a situation worsens or becomes chronic.

Objectives

- Identify behaviours, warning signs and risk factors (hierarchy/power, repetition, persistence, isolation, private channels, retaliation, non-consensual contact, etc.).
- Differentiate impact and context from intention ("it was just a joke"). Rehearse early responses according to role:
  - Yellow: set boundaries, redirect, support the affected person, document signs/patterns.
  - Red: prioritise safety, stop the situation, activate protocol/reporting channels, record the incident and ensure post-incident support.
- Conclude with 2 operational team agreements (what we always do in Yellow and in Red situations).

Please note that the Green, Yellow, and Red system is used throughout the document to guide responses:
Green: no action needed.
Yellow: set boundaries, redirect, support, and document.
Red: ensure safety, stop the situation, report, and provide follow-up support.

Target audience

Staff members	Middle management	Senior management	Human resources, trade unions

Duration

Standard version: 10–15 minutes; Optional: 20–25 minutes if a mini role-play is added.

Materials

- Face-to-face session: Green/Yellow/Red cards; Online session: digital voting tool (Mentimeter/Forms).
- Flipchart or board, list of behaviours and 8–10 micro-scenarios.

Process

1. Framing (1–2 min)
   - Objective, safety rules and reminder of reporting pathways/protocol.
2. Voting on micro-scenarios (8–10 min):
   - each case is read aloud,
   - participants vote G/Y/R,
   - guided discussion using three questions:
     - What warning sign stands out here?
     - What would escalate the level?
     - What is the minimum safe action today, and who should take it?
3. Closing (2–3 min)
   - participants agree on 2 practical rules (one for Yellow and one for Red situations) and one brief intervention phrase.

Practical examples

1) Bystander intervention that protects and redirects (GREEN)

- **Situation:** In the nurses' station, someone makes a sexist comment, for example: "Women are more...". A colleague intervenes: "Let's avoid stereotypes; let's focus on clinical criteria."
- **Key warning signs:** Proactive behaviour, reduces a hostile climate, establishes a norm.
- **Minimum action:** Acknowledge the intervention and reinforce the team agreement ("We do not use stereotypes here.").

2) Inappropriate personal questions (GREEN →YELLOW)

- **Situation:** During a break, a colleague asks: "Do you have a partner? Do you live alone?" and continues insisting despite evasive responses.
- **Key warning signs:** Invasion of privacy; risk increases if there is persistence or hierarchy.
- **Minimum action:** Set a boundary and redirect: "I'd rather not talk about that. Let's get back to work."

3) Sexual "jokes" in a common space (YELLOW)

- **Situation:** During a break, sexual jokes are made; a resident remains silent out of fear of being judged.
- **Key warning signs:** Sexualisation of the environment, social pressure, potential hostile climate.
- **Minimum action:** Brief bystander intervention: "Let's not make sexual jokes here"; redirect the topic.

4) Unequal treatment in clinical decision-making (YELLOW → RED)

- **Situation:** In clinical meetings, the head of department repeatedly interrupts female doctors and validates the same proposals when presented by a male doctor.
- **Key warning signs:** Gender-based unequal treatment.
- **Minimum action:** Intervene as a bystander: "All professionals' opinions are equally valid."

5) Sexual comment + persistence through a private channel (YELLOW → RED)

- **Situation:** A doctor comments, "You look stunning in that gown," in front of others and later sends a message outside working hours asking to meet; the other person says "no," but the insistence continues.
- **Key warning signs:** Power/hierarchy, private channel, persistence after set boundaries, potential coercion.
- **Minimum action:** A witness names the behaviour and offers support; the affected person preserves evidence; possibility: activate a safe reporting channel.

6) Mockery or isolation after asking for the behaviour to stop (YELLOW → RED)

- **Situation:** Professional asks for sexist comments to stop; afterwards, she is labelled "overreacting" and excluded from the group or training shifts.
- **Key warning signs:** Harassment and social retaliation, professional and psychological impact.
- **Minimum action:** Stop rumours/labelling, managerial intervention, document the pattern and activate the formal procedure.

7) Quid pro quo: conditioning evaluation/rotation on "meeting alone" (RED)

- **Situation:** "If you want a good evaluation, you know... let's have dinner and talk about it."
- **Key warning signs:** Coercion, abuse of power, conditional exchange.
- **Minimum action:** Activate an alternative reporting channel (to avoid conflict of interest), ensure protection against retaliation, document the incident.

8) Non-consensual physical contact (RED)

- **Situation:** A patient touches during an examination and sexualises the interaction, or a colleague touches the waist/back despite being asked to stop.
- **Key warning signs:** Lack of consent + physical contact; immediate risk.
- **Minimum action:** Stop the behaviour, seek support, ensure a safe environment, document and activate the protocol.

Evidence of use

- Secretaria de Trabajo y Fomento al Empleo. Ciudad de México. Mexico. n.a. Semáforo de hostigamiento y acoso sexual en el trabajo.
- International Labour Organization - ILO. Geneva (Switzerland). 2024. How to prevent and address violence and harassment at work: A training course for enterprise.
- National Health System - NHS. London (England). 2021. Violence prevention and reduction standard

Guided case study

Description



Applied activity in which participants, organised in small groups, analyse a "realistic" case of GBVH-W in the healthcare setting, using a structured sequence of questions to: 1) identify warning signs, 2) assess impacts, 3) decide on response options according to role and 4) anticipate barriers and how to overcome them.

Objectives

- Strengthen the capacity for analysis in response to GBVH-W situations in the healthcare sector (including third-party violence where applicable).
- Train role-based decision-making, distinguishing responsibilities and limits (witness, manager, designated officers, PRL, HR, etc.).
- Practise responses aligned with preventive criteria: impact and context (not only intention), minimum useful documentation, activation of channels and protection against retaliation.
- Facilitate transfer to practice (what would we do tomorrow in the unit/shift) through a closing phase with concrete agreements.

Target audience

Staff members	Middle management	Senior management	Human resources, trade unions

Duration

20–30 min (recommended); Optional: 35–40 min if role-play is added or if 2 cases are analysed.

Materials

- Case sheet (1 page) + analysis template (1 page).
- Board/wall chart to collect conclusions.
- In virtual format: shared document and breakout rooms.
- (If available) reference to the internal protocol/reporting and support channels.

Process

1. Framing (2–3 min)
   - Objective and rules (no identifiable real cases; respect; right to "pass").
   - Reminder of available channels and that the analysis seeks safe and realistic actions.
2. Group work (10–12 min) (guided template)
   - Warning signs: what observable facts are present? hierarchy/power? persistence? isolation? repetition? retaliation?
   - Impacts: on the person (psychological, safety, career), on the team (climate, psychological safety), on the service (quality/patient safety).
   - Options by role:
     - Witness/colleague: brief intervention, accompany, document.
     - Manager: stop the behaviour, protect, activate procedure, avoid conflict of interest. OHS/HHRR/Equality: safe channel, precautionary measures if applicable, follow-up.
     - Barriers: fear of retaliation, normalisation, hierarchy, lack of evidence, "I don't want to report," workload pressure... How can these be reduced?
3. Plenary feedback (8–12 min)
   - Each group shares: 1 key warning sign, 1 relevant impact, 1 priority decision and 1 barrier with a proposed solution.
4. Operational closing (2–3 min)
   - Agree on 2 concrete actions (e.g., "intervention phrase" + "documentation/referral step") and 1 system improvement (e.g., alternative reporting channel, reminder of norms, adjustment of spaces/shifts).

Practical examples

Sexualised comments normalised in the workplace ("work environment" GBVH-W): During breaks, sexual jokes are made and comments about residents' clothing are voiced. When someone asks for it to stop, the response is "it was just a joke."

- **Decision point:** When does it shift from "poor taste" to a hostile environment? What should the manager do?

Isolation framed as a "training opportunity" within a hierarchical relationship: A senior repeatedly proposes, "come upstairs with me to see X" or "let's go to the storage room, just the two of us," without necessity, always alone.

- **Decision point:** How to propose a safe alternative without professional cost.

Comment about the body + persistence after a "no": A senior doctor comments, "You look stunning in that gown," and later insists via chat on meeting alone; after a "no," the insistence continues.

- **Decision point:** Escalation threshold, protection against retaliation, alternative reporting channel.

Mockery/social retaliation after setting boundaries: After asking for sexist comments to stop, the professional is labelled "overreacting" and excluded from training shifts.

- **Decision point:** Identifying retaliation, protective measures and redress.

Quid pro quo (evaluation/rotation conditioned): A patient makes an explicit sexual comment and invades personal space; the professional feels unsafe.

- **Decision point:** Safety, reporting pathways without conflict of interest, precautionary measures.

Third-party violence with a sexual component During breaks, sexual jokes are made and comments about residents' clothing are voiced. When someone asks for it to stop, the response is "it was just a joke."

- **Decision point:** Clinical boundaries, immediate support, documentation and prevention (accompaniment/environmental adjustments).

Non-consensual physical contact during care: A patient touches a nurse during an examination and sexualises the interaction ("If you smile, I'll treat you better").

- **Decision point:** Stop the behaviour, seek support, activate protocol, follow-up measures.

Rumours about the victim's "credibility": After an informal complaint, rumours circulate that "she made it up," and the team avoids working with her.

- **Decision point:** Stop the rumour, rebuild psychological safety, channel the situation into a formal procedure.



Evidence of use

- International Labour Organization - ILO. Geneva (Switzerland). 2024. How to prevent and address violence and harassment at work: A training course for enterprise.
- Global Labour Institute. Manchester (England) 2024. Taking action on violence and harassment against LGBYIQI+ workers &other vulnerable groups.
- ERGAFP - Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo - INSST. Madrid (Spain) 2006: Acoso psicológico en el trabajo.

What to say / What not to say

Description

Practical activity aimed at training micro-communication skills in response to disclosures, consultations or warning signs of GBVH-W. Participants identify common responses that may minimise, blame, doubt or revictimise ("what not to say") and transform them into brief messages of support, active listening, validation and guidance ("what to say"), adapted to the specific role (colleague, manager, designated officer, HR/OSH, teaching staff, etc.).



The exercise reinforces a key standard: responding in a person-centred manner, avoiding unnecessary questioning, promises that cannot be fulfilled and any form of judgement.

Objectives

- Develop safe, empathetic and non-revictimising communication skills in response to GBVH-W (including sexual harassment).
- Reduce high-risk responses: minimisation ("it's probably not a big deal"), doubt ("are you sure?"), victim-blaming ("what did you do?"), normalisation ("they're just jokes"), or pressure to report.
- Practise "first response" messages that integrate:
  - Validate and thank; 1) Explore needs and safety; 2) Offer options and referral; 3) Explain limits of confidentiality where applicable.
  - Align team language to reinforce a culture of respect, support and accountability

Target audience

Staff members	Middle management	**Senior management**	Human resources, trade unions

Duration

15–20 min (standard); Optional: 25 min if paired role-play is added.

Materials

- Cards or slides with "what not to say" statements (10–12).
- Reformulation template (3 columns): Not to say → Risk → What to say.
- List of the centre's support/reporting channels (if available).
- In virtual format: shared document + breakout rooms.

Process

1. Framing (2 min)
   - Objective and rules (no identifiable real cases; respectful language; right to "pass").
2. Work in pairs or trios (8–10 min):
   - Each group receives 3–4 "what not to say" statements and reformulates them into "what to say."
3. Plenary feedback (5–6 min)
   - 4–6 reformulations are shared; the facilitator consolidates a "bank" of recommended phrases.
4. Closing (2 min)
   - Team agreement on 2 "always" phrases + 2 "avoid" phrases, and a reminder of support pathways.

Practical examples

1) Minimisation of impact

- **What not to say:** "Are you sure it was that serious?"
- **What to say:** "Thank you for sharing this; what you describe is important. How has it affected you, and what do you need right now?"
- **Risk avoided:** invalidation / subsequent silence.

2) "Misunderstanding" as an automatic response

- **What not to say:** "Maybe it was a misunderstanding."
- **What to say:** "What you're feeling deserves attention. Let's look at options to ensure you're safe and supported."
- **Risk avoided:** doubt and shifting responsibility away from the behaviour.

3) Implicit blame (victim-blaming)

- **What not to say:** "What did you do for that to happen?"
- **What to say:** "It's not your fault. No one should experience this at work. Would you like us to review what options you have?"
- **Risk avoided:** blaming / withdrawal.

4) Pressure to report (without exploring needs)

- **What not to say:** "You need to report this immediately."
- **What to say:** "We can talk about options: support, documentation, protective measures and, if you wish, formal channels. You decide the pace; I'll support you."
- **Risk avoided:** loss of control, emotional shutdown.

5) Promising absolute confidentiality (when not applicable)

- **What not to say:** "I won't tell anyone, I promise."
- **What to say:** "I will respect your privacy. If there were a serious risk or a duty to act, I would explain it to you first and we would look for the safest way forward."
- **Risk avoided:** unfulfillable promises and loss of trust.

6) Interrogation / searching for "evidence" in the first conversation

- **What not to say:** "Tell me exactly what you were wearing and at what time, I need details."
- **What to say:** "You don't need to give me all the details right now. What matters most is your safety and what support you need. If you later decide to report, we'll help you through the process."
- **Risk avoided:** revictimisation, stress.

7) Normalisation ("it's always been like this here")

- **What not to say:** "You know how it is, don't make a big deal out of it."
- **What to say:** "Just because it happens often doesn't make it acceptable. We can set boundaries and activate the appropriate channels."
- **Risk avoided:** cultural perpetuation.

8) "Advice" that restricts the victim instead of the aggressor

- **What not to say:** "You'd better not stay alone / don't react like that / avoid going there."
- **What to say:** "You shouldn't have to change your routine because of this. Let's think about measures to protect you and actions to stop the behaviour."
- **Risk avoided:** shifting the burden onto the affected person.

9) Invalidating closing statement ("forget it and move on")

- **What not to say:** "It's best to just forget about it."
- **What to say:** "What happened may have an impact. If you agree, let's review available support resources and identify the safest next step."
- **Risk avoided:** invisibilisation of harm.

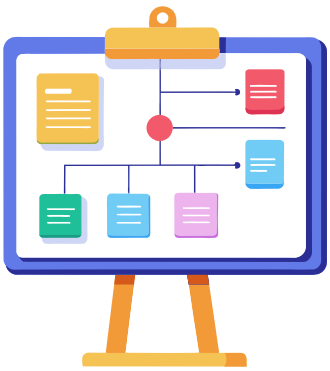


Evidence of use

- United Nations Population Fund - UNFPA. n.a. (Mexico, Argentina, Venezuela, Colombia). 2020. Guidelines for remote psychosocial support services for GBV survivors.
- National Institute for Health Care Excellence - NICE. n.a. (England) 2024. Domestic violence and abuse.

Step-by-step response pathway

Description



Applied activity designed for participants to internalise the "response pathway" (what to do, in what order and with what support) in situations of GBVH-W in the healthcare sector.

Based on a deliberately incomplete scheme (flowchart/checklist format), participants complete it by identifying: first point of contact, minimum useful documentation, internal/external referral and follow-up (including protection against retaliation and preventive measures).

Objectives

- Become familiar with reporting and support channels (according to role: victim, witness, manager, HR/OSH/Equality, etc.).
- Practise a "minimum viable" sequence that reduces risks: safety, documentation, escalation, precautionary measures where applicable and follow-up.
- Identify critical points in the system (gaps, duplications, fear of retaliation, lack of clarity) and propose operational improvements.

Target audience

Staff members	Middle management	Senior management	Human resources, trade unions

Duration

20–25 minutes.

Materials

- "Incomplete pathway" template (1 page): empty boxes + arrows (or wall chart).
- Cards with "clues" (channels, roles, timelines, evidence, measures).
- Reference to the centre's actual internal protocol (if available) or, alternatively, a model protocol.

Process

1. Framing (2–3 min)
   - Reminder: the objective is operational clarity, not legal debate.
   - Practical rule: safety first; then documentation and escalation.
2. Completing the pathway (10–12 min)
   - Each group completes 4 mandatory blocks:
     - First contact: who should be informed first according to the scenario/role?
     - Minimum documentation: which facts to record (what/when/where/witnesses) and which evidence to preserve.
     - Referral: to which internal/external bodies the case is referred and under what conditions (including precautionary measures).
     - Follow-up: who verifies compliance/outcomes and within what timeframe.
3. Review and Closing (8–10 min)
   - Plenary feedback: a single "team" pathway is consolidated (one final version).
   - Agree on 2 improvements: one related to accessibility (clear reporting channel) and one related to protection (retaliation/measures).

Practical examples

1. Informal disclosure to a colleague (the person does not want to "report").
2. Witness of repeated sexual comments within a hierarchical relationship (fear of retaliation).
3. Digital harassment (WhatsApp outside working hours) with evidence.
4. Quid pro quo (evaluation/rotation conditioned).
5. Rumours and isolation after asking for the behaviour to stop (social retaliation).
6. Incident involving a patient/user with a sexual component.
7. Non-consensual physical contact (immediate risk).
8. The affected person is in training/residency (vulnerability).
9. The alleged aggressor is a "senior reference" within the service (conflict of interest).
10. Recurrence after a previous "informal intervention."



Evidence of use

- UNICEF. New York (USA) 2014. Communities care: Transforming lives and preventing violence. Part 3. Strengthening community-based care. Section 1. Information and guidance.
- Inter-Agency Standard Committee - IASC. n.a. (USA). Guidelines for Integrating Gender-based Violence Intervention in Humanitarian Action.

Brief solution-oriented role-play

Description



Practical activity in pairs or trios in which brief scenes are enacted with defined roles: affected person / support person / observer. The objective is to train a safe "first response" to a disclosure or a situation of gender-based harassment, focusing on: active listening, validation, initial guidance and safe referral.

The activity follows a "solution-oriented" format: the aim is not to "resolve the case" within the scene, but to handle the first 2–3 minutes appropriately (which reduces revictimisation and facilitates access to reporting channels and support).

Objectives

- Practise active listening and validation skills without judgement or minimisation.
- Train key messages: acknowledge the trust placed, name
- boundaries, assess immediate needs (including safety) and offer options.
- Differentiate responses according to role (colleague, manager, designated officer, HR/OSH/Equality).
- Identify frequent mistakes (interrogating, doubting, pressuring to report, promising absolute confidentiality) and correct them.

Target audience

Staff members	Middle management	Senior management	Human resources, trade unions

Duration

20–25 minutes.

Materials

- Scene cards (1 per group) + role card (affected person/support/observer).
- Skills "checklist" (listening, validation, options, referral).
- List of the centre's actual reporting channels (if available) or model channels.
- Clock/timer (to keep scenes brief).

Process

1. Framing (2–3 min)
   - Safety rules: fictional scenarios, right to "pass," respectful debrief.
   - Focus: "safe first response," not investigation.
2. Role-play 1 (5 min)
   - 3 min scene + 2 min quick feedback from the observer (what helped / what to avoid).
3. Rotation of roles (5–6 min)
   - Participants switch roles and repeat with the same scene or a new one.
4. Plenary feedback (6–8 min)
   - The group identifies 3 good practices and 2 frequent mistakes.
   - Agree on 1–2 "always" phrases for the team.
5. Closing (2 min)
   - Reminder of reporting channels and the recommended "next step" (safe referral).

Practical examples

Risk Level: GREEN–YELLOW (initial zone/doubt)

1) Repeated gender-based comment in the nurses' station

- **Affected person:** "I don't know if I'm overreacting, but it makes me uncomfortable..."
- **Support:** validate + explore impact + agree on boundary/documentation.

2) Messages outside working hours

- **Affected person:** "He texts me on WhatsApp; I feel pressured."
- **Support:** validate + options (block/preserve evidence/use reporting channel).

Risk Level: YELLOW (pattern)

3) Sexual jokes during breaks

- **Affected person:** "It's the same every week; I'm afraid to say something."
- **Support:** validate + plan (ally witness, boundary-setting phrase, escalate if it persists).

4) Gender-based infantilisation by a manager

- **Affected person:** "He calls me 'sweetheart' in meetings; it undermines me."
- **Support:** validate + options according to role (formal feedback, mediation, reporting channel).

Risk Level: YELLOW–RED (persistence/ hierarchy/ retaliation)

5) Persistence after a "no" + hierarchy

- **Affected person:** "I told him no, and he keeps insisting."
- **Support:** prioritise protection + preserve evidence + use alternative reporting channel.

6) Social retaliation ("overreacting")

- **Affected person:** "Since I asked them to stop, they've been excluding me."

- **Support:** name the retaliation + provide support + document the pattern + refer.

Risk Level: RED (coercion / contact / immediate risk)

7) Quid pro quo in evaluation/rotation
- **Affected person:** "He implied that if I wanted a good evaluation..."
- **Support:** validate + ensure safety + use a formal pathway without conflict of interest.

8) Non-consensual physical contact (colleague)
- **Affected person:** "He touches my waist and won't stop."
- **Support:** stop/set boundary + accompany + activate protocol.

9) Third-party violence with a sexual component (patient/family member)
- **Affected person:** "The patient touched me / sexualised me."
- **Support:** ensure immediate safety + report + provide post-incident support.

10) Disclosure with fear of reporting
- **Affected person:** "I don't want to report, but I can't take it anymore."
- **Support:** restore control + gradual options (support, documentation, measures) + safe referral.



Evidence of use

- United Nations Population Fund - UNFPA. n.a. 2017. ESTABLISHING WOMEN & GIRLS' SAFE SPACES Training Manual - Facilitators Guide.
- United Nations Population Fund - UNFPA. n.a. 2025. MODULE ON RESPONDING TO GENDER BASED VIOLENCE: SAFE DISCLOSURE SAVES LIVES.

The reasons behind non-reporting

Description

Participatory activity (20–30 min) aimed at enabling participants to identify and understand the multiple personal, organisational and social barriers that hinder the reporting of harassment, discrimination or violence in the workplace. The objective is not to judge individual decisions, but to analyse the factors that influence non-reporting and to promote safer and more trustworthy work environments.



Objectives

- Recognise the most common reasons why a person does not report in the workplace.
- Differentiate between personal, organisational and institutional barriers.
- Foster empathy towards victims and avoid victim-blaming.
- Analyse which organisational measures facilitate or hinder reporting.
- Propose concrete actions to create safe and effective reporting channels.

Target audience

Staff members	Middle management	Senior management	Human resources, trade unions

Duration

20–30 minutes (standard version); optional: 40–50 minutes if role-play or subgroup work is added.

Materials

- Cards with 3–4 practical cases.
- Board, flipchart or wall chart.
- Post-its or cards to collect responses.
- (Virtual session) digital voting tool: Mentimeter, Forms, Jamboard, etc.

Process

1. Framing (3–5 min)
   - Presentation of the objective of the activity and brief introduction: "Non-reporting does not imply the absence of a problem, but the existence of barriers."
2. Group work (10–15 min)
   - Each group receives a fictional case and is asked four key questions:
     - What reasons might this person have for not reporting?
     - What fears or risks does the person perceive?
     - What obstacles exist within the organisation or environment?
     - What would the person need to feel safe enough to report?
3. Plenary feedback (8–10 min)
   - Responses are collected and classified into three categories:
     - Personal barriers
     - Organisational barriers
     - Legal or institutional barriers
4. Closing (2–3 min)
   - Joint formulation of two practical commitments:
     - One action that facilitates reporting within the organisation.
     - One norm to support affected persons.

Practical examples

Sexist comments normalised through hierarchy (YELLOW):
During ward rounds, a senior doctor repeatedly addresses young nurses as "my girls" and makes jokes about their physical appearance in front of the team.

- **Key warning signs:** hierarchy/power, sexualisation of role, repetition, public context.
- **Barriers to reporting:** fear of retaliation in shifts and evaluations, cultural normalisation ("it has always been like this"), fear of being labelled as problematic.
- **Minimum safe action:** name the behaviour as inappropriate, document incidents, activate the equality channel or contact the designated reference person in the centre.

Sexual insinuations towards a resident by a superior (YELLOW → RED):
A head of department repeatedly invites a resident to "have a drink to talk about her professional future." When she declines, she is assigned less favourable shifts.

- **Key warning signs:** abuse of power, quid pro quo, persistence through a private channel, workplace retaliation.
- **Barriers to reporting:** hierarchical dependency for evaluations and rotations, fear of damaging her career, lack of witnesses.
- **Minimum safe action:** preserve messages and emails, seek support from the academic tutor or teaching committee, activate the protocol due to conflict of interest.

Gender-biased rumor spreading (YELLOW):
After rejecting a colleague, rumours begin circulating about a nurse: "She got the position by flirting with the bosses."

- **Key warning signs:** retaliation, reputational harm, social harassment.
- **Barriers to reporting:** difficulty of proof, fear of team isolation.
- **Minimum safe action:** document comments and dates, request intervention from middle management and formal mediation.

Inappropriate messages via private channel (YELLOW → RED):
A supervisor sends WhatsApp messages to a laboratory technician with comments about her body and suggestions to meet outside the hospital.

- **Key warning signs:** private channel, sexual content, persistence, hierarchical relationship.
- **Barriers to reporting:** shame, fear of not being believed, fear of retaliation in shift allocation.
- **Minimum safe action:** preserve screenshots, block personal communications, report through a confidential channel.



Evidence of use

- United Nations Women - UN Women. New York (USA) 2019. What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment.
- United Nations Women - UN Women. New York (USA) 2023: Safe workplaces free from sexual harassment.
- World Health Organization - WHO. Geneva (Switzerland) 2021. Caring for women subjected to violence: A WHO curriculum for training health-care providers.

Invisible cultural risks

Description



Brief critical analysis activity (15–20 min) aimed at identifying and questioning cultural practices and everyday messages that implicitly sustain or justify gender-based violence and harassment in the workplace. The activity does not seek to single out individuals, but to highlight how certain normalised expressions and attitudes hinder reporting and perpetuate organisational silence.

Objectives

- Identify phrases and messages that normalise or minimise gender- based violence.
- Analyse the organisational impact of these everyday discourses.
- Recognise how a culture of silence protects the aggressor rather than the victim.
- Foster a critical perspective on the micro-messages present in the workplace environment.
- Promote cultural changes that facilitate safe and trust-based environments.

Target audience

Staff members	Middle management	Senior management	Human resources, trade unions

Duration

15 minutes (standard version); optional: 25–30 minutes if conducted in subgroups and the discussion is expanded.

Materials

- Printed or projected list of common phrases.
- Board or flipchart to collect ideas.
- Cards or post-its for individual responses.
- (Virtual session) collaborative tool: Mentimeter, Padlet, Jamboard.

Process

1. Framing (2–3 min)
   - Introduce the central idea: "There are not only violent behaviours; there are also cultures that allow them."
2. Individual or group analysis (8–10 min)
   - Common phrases are presented and participants are asked to respond:
     - What message does this phrase really convey?
     - Whom does it protect and whom does it harm?
     - How does it impact the decision to report?
3. Plenary feedback (5–7 min)
   - Responses are collected and the effects are classified into three levels:
     - Silencing the victim
     - Protecting the aggressor
     - Shifting responsibility away from the organisation
4. Closing (2–3 min)
   - Final reflection on which messages should replace these expressions in order to build a safe organisational culture.

Practical examples

"It's better to discuss that in private" (YELLOW)

- **Implicit message:** The problem should be hidden and not addressed publicly.
- **Organisational impact:** Encourages the absence of witnesses, hinders transparency and isolates the affected person.
- **Associated risk:** Shifts responsibility onto the victim and deactivates formal mechanisms.
- **Safe alternative:** "Let's use the formal channel to address this with proper safeguards."

"Let's not make a fuss" (YELLOW → RED)

- **Implicit message:** The institution's reputation takes precedence over the person's well-being.
- **Organisational impact:** Fosters silence and discourages reporting.
- **Associated risk:** Normalisation and chronicity of harassment behaviours.
- **Safe alternative:** "What matters is resolving this fairly and safely, not concealing it."

"She's conflictive" (YELLOW)

- **Implicit message:** The person who raises the concern is discredited instead of analysing the issue.
- **Organisational impact:** Delegitimises victims and creates fear of speaking up.
- **Associated risk:** Stigmatisation and social retaliation.
- **Safe alternative:** "Let's listen to the facts before making judgments."

"It's not worth reporting" (RED)

- **Implicit message:** Reporting is useless and will only bring problems.
- **Organisational impact:** Reinforces impunity and discouragement.
- **Associated risk:** Complete blockage of support channels.
- **Safe alternative:** "Reporting is a right, and there are mechanisms in place to protect you."

"It's always been like this here" (YELLOW)

- **Implicit message:** Tradition justifies inappropriate behaviour.
- **Organisational impact:** Resistance to change and perpetuation of inequalities.
- **Associated risk:** Normalisation of sexism and harassment.
- **Safe alternative:** "Just because it has happened before does not make it acceptable."

"It's not that serious" (YELLOW → RED)

- **Implicit message:** The affected person's experience is minimised.
- **Organisational impact:** Emotional invalidation and discouragement from seeking help.
- **Safe alternative:** "If it made you uncomfortable, it matters and we need to address it."

"He has a bad temper" (YELLOW)

- **Implicit message:** The aggressor's behaviour is justified as a personality trait.
- **Organisational impact:** Abusive behaviours are tolerated.
- **Safe alternative:** "Temperament does not justify disrespect."

"It's a personal matter" (YELLOW)

- **Implicit message:** The organisation distances itself from responsibility.
- **Organisational impact:** Protocols are not activated.
- **Safe alternative:** "If it happens at work, it is a workplace matter."

"Let's not create problems" (RED)

- **Implicit message:** The complaint is framed as the problem, not the behaviour.
- **Organisational impact:** Culture of fear and silence.
- **Safe alternative:** "Addressing the problem is what prevents future conflicts."



Evidence of use

- United Nations Women - UN Women. New York (USA) 2019. What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment.
- European Institute fot Gender Equality - EIGE. n.a. Organisational culture and gender-based violence.

De-normalising the normalised

Description



Brief awareness-raising activity (10 min) aimed at questioning everyday phrases and practices that, while not explicitly violent, conceal and legitimise gender-based violence and harassment at work. Its purpose is to highlight how language and organisational culture can reinforce silence and tolerance towards inappropriate behaviours.

Objectives

- Identify mechanisms that normalise gender-based violence.
- Recognise expressions that minimise or justify harassment.
- Analyse the impact of these phrases on the workplace climate.
- Promote respectful and responsible communication alternatives.

Target audience

Staff members	Middle management	Senior management	Human resources, trade unions

Duration

10 minutes

Materials

- List of common phrases (printed or projected).
- Board or wall chart to collect ideas.
- (Optional) post-itsposits for individual contributions.

Process

1. Introduction (1–2 min)
   - The group is informed that many situations of harassment are sustained by seemingly harmless messages that justify or minimise them.
2. Critical analysis (6–7 min)
   - The proposed phrases are read aloud and participants are invited to reflect on three

questions:
- What message does this phrase really convey?
- How does it affect a person who wants to report?
- Whom does it protect and whom does it harm?

3. Closing (1–2 min)
   - Brief joint reflection on the responsibility to change language in order to build safe work environments.

Practical examples

"That's how we've always spoken here."
- **Implicit message:** Normalises sexism and blocks any attempt at change.

"That's just his sense of humour."
- **Implicit message:** Disguises offensive comments as acceptable jokes.

"Newcomers have to put up with it."
- **Implicit message:** Legitimises abuse based on hierarchy or seniority.

"It's not that serious."
- **Implicit message:** Minimises the real impact on the affected person.

"I'm sure he didn't mean it."
- **Implicit message:** Shifts responsibility away from the aggressor.

"It's always been this way."
- **Implicit message:** Presents inequality as something inevitable.

"Don't take it personally."
- **Implicit message:** Blames the person who feels uncomfortable instead of reviewing the behaviour.

"That happens everywhere."
- **Implicit message:** Normalises harassment as structural and unchangeable.

"Better not get involved."
- **Implicit message:** Reinforces the passivity of witnesses and colleagues.

"That's just his personality."
- **Implicit message:** Excuses aggressive behaviours as personal traits.



Evidence of use

- United Nations Women (UN Women) - 2026: Normalized no more: An evidence-based guide to measuring sexual harassment.
- United Nations Women (UN Women) - 2019: What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment.
- World Health Organisation (WHO) - n.a.: Mainstreaming gender in WHO's programmes and actions.

Second section

2.3 The Balint approach



2.3.1 Description

The Balint approach is a structured method focused on the relational dimension that emerges in complex situations occurring in professional practice. This approach, developed by the International Balint Federation, proposes guided spaces in which professionals analyse real experiences that may have generated difficulties or emotional impact. Its objective is not to technically resolve a case or conflict, but to understand what happens between the people involved in workplace situations and how these dynamics may influence the quality of professional intervention.

Within this method, the focus is placed on:
- The emotions that emerge in the person intervening.
- Hierarchical and power dynamics.
- Assumptions and automatic responses that may condition action.

In the healthcare sector, characterised by clearly defined hierarchical structures, dependence on evaluation and high workload pressure, this relational dimension is highly relevant in daily workplace interactions, in conflict resolution and, therefore, also in the management of GBVH-W.

2.3.2 Application of the Balint Approach in GBVH-W Activities

The specific characteristics of the healthcare sector described above, together with the particular sensitivity of GBVH-W as a topic for both facilitators and participants in the activities presented, fully justify the use of this type of approach.

Among the different aspects to be developed within the activities described in this section, the following examples stand out:

Reinforcing safe communication:
- In activities aimed at improving the first response to a disclosure, it facilitates:
- Identifying emotions that influence the response.
- Detecting tendencies to interrogate, minimise or exert pressure.
- Reviewing how hierarchy influences listening.
  It thus contributes to reducing the risk of unintentional revictimisation.

In case analysis, it allows the incorporation of questions such as:
- What power dynamics are operating?
- What role does the service culture play?
- What tensions does the person who must intervene experience?
  This level of analysis complements the identification of warning signs and procedural decision-making.

Support for the Activation of Protocols
Although the steps are clearly defined within protocols, their activation is often affected by factors such as fear of escalation, informal loyalties, etc. The Balint approach helps to review

these obstacles from a more comprehensive perspective.

Before the intervention:
- Review emotions and biases.
- Prepare for non-directive listening.

During the intervention:
- Process emotional impact.
- Identify relational learnings.
- Prevent professional burnout.

In contexts of specialised healthcare training, where evaluative dependency is structural, this dimension is particularly relevant.

2.3.3 Requirements for the Implementation of the Balint Approach in Healthcare Centres

The implementation of Balint groups in healthcare centres requires at least one person accredited as a group leader by a society affiliated with the International Balint Federation.

This accreditation allows the facilitation of groups in accordance with recognised methodological standards, but does not imply automatic institutional affiliation nor the authorised use of official designations without permission.

For proper integration, it is recommended to ensure:
- Strict confidentiality.
- Voluntary participation.
- Separation from disciplinary procedures.
- Absence of hierarchical evaluation within the group.

The Balint approach must not be used as a mechanism for investigating facts nor as a space for conducting disciplinary proceedings.

Third section

2.4 Complementary materials



2.4.1 Training guides

This section compiles various training guides developed by entities of recognised prestige in the management of GBVH-W. These guides include different educational modules, development activities and support tools for the delivery of seminars and training sessions at different levels, both in terms of depth and thematic focus.

How to prevent and address violence and harassment at work: A training course for enterprises

Author	Year of publication	Scope of application	Language
International Labour Organization (ILO).	2024	Harassment at work	English, Italian, and Spanish

Objective of the resources

Provides companies with the practical tools, skills and knowledge necessary to effectively address violence and harassment at work. It is designed for Employers' Organisations and Businesses to use as a training course or capacity-building service for their workforce.

Main content

Six-module training manual including activities, videos and additional resources in each module. Content is downloadable from the website.

Link

https://www.ilo.org/publications/how-prevent-and-address-violence-and-harassment-work-training-course



UNDP Senior Management Training: Learning together – Prevention of Sexual Misconduct

Author	Year of publication	Scope of application	Language
UNDP - United Nations Development Programme	2022	Violence and harassment at work	English, Italian, and Spanish

Objective of the resources

A learning session designed for senior management as a reminder of their responsibilities regarding PSEAH (Protection from Sexual Exploitation, Abuse and Harassment). Within 1.5 hours, it aims to encourage senior leaders to reflect on their behaviour, power dynamics and to set the appropriate tone on this issue.

Main content

Defines and helps detect inappropriate sexual conduct, clarifies acceptable and unacceptable behaviours, fosters empathy towards victims, and outlines roles, responsibilities and possible actions. It seeks to clarify how senior leaders can contribute to ending inappropriate conduct in the organisations.

Link

https://shknowledgehub.unwomen.org/en/resources/undp-senior-management-training-learning-together-prevention-sexual-misconduct

Facilitators Guide: A session on values, attitudes, and organizational culture in relation to prevention of sexual misconduct (sexual exploitation and sexual harassment)

Author	Year of publication	Scope of application	Language
IASC - Inter-Agency Standing Committ and CEB. UN System Chief Executive Board for Coordination	2021	Harassment at work	English

Objective of the resources

Facilitator's guide for a two-hour session focused on values, attitudes and organisational culture in relation to the prevention of inappropriate sexual conduct.

The session is designed to create a space for reflection on the underlying causes and behaviours that enable inappropriate sexual conduct, including power imbalances and inequality. It also lays the groundwork for defining commitments and follow-up actions aimed at organisational cultural change, with the goal of creating work environments based on respect, inclusion and accountability, where inappropriate sexual conduct does not occur and, if it does, is addressed appropriately and promptly.

Main content

The guide outlines the methodology and divides the session into six steps.

Link

https://shknowledgehub.unwomen.org/en/resources/facilitators-guide-session-organisational-values-attitudes-and-culture

Prevention of sexual harassment and abuse by United Nations Personnel: Working harmoniously

Author	Year of publication	Scope of application	Language
UNDP - United Nations Development Programme	-	Prevention of sexual abuse and harassment	English

Objective of the resources

Course aimed at United Nations staff. Its objective is to ensure that personnel understand their role in creating a harmonious work environment. For managers and supervisors, it additionally addresses what to do in the event of inappropriate or prohibited conduct in the workplace, and what steps to take to restore a harmonious work environment.

Main content

The training consists of four online lessons including videos and activities through which participants can progressively work through the content.

Link

https://elearning.un.org/CONT/GEN/CS/Working_together_Harmoniously_V3/scormcontent/

Saying no to sexual misconduct

Author	Year of publication	Scope of application	Language
IASC - Inter-Agency Standing Committ	2020	Prevention and action against sexual abuse and harassment	English, Arabic, Bengali, French, Polish, Portuguese, Russian, Spanish and Ukrainian

Objective of the resources

An innovative and interactive learning package aimed at raising awareness among IASC-associated personnel and ensuring they have the skills and tools necessary to define, detect and respond to inappropriate sexual conduct.

Main content

Training that uses case studies, testimonies, group discussions, creative team activities and role-plays, videos and reflective questions to promote dialogue and learning. The learning package includes: training sessions, activities, facilitator notes, two videos, and online resources for course facilitators.

Link

https://interagencystandingcommittee.org/iasc-learning-package- protection-sexual-misconduct-un-partner-organizations

Victims´ Rights: Training Module

Author	Year of publication	Scope of application	Language
UN - United Nations	2022	Prevention and action against sexual abuse and harassment	English

Objective of the resources

Intended for personnel working within the United Nations. It aims to prevent and respond to harassment, sexual exploitation and abuse as a shared responsibility, not limited to a small group of specialists. Every staff member must know how to respond in accordance with a victim- centred approach as soon as they become aware of a complaint of inappropriate sexual conduct, regardless of whether they provide direct assistance.

Main content

Includes materials for the facilitator (PowerPoint presentation, PDF version, notes, and a case study with key questions and answers) and for participants (case study and leaflet).

Link

https://www.un.org/en/victims-rights-first/training-module

Violence and harassment in the world of work: Training Guide for Trade Union on ILO convention 190

Author	Year of publication	Scope of application	Language
UNI - Global Union	-	Violence and harassment at work	English

Objective of the resources

To train and educate UNI members on what constitutes violence and harassment at work and on their rights. It explains the scope and importance of ILO Convention No. 190 and Recommendation R206. It encourages trade unions to use these instruments and integrate them into collective bargaining agendas and agreements.

Main content

The guide includes five units with activities related to the definition of key concepts and principles contained in and used by Convention 190 and Recommendation 206. It also provides resource sheets for workshops, conferences and activities; activity sheets for face-to-face or online delivery; and additional resources to expand the available tools.

Link

https://en.uni-iwd.org/descargas/EOD%20ILO%20C190/EOD%20ILO%20C190_EN.pdf

Training Handbook to prevent and handle sexual harassment at work

Author	Year of publication	Scope of application	Language
Gender Five Plus y Universidad Panteion	2020	Preventing and avoiding sexual harassment at work	English, Bulgarian, German, Greek and Spanish

Objective of the resources

European toolkit developed within the ASTRAPI project for the effective implementation of policies to prevent and address sexual harassment in the world of work. The manual is conceived as a practical tool that operationalises the ASTRAPI toolkit, outlining a transformative strategy to combat sexual harassment in the workplace while providing substantial theoretical information as well as examples of policies.

The manual aims to support trainers in designing training sessions that enable their audiences to take action within their specific contexts.

Main content

The guide includes five units with several activities per module, covering: an introductory framework on what constitutes sexual harassment; addressing gender inequalities; comprehensive prevention activities; workplace policies, procedures and practices; and effective victim-centred reporting procedures.

Link

https://www.un.org/en/victims-rights-first/training-module

Comisiónes Obreras: Harassment Observatory

Author	Year of publication	Scope of application	Language
CCOO - Comisiones Obreras	2023	Sexual harassment and gender-based harassment	Spanish

Objective of the resources

Provides a training pathway on sexual harassment and harassment based on sex that workplace organisations can replicate.

Main content

Three training modules: 1. Clarifying concepts: workplace harassment, sexual harassment and harassment based on sex. 2. Legal framework on sexual harassment and harassment based on sex. 3. Protocols for the prevention and handling of complaints of sexual harassment and harassment based on sex.

Link

https://observatorioacoso.ccoo.es/Vamos_a_contarlo/Formacion

2.4.2 Practical guidelines and protocols

Violence and harassment at work: a practical guide for employers

Author	Year of publication	Scope of application	Language
International Labour Organization (ILO)	2022	Violence and Harassment at Work	English, Arabic, French, Portuguese and Spanish

Objective of the resources

Provides companies with the general principles for preventing and managing violence and harassment at work, with reference to ILO Convention 190 and Recommendation 206 (2019).

Main content

Includes definitions related to violence and harassment in the world of work, common examples, legal framework and employers' responsibilities, as well as guidance on how to prevent and respond to violence and harassment, including the development and implementation of company-level policies, risk management and good practices.

Link

https://www.ilo.org/publications/violence-and-harassment-work-practical-guide-employers

UNDP Senior Management Training: Learning together – Prevention of Sexual Misconduct

Author	Year of publication	Scope of application	Language
European Institute for Gender Equality	2020	Sexism	English, German, French, Italian and Spanish

Objective of the resources

The aim of this handbook is to help organisations understand the nature of sexism in the workplace and to provide managers, supervisors and staff with the tools needed to combat it. It focuses on informal mechanisms to foster cultural change. The handbook also addresses ways of dealing with sexual harassment.

Main content

Includes materials for the facilitator (PowerPoint presentation, PDF version, notes, and a case study with key questions and answers) and for participants (case study and leaflet).

Link

https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/sexism-at-work-handbook?back=&language_content_entity=en

Harassment in the workplace: A guide for managers

Author	Year of publication	Scope of application	Language
EC - European Commission	-	Harassment	English

Objective of the resources

The document aims to help managers identify harassment and guide them through the available services to find a solution.

Main content

The document begins with definitions of psychological and sexual harassment and provides a series of examples, followed by a clarification of the manager's role.

Link

https://unsceb.org/sites/default/files/imported_files/guide-for-managers-harssment-at-work-en.pdf

Words Matter: Supporting Gender Equality Through Language and Communication

Author	Year of publication	Scope of application	Language
EIGE	-	Non-sexist communication	English

Objective of the resources

To provide practical guidance for the use of inclusive and intersectional communication.

Main content

Each section of the guide includes questions and practices to stimulate reflection. These include self-reflection exercises to understand where biases may lie, as well as a plan to create inclusive messages and guiding principles for developing inclusive written, oral and visual communication.

Link

https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/words-matter



Fourth section

2.5 The BRAVE-WOW Platform



As a result of the implementation of the BRAVE-WOW project, carried out between 2025 and 2027, a wide range of resources and materials have been developed and made available to the public. These include practical tools, technical documents, training activities and various infographics specifically designed to support capacity-building processes. All these materials can be highly useful and relevant for the organisation and delivery of workshops, conferences and seminars related to GBVH-W, both in the healthcare sector and in any other professional or workplace context.

The content and documents produced within the framework of the project have been developed by a multidisciplinary panel of European experts from different countries, namely Slovenia, Spain, Italy and Portugal. This team has worked in a coordinated manner with the aim of adapting the resources to the needs and specific characteristics of each national context. To this end, a comprehensive study was conducted based on the application of the GBVW_Q questionnaire, an instrument specifically designed within the project itself, as well as on the organisation of Focus Groups composed of interdisciplinary specialists and leading professionals in the field of GBVH-W, primarily from the healthcare and hospital sectors.

All the documents produced are available in the local language of the country in which they were developed and, additionally, include at least one English version. In this way, their accessibility and international dissemination are ensured, facilitating their use by professionals, institutions and organisations interested in addressing workplace violence and harassment from a preventive and training-oriented perspective.

In order to guarantee the sustainability and long-term impact of the results achieved, it has been established that both the project's digital platform and all the materials and resources hosted on it will remain available for a minimum period of ten years following the official conclusion of the project. This means that public access to the content will be ensured at least until 2037, thereby promoting its continued use and integration into future training initiatives.

The official web address to access the BRAVE-WOW platform is: https://bravewow.eu/



3. PRACTICAL GUIDE TO THE EUROPEAN LEGAL FRAMEWORK ON GENDER-BASED VIOLENCE AND HARASSMENT: EU DIRECTIVES AND REGULATIONS AND NATIONAL LEGISLATION

3.1 Purpose and Scope

This chapter aims to provide a general and structured overview of the legislative framework addressing gender-based violence and harassment in the workplace. In line with the overall approach of this document, the section focuses specifically on the world of work, with particular attention to the health sector where workplace violence has been widely reported as highly prevalent and often underreported. The scope of this chapter is defined through three key dimensions:

- **Thematic scope:** This document focuses on violence in the workplace and, within it, specifically on gender-based violence and harassment. International regulatory frameworks have been analysed together with European and national legislation. Particular attention is also given to digital tools and Artificial Intelligence (AI), both as potential support mechanisms and as emerging vectors through which violence and harassment may occur.
- **Geographical scope:** Although this document analyses international regulatory frameworks and European legislation, the main geographical focus is Europe and, more specifically, nine European countries: Germany, Slovenia, Spain, Finland, France, Italy, the Netherlands, Portugal and Sweden.
- **Methodological scope:** This analysis has a temporal limit of October 2025, which corresponds to the moment when the legislative and bibliographic review was conducted. The review was carried out through the identification of relevant regulations using legal databases and the consultation of official institutional portals.

The information presented in this chapter is discussed in greater detail in the article “Gender-Based Violence and Harassment in the World of Work: An Analysis of Prevalence and European Legal Frameworks,” published in Open Research Europe, which, as of 20 March 2026, remains under peer review.

3.2 International Framework and European Legislation

International Framework

International Labour Organization (ILO): Convention No. 190 (2019) and Recommendation No. 206 (2019)

Convention No. 190 recognises the right to a world of work free from violence and harassment and requires an inclusive, integrated and gender-sensitive approach. It incorporates prevention within occupational safety and health systems and emphasises consultation with workers, training measures, remediation mechanisms and strengthened enforcement through labour inspection. Recommendation No. 206 complements Convention No. 190 by providing practical guidance on prevention, awareness raising and victim support.

ILO Convention No. 111 (1958)

ILO Convention No. 111 concerns discrimination in employment and occupation.

United Nations: CEDAW (1979) and General Recommendations No. 19 and No. 35 (2017)

The Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW) establishes the obligation of States to eliminate discrimination against women in all areas. Its General Recommendations No. 19 and, especially, No. 35 (2017) establish that gender-based violence against women is a form of discrimination and a violation of human rights.

European Legislation

Istanbul Convention (2011)

Provides a comprehensive framework for the prevention, protection and prosecution of violence against women and domestic violence and includes a specific mandate to address sexual harassment (Art. 40).

Framework Directive

OSH/OHS Framework Directive 89/391/EEC (1989)

Requires employers to prevent occupational risks through risk assessment, information, training and the participation of workers. Gender-based violence and harassment are framed as psychosocial risks.

Directives on violence against women and domestic violence

Directive 2024/1385 (2024)

This directive is presented as a foundational instrument to prevent and combat violence against women, including cyber harassment, thereby expanding European standards. Although the main focus is on women and girls, the term victim is formulated in a way that allows for a broader

interpretation. Other directives to be considered include Directive 2006/54/EC and Directive 2004/113/EC.

Complementary European instruments in the field of work

European Framework Agreement on Harassment and Violence at Work (2007)

This agreement constitutes a key European tool defining harassment and violence and establishing the responsibility of employers to develop, review and monitor policies. It establishes complaint and investigation procedures and support mechanisms for victims, and recognises that perpetrators may be internal actors or third parties.

ISO 45003:2021

Operational guidance for integrating psychological health and safety within occupational risk prevention systems. This ISO standard aligns with the preventive approach established by Convention No. 190.

Instruments and legislation on digital tools and Artificial Intelligence

Although it has been demonstrated that the increase in digitalisation and remote work grows in parallel with gender-based violence and harassment in the workplace, existing European legislation addresses these aspects mainly through interpretative extensions rather than through legislation specifically designed for this purpose.

DSA – Regulation (EU) 2022/2065: obligations for intermediaries and platforms regarding the detection and removal of illegal content, including content that constitutes gender-based violence and harassment.

GDPR – Regulation (EU) 2016/679: protection of personal data, with particular relevance for the privacy of victims and the processing of sensitive data, including in AI-related contexts.

AI Act – Regulation (EU) 2024/1689: requirements for high-risk systems aimed at minimising bias and discrimination and prohibiting practices that exploit vulnerabilities. The regulation also highlights existing gaps, such as the lack of gender impact assessments, which may affect harm prevention.

Council of Europe complements and recommendations: Framework Convention on Artificial Intelligence and Human Rights (2024) and GREVIO Recommendation on the digital dimension (2021), among other referenced guidelines.

3.3 European Legislations: Comparative Summary

This chapter summarises different national legislations within the framework of the European Union. To facilitate understanding, the chapter distinguishes two main approaches to their development: legislation based on an equality-centred model or legislation based on an occupational safety and health centred model (OSH-centred model).

In addition, to facilitate comparative analysis, this study describes key aspects of each legislative framework based on **nine key elements**, which are defined below:

1. **Prohibitions and definitions (sexual / moral / bullying / violence):**
   Defines which behaviours are prohibited in the workplace and how they are legally conceptualised and described.

2. **Employer obligations (prevention, due diligence, measures):**
   Includes the set of duties imposed on employers to prevent and address harassment and violence, including prevention obligations, due diligence and the adoption of organisational measures. It defines what is expected from employers before, during and after an incident (prevent, act, correct, protect and remedy).

3. **Psychosocial risks and assessment (mandatory, methodology, plan):**
   Defines the risk management approach applied to harassment and violence as part of psychosocial risks. It includes whether there is an obligation to identify, assess and prevent these risks, whether methodologies or assessment tools are provided and whether an action plan with preventive measures and monitoring is required.

4. **Internal protocols (code of conduct, channels, mediation, committee):**
   Describes the internal organisational instruments used to prevent, detect and manage cases, including codes of conduct, action protocols, reporting channels (including confidential ones), investigation procedures, support resources and resolution mechanisms such as mediation or specialised committees.

5. **Protection against retaliation (scope, nullity of dismissal, duration):**
   Defines the protection guarantees for victims, complainants and witnesses against retaliation resulting from reporting, cooperating or rejecting harassment or violence. It includes the types of prohibited acts (dismissal, sanctions, discrimination) and the scope of protection.

6. **Sanctions and legal avenues (labour/civil/criminal; compensation; types of harm):**
   Outlines the legal consequences associated with prohibited conduct and with failures in preventive obligations. It includes labour or administrative, civil and criminal avenues, types of sanctions, access to compensation or damages and recognition of different types of harm (material, moral and psychological).

7. **Supervisory authorities (inspection, equality bodies, courts):**
   Identifies who supervises and enforces the legal framework, including labour inspections and occupational safety authorities, equality and non-discrimination bodies and the role of

courts and case law. It describes functions such as oversight, complaint handling, issuance of guidance, investigation and sanctions.

8. **Emerging risks (digital environments, telework, specific groups):**
   Section dedicated to how the framework responds to new forms and contexts of harassment and violence, including digital environments, cyber harassment, telework and situations or groups requiring specific protection. It includes regulatory and organisational adaptation to technological, organisational and social changes.

9. **International alignment (Directive 89/391, ILO C190, others):**
   Section that assesses the level of coherence and alignment of national or organisational frameworks with international and EU standards, such as European directives, international conventions and regional frameworks. It includes references to transposition, ratification, incorporation of principles and institutional adjustments required to comply with these standards.



3.4 National Legislations: OSH-centred and Equality-centred Models

3.4.1 Legislation based on an OSH-centred model

This approach treats violence and harassment as occupational risks, particularly psychosocial risks, which must be managed in the same way as any other health and safety risk.

What does this implies in practice:

- **For the employer:** Assess risks, implement preventive measures, provide training and act or investigate when there are indications or complaints.
- **Typical tools:** Psychosocial risk assessments, action plans, operational protocols, documentation and corrective measures.
- **How it is enforced:** It usually falls primarily under labour inspection and occupational safety and health authorities, with a focus on preventive and corrective compliance, sometimes including administrative sanctions.
- **Advantage:** It generates highly operational and preventive measures integrated into daily management, which is particularly useful in sectors such as healthcare.
- **Risk:** It may blur the discrimination and equality dimension if it is addressed only as a psychosocial risk or fail to adequately capture power and gender dynamics.

3.4.1.1 Countries whose legislation follows this model



Portugal

Applicable legislation: Constitution + Labour Code + Penal Code + Law 73/2017 (code of conduct and disciplinary framework) + Law 102/2009 (OSH, psychosocial risks) + PAPVSS (specific plan for violence in the health sector).

Prohibitions and definitions: The Labour Code explicitly prohibits workplace harassment, considered a serious offence with compensation and disciplinary sanctions.

Employer obligations: Duty of prevention. Companies with seven or more workers must adopt a code of conduct and activate disciplinary procedures when complaints or suspicions arise.

Psychosocial risks and assessment: The occupational safety and health framework transposes Directive 89/391 and includes the prevention of psychosocial risks and worker participation.

Internal protocols: Mandatory codes of conduct for organisations with seven or more workers and disciplinary procedures. A specific plan also exists in the health sector (PAPVSS).

Protection against retaliation: Protects complainants and witnesses by prohibiting disciplinary retaliation for up to one year after a complaint is made, unless proven otherwise.

Sanctions and legal avenues: Certain forms of sexual harassment are criminalised (Penal Code, Art. 170: imprisonment or fine) in addition to labour liability, including compensation and disciplinary measures.

Supervisory authorities: CITE and ACT oversee compliance and complaints. ACT also serves as the national focal point for EU-OSHA.

Emerging risks: Recent laws strengthen mental health protection, whistleblower safeguards and employer responsibility for psychosocial harassment, including digital and telework risks.

International alignment (EU/ILO C190): Portugal has ratified ILO Convention 190 (Presidential Decree 12/2024). The PAPVSS plan aligns with international conventions.



Slovenia

Applicable legislation: Employment Relationships Act (ZDR-1) + Health and Safety at Work Act (ZVZD-1) + Protection Against Discrimination Act + Criminal Code.

Prohibitions and definitions: ZDR-1 prohibits harassment and requires the prevention and remediation of abuse and mobbing. It defines harassment as unwanted conduct that violates dignity or creates a hostile environment, and bullying as repeated or systematic actions.

Employer obligations: Employers must prevent, address and remedy harassment and violence by implementing measures, managing complaints and providing support.

Psychosocial risks and assessment: OSH legislation requires the prevention and management of violence, mobbing, harassment and other psychosocial risks, including preventive measures and worker participation.

Internal protocols: Protective measures, complaint management procedures, victim support and the involvement of workers' representatives are required under the ZVZD-1.

Protection against retaliation: The text does not detail a specific anti-retaliation regime, although it emphasises a comprehensive protection approach.

Sanctions and legal avenues: The Criminal Code sanctions harassment and mobbing, including imprisonment or fines for conduct involving humiliation or intimidation.

Authorities and enforcement: The Labour Inspectorate is responsible for enforcement. The text notes challenges in coverage for small and medium-sized enterprises and recognises resource limitations.

Emerging risks: Integrated measures exist for victims of domestic violence, including paid leave and reduced working hours since November 2023, as part of social and labour protection.

International alignment (EU/ILO C190): Slovenia has ratified the Istanbul Convention and integrates violence prevention within broader social policy frameworks.

3.4.2 Legislation based on the Equality-centred model

This approach understands violence and harassment, particularly sexual harassment, as a form of discrimination and a violation of rights.

What this implies in practice:

- **For the employer:** Prevent and address discrimination and harassment, establish complaint procedures, ensure effective equality and provide remedies for harm.
- **Typical tools:** Equality policies, codes of conduct, reporting channels, internal investigations with procedural guarantees, disciplinary measures, remedies or compensation and support for victims.
- **How it is enforced:** Greater involvement of courts and equality bodies or ombuds institutions, with a focus on rights protection, remedies and sanctions through civil or administrative procedures and sometimes criminal law.
- **Advantage:** Provides a strong rights-based framework and protection mechanisms, particularly useful for cases of sexual harassment and gender-based violence and harassment and for addressing retaliation.
- **Risk:** It may become more legalistic and focused on individual cases and less integrated into everyday preventive management if it is not well connected with occupational risk prevention systems.

3.4.1.2 Countries whose legislation follows this model:



Finland

Applicable legislation: Occupational Safety and Health Act 738/2002 (obligation to prevent harassment and mistreatment) + Equality Act 1325/2014 (prohibition of discrimination and harassment based on gender and other grounds).

Prohibitions and definitions: The OSH Act requires the prevention of harassment, repeated offensive conduct, intimidation, sexual harassment, exclusion, abuse of authority and gender-based harassment threatening health or safety. The Equality Act prohibits discrimination and harassment.

Employer obligations: Employers must prevent harassment, conduct prompt investigations, implement corrective measures and ensure a safe working environment.

Psychosocial risks (OSH): Strong framework focused on psychological wellbeing, including cooperation with occupational health services to identify and mitigate psychosocial risks.

Internal protocols and mechanisms: Investigation procedures and corrective actions supported by occupational health services. Mediation is recommended as a conflict resolution tool.

Protection against retaliation: Reinforced protection and procedural fairness are recognised

under the equality framework, although no specific mechanism is detailed.

Sanctions and legal avenues: Focus on OSH obligations and supervision by authorities and courts. Serious cases may be referred to judicial proceedings.

Supervisory authorities: Inspections are carried out by the regional OSH authority, with responsibilities being transferred to a new supervisory agency. The Non-Discrimination Ombudsman and courts complement enforcement.

Emerging risks: Violence prevention and the management of threatening situations are integrated into OSH competencies. Violence against nurses is also addressed in educational curricula.

International alignment (EU/ILO C190): Alignment with Directive 89/391 and ratification of ILO Convention 190.



France

Applicable legislation: Labour Code (moral and sexual harassment) + Penal Code (criminal offences) + reforms on working conditions and public health strengthening psychosocial risk management.

Prohibitions and definitions: The Labour Code prohibits moral and sexual harassment. Moral harassment refers to repeated degrading acts, while sexual harassment includes repeated conduct and pressure.

Employer obligations: Employers are legally required to take all necessary preventive measures and to protect victims.

Psychosocial risks (OSH): The 2021 reform strengthened obligations to assess and manage psychosocial risks and reinforced prevention through social dialogue.

Internal protocols and mechanisms: Mediation is possible. In organisations with more than 50 workers, a health, safety and working conditions committee can propose measures. Occupational health services provide preventive guidance.

Protection against retaliation: Sanctions, dismissal or discrimination against those who suffer, reject or report harassment are prohibited. In such cases, dismissal is considered null.

Sanctions and legal avenues: The Penal Code criminalises sexual and moral harassment with imprisonment or fines. Since 2025, institutional moral harassment is also recognised as punishable.

Supervisory authorities: Enforcement involves employer obligations and internal committees and services. Case law from the Supreme Court in 2025 highlights corporate and leadership responsibility for harmful policies.

Emerging risks: Proposals include extending responsibility within supply chains and strengthening workplace protection for survivors of domestic violence.

International alignment (EU/ILO C190): Legislative initiatives aim to ratify ILO Convention 190 and reinforce protections.



Germany

Applicable legislation: AGG (General Equal Treatment Act, 2006) + OSH Act (ArbSchG) + BGB (Civil Code) + GG (Constitution, human dignity) + criminal provisions for certain acts (StGB).

Prohibitions and definitions: Workplace harassment, including sexual harassment, is treated as discrimination under the AGG, covering sexual harassment, mobbing and retaliation.

Employer obligations: Employers must take necessary measures such as policies, training and prompt investigation, and protect workers from discrimination by colleagues or third parties.

Psychosocial risks (OSH): The OSH Act requires protection against psychological stress and harassment as part of the employer's duty of care.

Internal protocols and mechanisms: Increasing use of codes of conduct, confidential reporting channels, training and internal investigation of incidents.

Protection against retaliation: Workers cannot be penalised for filing complaints. If the employer fails to act, the worker may refuse to work under the AGG.

Sanctions and legal avenues: Liability and compensation under the AGG, civil claims for damages under the Civil Code with higher evidentiary requirements, and criminal offences for physical sexual harassment (StGB §184i).

Authorities and enforcement: Enforcement relies mainly on legal duties and judicial protection. Case law has evolved, with the Federal Labour Court in 2025 expanding compensation for non-material and psychological damages.

Emerging risks: No specific digital measures are detailed, although recognition of psychological damages has expanded.

International alignment (EU/ILO C190): Alignment with European standards is indicated, although ratification of ILO Convention 190 is not mentioned.



Italy

Applicable legislation: Code of Equal Opportunities (Legislative Decree 198/2006) + Consolidated Safety Act (Legislative Decree 81/2008) + Art. 2087 of the Civil Code (duty to protect physical and moral integrity) + INAIL guidelines and methodologies + PSEAH Code (organisational guidance).

Prohibitions and definitions: Sexual harassment is treated as discrimination under the Equal Opportunities Code, and claims related to mobbing or harassment can be pursued through the duty to protect moral integrity.

Employer obligations: Employers have the duty to protect the physical and moral integrity of workers under the Civil Code and to implement preventive measures.

Psychosocial risks (OSH): Risk assessment, including psychosocial risks, is mandatory under Legislative Decree 81/2008.

Internal protocols and mechanisms: Organisational guidance is provided through the PSEAH Code to prevent harassment, intimidation and sexual exploitation.

Protection against retaliation: Judicial protections include a reduced burden of proof and safeguards against retaliatory dismissal.

Sanctions and legal avenues: Civil and labour procedures allow claims related to mobbing or harassment and access to compensation, with emphasis on judicial protection.

Authorities and enforcement: INAIL provides methodologies for assessing psychosocial risks.

Emerging risks: No specific digital measures are detailed, although the framework emphasises prevention and protection of dignity.

International alignment (EU/ILO C190): Ongoing debate exists regarding ratification of ILO Convention 190 and strengthening protections.



Netherlands

Applicable legislation: Working Conditions Act (Arbowet) + Working Conditions Decree + Dutch Civil Code (Book 7, duty of care) + Equality Act, with a forthcoming legal requirement for a code of conduct on inappropriate behaviour.

Prohibitions and definitions: The OSH framework covers psychosocial pressure related to sexual harassment, aggression or violence, bullying and excessive workload. Equality laws prohibit discrimination and harassment on multiple grounds.

Employer obligations: Employers must assess risks, implement preventive measures and ensure a safe psychosocial environment, including action plans to limit psychosocial workload.

Psychosocial risks (OSH): The Arbowet requires the management of psychosocial workload, with the decree detailing employer duties and support measures.

Internal protocols and mechanisms: Organisations are encouraged to appoint a confidential adviser. From July 2026, companies with ten or more workers must adopt a written code of conduct and internal complaint mechanisms.

Protection against retaliation: Equality laws protect individuals who report in good faith from retaliation.

Sanctions and legal avenues: Under the Civil Code duty of care, employers may be liable for damages if reasonable preventive measures are lacking, alongside possible administrative measures or fines.

Authorities and enforcement: The Netherlands Labour Authority supervises inspections and risk audits and can impose corrective measures or fines. The Netherlands Institute for Human Rights may also issue opinions.

Emerging risks: No specific digital measures are detailed, although recognition of psychological damages has expanded.

International alignment (EU/ILO C190): Alignment with European standards is indicated, although ratification of ILO Convention 190 is not mentioned.



Spain

Applicable legislation: Workers' Statute (RDL 2/2015, dignity and protection against harassment) + Occupational Risk Prevention Act 31/1995 (psychosocial risks) + Organic Law 3/2007 (equality and sexual or GBV-H) + Penal Code (LO 10/1995) + RD 901/2020 and 902/2020 (equality plans and mechanisms) + Organic Law 10/2022 on sexual freedom + Law 15/2022 on equal treatment and non- discrimination + RD 1026/2024 (LGBTI protection) and references addressing digital harassment.

Prohibitions and definitions: The legal framework guarantees dignity and protection against harassment based on sex or gender and also includes criminal sanctions.

Employer obligations: Employers have a proactive duty to prevent harassment and implement preventive measures.

Psychosocial risks (OSH): The Occupational Risk Prevention Act requires the assessment and prevention of psychosocial risks, transposing Directive 89/391.

Internal protocols and mechanisms: Equality Plans are mandatory for organisations with 50 or more employees, together with prevention protocols and complaint procedures for companies of any size.

Protection against retaliation: Protection derives from the general protective framework and judicial safeguards, although no specific time period is indicated.

Sanctions and legal avenues: Non-compliance constitutes a serious infringement with fines and criminal penalties.

Authorities and enforcement: Labour inspection is strengthened to supervise compliance and enforce obligations.

Emerging risks: Digital harassment and cyberbullying (Law 15/2022) and protections for LGBT workers (RD 1026/2024).

International alignment (EU/ILO C190): Strong alignment with European directives. Spain has ratified ILO Convention 190 through the instrument of accession on eliminating violence and harassment in the world of work (BOE).



Sweden

Applicable legislation: Discrimination Act (SFS 2008:567) + Work Environment Act (SFS 1977:1160) + Criminal Code (SFS 1962:700) + OSH regulations and guidance on psychosocial risks (e.g., AFS 2023:2) and specific provisions on violence, threats and victimisation.

Prohibitions and definitions: The Discrimination Act prohibits discrimination, harassment and sexual harassment, including on grounds such as gender identity or expression. Regulations also define bullying, victimisation and unhealthy workload.

Employer obligations: Employers must take active measures to prevent harassment, investigate complaints, implement corrective actions and prevent recurrence, while maintaining a clear zero- tolerance approach.

Psychosocial risks (OSH): The Work Environment Act requires a safe workplace. AFS 2023:2 and related regulations address organisational and social conditions, including workload, resources and harassment prevention.

Internal protocols and mechanisms: Mandatory procedures for handling abusive conduct define complaint channels, information management and support for victims. Incidents involving violence or threats must also be documented and investigated.

Protection against retaliation: The Discrimination Act requires protection against retaliation, although specific time limits are not detailed.

Sanctions and legal avenues: Sexual harassment may entail criminal liability under the Criminal Code, alongside enforceable OSH obligations.

Authorities and enforcement: The Swedish Work Environment Authority supervises compliance and enforcement through regulations and guidance.

Emerging risks: The #MeToo movement increased awareness and reporting, reflecting evolving social and legal dynamics.

International alignment (EU/ILO C190): The framework is described as aligned with European standards, although ratification of ILO Convention 190 is not indicated.



3.4.3 Summary table of key aspects of the legislation analysed

Country	Employer obligations	Complaint	Anti-retaliation system	Penalties	Digital Dimension	Third parties Dimension (i)
Finland	Prevent harassment/ violence; Conduct prompt and impartial investigations when evidence of such behaviour is found; Implement corrective measures and follow up.	OSH/PRL channels + Equality tribunal.	Protection in frameworks OSH/ equality (no operational details in the document).	No amounts specified; corrective/ administrative approach in terms of occupational health and safety.	Not indicated.	(Red)
France	Duty of prevention; Detect and act on harassment; Adjust organisation and management to prevent "institutional moral harassment".	Internal and/ or mediation + labour/judicial channels (and criminal in serious cases).	Prohibition of retaliation; related dismissal may be null and void (mentioned).	Criminal penalties (imprisonment/ fines) for harassment; in addition, employment consequences (mentioned).	Allusion (surveillance), no block.	(Red)
Denmark	Take preventive measures; Fulfil the duty of care; Respond to compaints with proportionate measures.	Internal + labour tribunals (and civil/ criminal tribunals, depending on the case).	No sanctions for complaining; includes safeguards for whistleblowers (mentioned).	Compensation/ damages and criminal penalties in certain cases.	Not indicated.	(Green)
Italy	Protect physical and moral integrity; Integrate violence/harassment into risk assessment; Apply prevention and corrective measures.	Mainly through the courts + support from the Equality Councilor.	Judicial protection (mentioned) and evidentiary facilities in certain cases.	Redress via damages/ compensation (no amounts specified).	Not indicated.	(Red)
Netherlands	Treat psychosocial preassure as a risk; Establish a confidential structure; Prepare/ implemente a code of conduct (July 2026) for undesirable behaviour.	Internal (confidencial) + Institute for Human Rights (discrimination).	Protection for good faith reports (mentioned without detail).	Administrative fines and possible civil liability for duty of care.	Reference via code, no cyber.	(Red)
Portugal	Code of conduct (>7 employees) and disciplinary procedure in case of suspicion; Integrate violence/ harassment into occupational risk prevention; apply preventive and control measures.	Internal (disciplinary) + ACT/CITE.	Anti-retaliation "shield" for whistleblowers/ witnesses for up to 1 year (according to the text).	Criminal penalties for sexual harassment + sanctions/ compensation in other cases (mentioned).	Explicit (teleworking/ digital).	(Red)

Country	Employer obligations	Complaint	Anti-retaliation system	Penalties	Digital Dimension	Third parties Dimension (i)
Slovenia	Prevent and manage psychosocial risks; establish complaint procedures; protect and support victim's; envolve worker representation in prevention.	Internal + inspection/ competente authorities.	No specific article is detailed; broad protections are described in general terms.	Criminal imprisonment or fine (mentioned in the document).	Not indicated.	(Red)
Spain	Integrate prevention into occupational risk prevention (psychosocial) and equality; Equality plans (>50 employees); Enable complaint and investigation channels/ procedures; training and corrective measures.	Internal (protocols) + whistleblowing (mention) + inspection/ judicial/ criminal.	Reference to whistleblowing systems and sanctions framework (no details).	Fines (administrative) and criminal penalties in serious cases (mentioned).	Mention: emerging cyberbullying.	(Red)
Sweden	Duty to "take action" and OSH: clear procedures; Investigate and document incidentes; Rapid Support and prevention measures.	Internal (defined procedure) + Work Environment Authority.	Protection against retaliation within "active measures" (mentioned).	Criminal penalties for severe acts + OSH obligations with punitive effects (mentioned).	Not indicated.	(Red)

Green: Yes
Yellow: Partially
Red: No

3.5 Comparative Synthesis of Regulatory Frameworks

This document synthesizes how international, European and national frameworks address gender-based violence and harassment at work, with particular attention to the health sector. It compares the legal and institutional approaches of nine European countries based on a review conducted in October 2025.

Common reference framework

ILO Convention 190 promotes workplaces free from violence and harassment, integrating prevention into occupational systems through participation, training, remediation and supervision. At the European level, Directive 89/391/EEC provides the basis for addressing violence and harassment within occupational risk prevention. Istanbul Convention also broadens protection against violence, including sexual harassment.

Two regulatory approaches shaping national legislation

Two main approaches are identified: an OSH-centred approach, integrating violence and harassment into occupational risk management, especially psychosocial risks, through assessment, action plans and preventive measures; and an equality-centred approach, which frames harassment, particularly sexual harassment, as discrimination and emphasises rights protection and remedies. Each approach has limits when applied alone: the first may overlook gender and power dynamics, while the second may be less operational in everyday prevention if not linked to occupational risk management.

Comparable core of obligations and mechanisms

Despite national differences, several common elements emerge: 1) prohibition of harassment and violence linked to dignity, equality or psychosocial risks; 2) employer duties to prevent and respond with diligence, including investigation and corrective action; 3) internal mechanisms such as protocols, codes of conduct, reporting channels, victim support and sometimes mediation or committees; 4) protection against retaliation for victims, complainants and witnesses; and 5) multiple enforcement pathways including administrative, labour, civil and sometimes criminal sanctions, together with access to remedies.

Digitalisation and AI: partial coverage and integration challenges

Digital harassment and remote-work risks are increasing with digitalisation, but regulation often extends existing frameworks rather than creating specific rules. Relevant instruments include the Digital Services Act (DSA) 2022/2065 on illegal content, the GDPR 2016/679 on personal and sensitive data and the AI Act 2024/1689 introducing risk and bias controls for high-risk systems. However, gaps remain, particularly regarding gender impact integration.



Implications for the health sector and conclusion

In healthcare settings, the document highlights the value of preventive approaches such as risk assessment, planning, training, documentation, support and corrective measures to reduce violence and harassment. At the same time, equality and rights frameworks remain essential to enable reporting and ensure remedies where underreporting is common. The recommended approach combines occupational safety and health mechanisms for prevention with equality and non-discrimination frameworks to guarantee protection, anti-retaliation and access to remedies, aligned with international and European standards.



BRAVE-WOW

BUILDING RESPECTFUL AND VIOLENCE-FREE GENDER-INCLUSIVE ENVIRONMENTS IN THE WORLD OF WORK

Appendix 1

Funded by the European Union

Funded by the European Union under grant agreement No. 101195252. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

INTRODUCTION AND SCOPE OF THE MODULES

The four modules included in this annex are grounded in conceptual frameworks and tools developed by leading international organisations, such as the World Health Organization (WHO), UN Women, the International Labour Organization (ILO) and the European Institute for Gender Equality (EIGE), for the prevention and response to gender-based violence and sexual harassment in workplace settings, with particular attention to organisational and professional contexts within the healthcare and social care sectors.

The modular structure responds to the need to address this phenomenon in a comprehensive, progressive and coherent manner, moving beyond fragmented or exclusively normative approaches. The modules are organised according to a logic that moves from understanding the problem to transforming organisational practices and cultures, integrating individual, relational and institutional dimensions. This approach recognises that violence and harassment are not isolated events nor attributable solely to individual behaviours, but rather structural phenomena linked to gender inequalities, power relations, social norms and organisational dynamics that may contribute to their normalisation or invisibilisation.

In this regard, the modules combine scientific evidence, international standards, case-based learning and practical tools, with the aim of facilitating both critical reflection and operational application in workplace settings. The progression across modules allows, first, the identification and denormalisation of violent and harassing behaviours; second, the development of criteria for detection and appropriate response; and finally, the promotion of sustainable changes in organisational policies, practices and cultures, advancing towards safe, respectful and gender-sensitive work environments.

From a methodological perspective, the activities included in each module do not replicate a single manual verbatim, but rather constitute pedagogical adaptations based on training methodologies widely used and documented by the aforementioned international organisations. In particular, they draw on training manuals, official curricula and capacity-building programmes that systematically employ the analysis of real or plausible cases, the classification of behaviours, positioning exercises in relation to normalised beliefs and guided collective reflection as tools for awareness-raising, early risk identification and cultural change within organisations.

In order to ensure traceability and methodological coherence, each training activity is accompanied by specific bibliographic references documenting the use of this type of dynamic in real training contexts, for example ILO training manuals, WHO curricula for healthcare personnel, UN Women case-based learning materials and training programmes implemented in European healthcare systems. These references are not presented merely as conceptual frameworks, but as methodological sources supporting the design and orientation of the proposed activities.

The ultimate purpose of this annex is to support training processes and institutional improvement initiatives that contribute to preventing gender-based violence and sexual harassment, ensuring a person- centred response and strengthening the collective responsibility of organisations in creating violence-free workplaces. The modules are conceived as complementary and adaptable resources that can be used flexibly according to training needs, the level of responsibility of the target audience and the organisational context in which they are implemented.

Module 1. Understanding Gender-Based Violence and Harassment in Healthcare Settings

1. Opening and Framing

This module provides the conceptual and awareness-raising foundation necessary for healthcare personnel to recognise, name and understand gender-based violence and harassment in the workplace (GBVH-W). Its objective is to foster a critical perspective on behaviours that are often normalised, minimised or confused with work-related stress or everyday conflicts.

The module does not aim to single out or blame individuals, but rather to provide shared tools to identify risk situations, understand their impact on individuals and on the organisation, and lay the groundwork for effective prevention.

It starts from the premise that many people believe they are able to identify these situations, yet evidence shows that grey areas exist, especially in highly hierarchical and feminised contexts such as healthcare. This module helps to untangle those complexities.

2. Key Content

2.1 What is gender-based violence at work?

Gender-based violence in the workplace encompasses any conduct, action or omission based on gender that causes physical, psychological, sexual or economic harm to a person.

In the healthcare setting, it may be exercised from multiple positions:
- Hierarchically superior staff.
- Colleagues.
- Subordinate staff.
- Patients or family members.
- External third parties.
- Work teams.
- Organisational dynamics or institutional cultures.

Everyday manifestations:
- Comments about someone's body, clothing or intimate life.
- Sexual or humiliating "jokes."
- Remarks about motherhood, fatherhood or caregiving responsibilities.
- Systematic invisibilisation of a female professional.
- Penalisation for exercising care-related rights.
- Verbal or sexual harassment by patients.
- Excessive control of time or activity.
- Ridiculing professional competencies.

2.2 Types of Violence and Harassment

- **Psychological violence:** humiliation, shouting, infantilisation, isolation, emotional manipulation.
- **Sexual harassment:** sexual requests, unwanted conduct, persistent staring, sexual blackmail.
- **Harassment based on gender:** behaviours that degrade or limit opportunities based on gender or for not conforming to traditional roles.
- **Physical violence or threats:** more frequent in interactions with patients, but also present among professionals.
- **Digital violence:** inappropriate messages, rumours, dissemination of information without consent.

2.3 Common Myths and Why They Are Dangerous

- If there was no physical contact, it is not violence."
  False. Psychological violence is equally harmful and is legally recognised.
- "If there was no intention to offend, it is not harassment."
  False. What matters is the impact.
- "These are normal things at work."
  False. Normalisation prevents prevention.
- "If they did not report it, it could not have been that serious."
  False. Silence is often linked to fear or distrust.

2.4 Risk Factors Specific to the Healthcare Sector

- Rigid and vertical hierarchies
- Intense workloads and high levels of stress
- Feminisation of the sector, especially in care- related areas
- Constant exposure to patients and family members
- Limited prior training in the identification of gender-based violence

2.5 Warning Signs

In the affected person:

- Mood changes
- Isolation or withdrawal
- Avoidance of certain people or spaces
- Decline in performance
- Psychosomatic symptoms

In the aggressor:

- Excessive control
- Repeated sexual or denigrating comments
- Disproportionate outbursts of anger
- Manipulation of the environment

In the workplace climate:

- Persistent rumours
- Unquestioned inequalities
- Normalisation of invasive jokes
- Fear of expressing disagreement

2.6 Impact of Violence and Harassment

- **On victims:** anxiety, depression, sleep disorders, professional deterioration.
- **On the organisation:** loss of talent, chronic conflicts, economic costs.
- **On patient care:** reduced quality of care, errors, deterioration of teamwork.

3. Proposed Activities

The activities of Module 1 are described below following a homogeneous structure, designed for direct use in the booklet and by facilitators.

Activity 1. Normalisation thermometer

Description:

Participatory activity designed to explore how team members interpret everyday and normalised behaviours in the workplace. This activity makes visible the diversity of perceptions within the group, identifies areas of ambiguity and opens a safe dialogue about the beliefs that sustain tolerance of inappropriate behaviours.

Objetives:

- Identify normalised beliefs and attitudes in the workplace.
- Understand the role of normalisation in rendering violence invisible.
- Promote collective critical thinking.

Target audiences:

- Staff members
- Middle management
- Senior Management
- Human resources, trade unions

Duration: 10 - 12 minutes

Materials:

- List of statements to be read aloud.
- Physical space that allows participants to move around.

Process:

1. The facilitator presents statements related to common workplace situations.
2. Participants position themselves along a scale: agree / unsure / disagree.
3. A brief discussion is opened on the reasons behind each position.

Practical examples:

- “It’s just a joke, there’s no need to overreact.”
- “If it wasn’t explicit, it’s not harassment.”
- “Residents always have a hard time at the beginning.”
- “Older patients are like that, you have to understand them.”
- “I’m sure there was no intention.”
- “It’s better not to say anything to avoid problems.”
- “That happens in all hospitals.”
- “If they didn’t report it, it couldn’t have been that serious.”

Closing:

Key messages: What is normalised becomes invisible; identifying it is the first step towards preventing it.

References of use (guides/manuals/toolkits):

- United Nations Women (UN Women) - 2019: What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment.
- European Institute for Gender Equality (EIGE) - n.a.: Gender-based violence: Understanding and challenging normalisation.
- WHO - 2022: Creating respectful and gender-sensitive health workplaces – Toolkit



Activity 2. Mapping Real Situations

Description:

Activity focused on the collective analysis of brief real or plausible situations that illustrate dynamics of conflict, harassment and gender-based violence in healthcare settings. Using anonymised cards, participants work in small groups to classify each situation and identify the key elements that distinguish them from ordinary workplace conflicts, risk behaviours and explicit manifestations of GBVH-W.

Objetives:

- Distinguish between conflict and GBVH-W.
- Identify early warning signs of gender-based violence and harassment.
- Encourage collective reflection without requiring the disclosure of personal experiences.

Target audiences:

- Staff members
- Middle management
- Senior Management
- Human resources, trade unions

Duration: 15 minutes

Materials:

- Cards with anonymised real situations.
- Board or flipchart (optional).

Process:

1. The facilitator distributes or projects the cards.
2. In subgroups, each situation is classified as conflict, harassment, violence or "cannot be determined."
3. Plenary feedback with guided discussion, focused on warning signs, impact and normalisation.

Practical examples:

- A doctor repeatedly comments on a resident's body in front of other professionals.
- A nurse's capacity to assume responsibilities is questioned "because she is a mother."
- A senior doctor sends late-night messages to a resident with personal, non-professional comments.
- A patient makes repeated sexual insinuations during wound care despite the nurse asking him to stop.
- A professional is systematically ignored in meetings, while her ideas are later repeated by male colleagues.
- Comments such as "women are too emotional for this department."
- A resident receives worse shifts after rejecting a superior's personal invitation.
- Repeated sexual jokes about a worker's way of dressing.
- A manager publicly discredits a professional with gender-based remarks ("this is beyond you").
- A worker avoids certain spaces because she coincides with a colleague who makes her uncomfortable.

Closing:

Joint reflection on how certain behaviours go unnoticed and the consequences of failing to intervene in time.

References of use (guides/manuals/toolkits):

- International Labour Organisation (ILO) - 2024: How to prevent and address violence and harassment at work: A training course for enterprises – Training manual.
- ILO & WHO - 2021: Framework guidelines for addressing workplace violence in the health sector.
- OIT - 2022: Violence and harassment at work: A practical guide for employers.



Activity 3. Green, Yellow and Red Lights

Description:

Activity based on the "risk traffic light" model, widely used in training on the prevention of GBVH-W. Its purpose is to provide a clear framework to classify behaviours according to their level of safety, alert or risk, facilitating decision-making and the early recognition of problematic behaviours.

Objetives:

- Provide a simple framework for evaluating behaviours.
- Train the detection of risks before they escalate.
- Promote appropriate preventive responses.

Target audiences:

- Staff members
- Middle management
- Senior Management

Duration: 10 - 15 minutes.

Materials:

- Traffic light table (green, yellow, red) printed or projected.
- List of behaviours to be analysed.

Process:

1. The facilitator explains the meaning of each colour.
2. Specific behaviours are presented and the group classifies them into each category.
3. Guided discussion on what causes a behaviour to move from alert to risk.

Practical examples:

- Respectful professional feedback → 🟢
- Comments about physical appearance → 🟡
- Repeated sexual jokes → 🔴
- Personal messages outside working hours with an intimate tone → 🟡
- Implicit blackmail linked to shifts or evaluations → 🔴
- Private and professional correction → 🟢
- Comments about motherhood as a professional limitation → 🔴
- Persistent staring and ambiguous comments → 🟡
- Repeated "accidental" touching → 🔴
- Use of inclusive and respectful language → 🟢

Closing:

Final reflection on which preventive actions can be activated at each level.

References of use (guides/manuals/toolkits):

- NHS Education for Scotland - 2025: Sexual harassment guide – Indicators and decision-making framework.
- ILO - 2022: Violence and harassment at work: A practical guide for employers.

- WHO & Organización Panamericana de la Salud (OPS) - 2014: Gender-based violence in health settings – Identification tools.

Activity 4. Guided Case Analysis

Description:

Collective analysis exercise based on a brief and realistic case illustrating a situation of GBVH-W. Through guided reading and small group work, participants explore how the situation unfolds, which early warning signs emerge, what role power dynamics play, and what impacts arise for the affected person, the team and the organisation.

Objetives:

- Understand the impact of gender-based violence on individuals and teams.
- Identify power and risk factors.
- Promote empathy and collective responsibility.

Target audiences:

- Middle management
- Senior Management
- Human resources, trade unions

Duration: 10 minutes.

Materials:

- Case text to be read or projected.
- Guiding questions.

Process:

1. The facilitator reads the case.
2. Small group work responding to guided questions.
3. Plenary feedback focused on impacts and possible actions.

Practical examples:

- A young nurse who begins to avoid certain shifts because of a colleague who makes her uncomfortable.
- A resident whose evaluation changes after rejecting a personal relationship.
- A professional isolated after reporting sexual comments.
- A supervisor who systematically infantilises a worker.
- A patient who repeatedly sexualises a particular nurse.
- A professional who somatises anxiety after months of gender-based comments.
- A team that remains silent in the face of a known situation.
- A worker who requests a transfer without explaining the reasons.
- A professional who reduces participation in meetings.
- A case in which violence is not formally reported but is informally shared.

Closing:

Final message on the importance of recognising early warning signs and acting collectively.

References of use (guides/manuals/toolkits):

- WHO - 2021: Caring for women subjected to violence: A WHO curriculum for training health-care providers.
- UN Women - 2023: Enhancing cooperation: Peer-to-peer learning to prevent and eliminate sexual harassment.
- NHS Employers - n.a.: Supporting colleagues affected by sexual misconduct – Training and toolkit.



4. Transfer to Practice

This module highlights that gender-based violence and harassment are not exceptional events, but phenomena that can become embedded in the daily life of teams when certain behaviours are normalised.

Throughout the module, the following have been addressed:
- Key concepts to distinguish conflict, harassment and violence
- Types and specific manifestations in the healthcare setting
- Structural risk factors
- Early warning signs
- Impacts on health, workplace climate and quality of care

Questions for individual or group reflection:
- Which of the behaviours discussed have I seen normalised in my workplace?
- Which warning signs do I find most difficult to identify?
- How do hierarchies and workload influence these situations?
- What are the consequences of failing to intervene in time?
- What could I do, from my role, in response to an early sign of harassment or violence?

5. Closing and Evaluation

To close the module, it is proposed to include:
- A brief final space to gather general impressions, with no obligation to speak.
- The dissemination of an anonymous evaluation survey, preferably via QR code, to assess:
  - Understanding of the content
  - Perceived usefulness
  - Appropriateness of the activities
  - Sense of safety during the session

Participants are reminded that the purpose of the module is **to strengthen collective capacity for detection and prevention**, and that institutional resources and reporting channels are available should they need support.

Module 2. Early Detection, Warning Signs and Barriers to Reporting

1. Opening and Framing

This module aims to strengthen the capacity of healthcare personnel to detect situations of GBVH-W at an early stage and to understand the real barriers that hinder reporting.

It is based on the premise that gender-based violence rarely appears suddenly or as an isolated event. It usually manifests through subtle, progressive and normalised signals that may go unnoticed without a trained perspective. Early detection is a key tool for prevention.

The module does not require prior knowledge or personal experiences and is delivered from a non- blaming, contextual and collective approach.

2. Key Content

2.1 What are early warning signs of gender-based violence?

Early warning signs are behaviours, attitudes or changes that may indicate that a situation of GBVH is occurring, even if there is not yet an overt aggression or formal complaint.

These signs may appear in:
- The affected person
- The person exercising violence
- The work team
- The organisational culture

They are often minimised or interpreted as “normal,” which delays intervention.

2.2 Early signs in the affected person

Victims rarely begin by reporting. Frequently, discomfort is first expressed through behaviour.

Some common signs include:
- Avoidance of certain individuals, shifts or spaces
- Reduced participation in meetings
- Nervousness, hypervigilance or persistent discomfort
- Mood changes, tearfulness
- Extreme fatigue, increased errors
- Isolation during breaks or informal spaces

These signs do not in themselves confirm a situation of violence, but they constitute warning flags.

2.3 Early Warning Signs in the Aggressor

In many cases, gender-based violence manifests through repeated patterns of behaviour, especially in hierarchical contexts.

Common signs include:
- Sexist or sexual comments presented as jokes
- Excessive control over a person's work or time
- Repeated public criticism
- Intimidating use of hierarchy
- Personal or sexual insinuations
- Unwanted physical proximity or contact

2.4 Early Warning Signs in the Team

Gender-based violence is also sustained by collective dynamics.

Frequent indicators include:
- Phrases such as "it has always been like this here"
- Laughter or silence in response to humiliating comments
- Persistent rumours
- Team polarisation
- High turnover or rapid burnout among new staff

2.5 Early Warning Signs in the Organisation

- Harassment protocols that are unknown or inaccessible
- Lack of gender-related training
- Normalisation of shouting or degrading treatment
- Absence of consequences for inappropriate behaviour
- High levels of structural stress

2.6 Barriers to Reporting

Not reporting is not a lack of courage, but the result of a context.

Common barriers include:
- **Personal:** fear of retaliation, shame, guilt, doubt about one's interpretation.
- **Work-related:** hierarchical dependence, job insecurity, fear of damaging one's career.
- **Organisational:** confusing processes, lack of support, previous negative experiences.
- **Cultural:** normalisation, minimisation, expectations of tolerance.

3. Proposed Activities

The following activities are designed to work in a practical way on the early detection of gender-based violence and the understanding of barriers to reporting, from a safe and participatory perspective.

Activity 1. The Early Warning Signs Traffic Light

Description:

Interactive activity that trains the ability to identify early warning signs of gender-based violence in the healthcare setting through an intuitive visual system based on colours (green, yellow, red). This methodological resource, widely used in violence and harassment prevention programmes, helps staff distinguish between safe behaviours, behaviours that raise concern and situations that involve high risk and require immediate intervention.

Objetives:

- Identify early warning signs of gender-based violence in the healthcare workplace.
- Distinguish between safe behaviours, alert behaviours and high-risk behaviours.
- Train a preventive perspective.

Target audiences:

- Staff members
- Middle management
- Senior Management

Duration: 10 - 12 minutes

Materials:

- Sheet or poster with three columns: green, yellow and red.

Process:

1. The facilitator reads brief situations.
2. The group decides which colour each situation corresponds to.
3. Participants justify their choices.

Practical examples:

- A resident avoids coinciding with a specific senior doctor.
- Repeated comments about a professional's physical appearance.
- Respectful professional correction in private.
- Personal messages outside working hours with an ambiguous tone.
- Sexual insinuations presented "as a joke."
- Use of inclusive and respectful language.
- Excessive control of shifts by a superior.
- Unwanted physical contact.
- Repeated public criticism directed at young women.
- Technical feedback without personal references.

Closing:

Reflection on the importance of acting upon yellow signals before they become red ones.

References of use (guides/manuals/toolkits):

- ILO - 2021: Violence and harassment in the world of work: A guide on Convention No. 190 and Recommendation No. 206.
- EIGE - n.a.: Gender-based violence at work: Practical tools for risk assessment.
- WHO & OPS - 2014: Gender-based violence in health settings – Identification tools.



Activity 2. The Reasons Behind Non-Reporting

Description:

Reflective activity designed to safely and non-exposingly highlight the multiple barriers that hinder the reporting of situations of gender-based violence or harassment in the healthcare setting. Through an anonymous format, participants express which factors, fears, doubts or imagined experiences would prevent them from reporting if they found themselves in a similar situation.

Objetives:

- Participants anonymously write what would prevent them from reporting.
- The responses are read aloud collectively and discussed.

Target audiences:

- Staff members
- Middle management
- Senior Management
- Human resources, trade unions

Duration: 12 - 15 minutes

Materials:

- Anonymous sheets of paper and a box.

Process:

1. Participants anonymously write what would prevent them from reporting.
2. The responses are read aloud collectively and discussed.

Practical examples:

- Fear of retaliation.
- Shame.
- Belief that one will not be believed.
- Hierarchical dependence.
- Job insecurity.
- Normalisation of the treatment received.
- Lack of information about protocols.
- Fear of harming the team.
- Previous negative experiences.
- Guilt or doubt about one's own perception.

Closing:

Key message: Barriers are understandable and must be addressed at the organisational level.

References of use (guides/manuals/toolkits):

- Women - 2019: What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment. UN
- Women - 2023: Safe workplaces free from sexual harassment.

Activity 3. What Would Happen If...?

Description:

Guided reflection exercise in which a brief scenario illustrating an early warning sign of risk is presented. The group is invited to analyse what might be happening, which indicators should be observed and which response options would be safe and appropriate from different roles (colleague, witness, supervisor, affected person).

Objetives:

- Practise the identification of early warning signs.
- Explore possible actions from different roles.

Target audiences:

- Staff members
- Middle management

Duration: 10 minutes

Materials:

- Brief written scenario.

Process:

1. A case is briefly presented.
2. Warning signs and risks are analysed.
3. Possible responses are discussed.

Practical examples:

- A resident who begins to avoid certain shifts.
- A professional who stops speaking in meetings.
- A nurse who changes internal routes to avoid someone.
- A supervisor who infantilises a worker.
- A patient who consistently sexualises the same professional.
- Repeated personal messages.
- Gender-biased evaluations.
- Progressive isolation.
- Persistent rumours.
- Team silence.

Closing:

Reminder that early intervention protects both individuals and teams.

References of use (guides/manuals/toolkits):

- WHO - 2024: How to prevent and address violence and harassment at work: A training course for enterprises – Training manual.

Activity 4. Denormalising the normalised

Description:

Critical analysis activity focused on common phrases, practices or comments within healthcare teams that have historically been normalised but conceal dynamics of inequality, symbolic violence or tolerance of harassment. These expressions function as cultural mechanisms that silence victims, legitimise harmful behaviours or protect those who perpetrate violence.

Objetives:

- Identify mechanisms of normalisation.
- Promote respectful alternatives.

Target audiences:

- Staff members
- Middle management
- Senior Management
- Human resources, trade unions

Duration: 10 minutes

Materials:

- List of phrases.

Process:

1. Common phrases and situations are read aloud.
2. A critical analysis of each one is carried out.

Practical examples:

- "It has always been spoken like this here."
- "It's just his sense of humour."
- "Newcomers have to put up with it."
- "It's not such a big deal."
- "I'm sure there was no intention."
- "It has always been this way."
- "Don't take it the wrong way."
- "That happens everywhere."
- "It's better not to get involved."
- "That's just his personality."

Closing:

Reflection on the power of workplace culture to prevent or perpetuate violence.

References of use (guides/manuals/toolkits):

- UN Women - 2026: An evidence-based guide to measuring sexual harassment.
- UN Women - 2019: What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment. violence.
- WHO - n.a.: Mainstreaming gender in WHO's programmes and actions

4. Transfer to Practice

This module has addressed how to detect early warning signs of gender-based violence and understand the barriers that hinder reporting.

Questions for reflection:

- Which warning signs are most difficult for me to recognise?
- Which behaviours have become normalised in my environment?
- Which barriers to reporting do I identify in my organisation?
- What can I do, from my role, when faced with an early warning sign?

5. Closing and Evaluation

- Final space to gather impressions.
- Anonymous evaluation survey via QR code.
- Reminder of available channels and resources.

The module reinforces the idea that **prevention begins with awareness and early action.**



Module 3. How to Act: Tools for Victims, Witnesses and Responsible Staff

1. Opening and Framing

This module aims to provide healthcare personnel with practical and safe tools to act in situations of gender-based violence and harassment based on sex in the workplace, from three key positions: the affected person, witnesses and those with responsibility.

The module is built on a central idea: intervening does not mean exposing oneself, but choosing the most appropriate and safest option according to one's role and the context. Early and collective action is one of the most effective forms of prevention.

It is delivered from a non-blaming approach, based on impact, safety and shared responsibility, and oriented towards everyday practice.

2. Key Content

2.1 How to Act if I Am the Affected Person

Gender-based violence at work can generate paralysis, fear or confusion. Acting does not mean doing everything at once, but prioritising safety and wellbeing.

Content addressed:
- Identification of repeated or invasive behaviours
- Setting boundaries when it is safe to do so
- Importance of documenting incidents
- Seeking informal and formal support
- Using the centre's channels and protocols
- Acting in situations of imminent risk

2.2 How to Act if I Am a Witness

Witnesses play a key role in the prevention of gender-based violence.

The 4D model is introduced as a simple tool:
- **Direct:** intervene verbally if it is safe to do so
- **Distract:** shift the focus of the situation
- **Delegate:** seek support from someone with authority
- **Document:** record what happened in a safe manner

The idea is reinforced that **not intervening also has consequences.**

2.3 How to Act if I Am a Supervisor or Middle Manager

Individuals with responsibility have an ethical and legal obligation.

Key content:
- Active listening without judgment
- Avoiding victim-blaming questions
- Immediate protective measures
- Activation of the protocol
- Clear and documented communication
- Follow-up of the situation

3. Proposed Activities

The activities in this module are designed to rehearse real-life decision-making, practise difficult conversations and develop collective responses to gender-based violence

Activity 1. Choose Your Path

Description:

Decision-analysis activity designed for participants to explore different ways of acting in response to a case of gender-based violence or harassment, critically assessing options, risks and levels of protection.
Based on a brief narrative inspired by common situations, such as repeated insinuations by a superior, shift-related blackmail, personal messages with an intimate tone or unwanted physical contact, several possible courses of action are presented. These options include direct, indirect, formal, informal, collective or individual responses.

Objetives:

- Analyse different ways of responding to the same situation.
- Assess risks and levels of protection.
- Identify realistic options according to the context.

Target audiences:

- Staff members
- Middle management

Duration: 15 - 20 minutes

Materials:

- Written or projected case.
- Response options.

Process:

1. A case and several possible courses of action are presented.
2. The group discusses the advantages, risks and effects of each proposed option.

Practical examples:

- Sexual comments presented as jokes directed at a resident.
- Repeated insinuations from a superior.
- Unwanted physical contact.
- Personal messages outside working hours.
- Evaluations conditioned after rejection.
- Team silence in the face of a known situation.
- Direct intervention by a colleague.
- Subsequent communication with a supervisor.

Closing:

Reflection on which options best protect the affected person.

References of use (guides/manuals/toolkits):

- ILO - 2024: How to prevent and address violence and harassment at work: A training course for enterprises – Training manual.
- ILO - 2022: Violence and harassment at work: A practical guide for employers.
- UN Women - 2023: Safe workplaces free from sexual harassment.



Activity 2. Guided Role-Play: Difficult Conversation

Description:

Practical exercise designed to train essential communication skills for responding appropriately when a person discloses, directly or indirectly, a situation of sexual harassment, gender-based violence or persistent discomfort involving a colleague, superior, patient or family member.

Objetives:

- Practise active listening and appropriate support.
- Identify responses that create safety.
- Avoid victim-blaming or minimising phrases.

Target audiences:

- Staff members
- Middle management
- Senior Management
- Human resources, trade unions

Duration: 20 - 25 minutes

Materials:

- Base scripts.

Process:

1. A case or situation is presented on which a conversation takes place.
2. Using a guiding script, participants practise appropriate responses to the situation.

Practical examples:

- Disclosure of sexual comments.
- Persistent discomfort with a colleague.
- Fear of reporting.
- Hierarchical dependence.
- Appropriate empathetic response.
- Minimising response to be avoided.
- Emotional validation.
- Offer of accompaniment.
- Information about available resources.
- Safe closure of the conversation.

Closing:

Collective identification of phrases that help and phrases that cause harm.

References of use (guides/manuals/toolkits):

- ILO - 2021: Caring for women subjected to violence: A WHO curriculum for training health-care providers.
- WHO - n.a.: Guidelines for medico-legal care for victims of sexual violence.
- NHS Employers - n.a.: Supporting colleagues affected by sexual misconduct – Toolkit and training resources.

Activity 3. Designing Solutions: Team Intervention

Description:

Collaborative activity aimed at transforming ethical and preventive principles into concrete actions that can be realistically implemented. Participants work in subgroups organised by roles (affected person, witness, responsible person), so that each team analyses which actions correspond to their position in a situation of violence or harassment and which should be avoided in order not to cause further harm.

Objetives:

- Clarify responsibilities.
- Promote shared responsibility.
- Translate principles into action.

Target audiences:

- Staff members
- Middle management
- Senior Management
- Human resources, trade unions

Duration: 15 minutes

Materials:

- Role-based worksheet.

Process:

1. Work in small groups.
2. A situation is presented.
3. Subgroups identify the following roles: victim, witness, responsible person

Practical examples:

- What the victim can do.
- What the victim should not do.
- What a witness can do.
- What a witness should not do.
- What a responsible person must do.
- What a responsible person must not do.
- Immediate actions.
- Medium-term actions.
- Safe communication.
- Follow-up.

Closing:

Plenary discussion and agreement on good practices.

References of use (guides/manuals/toolkits):

- EIGE - n.a.: Gender-based violence at work: Toolkit and organisational response tools.
- European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) - n.a.: Psychosocial risk management – Practical tools and participatory approaches.
- ILO - n.a.: Preventing and addressing violence and harassment through organisational change.

4. Transfer to Practice

This module has addressed concrete tools for acting in situations of gender-based violence from different roles.

Questions for reflection:

- Which actions are within my reach from my role?
- What fears arise when intervening?
- What support do I need from the organisation?
- Which behaviours should no longer be normalised?

5. Closing and Evaluation

- Final space to gather impressions.
- Anonymous evaluation survey via QR code.
- Reminder of available resources, protocols and support mechanisms.

The module reinforces the idea that **acting collectively and safely is key to deactivating gender-based violence in the workplace.**



Module 4. What to do: tools for victims, witnesses and those responsible

1. Opening and Framing

This module aims to strengthen the capacity of healthcare organisations to prevent, detect and respond appropriately to gender-based violence and harassment based on sex through clear protocols, effective internal pathways and a protective organisational culture.

The module is based on the understanding that gender-based violence at work is not only an individual issue, but a phenomenon deeply shaped by how institutions function: the messages they convey, the practices they tolerate and how they respond when a risk situation arises.

2. Key Content

2.1 The Importance of Protocols in Addressing Gender-Based Violence

Internal protocols do not exist solely to comply with regulations, but to ensure safety, clarity and trust. When protocols are unknown, unclear or not implemented, people do not report and violence becomes chronic.

An effective protocol should guarantee:
- Clarity and accessibility
- Confidentiality and protection
- No revictimisation
- Reasonable timeframes
- Neutrality and impartiality
- Clear consequences
- Follow-up and support

2.2 Minimum Elements of an Internal Protocol

Any protocol addressing gender-based violence and harassment should include:
- Clear definitions
- Scope of application (staff, residents, students, patients)
- Formal and informal reporting channels
- Immediate protective measures
- Investigation procedure
- Disciplinary or corrective measures Follow-up and support
- Coordination with external resources



2.3 How to Act if I Am a Supervisor or Middle Manager

Individuals with responsibility have both an ethical and legal obligation.

Key content:
- Active listening without judgment
- Avoiding victim-blaming questions
- Immediate protective measures
- Activation of the protocol
- Clear and documented communication
- Follow-up of the situation

2.4 Roles and Responsabilities

- **Senior management:** ensures resources, institutional backing and zero tolerance.
- **Human resources, equality and occupational risk prevention:** activate the protocol, provide support and coordinate.
- **Middle management:** detect, intervene and avoid minimising situations.
- **Teams:** are aware of the protocol and do not normalise inappropriate behaviours.

2.5 Organizational Culture

Organisational culture can either protect against or perpetuate violence.

Risk indicators:
- Normalised sexist jokes
- Fear of speaking up
- Lack of consequences
- Authoritarian leadership styles

Protective indicators:
- Respectful leadership
- Well-known reporting channels
- Regular training
- Clear and timely responses
- Organisational learning

3. Proposed Activities

Organisational Tools: Protocols, Internal Pathways and Institutional Culture

Activity 1. Do we know our protocol

Description:

Diagnostic activity designed to assess the actual level of knowledge that healthcare personnel have about the internal protocol for the prevention of and response to gender-based violence and harassment based on sex.
Through key questions posed to the group, addressing aspects such as existence, accessibility, functioning, confidentiality or the roles involved, gaps, incorrect assumptions and perceptions about the effectiveness of the institutional system are identified.

Objetives:

- Identify information gaps.
- Detect incorrect assumptions.
- Strengthen the accessibility of the protocol.

Target audiences:

- Staff members
- Middle management
- Senior Management

Duration: 15 - 20 minutes

Materials:

- A copy of the centre's protocol (if exist).

Process:

1. Key questions are asked to the whole group.
2. Participants respond individually.
3. A plenary discussion of the responses is carried out.

Practical examples:

- Does a protocol exist in the centre?
- Where can it be found?
- Who is the first point of contact?
- Is it confidential?
- What happens after a report is made?
- Are there clear timelines?
- Who accompanies the affected person?
- What protective measures exist?
- Is follow-up carried out?
- Does all staff know about it?

Closing:

Reflection on the gap between the written protocol and the protocol in practice.

References of use (guides/manuals/toolkits):

- IOT - 2021: Violence and harassment in the world of work: A guide on Convention No. 190 and Recommendation No. 206.
- EIGE - n.a.: Gender-based violence at work: Organisational policies and tools

Activity 2. Mapping the Internal Pathway

Description:

Practical activity designed to help participants understand, visualise and collectively reconstruct the steps that should be followed within the organisation when a situation of harassment or gender-based violence is detected or reported. Based on a brief case, teams represent on flipchart paper or a board the ideal internal pathway, from the initial detection or disclosure to closure and follow-up.

Objetives:

- Clarify responsibilities.
- Identify potential blockages.
- Improve perceived safety.

Target audiences:

- Staff members
- Middle management
- Senior Management

Duration: 20 - 25 minutes

Materials:

- Brief case.
- Flipchart paper or board.

Process:

1. The case is distributed and analysed.
2. Participants draw the pathway of action following a guiding outline.
3. The designed pathway is shared with the whole group.

Practical examples:

- Disclosure of sexual comments.
- Persistent discomfort with a colleague.
- Fear of reporting.
- Hierarchical dependence.
- Appropriate empathetic response.
- Minimising response to be avoided.
- Emotional validation.
- Offer of accompaniment.
- Information about available resources.
- Safe closure of the conversation.

Closing:

Collective identification of phrases that help and phrases that cause harm.

References of use (guides/manuals/toolkits):

- MS - 2021: Caring for women subjected to violence: A WHO curriculum for training health-care providers.
- WHO & OPS - n.a.: Guidelines for medico-legal care for victims of sexual violence.

Activity 3: Hidden cultural risks

Description:

Critical analysis activity aimed at identifying cultural practices, implicit norms and informal messages that sustain or conceal dynamics of gender-based violence and harassment within the organisation, even when adequate formal protocols exist.
Through the analysis of common phrases and expressions used in healthcare environments, such as "let's not make a fuss," "it's better to discuss this in private," "she is conflictive," or "it has always been like this here," the group explores how cultures of silence, conflict avoidance, normalisation of sexist attitudes and fear of exposing problems can create a permissive institutional environment.

Objetives:

- Identify mechanisms of normalisation.
- Analyse implicit messages.
- Promote cultural change.

Target audiences:

- Staff members
- Middle management
- Senior Management
- Human resources, trade unions

Duration: 15 minutes

Materials:

- List of common phrases.

Process:

1. Each phrase is presented.
2. Participants analyse in groups the organisational impact of each one.
3. The analyses are shared and key points are identified collectively.

Practical examples:

- "It's better to discuss this in private."
- "Let's not make a fuss."
- "She is conflictive."
- "It's not worth reporting."
- "It has always been like this here."
- "It's not such a big deal."
- "He just has a bad temper."
- "It's a personal matter."
- "Let's not create problems."
- "It will resolve itself."

Closing:

Reflection on who organisational culture protects.

References of use (guides/manuals/toolkits):

- UN Women - 2019: What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment.
- EIGE - n.a.: Organisational culture and gender-based violence.

Activity 4. From protocol to change

Description:

Activity aimed at transforming institutional protocols and guidelines into concrete, realistic and measurable actions that can be implemented in the short and medium term within the healthcare organisation. The group works in sub-teams, preferably mixing hierarchical roles, to identify good practices, areas for improvement, obstacles and opportunities that can strengthen prevention, improve the accessibility of the protocol and reinforce the organisation's protective culture.

Objetives:

- Identify good practices.
- Detect areas for improvement.
- Commit to realistic actions.

Target audiences:

- Staff members
- Middle management
- Senior Management
- Human resources, trade unions

Duration: 15 minutes

Materials:

- Worksheet.

Process:

Participants work in groups with mixed roles.

1. Different cases are presented.
2. Possible actions are discussed.
3. Actions are shared with the whole group and key actions are proposed collectively.

Practical examples:

- Specific training actions.
- Protocol dissemination. 3. Clarification of roles.
- Review of reporting channels.
- Designation of reference persons.
- Improvement of follow-up mechanisms.
- Clear internal communication.
- Periodic evaluation.
- Strengthening leadership commitment.
- Organisational learning.

Closing:

Collective commitment to change.

References of use (guides/manuals/toolkits):

- EU-OSHA - n.a.: Psychosocial risk management: Practical tools and participatory approaches
- ILO - n.a.: Preventing and addressing violence and harassment through organisational change

4. Transfer to Practice

This module has helped connect protocols, internal pathways and organisational culture with the real prevention of gender-based violence.

Questions for reflection:

- Do I truly know the protocol of my organisation?
- Which steps generate the greatest uncertainty?
- What cultural messages are being transmitted within the organisation?
- What concrete action can I promote from my role?

5. Closing and Evaluation

- A short final space is provided to gather general impressions.
- An anonymous evaluation survey is shared, preferably through a QR code.
- A reminder of the organisation's institutional commitment is provided.

The module reinforces the idea that **the prevention of gender-based violence is a shared organisational responsibility.**



BRAVE-WOW

BUILDING RESPECTFUL AND VIOLENCE-FREE GENDER-INCLUSIVE ENVIRONMENTS IN THE WORLD OF WORK

Funded by the European Union

Funded by the European Union under grant agreement No. 101195252. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

BRAVE-WOW

BUILDING RESPECTFUL AND VIOLENCE-FREE GENDER-INCLUSIVE ENVIRONMENTS IN THE WORLD OF WORK

Guía de materiales y actividades para la organización de seminarios de sensibilización sobre violencia basada en el género y acoso en el trabajo

Funded by the European Union

Funded by the European Union under grant agreement No. 101195252. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

SITIO WEB DEL PROYECTO

bravewow.eu

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea en virtud del acuerdo de subvención n.º 101195252. No obstante, las opiniones y puntos de vista expresados son exclusivamente de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea. Ni la Unión Europea ni la autoridad subvencionadora se hacen responsables de

Copyright (c) 2026 BRAVE-WOW Consortium

Esta publicación está sujeta a una Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 (CC BY-SA 4.0) Licencia Internacional.

SOCIOS

El proyecto BRAVE-WOW del CERV se puso en marcha en mayo de 2025 y se prolongará hasta finales de octubre de 2027. En el proyecto participan organizaciones asociadas de cuatro países europeos:

Portugal

- Universidade de Coimbra (Coordinator)
- SHINE 2Europe
- Universidade de Évora
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

España

- Universitat de Barcelona
- Servicio de Salud del Principado de Asturias
- CTIC Centro Tecnológico
- Fundación para el Fomento en Asturias de la Investigación Científica y la Tecnología

Italia

- Istituto Superiore di Sanità
- Istituto Nazionale Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro
- Ente Educazione Assistenza

Eslovenia

- Univerzitetni klinični center Maribor
- Ministrstvo Za Zdravje
- Zbornica Zdravstvene In Babiske Nege Slovenije – Zveza Strokovnih Drustev Medicinskih Sester Babic In Zdravstvenih Tehnikov Slovenije

ÍNDICE

1. GUÍA PARA EL DISEÑO Y LA FACILITACIÓN DE SEMINARIOS Y ACTIVIDADES FORMATIVAS SOBRE VIOLENCIA BASADA EN EL GÉNERO Y ACOSO EN EL TRABAJO **07**

1.1 Finalidad y alcance 07
1.2 Principios metodológicos 07
1.3 Definición del objetivo de la sesión 08
1.4 Segmentación de audiencia y adaptación 09
1.5 Formato, duración y requisitos operativos 09
1.6 Estructura recomendada de las sesiones 10
1.7 Actividades formativas 10
1.8 Gestión de conversaciones sensibles 10
1.9 Consideraciones éticas, consentimiento y privacidad 11
1.10 Evaluación, documentación y seguimiento 11
1.11 Modelos de agenda para seminarios presenciales (90/120/150 minutos) 11

2. ACTIVIDADES FORMATIVAS, EJERCICIOS DE CONCIENCIACIÓN Y OTROS MATERIALES A DESARROLLAR EN SEMINARIOS Y JORNADAS FORMATIVAS EN VIOLENCIA BASADA EN EL GÉNERO Y ACOSO EN EL TRABAJO **15**

2.1 Finalidad y alcance 15
2.2 Actividades propuestas en el desarrollo de un seminario de VBG-T 16
- Semáforo de conductas 17
- Caso práctico guiado 20
- Qué decir / Qué no decir 23
- Ruta de actuación paso a paso 26
- Role-play breve orientado a soluciones 28
- Los porqués de la no denuncia 31
- Riesgos culturales invisibles 34
- Desnormalizando lo normalizado 37

2.3 El enfoque Balint 40
2.4 Materiales complementarios 43
- Guías de formación 44
- Guías prácticas y protocolos 50

2.5 La plataforma BRAVE-WOW 53

3. GUÍA PRÁCTICA SOBRE EL MARCO JURÍDICO EUROPEO EN VIOLENCIA Y ACOSO POR RAZÓN DE GÉNERO: DIRECTIVAS Y REGLAMENTOS DE LA UE Y LEGISLACIONES NACIONALES **55**

3.1 Finalidad y alcance 55
3.2 Marco internacional y Legislación Europea 56
3.3 Legislaciones Europeas: Resumen comparativo 58
3.4 Legislaciones nacionales: Modelo OSH-centred y Equality-centred 60
3.5 Síntesis comparativa de los marcos regulatorios 71

ANEXO 1

Módulo 1. Conocer la violencia de género y el acoso en entornos sanitários 76
1. Apertura y encuadre 76
2. Contenidos clave 76
2.1. ¿Qué es la violencia de género en el trabajo? 76
2.2. Tipos de violencia y acoso 77
2.3. Mitos frecuentes y por qué son peligrosos 77
2.4. Factores de riesgo específicos del sector sanitario 77
2.5. Señales de alarma 77
2.6. Impacto de la violencia y el acoso 78
3. Actividades propuestas 78
Actividad 1. Termómetro de normalización 78
Actividad 2. Mapa de situaciones reales 80
Actividad 3. Luces verdes, amarillas y rojas 82
Actividad 4. Análisis de casos guiado 83
4. Traslado a la práctica 85
5. Cierre y evaluación 85

Módulo 2. Detección temprana, señales de alarma y barreras a la denuncia 86
1. Apertura y encuadre 86
2. Contenidos clave 86
2.1. ¿Qué son las señales tempranas de violencia de género? 86
2.2. Señales tempranas en la persona afectada 86
2.3. Señales tempranas en la persona agresora 87
2.4. Señales tempranas en el equipo 87
2.5. Señales tempranas en la organización 87
2.6. Barreras de denuncia 87
3. Actividades propuestas 88
Actividad 1. El semáforo de las señales tempranas 88
Actividad 2. Los porqués de la no denuncia 90
Actividad 3. ¿Qué pasaría si...? 91
Actividad 4. Desnormalizando lo normalizado 92
4. Traslado a la práctica 93
5. Cierre y evaluación 93

Modulo 3: Cómo actuar: herramientas para víctimas, testigos y responsables 94
1. Apertura y encuadre 94
2. Contenidos clave 94
2.1. Cómo actuar si soy yo la persona afectada 94
2.2. Cómo actuar si soy yo el testigo 94
2.3. Cómo actuar si soy responsable o mando intermedio 95

3. Actividades propuestas 95
Actividad 1. Elige tu camino 95
Actividad 2. Role-play guiado: conversación difícil 97
Actividad 3. Diseñando soluciones: intervención del equipo 98
4. Traslado a la práctica 99
5. Cierre y evaluación 99

Modulo 4: Cómo actuar: herramientas para víctimas, testigos y responsables 100
1. Apertura y encuadre 100
2. Contenidos clave 100
2.1. La importancia de los protocolos frente a la violencia de género 100
2.2. Elementos mínimos de un protocolo interno 100
2.3. Rutas internas de actuación 101
2.4. Roles y responsabilidades 101
2.5. Cultura organizacional 101
3. Actividades propuestas 101
Actividad 1. ¿Conocemos nuestro protocolo? 102
Actividad 2. Dibujando la ruta interna 103
Actividad 3. Riesgos culturales invisibles 104
Actividad 4. Del protocolo al cambio 105
4. Traslado a la práctica 106
5. Cierre y evaluación 106

INTRODUCCIÓN

La violencia y el acoso en el trabajo por razón de género siguen siendo realidades frecuentes y a menudo escasamente detectadas, con efectos directos sobre la salud, el bienestar y el desempeño de las personas, así como sobre el clima de los equipos y la calidad del servicio. En sectores como el sanitario, donde se concentran altos niveles de presión y exposición a riesgos psicosociales, resulta especialmente necesario contar con criterios claros para identificar conductas, prevenir situaciones de riesgo y responder de forma segura y coordinada.

Este documento ofrece una propuesta práctica para diseñar, organizar e implementar seminarios y acciones formativas sobre violencia de género y acoso en el trabajo, orientadas a distintos perfiles y niveles de responsabilidad. Presenta cómo definir objetivos de aprendizaje, adaptar contenidos a cada audiencia y estructurar sesiones participativas que combinen información, reflexión y entrenamiento aplicado. La guía se apoya en principios transversales: derechos y perspectiva de género, inclusión e interseccionalidad, participación significativa y creación de un espacio formativo seguro que evite la revictimización y establezca reglas de convivencia (respeto, confidencialidad y derecho a observar).

A nivel metodológico, se proponen actividades centradas en la práctica: análisis de casos, ejercicios de buenas prácticas de comunicación en caso de testimonios de acoso, clarificación de rutas de actuación y protocolos, y dinámicas breves para alinear criterios sobre qué conductas constituyen acoso o violencia y qué señales deben activar una respuesta. El documento también incluye el marco normativo internacional y europeo y revisa enfoques legislativos nacionales, destacando obligaciones de prevención, evaluación de riesgos, protección frente a represalias y atención a riesgos emergentes, incluidos los digitales. En conjunto, constituye una base operativa para fortalecer la prevención y mejorar la respuesta temprana, promoviendo entornos laborales más seguros y libres de violencia y acoso.

Esta guía se ha elaborado en el marco del proyecto europeo BRAVE-WOW, financiado por el programa europeo CERV, cuyo objetivo es mejorar los protocolos de detección y gestión de casos de violencia basada en el género y acoso en el trabajo en el sector de la salud.



1. GUÍA PARA EL DISEÑO Y LA FACILITACIÓN DE SEMINARIOS Y ACTIVIDADES FORMATIVAS SOBRE VIOLENCIA BASADA EN EL GÉNERO Y ACOSO EN EL TRABAJO

1.1 Finalidad y alcance

Esta guía establece un marco metodológico y operativo para planificar, impartir y evaluar seminarios y actividades formativas centradas en violencia basada en el género y acoso en el trabajo (VBG-T), con especial atención al sector salud. Su finalidad es proporcionar una referencia común que permita desarrollar sesiones consistentes, de alta calidad, participativas y replicables, adaptables a distintos contextos nacionales, institucionales, e incluso profesionales.

El enfoque adoptado se alinea con los estándares europeos e internacionales que reconocen el derecho de toda persona a un entorno laboral libre de violencia y acoso, incluyendo la violencia y el acoso por razón de género.[1] Asimismo, tiene en cuenta la especificidad del sector sanitario, caracterizado por altos niveles de exposición a riesgos psicosociales y violencia de terceros.[2]

Al finalizar la planificación, la sesión debe quedar definida en términos de:

- qué se aprende (objetivos claros),
- cómo se aprende (metodología y actividades),
- cómo se aplica (procedimientos, recursos y roles),
- cómo se evidencia (evaluación y documentación).

1.2 Principios metodológicos

Toda actividad formativa sobre VBG-T debe garantizar un enfoque riguroso, ético y seguro. Para ello, se recomienda operar con los siguientes principios metodológicos, que constituyen la base de la calidad formativa de la actividad:

- Enfoque basado en derechos y perspectiva de género, coherente con el marco normativo europeo en materia de igualdad y no discriminación.[3]
- Inclusión e interseccionalidad, reconociendo que la exposición a la violencia y al acoso puede verse influida por factores como el género, la edad, la posición laboral, el origen o la discapacidad.[4]
- Participación significativa, promoviendo la implicación activa de las personas participantes mediante dinámicas aplicadas y espacios de intercambio estructurado.
- Entorno formativo seguro, evitando dinámicas que puedan generar revictimización o exposición innecesaria, de acuerdo con recomendaciones internacionales para la formación en contextos sensibles.

Recomendación: apertura de la sesión
Establecer 3–4 reglas simples al inicio (p. ej., respeto, no interrupciones, confidencialidad, "derecho a observar"), explicando además cómo se gestionarán las preguntas, los desacuerdos y la participación.

1.3 Definición del objetivo de la sesión

La planificación debe comenzar con una formulación precisa del objetivo del aprendizaje, que actuará como eje de toda la sesión: "Al finalizar la sesión, las personas participantes podrán..." Ejemplos de formulaciones adecuadas:

- "... identificar señales de acoso y diferenciarlo de conflictos laborales ordinarios."
- "... comprender rutas de actuación y responsabilidades según rol institucional."
- "... aplicar respuestas comunicativas adecuadas ante un testimonio o incidencia."

El objetivo debe ser realista en relación con la duración disponible y coherente con el perfil del público, siguiendo los enfoques europeos de formación aplicada en prevención de la violencia laboral.[2]

Riesgo frecuente
Definir objetivos demasiado amplios (p. ej., "sensibilizar sobre VBG-T") sin concretar qué deben ser capaces de hacer las personas participantes al finalizar la sesión.



1.4 Segmentación de audiencia y adaptación

Las actividades pueden dirigirse a perfiles diversos como personal sanitario, mandos intermedios, recursos humanos (RRHH), sindicatos, autoridades públicas u organizaciones de la sociedad civil. Una correcta segmentación del público permite maximizar la relevancia y el impacto de la formación. Se recomienda adaptar:

- el nivel de profundidad (conceptual o procedimental),
- los ejemplos y casos (sectoriales y culturalmente pertinentes), y
- los resultados esperados (sensibilización, competencias prácticas, protocolos o mejora organizativa).

La adaptación no debe comprometer la coherencia del marco común: se ajusta el enfoque, no los principios.[2]

Ejemplo: adaptación por audiencia

- Personal asistencial: señales de alerta, apoyo entre compañeros, recursos disponibles.
- Mandos/RRHH: responsabilidades legales, prevención organizativa y gestión de casos.
- Stakeholders externos: coordinación interinstitucional, derivación y buenas prácticas.

1.5 Formato, duración y requisitos operativos

En línea con la guía de referencia del proyecto BRAVE WOW, las actividades pueden organizarse en formato presencial, online o híbrido1. En el contexto del presente capítulo, se prioriza el formato presencial por su potencial para favorecer la interacción y el aprendizaje experiencial.

- **Presencial**: favorece la cohesión del grupo y el trabajo práctico.
- **Online**: maximiza el alcance, pero requiere mayor estructuración y moderación.
- **Híbrido**: incrementa la inclusividad, aunque exige un diseño técnico y metodológico más complejo. Promueve una participación desigual entre el personal presencial y online.

Orientación temporal:

- Seminario de sensibilización: 60–90 minutos
- Formación práctica: 2–3 horas (incluyendo ejercicios y debriefing)

Recomendaciones: formato presencial

Se recomienda, en lo posible, priorizar los seminarios presenciales. Priorizar la interacción y prever materiales impresos (casos, tarjetas, hojas de trabajo) para reducir fricción y favorecer la participación activa.

1.6 Estructura recomendada de las sesiones

Para asegurar la interiorización de los objetivos, la claridad y progresión de las sesiones, se recomienda una secuencia estándar que combine información, práctica y reflexión:

- Apertura y encuadre (5–10% de la sesión)
- Contenidos clave (15–25% de la sesión)
- Actividades formativas (20–40% de la sesión)
- Traslado a la práctica (10–15% de la sesión)
- Cierre y evaluación (5–10% de la sesión)

Esta sigue los principios de los modelos europeos de diseño de seminarios participativos.

1.7 Actividades formativas

Las actividades formativas constituyen el núcleo pedagógico de los seminarios y formaciones sobre VBG-T. Su finalidad es trasladar los conceptos teóricos a situaciones reales, fomentar la reflexión colectiva y fortalecer la capacidad de actuación de las personas participantes en sus respectivos roles profesionales. Se recomienda seleccionar actividades con baja complejidad logística y alto valor pedagógico, que puedan aplicarse en distintos contextos institucionales. Todas las actividades deben incluir un cierre reflexivo estructurado (debriefing), orientado a consolidar el aprendizaje y facilitar su transferencia a la práctica.[7]

En la sección 2 del presente documento presenta ejemplos de diferentes actividades a desarrollar en este tipo de actividades formativas. La aplicación de estas, u otras actividades deben de plantearse a partir de la identificación de la audiencia a la cual se realiza la formación y los objetivos a desarrollar en la misma (ver capítulo 3 de la presente sección).

1.8 Gestión de conversaciones sensibles

Las formaciones sobre VBG-T pueden generar resistencias, desacuerdos o respuestas emocionales. Una facilitación profesional debe anticipar estas situaciones y gestionarlas de forma preventiva. Se recomienda:

- reconducir aportaciones hacia hechos, impactos y responsabilidades,
- evitar dinámicas centradas en relatos personales,
- garantizar la voluntariedad de la participación y el derecho a observar,
- ejercer una moderación activa para prevenir estigmatización o discursos dañinos.

Estas orientaciones coinciden con los principios establecidos en acuerdos europeos sobre acoso y violencia en el trabajo.[7]

1.9 Consideraciones éticas, consentimiento y privacidad

Cuando se gestionen datos personales (registro, evaluaciones, imágenes o grabaciones), debe garantizarse:

- información clara sobre finalidad y uso,
- consentimiento cuando aplique,
- almacenamiento de los datos recogidos seguro y de acceso limitado,
- minimización en la recogida de datos.

Estas prácticas se ajustan a los principios del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)[8] y al enfoque operativo del proyecto BRAVE WOW.[6]

1.10 Evaluación, documentación y seguimiento

Se recomienda incluir un mecanismo de evaluación breve y sistemático (formulario o código QR), combinando:

- escala de satisfacción y pertenencia tipo Likert (1–5),
- una o dos preguntas abiertas orientadas al aprendizaje y a necesidades futuras.

La evaluación contribuye a la mejora continua, al seguimiento de resultados y a la rendición de cuentas en proyectos financiados a nivel europeo.[9]

1.11 Modelos de agenda para seminario presencial (90 / 120 / 150 minutos)

1.11.1 Opción A — 90 minutos (sensibilización + una práctica)

Objetivo: establecer marco común, clarificar señales y reforzar rutas de actuación.

Agenda (90 min)

- Apertura y encuadre (10′)
  - Objetivos, agenda, reglas del espacio, gestión de preguntas.
- Conceptos clave y señales (20′)
  - Definiciones operativas, diferencias con conflicto laboral, impactos.
- Actividad 1: “Semáforo de conductas” (20′)
  - Situaciones breves → clasificación verde/amarillo/rojo
  - Debriefing: criterios de decisión y “zona gris”
- Actividad 2: Qué hacer: roles, responsabilidades y canales (20′)
  - Pasos básicos de respuesta, derivación y recursos disponibles
- Diálogo guiado y Q&A (15′)
- Barreras, dilemas y prácticas existentes.
- Cierre + evaluación rápida (QR) (5′)

Duración recomendada:
Seleccionar el modelo según disponibilidad de tiempo y nivel de profundidad deseado:

- 90 min: sensibilización + 1 práctica aplicada.
- 120 min: práctica con caso + habilidades básicas.
- 150 min: taller completo + resultado (mini plan de acción).

Material mínimo para la sesión:
Tarjetas/hojas con 8–10 situaciones + rotafolios o tarjetas de colores.

1.11.2 Opción B — 120 minutos (práctica con caso + habilidades básicas)

Objetivo: sensibilizar y entrenar análisis de casos y comunicación segura.

Agenda (120 min)

- Apertura y encuadre (10′)
- Marco común: definiciones, señales e impacto (20′)
- Actividad 1: Caso práctico guiado (grupos) (35′)
  - Trabajo en grupos (4–6): (1) señales/riesgos, (2) impacto, (3) respuesta por rol.
  - Debriefing: 3 aprendizajes clave + 2 errores a evitar.
- Pausa (10′)
- Actividad 2: "Qué decir / qué no decir" (20′)
  - Respuestas seguras + mini práctica en parejas.
- Actividad 3: Protocolos, canales y recursos (20′)
  - Qué hacer, a quién acudir, documentación mínima y derivación.
- Obstáculos, dilemas y prácticas vigentes.
- Cierre + evaluación (QR) (5′)

Material mínimo para la sesión:
Caso en 1 página + listado de frases "decir/no decir" + hoja de pasos de actuación.

1.11.3 Opción C — 150 minutos (taller completo + plan de acción)

Objetivo: desarrollar capacidades prácticas y generar un resultado aplicable.

Agenda (150 min)

- Apertura y encuadre (10′)
- Marco común + mitos frecuentes (25′)
- Actividad 1: Semáforo de conductas (20′)
  - Debriefing: umbrales de actuación y criterios comunes.
- Actividad 2: Caso práctico guiado (grupos) (35′)
  - Señales → impacto → opciones → barreras → decisión por rol.
  - Puesta en común estructurada.
- Pausa (10′)
- Actividad 3: Role-play breve o "qué decir/no decir" (25′)
  - En parejas o tríos.
  - Debriefing: qué funcionó, qué evitar, cómo derivar.
- Traslado a la práctica: procedimientos y recursos (15′)
  - Canales, derivación, registro mínimo, prevención organizativa.
- Mini plan de acción (resultado tangible) (5′)
  - "Una mejora inmediata + una mejora a 30 días".
- Cierre + evaluación (QR) (5′)

Material mínimo para la sesión:
Tarjetas para semáforo + caso + guía de role-play + plantilla de mini plan de acción.



Referencias

1. International Labour Organization. (2019). Violence and harassment convention, 2019 (No. 190).
2. European Agency for Safety and Health at Work. (n.d.). Occupational safety and health risks in the healthcare sector.
3. European Parliament & Council of the European Union. (2006). Directive 2006/54/EC.
4. European Institute for Gender Equality. (n.d.). Sexual harassment.
5. World Health Organization et al. (2002). Framework guidelines for addressing workplace violence in the health sector.
6. BRAVE-WOW Consortium. (2025). BRAVE-WOW International Event Guideline (documento interno no publicado), SHINE 2Europe.
7. European Trade Union Confederation. (2007). Framework agreement on harassment and violence at work.
8. European Parliament & Council of the European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 (GDPR).
9. European Commission. (2007). Communication on the European framework agreement on harassment and violence at work.



2. ACTIVIDADES FORMATIVAS, EJERCICIOS DE CONCIENCIACIÓN Y OTROS MATERIALES A DESARROLLAR EN SEMINARIOS Y JORNADAS FORMATIVAS EN VIOLENCIA BASADA EN EL GÉNERO Y ACOSO EN EL TRABAJO

2.1 Finalidad y alcance

La presente sección recoge distintas actividades, dinámicas, documentación, programas de sensibilización y otros materiales desarrollados, o propuestos, para su implantación en el marco del proyecto BRAVE-WOW.

El documento presenta, por un lado, actividades susceptibles de incorporarse a los seminarios y jornadas previstas durante la ejecución del proyecto. Por otro, incluye actividades, documentación de sensibilización y educación, y entrenamientos diseñados específicamente para distintos casos, y disponibles dentro de la propia plataforma BRAVE-WOW.

Con el fin de mantener la vigencia del documento a lo largo del tiempo, su contenido se estructura en 4 secciones principales:

- **La primera sección:** recopila actividades procedentes de manuales, protocolos y seminarios utilizados en formaciones similares, extraídas de fuentes de reconocido prestigio científico, así como propuestas realizadas por expertos y "stakeholders" pertenecientes al proyecto BRAVE WOW.
- **La segunda sección:** describe el Método Balint. Un enfoque para comprender las dinámicas relacionales que surgen en situaciones complejas dentro del entorno profesional. En lugar de centrarse en la resolución de conflictos, este enfoque pretende explorar y entender mejor lo que ocurre entre las personas implicadas en situaciones laborales.
- **La tercera sección:** complementa las actividades expuestas anteriormente con una serie de materiales didácticos, protocolos, entrenamientos y seminarios, recopilados de fuentes de especial relevancia como asociaciones, ONGs, instituciones públicas y privadas, gobiernos nacionales, etc.
- **La cuarta sección:** se describe la plataforma BRAVE-WOW, que irá incorporando, a partir de los distintos materiales desarollados. La plataforma albergará recursos clave para los seminarios del proyecto, como actividades específicas, textos y presentaciones centradas en los aspectos fundamentales a abordar durante las sesiones.

Anexo a este documento, se definen de forma esquemática el desarrollo de cuatro módulos diseñados para el tratamiento de temas específicos relacionados con la VBG-T y, específicamente, diseñados para el sector de la salud. Dichos modelos cubren los siguientes apartados:

- **Modulo 1:** Comprender la violencia de género y el acoso en entornos sanitarios.
- **Modulo 2:** Detección temprana, señales de alarma y barreras a la denuncia.
- **Modulo 3:** Cómo actuar: herramientas para víctimas, testigos y responsables.
- **Modulo 4:** Protocolos, rutas internas y cultura organizacional.

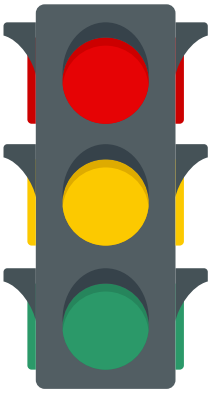
Primera sección

2.2 Actividades propuestas en el desarrollo de un seminario de VBG-T



Semáforo de conductas

Descripción



Dinámica breve (10–15 min) para que las personas participantes busquen un criterio común sobre conductas relacionadas con VBG-T y las clasifique en Verde (aceptable), Amarillo (zona gris/riesgo) y Rojo (inaceptable/urgente). El objetivo no es "etiquetar personas", sino reconocer señales, nombrar conductas y decidir la primera acción segura (interrumpir, apoyar, documentar y/o escalar) antes de que una situación empeore o se cronifique.

Objetivos

- Identificar conductas, señales y factores de riesgo (jerarquía/poder, repetición, insistencia, aislamiento, canal privado, represalia, contacto no consentido, ...).
- Diferenciar impacto y contexto frente a la intención ("era una broma").
- Ensayar respuestas tempranas por rol:
  - Amarillo: marcar límite, redirigir, apoyar a la persona afectada, documentar señales/patrón.
  - Rojo: priorizar seguridad, detener la situación, activar protocolo/canales, registrar el incidente y asegurar apoyo post-incidente.
- Cerrar con 2 acuerdos operativos de equipo (qué hacemos siempre ante amarillo y ante rojo).

Tenga en cuenta que el sistema Verde, Amarillo y Rojo se utiliza a lo largo del documento para orientar las respuestas:
Verde: no se requiere ninguna acción.
Amarillo: establecer límites, redirigir, apoyar y documentar.
Rojo: garantizar la seguridad, detener la situación, informar y proporcionar apoyo de seguimiento.

A quien se dirige

Trabajadores/as	Mandos intermedios	Directivos/as	Recursos humanos, Sindicatos

Duración

Versión estándar:10–15 minutos; Opcional: 20–25 min si se añade mini role-play.

Materiales

- Sesión presencial: Tarjetas Verde/Amarillo/Rojo; Sesión virtual: votación digital (Mentimeter/Forms),
- Pizarra o mural, listado de conductas y 8–10 micro-situaciones.

Proceso

1. Encuadre (1–2 min)
   - Objetivo, reglas de seguridad y recordatorio de rutas/protocolo.
2. Votación por micro-situaciones (8–10 min)
   - se lee cada caso,
   - voto V/A/R,
   - debate guiado con 3 preguntas:
     - ¿Qué señal destaca aquí?
     - ¿Qué haría escalar el nivel?
     - ¿Cuál es la acción mínima segura hoy y quién la hace?
3. Cierre (2–3 min)
   - los participantes acuerdan 2 normas prácticas (una para amarillo y otra para rojo) y una frase breve de intervención.

Ejemplos prácticos

1) Intervención de testigo que protege y redirige (VERDE)

- **Situación:** en el control, alguien suelta un comentario "sexista", por ejemplo: "las mujeres son más...". Una compañera interviene: "Evitemos estereotipos; hablemos de criterios clínicos."
- **Señales clave:** conducta proactiva, reduce clima hostil, establece norma.
- **Acción mínima:** reconocer la intervención y consolidar el acuerdo de equipo ("aquí no usamos estereotipos").

2) Preguntas personales fuera de lugar (VERDE→AMARILLO)

- **Situación:** un compañero pregunta en descanso: "¿Tienes pareja? ¿Vives sola?"; ante evasivas, sigue insistiendo.
- **Señales clave:** invasión de privacidad; si hay insistencia o jerarquía, sube el riesgo.
- **Acción mínima:** cortar y redirigir: "Prefiero no hablar de eso. Volvamos al trabajo."

3) "Bromas" sexuales en un espacio común (AMARILLO)

- **Situación:** en el descanso hacen chistes sexuales; una residente guarda silencio por miedo a quedar mal.
- **Señales clave:** sexualización del entorno, presión social, posible clima hostil.
- **Acción mínima:** intervención breve como testigo: "No hagamos bromas sexuales aquí"; redirigir tema.

4) Inequidad en el trato frente a decisiones clínicas (AMARILLO→ROJO)

- **Situación:** en sesiones clínicas, el jefe interrumpe constantemente a las médicas y valida las mismas propuestas cuando las formula un médico varón.
- **Señales clave:** desigualdad en el trato por razón de género.
- **Acción mínima:** intervenir como testigo: "las opiniones de todos los profesionales son igualmente válidas".

5) Comentario sexual + insistencia por canal privado (AMARILLO→ROJO)

- **Situación:** adjunto comenta "con esa bata estás espectacular" delante del equipo y después escribe por chat fuera de horario pidiendo quedar a solas; la otra persona dice "no", pero insiste.
- **Señales clave:** poder/jerarquía, canal privado, insistencia tras un límite, potencial coerción.
- **Acción mínima:** testigo nombra conducta y apoya; la persona afectada guarda evidencias; activar canal seguro si continúa.

6) Burla o aislamiento tras pedir que pare (AMARILLO→ROJO)

- **Situación:** una profesional pide que paren comentarios sexistas; desde entonces la llaman "exagerada" y la excluyen del grupo/turnos formativos.
- **Señales clave:** hostigamiento y represalia social, impacto laboral/psicológico.
- **Acción mínima:** cortar rumores/etiquetas, intervención del mando, documentar patrón y activar procedimiento.

7) Quid pro quo: condicionar evaluación/rotación a "quedar a solas" (ROJO)

- **Situación:** "Si quieres una buena evaluación, ya sabes... cenamos tú y yo y lo hablamos."
- **Señales clave:** coerción, abuso de poder, intercambio condicionado.
- **Acción mínima:** activar vía alternativa de reporte (evitar conflicto de interés), protección ante represalias, documentación.

8) Contacto físico no consentido (ROJO)

- **Situación:** paciente toca durante exploración y sexualiza ("si sonríes te trato mejor"), o colega toca cintura/espalda pese a que se le pide parar.
- **Señales clave:** no consentimiento + contacto físico; riesgo inmediato.
- **Acción mínima:** parar, pedir apoyo, asegurar entorno, registrar y activar protocolo.

Evidencia de uso

- Secretaria de Trabajo y Fomento al Empleo. Ciudad de México. México. n.a. Semáforo de hostigamiento y acoso sexual en el trabajo.
- International Labour Organization - ILO. Génova (Suiza). 2024. How to prevent and address violence and harassment at work: A training course for enterprise.
- National Health System - NHS. Londres (Inglaterra). 2021. Violence prevention and reduction standard

Caso práctico guiado

Descripción



Actividad aplicada en la que las personas participantes, organizadas en pequeños grupos, analizan un caso "realista" de VBG-T en el entorno sanitario, utilizando una secuencia de preguntas estructuradas para: 1) identificar señales, 2) valorar impactos, 3) decidir opciones de actuación por rol y 4) anticipar barreras y cómo superarlas.

Objetivos

- Reforzar la capacidad de análisis ante situaciones de VBG-T en el ámbito sanitario (incluida violencia de terceros cuando proceda).
- Entrenar la toma de decisiones por rol, distinguiendo responsabilidades y límites (testigo, mando, referentes, PRL, RR.HH, etc.).
- Practicar respuestas alineadas con criterios preventivos: impacto y contexto (no solo intención), documentación mínima útil, activación de canales y protección frente a represalias.
- Facilitar el traslado a la práctica (qué haríamos mañana en el servicio/turno) mediante un cierre con acuerdos concretos.

A quien se dirige

Trabajadores/as	Mandos intermedios	Directivos/as	Recursos humanos, Sindicatos

Duración

20–30 min (recomendado); Opcional: 35–40 min si se añade role-play o si se trabajan 2 casos.

Materiales

- Ficha del caso (1 página) + plantilla de análisis (1 página).
- Pizarra/mural para recoger conclusiones.
- En virtual: documento compartido y salas pequeñas.
- (Si existe) referencia al protocolo interno/canales de reporte y apoyo.

Proceso

1. Encuadre (2–3 min)
   - Objetivo y reglas (no casos reales identificables; respeto; derecho a "pasar").
   - Recordatorio de canales disponibles y de que el análisis busca acciones seguras y realistas.
2. Trabajo por grupos (10–12 min) (plantilla guiada)
   - Señales: ¿qué hechos observables hay? ¿jerarquía/poder? ¿insistencia? ¿aislamiento? ¿repetición? ¿represalia?
   - Impactos: sobre la persona (psicológico, seguridad, carrera), sobre el equipo (clima, seguridad psicológica), sobre el servicio (calidad/seguridad asistencial).
   - Opciones por rol:
     - Testigo/compañera: intervenir breve, acompañar, documentar.
     - Mando: cortar conducta, proteger, activar procedimiento, evitar conflicto de interés. PRL/RR.HH./Igualdad: canal seguro, medidas cautelares si procede, seguimiento.
     - Barreras: miedo a represalias, normalización, jerarquía, falta de pruebas, "no quiero denunciar", presión asistencial... ¿Cómo se reducen?
3. Puesta en común (8–12 min)
   - Cada grupo comparte: 1 señal clave, 1 impacto relevante, 1 decisión prioritaria y 1 barrera con solución.
4. Cierre operativo (2–3 min)
   - Se acuerdan 2 acciones concretas (p. ej., "frase de intervención" + "paso de registro/derivación") y 1 mejora del sistema (p. ej., canal alternativo, recordatorio de normas, ajuste de espacios/turnos).

Ejemplos prácticos

Comentarios sexualizantes normalizados (VBG-T "ambiente laboral"): En el descanso se hacen bromas sexuales y comentarios sobre la ropa de las residentes. Cuando alguien pide parar, le responden "era broma".

- **Puntos de decisión:** ¿cuándo pasa de "mal gusto" a entorno hostil? ¿qué hace el mando?

Aislamiento "oportunidad formativa" con jerarquía: Un superior propone repetidamente "sube conmigo a ver X" o "vamos tú y yo al almacén" sin necesidad, siempre a solas.

- **Puntos de decisión:** cómo proponer alternativa segura sin coste profesional.

Comentario sobre el cuerpo + insistencia tras un "no": Adjunto comenta "con esa bata estás espectacular" y luego insiste por chat para quedar a solas; tras un "no", vuelve a insistir.

- **Puntos de decisión:** umbral de escalado, protección frente a represalias, canal alternativo.

Burla/represalia social tras poner límites: Tras pedir que paren comentarios sexistas, llaman a la profesional "exagerada" y la excluyen de turnos formativos.

- **Puntos de decisión:** identificar represalia, medidas de protección y corrección del daño.

Quid pro quo (evaluación/rotación condicionada): "Si quieres buena evaluación/rotación, cenamos tú y yo y lo hablamos."

- **Puntos de decisión:** seguridad, vías de reporte sin conflicto de interés, medidas cautelares.

Violencia de terceros con componente sexual: Paciente realiza comentario sexual explícito y se aproxima invadiendo el espacio; la profesional se siente insegura.

- **Puntos de decisión:** límites clínicos, apoyo inmediato, registro y prevención (acompañamiento/entorno).

Contacto físico no consentido durante atención: Paciente toca a una enfermera durante exploración y sexualiza ("si sonríes te trato mejor").

- **Puntos de decisión:** parar, pedir apoyo, activar protocolo, medidas posteriores.

Rumores sobre la "credibilidad" de la víctima: Tras una queja informal, circula el rumor de que "se lo inventa" y el equipo evita trabajar con ella.

- **Puntos de decisión:** cortar rumor, reconstruir seguridad psicológica, encauzar a procedimiento formal.



Evidencia de uso

- International Labour Organization - ILO. Génova (Suiza). 2024. How to prevent and address violence and harassment at work: A training course for enterprise.
- Global Labour Institute. Manchester (Inglaterra) 2024. Taking action on violence and harassment against LGBYIQI+ workers &other vulnerable groups.
- ERGAFP - Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo - INSST. Madrid (España) 2006 : Acoso psicológico en el trabajo.

Qué decir / Qué no decir

Descripción

Dinámica práctica orientada a entrenar micro-habilidades de comunicación ante revelaciones, consultas o señales de VBG-T. Las personas participantes identifican respuestas habituales que pueden minimizar, culpabilizar, dudar o revictimizar ("qué no decir") y las transforman en mensajes breves de apoyo, escucha activa, validación y orientación ("qué decir"), ajustados al rol (compañera, mando, referente, RR. HH./PRL, docencia, etc.).



El ejercicio refuerza un estándar clave: responder de forma centrada en la persona, evitando interrogatorios innecesarios, promesas que no se pueden cumplir y cualquier forma de juicio.

Objetivos

- Desarrollar habilidades de comunicación segura, empática y no revictimizante ante VBG-T (incluido acoso sexual).
- Reducir respuestas de riesgo: minimización ("no será para tanto"), duda ("¿estás segura?"), atribución de culpa ("¿qué hiciste?"), normalización ("son bromas"), o presión a denunciar.
- Practicar mensajes de "primera respuesta" que integren:
  - Validar y agradecer, 1) Explorar necesidades y seguridad, 2) Ofrecer opciones y derivación, 3) Explicar límites de confidencialidad cuando aplique.
  - Alinear el lenguaje del equipo para reforzar una cultura de respeto, apoyo y responsabilidad.

A quien se dirige

Trabajadores/as	Mandos intermedios	Directivos/as	Recursos humanos, Sindicatos

Duración

15–20 min (estándar); Opcional: 25 min si se añade role-play por parejas.

Materiales

- Tarjetas o diapositivas con frases "qué no decir" (10–12).
- Plantilla de reformulación (3 columnas): No decir → Riesgo → Sí decir.
- Listado de canales de apoyo/protocolo del centro (si existe).
- En virtual: documento compartido + salas pequeñas.

Proceso

1. Encuadre (2 min)
   - objetivo y reglas (no casos reales identificables; lenguaje respetuoso; derecho a "pasar").
2. Trabajo en parejas o tríos (8–10 min)
   - cada grupo recibe 3–4 frases "qué no decir" y las reformula a "qué decir".
3. Puesta en común (5–6 min)
   - se comparten 4–6 reformulaciones; el facilitador consolida un "banco" de frases recomendadas.
4. Cierre (2 min)
   - acuerdo de equipo: 2 frases "siempre" + 2 frases "evitar", y recordatorio de rutas de apoyo.

Ejemplos prácticos

1) Minimización del impacto

- **Qué no decir:** "¿Estás segura de que fue para tanto?"
- **Qué decir:** "Gracias por contarlo; lo que describes es importante. ¿Cómo te ha afectado y qué necesitas ahora?"
- **Riesgo que evita:** invalidación / silencio posterior.

2) "Malentendido" como respuesta automática

- **Qué no decir:** "Igual fue un malentendido."
- **Qué decir:** "Lo que sientes merece ser atendido. Vamos a ver opciones para que estés segura y apoyada."
- **Riesgo que evita:** duda y desresponsabilización.

3) Culpa implícita (victim-blaming)

- **Qué no decir:** "¿Y tú qué hiciste para que pasara?"
- **Qué decir:** "No es tu culpa. Nadie debería vivir esto en el trabajo. ¿Te parece que revisemos qué opciones tienes?"
- **Riesgo que evita:** culpabilización / retraimiento.

4) Presión a denunciar (sin explorar necesidades)

- **Qué no decir:** "Tienes que denunciar ya."
- **Qué decir:** "Podemos hablar de opciones: apoyo, registro, medidas de protección y, si lo deseas, vías formales. Tú decides el ritmo; te acompaño."
- **Riesgo que evita:** pérdida de control de la persona, bloqueo.

5) Prometer confidencialidad absoluta (cuando no aplica)

- **Qué no decir:** "No se lo diré a nadie, te lo prometo."
- **Qué decir:** "Voy a respetar tu privacidad. Si hubiera riesgo serio o un deber de actuación, te lo explicaría antes y buscaríamos la forma más segura."
- **Riesgo que evita:** promesas incumplibles y pérdida de confianza.

6) Interrogatorio / búsqueda de "pruebas" en primera conversación

- **Qué no decir:** "Dime exactamente qué llevabas puesto y a qué hora, necesito detalles."
- **Qué decir:** "No necesitas darme todos los detalles ahora. Lo importante es tu seguridad y qué apoyo necesitas. Si más adelante decides reportar, te ayudamos con el proceso."
- **Riesgo que evita:** revictimización, estrés.

7) Normalización ("aquí siempre ha sido así")

- **Qué no decir:** "Ya sabes cómo es, no le des importancia."
- **Qué decir:** "Que sea frecuente no lo hace aceptable. Podemos poner límites y activar los canales adecuados."
- **Riesgo que evita:** perpetuación cultural.

8) "Consejos" que restringen a la víctima en vez de al agresor

- **Qué no decir:** "Mejor no te quedes sola / no te pongas así / evita pasar por allí."
- **Qué decir:** "No deberías tener que cambiar tu rutina por esto. Pensemos medidas que te protejan y también acciones para que la conducta se detenga."
- **Riesgo que evita:** trasladar la carga a la persona afectada.

9) Frase de cierre que invalida ("olvida y sigue")

- **Qué no decir:** "Lo mejor es que lo olvides."
- **Qué decir:** "Lo que pasó puede dejar huella. Si te parece, revisemos recursos de apoyo y el siguiente paso más seguro."
- **Riesgo que evita:** invisibilización del daño.

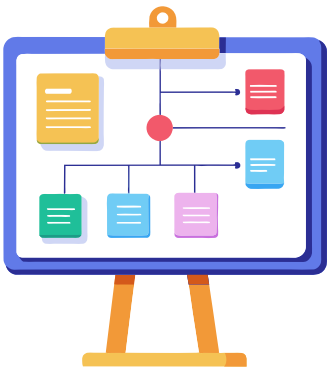


Evidencia de uso

- United Nations Population Fund - UNFPA. n.a. (México, Agentina, Venezuela, Colombia). 2020. Guidelines for remote psychosocial support services for GBV survivors.
- National Institute for Health Care Excellence - NICE. n.a. (Inglaterra) 2024. Domestic violence and abuse.

Ruta de actuación paso a paso

Descripción



Dinámica aplicada para que las personas participantes interioricen la "ruta de actuación" (qué hacer, en qué orden y con qué apoyos) ante situaciones de violencia y acoso por razón de género (VBG-T) en el trabajo sanitario.

A partir de un esquema deliberadamente incompleto (tipo flujograma/checklist), los participantes lo completan identificando: primer punto de contacto, documentación mínima útil, derivación interna/externa y seguimiento (incluida protección frente a represalias y medidas preventivas).

Objetivos

- Familiarizarse con canales de notificación y apoyo (según rol: víctima, testigo, mando, RR. HH./PRL/Igualdad, etc.).
- Practicar una secuencia "mínima viable" que reduzca riesgos: seguridad, registro, escalado, medidas cautelares si procede y seguimiento.
- Identificar puntos críticos del sistema (lagunas, duplicidades, miedo a represalias, falta de claridad) y proponer mejoras operativas.

A quien se dirige

Trabajadores/as	Mandos intermedios	Directivos/as	Recursos humanos, Sindicatos

Duración

20–25 minutos.

Materiales

- Plantilla "ruta incompleta" (1 hoja): cajas vacías + flechas (o mural).
- Tarjetas con "pistas" (canales, roles, tiempos, evidencias, medidas).
- Referencia a protocolo interno real del centro (si existe) o, en su defecto, un protocolo-modelo.

Proceso

1. Encuadre (2–3 min)
   - Recordatorio: objetivo es claridad operativa, no debate jurídico.
   - Regla práctica: seguridad primero; después registro y escalado.
2. Completar la ruta (10–12 min)
   - Cada grupo rellena 4 bloques obligatorios:
     - Primer contacto: ¿a quién se comunica primero según escenario/rol?
     - Documentación mínima: qué hechos registrar (qué/cuándo/dónde/testigos) y qué evidencias conservar.
     - Derivación: a qué instancias internas/externas se deriva y en qué condiciones (incl. medidas cautelares).
     - Seguimiento: quién verifica cumplimiento/resultado y en qué plazo.
3. Contraste y cierre (8–10 min)
   - Puesta en común: se consolida una ruta única "del equipo" (1 versión final).
   - Se acuerdan 2 mejoras: una de accesibilidad (canal claro) y otra de protección (represalias/ medidas).

Ejemplos prácticos

1. Revelación informal a una compañera (la persona no quiere "denunciar").
2. Testigo de comentario sexual reiterado con jerarquía (miedo a represalias).
3. Acoso digital (WhatsApp fuera de horario) con evidencias.
4. Quid pro quo (evaluación/rotación condicionada).
5. Rumores y aislamiento tras pedir que pare (represalia social).
6. Incidente con paciente/usuario con componente sexual.
7. Contacto físico no consentido (riesgo inmediato).
8. La persona afectada está en prácticas/residencia (vulnerabilidad).
9. El presunto agresor es "referente" del servicio (conflicto de interés).
10. Reincidencia tras una "intervención informal" previa.



Evidencia de uso

- UNICEF. New York (USA) 2014. Communities care: Transforming lives and preventing violence. Part 3. Strengthening community-based care. Section 1. Information and guidance.
- Inter-Agency Standard Committee - IASC. n.a. (USA). Guidelines for Integrating Gender-based Violence Intervention in Humanitarian Action.

Role-play breve orientado a soluciones

Descripción



Dinámica práctica en parejas o tríos donde se representan escenas breves con roles definidos: persona afectada / persona de apoyo / observador/a. El objetivo es entrenar una "primera respuesta" segura ante una revelación o una situación de acoso por razón de género, centrándose en: escucha activa, validación, orientación inicial y derivación segura.

Se trabaja en formato "solución orientada": no se busca "resolver el caso" en la escena, sino hacer bien los primeros 2–3 minutos (lo que reduce revictimización y facilita el acceso a canales y apoyos).

Objetivos

- Practicar habilidades de escucha activa y validación sin juicio ni minimización.
- Entrenar mensajes clave: agradecer la confianza, nombrar límites, evaluar necesidades inmediatas (incluida seguridad) y ofrecer opciones.
- Diferenciar respuestas según rol (compañera/o, mando, referente, RR. HH./PRL/Igualdad).
- Identificar errores frecuentes (interrogar, dudar, presionar a denunciar, prometer confidencialidad absoluta) y corregirlos.

A quien se dirige

Trabajadores/as	Mandos intermedios	Directivos/as	Recursos humanos, Sindicatos

Duración

20–25 minutos.

Materiales

- Tarjetas de escena (1 por grupo) + tarjeta de rol (afectada/apoyo/observador).
- "Checklist" de habilidades (escucha, validación, opciones, derivación).
- Listado de canales reales del centro (si existe) o canales-modelo.
- Reloj/cronómetro (para mantener escenas cortas).

Proceso

1. Encuadre (2–3 min)
   - Reglas de seguridad: escenas ficticias, derecho a "pasar", debrief respetuoso.
   - Enfoque: "primera respuesta segura", no investigación.
2. Role-play 1 (5 min)
   - 3 min escena + 2 min feedback rápido del observador (qué ayudó / qué evitar).
3. Rotación de roles (5–6 min)
   - Cambian roles y repiten con la misma escena o una nueva.
4. Puesta en común (6–8 min)
   - El grupo recoge 3 buenas prácticas y 2 errores frecuentes.
   - Se consensúa 1–2 frases "siempre" para el equipo.
5. Cierre (2 min)
   - Recordatorio de canales y "siguiente paso" recomendado (derivación segura).

Ejemplos prácticos

Nivel de Riesgo: VERDE-AMARILLO (zona inicial/duda)

1) Comentario de género repetido en el control
- **Afectada:** "No sé si exagero, pero me incomoda..."
- **Support:** validar + explorar impacto + acordar límite/registro.

2) Mensajes fuera de horario
- **Afectada:** "Me escribe por WhatsApp, me siento presionada."
- **Apoyo:** validar + opciones (bloquear/guardar evidencias/canal).

Nivel de Riesgo: AMARILLO (patrón)

3) Bromas sexuales en descanso
- **Afectada:** "Cada semana lo mismo; me da miedo decir algo."
- **Apoyo:** validar + plan (testigo aliado, frase de corte, (paciente/familiar) escalar si persiste).

4) Infantilización por género por parte del mando
- **Afectada:** "Me llama 'guapa' en reuniones; me deja mal."
- **Apoyo:** validar + opciones según rol (feedback formal mediación, canal).

Nivel de Riesgo: AMARILLO-ROJO (insistencia/jerarquía/represalia)

5) Insistencia tras un "no" + jerarquía
- **Afectada:** "Le dije que no, y sigue insistiendo."
- **Apoyo:** priorizar protección + evidencias + canal alternativo.

6) Represalia social ("exagerada")
- **Afectada:** "Desde que pedí que pararan, me excluyen."

- **Apoyo:** nombrar represalia + apoyo + documentar patrón + derivar.

Nivel de Riesgo: ROJO (coerción / contacto / riesgo inmediato)

7) Quid pro quo en evaluación/rotación
- **Afectada:** "Me insinuó que si quería buena evaluación..."
- **Apoyo:** validar + seguridad + ruta formal sin conflicto de interés.

8) Contacto físico no consentido (colega)
- **Afectada:** "Me toca la cintura y no para."
- **Apoyo:** parar/poner límite + acompañar + activar protocolo.

9) Violencia de terceros con componente sexual (paciente/familiar)
- **Afectada:** "El paciente me tocó / me sexualizó."
- **Apoyo:** seguridad inmediata + reporte + apoyo post- incidente.

10) Revelación con miedo a denunciar
- **Afectada:** "No quiero denunciar, pero no puedo más."
- **Apoyo:** devolver control + opciones graduales (apoyo, registro, medidas) + derivación segura.



Evidencia de uso

- United Nations Population Fund - UNFPA. n.a. 2017. ESTABLISHING WOMEN & GIRLS' SAFE SPACES Training Manual - Facilitators Guide.
- United Nations Population Fund - UNFPA. n.a. 2025. MODULE ON RESPONDING TO GENDER BASED VIOLENCE: SAFE DISCLOSURE SAVES LIVES.

Los Porqués de la no denuncia

Descripción



Dinámica participativa (20–30 min) orientada a que los participantes identifiquen y comprendan las múltiples barreras personales, organizativas y sociales que dificultan la denuncia de situaciones de acoso, discriminación o violencia en el ámbito laboral. El objetivo no es juzgar decisiones individuales, sino analizar los factores que influyen en la no denuncia y promover entornos laborales más seguros y confiables.

Objetivos

- Reconocer las razones más habituales por las que una persona no denuncia en el trabajo.
- Diferenciar entre obstáculos personales, organizativos e institucionales.
- Fomentar la empatía hacia las víctimas y evitar la culpabilización.
- Analizar qué medidas organizativas facilitan o dificultan la denuncia.
- Proponer acciones concretas para crear canales de reporte seguros y efectivos.

A quien se dirige

Trabajadores/as	Mandos intermedios	Directivos/as	Recursos humanos, Sindicatos

Duración

20-30 minutos (versión estándar); opcional: 40-50 minutos si se añade rol-play o trabajo en subgrupos.

Materiales

- Fichas con 3–4 casos prácticos.
- Pizarra, papelógrafo o mural.
- Post-it o tarjetas para recoger respuestas.
- (Sesión virtual) herramienta de votación digital: Mentimeter, Forms, Jamboard, etc

Proceso

1. Encuadre (3–5 min)
   - Presentación del objetivo de la actividad y breve introducción: "La no denuncia no implica ausencia de problema, sino existencia de barreras".
2. Trabajo en grupos (10–15 min)
   - Se entrega a cada grupo un caso ficticio y se plantean cuatro preguntas clave:
     - ¿Qué razones puede tener esta persona para no denunciar?
     - ¿Qué miedos o riesgos percibe?
     - ¿Qué obstáculos existen en la empresa o entorno?
     - ¿Qué necesitaría para sentirse segura y denunciar?
3. Puesta en común (8–10 min)
   - Se recogen las respuestas y se clasifican en tres bloques:
     - Barreras personales
     - Barreras organizativas
     - Barreras legales o institucionales
4. Cierre (2–3 min)
   - Elaboración conjunta de dos compromisos prácticos:
     - Una acción que facilite la denuncia en la organización.
     - Una norma de apoyo a las personas afectadas.

Ejemplos prácticos

Comentarios sexistas normalizados por jerarquía (AMARILLO):

Durante el pase de planta, un médico adjunto se dirige repetidamente a las enfermeras jóvenes como "mis niñas" y hace bromas sobre su aspecto físico delante del equipo.

- **Señales clave:** jerarquía/poder, sexualización del rol, repetición, contexto público.
- **Obstáculos para denunciar:** miedo a represalias en turnos y evaluaciones, normalización cultural ("siempre ha sido así"), temor a ser etiquetada como problemática.
- **Acción mínima segura:** nombrar la conducta como inapropiada, registrar episodios, activar canal de igualdad o persona de referencia del centro.

Insinuaciones sexuales a residente por parte de superior (AMARILLO → ROJO):

Un jefe de servicio invita de forma insistente a una residente a "tomar algo para hablar de su futuro profesional". Cuando ella rechaza, empieza a asignarle guardias peores.

- **Señales clave:** abuso de poder, quid pro quo, insistencia por canal privado, represalia laboral.
- **Obstáculos para denunciar:** dependencia jerárquica para evaluaciones y rotaciones, miedo a perjudicar su carrera, falta de testigos.
- **Acción mínima segura:** guardar mensajes y correos, buscar apoyo en tutor/a docente o comisión de docencia, activar protocolo por conflicto de interés.

Difusión de rumores con sesgo de género (AMARILLO):

Tras rechazar a un compañero, comienzan a circular comentarios sobre una enfermera: "Ha conseguido el puesto por coquetear con los jefes."

- **Señales clave:** represalia, daño reputacional, hostigamiento social.

- **Obstáculos para denunciar:** dificultad probatoria, miedo a aislamiento del equipo.
- **Acción mínima segura:** documentar comentarios y fechas, solicitar intervención del mando intermedio y mediación formal.

Mensajes inapropiados por canal privado (AMARILLO → ROJO):
Un supervisor envía WhatsApps a una técnica de laboratorio con comentarios sobre su cuerpo y sugerencias para quedar fuera del hospital.

- **Señales clave:** canal privado, contenido sexual, insistencia, relación jerárquica.
- **Obstáculos para denunciar:** vergüenza, miedo a no ser creída, temor a represalias en turnos.
- **Acción mínima segura:** conservar capturas, bloquear comunicaciones personales, denunciar por canal confidencial.



Evidencia de uso

- United Nations Women - UN Women. New York (USA) 2019. What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment.
- United Nations Women - UN Women. New York (USA) 2023: Safe workplaces free from sexual harassment.
- World Health Organization - WHO. Genova (Suiza) 2021. Caring for women subjected to violence: A WHO curriculum for training health-care providers.

Riesgos culturales invisibles

Descripción



Dinámica breve de análisis crítico (15–20 min) orientada a identificar y cuestionar prácticas culturales y mensajes cotidianos que, de forma implícita, sostienen o justifican la violencia de género y el acoso en el ámbito laboral. La actividad no busca señalar personas, sino evidenciar cómo ciertas expresiones y actitudes normalizadas dificultan la denuncia y perpetúan el silencio organizacional.

Objetivos

- Identificar frases y mensajes que normalizan o minimizan la violencia de género.
- Analizar el impacto organizacional de estos discursos cotidianos.
- Detectar cómo la cultura del silencio protege al agresor y no a la víctima.
- Fomentar una mirada crítica sobre los micromensajes del entorno laboral.
- Promover cambios culturales que faciliten entornos seguros y de confianza.

A quien se dirige

Trabajadores/as	Mandos intermedios	Directivos/as	Recursos humanos, Sindicatos

Duración

15 minutos (vesión estándar); opcional: 25-30 minutos si se trabaja en subgrupos y se amplia el debate.

Materiales

- Listado impreso o proyectado de frases habituales.
- Pizarra o papelógrafo para recoger ideas.
- Tarjetas o post-it para respuestas individuales.
- (Sesión virtual) herramienta colaborativa: Mentimeter, Padlet, Jamboard.

Proceso

1. Encuadre (2–3 min)
   - Se introduce la idea central: "No solo existen conductas violentas; también existen culturas que las permiten."
2. Análisis individual o en grupos (8–10 min)
   - Se presentan frases habituales y se pide a los participantes que respondan:
     - ¿Qué mensaje transmite realmente esta frase?
     - ¿A quién protege y a quién perjudica?
     - ¿Cómo impacta en la decisión de denunciar?
3. Puesta en común (5–7 min)
   - Se recogen las respuestas y se clasifican los efectos en tres niveles:
     - Silenciar a la víctima
     - Proteger al agresor
     - Desresponsabilizar a la organización
4. Cierre (2–3 min)
   - Reflexión final sobre qué mensajes deberían sustituir a estas expresiones para construir una cultura segura.

Ejemplos prácticos

"Eso mejor hablarlo en privado" (AMARILLO)

- **Mensaje implícito:** El problema debe ocultarse y no tratarse públicamente.
- **Impacto organizacional:** Favorece la falta de testigos, dificulta la transparencia y aísla a la persona afectada
- **Riesgo asociado:** Trasladar la responsabilidad a la víctima y desactivar mecanismos formales.
- **Alternativa segura:** "Vamos a utilizar el canal formal para tratar esto con garantías."

"No hagamos ruido" (AMARILLO → ROJO)

- **Mensaje implícito:** La reputación de la institución está por encima del bienestar de la persona.
- **Impacto organizacional:** Fomenta el silencio y desincentiva la denuncia.
- **Riesgo asociado:** Cronificación de conductas de acoso.
- **Alternativa segura:** "Lo importante es resolverlo de forma justa y segura, no ocultarlo."

"Es conflictiva" (AMARILLO)

- **Mensaje implícito:** Se desacredita a quien se queja en lugar de analizar el problema.
- **Impacto organizacional:** Deslegitima a las víctimas y genera miedo a hablar.
- **Riesgo asociado:** Estigmatización y represalias sociales.
- **Alternativa segura:** "Escuchemos los hechos antes de emitir juicios."

"No merece la pena denunciar" (ROJO)

- **Mensaje implícito:** Denunciar es inútil y solo traerá problemas.
- **Impacto organizacional:** Refuerza la impunidad y el desaliento.
- **Riesgo asociado:** Bloqueo total de canales de ayuda.
- **Alternativa segura:** "Denunciar es un derecho y hay mecanismos para protegerte."

"Aquí siempre fue así" (AMARILLO)
- **Mensaje implícito:** La tradición justifica conductas inadecuadas.
- **Impacto organizacional:** Resistencia al cambio y perpetuación de desigualdades.
- **Riesgo asociado:** Normalización del sexismo y el acoso.
- **Alternativa segura:** "Que haya ocurrido antes no significa que sea aceptable."

"No es para tanto" (AMARILLO → ROJO)
- **Mensaje implícito:** Se minimiza la vivencia de la persona afectada.
- **Impacto organizacional:** Invalida emocionalmente y desalienta la búsqueda de ayuda.
- **Alternativa segura:** "Si te ha incomodado, es importante y debemos atenderlo."

"Tiene mal carácter" (AMARILLO)
- **Mensaje implícito:** Se justifica la conducta del agresor como rasgo personal.
- **Impacto organizacional:** Se toleran comportamientos abusivos.
- **Alternativa segura:** "El carácter no justifica faltas de respeto."

"Es un tema personal" (AMARILLO)
- **Mensaje implícito:** Se desliga a la organización de su responsabilidad.
- **Impacto organizacional:** Se evita activar protocolos.
- **Alternativa segura:** "Si ocurre en el trabajo, es un tema laboral."

"No generemos problemas" (ROJO)
- **Mensaje implícito:** La queja es el problema, no la conducta.
- **Impacto organizacional:** Cultura del miedo y del silencio.
- **Alternativa segura:** "Resolver el problema es lo que evita conflictos futuros."



Evidencia de uso

- United Nations Women - UN Women. New York (USA) 2019. What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment.
- European Institute fot Gender Equality - EIGE. n.a. Organisational culture and gender-based violence.

Desnormalizando lo normalizado

Descripción



Actividad breve de sensibilización (10 min) orientada a cuestionar frases y prácticas cotidianas que, sin ser explícitamente violentas, esconden y legitiman la violencia de género y el acoso en el trabajo. Su finalidad es evidenciar cómo el lenguaje y la cultura organizacional pueden reforzar el silencio y la tolerancia ante conductas inadecuadas.

Objetivos

- Identificar mecanismos de normalización de la violencia de género.
- Reconocer expresiones que minimizan o justifican el acoso.
- Analizar el impacto de estas frases en el clima laboral.
- Promover alternativas comunicativas respetuosas y responsables.

A quien se dirige

Trabajadores/as	Mandos intermedios	Directivos/as	Recursos humanos, Sindicatos

Duración

10 minutos.

Materiales

- Listado de frases habituales (impreso o proyectado).
- Pizarra o mural para recoger ideas.
- (Opcional) post-it para aportaciones individuales.

Proceso

1. Introducción (1–2 min)
   - Se explica al grupo que muchas situaciones de acoso se sostienen gracias a mensajes aparentemente inofensivos que las justifican o minimizan.
2. Análisis crítico (6–7 min)
   - Se leen en voz alta las frases propuestas y se invita a reflexionar sobre tres preguntas:

- ¿Qué mensaje transmite realmente esta frase?
- ¿Cómo afecta a una persona que quiere denunciar?
- ¿A quién protege y a quién perjudica?

3. Cierre (1–2 min)
   - Breve reflexión conjunta sobre la responsabilidad de cambiar el lenguaje para construir entornos laborales seguros.

Ejemplos prácticos

"Aquí siempre se ha hablado así".
- **Mensaje implícito:** Normaliza el sexismo y bloquea cualquier intento de cambio.

"Es su humor".
- **Mensaje implícito:** Disfraza comentarios ofensivos como bromas aceptables.

"Las nuevas tienen que aguantar".
- **Mensaje implícito:** Legitima abusos por jerarquía o antigüedad.

"No es para tanto".
- **Mensaje implícito:** Minimiza el impacto real en la persona afectada.

"Seguro que no fue su intención".
- **Mensaje implícito:** Desplaza la responsabilidad del agresor.

"Siempre ha sido así".
- **Mensaje implícito:** Presenta la desigualdad como algo inevitable.

"No te lo tomes a mal".
- **Mensaje implícito:** Culpa a quien se siente incómodo en lugar de revisar la conducta.

"Eso pasa en todos los sitios".
- **Mensaje implícito:** Normaliza el acoso como algo estructural e inamovible.

"Mejor no meterse".
- **Mensaje implícito:** Refuerza la pasividad de testigos y compañeros.

"Así es el carácter".
- **Mensaje implícito:** Excusa comportamientos agresivos como rasgos personales.



Evidencia de uso

- United Nations Women (UN Women) - 2026: Normalized no more: An evidence-based guide to measuring sexual harassment.
- United Nations Women (UN Women) - 2019: What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment.
- Organización Mundial de la Salud (OMS) - n.a.: Mainstreaming gender in WHO's programmes and actions.

Segunda sección

2.El enfoque Balint



2.3.1 Guías de formación

El enfoque Balint es un método estructurado centrado en el dimensión relacional que ocurre en las situaciones complejas de que puedan ocurrir en la actividad laboral. Este enfoque ha sido desarrollada por la International Balint Federation propone espacios guiados donde profesionales analizan experiencias reales que han podido general dificultades o impacto emocional. Su objetivo no es resolver técnicamente un caso o conflicto sino comprender qué ocurre entre las personas implicadas en las situaciones laborales y cómo esta la dinámica puede influir en la calidad de la intervención profesional.

En este método el foco se sitúa en:
- Las emociones que emergen en quien interviene.
- Las dinámicas jerárquicas y de poder.
- Los supuestos y respuestas automáticas que pueden condicionar la actuación.

En el sector sanitario caracterizado por estructuras jerárquicas muy definidas, dependencia en la evaluación y alta presión asistencial, esta dimensión relacional es de gran relevancia en las relaciones laborales del día a día, en la resolución de conflictos y, por tanto, también en la gestión de la VBG-T.

2.3.2 Aplicación del enfoque Balint en actividades sobre VBG-T

Las peculiares del sector sanitario descritas e anteriormente, junto con la especial sensibilidad que la temática de VBG-T representa tanto para los facilitadores como para las personas participantes en las actividades que se presentan puede justificar de manera justifica plenamente la utilización de este tipo de enfoque.

Dentro de los diferentes aspectos a desarrollar en el ámbitos de las actividades descritas en esta sección se destacan como ejemplo los siguientes:

Refuerzo en la comunicación segura:
- En actividades orientadas a mejorar la primera respuesta ante una revelación, facilita:
  - Identificar emociones que influyen en la respuesta.
  - Detectar tendencias a interrogar, minimizar o presionar.
  - Revisar cómo la jerarquía influye en la escucha.

It thus contributes to reducing the risk of unintentional revictimisation.

En el estudio de casos, permite incorporar preguntas como:
- ¿Qué dinámica de poder está operando?
- ¿Qué papel desempeña la cultura del servicio?
- ¿Qué tensiones vive quien debe intervenir?

Este nivel de análisis complementa la identificación de señales y la toma de decisiones procedimentales.

Apoyo a la activación de protocolos

Aunque los pasos están bien definidos dentro de los protocolos, su activación se ve afectada por fenómenos como el temor a escalar el caso, lealtades informales, etc. El enfoque Balint ayuda a revisar estos obstáculos desde una perspectiva más completa.

Antes de la intervención:
- Revisar emociones y sesgos.
- Prepararse para una escucha no directiva.

Durante la intervención:
- Procesar el impacto emocional.
- Identificar aprendizajes relacionales.
- Prevenir desgaste profesional.

En contextos de formación sanitaria especializada, donde la dependencia evaluativa es estructural, esta dimensión es especialmente relevante.

2.3.3 Requisitos para la implementación del Enfoque Balint en centros sanitarios

La implantación de grupos Balint en centros sanitarios requiere al menos una persona acreditada como líder por una sociedad afiliada a la International Balint Federation.

Esta acreditación permite dirigir grupos conforme a estándares metodológicos reconocidos, pero no implica afiliación institucional automática ni uso de denominaciones oficiales sin autorización.

Para su correcta integración se recomienda garantizar:
- Confidencialidad estricta.
- Participación voluntaria.
- Separación respecto a procedimientos disciplinarios.
- Ausencia de evaluación jerárquica dentro del grupo.

El grupo Balint no debe utilizarse como mecanismo de investigación de hechos ni como espacio de instrucción de expedientes.

Tercera sección

2.4 Materiales complementarios



2.4.1 Guías de formación

La presente sección recopila diferentes guías formativas procedentes de entidades de reconocido prestigio en la gestión de VBG-T. Estas guías cuentan con diversos módulos educativos, actividades de desarrollo, y herramientas de apoyo para el desarrollo de seminarios y entrenamientos a diferentes niveles, tanto de profundización como en la temática.

How to prevent and address violence and harassment at work: A training course for enterprises (Cómo prevenir y abordar la violencia y el acoso en el trabajo: un curso de formación para empresas)

Autor	Año de publicación	Ambito de aplicación	Idioma
International Labour Organization (ILO).	2024	Acoso en el trabajo	Inglés, Español, e Italiano

Objetivo del recurso

Proporciona a las empresas las herramientas, habilidades y conocimientos prácticos necesarios para abordar eficazmente la violencia y el acoso laboral. Diseñado para que las Organizaciones de Empleadores y Empresas lo utilicen como un curso o servicio de capacitación para sus plantillas.

Contenido principal

Training manual" de seis módulos con actividades, videos y otros recursos en cada uno de ellos. Contenido descargable desde la página web.

Enlace

https://www.ilo.org/publications/how-prevent-and-address-violence-and-harassment-work-training-course



UNDP Senior Management Training: Learning together – Prevention of Sexual Misconduct (Formación para la alta dirección del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)

Autor	Año de publicación	Ambito de aplicación	Idioma
UNDP - United Nations Development Programme	2022	Violencia y acoso en el trabajo	Inglés, Español, e Italiano

Objetivo del recurso

Una sesión de aprendizaje diseñada para la alta dirección como recordatorio de sus responsabilidades en PSEAH (protección frente a la explotación sexual, el abuso sexual y el acoso). Con una duración de 1,5 horas, busca la reflexión de la alta dirección sobre su comportamiento, poder y también a establecer un tono adecuado sobre esta temática.

Contenido principal

Definir y detectar conductas sexuales inapropiadas,conocer los comportamientos son aceptables e inaceptables, empatizar con las víctimas, clarificar sus roles, responsabilidades y opciones de acción. Busca clarificar cómo pueden contribuir a terminar con las conductas sexuales inapropiadas en sus empresas.

Enlace

https://shknowledgehub.unwomen.org/en/resources/undp-senior-management-training-learning-together-prevention-sexual-misconduct

A session on values, attitudes, and organizational culture in relation to prevention of sexual misconduct (sexual exploitation and sexual harassment) (Guía para facilitadores sobre valores, actitudes y cultura organizativa para la prevención de conductas sexuales indebidas)

Autor	Año de publicación	Ambito de aplicación	Idioma
IASC - Inter-Agency Standing Committ and CEB. UN System Chief Executive Board for Coordination	2021	Acoso sexual	Inglés

Objetivo del recurso

Guía para facilitadores de una sesión de dos horas. Se centra en valores, actitudes y cultura organizacional en relación con la prevención de la conducta sexual inapropiada.

La sesión está diseñada para generar un espacio de reflexión sobre las causas y conductas subyacentes que propician la conducta sexual inapropiada, incluidos los desequilibrios de poder y la desigualdad. Asimismo, sienta las bases para definir compromisos y acciones de seguimiento orientadas al cambio cultural organizacional, con el fin de crear entornos de trabajo basados en el respeto, la inclusión y la rendición de cuentas, donde la conducta sexual inapropiada no ocurra y, si ocurre, se aborde de manera adecuada y con rapidez.

Contenido principal

La guía recoge la metodología y divide la sesiones en 6 pasos.

Enlace

https://shknowledgehub.unwomen.org/en/resources/facilitators-guide-session-organisational-values-attitudes-and-culture

Prevention of sexual harassment and abuse by United Nations Personnel: Working harmoniously (Prevención del acoso y abuso sexual por parte del personal de las Naciones Unidas: trabajo en armonía)

Autor	Año de publicación	Ambito de aplicación	Idioma
UNDP - United Nations Development Programme	-	Prevención del abuso y acoso sexual	Inglés

Objetivo del recurso

Curso enfocado a la plantilla de las Naciones Unidas. Tiene como objetivos que el personal comprenda su papel en la creación de un entorno laboral armonioso. Para el personal gerente y supervisor plantea además qué hacer ante una conducta inapropiada o prohibida en el lugar de trabajo, y qué pasos tomar para restablecer el entorno laboral armonioso.

Contenido principal

La formación consta de 4 lecciones online con videos y actividades a través de los cuales se puede ir trabajando la materia.

Enlace

https://elearning.un.org/CONT/GEN/CS/Working_together_Harmoniously_V3/scormcontent/

Saying no to sexual misconduct (Decir «no» al acoso sexual)

Autor	Año de publicación	Ambito de aplicación	Idioma
IASC - Inter-Agency Standing Committ	2020	Prevención y actuación ante el abuso y acoso sexual	Inglés, Árabe, Bengalí, Español, Francés, Polaco, Portugués, Ruso y Ucraniano.

Objetivo del recurso

Paquete de aprendizaje interactivo e innovador que busca sensibilizar al personal asociado del IASC y garantizar que cuente con las habilidades y herramientas necesarias para definer, detectar y responder a la conducta sexual inapropiada.

Contenido principal

Capacitación en el que se utilizan casos de estudio, testimonios, debates grupales, actividades creativas de equipo y juegos de rol, vídeos y preguntas que invitan a la reflexión para promover el diálogo y el aprendizaje. El paquete de aprendizaje cuenta con: sesiones de capacitación, actividades, notas para las personas que facilitan, dos vídeos, y recursos online para las personas que facilitan el curso.

Enlace

https://interagencystandingcommittee.org/iasc-learning-package- protection-sexual-misconduct-un-partner-organizations

Victims´ Rights: Training Module (Derechos de las víctimas: módulo de formación)

Autor	Año de publicación	Ambito de aplicación	Idioma
UN - United Nations	2022	Prevención y actuación ante el abuso y acoso sexual	Inglés

Objetivo del recurso

Dirigido a las personas que trabajan en Naciones Unidas. Busca prevenir y responder al acoso, la explotación y el abuso sexual como una responsabilidad compartida, no solo de un pequeño grupo de especialistas. Cada persona trabajadora de la entidad tiene que conocer como responder de acuerdo con el enfoque centrado en las víctimas, tan pronto como tengan conocimiento de una denuncia de conducta sexual inapropiada, independientemente de si están proporcionando asistencia directa o no.

Contenido principal

Cuenta con contenido para la persona facilitadora (presentación en powerpoint, en pdf, notas, y caso de estudio con las preguntas y respuestas clave) y para las personas participantes (estudio de caso y folleto).

Enlace

https://www.un.org/en/victims-rights-first/training-module

Violence and harassment in the world of work: Training Guide for Trade Union on ILO convention 190 (Violencia y acoso en el mundo del trabajo: Guía de formación para sindicatos sobre el Convenio n.º 190 de la OIT)

Autor	Año de publicación	Ambito de aplicación	Idioma
UNI - Global Union	-	Violencia y acoso en el trabajo	Inglés

Objetivo del recurso

Capacitar y educar a las personas que pertenecen a UNI sobre qué se entiende por violencia y acoso en el trabajo y cuáles son sus derechos. Explicar el alcance y la importancia del Convenio nº 190 y la recomendación R206. Incentivar a los sindicatos a utilizar estos instrumentos e integrarlos en la agenda de negociación sindical y convenios colectivos.

Contenido principal

La guía cuenta con 5 unidades con actividades, relacionadas con la definición de conceptos básicos y principios incluidos y utilizados en el Convenio 190 y la recomendación 206. Hojas de recursos para talleres, conferencias y actividades. Hojas de actividades para realizar de forma presencial o en linea y recursos adicionales para ampliar las herramientas disponibles.

Enlace

https://en.uni-iwd.org/descargas/EOD%20ILO%20C190/EOD%20ILO%20C190_EN.pdf

Training Handbook to prevent and handle sexual harassment at work (Manual de formación para prevenir y gestionar el acoso sexual en el trabajo)

Autor	Año de publicación	Ambito de aplicación	Idioma
Gender Five Plus y Universidad Panteion	2020	Prevenir y evitar el acoso sexual en el trabajo	Inglés, Alemán, Búlgaro Español y Griego

Objetivo del recurso

Toolkit europeo del proyecto ASTRAPI para la aplicación efectiva de políticas de prevención y tratamiento del acoso sexual en el mundo del trabajo. El manual está concebido como una herramienta práctica que pone en funcionamiento el conjunto de herramientas de ASTRAPI, en el que se esboza una estrategia transformadora para combatir el acoso sexual en el mundo del trabajo, al tiempo que se proporciona una gran cantidad de información teórica, así como ejemplos de políticas.

El manual tiene el objetivo de ayudar a los instructores/as a diseñar una formación que permita a su público actuar en su contexto.

Contenido principal

La guía cuenta con 5 unidades con varias actividades por modulo para trabajar desde un marco introductorio de lo que se entiende por acoso sexual, abordar las desigualdades de género, actividades de prevención integral, políticas, procedimientos y practicas en el lugar de trabajo y procedimientos eficaces de denuncia centrados en las víctimas.

Enlace

https://www.un.org/en/victims-rights-first/training-module

Comisiones Obreras: Observatorio de acoso (Comisiones Obreras: Harassment Observatory)

Autor	Año de publicación	Ambito de aplicación	Idioma
CCOO - Comisiones Obreras	2023	Acoso sexual y acoso por razón de sexo.	Español

Objetivo del recurso

Ofrece un itinerario formativo en materia de acoso sexual y acoso por razón de sexo que las organizaciones laborales puedan replicar.

Contenido principal

Tres módulos formativos. 1) Aclarando conceptos, el acoso laboral, sexual y por razón de sexo, 2) normativa sobre acoso sexual y por razón de sexo y 3) protocolos de prevención y tratamiento de las denuncias de acoso sexual y por razón de sexo.

Enlace

https://observatorioacoso.ccoo.es/Vamos_a_contarlo/Formacion

2.4.2 Guías prácticas y protocolos

Violence and harassment at work: a practical guide for employers (Violencia y acoso en el trabajo: guía práctica para empleadores)

Autor	Año de publicación	Ambito de aplicación	Idioma
International Labour Organization (ILO)	2022	Violencia y Acoso en el trabajo	Inglés, Árabe, Español, Francés y Portugués

Objetivo del recurso

Ofrece a las empresas los principios generales de la prevención y la gestión de la violencia y el acoso en el trabajo, con referencia al Convenio 190 y la Recomendación 206 de la OIT de 2019.

Contenido principal

Incluye definiciones relacionadas con violencia y acoso en el mundo laboral, ejemplos comunes, marco legal y responsabilidades de las personas empleadoras, además de cómo prevenir y responder a la violencia y el acoso, incluyendo el desarrollo e implementación de políticas a nivel de empresa, gestión de riesgos, y buenas prácticas.

Enlace

https://www.ilo.org/publications/violence-and-harassment-work-practical-guide-employers

UNDP Senior Management Training: Learning together – Prevention of Sexual Misconduct (Formación para la alta dirección del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo sobre la prevención de conductas sexuales indebidas)

Autor	Año de publicación	Ambito de aplicación	Idioma
European Institute for Gender Equality	2020	Sexismo	Inglés, Alemán, Español, Francés y Italiano

Objetivo del recurso

El objetivo de este manual es ayudar a las organizaciones a comprender la naturaleza del sexismo en el contexto laboral y proporcionar a personal directivo, gerentes y plantilla las herramientas necesarias para combatirlo. Se centra en mecanismos informales para fomentar el cambio cultural. El manual también aborda formas de lidiar con el acoso sexual.

Contenido principal

Cuenta con contenido para la persona facilitadora (presentación en powerpoint, en pdf, notas, y caso de estudio con las preguntas y respuestas clave) y para las personas participantes (estudio de caso y folleto).

Enlace

https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/sexism-at-work-handbook?back=&language_content_entity=en

Harassment in the workplace: A guide for managers (El acoso en el lugar de trabajo: una guía para directivos)

Autor	Año de publicación	Ambito de aplicación	Idioma
EC - European Commission	-	Acoso	Inglés

Objetivo del recurso

El documento tiene como objetivo ayudar a managers identificar el acoso y guiarles a través de los servicios disponibles para encontrar una solución.

Contenido principal

El documento inicia con las definiciones de acoso psicológico y sexual y propone una serie de ejemplos, para posteriormente definir cuál es el rol del manager.

Enlace

https://unsceb.org/sites/default/files/imported_files/guide-for-managers-harssment-at-work-en.pdf

Words Matter: Supporting Gender Equality Through Language and Communication (Las palabras importan: fomentar la igualdad de género a través del lenguaje y la comunicación)

Autor	Año de publicación	Ambito de aplicación	Idioma
EIGE	-	Comunicación no sexista	Inglés

Objetivo del recurso

Establecer orientaciones prácticas para el uso de una comunicación incluyente e interseccional.

Contenido principal

Cada scion de la guía contiene preguntas y practices para estimular la reflexión. Estas incluyen ejercicios de autorreflexión para comprender dónde están los sesgos, y un plan para crear mensajes inclusivos y principios rectores para desarrollar formas de comunicación escrita, oral y visual incluyentes.

Enlace

https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/words-matter



Cuarta sección

2.5 La plataforma BRAVE-WOW



Como resultado del desarrollo del proyecto BRAVE-WOW, que se lleva a cabo entre los años 2025 y 2027, se han elaborado y puesto a disposición de la ciudadanía una amplia variedad de recursos y materiales. Entre ellos se incluyen herramientas prácticas, documentos técnicos, actividades formativas y diversas infografías diseñadas específicamente para apoyar procesos de capacitación. Todos estos materiales pueden ser de gran utilidad e interés para la organización y el desarrollo de talleres, jornadas y seminarios relacionados con la VBG-T, tanto en el ámbito sanitario como en cualquier otro sector profesional o laboral.

Los contenidos y documentos generados en el marco del proyecto han sido desarrollados por un panel multidisciplinar de personal experto europeo procedente de distintos países, concretamente Eslovenia, España, Italia y Portugal. Este equipo ha trabajado de manera coordinada con el objetivo de adaptar los recursos a las necesidades y particularidades de cada contexto nacional. Para ello, se ha llevado a cabo un estudio exhaustivo basado en la aplicación del cuestionario GBVW_Q, instrumento diseñado específicamente dentro del propio proyecto, así como en la realización de Grupos Focales integrados por especialistas interdisciplinares y profesionales de referencia en materia de VBG-T, principalmente del sector de la salud y del ámbito hospitalario.

Todos los documentos elaborados se encuentran disponibles en el idioma local del país en el que fueron desarrollados y, adicionalmente, cuentan al menos con una versión en inglés. De este modo, se garantiza su accesibilidad y difusión a nivel internacional, facilitando su utilización por parte de profesionales, instituciones y entidades interesadas en abordar la problemática de la violencia y el acoso laboral desde una perspectiva preventiva y formativa.

Con el fin de garantizar la sostenibilidad y el impacto a largo plazo de los resultados obtenidos, se ha establecido que tanto la plataforma digital del proyecto como todos los materiales y recursos alojados en ella permanecerán disponibles durante un periodo mínimo de diez años tras la finalización oficial del proyecto. Esto significa que el acceso público a los contenidos estará asegurado, al menos, hasta el año 2037, favoreciendo así su uso continuado y su integración en futuras iniciativas formativas.

La dirección web oficial de acceso a la plataforma BRAVE-WOW es: https://bravewow.eu/



3. GUÍA PRÁCTICA SOBRE EL MARCO JURÍDICO EUROPEO EN VIOLENCIA Y ACOSO POR RAZÓN DE GÉNERO: DIRECTIVAS Y REGLAMENTOS DE LA UE Y LEGISLACIONES NACIONALES

3.1 Finalidad y alcance

Este capítulo trata de ofrecer una visión general y estructurada del marco legislativo que aborda la violencia basada en el género y acoso en el trabajo. Siguiendo con la filosofía del documento, esta sección se centrará de forma específica en el mundo del trabajo teniendo un foco especial en el ámbito de la salud donde, como se ha reportado, la violencia laboral es alta y el problema se encuentra generalmente infra reportado. El alcance de este capítulo se delimita desde tres aspectos clave:

- **Temáticamente:** el presente documento se centra en la violencia en el entorno laboral y dentro de ella, específicamente, en la violencia y acoso por razon de género. Se han analizado marcos regulatorios internacionales, junto con legislaciones europeas y nacionales. Por último se da una especial relevancia a los las herramientas digitales e Inteligencia Artificial (IA) tanto como herramienta de soporte y ayuda como en su papel de nuevo vector clave en la violencia y el acoso.
- **Geográficamente:** aunque este documento analiza paralelamente marcos regulatorios internacionales y legislaciones europeas, el ambito de análisis se centra en europa y de forma más específica en 9 países europeos: Alemania, Eslovenia, España, Finlandia, Francia, Italia, Países Bajos, Portugal, y Suecia.
- **Metodológicamente:** este análisis tiene como límite temporal Octubre de 2025 momento en el cual se realizó la revisión legislativa y bibliográfica. Dicha revisión se realizó a partir de la identificación de la normativa mediante plataformas jurídicas y la extracción de la misma en sus portales oficiales.

La información presentada en este capítulo se analiza con mayor detalle en el artículo “Gender-Based Violence and Harassment in the World of Work: An Analysis of Prevalence and European Legal Frameworks”, publicado en Open Research Europe y que, a fecha de 20 de marzo de 2026, sigue en proceso de revisión por pares.

3.2 Marco internacional y Legislación Europea

Marco internacional

OIT: Convenio 190 (2019) y Recomendación 206 (2019)

El convenio OIT nº 190 reconoce el derecho a un entorno laboral libre de violencia y acoso, exigiendo un enfoque inclusivo, integrado y con perspectiva de género. Se incorpora la prevención dentro de los sistemas de Prevención de Riesgos Laborales. Incluye en el documento marco consulta a las personas trabajadoras, formación y remediación y un reforzamiento a partir de la inspección laboral.

La recomendación 206 complementa al Convenio 190 mediante orientaciones prácticas sobre prevención, sensibilización y apoyo a las víctimas.

OIT: Convenio 111 (1958)

El convenio OIT nº 111 relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación.

ONU: CEDAW (1979) y Recomendaciones Generales nº 19 y nº 35 (2017)

La Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) establece la obligación de los Estados de eliminar la discriminación contra las mujeres en todos los ámbitos. Sus Recomendaciones Generales nº 19 y, especialmente, la nº 35 (2017) desarrollan que la violencia de género contra las mujeres es una forma de discriminación y una violación de derechos humanos.

Legislación Europea

Convenio de Estambul (2011)

Proporciona un marco integral de prevención, protección y persecución de la violencia contra las mujeres y la violencia doméstica e incluye un mandato específico para abordar el acoso sexual (art. 40).

Directiva Marco

Directiva Marco OSH/PRL 89/391/CEE (1989)

Obliga a empleadores a prevenir riesgos laborales mediante evaluación de riesgos, información, formación y participación de las personas trabajadoras. Se encuadra la Violencia de género y el acoso como un riesgo psicosocial.

Directivas sobre violencia contra las mujeres y violencia doméstica

Directiva 2024/1385 (2024)

Se presenta como una Directiva base para prevenir y combatir la violencia contra las mujeres,

incluyendo el ciberacoso, ampliando de esta manera los estándares europeos. Aunque el foco principal son las mujeres y niñas, el término víctima se formula de modo que pueda interpretarse de forma más amplia. Otras Directivas a tener en cuenta: Directiva 2006/54/CE y Directiva 2004/113/CE.

Instrumentos europeos complementarios en el ámbito del trabajo

Acuerdo Marco Europeo sobre Acoso y Violencia en el Trabajo (2007)

Resulta una herramienta europea clave definiendo acoso y violencia, y situando la responsabilidad del empleador para desarrollar, revisar y monitorizar políticas, establece procedimientos de queja e investigación y apoyo a víctimas, y reconoce que puede haber agresores "internos" o terceros.

ISO 45003:2021

Guía operativa para integrar la salud psicológica y la seguridad en sistemas de PRL. Esta ISO se alinea con el enfoque preventivo del Convenio nº 190.

Instrumentos y legislación sobre herramientas digitales e IA

Aunque se esta demostrado que el aumento en la digitalización y el trabajo remoto crece en paralelo Violencia y el Acoso basado en Género en el trabajo, la legislación europea existente cubre estos aspectos mas en forma de extensión interpretativa que como una Legislación "a medida".

DSA – Reglamento (UE) 2022/2065: obligaciones para intermediarios/plataformas sobre detección y retirada de contenido ilegal, incluido el que constituye GBVH.

RGPD – Reglamento (UE) 2016/679: protección de datos personales, con relevancia para privacidad de víctimas y tratamiento de datos sensibles (incluidos contextos de IA).

AI Act – Reglamento (UE) 2024/1689: requisitos para sistemas de alto riesgo orientados a minimizar sesgos/discriminación y prohibición de prácticas que explotan vulnerabilidades; el documento también señala lagunas (p. ej., falta de evaluaciones de impacto de género) que pueden afectar la prevención de daños.

Complementos del Consejo de Europa y recomendaciones: Convenio marco sobre IA y DD.HH. (2024) y Recomendación GREVIO sobre dimensión digital (2021), entre otras guías citadas.

3.3 Legislaciones Europeas: Resumen comparativo

El presente capítulo resume, diferentes legislaciones nacionales, dentro del paraguas de la Unión Europea. Para una mejor comprensión de las mismas, este capítulo distingue dos tipos de enfoque en el desarrollo de la misma: Legislación se basa en un modelo centrado en la igualdad (Equality-centred model) o en la Prevención de Riesgos Laborales (OSH-centred model). Además, para facilitar el estudio comparativo de las mismas, este estudio describe aspectos clave de cada una de las legislaciones basado en **9 aspectos clave** los cuales se definen acontinuación:

1. **Prohibiciones y definiciones (sexual / moral / bullying / violencia):**
   Delimita qué conductas están prohibidas en el ámbito laboral y cómo se conceptualizan y describen legalmente.

2. **Obligaciones del empleador (prevención, diligencia, medidas):**
   Recoge el conjunto de deberes del empleador para evitar y abordar el acoso y la violencia: obligaciones de prevención, diligencia debida y adopción de medidas organizativas. Define qué se espera del empleador antes, durante y después de un incidente (prevenir, actuar, corregir, proteger y reparar).

3. **Riesgos psicosociales y evaluación (obligatoria, metodología, plan):**
   Define el enfoque de gestión de riesgos aplicado al acoso/violencia como parte de los riesgos psicosociales. Incluye si existe obligación de identificar, evaluar y prevenir estos riesgos, si se prevén metodologías o herramientas de evaluación y si se exige un plan de acción con medidas preventivas y seguimiento.

4. **Protocolos internos (código de conducta, canales, mediación, comité):**
   Describe los instrumentos internos de la organización para prevenir, detectar y gestionar casos: códigos de conducta, protocolos de actuación, canales de denuncia (incluidos confidenciales), procedimientos de investigación, recursos de apoyo y mecanismos de resolución como mediación o comités especializados.

5. **Protección anti-represalias (alcance, nulidad despido, duración):**
   Define las garantías de protección para víctimas, denunciantes y testigos frente a represalias derivadas de reportar, colaborar o rechazar conductas de acoso/violencia. Abarca el tipo de actos prohibidos (despido, sanciones, discriminación), el alcance de la protección.

6. **Sanciones y vías (laboral/civil/penal; compensación; tipos de daños):**
   Plantea las consecuencias jurídicas asociadas a las conductas prohibidas y a los incumplimientos preventivos: vías laborales/administrativas, civiles y penales. Incluye el tipo de sanciones, el acceso a compensación/indemnización y el reconocimiento de daños (materiales, morales, psicológicos).

7. **Autoridades de control (inspección, organismos igualdad, tribunales):**
   Identifica quién supervisa y hace cumplir el marco: inspecciones y autoridades de seguridad y salud, organismos de igualdad/no discriminación, y el papel de tribunales y jurisprudencia. Describe funciones como supervisión, tramitación de quejas, emisión de

criterios, investigación y sanción.

8. **Riesgos emergentes (digital/teletrabajo, colectivos específicos):**
   Sección dedicada a cómo el marco responde a nuevas formas y contextos del acoso/violencia: entornos digitales, ciberacoso, teletrabajo, y situaciones o colectivos que requieren protección específica. Incluye la adaptación normativa y organizativa a cambios tecnológicos, organizativos y sociales.

9. **Alineación internacional (Directiva 89/391, ILO C190, otras):**
   Sección que mide el grado de coherencia y adaptación del marco nacional/organizativo respecto a estándares internacionales y de la UE, como directivas europeas, convenios internacionales y marcos regionales. Incluye referencia a transposición, ratificación, incorporación de principios y ajustes institucionales para cumplir dichos estándares.



3.4 Legislaciones nacionales: Modelo OSH-centred y Equality-centred

3.4.1 Legislación basada en un Modelo OSH-Centred

Trata la violencia y el acoso como riesgos laborales, especialmente psicosociales, que deben gestionarse como cualquier otro riesgo de seguridad y salud.

Qué implica en la práctica:

- **Para el empleador:** evaluar riesgos, implementar medidas preventivas, formar, y actuar/investigar cuando hay indicios o quejas.
- **Herramientas típicas:** evaluación de riesgos psicosociales, planes de acción, protocolos operativos, documentación, medidas correctoras.
- **Lo que aplica:** suele recaer más en inspecciones/autoridades de trabajo y salud laboral, con enfoque en cumplimiento preventivo y correctivo (a veces con sanciones administrativas).
- **Ventaja:** genera medidas muy operativas y preventivas, integradas en la gestión diaria (especialmente útil en sectores como sanidad).
- **Riesgo:** puede "desdibujar" la dimensión de discriminación/igualdad si se aborda solo como riesgo psicosocial, o no captar bien dinámicas de poder/género.

3.4.1.1 Países cuya legislación siguen este modelo:



Portugal

Legislación Aplicable: Constitución + Código do Trabalho + Código Penal + Ley 73/2017 (código de conducta y disciplina) + Ley 102/2009 (PRL/OSH, riesgos psicosociales) + PAPVSS (plan específico para violencia en salud).

Prohibiciones y definiciones: Código del Trabajo prohíbe explícitamente acoso laboral; se refuerza como infracción grave con compensación/sanción disciplinaria.

Obligaciones del empleador: Responsabilidad de prevención; empresas con ≥7 trabajadores deben adoptar código de conducta y activar procedimientos disciplinarios ante sospecha/queja.

Riesgos psicosociales y evaluación: Marco de SST transpone Dir. 89/391 e incluye prevención de riesgos psicosociales y participación de trabajadores.

Protocolos internos: Códigos de conducta obligatorios (≥7 trabajadores) + tramitación disciplinaria; plan específico en sanidad (PAPVSS).

Protección anti-represalias: Protege a denunciantes y testigos: prohíbe represalias disciplinarias hasta 1 año tras denunciar (salvo prueba de lo contrario).

Sanciones y vías: Penaliza determinadas formas de acoso sexual (CP art. 170: prisión o multa) + responsabilidad laboral (compensación y disciplina).

Autoridades de control: CITE y ACT supervisan cumplimiento y quejas; ACT actúa además como punto focal nacional de EU-OSHA (según texto).

Riesgos emergentes: Leyes recientes fortalecen salud mental, protección a testigos y alertadores y amplían la responsabilidad del empleador por acoso psicosocial incluyendo riesgos digitales y teletrabajo (menciona retos de integración).

Alineación internacional (UE/ILO C190): Ratifica ILO C190 (Decreto Presidencial 12/2024); PAPVSS se alinea con convenios internacionales.



Eslovenia

Legislación Aplicable: Employment Relationships Act (ZDR-1) + Health and Safety at Work Act (ZVZD-1) + Protection Against Discrimination Act + Criminal Code.

Prohibiciones y definiciones: La ZDR-1 prohíbe el acoso sexual, el acoso y el acoso laboral. El acoso sexual y el acoso se definen como conductas no deseadas (de naturaleza sexual o relacionadas con una circunstancia personal) que tienen como finalidad o efecto vulnerar la dignidad de una persona y crear un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo. El acoso laboral se define como un comportamiento repetido o sistemático.

Obligaciones del empleador: La ZDR-1 exige garantizar un entorno de trabajo libre de acoso sexual y de cualquier otra forma de acoso o acoso laboral, así como la adopción de medidas de protección adecuadas.

Riesgos psicosociales y evaluación: La norma ZVZD-1 exige la evaluación de los riesgos psicosociales y la adopción de medidas para prevenir, eliminar y gestionar los riesgos, lo que incluye informar y formar a los trabajadores.

Protocolos internos: La ZVZD-1 exige la adopción de medidas para prevenir, eliminar y gestionar la violencia, el acoso escolar, el acoso y otros riesgos psicosociales.

Protección anti-represalias: La Ley ZVarD prohíbe la victimización (las consecuencias negativas derivadas de actuar contra la discriminación); el acoso sexual y el acoso en general se consideran formas de discriminación.

Sanciones y vías: KZ-1 prohíbe el acoso sexual, el acoso escolar o el trato desigual si ello provoca humillación o miedo.

Autoridades y enforcement: La inspección de trabajo es competente; siguen existiendo dificultades en cuanto a la cobertura de las pymes y a la escasez de recursos.

Riesgos emergentes: Desde noviembre de 2023 se han introducido medidas integradas para las víctimas de violencia doméstica (por ejemplo, permisos remunerados o reducción de la jornada laboral).

Alineación internacional (UE/ILO C190): Eslovenia ha ratificado el Convenio de Estambul e integra la prevención de la violencia en marcos sociopolíticos más amplios.

3.4.2 Legislación basada en Modelo Equality Centred

Entiende la violencia y el acoso (sobre todo acoso sexual) como una forma de discriminación y vulneración de derechos.

Qué implica en la práctica:

- **Para el empleador:** prevenir y corregir discriminación/acoso, establecer procedimientos de queja, garantizar igualdad efectiva, y reparar daños.
- **Herramientas típicas:** políticas de igualdad, códigos de conducta, canales de denuncia, investigación interna con garantías, medidas disciplinarias, remedios/compensaciones, apoyo a víctimas.
- **Lo que aplica:** más peso de tribunales y organismos de igualdad/ombudsman, con foco en derechos, reparación y sanción (civil/administrativa y a veces penal).
- **Ventaja:** da un marco fuerte de derechos y protección, útil para casos de acoso sexual/GBVH y para combatir represalias.
- **Riesgo:** puede quedar más "juridificado" (centrado en casos individuales) y menos integrado en la gestión preventiva cotidiana si no se conecta bien con PRL.

3.4.1.2 Países cuya legislación siguen este modelo:



Finlandia

Legislación Aplicable: Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo OSH Act 738/2002 (obligación de prevenir acoso/hostigamiento) + Equality Act 1325/2014 (prohibición de discriminación y acoso por razón de género y otros motivos).

Prohibiciones y definiciones: OSH Act obliga a prevenir acoso (conducta ofensiva repetida, intimidación, acoso sexual, exclusión, abuso de autoridad y acoso por género) que ponga en riesgo salud/seguridad; Equality Act prohíbe discriminación y acoso.

Obligaciones del empleador: Prevención + investigación rápida e imparcial, medidas correctivas y seguimiento para mantener entorno seguro y respetuoso.

Riesgos psicosociales (OSH): Marco sólido centrado en bienestar psicológico; cooperación con servicios de salud laboral para identificar y mitigar riesgos psicosociales.

Protocolos y mecanismos internos: Investigación y acciones correctivas + colaboración con salud laboral; mediación recomendada como herramienta de resolución de conflictos.

Protección anti-represalias: El texto indica protección reforzada y "procedural fairness" bajo el marco de igualdad, sin detallar mecanismo específico.

Sanciones y vías: Enfoque principal en obligaciones OSH y tutela por organismos de supervisión y tribunales; el texto no describe tipos de pena, pero sí mecanismos de derivación de casos graves al tribunal.

Autoridades de control: Inspecciones por la autoridad OSH (agencia regional) y, desde el 1/1/2026, transferencia a una nueva agencia supervisora; el Non-Discrimination Ombudsman y el tribunal complementan la aplicación y la orientación.

Riesgos emergentes: Integración de prevención de la violencia e identificación/gestión de situaciones amenazantes en competencias OSH; inclusión de violencia contra enfermeras en currículos (medida educativa alineada).

Alineación internacional (UE/ILO C190): Se declara alineación con Dir. 89/391 y estándares internacionales de trabajo; el texto no indica ratificación C190.

Francia

Legislación Aplicable: Code du travail (acoso moral y sexual) + Code pénal (tipificación penal) + reformas de condiciones de trabajo y salud pública (refuerzo de gestión de riesgos psicosociales).

Prohibiciones y definiciones: Código de Trabajo prohíbe acoso moral y sexual; define acoso moral por actos repetidos degradantes y acoso sexual incluyendo forma repetida y presión.

Obligaciones del empleador: Obligación legal de adoptar todas las medidas necesarias para prevenir; proteger a víctimas.

Riesgos psicosociales (OSH): Reforma 2021 refuerza obligación de evaluar/gestionar riesgos psicosociales y prevención vía diálogo social.

Protocolos y mecanismos internos: Posibilidad de mediación; en centros >50 trabajadores, comité de salud/seguridad/condiciones que puede proponer medidas; servicios de salud laboral asesoran sobre prevención.

Protección anti-represalias: Prohibición clara de sancionar/despedir/discriminar por sufrir, rechazar o denunciar; En estos casos, el despido es nulo.

Sanciones y vías: Código Penal criminaliza acoso sexual y moral (prisión/multas para perpetradores); además, se menciona un reconocimiento (desde 2025) del acoso moral "institucional" como punible.

Autoridades de control: Cumplimiento de obligaciones del empleador + estructura de comités/servicios; el texto destaca jurisprudencia del Tribunal Supremo (2025) sobre responsabilidad de empresas y líderes por políticas nocivas.

Riesgos emergentes: Se mencionan propuestas para ampliar responsabilidades en cadenas de suministro y protección a supervivientes de violencia doméstica en el trabajo.

Alineación internacional (UE/ILO C190): Propuestas legislativas para ratificar ILO C190 y reforzar protecciones.



Alemania

Legislación Aplicable: AGG (General Equal Treatment Act, 2006) + OSH Act (ArbSchG) + BGB (Código Civil) + GG (Constitución/dignidad humana) + tipo penal para ciertos actos (StGB).

Prohibiciones y definiciones: El acoso laboral (incluido sexual) se trata como discriminación (AGG), cubriendo acoso sexual, mobbing y represalias.

Obligaciones del empleador: Debe adoptar medidas necesarias (políticas, formación, investigación inmediata) y proteger frente a discriminación por terceros o plantilla.

Riesgos psicosociales (OSH): Ley OSH obliga a proteger frente a estrés psicológico y acoso dentro del deber de cuidado.

Protocolos y mecanismos internos: Uso creciente de códigos de conducta y canales confidenciales de denuncia; formación e investigación de incidentes (según texto).

Protección anti-represalias: Prohibición de castigar por quejarse; si no hay acción adecuada, el trabajador puede rehusar trabajar (AGG).

Sanciones y vías: Responsabilidad y compensación (AGG); reclamaciones por daños (Código Civil) con mayor exigencia probatoria; delito penal para acoso sexual físico (StGB §184i).

Autoridades y enforcement: La aplicación se realiza a través de deberes legales y tutela judicial; el texto subraya la evolución jurisprudencial (el Tribunal Federal de Trabajo 2025 amplía los daños no materiales/psicológicos).

Riesgos emergentes: No se detallan medidas digitales; sí la expansión de compensación por daños psicológicos (relevante para riesgos contemporáneos).

Alineación internacional (UE/ILO C190): Se presenta alineación con estándares europeos; el texto no indica ratificación C190.



Italia

Legislación Aplicable: Code of Equal Opportunities (D.Lgs. 198/2006) + Consolidated Safety Act (D.Lgs. 81/2008) + art. 2087 del Código Civil (deber de proteger integridad física y moral) + guías/metodologías INAIL + PSEAH Code (orientación organizativa).

Prohibiciones y definiciones: Trata el acoso sexual como discriminación (Código de Igualdad) y permite reclamaciones por mobbing/acoso vía deber de integridad moral.

Obligaciones del empleador: Deber de proteger integridad física y moral (Código Civil) y de prevenir.

Riesgos psicosociales (OSH): Evaluación de riesgos incluidos psicosociales obligatoria (Decreto 81/2008).

Protocolos y mecanismos internos: Orientación mediante el PSEAH Code para prevenir acoso, intimidación y explotación sexual.

Protección anti-represalias: Protecciones judiciales con reducción de carga de la prueba y salvaguardas contra despido represaliatorio.

Sanciones y vías: Vía civil/laboral para reclamaciones (mobbing/acoso) y reparación; el texto enfatiza tutela judicial.

Autoridades y enforcement: INAIL aporta metodologías de evaluación de riesgos psicosociales.

Riesgos emergentes: No se detallan medidas específicas digitales; sí énfasis en prevención y dignidad.

Alineación internacional (UE/ILO C190): Debate en curso para ratificar ILO C190 y reforzar protección.



Países Bajos

Legislación Aplicable: Working Conditions Act (Arbowet) + Working Conditions Decree + Dutch Civil Code (Book 7, deber de cuidado) + Equality Act; y próxima obligación legal de "código de conducta" para conductas indeseadas.

Prohibiciones y definiciones: Marco OSH cubre presión psicosocial relacionada con acoso sexual, agresión/violencia, bullying y estrés por carga excesiva; leyes de igualdad prohíben discriminación y acoso en múltiples motivos.

Obligaciones del empleador: Evaluación de riesgos, medidas preventivas y entorno psicosocial seguro; deber de limitar carga psicosocial con plan de acción.

Riesgos psicosociales (OSH): Arbowet exige gestionar carga psicosocial; decreto complementario detalla deberes y apoyos.

Protocolos y mecanismos internos: Recomendación de nombrar asesor confidencial; obligación futura (julio 2026) para empresas ≥10: código escrito de conducta y mecanismos internos (incluye consejeros confidenciales y quejas).

Protección anti-represalias: Leyes de igualdad protegen a quien denuncia de buena fe frente a represalias (incluido despido).

Sanciones y vías: Deber de cuidado en Código Civil: responsabilidad por daños si faltan medidas razonables; posibilidad de medidas correctoras/multas administrativas (según el texto).

Autoridades y enforcement: Nederlandse Arbeidsinspectie supervisa inspecciones, auditorías de riesgo y puede imponer medidas/multas; se menciona también el Instituto de Derechos Humanos para opiniones.

Riesgos emergentes: Reforma 2025 refuerza la prevención y el entorno seguro; el texto no concreta digital, pero sí "conductas indeseadas" amplias y obligación de códigos.

Alineación internacional (UE/ILO C190): Se enmarca como alineado con estándares europeos e internacionales; no se indica ratificación C190.



España

Legislación Aplicable: Estatuto de los Trabajadores (RDL 2/2015, dignidad y protección frente a acoso) + LPRL 31/1995 (psicosociales) + LO 3/2007 (igualdad y acoso sexual/por razón de sexo) + LO 10/1995 (vía penal) + RD 901/2020 y 902/2020 (planes de igualdad y mecanismos) + La Ley Orgánica 10/2022 de garantía integral de la libertad sexual + Ley 15/2022 para la igualdad de trato y no discriminación + RD 1026/2024 (protección LGBTI) + referencias a reformas sobre acoso digital (según texto).

Prohibiciones y definiciones: Garantiza dignidad y protección frente a acoso por sexo o género; contempla también sanción penal (según el texto).

Obligaciones del empleador: Deber proactivo de prevenir acoso; obligación de medidas preventivas/correctivas.

Riesgos psicosociales (OSH): Ley de Prevención obliga a evaluar y prevenir riesgos psicosociales (transposición Dir. 89/391).

Protocolos y mecanismos internos: Planes de Igualdad (≥50 personas), protocolos de prevención y procedimientos de quejas para cualquier tamaño de empresa(RD 901/2020 y 902/2020).

Protección anti-represalias: Se desprende del enfoque protector y de la tutela judicial; el texto no concreta un plazo.

Sanciones y vías: Incumplimiento = infracción grave (LISOS) con multas sustanciales; posibilidad de sanciones penales (CP).

Autoridades y enforcement: Refuerzo de inspección laboral ante incumplimientos (más supervisión).

Riesgos emergentes: Reformas para acoso digital/ciberbullying (Ley 15/2022) y ampliación de protecciones para trabajadores LGBT (RD 1026/2024).

Alineación internacional (UE/ILO C190): Marco fuerte ligado a la directiva europea; Ratificación de la C190 a través dl instrumento de adhesión sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo (BOE).



Suecia

Legislación Aplicable: Discrimination Act (SFS 2008:567) + Work Environment Act (SFS 1977:1160) + Criminal Code (SFS 1962:700) + normativa/guías OSH sobre riesgos psicosociales (p. ej., AFS 2023:2 en el texto) y ordenanzas específicas sobre violencia/amenazas y victimización.

Prohibiciones y definiciones: Ley de Discriminación prohíbe discriminación, acoso y acoso sexual (incluye identidad/expresión de género, etc.); normativa define bullying/victimización y carga de trabajo insana.

Obligaciones del empleador: Medidas activas: prevenir, investigar quejas, corregir y evitar recurrencia; dejar claro “tolerancia cero” y actuar sobre condiciones que causan estrés.

Riesgos psicosociales (OSH): Ley de Entorno Laboral exige entorno seguro; guía AFS 2023:2 y regulación del entorno organizativo/social con deberes sobre cargas, recursos y prevención del acoso.

Protocolos y mecanismos internos: Procedimientos obligatorios para tratar conductas abusivas: quién recibe quejas, cómo se gestiona información, qué debe hacerse y ayuda rápida a víctimas. También documentación e investigación de incidentes de violencia/amenazas (AFS 1993:2).

Protección anti-represalias: La Discrimination Act incluye prevención de represalias como obligación; el texto no detalla plazos.

Sanciones y vías: Responsabilidad penal por acoso sexual en el lugar de trabajo bajo el Código Penal (según texto); además obligaciones OSH exigibles.

Autoridades y enforcement: Swedish Work Environment Authority supervisa y aplica con apoyo de guías y disposiciones (AFS).

Riesgos emergentes: Se menciona que el #MeToo incrementó conciencia y reportes, reflejando una dinámica social y legal cambiante.

Alineación internacional (UE/ILO C190): Se presenta como alineado con estándares europeos; no se indica ratificación C190.



3.4.3 Cuadro resumen sobre aspectos clave de las Legislaciones analizadas

País	Obligaciones del empleador	Denuncia	Sistema antirrepresalias	Sanciones	Dimensión digital	Dimensión de terceros (i)
Finlandia	Prevenir acoso/violencia; realizar investigaciones rápidas e imparciales de las pruebas de conducta; implementar medidas correctivas y seguimiento.	Canales OSH/PRL + tribunal de igualdad.	Protección en marcos OSH/igualdad (sin detalles operativos en el documento).	No se especifican montos; enfoque administrativo/correctivo en salud y seguridad laboral.	No indicada.	(Rojo)
Francia	Deber de prevención; detectar y actuar ante el acoso; ajustar organización y gestión para evitar riesgos para la salud mental.	Interna y/o judicial (canales laborales/judiciales y penales en casos graves).	Prohibición de represalias; el despido debe ser nulo y sin efecto.	Sanciones penales (prisión/multas) por acoso; además consecuencias laborales.	Alusión (vigilancia), sin bloque específico.	(Rojo)
Dinamarca	Adoptar medidas preventivas; cumplir con el deber de cuidado; responder a las quejas con medidas proporcionales.	Interna + tribunales laborales (y civiles/penales según el caso).	No hay sanciones por denunciar; incluye salvaguardas para denunciantes.	Indemnización/daños y sanciones penales en ciertos casos.	No indicada.	(Verde)
Italia	Proteger la integridad física y moral; integrar violencia/acoso en la evaluación de riesgos; aplicar medidas preventivas y correctivas.	Principalmente a través de tribunales + apoyo del Consejero de Igualdad.	Protección judicial (mencionada) y facilidades probatorias en ciertos casos.	Reparación mediante indemnización (sin montos especificados).	No indicada.	(Rojo)
Países Bajos	Tratar los riesgos psicosociales como riesgo; establecer una estructura confidencial; preparar/implementar un código de conducta (Ley de Condiciones Laborales) para conductas indeseadas.	Interna (persona confidencial) + tribunal de derechos humanos (discriminación).	Protección por denuncias de buena fe (mencionada sin detalle).	Multas administrativas y posible responsabilidad civil por deber de cuidado.	Referencia vía código, sin enfoque específico en ciber.	(Rojo)
Portugal	Código de conducta (>7 empleados) y procedimientos disciplinarios en caso de sospecha; integrar violencia/acoso en la evaluación de riesgos; aplicar medidas preventivas y de control.	Interna + inspección laboral (ACT/CITE).	"Escudo" antirrepresalias para denunciantes/testigos hasta 1 año (según el texto).	Sanciones penales por acoso sexual + compensación/sanciones en otros casos.	Explícita (teletrabajo/digital).	(Rojo)

País	Obligaciones del empleador	Denuncia	Sistema antirrepresalias	Sanciones	Dimensión digital	Dimensión de terceros (i)
Eslovenia	Prevenir y gestionar riesgos psicosociales; establecer procedimientos de denuncia; proteger y apoyar a las víctimas; implicar a la representación de los trabajadores en la prevención.	Interna + inspección/ autoridades competentes.	No se especifican criterios; protecciones amplias descritas en términos	Sanciones penales o multas (mencionadas en el	No indicada.	● (Rojo)
España	Integrar la prevención en la evaluación de riesgos laborales (riesgos psicosociales) y en los planes de igualdad (>50 empleados); habilitar canales de denuncia e investigación; formación y medidas correctivas.	Interna (protocolos) + canales de denuncia + inspección/ judicial/penal.	Referencia a sistemas de protección de denunciantes y marco sancionador (sin detalles).	Multas (administrativas) y sanciones penales en casos graves.	Mención: ciberacoso emergente.	● (Rojo)
Suecia	Deber de "actuar" según OSH: procedimientos claros; investigar y documentar incidentes; evaluación de riesgos; medidas de apoyo y prevención.	Procedimientos internos definidos + Autoridad de Entorno Laboral.	Protección contra represalias con "medidas activas" (mencionado).	Sanciones penales por actos graves + obligaciones OSH con efectos punitivos (mencionado).	No indicada.	● (Rojo)

Verde: Sí
Amarillo: Parcialmente
Rojo: No

3.5 Síntesis comparativa de los marcos regulatorios

Este documento sintetiza marcos internacionales, europeos y nacionales abordan la violencia y el acoso por razón de género en el trabajo (con atención especial al sector de la salud), y compara enfoques jurídicos e institucionales de nueve países europeos en un corte temporal en octubre de 2025.

Marco común de referencia

Como Marco de acción, se destaca el Convenio 190 de la OIT, que impulsa entornos laborales libres de violencia y acoso, integrandolo en sistemas de prevención, con participación, formación, remediación y supervisión. En el plano europeo, la Directiva 89/391/CEE es la base para tratar la violencia y el acoso como parte de la gestión preventiva del trabajo. También se incorpora un marco más amplio de protección frente a la violencia mediante el Convenio de Estambul, incluyendo la atención al acoso sexual.

Dos lógicas regulatorias que ordenan las legislaciones nacionales

Se distinguen dos orientaciones predominantes: un enfoque centrado en OSH/PRL, que integra violencia y acoso dentro de los riesgos (especialmente psicosociales) y prioriza evaluación, planes y medidas preventivas; y un enfoque centrado en igualdad/no discriminación, que encuadra el acoso, sobre todo el sexual, como discriminación y refuerza reparación y garantías de derechos. Se subraya que cada enfoque tiene límites si opera solo: el primero puede diluir la dimensión de poder/género si no se explicita, mientras que el segundo puede resultar menos operativo en prevención cotidiana si no se integra en la gestión preventiva del trabajo.

Núcleo comparable de obligaciones y mecanismos

Pese a diferencias nacionales, existen factores comunes comparativos: 1) prohibición del acoso/violencia y su conexión con conceptos como dignidad, igualdad y/o riesgos psicosociales; 2) obligaciones del empleador de prevenir y actuar con diligencia, incluyendo investigación y medidas correctoras; 3) existencia de mecanismos internos (protocolos, códigos, canales, apoyo a víctimas y, en algunos casos, mediación o comités); 4) sistemas de protección anti-represalias para víctimas/denunciantes/testigos; y 5) combinación de vías y sanciones (administrativo-laborales, civiles y, para ciertos supuestos, penales), además de la reparación.

Digitalización e IA: cobertura parcial y retos de integración

El texto señala que el acoso digital y los riesgos en remoto crecen con la digitalización, pero que su cobertura normativa suele operarse por extensión de marcos existentes. Aun así, se identifican piezas relevantes: el Reglamento de Servicios Digitales (DSA) 2022/2065 para detección/retirada de contenidos ilegales, el RGPD 2016/679 para tratamiento de datos (incluidos sensibles) y el AI Act 2024/1689 con requisitos de control de riesgos y sesgos en sistemas de alto riesgo, señalándose también lagunas en la incorporación sistemática de impactos de género.



Implicaciones para el sector salud y cierre

En entornos sanitarios, el documento enfatiza la utilidad del enfoque preventivo (evaluación, planificación, formación, documentación, apoyo y corrección) para reducir violencia y acoso en la práctica diaria, sin perder el marco de igualdad y derechos que hace posible denunciar y reparar en contextos de infrarregistro. Como cierre, se propone un enfoque integrado: PRL/OSH para operativizar la prevención y igualdad/no discriminación para garantizar protección, anti-represalias y reparación, alineado con los estándares internacionales y europeos usados como referencia a lo largo del documento.



BRAVE-WOW

BUILDING RESPECTFUL AND VIOLENCE-FREE GENDER-INCLUSIVE ENVIRONMENTS IN THE WORLD OF WORK

Anexo 1

Funded by the European Union

Funded by the European Union under grant agreement No. 101195252. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

INTRODUCCIÓN Y ALCANCE DE LOS MÓDULOS

Los cuatro módulos que integran este anexo se fundamentan en marcos conceptuales y herramientas desarrolladas por organismos internacionales de referencia —como la Organización Mundial de la Salud (OMS), ONU Mujeres, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE)— para la prevención y abordaje de la violencia de género y el acoso sexual en los entornos laborales, con especial atención a los contextos organizativos y profesionales del ámbito sanitario y sociosanitario.

La estructura modular responde a la necesidad de abordar este fenómeno de manera integral, progresiva y coherente, superando aproximaciones fragmentadas o exclusivamente normativas. Los módulos se organizan siguiendo una lógica que va de la comprensión del problema a la transformación de las prácticas y culturas organizacionales, integrando dimensiones individuales, relacionales e institucionales. Este enfoque reconoce que la violencia y el acoso no son hechos aislados ni atribuibles únicamente a conductas individuales, sino fenómenos estructurales vinculados a desigualdades de género, relaciones de poder, normas sociales y dinámicas organizativas que pueden favorecer su normalización o invisibilización.

En este sentido, los módulos combinan evidencia científica, estándares internacionales, aprendizaje basado en casos y herramientas prácticas, con el objetivo de facilitar tanto la reflexión crítica como la aplicación operativa en los entornos de trabajo. La progresión entre módulos permite, en primer lugar, identificar y desnormalizar conductas de violencia y acoso; en segundo lugar, dotar de criterios para su detección y respuesta adecuada; y, finalmente, promover cambios sostenibles en las políticas, prácticas y culturas organizacionales, avanzando hacia entornos laborales seguros, respetuosos y sensibles al género.

Desde el punto de vista metodológico, las actividades incluidas en cada módulo no reproducen de forma literal un único manual, sino que constituyen adaptaciones pedagógicas basadas en metodologías formativas ampliamente utilizadas y documentadas por los organismos internacionales citados. En particular, se apoyan en manuales de formación, currículos oficiales y programas de capacitación que emplean de manera sistemática el análisis de casos reales o verosímiles, la clasificación de conductas, las dinámicas de posicionamiento ante creencias normalizadas y la reflexión colectiva guiada como herramientas para la sensibilización, la identificación temprana de riesgos y el cambio cultural en las organizaciones.

Con el fin de garantizar la trazabilidad y la coherencia metodológica, cada actividad formativa se acompaña de referencias bibliográficas específicas que documentan el uso de ese tipo de dinámica en contextos formativos reales (por ejemplo, manuales de formación de la OIT, currículos de la OMS para personal sanitario, materiales de aprendizaje basado en casos de ONU Mujeres y programas formativos implementados en sistemas sanitarios europeos). Estas referencias no se presentan como meros marcos conceptuales, sino como fuentes metodológicas que respaldan el diseño y la orientación de las actividades propuestas.

El propósito último de este anexo es apoyar procesos formativos y de mejora institucional que contribuyan a prevenir la violencia de género y el acoso sexual, garantizar una respuesta

centrada en las personas afectadas y reforzar la responsabilidad colectiva de las organizaciones en la creación de espacios de trabajo libres de violencia. Los módulos están concebidos como recursos complementarios y adaptables, que pueden ser utilizados de manera flexible según las necesidades formativas, el nivel de responsabilidad de las personas destinatarias y el contexto organizativo en el que se implementen.



Módulo 1. Conocer la violencia de género y el acoso en entornos sanitarios

1. Apertura y encuadre

Este módulo ofrece la base conceptual y de sensibilización necesaria para que el personal sanitario pueda reconocer, nombrar y comprender la violencia de género y el acoso en el entorno laboral (VBG-T). Su objetivo es facilitar una mirada crítica sobre conductas que a menudo se encuentran normalizadas, minimizadas o confundidas con el estrés laboral o los conflictos cotidianos.

El módulo no busca señalar ni culpabilizar, sino dotar de herramientas compartidas para identificar situaciones de riesgo, entender su impacto en las personas y en la organización, y sentar las bases para una prevención efectiva.

Se parte de la idea de que muchas personas creen saber identificar estas situaciones, pero la evidencia muestra que existen zonas grises, especialmente en contextos altamente jerarquizados y feminizados como el sanitario. Este módulo ayuda a deshacer esos nudos.

2. Contenidos clave

2.1 ¿Qué es la violencia de género en el trabajo?

La violencia de género en el ámbito laboral comprende cualquier conducta, acción u omisión basada en el género que provoque daño físico, psicológico, sexual o económico a una persona.

En el entorno sanitario puede ejercerse desde múltiples posiciones:
- Personal jerárquicamente superior.
- Compañeros y compañeras.
- Personal subordinado.
- Pacientes o familiares.
- Terceros externos.
- Grupos de trabajo.
- Dinámicas organizacionales o culturas institucionales.

Manifestaciones en el día a día
- Comentarios sobre el cuerpo, la forma de vestir o la vida íntima.
- “Bromas” de contenido sexual o humillante.
- Comentarios sobre maternidad, paternidad o cuidados.
- Invisibilización sistemática de una profesional.
- Penalización por ejercer derechos vinculados a cuidados.
- Acoso verbal o sexual por parte de pacientes.
- Control excesivo del tiempo o de la actividad.
- Ridiculización de competencias profesionales.

2.2 Tipos de violencia y acoso

- **Violencia psicológica:** humillación, gritos, infantilización, aislamiento, manipulación emocional.
- **Acoso sexual:** peticiones sexuales, conductas no deseadas, miradas persistentes, chantaje sexual.
- **Acoso por razón de sexo:** conductas que degradan o limitan oportunidades por género o por no ajustarse a roles tradicionales.
- **Violencia física o amenazas:** más frecuente en la interacción con pacientes, pero también presente entre profesionales.
- **Violencia digital:** mensajes inapropiados, rumores, difusión de información sin consentimiento.

2.3 Mitos frecuentes y por qué son peligrosos

- Si no hubo contacto físico, no es violencia"
  Falso. La violencia psicológica es igual de dañina y está reconocida legalmente.
- "Si no hubo intención de ofender, no es acoso"
  Falso. Lo relevante es el impacto.
- "Esto son cosas normales del trabajo"
  Falso. La normalización impide la prevención.
- "Si no denunció, no sería tan grave"
  Falso. El silencio suele estar ligado al miedo o la desconfianza.

2.4 Factores de riesgo específicos del sector sanitario

- Jerarquías rígidas y verticales
- Ritmos intensos y altos niveles de estrés
- Feminización del sector, especialmente en áreas de cuidados
- Exposición constante a pacientes y familiares
- Escasa formación previa en identificación deviolencia de género

2.5 Señales de alarma

En la persona afectada:

- Cambios de ánimo
- Aislamiento o retraimiento
- Evitación de determinadas personas o espacios
- Descenso del rendimiento
- Síntomas psicosomáticos

En la persona agresora:

- Control excesivo
- Comentarios reiterados de carácter sexual o denigrante
- Reacciones desproporcionadas de ira
- Manipulación del entorno

En el clima laboral:
- Rumores persistentes
- Desigualdades no cuestionadas
- Normalización de bromas invasivas
- Temor a expresar desacuerdos

2.6 Impacto de la violencia y el acoso

- **En las víctimas:** ansiedad, depresión, trastornos del sueño, deterioro profesional.
- **En la organización:** pérdida de talento, conflictos cronificados, costes económicos.
- **En la atención a pacientes:** menor calidad asistencial, errores, deterioro del trabajo en equipo.

3. Actividades propuestas

A continuación se describen las actividades del Módulo 1 siguiendo una estructura homogénea, pensada para su uso directo en el booklet y por parte de personas facilitadoras.

Actividad 1. Termómetro de normalización

Descripción:

Dinámica participativa diseñada para explorar cómo los integrantes de un equipo interpretan conductas cotidianas y normalizadas en el entorno laboral. Esta actividad visualizar la diversidad de percepciones presentes en el grupo, identificar áreas de ambigüedad y abrir un diálogo seguro sobre las creencias que sostienen la tolerancia a conductas inapropiadas.

Objetivos:

- Identificar creencias y actitudes normalizadas en el entorno laboral.
- Comprender el papel de la normalización en la invisibilización de la violencia.
- Favorecer el pensamiento crítico colectivo.

A quién se dirige:

- Trabajadores/as
- Mandos intermedios
- Directivos/as
- Recursos humanos, Sindicatos

Duración: 10 - 12 minutos.

Materiales:

- Listado de afirmaciones para leer en voz alta.
- Espacio físico que permita el movimiento de las personas participantes.

Proceso:

1. La persona facilitadora plantea afirmaciones relacionadas con situaciones habituales de trabajo.
2. Las personas participantes se posicionan en una escala: de acuerdo / no lo tengo claro / en desacuerdo.
3. Se abre un breve debate sobre los motivos de cada posicionamiento.

Ejemplos prácticos:

- “Son bromas, no hay que exagerar”.
- “Si no fue explícito, no es acoso”.
- “Las residentes siempre lo pasan mal al principio”.
- “Los pacientes mayores son así, hay que entenderlos”.
- “Seguro que no era su intención”.
- “Mejor no decir nada para no tener problemas”.
- “Eso pasa en todos los hospitales”.
- “Si no denunció, será que no era tan grave”.

Cierre:

Mensaje clave: lo que se normaliza se vuelve invisible; identificarlo es el primer paso para prevenirlo.

Referencias de uso (guías/manuales/toolkits):

- United Nations Women (UN Women) - 2019: What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment.
- European Institute for Gender Equality (EIGE) - n.a.: Gender-based violence: Understanding and challenging normalisation.
- WHO - 2022: Creating respectful and gender-sensitive health workplaces – Toolkit



Actividad 2. Mapa de situaciones reales

Descripción:

Actividad centrada en el análisis colectivo de breves situaciones reales o verosímiles que ilustran dinámicas de conflicto, acoso y violencia de género en entornos sanitarios. A partir de tarjetas anonimizadas, las personas participantes trabajan en pequeños grupos para clasificar cada situación e identificar los elementos clave que las distinguen de los conflictos laborales habituales, las conductas de riesgo y las manifestaciones explícitas de VBG-T.

Objetivos:

- Distinguir entre conflicto y VBG-T.
- Identificar señales tempranas de violencia de género y acoso.
- Favorecer una reflexión colectiva sin exposición de experiencias personales.

A quién se dirige:

- Trabajadores/as
- Mandos intermedios
- Directivos/as
- Recursos humanos, Sindicatos

Duración: 15 minutos.

Materiales:

- Tarjetas con situaciones reales anonimizadas.
- Pizarra o rotafolios (opcional).

Proceso:

1. La persona facilitadora reparte o proyecta las tarjetas.
2. En subgrupos, se clasifica cada situación como conflicto, acoso, violencia o "no se puede determinar".
3. Puesta en común con debate guiado, centrado en señales, impacto y normalización.

Ejemplos prácticos:

- Un médico comenta reiteradamente el cuerpo de una residente delante de otros profesionales.
- Se cuestiona la capacidad de una enfermera para asumir responsabilidades "por ser madre".
- Un adjunto envía mensajes nocturnos a una residente con comentarios personales no profesionales.
- Un paciente realiza insinuaciones sexuales reiteradas durante las curas, pese a que la enfermera le pide que pare.
- Una profesional es sistemáticamente ignorada en reuniones, mientras sus ideas son retomadas por compañeros varones.
- Comentarios del tipo "las mujeres sois demasiado emocionales para este servicio".
- Una residente recibe peores turnos tras rechazar una invitación personal de un superior.
- Bromas sexuales repetidas sobre la forma de vestir de una trabajadora.
- Un mando desacredita públicamente a una profesional con comentarios de género ("esto te supera").
- Una trabajadora evita determinados espacios por coincidir con un compañero que la incomoda.

Cierre:

Reflexión conjunta sobre cómo determinadas conductas pasan desapercibidas y qué consecuencias puede tener no intervenir a tiempo.

Referencias de uso (guías/manuales/toolkits):

- International Labour Organisation (ILO) - 2024: How to prevent and address violence and harassment at work: A training course for enterprises – Training manual.
- ILO & WHO - 2021: Framework guidelines for addressing workplace violence in the health sector.
- OIT - 2022: Violence and harassment at work: A practical guide for employers.



Actividad 3. Luces verdes, amarillas y rojas

Descripción:

Actividad basada en el modelo del "semáforo de riesgos", ampliamente utilizado en formación sobre prevención de VBG-T. Su finalidad es ofrecer un marco claro que permita clasificar conductas según su nivel de seguridad, alerta o riesgo, facilitando la toma de decisiones y el reconocimiento temprano de comportamientos problemáticos.

Objetivos:

- Dotar de un marco sencillo para evaluar conductas.
- Entrenar la detección de riesgos antes de que escalen.
- Promover respuestas preventivas adecuadas.

A quién se dirige:

- Trabajadores/as
- Mandos intermedios
- Directivos/as

Duración: 10 - 15 minutos.

Materiales:

- Tabla del semáforo (verde, amarillo, rojo) impresa o proyectada.
- Listado de conductas a analizar.

Proceso:

1. La persona facilitadora explica el significado de cada color.
2. Se presentan conductas concretas que el grupo clasifica en cada categoría.
3. Debate guiado sobre qué hace que una conducta pase de alerta a riesgo.

Ejemplos prácticos:

- Feedback profesional respetuoso → 🟢
- Comentarios sobre el aspecto físico → 🟡
- Bromas sexuales reiteradas → 🔴
- Mensajes personales fuera de horario con tono íntimo → 🟡
- Chantaje implícito ligado a turnos o evaluaciones → 🔴
- Corrección privada y profesional → 🟢
- Comentarios sobre maternidad como límite profesional → 🔴
- Miradas insistentes y comentarios ambiguos → 🟡
- Tocamientos "accidentales" repetidos → 🔴
- Uso de lenguaje inclusivo y respetuoso → 🟢

Cierre:

Reflexión final sobre qué acciones preventivas pueden activarse en cada nivel.

Referencias de uso (guías/manuales/toolkits):

- NHS Education for Scotland - 2025: Sexual harassment guide – Indicators and decision-making framework.
- ILO - 2022: Violence and harassment at work: A practical guide for employers.

- OMS & Organización Panamericana de la Salud (OPS) - 2014: Gender-based violence in health settings – Identification tools.

Actividad 4. Análisis de casos guiado

Descripción:

Ejercicio de análisis colectivo a partir de un caso realista y breve que ilustra una situación de VBG-T. A través de una lectura guiada y un trabajo en grupos pequeños, las personas participantes exploran cómo se desarrolla la situación, qué señales tempranas aparecen, qué papel juegan las dinámicas de poder y cuáles son los impactos sobre la persona afectada, el equipo y la organización.

Objetivos:

- Comprender el impacto de la violencia de género en las personas y los equipos.
- Identificar factores de poder y riesgo.
- Fomentar la empatía y la responsabilidad colectiva.

A quién se dirige:

- Mandos intermedios
- Directivos/as
- Recursos humanos, Sindicatos

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Texto del caso para leer o proyectar.
- Preguntas guía.

Proceso:

1. Lectura del caso por parte de la persona facilitadora.
2. Trabajo en pequeños grupos respondiendo a preguntas guiadas.
3. Puesta en común centrada en impactos y posibles actuaciones.

Ejemplos prácticos:

- Enfermera joven que empieza a evitar turnos por un compañero que la incomoda.
- Residente cuya evaluación cambia tras rechazar una relación personal.
- Profesional aislada tras denunciar comentarios sexuales.
- Supervisora que infantiliza sistemáticamente a una trabajadora.
- Paciente que sexualiza reiteradamente a una enfermera concreta.
- Profesional que somatiza ansiedad tras meses de comentarios de género.
- Equipo que guarda silencio ante una situación conocida.
- Trabajadora que pide traslado sin explicar motivos.
- Profesional que reduce su participación en reuniones.
- Caso en el que la violencia no es denunciada, pero es compartida informalmente.

Cierre:

Mensaje final sobre la importancia de reconocer señales tempranas y actuar de forma colectiva.

Referencias de uso (guías/manuales/toolkits):

- WHO - 2021: Caring for women subjected to violence: A WHO curriculum for training health-care providers.
- UN Women - 2023: Enhancing cooperation: Peer-to-peer learning to prevent and eliminate sexual harassment.
- NHS Employers - n.a.: Supporting colleagues affected by sexual misconduct – Training and toolkit.



4. Traslado a la práctica

Este módulo permite comprender que la violencia de género y el acoso no son hechos excepcionales, sino fenómenos que pueden integrarse en la vida cotidiana de los equipos cuando se normalizan determinadas conductas.

A lo largo del módulo se han trabajado:
- Conceptos clave para diferenciar conflicto, acoso y violencia
- Tipos y manifestaciones específicas en el ámbito sanitario
- Factores de riesgo estructurales
- Señales tempranas de alerta
- Impactos en la salud, el clima laboral y la calidad asistencial

Preguntas para la reflexión individual o grupal:
- ¿Qué conductas de las trabajadas he visto normalizadas en mi entorno laboral?
- ¿Qué señales de alerta me resultan más difíciles de identificar?
- ¿Cómo influyen las jerarquías y el ritmo de trabajo en estas situaciones?
- ¿Qué consecuencias tiene no intervenir a tiempo?
- ¿Qué podría hacer yo, desde mi rol, ante una señal temprana de acoso o violencia?

5. Cierre y evaluación

Para cerrar el módulo se propone:
- Un breve espacio final para recoger sensaciones generales (sin obligación de intervenir).
- La difusión de una encuesta de evaluación anónima, preferiblemente mediante código QR, para valorar:
  - Comprensión de los contenidos
  - Utilidad percibida
  - Adecuación de las actividades
  - Sensación de seguridad durante la sesión

Se recuerda a las personas participantes que el objetivo del módulo es **mejorar la capacidad colectiva de detección y prevención**, y que existen recursos y canales institucionales a los que acudir en caso de necesitar apoyo.

Módulo 2. Detección temprana, señales de alarma y barreras a la denuncia

1. Apertura y encuadre

Este módulo tiene como objetivo fortalecer la capacidad del personal sanitario para detectar de forma temprana situaciones de VBG-T, así como comprender las barreras reales que dificultan la denuncia.

Partiendo de la premisa de que la violencia de género rara vez aparece de forma brusca o aislada: suele manifestarse a través de señales sutiles, progresivas y normalizadas, que pasan desapercibidas si no se dispone de una mirada entrenada. Detectar a tiempo es una herramienta clave de prevención.

El módulo no exige conocimientos previos ni experiencias personales, y se desarrolla desde un enfoque no culpabilizador, contextual y colectivo.

2. Contenidos clave

2.1 ¿Qué son las señales tempranas de violencia de género?

Las señales tempranas (early warning signs) son comportamientos, actitudes o cambios que indican que puede estar produciéndose una situación de violencia de género o acoso, aunque todavía no exista una agresión abierta o una denuncia formal.

Estas señales pueden aparecer en:
- La persona afectada
- La persona que ejerce la violencia
- El equipo de trabajo
- La cultura organizacional

Suelen ser minimizadas o interpretadas como “normales”, lo que retrasa la intervención.

2.2 Señales tempranas en la persona afectada

Las víctimas rara vez comienzan denunciando. Con frecuencia, el malestar se expresa primero a través del comportamiento.

Algunas señales frecuentes:
- Evitación de determinadas personas, turnos o espacios
- Reducción de la participación en reuniones
- Nerviosismo, hipervigilancia o incomodidad persistente
- Cambios de humor, llanto fácil
- Cansancio extremo, aumento de errores

- Aislamiento en descansos o espacios informales

Estas señales no confirman por sí solas una situación de violencia, pero constituyen banderas de alerta.

2.3 Señales tempranas en la persona agresora

En muchos casos, la violencia de género se manifiesta a través de patrones reiterados de conducta, especialmente en contextos jerárquicos.

Señales habituales:
- Comentarios sexistas o sexuales presentados como bromas
- Control excesivo del trabajo o del tiempo de una persona
- Críticas públicas reiteradas
- Uso intimidatorio de la jerarquía
- Insinuaciones personales o sexuales
- Acercamientos físicos no solicitados

2.4 Señales tempranas en el equipo

La violencia de género se sostiene también por dinámicas colectivas.

Indicadores frecuentes:
- Frases del tipo “aquí siempre ha sido así”
- Risas o silencios ante comentarios humillantes
- Rumores persistentes
- Polarización del equipo
- Alta rotación o desgaste rápido de personas nuevas

2.5 Señales tempranas en la organización

- Protocolos de acoso desconocido o inaccesibles
- Ausencia de formación en género
- Normalización de gritos o trato vejatorio
- Falta de consecuencias ante conductas inapropiadas
- Elevados niveles de estrés estructural

2.6 Barreras de denuncia

No denunciar no es falta de valentía, sino el resultado de un contexto.

Barreras frecuentes:
- **Personales:** miedo a represalias, vergüenza, culpa, duda sobre la interpretación.
- **Laborales:** dependencia jerárquica, precariedad, temor a dañar la carrera.
- **Organizativas:** procesos confusos, falta de apoyo, experiencias negativas previas.
- **Culturales:** normalización, minimización, expectativas de tolerancia.

3. Actividades propuestas

Las siguientes actividades están diseñadas para trabajar de forma práctica la detección temprana de la violencia de género y la comprensión de las barreras a la denuncia, desde una perspectiva segura y participativa.

Actividad 1. El semáforo de las señales tempranas

Descripción:

Dinámica interactiva que permite entrenar la capacidad de identificar señales tempranas de violencia de género en el entorno sanitario mediante un sistema visual intuitivo basado en colores (verde, amarillo, rojo). Este recurso metodológico —ampliamente utilizado en programas de prevención de violencia y acoso— ayuda al personal a diferenciar entre comportamientos seguros, conductas que generan alerta y situaciones que implican riesgo alto e intervención inmediata.

Objetivos:

- Identificar señales tempranas de violencia de género en el entorno laboral sanitario.
- Diferenciar entre conductas seguras, de alerta y de alto riesgo.
- Entrenar la mirada preventiva.

A quién se dirige:

- Trabajadores/as
- Mandos intermedios
- Directivos/as

Duración: 10 - 12 minutos.

Materiales:

- Hoja o cartel con tres columnas: verde, amarillo y rojo.

Proceso:

1. La persona facilitadora lee situaciones breves,
2. El grupo decide en qué color se sitúan,
3. Se justifican las elecciones.

Ejemplos prácticos:

- Una residente evita coincidir con un adjunto concreto.
- Comentarios reiterados sobre el físico de una profesional.
- Corrección profesional respetuosa en privado.
- Mensajes personales fuera de horario con tono ambiguo.
- Insinuaciones sexuales “en broma”.
- Uso de lenguaje inclusivo y respetuoso.
- Control excesivo de turnos por parte de un superior.
- Contacto físico no solicitado.
- Críticas públicas reiteradas dirigidas a mujeres jóvenes.
- Feedback técnico sin referencias personales.

Cierre:

Reflexión sobre la importancia de actuar ante señales amarillas antes de que se conviertan en rojas.

Referencias de uso (guías/manuales/toolkits):

- ILO - 2021: Violence and harassment in the world of work: A guide on Convention No. 190 and Recommendation No. 206.
- EIGE - n.a.: Gender-based violence at work: Practical tools for risk assessment.
- WHO & OPS - 2014: Gender-based violence in health settings – Identification tools.



Actividad 2. Los porqués de la no denuncia

Descripción:

Actividad reflexiva diseñada para visibilizar de manera segura y no expositiva las múltiples barreras que dificultan la denuncia de situaciones de violencia de género o acoso en el ámbito sanitario. Mediante un formato anónimo, las personas participantes expresan qué factores, miedos, dudas o experiencias imaginadas les impedirían denunciar si se encontraran en una situación similar.

Objetivos:

- Comprender por qué muchas personas no denuncian.
- Desmontar juicios y estereotipos sobre las víctimas.

A quién se dirige:

- Trabajadores/as
- Mandos intermedios
- Directivos/as
- Recursos humanos, Sindicatos

Duración: 12 - 15 minutos.

Materiales:

- Hojas anónimas y una caja.

Proceso:

1. Las personas participantes escriben de forma anónima qué les impediría denunciar
2. Se leen en comun las respuestas y se comentan y discuten.

Ejemplos prácticos:

- Miedo a represalias.
- Vergüenza.
- Pensar que no será creída.
- Dependencia jerárquica.
- Precariedad laboral.
- Normalización del trato recibido.
- Falta de información sobre protocolos.
- Miedo a dañar al equipo.
- Experiencias negativas previas.
- Culpa o duda sobre la propia percepción.

Cierre:

Mensaje clave: Las barreras son comprensibles y deben abordarse desde la organización.

Referencias de uso (guías/manuales/toolkits):

- Women - 2019: What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment. UN
- Women - 2023: Safe workplaces free from sexual harassment.

Actividad 3. ¿Qué pasaría si...?

Descripción:

Ejercicio de reflexión guiada donde se presenta un escenario breve que ilustra una señal temprana de riesgo y se invita al grupo a analizar qué podría estar ocurriendo, qué indicadores deben observarse y qué opciones de actuación resultarían seguras y adecuadas desde diferentes roles (compañera, testigo, responsable, persona afectada).

Objetivos:

- Practicar la identificación de señales tempranas.
- Explorar posibles actuaciones desde distintos roles.

A quién se dirige:

- Trabajadores/as
- Mandos intermedios

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Escenario breve escrito.

Proceso:

1. Se presenta brevemente un caso,
2. Se analizan señales, riesgos,
3. Se discuten posibles respuestas.

Ejemplos prácticos:

- Residente que evita turnos.
- Profesional que deja de hablar en reuniones.
- Enfermera que cambia rutas internas.
- Supervisora que infantiliza a una trabajadora.
- Paciente que sexualiza siempre a la misma profesional.
- Mensajes personales reiterados.
- Evaluaciones sesgadas por género.
- Aislamiento progresivo.
- Rumores persistentes.
- Silencio del equipo.

Cierre:

Recordatorio de que intervenir temprano protege a personas y equipos.

Referencias de uso (guías/manuales/toolkits):

- WHO - 2024: How to prevent and address violence and harassment at work: A training course for enterprises – Training manual.

Actividad 4. Desnormalizando lo normalizado

Descripción:

Dinámica de análisis crítico centrada en frases, prácticas o comentarios habituales en los equipos sanitarios que han sido históricamente normalizados, pero que ocultan dinámicas de desigualdad, violencia simbólica o tolerancia al acoso. Estas expresiones funcionan como mecanismos culturales que silencian a las víctimas, legitiman comportamientos dañinos o protegen a quienes ejercen violencia.

Objetivos:

- Identificar mecanismos de normalización. Promover alternativas respetuosas.

A quién se dirige:

- Trabajadores/as
- Mandos intermedios
- Directivos/as
- Recursos humanos, Sindicatos

Duración: 10 minutes

Materiales:

- Listado de frases.

Proceso:

1. Se leen frases y situaciones habituales,
2. Se realiza un álisis critoco de cada una de ellas.

Ejemplos prácticos:

- “Aquí siempre se ha hablado así”.
- “Es su humor”.
- “Las nuevas tienen que aguantar”.
- “No es para tanto”.
- “Seguro que no fue su intención”.
- “Siempre ha sido así”.
- “No te lo tomes a mal”.
- “Eso pasa en todos los sitios”.
- “Mejor no meterse”.
- “Así es el carácter”.

Cierre:

Reflexión sobre el poder de la cultura laboral para prevenir o perpetuar la violencia.

Referencias de uso (guías/manuales/toolkits):

- UN Women - 2026: An evidence-based guide to measuring sexual harassment.
- UN Women - 2019: What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment. violence.
- WHO - n.a.: Mainstreaming gender in WHO’s programmes and actions

4. Traslado a la práctica

En este módulo se ha trabajado cómo detectar señales tempranas de violencia de género y comprender las barreras que dificultan la denuncia.

Preguntas para la reflexión:

- ¿Qué señales me resultan más difíciles de ver?
- ¿Qué conductas se han normalizado en mi entorno?
- ¿Qué barreras a la denuncia reconozco en mi organización?
- ¿Qué puedo hacer desde mi rol ante una señal temprana?

5. Cierre y evaluación

- Espacio final para recoger sensaciones.
- Encuesta de evaluación anónima mediante código QR.
- Recordatorio de los canales y recursos disponibles.

El módulo refuerza la idea de que **la prevención comienza con la mirada y la acción temprana.**



Módulo 3. Como actuar: herramientas para víctimas, testigos y responsables

1. Apertura y encuadre

Este módulo tiene como objetivo dotar al personal sanitario de herramientas prácticas y seguras para actuar ante situaciones de violencia de género y acoso por razón de sexo en el entorno laboral, desde tres posiciones clave: persona afectada, testigos y personas con responsabilidad.

El módulo parte de una idea central: intervenir no significa exponerse, sino elegir la opción más adecuada y segura según el rol y el contexto. La acción temprana y colectiva es una de las formas más eficaces de prevención.

Se trabaja desde un enfoque no culpabilizador, basado en el impacto, la seguridad y la corresponsabilidad, y orientado a la práctica cotidiana.

2. Contenidos clave

2.1 Cómo actuar si soy yo la persona afectada

La violencia de género en el trabajo puede generar bloqueo, miedo o confusión. Actuar no implica hacerlo todo a la vez, sino priorizar la seguridad y el bienestar.

Contenidos trabajados:
- Identificación de conductas repetidas o invasivas
- Puesta de límites cuando es seguro hacerlo
- Importancia del registro de hechos
- Búsqueda de apoyos informales y formales
- Uso de los canales y protocolos del centro
- Actuación ante riesgo inminente

2.2 Cómo actuar si soy yo el testigo

Las personas testigo desempeñan un papel clave en la prevención de la violencia de género.

Se introduce el modelo de las 4D como herramienta sencilla:
- **Directo:** intervenir verbalmente si es seguro
- **Desviar:** cambiar el foco de la situación
- **Delegar:** pedir apoyo a una figura con autoridad
- **Documentar:** registrar lo ocurrido de forma segura

Se refuerza la idea de que **no intervenir también tiene consecuencias.**

2.3 Cómo actuar si soy responsable o mando intermedio

Las personas con responsabilidad tienen una obligación ética y legal.

Contenidos clave:
- Escucha activa sin juicio
- Evitar preguntas culpabilizadoras
- Medidas inmediatas de protección
- Activación del protocolo
- Comunicación clara y documentada
- Seguimiento de la situación

3. Actividades propuestas

Las actividades del módulo están orientadas a ensayar decisiones reales, practicar conversaciones difíciles y diseñar respuestas colectivas frente a la violencia de género.

Actividad 1. Elige tu camino

Descripción:

Actividad de análisis de decisiones diseñada para que las personas participantes exploren distintas formas de actuar ante un caso de violencia de género o acoso, valorando opciones, riesgos y niveles de protección de manera crítica.

A partir de un relato breve inspirado en situaciones habituales (como insinuaciones reiteradas de un superior, chantajes vinculados a turnos, mensajes personales con tono íntimo o contacto físico no solicitado), se presentan varias alternativas de actuación posibles. Estas opciones incluyen respuestas directas, indirectas, formales, informales, colectivas o individuales.

Objetivos:

- Analizar distintas formas de actuación ante una misma situación.
- Valorar riesgos y niveles de protección.
- Identificar opciones realistas según el contexto.

A quién se dirige:

- Trabajadores/as
- Mandos intermedios

Duración: 15 - 20 minutos.

Materiales:

- Caso escrito o proyectado.
- Opciones de respuesta.

Proceso:

1. Se presenta un caso y varias opciones de actuación.
2. El grupo debate ventajas, riesgos y efectos de cada una de las opciones propuestas.

Ejemplos prácticos:

- Comentarios sexuales en tono de broma a una residente.
- Insinuaciones reiteradas de un superior.
- Contacto físico no solicitado.
- Mensajes personales fuera de horario.
- Evaluaciones condicionadas tras rechazo.
- Silencio del equipo ante una situación conocida.
- Intervención directa de un compañero.
- Comunicación posterior a una supervisora.

Cierre:

Reflexión sobre qué opciones protegen más a la persona afectada.

Referencias de uso (guías/manuales/toolkits):

- ILO - 2024: How to prevent and address violence and harassment at work: A training course for enterprises – Training manual.
- ILO - 2022: Violence and harassment at work: A practical guide for employers.
- UN Women - 2023: Safe workplaces free from sexual harassment.



Actividad 2. Role-play guiado: conversación difícil

Descripción:

Ejercicio práctico que permite entrenar habilidades de comunicación esenciales para responder de forma adecuada cuando una persona revela (de manera directa o indirecta) una situación de acoso sexual, violencia de género o incomodidad persistente con un compañero, superior, paciente o familiar.

Objetivos:

- Practicar la escucha activa y el apoyo adecuado.
- Identificar respuestas que generan seguridad.
- Evitar frases culpabilizadoras o minimizadoras.

A quién se dirige:

- Trabajadores/as
- Mandos intermedios
- Directivos/as
- Recursos humanos, Sindicatos

Duración: 20 - 25 minutes

Materiales:

- Guiones base.

Proceso:

1. Se presenta un caso o una situación sobre la cual se produce una conversacion.
2. A partir de un guion orientativo, se practican las respuestas a esta situación.

Ejemplos prácticos:

- Revelación de comentarios sexuales.
- Incomodidad persistente con un compañero.
- Miedo a denunciar.
- Dependencia jerárquica.
- Respuesta empática adecuada.
- Respuesta minimizadora (a evitar).
- Validación emocional.
- Oferta de acompañamiento.
- Información sobre recursos.
- Cierre seguro de la conversación.

Cierre:

Identificación colectiva de frases que ayudan y que dañan.

Referencias de uso (guías/manuales/toolkits):

- ILO - 2021: Caring for women subjected to violence: A WHO curriculum for training health-care providers.
- WHO - n.a.: Guidelines for medico-legal care for victims of sexual violence.
- NHS Employers - n.a.: Supporting colleagues affected by sexual misconduct – Toolkit and training resources.

Actividad 3. Diseñando soluciones: intervención del equipo

Descripción:

Actividad colaborativa orientada a transformar principios éticos y preventivos en acciones concretas que puedan llevarse a la práctica de manera realista. Se trabaja en subgrupos organizados por roles (persona afectada, testigo, responsable), de modo que cada equipo analiza qué acciones corresponden a su posición en una situación de violencia o acoso y cuáles deben evitarse para no generar más daño.

Objetivos:

- Clarificar responsabilidades.
- Promover la corresponsabilidad.
- Traducir principios en acciones.

A quién se dirige:

- Trabajadores/as
- Mandos intermedios
- Directivos/as
- Recursos humanos, Sindicatos

Duración: 15 minutos.

Materiales:

- Tabla de trabajo por roles.

Proceso:

1. Trabajo en subgrupos.
2. Se presenta una situacioL
3. Los subgrupos deben de identificar los siguientes personajes: víctima / testigo / responsable.

Ejemplos prácticos:

- Qué puede hacer la víctima.
- Qué no debe hacer la víctima.
- Qué puede hacer un testigo.
- Qué no debe hacer un testigo.
- Qué debe hacer un responsable.
- Qué no debe hacer un responsable.
- Acciones inmediatas.
- Acciones a medio plazo.
- Comunicación segura.
- Seguimiento.

Cierre:

Puesta en común y consenso de buenas prácticas.

Referencias de uso (guías/manuales/toolkits):

- EIGE - n.a.: Gender-based violence at work: Toolkit and organisational response tools.
- European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) - n.a.: Psychosocial risk management – Practical tools and participatory approaches.
- ILO - n.a.: Preventing and addressing violence and harassment through organisational change.

4. Traslado a la práctica

En este módulo se han trabajado herramientas concretas para actuar ante la violencia de género desde distintos roles.

Preguntas para la reflexión:
- ¿Qué acciones están a mi alcance desde mi rol?
- ¿Qué miedos aparecen al intervenir?
- ¿Qué apoyos necesito de la organización?
- ¿Qué conductas no deberían volver a normalizarse?

5. Cierre y evaluación

- Espacio final para recoger sensaciones.
- Encuesta de evaluación anónima mediante código QR.
- Recordatorio de recursos, protocolos y apoyos disponibles.

El módulo refuerza la idea de **que actuar de forma colectiva y segura es clave para desactivar la violencia de género en el trabajo.**



Módulo 4. Como actuar: herramientas para víctimas, testigos y responsables

1. Apertura y encuadre

Este módulo tiene como objetivo reforzar la capacidad de las organizaciones sanitarias para prevenir, detectar y responder de forma adecuada a la violencia de género y al acoso por razón de sexo, a través de protocolos claros, rutas internas eficaces y una cultura organizacional protectora.

El módulo parte de la idea de que la violencia de género en el trabajo no es solo un problema individual, sino un fenómeno profundamente condicionado por cómo funcionan las instituciones: qué mensajes transmiten, qué prácticas toleran y cómo responden cuando se produce una situación de riesgo.

2. Contenidos clave

2.1 La importancia de los protocolos frente a la violencia de género

Los protocolos internos no existen únicamente para cumplir la normativa, sino para garantizar seguridad, claridad y confianza. Cuando los protocolos son desconocidos, confusos o no se aplican, las personas no denuncian y la violencia se cronifica.

Un protocolo eficaz debe garantizar:
- Claridad y accesibilidad
- Confidencialidad y protección
- No revictimización
- Plazos razonables
- Neutralidad e imparcialidad
- Consecuencias claras
- Seguimiento y apoyo

2.2 Elementos mínimos de un protocolo interno

Todo protocolo frente a la violencia de género y el acoso debería incluir:
- Definiciones claras
- Ámbito de aplicación (personal, residentes, estudiantes, pacientes)
- Canales formales e informales
- Medidas de protección inmediata
- Procedimiento de investigación
- Medidas disciplinarias o correctivas
- Seguimiento y apoyo
- Coordinación con recursos externos

2.3 Rutas internas de actuación

Las rutas internas describen quién hace qué y en qué momento desde que se detecta una situación hasta su resolución.

Una ruta clara suele incluir:
- Detección o comunicación inicial
- Escucha y registro seguro
- Medidas inmediatas de protección
- Comunicación a los órganos competentes
- Investigación interna
- Resolución
- Seguimiento posterior

2.4 Roles y responsabilidades

- **Dirección:** garantiza recursos, respaldo institucional y tolerancia cero.
- **Recursos humanos, igualdad, prevención de riesgos laborales:** activa el protocolo, acompaña y coordina.
- **Mandos intermedios:** detectan, intervienen y no minimizan.
- **Equipos:** conocen el protocolo y no normalizan conductas.

2.5 Cultura organizacional

La cultura organizacional puede proteger o perpetuar la violencia.

Indicadores de riesgo:
- Bromas sexistas normalizadas
- Miedo a hablar
- Falta de consecuencias
- Liderazgos autoritarios

Indicadores protectores:
- Liderazgos respetuosos
- Canales conocidos
- Formación periódica
- Respuestas claras y rápidas
- Aprendizaje organizacional

3. Actividades propuestas

Herramientas organizacionales: protocolos, rutas internas y cultura institucional.

Actividad 1. ¿Conocemos nuestro protocolo?

Descripción:

Actividad diagnóstica que permite evaluar el nivel real de conocimiento que el personal sanitario tiene sobre el protocolo interno para la prevención y actuación frente a la violencia de género y el acoso por razón de sexo.

A través de preguntas clave planteadas al grupo (sobre existencia, accesibilidad, funcionamiento, confidencialidad o roles implicados), se identifican lagunas, suposiciones erróneas y percepciones sobre la eficacia del sistema institucional.

Objetivos:

- Identificar vacíos de información.
- Detectar falsas suposiciones.
- Reforzar la accesibilidad del protocolo.

A quién se dirige:

- Trabajadores/as
- Mandos intermedios
- Directivos/as

Duración: 15 - 20 minutos.

Materiales:

- Copia del protocolo del centro (si existe).

Proceso:

1. Se plantean preguntas clave al grupo y se realiza una puesta en común.

Ejemplos prácticos:

- ¿Existe un protocolo en el centro?
- ¿Dónde se encuentra?
- ¿Quién es la primera persona de contacto?
- ¿Es confidencial?
- ¿Qué pasa tras una comunicación?
- ¿Hay plazos claros?
- ¿Quién acompaña a la persona afectada?
- ¿Qué medidas de protección existen?
- ¿Se hace seguimiento?
- ¿Todo el personal lo conoce?

Cierre:

Reflexión sobre la brecha entre protocolo escrito y protocolo real.

Referencias de uso (guías/manuales/toolkits):

- IOT - 2021: Violence and harassment in the world of work: A guide on Convention No. 190 and Recommendation No. 206.
- EIGE - n.a.: Gender-based violence at work: Organisational policies and tools

Actividad 2. Dibujando la ruta interna

Descripción:

Actividad práctica destinada a que las personas participantes comprendan, visualicen y reconstruyan colectivamente los pasos que deberían seguirse dentro de la organización cuando se detecta o comunica una situación de acoso o violencia de género. A partir de un caso breve, los equipos representan en papel continuo o pizarra la "ruta interna" ideal: desde la detección o revelación inicial hasta el cierre y seguimiento.

Objetivos:

- Clarificar responsabilidades.
- Identificar bloqueos.
- Mejorar la seguridad percibida.

A quién se dirige:

- Trabajadores/as
- Mandos intermedios
- Directivos/as

Duración: 20 - 25 minutos.

Materiales:

- Caso breve.
- Papel continuo o pizarra.

Proceso:

1. Trabajo en parejas siguiendo un guion orientativo.

Ejemplos prácticos:

- Revelación de comentarios sexuales.
- Incomodidad persistente con un compañero.
- Miedo a denunciar.
- Dependencia jerárquica.
- Respuesta empática adecuada.
- Respuesta minimizadora (a evitar).
- Validación emocional.
- Oferta de acompañamiento.
- Información sobre recursos.
- Cierre seguro de la conversación.

Cierre:

Identificación colectiva de frases que ayudan y que dañan.

Referencias de uso (guías/manuales/toolkits):

- MS - 2021: Caring for women subjected to violence: A WHO curriculum for training health-care providers.
- WHO & OPS - n.a.: Guidelines for medico-legal care for victims of sexual violence.

Actividad 3. Riesgos culturales invisibles

Descripción:

Actividad de análisis crítico orientada a identificar prácticas culturales, normas implícitas y mensajes informales que sostienen o encubren dinámicas de violencia de género y acoso en la organización, aun cuando existan protocolos formales adecuados.

Mediante el análisis de frases y expresiones habituales en entornos sanitarios ("no hagamos ruido", "esto mejor hablarlo en privado", "es conflictiva", "aquí siempre fue así"), el grupo explora cómo la cultura del silencio, la evitación del conflicto, la normalización de actitudes sexistas y el miedo a exponer problemas pueden generar un entorno institucional permisivo.

Objetivos:

- Identificar normalizaciones.
- Analizar mensajes implícitos.
- Promover cambios culturales.

A quién se dirige:

- Trabajadores/as
- Mandos intermedios
- Directivos/as
- Recursos humanos, Sindicatos

Duración: 15 minutos.

Materiales:

- Listado de frases habituales.

Proceso:

1. Se analizan frases y su impacto organizacional.

Ejemplos prácticos:

- "Eso mejor hablarlo en privado".
- "No hagamos ruido".
- "Es conflictiva".
- "No merece la pena denunciar".
- "Aquí siempre fue así".
- "No es para tanto".
- "Tiene mal carácter".
- "Es un tema personal".
- "No generemos problemas".
- "Ya se solucionará solo".

Cierre:

Reflexión sobre a quién protege la cultura organizacional.

Referencias de uso (guías/manuales/toolkits):

- UN Women - 2019: What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment.
- EIGE - n.a.: Organisational culture and gender-based violence.

Actividad 4. Del protocolo al cambio

Descripción:

Actividad destinada a transformar el protocolo y las directrices institucionales en acciones concretas, realistas y medibles que puedan implementarse a corto y medio plazo dentro de la organización sanitaria. El grupo trabaja en subequipos (preferiblemente mezclando roles jerárquicos) para identificar buenas prácticas, áreas de mejora, obstáculos y oportunidades que permitan reforzar la prevención, mejorar la accesibilidad del protocolo y fortalecer la cultura protectora del centro.

Objetivos:

- Identificar buenas prácticas.
- Detectar áreas de mejora.
- Comprometer acciones realistas.

A quién se dirige:

- Trabajadores/as
- Mandos intermedios
- Directivos/as
- Recursos humanos, Sindicatos

Duración: 15 minutos.

Materiales:

- Ficha de trabajo.

Proceso:

1. Trabajo en grupos para definir acciones a corto plazo.

Ejemplos prácticos:

- Acción formativa específica.
- Difusión del protocolo.
- Clarificación de roles.
- Revisión de canales.
- Designación de referentes.
- Mejora del seguimiento.
- Comunicación interna clara.
- Evaluación periódica.
- Refuerzo del liderazgo.
- Aprendizaje organizacional.

Cierre:

Compromiso colectivo con el cambio.

Referencias de uso (guías/manuales/toolkits):

- EU-OSHA - n.a.: Psychosocial risk management: Practical tools and participatory approaches
- ILO - n.a.: Preventing and addressing violence and harassment through organisational change

4. Traslado a la práctica

Este módulo ha permitido conectar protocolos, rutas internas y cultura organizacional con la prevención real de la violencia de género.

Preguntas para la reflexión:
- ¿Conozco realmente el protocolo de mi centro?
- ¿Qué pasos generan más inseguridad?
- ¿Qué mensajes culturales se transmiten?
- ¿Qué acción concreta puedo impulsar desde mi rol?

5. Cierre y evaluación

- Espacio final de recogida de sensaciones.
- Encuesta de evaluación anónima mediante código QR.
- Recordatorio del compromiso institucional.

El módulo refuerza que **la prevención de la violencia de género es una responsabilidad organizacional compartida.**



BRAVE-WOW

BUILDING RESPECTFUL AND VIOLENCE-FREE GENDER-INCLUSIVE ENVIRONMENTS IN THE WORLD OF WORK

Funded by the European Union

Funded by the European Union under grant agreement No. 101195252. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

BRAVE-WOW

BUILDING RESPECTFUL AND VIOLENCE-FREE GENDER-INCLUSIVE ENVIRONMENTS IN THE WORLD OF WORK

Guida all'organizzazione di seminari di sensibilizzazione sulla violenza e le molestie di genere sul posto di lavoro

Funded by the European Union

Funded by the European Union under grant agreement No. 101195252. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

SITO WEB DEL PROGETTO

bravewow.eu

Cofinanziato dall'Unione europea

Finanziato dall'Unione europea nell'ambito della convenzione di sovvenzione n. 101195252. Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea. Né l'Unione europea né l'autorità che eroga la sovvenzione possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Copyright (c) 2026 BRAVE-WOW Consortium

La presente pubblicazione è soggetta alla Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 (CC BY-SA 4.0) Licenza internazionale.

PARTNER

Il progetto CERV BRAVE-WOW è stato avviato nel maggio 2025 e proseguirà fino alla fine di ottobre 2027. Il progetto coinvolge organizzazioni partner in quattro paesi europei:

Portogallo

- Universidade de Coimbra (Coordinatore)
- SHINE 2Europe
- Universidade de Évora
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

Spagna

- Universitat de Barcelona
- Servicio de Salud del Principado de Asturias
- CTIC Centro Tecnológico
- Fundación para el Fomento en Asturias de la Investigación Científica y la Tecnología

Italia

- Istituto Superiore di Sanità
- Istituto Nazionale Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro
- Ente Educazione Assistenza

Slovenia

- Univerzitetni klinični center Maribor
- Ministrstvo Za Zdravje
- Zbornica Zdravstvene in Babiške Nege Slovenije – Zveza Strokovnih Društev Medicinskih Sester, Babic in Zdravstvenih Tehnikov Slovenije

INDICE

1. GUIDA ALLA PROGETTAZIONE E FACILITAZIONE DI SEMINARI E ATTIVITÀ FORMATIVE SULLA VIOLENZA E LE MOLESTIE DI GENERE SUL LUOGO DI LAVORO 07

1.1 Finalità e ambito di applicazione 07
1.2 Principi metodologici 07
1.3 Definizione dell'obiettivo della sessione 08
1.4 Segmentazione del pubblico e adattamento 09
1.5 Formato, durata e requisiti operativi 09
1.6 Struttura raccomandata della sessione 10
1.7 Attività formative 10
1.8 Gestione delle conversazioni sensibili 10
1.9 Considerazioni etiche, consenso e privacy 11
1.10 Valutazione, documentazione e follow-up 11
1.11 Modelli di agenda per seminari in presenza (90/120/150 minuti) 11

2. ATTIVITÀ FORMATIVE, ESERCIZI DI SENSIBILIZZAZIONE E ALTRI MATERIALI DA SVILUPPARE IN SEMINARI ED EVENTI FORMATIVI SULLA VIOLENZA E LE MOLESTIE DI GENERE SUL LUOGO DI LAVORO 15

2.1 Finalità e ambito di applicazione 15
2.2 Attività proposte per lo sviluppo di un seminario sulla VMG-L 16
- Semaforo comportamentale 17
- Case study guidato 20
- Cosa dire / Cosa non dire 23
- Percorso di risposta passo dopo passo 26
- Role-play breve orientato alla soluzione 28
- Le ragioni della mancata segnalazione 31
- Rischi culturali invisibili 34
- De-normalizzare ciò che è normalizzato 37

2.3 L'approccio Balint 40
2.4 Materiali complementari 43
- Guide formative 44
- Guide pratiche e protocolli 50

2.5 La piattaforma BRAVE-WOW 53

3. GUIDA PRATICA AL QUADRO NORMATIVO EUROPEO SULLA VIOLENZA E LE MOLESTIE DI GENERE: DIRETTIVE E REGOLAMENTI UE E LEGISLAZIONE NAZIONALE 55

3.1 Obiettivo e ambito 55
3.2 Quadro internazionale e legislazione europea 56
3.3 Legislazioni europee: sintesi comparativa 58
3.4 Legislazioni nazionali: modelli incentrati sulla SSL e sull'uguaglianza 60
3.5 Sintesi comparativa dei quadri normativi 71

APPENDICE 1

Modulo 1. Comprendere la Violenza e le Molestie di Genere nei Contesti Sanitari 75
1. Apertura e inquadramento 75
2. Contenuti chiave 75
2.1. Cos'è la violenza di genere sul lavoro? 75
2.2. Tipi di violenza e molestie 76
2.3. Miti comuni e perché sono pericolosi 76
2.4. Fattori di rischio specifici del settore sanitário 76
2.5. Segnali d'alarme 76
2.6. Impatto della violenza e delle molestie 77
3. Attività proposte 77
Attività 1. Termometro della normalizzazione 77
Attività 2. Mappatura di situazioni reali 79
Attività 3. Luci Verdi, Gialle e Rosse 81
Attività 4. Analisi di caso guidata 82
4. Trasferimento alla pratica 84
5. Chiusura e valutazione 84

Modulo 2. Rilevamento precoce, segnali d'allarme e barriere alla segnalazione 85
1. Apertura e inquadramento 85
2. Contenuti chiave 85
2.1. Quali sono I primi segnali di allarme della violenza di genere? 85
2.2. Segnali precoci nella persona colpita 85
2.3. Segnali precoci nell'aggressore 86
2.4. Segnali precoci nel team 86
2.5. Segnali d'allarme precoci nell'organizzazione 86
2.6. Ostacoli alla segnalazione 86
3. Attività proposte 87
Attività 1: Il semaforo dei segnali di allarme precoce 87
Attività 2. Le ragioni della mancata segnalazione 89
Attività 3. Che cosa succederebbe se...? 90
Attività 4. Denormalizzare il normalizzato 91
4. Trasferimento alla pratica 92
5. Chiusura e valutazione 92

Modulo 3. Come agire: strumenti per vittime, testimoni e responsabili 93
1. Apertura e inquadramento 93
2. Contenuti chiave 93
2.1. Come agire se sono la persona colpita 93
2.2. Come agire se sono un testimone 93
2.3. Come agire se sono un supervisore o responsabile intermédio 94

3. Attività proposte 94
Attività 1. Scegli il tuo percorso 94
Attività 2. Role-Play Guidato: conversazione difficile 96
Attività 3. Progettare soluzioni: intervento del team 97
4. Trasferimento alla pratica 98
5. Chiusura e valutazione 98

Modulo 4. Che cosa fare: strumenti per vittime, testimoni e responsabili 99
1. Apertura e inquadramento 99
2. Contenuti chiave 99
2.1. L'importanza dei protocolli nell'affrontare la violenza di genere 99
2.2. Elementi minimi di un protocollo interno 99
2.3. Come agire se sono un supervisore o un dirigente intermédio 100
2.4. Ruoli e responsabilità 100
2.5. Cultura organizzativa 100
3. Attività proposte 100
Attività 1. Conosciamo il nostro protocollo? 101
Attività 2. Mappatura del percorso interno 102
Attività 3: Rischi culturali nascosti 103
Attività 4. Dal protocollo al cambiamento 104
4. Trasferimento alla pratica 105
5. Chiusura e valutazione 105

INTRODUZIONE

La violenza e le molestie di genere sul luogo di lavoro (VMG-L) sono ancora realtà frequenti e spesso sotto-rilevate, con effetti diretti sulla salute, il benessere e le prestazioni delle persone, nonché sul clima di gruppo e la qualità del servizio. In settori come quello sanitario, dove si concentrano elevati livelli di pressione ed esposizione a rischi psicosociali, è particolarmente necessario stabilire criteri chiari per identificare i comportamenti, prevenire le situazioni di rischio e rispondere in modo sicuro e coordinato.

Il presente documento fornisce una proposta pratica per la progettazione, l'organizzazione e la realizzazione di seminari e attività formative sulla violenza e le molestie di genere sul luogo di lavoro, adattati a diversi profili professionali e livelli di responsabilità. Inoltre, illustra come definire gli obiettivi di apprendimento, adattare i contenuti a ciascun pubblico e strutturare sessioni partecipative che combinino informazione, riflessione e formazione applicata alle competenze. La guida si fonda su principi trasversali: un approccio basato sui diritti e una prospettiva di genere, inclusione e intersezionalità, partecipazione significativa e la creazione di un ambiente di apprendimento sicuro che eviti la rivittimizzazione e stabilisca regole di base chiare (rispetto, riservatezza e diritto di osservanza).Dal punto di vista metodologico, propone attività orientate alla pratica: analisi di casi, esercizi sulle buone pratiche comunicative in risposta a segnalazioni di molestie, chiarimento dei percorsi e dei protocolli di segnalazione, e brevi dinamiche per allineare i criteri su quali comportamenti costituiscano molestie o violenza e quali segnali d'allarme debbano attivare una risposta.

Il documento presenta, inoltre, il quadro normativo internazionale ed europeo e passa in rassegna gli approcci legislativi nazionali, evidenziando gli obblighi relativi alla prevenzione, alla valutazione del rischio, alla protezione contro le ritorsioni e ai rischi emergenti, compresi quelli digitali. Nel complesso, fornisce una base operativa per rafforzare la prevenzione e migliorare la risposta tempestiva, promuovendo ambienti di lavoro più sicuri e liberi da violenza e molestie.

La presente guida è stata sviluppata nell'ambito del progetto europeo BRAVE-WOW (Building Respectful and Violence-free gender-inclusive Environments in the World of Work - Costruire ambienti rispettosi e privi di violenza e inclusivi dal punto di vista di genere nel mondo del lavoro), finanziato dal programma europeo CERV (Citizens, Equality, Rights and Values - Cittadini, Uguaglianza, Diritti e Valori), il cui obiettivo è migliorare i protocolli per la rilevazione e la gestione dei casi di violenza e molestie di genere sul luogo di lavoro nel settore sanitario.



1. GUIDA ALLA PROGETTAZIONE E FACILITAZIONE DI SEMINARI E ATTIVITÀ FORMATIVE SULLA VIOLENZA E LE MOLESTIE DI GENERE SUL LUOGO DI LAVORO

1.1 Finalità e ambito di applicazione

La presente guida definisce un quadro metodologico e operativo per la pianificazione, l'erogazione e la valutazione di seminari e attività formative incentrati sulla VMG-L, con particolare attenzione al settore sanitario. Il suo scopo è fornire un quadro di riferimento comune che consenta lo sviluppo di sessioni coerenti, di alta qualità, partecipative e replicabili, adattabili a diversi contesti nazionali, istituzionali e professionali.

L'approccio adottato è in linea con gli standard europei e internazionali che riconoscono il diritto di ogni persona a un ambiente di lavoro libero da violenza e molestie, compresa la violenza e le molestie di genere.[1] Inoltre, tiene conto delle caratteristiche specifiche del settore sanitario, contraddistinto da elevati livelli di esposizione a rischi psicosociali e alla violenza di terzi.[2]

Al termine del processo di pianificazione, la sessione dovrebbe essere definita sulla base di:

- cosa si apprende (obiettivi chiari)
- come si impara (metodi e attività)
- come viene applicato (procedure, risorse e ruoli)
- come viene dimostrato (valutazione e documentazione)

1.2 Principi metodologici

Qualsiasi attività formativa sulla VMG-L deve garantire un approccio rigoroso, etico e sicuro. A tal fine, si raccomanda di operare in conformità con i seguenti principi metodologici, che costituiscono il fondamento della qualità formativa dell'attività:

- Un un approccio basato sui diritti e una prospettiva di genere, coerente con il quadro normativo europeo in materia di uguaglianza e non discriminazione.[3]
- Inclusione e intersezionalità, riconoscendo che l'esposizione alla violenza e alle molestie può essere influenzata da fattori quali il genere, l'età, la posizione lavorativa, l'origine o la disabilità.[4]
- Partecipazione significativa, promuovendo il coinvolgimento attivo dei partecipanti attraverso dinamiche applicate e spazi strutturati di confronto.
- Un ambiente di apprendimento sicuro, che eviti dinamiche che possano generare rivittimizzazione o una esposizione non necessaria, in linea con le raccomandazioni internazionali per la formazione in contesti sensibili.

Raccomandazione: apertura della sessione
Stabilire 3-4 semplici regole di base all'inizio (ad. esempio il rispetto, niente interruzioni, riservatezza, "diritto di osservazione"), e spiegare chiaramente come saranno gestite le domande, i disaccordi e la partecipazione.

1.3 Definizione dell'obiettivo della sessione

La pianificazione dovrebbe iniziare con una formulazione precisa dell'obiettivo di apprendimento, che fungerà da asse portante dell'intera sessione: "Al termine della sessione, i partecipanti saranno in grado di..."
Esempi di formulazioni appropriate:

- "...identificare i segnali di molestia e distinguerli dai normali conflitti sul posto di lavoro."
- "...comprendere i percorsi di segnalazione e le responsabilità in base al ruolo istituzionale."
- "...applicare risposte comunicative appropriate in caso di rilevazione o incidente."

L'obiettivo deve essere realistico in rapporto al tempo disponibile e coerente con il profilo del pubblico, in linea con gli approcci europei alla formazione applicata nella prevenzione della violenza sul luogo di lavoro.[2]

Rischio frequente
Definire obiettivi troppo generici (ad es. sensibilizzare sulla VMG-L) senza specificare che cosa i partecipanti dovrebbero essere in grado di fare alla fine della sessione.



1.4 Segmentazione e adattamento al pubblico

Le attività possono essere rivolte a profili diversi quali: il personale sanitario, i quadri intermedi, le risorse umane (HR), i sindacati, le autorità pubbliche o le organizzazioni della società civile. Un'adeguata segmentazione del pubblico massimizza la rilevanza e l'impatto della formazione. Si raccomanda di adattare:

- il livello di approfondimento (concettuale o procedurale),
- gli esempi e i case study (specifici per settore e cultura),
- i risultati attesi (sensibilizzazione, competenze pratiche, protocolli o miglioramento organizzativo).

L'adattamento non deve compromettere la coerenza del quadro: l'approccio può essere modificato, non i principi.[2]

Adattamento da parte del pubblico

- Personale sanitario: segnali di allarme, supporto tra pari e risorse disponibili.
- Responsabili/Risorse umane: responsabilità legali, prevenzione organizzativa e gestione dei casi.
- Parti interessate esterne: coordinamento interistituzionale, meccanismi di riferimento e buone pratiche.

1.5 Formato, durata e requisiti operativi

In linea con la guida di riferimento del progetto BRAVE-WOW, le attività possono essere organizzate in formato in presenza, online o ibrido.[6] Nel contesto di questo capitolo, il formato in presenza è privilegiato per il suo potenziale nel favorire l'interazione e l'apprendimento esperienziale.

- **In presenza**: favorisce la coesione del gruppo e il lavoro pratico.
- **Online**: massimizza la portata, ma richiede una maggiore strutturazione e moderazione.
- **Ibrido**: aumenta l'inclusività, sebbene richieda una progettazione tecnica e metodologica più complessa. Può comportare una partecipazione disomogenea tra partecipanti in presenza e online.

Indicazioni temporali:

- Seminario di sensibilizzazione: 60–90 minuti
- Sessione di formazione pratica: 2–3 ore (inclusi esercizi e analisi finale)

Raccomandazione: formato faccia a faccia

Ove possibile, si raccomanda di dare priorità ai seminari in presenza. Bisognerebbe porre l'accento sull'interazione e sulla fornitura di materiale stampato (studi/o di casi/o, schede, fogli di lavoro) per ridurre le conflittualità e incoraggiare la partecipazione attiva.

1.6 Struttura raccomandata della sessione

Per garantire l'interiorizzazione degli obiettivi, nonché chiarezza e progressione durante la sessione, si raccomanda una sequenza standard che combini informazione, pratica e riflessione:

- Apertura e Impostazione del lavoro (5-10% della sessione);
- Contenuti chiave (15-25% della sessione);
- Attività formative (20-40% della sessione);
- Trasferimento alla pratica (10-15% della sessione);
- Chiusura e valutazione (5-10% della sessione).

Questa struttura segue i principi dei modelli europei per la progettazione di seminari partecipativi.

1.7 Attività formative

Le attività formative costituiscono il nucleo pedagogico dei seminari e delle sessioni formative sul VMG-L. Il loro scopo è tradurre concetti teorici in situazioni di vita reale, promuovere la riflessione collettiva e rafforzare la capacità dei partecipanti di agire nell'ambito dei rispettivi ruoli professionali.

Si raccomanda di selezionare attività con bassa complessità logistica ed elevato valore pedagogico, applicabili in diversi contesti istituzionali che dovrebbero, anche, includere una conclusione riflessiva e strutturata (debriefing), volta a consolidare l'apprendimento e facilitarne il trasferimento nella pratica.[7]

La sezione 2 del presente documento presenta esempi di diverse attività da sviluppare in questo tipo di formazione. L'attuazione di queste o di altre attività dovrebbe basarsi sull'identificazione del pubblico di riferimento e degli obiettivi da raggiungere (vedere Capitolo 3 di questa sezione).

1.8 Gestione delle conversazioni sensibili

La trattazione di argomenti connessi alla VMG-L può generare resistenza, disaccordo o risposte emotive. La facilitazione professionale dovrebbe, quindi, anticipare queste situazioni e gestirle in modo proattivo.
Si consiglia di:

- reindirizzare i contributi verso fatti, impatti e responsabilità;
- evitare dinamiche incentrate su testimonianze personali;
- garantire la partecipazione volontaria e rispettare il diritto di osservanza;
- esercitare una moderazione attiva per prevenire la stigmatizzazione o discorsi dannosi.

Tali linee guida sono coerenti con i principi stabiliti negli accordi europei in materia di molestie e violenza sul lavoro.[7]

1.9 Considerazioni etiche, consenso e privacy

Nel trattamento dei dati personali (registrazioni, valutazioni, immagini) è necessario garantire quanto segue:

- informazioni chiare riguardanti lo scopo e l'uso;
- consenso informato, ove applicabile;
- archiviazione sicura dei dati raccolti con accesso limitato;
- minimizzazione dei dati nel processo di raccolta.

Tali pratiche sono coerenti con i principi del Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR)[8] e con l'approccio operativo del progetto BRAVE-WOW.[6]

1.10 Valutazione, documentazione e Follow Up

Si raccomanda di includere un meccanismo di valutazione breve e sistematico (modulo o codice QR), che combini:

- una scala di pertinenza/soddisfazione di tipo Likert (1–5);
- una o due domande aperte incentrate sui risultati di apprendimento e sulle esigenze future.

La valutazione contribuisce al miglioramento continuo, al monitoraggio dei risultati e alla rendicontazione dei progetti finanziati a livello europeo.[9]

1.11 Modelli di agenda per seminari faccia a faccia (90 / 120 / 150 minuti)

1.11.1 Opzione A — 90 minuti (sensibilizzazione + un'attività pratica)

Obiettivo: stabilire un quadro comune, chiarire i segnali di allarme e rafforzare i percorsi di segnalazione.

Agenda (90 min)

- Apertura e Impostazione del lavoro (10')
  - Obiettivi, ordine del giorno, regole di base, gestione delle domande.
- Concetti chiave e segnali di allarme (20')
  - Definizioni operative, differenze rispetto ai normali conflitti sul posto di lavoro, impatti.
- Attività 1: "Semaforo comportamentale" (20')
  - Brevi scenari → classificazione verde/giallo/rosso.
  - Debriefing: criteri decisionali e "zona grigia."
- Attività 2: Cosa fare: ruoli, responsabilità e canali di segnalazione (20')
  - Fasi di risposta di base, segnalazione e risorse disponibili.
- Dialogo guidato e domande e risposte (15')
  - Barriere, dubbi e pratiche esistenti.
- Chiusura + valutazione rapida (QR) (5')

Durata raccomandata:
Selezionare il modello in base alla disponibilità temporale e al livello di profondità desiderato:

- 90 min: sensibilizzazione + 1 pratica applicata
- 120 min: pratica basata sui casi + abilità di base
- 150 min: workshop completo + risultato tangibile (mini piano d'azione)

Materiali minimi per la sessione:
Carte/dispense con 8-10 scenari + lavagne a fogli mobili o carte colorate.

1.11.2 Opzione B — 120 minuti (pratica basata sui casi + competenze di base)

Obiettivo: aumentare la consapevolezza e formare l'analisi dei casi e le capacità di comunicazione sicura.

Agenda (120 min)

- Apertura e Impostazione del lavoro (10′)
- Quadro comune: definizioni, segnali di allarme e impatto (20′)
- Attività 1: Studio di caso guidato (gruppi) (35′)
  - Lavoro di gruppo (4-6 partecipanti): (1) segnali/rischi, (2) impatto, (3) risposta per ruolo.
  - Debriefing: 3 apprendimenti chiave + 2 errori da evitare.
- Pausa (10′)
- Attività 2: "Cosa dire/cosa non dire" (20′)
  - Risposte sicure + breve pratica in coppia.
- Attività 3: Protocolli, canali di reporting e risorse (20′)
  - Cosa fare, chi contattare, documentazione minima e segnalazione
- Chiusura + valutazione (QR) (5′)

Materiali minimi per la sessione:
Case study di una pagina + elenco di affermazioni "cosa dire/cosa non dire" + checklist del percorso di risposta.

1.11.3 Opzione C — 150 minuti (workshop completo + piano d'azione)

Obiettivo: sviluppare competenze pratiche e generare un risultato applicabile.

Agenda (150 min)

- Apertura e Impostazione del lavoro (10′)
- Quadro comune + miti frequenti (25′)
- Attività 1: Comportamento semaforo (20′)
  - Debriefing: soglie di risposta e criteri condivisi.
- Attività 2: Studio di caso guidato (gruppi) (35′)
  - Segnali → impatto → opzioni → barriere → decisione per ruolo.
  - Feedback plenario strutturato.
- Intervallo (10′)
- Attività 3: Breve gioco di ruolo o "Cosa dire / Cosa non dire" (25′)
  - In coppia o a tre.
  - Debriefing: cosa non ha funzionato, cosa evitare, come fare una segnalazione.
- Trasferimento alla pratica: procedure e risorse (15′)
  - Canali di segnalazione, rinvio, documentazione minima, prevenzione organizzativa.
- Mini piano d'azione (risultato tangibile) (5′)
  - "Un miglioramento immediato + un miglioramento entro 30 giorni."
- Chiusura + valutazione (QR) (5′)

Materiali minimi per la sessione: Schede semaforiche + Case study + guida al gioco di ruolo + modello di mini-piano di azione.



References

1. International Labour Organization. (2019). Violence and harassment convention, 2019 (No. 190).
2. European Agency for Safety and Health at Work. (n.d.). Occupational safety and health risks in the healthcare sector.
3. European Parliament & Council of the European Union. (2006). Directive 2006/54/EC.
4. European Institute for Gender Equality. (n.d.). Sexual harassment.
5. World Health Organization et al. (2002). Framework guidelines for addressing workplace violence in the health sector.
6. BRAVE-WOW Consortium. (2025). BRAVE-WOW International Event Guideline unpublished internal document, SHINE 2Europe.
7. European Trade Union Confederation. (2007). Framework agreement on harassment and violence at work.
8. European Parliament & Council of the European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 (GDPR).
9. European Commission. (2007). Communication on the European framework agreement on harassment and violence at work.



2. ATTIVITÀ FORMATIVE, ESERCIZI DI SENSIBILIZZAZIONE E ALTRI MATERIALI DA SVILUPPARE IN SEMINARI ED EVENTI FORMATIVI SULLA VIOLENZA E LE MOLESTIE DI GENERE SUL LAVORO

2.1 Scopo e campo di applicazione

Questa sezione raccoglie una serie di attività, dinamiche, documentazione, programmi di sensibilizzazione e altri materiali sviluppati, o proposti, per l'implementazione nel quadro del progetto BRAVE-WOW.

Il documento presenta attività che possono essere integrate nei seminari ed eventi pianificati durante l'implementazione del progetto, nonché attività, materiali di sensibilizzazione ed educativi e programmi di formazione specificamente progettati per diversi scenari e resi disponibili sulla piattaforma BRAVE-WOW stessa.

Al fine di garantire la rilevanza a lungo termine del documento, il suo contenuto è strutturato in quattro sezioni principali:

- **Prima sezione:** raccoglie attività tratte da manuali, protocolli e seminari utilizzati in contesti formativi analoghi, provenienti da istituzioni di riconosciuto prestigio scientifico, nonché proposte sviluppate da esperti e stakeholder coinvolti nel progetto BRAVE-WOW.
- **Seconda sezione:** integra le attività presentate nella sezione precedente con una serie di materiali didattici, protocolli, programmi di formazione e seminari raccolti da fonti altamente rilevanti quali associazioni, Organizzazioni Non Governative, istituzioni pubbliche e private e governi nazionali, tra gli altri.
- **Terza sezione:** descrive il Metodo Balint come un approccio volto a comprendere la dimensione relazionale che si manifesta in situazioni complesse all'interno dell'ambiente professionale. Questo approccio non si concentra sulla risoluzione dei conflitti, ma sulla comprensione di ciò che accade tra le persone coinvolte nelle situazioni lavorative.
- **Quarta sezione:** descrive la piattaforma BRAVE-WOW, che integrerà progressivamente i diversi materiali sviluppati. La piattaforma ospiterà risorse chiave per i seminari del progetto, incluse attività specifiche, testi e presentazioni focalizzate sui temi centrali da affrontare durante le sessioni.

Un allegato al presente documento delinea, in forma schematica, lo sviluppo di quattro moduli progettati per affrontare argomenti specifici relativi alla VMG-L e specificamente adattati al settore sanitario. Questi moduli coprono le seguenti aree:

- **Modulo 1:** Comprendere la violenza e le molestie di genere in ambito sanitario.
- **Modulo 2:** Rilevazione precoce, segnali di allarme e ostacoli alla segnalazione.
- **Modulo 3:** Come agire: strumenti per vittime, testimoni e personale responsabile.
- **Modulo 4:** Protocolli, percorsi interni e cultura organizzativa.

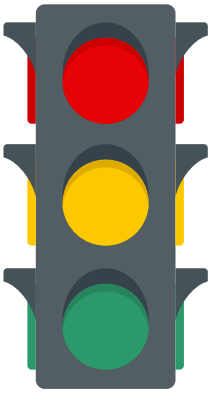
Prima sezione

2.2 Attività proposte per lo sviluppo di un seminario VMG-L



Semaforo dei comportamenti

Descrizione



Breve attività (10-15 min) in cui i partecipanti cercano di stabilire criteri condivisi riguardo ai comportamenti correlati alla VMG-L e li classificano come Verde (accettabile), Giallo (zona grigia/rischio) o Rosso (inaccettabile/urgente). L'obiettivo non è "etichettare le persone", ma riconoscere i segnali d'allarme, denominare i comportamenti e decidere la prima azione sicura (interrompere, sostenere, documentare e/o classificare) prima che la situazione peggiori o diventi cronica.

Obiettivi

- Identificare comportamenti, segnali d'allarme e fattori di rischio (gerarchia/potere, ripetizione, persistenza, isolamento, canali privati, ritorsioni, contatto non consensuale, ecc.).
- Differenziare impatto e contesto dall'intenzione ("era solo uno scherzo").
- Praticare le risposte immediate, in base al proprio ruolo:
  - Giallo: stabilire limiti, reindirizzare, sostenere la persona colpita, documentare segnali/schemi.
  - Rosso: dare priorità alla sicurezza, fermare la situazione, attivare protocollo/canali di segnalazione, registrare l'incidente e garantire il supporto post-incidente.
- Concludere con 2 accordi operativi del team (cosa faremo d'ora in avanti qualora si presentassero situazioni Gialle e Rosse).

Si noti che il sistema dei colori Verde, Giallo, Rosso, viene utilizzato in tutto il documento per guidare le risposte:
Verde: nessuna azione necessaria.
Giallo: stabilire limiti, reindirizzare, supportare e documentare.
Rosso: garantire la sicurezza, interrompere la situazione, segnalare e fornire supporto di follow-up.

Destinatari

Personale	Dirigenza intermedia	Alta direzione	Risorse umane, sindacati

Durata

Versione standard: 10–15 minuti; Opzione: 20–25 minuti se si aggiunge un piccolo gioco di ruolo.

Materiali

- Sessione in presenza: carte Verde/Giallo/Rosso; Sessione online: strumento di voto digitale (Mentimeter/Forms).
- Lavagna o bacheca, elenco di comportamenti e 8-10 scenari molto brevi.

Procedura

1. Impostazione del lavoro (1-2 min):
   - Obiettivo, regole di sicurezza e promemoria dei percorsi/protocollo di segnalazione.
2. Votazione su scenari molto brevi (8-10 min):
   - ogni caso viene letto ad alta voce,
   - i partecipanti votano V/G/R,
   - discussione guidata con tre domande:
     - Quale segnale d'allarme emerge qui?
     - Cosa aumenterebbe il livello?
     - Qual è l'azione sicura minima oggi, e chi dovrebbe intraprenderla?
3. Termine (2-3 min)
   - i partecipanti concordano 2 regole pratiche (una per le situazioni Gialle e una per le Rosse) e una breve frase d'intervento.

Esempi pratici

1) Intervento dei presenti che protegge e reindirizza (VERDE)

- **Situazione:** Nella postazione infermieri', qualcuno fa un commento sessista, ad esempio: "Le donne sono più...". Interviene un collega: "Evitiamo gli stereotipi; concentriamoci sui criteri clinici."
- **Segnali di allarme chiave:** comportamento proattivo, riduce un clima ostile, stabilisce una norma.
- **Azione minima:** riconoscere l'intervento e rafforzare l'accordo di squadra ("Qui non utilizziamo stereotipi.").

2) Domande personali inappropriate (VERDE → GIALLO)

- **Situazione:** Durante una pausa, un collega chiede: "Hai un partner? Vivi da solo?" e continua a insistere nonostante le risposte evasive.
- **Segnali di allarme chiave:** violazione della privacy; il rischio aumenta in caso di insistenza o posizioni gerarchiche differenti.
- **Azione minima:** imposta un limite e reindirizza: "Preferirei non parlarne. Torniamo al lavoro."

3) Battute a sfondo sessuale in un ambiente comune (GIALLO)

- **Situazione:** Durante una pausa vengono fatte battute a sfondo sessuale; una specializzanda rimane in silenzio per paura di essere giudicata.
- **Segnali di allarme chiave:** sessualizzazione dell'ambiente, pressione sociale, potenziale clima ostile.
- **Azione minima:** breve intervento degli astanti: "Non facciamo battute a sfondo sessuale"; reindirizzare l'argomento.

4) Disuguaglianza di trattamento nel processo decisionale clinico (GIALLO → ROSSO)

- **Situazione:** Nelle riunioni cliniche, il capo dipartimento interrompe ripetutamente le dottoresse e convalida le stesse proposte quando presentate da un medico uomo.
- **Segnali di allarme chiave:** disparità di trattamento basata sul genere.
- **Azione minima:** Intervenire come spettatore: "Le opinioni di tutti i professionisti' sono ugualmente valide."

5) Commento sessuale + persistenza attraverso un canale privato (GIALLO → ROSSO)

- **Situazione:** "Sei stupenda con quell'abito," davanti agli altri e più tardi invia un messaggio fuori dall'orario di lavoro chiedendo di incontrarti; l'altra persona dice "no," ma l'insistenza continua.
- **Segnali di allarme chiave:** potere/gerarchia, canale privato, insistenza malgrado i limiti stabiliti, potenziale coercizione.
- **Azione minima:** un testimone nomina il comportamento e offre supporto; la persona interessata conserva le prove; possibilità: attivare un canale di segnalazione sicuro.

6) Presa in giro o isolamento dopo aver chiesto che il comportamento cessasse (GIALLO → ROSSO)

- **Situazione:** la professionista chiede che cessino i commenti sessisti; in seguito viene etichettata come persona che "reagisce in modo eccessivo" ed esclusa dal gruppo o dai turni di formazione.
- **Segnali di allarme chiave:** molestie e ritorsioni sociali, impatto professionale e psicologico.
- **Azione minima:** fermare le voci/etichette, intervento manageriale, documentare il modello e attivare la procedura formale.

7) Do ut des: ottenere una buona valutazione/rotazione di reparto o turno in cambio di un incontro privato (ROSSO)

- **Situazione:** "Se vuoi una buona valutazione, sai... ceniamo e parliamone."
- **Segnali di allarme chiave:** coercizione, abuso di potere, scambio condizionato.
- **Azione minima:** attivare un canale di segnalazione alternativo (per evitare conflitti di interesse), garantire la protezione contro le ritorsioni, documentare l'incidente.

8) Contatto fisico non consensuale (ROSSO)

- **Situazione:** un paziente tocca durante un esame e sessualizza l'interazione, oppure un collega tocca la vita/schiena nonostante gli venga chiesto di fermarsi.
- **Segnali di allarme chiave:** mancanza di consenso + contatto fisico; rischio immediato.
- **Azione minima:** interrompere il comportamento, cercare supporto, garantire un ambiente sicuro, documentare e attivare il protocollo.

Materiali di riferimento utilizzati

- Secretaria de Trabajo y Fomento al Empleo. Ciudad de México. Mexico. n.a. Semáforo de hostigamiento y acoso sexual en el trabajo.
- International Labour Organization - ILO. Geneva (Switzerland). 2024. How to prevent and address violence and harassment at work: A training course for enterprise.
- National Health System - NHS. London (England). 2021. Violence prevention and reduction standard

Case study guidato

Descrizione



Attività applicata in cui i partecipanti, organizzati in piccoli gruppi, analizzano un caso "realistico" di VMG-L in ambito sanitario, utilizzando una sequenza strutturata di domande per: 1) identificare i segnali di allarme, 2) valutare gli impatti, 3) decidere le opzioni di risposta in base al ruolo e 4) anticipare le barriere e come superarle.

Obiettivi

- Rafforzare la capacità di analisi in risposta alle situazioni di VMG-L nel settore sanitario (compresa la violenza di terzi, ove applicabile).
- Formare il processo decisionale basato sui ruoli, distinguendo responsabilità e limiti (testimone, quadro, funzionari designati, PRL, HR, ecc).
- Mettere in pratica risposte allineate a criteri preventivi: impatto e contesto (non solo intenzione), documentazione minima utile, attivazione di canali e protezione contro le ritorsioni.
- Facilitare il trasferimento alla pratica (cosa faremmo domani nell'unità/turno) attraverso un momento di chiusura in cui si prendono accordi concreti.

Destinatari

Personale	Dirigenza intermedia	Alta direzione	Risorse umane, sindacati

Durata

20–30 min (raccomandato); Opzionale: 35–40 min se viene aggiunto il gioco di ruolo o se vengono analizzati 2 casi.

Materiali

- Scheda del caso (1 pagina) + modello di analisi (1 pagina).
- Tavola/wall chart per raccogliere conclusioni.
- In formato virtuale: documenti condivisi e stanze di breakout.
- Riferimento al protocollo interno/canali di reporting e supporto (se disponibile).

Procedura

1. Impostazione del lavoro (2–3 min)
   - Obiettivo e regole (nessun caso reale identificabile; rispetto; diritto a "passare").
   - Promemoria dei canali disponibili e che l'analisi cerca azioni sicure e realistiche.
2. Lavoro di gruppo (10–12 min) (modello guidato)
   - Segnali d'allarme: quali fatti osservabili sono presenti? gerarchia/potere? persistenza? isolamento? ripetizione? ritorsione?
   - Impatti: sulla persona (psicologici, sicurezza, carriera), sull'équipe (clima, sicurezza psicologica), sul servizio (qualità/sicurezza del paziente).
   - Opzioni per ruolo:
     - Testimone/collega intervento breve, accompagnamento, documento.
     - Responsabile: interrompere il comportamento, proteggere, attivare la procedura, evitare conflitti di interesse.
     - Responsabile salute e sicurezza sul lavoro/risorse umane /Uguaglianza: canale sicuro, misure precauzionali se applicabili, follow-up.
   - Barriere: paura di ritorsioni, normalizzazione, gerarchia, mancanza di prove, "non voglio segnalarlo", pressione del carico di lavoro... Come si possono ridurre?
3. Feedback plenario (8–12 min)
   - Ogni gruppo condivide: 1 segnale di avvertimento chiave, 1 impatto rilevante, 1 decisione prioritaria e 1 barriera con una soluzione proposta.
4. Chiusura operativa (2–3 min)
   - Concordare 2 azioni concrete (ad esempio, "frase di intervento" + "fase di documentazione/riferimento") e 1 miglioramento del sistema (ad esempio, canale di reporting alternativo, promemoria delle norme, adeguamento degli spazi/spostamenti).

Esempi pratici

Commenti sessualizzati normalizzati sul luogo di lavoro ("ambiente lavorativo" VMG-L): Durante le pause, vengono fatti scherzi a sfondo sessuale e commenti sui residenti. Quando qualcuno chiede di smetterla, la risposta è "Era solo uno scherzo".

- **Punto su cui prendere una decisione:** Quando si passa dal "cattivo gusto" a un ambiente ostile? Cosa dovrebbe fare il/la responsabile?

Isolamento presentato come "opportunità formativa" all'interno di una relazione gerarchica: Un/a superiore propone ripetutamente "vieni su con me a vedere X" o "andiamo in magazzino, solo noi due," senza motivo, sempre da soli.

- **Punto su cui prendere una decisione:** Come proporre un'alternativa sicura senza costi professionali.

Commento sul corpo + insistenza dopo un "no": Un/a medico senior commenta "Sei stupenda con quel camice," e in seguito insiste via chat per un incontro da soli; dopo un "no," l'insistenza continua.

- **Punto su cui prendere una decisione:** Soglia di escalation, protezione contro le ritorsioni, canale di segnalazione alternativo.

Derisione/ritorsione sociale dopo aver posto dei limiti: Dopo aver chiesto di interrompere i commenti sessisti, il/la professionista viene etichettato/a come "esagerato/a" ed escluso/a dai turni formativi.

- **Punto su cui prendere una decisione:** Identificare la ritorsione, misure di protezione e rimedi.

Quid pro quo (valutazione/turnazione condizionata): "Se vuoi una buona valutazione/turno, andiamo a cena e ne parliamo."

- **Punto su cui prendere una decisione:** Sicurezza, percorsi di segnalazione senza conflitto di interessi, misure precauzionali.

Violenza da parte di terzi con componente sessuale: Un/a paziente fa un commento sessuale esplicito e invade lo spazio personale; il/la professionista si sente a rischio.

- **Punto su cui prendere una decisione:** Limiti clinici, supporto immediato, documentazione e prevenzione (accompagnamento/adeguamenti ambientali).

Contatto fisico non consensuale durante la cura: Un/a paziente tocca un/a infermiere/a durante una visita e sessualizza l'interazione ("Se sorridi, ti tratterò meglio").

- **Punto su cui prendere una decisione:** Interrompere il comportamento, cercare supporto, attivare il protocollo, misure di follow-up.

Voci sulla "credibilità" della vittima: Dopo una segnalazione informale, circolano voci che "se l'è inventato/a," e il gruppo di lavoro evita di lavorare con lei/lui.

- **Punto su cui prendere una decisione:** Fermare le voci, ripristinare la sicurezza psicologica, incanalare la situazione in una procedura formale.



Materiali di riferimento utilizzati

- International Labour Organization - ILO. Génova (Switherland). 2024. How to prevent and address violence and harassment at work: A training course for enterprise.
- Global Labour Institute. Manchester (England) 2024. Taking action on violence and harassment against LGBYIQI+ workers &other vulnerable groups.
- ERGAFP - Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo - INSST. Madrid (Spain) 2006: Acoso psicológico en el trabajo.

Cosa dire / Cosa non dire

Descrizione

Attività pratica volta a formare competenze di microcomunicazione in risposta a rivelazioni, segnalazioni o segnali di allarme di VMG-L. I partecipanti identificano risposte comuni che possono minimizzare, incolpare, dubitare o rivittimizzare ("cosa non dire") e trasformarle in brevi messaggi di supporto, ascolto attivo, convalida e guida ("cosa dire"), adattati al ruolo specifico (collega, dirigente e quadro, funzionario designato, risorse umane/SSL, personale docente, ecc).



L'esercizio rafforza uno standard fondamentale: rispondere in modo incentrato sulla persona, evitare domande inutili, promesse che non possono essere mantenute e qualsiasi forma di giudizio.

Obiettivi

- Sviluppare capacità comunicative sicure, empatiche e non vittimizzanti in risposta alla VMG-L (comprese le molestie sessuali).
- Ridurre le risposte ad alto rischio: minimizzazione ("probabilmente non è un grosso problema"), dubbio ("ne sei sicuro?"), incolpare la vittima ("cosa hai fatto?"), normalizzazione ("sono solo scherzi") o pressione per non denunciare.
- Trasmettere messaggi di "prima risposta" che integrano:
  - Validazione e ringraziamento; 1) Esplorazione di esigenze e sicurezza; 2) Offerta di opzioni e indicazione di punti di riferimento; 3) Spiegazione dei limiti di riservatezza, ove applicabile.
  - Allineamento del linguaggio del team per rafforzare una cultura del rispetto, supporto e responsabilità.

Destinatari

Personale	Dirigenza intermedia	**Alta direzione**	Risorse umane, sindacati

Durata

15–20 min (standard); Opzionale: 25 min se viene aggiunto il gioco di ruolo accoppiato.

Materiali

- Schede o diapositive con affermazioni "cosa non dire" (10–12).
- Modello di riformulazione (3 colonne): Non dire → Rischio → Cosa dire.
- Elenco dei canali di supporto/segnalazione del centro (se disponibili).
- In formato virtuale: documento condiviso + stanze dedicate.

Procedura

1. Impostazione del lavoro (2 min)
   - Obiettivo e regole (nessun caso reale identificabile; linguaggio rispettoso; diritto di "passare").
2. Lavorare in coppia o in trio (8–10 min)
   - Ogni gruppo riceve 3–4 affermazioni "cosa non dire" e le riformula in "cosa dire."
3. Feedback plenario (5–6 min)
   - Vengono condivise 4–6 riformulazioni; il facilitatore consolida una "banca" di frasi consigliate.
4. Conclusione (2 min)
   - Accordo del team su 2 frasi "sempre" + 2 frasi "da evitare" e promemoria dei percorsi di supporto.

Esempi pratici

1) Minimizzazione dell'impatto

- **Cosa non dire:** "Sei sicuro/a che fosse così grave?"
- **Cosa dire:** "Grazie per averlo condiviso; ciò che mi hai descritto è importante. Come ti ha fatto sentire e di cosa hai bisogno adesso?"
- **Rischio evitato:** invalidazione / silenzio successivo.

2) Il "malinteso" come risposta automatica

- **Cosa non dire:** "Forse è stato un malinteso."
- **Cosa dire:** "Ciò che provi merita attenzione. Valutiamo le opzioni disponibili per assicurarci che tu sia al sicuro e supportato/a."
- **Rischio evitato:** dubbio e spostamento della responsabilità al di là del comportamento.

3) Colpevolizzazione implicita (victim-blaming)

- **Cosa non dire:** "Cosa hai fatto perché accadesse?".
- **Cosa dire:** "Non è colpa tua. Nessuno dovrebbe vivere questo sul lavoro. Vuoi che valutiamo insieme le opzioni a tua disposizione?".
- **Rischio evitato:** colpevolizzazione / ritiro.

4) Pressione a denunciare (senza esplorare i bisogni)

- **Cosa non dire:** "Devi denunciare immediatamente."
- **Cosa dire:** "Possiamo parlare delle opzioni esistenti: supporto, documentazione, misure protettive e, se lo desideri, canali formali. Sei tu a decidere i tempi; io ti posso supportare."
- **Rischio evitato:** perdita di controllo, chiusura emotiva.

5) Promettere assoluta riservatezza (quando non applicabile)

- **Cosa non dire:** "Non lo dirò a nessuno, te lo prometto."
- **Cosa dire:** "Rispetterò la tua privacy. Se ci fosse un rischio serio o un obbligo ad agire, te lo comunicherò prima e cercheremo insieme il modo più sicuro di procedere."
- **Rischio evitato:** promesse non mantenibili e perdita di fiducia.

6) Interrogatorio / ricerca di "prove" in occasione della prima conversazione

- **Cosa non dire:** "Dimmi esattamente cosa indossavi e a che ora, ho bisogno dei dettagli."
- **Cosa dire:** "Non hai bisogno di darmi tutti i dettagli adesso. Ciò che conta di più è la tua sicurezza e il supporto di cui hai bisogno. Se in seguito decidessi di sporgere denuncia, ti aiuteremo nel processo."
- **Rischio evitato:** rivittimizzazione, stress.

7) Normalizzazione ("è sempre stato così qui")

- **Cosa non dire:** "Sai com'è, non farne un dramma."
- **Cosa dire:** "Il fatto che accada spesso non lo rende accettabile. Possiamo stabilire dei limiti e attivare i canali appropriati."
- **Rischio evitato:** perpetuazione culturale.

8) "Consigli" che limitano la vittima invece dell'aggressore

- **Cosa non dire:** "Faresti meglio a non restare sola/o / non reagire così / evita di andarci."
- **Cosa dire:** "Non dovresti essere costretta/o a cambiare la tua routine a causa di questo. Pensiamo a misure per proteggerti e ad azioni per fermare il comportamento."
- **Rischio evitato:** spostamento del peso sulla persona coinvolta.

9) Chiusura invalidante ("dimentica e vai avanti")

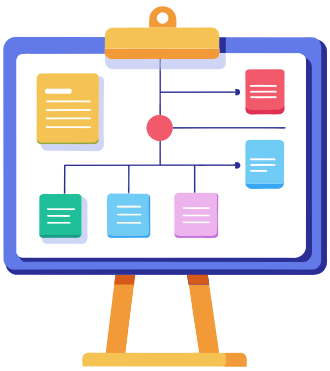
- **Cosa non dire:** "È meglio dimenticarlo."
- **Cosa dire:** "Quello che è accaduto può avere un impatto. Se sei d'accordo, valutiamo le risorse di supporto disponibili e identifichiamo il passo successivo più sicuro."
- **Rischio evitato:** negazione del danno.

Materiali di riferimento utilizzati

- United Nations Population Fund - UNFPA. n.a. (Mexico, Argentina, Venezuela, Colombia). 2020. Guidelines for remote psychosocial support services for GBV survivors.
- National Institute for Health Care Excellence - NICE. n.a. (England) 2024. Domestic violence and abuse.

Percorso di risposta passo dopo passo

Descrizione



Attività applicata progettata per consentire ai partecipanti di interiorizzare il "percorso di risposta" (cosa fare, in quale ordine e con quale supporto) in situazioni di VMG-L nel settore sanitario.
Sulla base di uno schema deliberatamente incompleto (formato diagramma di flusso/lista di controllo), i partecipanti lo completano identificando: primo punto di contatto, documentazione minima utile, segnalazione interna/esterna e follow-up (inclusa la protezione contro ritorsioni e misure preventive).

Obiettivi

- Acquisire familiarità con i canali di segnalazione e supporto in base al ruolo: vittima, testimone, responsabile, (risorse umane/Sicurezza e Salute sul Lavoro (SSL)/pari opportunità/ecc.).
- Praticare una sequenza "minima praticabile" che riduca i rischi: sicurezza, documentazione, escalation, misure precauzionali ove applicabili e follow-up.
- Identificare i punti critici del sistema (lacune, duplicazioni, paura di ritorsioni, mancanza di chiarezza) e proporre miglioramenti operativi.

Destinatari

Personale	Dirigenza intermedia	Alta direzione	Risorse umane, sindacati

Durata

20–25 minuti.

Materiali

- "Percorso incompleto" modello (1 pagina): caselle vuote + frecce (o grafico a parete).
- Carte con "indizi" (canali, ruoli, linee temporali, prove, misure).
- Riferimento al protocollo interno effettivo del centro (se disponibile) o, in alternativa, a un protocollo modello.

Procedura

1. Impostazione del lavoro (2–3 min)
   - Promemoria: l'obiettivo è la chiarezza operativa, non il dibattito giuridico.
   - Regola pratica: prima la sicurezza, poi la documentazione e l'escalation.
2. Completamento del percorso (10–12 min)
   - Ogni gruppo completa 4 blocchi obbligatori:
     - Primo contatto: chi deve essere informato per primo in base allo scenario/ruolo?
     - Documentazione minima: quali fatti registrare (cosa/quando/dove/testimoni) e quali prove conservare.
     - Rinvio: a quali organismi interni/esterni viene deferito il caso e a quali condizioni (comprese le misure precauzionali).
     - Follow-up: chi verifica la conformità/i risultati ed entro quali tempi.
3. Revisione e chiusura (8–10 min)
   - Feedback plenario: viene consolidato un percorso unico "di squadra" (una versione finale).
   - Concordare su 2 miglioramenti: uno relativo all'accessibilità (canale di segnalazione chiaro) e uno relativo alla protezione (ritorsioni/misure).

Esempi pratici

1. Divulgazione informale a un collega (la persona non vuole "riferire").
2. Testimone di ripetuti commenti sessuali all'interno di una relazione gerarchica (paura di ritorsioni).
3. Molestie digitali (WhatsApp al di fuori dell'orario di lavoro) con prove.
4. Quid pro quo (valutazione/turnazione condizionata).
5. Voci e isolamento dopo aver chiesto la cessazione del comportamento (ritorsione sociale).
6. Incidente che coinvolge un paziente/utente con una componente sessuale.
7. Contatto fisico non consensuale (rischio immediato).
8. La persona interessata è in formazione/o risiede in struttura (vulnerabilità).
9. Il presunto aggressore è un "riferimento senior" all'interno del servizio (conflitto di interessi).
10. Recidiva dopo un precedente "intervento informale."



Materiali di riferimento utilizzati

- UNICEF. New York (USA) 2014. Communities care: Transforming lives and preventing violence. Part 3. Strengthening community-based care. Section 1. Information and guidance.
- Inter-Agency Standard Committee - IASC. n.a. (USA). Guidelines for Integrating Gender-based Violence Intervention in Humanitarian Action.

Breve gioco di ruolo orientato alla soluzione

Descrizione



Attività pratica in coppia o in trio in cui vengono rappresentate brevi scene con ruoli definiti: persona interessata / persona di supporto / osservatore. L'obiettivo è formare ad una "prima risposta" in caso di rivelazione o di una situazione di molestia di genere, concentrandosi su: ascolto attivo, convalida, guida iniziale e segnalazione sicura.
L'attività segue un formato "orientato alla soluzione": l'obiettivo non è "risolvere il caso" all'interno della scena, ma gestire i primi 2–3 minuti in modo appropriato (il che riduce la rivittimizzazione e facilita l'accesso ai canali di segnalazione e al supporto).

Obiettivi

- Esercitare la capacità di ascolto attivo e di convalida senza giudizio o minimizzazione.
- Formare sui messaggi chiave: riconoscere la fiducia riposta, definire i confini, valutare le esigenze immediate (inclusa la sicurezza) e offrire opzioni.
- Distinguere le risposte in base al ruolo (collega, manager, funzionario designato, risorse umane/SSL/uguaglianza).
- Identificare gli errori frequenti (interrogare, dubitare, fare pressione a segnalare, promettere assoluta riservatezza) e correggerli.

Destinatari

Personale	Dirigenza intermedia	Alta direzione	Risorse umane, sindacati

Durata

20–25 minuti.

Materiali

- Schede scena (1 per gruppo) + scheda ruolo (persona interessata/supporto/osservatore).
- Competenze "checklist" (ascolto, convalida, opzioni, segnalazione).

- Elenco dei canali di segnalazione effettivamente esistenti nell'organizzazione (se disponibili) o dei canali standard.
- Orologio/timer (per mantenere brevi le scene).

Procedura

1. Impostazione del lavoro (2–3 min)
   - Regole di sicurezza: scenari fittizi, diritto di "passare," debriefing rispettoso.
   - Focus: "prima risposta sicura," non indagine.
2. Gioco di ruolo 1 (5 min)
   - Scena di 3 minuti + feedback rapido di 2 minuti da parte dell'osservatore (cosa ha aiutato / cosa evitare).
3. Rotazione dei ruoli (5–6 min)
   - I partecipanti cambiano ruolo e ripetono la stessa scena o una nuova.
4. Feedback plenario (6–8 min)
   - Il gruppo individua 3 buone pratiche e 2 errori frequenti.
   - Concordare 1–2 "sempre" frasi per la squadra.
5. Conclusioni (2 min)
   - Promemoria sui canali di segnalazione e sul passaggio consigliato "successivo" (segnalazione sicura).

Esempi pratici

Livello di rischio: VERDE–GIALLO (zona iniziale/dubbio)

1) Commento ripetuto basato sul genere alla postazione infermieristica
- **Persona coinvolta:** "Non so se sto esagerando, ma mi mette a disagio..."
- **Supporto:** validare + esplorare l'impatto + concordare un limite/documentazione.

2) Messaggi al di fuori dell'orario di lavoro
- **Persona coinvolta:** "Mi scrive su WhatsApp; mi sento sotto pressione."
- **Supporto:** validare + opzioni (bloccare/conservare le prove/usare il canale di segnalazione)

Livello di rischio: GIALLO (schema ricorrente)

3) Battute sessuali durante le pause
- **Persona coinvolta:** "È la stessa cosa ogni settimana; ho paura di dire qualcosa."
- **Supporto:** validare + piano (testimone alleato, frase per stabilire un limite, escalation se persiste).

4) Infantilizzazione basata sul genere da parte di un responsabile
- **Persona coinvolta:** "Mi chiama 'tesoro' nelle riunioni; mi sminuisce."
- **Supporto:** validare + opzioni in base al ruolo (feedback formale, mediazione, canale di segnalazione).

Livello di rischio: GIALLO–ROSSO (persistenza/gerarchia/ritorsione)

5) Insistenza dopo un "no" + gerarchia
- **Persona coinvolta:** "Gli ho detto no, e continua a insistere."
- **Supporto:** dare priorità alla protezione + conservare le prove + usare un canale di segnalazione alternativo.

6) Ritorsione sociale ("sta esagerando")
- **Persona coinvolta:** "Da quando ho chiesto di smettere, mi stanno escludendo."
- **Supporto:** nominare la ritorsione + fornire supporto + documentare lo schema + indirizzare ai canali competenti.

Livello di rischio: ROSSO (coercizione/contatto/rischio immediato)

7) Quid pro quo nella valutazione/turnazione
- **Persona coinvolta:** "Ha insinuato che se volevo una buona valutazione..."
- **Supporto:** validare + garantire la sicurezza + utilizzare un percorso formale senza conflitto di interessi.

8) Contatto fisico non consensuale (collega)
- **Persona coinvolta:** "Mi tocca la vita e non smette."
- **Supporto:** interrompere/stabilire un limite + accompagnare + attivare il protocollo.

9) Violenza da parte di terzi con componente sessuale (paziente/familiare)
- **Persona coinvolta:** "Il/la paziente mi ha toccato/a / mi ha sessualizzato/a."
- **Supporto:** garantire la sicurezza immediata + segnalare + fornire supporto post-incidente.

10) Divulgazione con paura di denunciare
- **Persona coinvolta:** "Non voglio denunciare, ma non ce la faccio più."
- **Supporto:** ripristinare il senso di controllo + opzioni graduali (supporto, documentazione, misure) + indirizzamento sicuro.

Materiali di riferimento utilizzati

- United Nations Population Fund - UNFPA. n.a. 2017. ESTABLISHING WOMEN & GIRLS' SAFE SPACES Training Manual - Facilitators Guide.
- United Nations Population Fund - UNFPA. n.a. 2025. MODULE ON RESPONDING TO GENDER BASED VIOLENCE: SAFE DISCLOSURE SAVES LIVES.

Le ragioni alla base della mancata segnalazione

Descrizione



Attività partecipativa (20–30 min) volta a consentire ai partecipanti di identificare e comprendere le molteplici barriere personali, organizzative e sociali che ostacolano la segnalazione di molestie, discriminazioni o violenze sul posto di lavoro. L'obiettivo non è giudicare le decisioni individuali, ma analizzare i fattori che influenzano la mancata segnalazione e promuovere ambienti di lavoro più sicuri e affidabili.

Obiettivi

- Riconoscere i motivi più comuni per cui una persona non si presenta sul posto di lavoro.
- Distinguere tra barriere personali, organizzative e istituzionali.
- Promuovere l'empatia verso le vittime ed evitare di incolparle.
- Analizzare quali misure organizzative facilitano o ostacolano la rendicontazione.
- Proporre azioni concrete per creare canali di segnalazione sicuri ed efficaci.

Destinatari

Personale	Dirigenza intermedia	Alta direzione	Risorse umane, sindacati

Durata

20–30 minuti (versione standard); opzionale: 40–50 minuti se viene aggiunto un gioco di ruolo o un lavoro di sottogruppo.

Materiali

- Carte con 3–4 casi pratici.
- Tavola, lavagna a fogli mobili o grafico a parete.
- Post-it o le cartoline per raccogliere le risposte.
- (Sessione virtuale) Strumento di voto digitale: mentimetro, moduli, jamboard, ecc.

Procedura

1. Impostazione del lavoro (3–5 min):
   - Presentazione dell'obiettivo dell'attività e breve introduzione: "La mancata segnalazione non implica l'assenza di un problema, ma l'esistenza di barriere."
2. Lavoro di gruppo (10–15 min)
   - Ogni gruppo riceve un caso fittizio e gli vengono poste quattro domande chiave:
     - Quali potrebbero essere le ragioni per cui questa persona non segnala il caso?
     - Quali paure o rischi percepisce la persona?
     - Quali ostacoli esistono all'interno dell'organizzazione o dell'ambiente?
     - Di cosa avrebbe bisogno la persona per sentirsi abbastanza sicura da poter denunciare?
3. Feedback plenario (8–10 min)
   - Le risposte vengono raccolte e classificate in tre categorie:
     - Barriere personali
     - Barriere organizzative
     - Barriere legali o istituzionali
4. Chiusura (2–3 min)
   - Formulazione congiunta di due impegni pratici:
     - Un'azione che facilita la rendicontazione all'interno dell'organizzazione.
     - Una norma per sostenere le persone colpite.

Esempi pratici

Commenti sessisti normalizzati attraverso la gerarchia (GIALLO):
Durante i giri di reparto, un medico senior si rivolge ripetutamente alle giovani infermiere chiamandole "le mie ragazze" e fa battute sul loro aspetto fisico davanti al team.

- **Segnali d'allarme principali:** gerarchia/potere, sessualizzazione del ruolo, ripetizione, contesto pubblico.
- **Barriere alla segnalazione:** paura di ritorsioni nei turni e nelle valutazioni, normalizzazione culturale ("è sempre stato così"), paura di essere etichettata come problematica.
- **Azione minima sicura:** definire il comportamento come inappropriato, documentare gli episodi, attivare il canale per le pari opportunità o contattare la persona di riferimento designata nel centro.

Insinuazioni sessuali verso una specializzanda da parte di un superiore (GIALLO → ROSSO):
Un primario invita ripetutamente una specializzanda a "prendere qualcosa da bere per parlare del suo futuro professionale." Quando lei rifiuta, le vengono assegnati turni meno favorevoli.

- **Segnali d'allarme principali:** abuso di potere, quid pro quo, persistenza attraverso un canale privato, ritorsione lavorativa.
- **Barriere alla segnalazione:** dipendenza gerarchica per valutazioni turni, paura di danneggiare la propria carriera, mancanza di testimoni.
- **Azione minima sicura:** conservare messaggi ed e-mail, cercare supporto presso il tutor accademico o la commissione didattica, attivare il protocollo per conflitto di interessi.

Diffusione di voci a sfondo di genere (GIALLO):
Dopo aver rifiutato un collega, iniziano a circolare voci su un'infermiera: "Ha ottenuto il posto

flirtando con i capi."

- **Segnali d'allarme principali:** ritorsione, danno reputazionale, molestie sociali.
- **Barriere alla segnalazione:** difficoltà di prova, paura di isolamento dal gruppo di lavoro.
- **Azione minima sicura:** documentare commenti e date, richiedere l'intervento del middle management e una mediazione formale.

Messaggi inappropriati tramite canale privato (GIALLO → ROSSO):

Un supervisore invia messaggi WhatsApp a una tecnica di laboratorio con commenti sul suo corpo e proposte di incontrarsi fuori dall'ospedale.

- **Segnali d'allarme principali:** canale privato, contenuto sessuale, persistenza, relazione gerarchica.
- **Barriere alla segnalazione:** vergogna, paura di non essere creduta, paura di ritorsioni nell'assegnazione dei turni.
- **Azione minima sicura:** conservare gli screen-shot, bloccare le comunicazioni personali, segnalare attraverso un canale riservato.



Materiali di riferimento utilizzati

- United Nation Women - UN Women. New York (USA) 2019. What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment.
- United Nation Women - UN Women. New York (USA) 2023: Safe workplaces free from sexual harassment.
- World Health Organization - WHO. Geneva (Switzerland) 2021. Caring for women subjected to violence: A WHO curriculum for training health-care providers.

Rischi culturali invisibili

Descrizione



Breve attività di analisi critica (15–20 min) volta a identificare e mettere in discussione le pratiche culturali e i messaggi quotidiani che implicitamente sostengono o giustificano la violenza e le molestie basate sul genere sul posto di lavoro. L'attività non mira a individuare i singoli individui, ma a evidenziare come alcune espressioni e atteggiamenti normalizzati ostacolino la rendicontazione e perpetuino il silenzio organizzativo.

Obiettivi

- Identificare frasi e messaggi che normalizzano o riducono al minimo la violenza di genere.
- Analizzare l'impatto organizzativo di questi discorsi quotidiani.
- Riconoscere come una cultura del silenzio protegga l'aggressore piuttosto che la vittima.
- Promuovere una prospettiva critica sui micro-messaggi presenti nell'ambiente lavorativo.
- Promuovere cambiamenti culturali che facilitino ambienti sicuri e basati sulla fiducia.

Destinatari

Personale	Dirigenza intermedia	Alta direzione	Risorse umane, sindacati

Durata

15 minuti (versione standard); facoltativo: 25–30 minuti se condotto in sottogruppi e la discussione viene ampliata.

Materiali

- Elenco stampato o proiettato di frasi comuni.
- Tavola o lavagna a fogli mobili per raccogliere idee.
- Biglietti o post-it per risposte individuali.
- (Sessione virtuale) strumento collaborativo: Mentimeter, Padlet, Jamboard.

Procedura

1. Impostazione del lavoro (2–3 min)
   - Introduci l'idea centrale: "Non esistono solo comportamenti violenti; esistono anche culture che li consentono."
2. Analisi individuale o di gruppo (8–10 min)
   - Vengono presentate frasi comuni e ai partecipanti viene chiesto di rispondere:
     - Quale messaggio trasmette realmente questa frase?
     - Chi protegge e chi danneggia?
     - In che modo influisce sulla decisione di segnalare?
3. Feedback plenario (5–7 min)
   - Vengono raccolte le risposte e gli effetti vengono classificati in tre livelli:
     - Mettere a tacere la vittima
     - Proteggere l'aggressore
     - Spostare la responsabilità lontano dall'organizzazione
4. Chiusura (2–3 min)
   - Riflessione finale su quali messaggi dovrebbero sostituire queste espressioni al fine di costruire una cultura organizzativa sicura.

Esempi pratici

"È meglio parlarne in privato" (GIALLO)

- **Messaggio implicito:** Il problema deve essere nascosto e non affrontato pubblicamente.
- **Impatto organizzativo:** Favorisce l'assenza di testimoni, ostacola la trasparenza e isola la persona coinvolta
- **Rischio associato:** Sposta la responsabilità sulla vittima e disattiva i meccanismi formali.
- **Alternativa sicura:** "Utilizziamo il canale formale per affrontare questa situazione con le dovute garanzie."

"Non facciamo tanto rumore" (GIALLO → ROSSO)

- **Messaggio implicito:** La reputazione dell'istituzione ha la precedenza sul benessere della persona.
- **Impatto organizzativo:** Favorisce il silenzio e scoraggia la segnalazione.
- **Rischio associato:** Normalizzazione e cronicizzazione dei comportamenti molesti.
- **Alternativa sicura:** "Ciò che conta è risolvere questa situazione in modo giusto e sicuro, non nasconderla."

"È una persona problematica" (GIALLO)

- **Messaggio implicito:** La persona che solleva la questione viene screditata invece di analizzare il problema.
- **Impatto organizzativo:** Delegittima le vittime e crea paura di parlare.
- **Rischio associato:** Stigmatizzazione e ritorsione sociale.
- **Alternativa sicura:** "Ascoltiamo i fatti prima di esprimere giudizi."

"Non vale la pena segnalarlo" (ROSSO)
- **Messaggio implicito:** Segnalare è inutile e porterà solo problemi.
- **Impatto organizzativo:** Rafforza l'impunità e il senso di scoraggiamento.
- **Rischio associato:** Blocco completo dei canali di supporto.
- **Alternativa sicura:** "Segnalare è un diritto e esistono meccanismi per proteggerti."

"È sempre stato così qui" (GIALLO)
- **Messaggio implicito:** La tradizione giustifica i comportamenti inappropriati.
- **Impatto organizzativo:** Resistenza al cambiamento e perpetuazione delle disgugaglianze.
- **Rischio associato:** Normalizzazione del sessismo e delle molestie.
- **Alternativa sicura:** "Il fatto che sia accaduto in passato non lo rende accettabile."

"Non è così grave" (GIALLO → ROSSO)
- **Messaggio implicito:** L'esperienza della persona coinvolta viene minimizzata.
- **Impatto organizzativo:** Invalidazione emotiva e scoraggiamento dal cercare aiuto.
- **Alternativa sicura:** "Se ti ha messo a disagio, è importante e dobbiamo affrontarlo."

"Ha un carattere difficile" (GIALLO)
- **Messaggio implicito:** Il comportamento dell'aggressore viene giustificato come tratto della personalità.
- **Impatto organizzativo:** I comportamenti abusivi vengono tollerati.
- **Alternativa sicura:** "Il carattere non giustifica la mancanza di rispetto."

"È una questione personale" (GIALLO)
- **Messaggio implicito:** L'organizzazione si distanzia dalla propria responsabilità.
- **Impatto organizzativo:** I protocolli non vengono attivati.
- **Alternativa sicura:** "Se accade sul lavoro, è una questione lavorativa."

"Non creiamo problemi" (ROSSO)
- **Messaggio implicito:** La denuncia viene inquadrata come il problema, non il comportamento.
- **Impatto organizzativo:** Cultura della paura e del silenzio.
- **Alternativa sicura:** "Affrontare il problema è ciò che previene i conflitti futuri."

Materiali di riferimento utilizzati

- United Nation Women - UN Women. New York (USA) 2019. What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment.
- European Institute fot Gender Equality - EIGE. n.a. Organisational culture and gender-based violence.

De-normalizzare il normalizzato

Descrizione



Breve attività di sensibilizzazione (10 min) volta a mettere in discussione frasi e pratiche quotidiane che, pur non essendo esplicitamente violente, nascondono e legittimano la violenza di genere e le molestie sul lavoro. Il suo scopo è quello di evidenziare come la lingua e la cultura organizzativa possano rafforzare il silenzio e la tolleranza verso comportamenti inappropriati.

Obiettivi

- Identificare i meccanismi che normalizzano la violenza di genere.
- Riconoscere le espressioni che riducono al minimo o giustificano le molestie.
- Analizzare l'impatto di queste frasi sul clima sul posto di lavoro.
- Promuovere alternative di comunicazione rispettose e responsabili.

Destinatari

Personale	Dirigenza intermedia	Alta direzione	Risorse umane, sindacati

Durata

10 minuti.

Materiali

- Elenco delle frasi comuni (stampate o proiettate).
- Tavola o grafico a parete per raccogliere idee.
- Posizioni (facoltative) per contributi individuali.

Procedura

1. Introduzione (1–2 min)
   - Il gruppo viene informato che molte situazioni di molestie sono sostenute da messaggi apparentemente innocui che le giustificano o le minimizzano.

2. Analisi critica (6–7 min)
   - Le frasi proposte vengono lette ad alta voce e i partecipanti sono invitati a riflettere su tre domande:
     - Quale messaggio trasmette realmente questa frase?
     - Come influisce su una persona che vuole denunciare?
     - Chi protegge e chi danneggia?
3. Chiusura (1–2 min)
   - Breve riflessione congiunta sulla necessità di cambiare lingua per creare ambienti di lavoro sicuri.

Esempi pratici

"È così che abbiamo sempre parlato qui."
- **Messaggio implicito:** Normalizza il sessismo e blocca qualsiasi tentativo di cambiamento.

"Questo è semplicemente il suo senso dell'umorismo."
- **Messaggio implicito:** Maschera i commenti offensivi come battute accettabili.

"I nuovi arrivati devono sopportarlo."
- **Messaggio implicito:** Legittima l'abuso in base alla gerarchia o all'anzianità.

"Non è così grave."
- **Messaggio implicito:** Riduce al minimo l'impatto reale sulla persona interessata.

"Sono sicuro che non lo pensava davvero."
- **Messaggio implicito:** Sposta la responsabilità lontano dall'aggressore.

"È sempre stato così."
- **Messaggio implicito:** Presenta la disuguaglianza come qualcosa di inevitabile.

"Non prenderla sul personale."
- **Messaggio implicito:** Incolpa la persona che si sente a disagio invece di rivedere il comportamento.

"Questo succede ovunque."
- **Messaggio implicito:** Normalizza le molestie come strutturali e immutabili.

"Meglio non immischiarsi."
- **Messaggio implicito:** Rafforza la passività di testimoni e colleghi.

"Questa è semplicemente il suo carattere."
- **Messaggio implicito:** Giustifica i comportamenti aggressivi come tratti personali.



Materiali di riferimento utilizzati

- United Nation Women (UN Women) - 2026: Normalized no more: An evidence-based guide to measuring sexual harassment.
- United Nation Women (UN Women) - 2019: What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment.
- World Health Organisation (WHO) - n.a.: Mainstreaming gender in WHO's programmes and actions.

Seconda sezione

2.3 L’approccio Balint



2.3.1 Descrizione

L'approccio Balint è un metodo strutturato incentrato sulla dimensione relazionale che emerge in situazioni complesse che si verificano nella pratica professionale. Questo approccio, sviluppato dalla Federazione Internazionale Balint, propone spazi guidati in cui i professionisti analizzano esperienze reali che possono aver generato difficoltà o impatto emotivo. Il suo obiettivo non è risolvere tecnicamente un caso o un conflitto, ma capire cosa succede tra le persone coinvolte in situazioni lavorative e come queste dinamiche possono influenzare la qualità dell'intervento professionale.

All'interno di questo metodo, l'attenzione è posta su:
- Le emozioni che emergono nella persona che interviene.
- Dinamiche gerarchiche e di potere.
- Ipotesi e risposte automatiche che possono condizionare l'azione.

Nel settore sanitario, caratterizzato da strutture gerarchiche chiaramente definite, dipendenza dalla valutazione ed elevata pressione del carico di lavoro, questa dimensione relazionale è molto rilevante nelle interazioni quotidiane sul posto di lavoro, nella risoluzione dei conflitti e, quindi, anche nella gestione della VMG-L.

2.3.2 Applicazione dell'approccio Balint nelle attività di sensibilizzazione sulla VMG-L:

Le caratteristiche specifiche del settore sanitario sopra descritte, insieme alla particolare sensibilità del VMG-L come argomento sia per i facilitatori che per i partecipanti alle attività presentate, giustificano pienamente l'utilizzo di questo tipo di approccio.

Tra i diversi aspetti da sviluppare nell'ambito delle attività descritte in questa sezione, spiccano i seguenti esempi:

Rafforzare la comunicazione sicura:
- Nelle attività volte a migliorare la prima risposta a una rivelazione, facilita:
  - l'identificazione delle emozioni che influenzano la risposta.
  - Rilevare tendenze a interrogare, minimizzare o esercitare pressioni.
  - Esaminare come la gerarchia influenza l'ascolto.

Contribuisce quindi a ridurre il rischio di rivittimizzazione involontaria.

Nell'analisi dei casi, consente di incorporare domande quali:
- Quali dinamiche di potenza sono in atto?
- Che ruolo gioca la cultura del servizio?
- Quali tensioni sperimenta la persona che deve intervenire?
  Questo livello di analisi integra l'identificazione dei segnali di allarme e il processo decisionale procedurale.

Supporto all'attivazione dei protocolli

Sebbene i passaggi siano chiaramente definiti all'interno dei protocolli, la loro attivazione è spesso influenzata da fattori quali la paura di un'escalation, lealtà informali, ecc. L'approccio Balint aiuta a esaminare questi ostacoli da una prospettiva più completa.

Prima dell'intervento:
- Esaminare le emozioni e i pregiudizi.
- Prepararsi all'ascolto non direttivo.

Durante l'intervento:
- Elaborare l'impatto emotivo.
- Identificare gli apprendimenti relazionali.
- Prevenire il burnout professionale.

Nei contesti di formazione sanitaria specializzata, dove la dipendenza valutativa è strutturale, questa dimensione è particolarmente rilevante.

2.3.3 Requisiti per l'implementazione dell'approccio Balint nei centri sanitari

Per implementare i gruppi Balint nei contesti sanitari è necessaria almeno una persona accreditata come capogruppo da una società affiliata alla Federazione Internazionale Balint.

Tale accreditamento consente di agevolare i gruppi secondo standard metodologici riconosciuti, ma non implica l'affiliazione istituzionale automatica né l'uso autorizzato di designazioni ufficiali senza autorizzazione.

Per una corretta integrazione, si raccomanda di garantire:
- Rigorosa riservatezza.
- Partecipazione volontaria.
- Separazione dalle procedure disciplinari.
- Assenza di valutazione gerarchica all'interno del gruppo.

L'approccio Balint non deve essere utilizzato come meccanismo per indagare sui fatti, né come spazio per condurre procedimenti disciplinari.

Terza sezione

2.4 Materiali complementari



2.4.1 Guide formative

Questa sezione raccoglie varie guide formative sviluppate da enti di riconosciuto prestigio nella gestione della VMG-L. Queste guide includono diversi moduli didattici, attività di sviluppo e strumenti di supporto per l'erogazione di seminari e sessioni di formazione a diversi livelli, sia in termini di profondità che di focus tematico.

Come prevenire e affrontare la violenza e le molestie sul lavoro: Un corso di formazione per le imprese

Autore	Anno di pubblicazione	Ambito di applicazione	Língua
International Labour Organization (ILO).	2024	Molestie sul lavoro	Inglese, Italiano e Spagnolo

Obiettivo della risorsa

Fornire alle aziende gli strumenti pratici, le competenze e le conoscenze necessarie per affrontare efficacemente la violenza e le molestie sul lavoro. È progettato affinché le organizzazioni e le imprese di Employers' possano utilizzarlo come corso di formazione o servizio di rafforzamento delle capacità per la propria forza lavoro.

Contenuto principale

Manuale di formazione in sei moduli, comprensivo di attività, video e risorse aggiuntive in ogni modulo. I contenuti sono scaricabili dal sito web.

Link

https://www.ilo.org/publications/how-prevent-and-address-violence-and-harassment-work-training-course



Formazione per dirigenti senior dell'UNDP: imparare insieme – prevenzione della cattiva condotta sessuale

Autore	Anno di pubblicazione	Ambito di applicazione	Língua
UNDP - United Nations Development Programme	2022	Violenza e molestie a lavoro	Inglese, Italiano e Spagnolo

Obiettivo della risorsa

Una sessione di apprendimento pensata per l'alta dirigenza per ricordare le proprie responsabilità in materia di PSEAH (Protezione dallo sfruttamento, dagli abusi e dalle molestie sessuali). Entro 1 ora e mezza, si propone di incoraggiare i dirigenti senior a riflettere sul proprio comportamento, sulle dinamiche di potere e a dare il tono appropriato a questo tema.

Contenuto principale

Definisce e aiuta a individuare comportamenti sessuali inappropriati, chiarisce comportamenti accettabili e inaccettabili, promuove l'empatia verso le vittime e delinea ruoli, responsabilità e possibili azioni. Si propone di chiarire in che modo i dirigenti senior possano contribuire a porre fine a comportamenti inappropriati nelle organizzazioni.

Link

https://shknowledgehub.unwomen.org/en/resources/undp-senior-management-training-learning-together-prevention-sexual-misconduct

Guida per i facilitatori: Una sessione su valori, atteggiamenti e cultura organizzativa in relazione alla prevenzione della cattiva condotta sessuale (sfruttamento sessuale e molestie sessuali)

Autore	Anno di pubblicazione	Ambito di applicazione	Língua
IASC - Inter-Agency Standing Committ and CEB. UN System Chief Executive Board for Coordination	2021	Molestie sul lavoro	Inglese

Obiettivo della risorsa

Guida del facilitatore per una sessione di due ore incentrata su valori, atteggiamenti e cultura organizzativa in relazione alla prevenzione di comportamenti sessuali inappropriati.

La sessione è progettata per creare uno spazio di riflessione sulle cause e sui comportamenti sottostanti che consentono comportamenti sessuali inappropriati, compresi squilibri di potere e disuguaglianze. Pone, inoltre, le basi per definire impegni e azioni di follow-up volti al cambiamento culturale organizzativo, con l'obiettivo di creare ambienti di lavoro basati sul rispetto, sull'inclusione e sulla responsabilità, in cui non si verifichino comportamenti sessuali inappropriati e, in caso affermativo, siano affrontati in modo appropriato e tempestivo.

Contenuto principale

La guida delinea la metodologia e divide la sessione in sei fasi.

Link

https://shknowledgehub.unwomen.org/en/resources/facilitators-guide-session-organisational-values-attitudes-and-culture

Prevenzione delle molestie e degli abusi sessuali da parte del personale delle Nazioni Unite: Lavorare armoniosamente

Autore	Anno di pubblicazione	Ambito di applicazione	Língua
UNDP - United Nations Development Programme	-	Prevenzione degli abusi e delle molestie sessuali	Inglese

Obiettivo della risorsa

Corso rivolto al personale delle Nazioni Unite. Il suo obiettivo è garantire che il personale comprenda il proprio ruolo nella creazione di un ambiente di lavoro armonioso. Per manager e supervisori, affronta inoltre cosa fare in caso di condotta inappropriata o vietata sul posto di lavoro e quali misure adottare per ripristinare un ambiente di lavoro armonioso.

Contenuto principale

La formazione consiste in quattro lezioni online comprendenti video e attività attraverso le quali i partecipanti possono lavorare progressivamente sui contenuti.

Link

https://elearning.un.org/CONT/GEN/CS/Working_together_Harmoniously_V3/scormcontent/

Dire no alla cattiva condotta sessuale

Autore	Anno di pubblicazione	Ambito di applicazione	Língua
IASC - Inter-Agency Standing Committ	2020	Prevenzione e azione contro gli abusi e le molestie sessuali	Inglese, Arabo, Bengalese, Francese, Polacco, Portoghese, Russo, Spagnolo e Ucraino.

Obiettivo della risorsa

Un pacchetto di apprendimento innovativo e interattivo volto a sensibilizzare il personale associato all'IASC e a garantire che disponga delle competenze e degli strumenti necessari per definire, individuare e rispondere a comportamenti sessuali inappropriati.

Contenuto principale

Formazione che utilizza casi di studio, testimonianze, discussioni di gruppo, attività creative di gruppo e giochi di ruolo, video e domande riflessive per promuovere il dialogo e l'apprendimento. Il pacchetto didattico comprende: sessioni di formazione, attività, note per i facilitatori, due video e risorse online per i facilitatori dei corsi.

Link

https://interagencystandingcommittee.org/iasc-learning-package- protection-sexual-misconduct-un-partner-organizations

I diritti delle vittime prima di tutto: Modulo di formazione

Autore	Anno di pubblicazione	Ambito di applicazione	Língua
UN - United Nations	2022	Prevenzione e azione contro gli abusi e le molestie sessuali	Inglese

Obiettivo della risorsa

Destinata al personale che lavora all'interno delle Nazioni Unite. Il suo scopo è prevenire e rispondere alle molestie, allo sfruttamento e agli abusi sessuali come responsabilità condivisa, non limitata a un piccolo gruppo di specialisti. Ogni membro del personale deve sapere come rispondere secondo un approccio incentrato sulla vittima non appena viene a conoscenza di una denuncia di condotta sessuale inappropriata, indipendentemente dal fatto che fornisca assistenza diretta.

Contenuto principale

Include materiali per il facilitatore (presentazione PowerPoint, versione PDF, note e un caso di studio con domande e risposte chiave) e per i partecipanti (caso di studio e opuscolo).

Link

https://www.un.org/en/victims-rights-first/training-module

Violenza e molestie nel mondo del lavoro: Guida alla formazione per i sindacati sulla convenzione ILO 190

Autore	Anno di pubblicazione	Ambito di applicazione	Língua
UNI - Global Union	-	Violenza e molestie sul lavoro	Inglese

Obiettivo della risorsa

Formare ed educare i membri dell'UNI su ciò che costituisce violenza e molestie sul lavoro e sui loro diritti. Spiega la portata e l'importanza della Convenzione ILO n. 190 e della Raccomandazione R206. Incoraggia i sindacati a utilizzare questi strumenti e a integrarli nei programmi e negli accordi di contrattazione collettiva.

Contenuto principale

La guida comprende cinque unità con attività relative alla definizione dei concetti e dei principi chiave contenuti e utilizzati dalla Convenzione 190 e dalla Raccomandazione 206. Fornisce inoltre schede di risorse per workshop, conferenze e attività; schede di attività da consegnare di persona o online; e risorse aggiuntive per ampliare gli strumenti disponibili.

Link

https://en.uni-iwd.org/descargas/EOD%20ILO%20C190/EOD%20ILO%20C190_EN.pdf

Manuale di formazione per prevenire e gestire le molestie sessuali sul lavoro

Autore	Anno di pubblicazione	Ambito di applicazione	Língua
Gender Five Plus y Universidad Panteion	2020	Prevenire ed evitare le molestie sessuali sul lavoro	Inglese, Bulgaro, Tedesco, Greco e Spagnolo

Obiettivo della risorsa

Kit di strumenti europei sviluppato nell'ambito del progetto ASTRAPI per l'attuazione efficace di politiche volte a prevenire e affrontare le molestie sessuali nel mondo del lavoro. Il manuale è concepito come uno strumento pratico che rende operativo il toolkit ASTRAPI, delineando una strategia trasformativa per combattere le molestie sessuali sul posto di lavoro e fornendo al contempo informazioni teoriche sostanziali ed esempi di politiche.

Il manuale si propone di supportare i formatori nella progettazione di sessioni formative che consentano al loro pubblico di agire nei contesti specifici.

Contenuto principale

La guida comprende cinque unità con diverse attività per modulo, che coprono: un quadro introduttivo su cosa costituisce molestia sessuale; affrontare le disuguaglianze di genere; attività di prevenzione complete; politiche, procedure e pratiche sul posto di lavoro; ed efficaci procedure di segnalazione incentrate sulla vittima.

Link

https://www.un.org/en/victims-rights-first/training-module

Comisiónes Obreras: Osservatorio sulle molestie

Autore	Anno di pubblicazione	Ambito di applicazione	Língua
CCOO - Comisiones Obreras	2023	Molestie sessuali e molestie basate sul genere	Spagnolo

Obiettivo della risorsa

Fornisce un percorso formativo sulle molestie sessuali e sulle molestie basate sul sesso che le organizzazioni sul posto di lavoro possono replicare.

Contenuto principale

Tre moduli formativi: 1. Concetti chiarificatori: molestie sul posto di lavoro, molestie sessuali e molestie basate sul sesso. 2. Quadro giuridico sulle molestie sessuali e sulle molestie basate sul sesso. 3. Protocolli per la prevenzione e la gestione delle denunce di molestie sessuali e molestie basate sul sesso.

Link

https://observatorioacoso.ccoo.es/Vamos_a_contarlo/Formacion

2.4.2 Linee guida e protocolli pratici

Violenza e molestie sul lavoro: una guida pratica per i datori di lavoro

Autore	Anno di pubblicazione	Ambito di applicazione	Língua
International Labour Organization (ILO)	2022	Violenza e molestie sul lavoro	Inglese, Arabo, Francese, Portoghese e Spagnolo

Obiettivo della risorsa

Fornisce alle aziende i principi generali per prevenire e gestire la violenza e le molestie sul lavoro, con riferimento alla Convenzione 190 dell'ILO e alla Raccomandazione 206 (2019).

Contenuto principale

Include definizioni relative alla violenza e alle molestie nel mondo del lavoro, esempi comuni, quadro giuridico e responsabilità dei datori di lavoro, nonché indicazioni su come prevenire e rispondere alla violenza e alle molestie, compreso lo sviluppo e l'attuazione di politiche a livello aziendale, gestione del rischio e buone pratiche.

Link

https://www.ilo.org/publications/violence-and-harassment-work-practical-guide-employers

Formazione per dirigenti senior dell'UNDP: imparare insieme – prevenzione della cattiva condotta sessuale

Autore	Anno di pubblicazione	Ambito di applicazione	Língua
European Institute for Gender Equality	2020	Sessismo	Inglese, Tedesco, Francese, Italiano e Spagnolo

Obiettivo della risorsa

Lo scopo di questo manuale è aiutare le organizzazioni a comprendere la natura del sessismo sul posto di lavoro e fornire a manager, supervisori e personale gli strumenti necessari per combatterlo. Si concentra su meccanismi informali per promuovere il cambiamento culturale. Il manuale affronta anche le modalità per affrontare le molestie sessuali.

Contenuto principale

Include materiali per il facilitatore (presentazione PowerPoint, versione PDF, note e un caso di studio con domande e risposte chiave) e per i partecipanti (caso di studio e opuscolo).

Link

https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/sexism-at-work-handbook?back=&language_content_entity=en

Molestie sul posto di lavoro: Una guida per i manager

Autore	Anno di pubblicazione	Ambito di applicazione	Língua
EC - European Commission	-	Molestia	Inglese

Obiettivo della risorsa

Il documento si propone di aiutare i manager a identificare le molestie e di guidarli attraverso i servizi disponibili per trovare una soluzione.

Contenuto principale

Il documento inizia con le definizioni di molestie psicologiche e sessuali e fornisce una serie di esempi, seguiti da un chiarimento del ruolo del manager.

Link

https://unsceb.org/sites/default/files/imported_files/guide-for-managers-harssment-at-work-en.pdf

Le parole contano: sostenere l'uguaglianza di genere attraverso il linguaggio e la comunicazione

Autore	Anno di pubblicazione	Ambito di applicazione	Língua
EIGE	-	Comunicazione non sessista	Inglese

Obiettivo della risorsa

Fornire una guida pratica per l'uso della comunicazione inclusiva e intersezionale.

Contenuto principale

Ogni sezione della guida include domande e pratiche per stimolare la riflessione. Tra questi rientrano esercizi di autoriflessione per comprendere dove potrebbero risiedere i pregiudizi, nonché un piano per creare messaggi inclusivi e principi guida per sviluppare una comunicazione inclusiva scritta, orale e visiva.

Link

https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/words-matter



Quarta sezione

2.5 La Piattaforma BRAVE-WOW



Come risultato dell'implementazione del progetto BRAVE-WOW, realizzato tra il 2025 e il 2027, è stata sviluppata e messa a disposizione del pubblico un'ampia gamma di risorse e materiali. Tra questi rientrano strumenti pratici, documenti tecnici, attività di formazione e varie infografiche specificamente progettate per supportare i processi di rafforzamento delle capacità. Tutti questi materiali possono essere molto utili e rilevanti per l'organizzazione e l'erogazione di workshop, conferenze e seminari relativi alla VMG-L, sia nel settore sanitario che in qualsiasi altro contesto professionale o lavorativo.

I contenuti e i documenti prodotti nell'ambito del progetto sono stati sviluppati da un gruppo multidisciplinare di esperti europei provenienti da diversi paesi, vale a dire Slovenia, Spagna, Italia e Portogallo. Questo team ha lavorato in modo coordinato con l'obiettivo di adattare le risorse alle esigenze e alle caratteristiche specifiche di ciascun contesto nazionale. A tal fine è stato condotto uno studio completo basato sull'applicazione del questionario GBVW_Q, uno strumento specificamente progettato all'interno del progetto stesso, nonché sull'organizzazione di Focus Group composti da specialisti interdisciplinari e professionisti di spicco nel campo della VMG-L, provenienti principalmente dai settori sanitario e ospedaliero.

Tutti i documenti prodotti sono disponibili nella lingua locale del paese in cui sono stati sviluppati e, inoltre, includono almeno una versione inglese. In questo modo vengono garantite la loro accessibilità e diffusione internazionale, facilitandone l'utilizzo da parte di professionisti, istituzioni e organizzazioni interessati ad affrontare la violenza e le molestie sul posto di lavoro in una prospettiva preventiva e orientata alla formazione.

Al fine di garantire la sostenibilità e l'impatto a lungo termine dei risultati raggiunti, è stato stabilito che sia la piattaforma digitale del progetto che tutti i materiali e le risorse ospitati su di essa rimarranno disponibili per un periodo minimo di dieci anni dopo la conclusione ufficiale del progetto. Ciò significa, che l'accesso del pubblico ai contenuti sarà garantito almeno fino al 2037, promuovendone così l'uso continuato e l'integrazione nelle future iniziative di formazione.

L'indirizzo web ufficiale per accedere alla piattaforma BRAVE-WOW è: https://bravewow.eu/



3. GUIDA PRATICA AL QUADRO GIURIDICO EUROPEO SULLA VIOLENZA E LE MOLESTIE DI GENERE: DIRETTIVE E REGOLAMENTI DELL'UE E LEGISLAZIONE NAZIONALE

3.1 Obiettivo e ambito

Questo capitolo si propone di fornire una panoramica generale e strutturata del quadro legislativo che affronta la violenza e le molestie di genere sul posto di lavoro. In linea con l'approccio generale di questo documento, la sezione si concentra specificamente sul mondo del lavoro, con particolare attenzione al settore sanitario dove la violenza sul posto di lavoro è stata ampiamente segnalata come altamente diffusa e spesso sottostimata. L'ambito di questo capitolo è definito attraverso tre dimensioni chiave:

- **Ambito tematico:** Il presente documento si concentra sulla violenza sul posto di lavoro e, al suo interno, in particolare sulla violenza di genere e sulle molestie. I quadri normativi internazionali sono stati analizzati insieme alla legislazione europea e nazionale. Particolare attenzione viene data anche agli strumenti digitali e all'Intelligenza Artificiale (AI), sia come potenziali meccanismi di supporto che come vettori emergenti attraverso i quali possono verificarsi violenze e molestie.
- **Ambito geografico:** Sebbene questo documento analizzi i quadri normativi internazionali e la legislazione europea, il principale focus geografico è l'Europa e, più specificamente, nove paesi europei: Germania, Slovenia, Spagna, Finlandia, Francia, Italia, Paesi Bassi, Portogallo e Svezia.
- **Ambito metodologico:** La presente analisi ha un limite temporale di ottobre 2025, che corrisponde al momento in cui è stata condotta la revisione legislativa e bibliografica. La revisione è stata effettuata attraverso l'identificazione delle normative pertinenti utilizzando banche dati giuridiche e la consultazione dei portali istituzionali ufficiali.

Le informazioni presentate in questo capitolo sono discusse più dettagliatamente nell'articolo "Violenza di genere e molestie nel mondo del lavoro: un'analisi della prevalenza e quadri giuridici europei", pubblicato su Open Research Europe, che, al 20 marzo 2026, è ancora in fase di revisione paritaria.

3.2 Quadro internazionale e legislazione europea

Quadro internazionale

International Labour Organization (ILO): Convenzione No. 190 (2019) and Raccomandazione No. 206 (2019)

La Convenzione n. 190 riconosce il diritto a un mondo del lavoro libero da violenza e molestie e richiede un approccio inclusivo, integrato e attento alle questioni di genere. Integra la prevenzione nei sistemi di sicurezza e salute sul lavoro e pone l'accento sulla consultazione dei lavoratori, sulle misure di formazione, sui meccanismi di bonifica e sul rafforzamento dell'applicazione delle norme attraverso l'ispezione del lavoro. La Raccomandazione n. 206 integra la Convenzione n. 190 fornendo indicazioni pratiche sulla prevenzione, la sensibilizzazione e il sostegno alle vittime.

Convenzione ILO No. 111 (1958)

Convenzione ILO No. 111 riguarda la discriminazione nell'occupazione e nella professione.

Nazioni unite: CEDAW (1979) and Raccomandazioni Generali No. 19 and No. 35 (2017)

La Convenzione sull'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne (CEDAW) stabilisce l'obbligo degli Stati di eliminare la discriminazione contro le donne in tutti i settori. Le sue Raccomandazioni Generali n. 19 e, soprattutto, n. 35 (2017) stabiliscono che la violenza di genere contro le donne è una forma di discriminazione e una violazione dei diritti umani.

Legislazione Europea

Convenzione di Istanbul (2011)

Fornisce un quadro completo per la prevenzione, la protezione e il perseguimento della violenza contro le donne e della violenza domestica e include un mandato specifico per affrontare le molestie sessuali (art. 40).

Direttiva quadro

Direttiva Quadro OSH/OHS Direttiva Quadro 89/391/EEC (1989)

Richiede ai datori di lavoro di prevenire i rischi professionali attraverso la valutazione dei rischi, l'informazione, la formazione e la partecipazione dei lavoratori. La violenza e le molestie basate sul genere sono inquadrate come rischi psicosociali.

Direttive sulla violenza contro le donne e la violenza domestica

Direttiva 2024/1385 (2024)

Questa direttiva si presenta come uno strumento fondamentale per prevenire e combattere la violenza contro le donne, comprese le molestie informatiche, ampliando così gli standard europei. Sebbene l'attenzione principale sia rivolta alle donne e alle ragazze, il termine vittima è formulato

in modo da consentire un'interpretazione più ampia. Altre direttive da prendere in considerazione includono la direttiva 2006/54/CE e la direttiva 2004/113/CE.

Strumenti europei complementari nel campo del lavoro

Accordo quadro europeo sulle molestie e la violenza sul lavoro (2007)

Questo accordo costituisce uno strumento europeo chiave che definisce le molestie e la violenza e stabilisce la responsabilità dei datori di lavoro di sviluppare, rivedere e monitorare le politiche. Stabilisce procedure di denuncia e indagine e meccanismi di sostegno per le vittime e riconosce che gli autori del reato possono essere attori interni o terzi.

ISO 45003:2021

Orientamenti operativi per l'integrazione della salute e della sicurezza psicologica nei sistemi di prevenzione dei rischi professionali. La presente norma ISO è in linea con l'approccio preventivo stabilito dalla Convenzione n. 190.

Strumenti e legislazione sugli strumenti digitali e sull'intelligenza artificiale

Sebbene sia stato dimostrato che l'aumento della digitalizzazione e del lavoro a distanza cresce parallelamente alla violenza di genere e alle molestie sul posto di lavoro, la legislazione europea esistente affronta questi aspetti principalmente attraverso estensioni interpretative piuttosto che attraverso una legislazione specificamente concepita a questo scopo.

DSA – Regolamento (UE) 2022/2065: obblighi per intermediari e piattaforme in materia di individuazione e rimozione di contenuti illegali, compresi i contenuti che costituiscono violenza e molestie di genere.

GDPR – Regolamento (UE) 2016/679: protezione dei dati personali, con particolare rilevanza per la privacy delle vittime e il trattamento dei dati sensibili, anche in contesti legati all'intelligenza artificiale.

Legge sull'intelligenza artificiale – Regolamento (UE) 2024/1689: requisiti per i sistemi ad alto rischio volti a ridurre al minimo pregiudizi e discriminazioni e a vietare pratiche che sfruttano le vulnerabilità. Il regolamento evidenzia inoltre le lacune esistenti, come la mancanza di valutazioni dell'impatto di genere, che possono influenzare la prevenzione dei danni.

Consiglio d'Europa integra e raccomanda: Convenzione quadro sull'intelligenza artificiale e i diritti umani (2024) e Raccomandazione GREVIO sulla dimensione digitale (2021), tra le altre linee guida di riferimento.

3.3 Legislazioni europee: sintesi comparativa

Questo capitolo riassume le diverse legislazioni nazionali nel quadro dell'Unione Europea. Per facilitare la comprensione, il capitolo distingue due approcci principali al loro sviluppo: legislazione basata su un modello incentrato sull'uguaglianza o legislazione basata su un modello incentrato sulla sicurezza e salute sul lavoro (modello incentrato sulla SSL).

Inoltre, per facilitare l'analisi comparativa, questo studio descrive gli aspetti chiave di ciascun quadro legislativo sulla base di **nove elementi chiave**, definiti di seguito:

1. **Divieti e definizioni (sessuale / morale / bullismo / violenza):**
   Definisce quali comportamenti sono vietati sul posto di lavoro e come vengono concettualizzati e descritti legalmente.

2. **Obblighi del datore di lavoro (prevenzione, due diligence, misure):**
   Include l'insieme degli obblighi imposti ai datori di lavoro per prevenire e affrontare le molestie e la violenza, compresi gli obblighi di prevenzione, la due diligence e l'adozione di misure organizzative. Definisce cosa ci si aspetta dai datori di lavoro prima, durante e dopo un incidente (prevenire, agire, correggere, proteggere e porre rimedio).

3. **Rischi psicosociali e valutazione (obbligatori, metodologia, piano):**
   Definisce l'approccio di gestione del rischio applicato alle molestie e alla violenza come parte dei rischi psicosociali. Comprende se esiste l'obbligo di identificare, valutare e prevenire tali rischi, se sono fornite metodologie o strumenti di valutazione e se è necessario un piano d'azione con misure preventive e di monitoraggio.

4. **Protocolli interni (codice di condotta, canali, mediazione, comitato):**
   Descrive gli strumenti organizzativi interni utilizzati per prevenire, individuare e gestire i casi, compresi codici di condotta, protocolli d'azione, canali di segnalazione (compresi quelli riservati), procedure investigative, risorse di supporto e meccanismi di risoluzione come la mediazione o comitati specializzati.

5. **Tutela contro le ritorsioni (ambito, nullità del licenziamento, durata):**
   Definisce le garanzie di protezione per vittime, denuncianti e testimoni contro le ritorsioni derivanti dalla denuncia, dalla cooperazione o dal rifiuto di molestie o violenze. Comprende le tipologie di atti vietati (licenziamento, sanzioni, discriminazione) e l'ambito di protezione.

6. **Sanzioni e vie legali (lavoro/civile/penale; risarcimento; tipi di danno):**
   Delinea le conseguenze giuridiche associate ai comportamenti vietati e alle inadempienze agli obblighi preventivi. Comprende percorsi lavorativi o amministrativi, civili e penali, tipologie di sanzioni, accesso al risarcimento o al risarcimento dei danni e riconoscimento di diverse tipologie di danno (materiale, morale e psicologico).

7. **Autorità di vigilanza (ispezione, organismi per la parità, tribunali):**
   Identifica chi supervisiona e applica il quadro giuridico, comprese le ispezioni del lavoro e le autorità per la sicurezza sul lavoro, gli organismi per l'uguaglianza e la non discriminazione

e il ruolo dei tribunali e della giurisprudenza. Descrive funzioni quali supervisione, gestione dei reclami, emissione di linee guida, indagini e sanzioni.

8. **Rischi emergenti (ambienti digitali, telelavoro, gruppi specifici):**
   Sezione dedicata al modo in cui il quadro risponde alle nuove forme e contesti di molestie e violenza, compresi gli ambienti digitali, le molestie informatiche, il telelavoro e le situazioni o i gruppi che richiedono una protezione specifica. Comprende l'adattamento normativo e organizzativo ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e sociali.

9. **Allineamento internazionale (Direttiva 89/391, ILO C190, altri):**
   Sezione che valuta il livello di coerenza e allineamento dei quadri nazionali o organizzativi con gli standard internazionali e dell'UE, quali direttive europee, convenzioni internazionali e quadri regionali. Include riferimenti al recepimento, alla ratifica, all'incorporazione dei principi e agli adeguamenti istituzionali necessari per conformarsi a tali standard.



3.4 Legislazioni nazionali: modelli incentrati sulla SSL e sull'uguaglianza

3.4.1 Legislazione basata su un modello incentrato sulla SSL

Questo approccio considera la violenza e le molestie come rischi professionali, in particolare psicosociali, che devono essere gestiti allo stesso modo di qualsiasi altro rischio per la salute e la sicurezza.
Questo che cosa implica in pratica:

- **Per il datore di lavoro:** valutare i rischi, attuare misure preventive, fornire formazione e agire o indagare quando ci sono indicazioni o reclami.
- **Strumenti tipici:** valutazioni del rischio psicosociale, piani d'azione, protocolli operativi, documentazione e misure correttive.
- **Modalità di applicazione:** solitamente rientra principalmente nelle competenze delle autorità di ispezione del lavoro e di sicurezza e salute sul lavoro, con particolare attenzione alla conformità preventiva e correttiva, talvolta includendo sanzioni amministrative.
- **Vantaggio:** genera misure altamente operative e preventive integrate nella gestione quotidiana, il che è particolarmente utile in settori come quello sanitario.
- **Rischio:** potrebbe offuscare la dimensione della discriminazione e dell'uguaglianza se viene affrontata solo come un rischio psicosociale o se non riesce a catturare adeguatamente il potere e le dinamiche di genere.

3.4.1.1 Paesi la cui legislazione segue questo modello



Portogallo

Legislazione applicabile: Costituzione + Codice del lavoro + Codice penale + Legge 73/2017 (codice di condotta e quadro disciplinare) + Legge 102/2009 (SSL, rischi psicosociali) + PAPVSS (piano specifico per la violenza nel settore sanitario).

Divieti e definizioni: Il Codice del lavoro vieta esplicitamente le molestie sul posto di lavoro, considerate un reato grave con risarcimento e sanzioni disciplinari.

Obblighi del datore di lavoro: Dovere di prevenzione. Le aziende con sette o più dipendenti devono adottare un codice di condotta e attivare procedure disciplinari in caso di reclami o sospetti.

Rischi psicosociali e valutazione: Il quadro normativo in materia di sicurezza e salute sul lavoro recepisce la direttiva 89/391 e comprende la prevenzione dei rischi psicosociali e la partecipazione dei lavoratori.

Protocolli interni: Codici di condotta obbligatori per le organizzazioni con sette o più dipendenti e procedure disciplinari. Un piano specifico esiste anche nel settore sanitario (PAPVSS).

Protezione contro le ritorsioni: Protegge i denuncianti e i testimoni vietando ritorsioni disciplinari fino a un anno dopo la presentazione di una denuncia, salvo prova contraria.

Sanzioni e vie legali: Alcune forme di molestie sessuali sono criminalizzate (Codice penale, art. 170: reclusione o multa) oltre alla responsabilità lavorativa, compresi risarcimenti e misure disciplinari.

Autorità di vigilanza: CITE e ACT vigilano sulla conformità e sui reclami. ACT funge anche da punto focale nazionale per l'EU-OSHA.

Rischi emergenti: Le leggi recenti rafforzano la tutela della salute mentale, la tutela dei whistleblower e la responsabilità del datore di lavoro in caso di molestie psicosociali, compresi i rischi digitali e del telelavoro.

Allineamento internazionale (UE/ILO C190): Il Portogallo ha ratificato la Convenzione 190 dell'ILO (Decreto Presidenziale 12/2024). Il piano PAPVSS è in linea con le convenzioni internazionali.



Slovenia

Legislazione applicabile: Legge sui rapporti di lavoro (ZDR-1) + Legge sulla salute e sicurezza sul lavoro (ZVZD-1) + Legge sulla protezione contro la discriminazione + Codice penale.

Divieti e definizioni: Lo ZDR-1 vieta le molestie sessuali, le molestie e il mobbing. Le molestie sessuali e le molestie sono condotte indesiderate (di natura sessuale o legate a una circostanza personale) con lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una persona e creare un ambiente intimidatorio, ostile, degradante, umiliante od offensivo. Il mobbing è ripetuto o sistematico.

Obblighi del datore di lavoro: Lo ZDR-1 richiede di garantire un ambiente di lavoro privo di molestie sessuali e di altro tipo o di mobbing e l'adozione di adeguate misure di protezione.

Rischi psicosociali e valutazione : Lo ZVZD-1 richiede la valutazione dei rischi psicosociali e misure per prevenire, eliminare e gestire i pericoli, inclusa l'informazione e la formazione dei lavoratori.

Protocolli interni: Lo ZVZD-1 richiede misure per prevenire, eliminare e gestire la violenza, il mobbing, le molestie e altri rischi psicosociali.

Protezione contro le ritorsioni: Lo ZVarD vieta la vittimizzazione (conseguenze negative derivanti da un'azione contro la discriminazione).

Sanzioni e vie legali: Il KZ-1 sanziona le molestie sessuali, il mobbing o il trattamento diseguale qualora causino umiliazione o timore.

Autorità e applicazione: L'ispettorato del lavoro è competente; le sfide rimangono nella copertura delle PMI e nelle risorse limitate.

Rischi emergenti: Dal novembre 2023 sono state introdotte misure integrate per le vittime di violenza domestica (ad es. congedo retribuito, riduzione dell'orario di lavoro).

Allineamento internazionale (UE/ILO C190): La Slovenia ha ratificato la Convenzione di Istanbul e integra la prevenzione della violenza in quadri sociopolitici più ampi.

3.4.2 Legislazione basata sul modello incentrato sull'uguaglianza

Questo approccio concepisce la violenza e le molestie, in particolare quelle sessuali, come una forma di discriminazione e una violazione dei diritti e ciò implica:

- **Per il datore di lavoro:** Prevenire e affrontare la discriminazione e le molestie, stabilire procedure di reclamo, garantire un'effettiva uguaglianza e fornire rimedi ai danni.
- **Strumenti tipici:** Politiche di uguaglianza, codici di condotta, canali di segnalazione, indagini interne con garanzie procedurali, misure disciplinari, rimedi o risarcimenti e sostegno alle vittime.
- **Come viene applicato:** Maggiore coinvolgimento dei tribunali e degli organismi per l'uguaglianza o delle istituzioni dei difensori civici, con particolare attenzione alla tutela dei diritti, ai rimedi e alle sanzioni attraverso procedure civili o amministrative e talvolta al diritto penale.
- **Vantaggio:** Fornisce un solido quadro basato sui diritti e meccanismi di protezione, particolarmente utili nei casi di molestie sessuali, violenza e molestie di genere e per affrontare le ritorsioni.
- **Rischio:** Potrebbe diventare più legalistico e focalizzato sui singoli casi e meno integrato nella gestione preventiva quotidiana se non è ben collegato ai sistemi di prevenzione dei rischi professionali.

3.4.1.2 Paesi la cui legislazione segue questo modello



Finlandia

Legislazione applicabile: Legge sulla sicurezza e salute sul lavoro 738/2002 (obbligo di prevenire molestie e maltrattamenti) + Legge sull'uguaglianza 1325/2014 (divieto di discriminazione e molestie basate sul genere e su altri motivi).

Divieti e definizioni: La legge sulla salute e sicurezza sul lavoro richiede la prevenzione di molestie, condotte offensive ripetute, intimidazioni, molestie sessuali, esclusione, abuso di autorità e molestie basate sul genere che minacciano la salute o la sicurezza. L'Equality Act vieta la discriminazione e le molestie.

Obblighi del datore di lavoro: I datori di lavoro devono prevenire le molestie, condurre indagini tempestive, attuare misure correttive e garantire un ambiente di lavoro sicuro.

Rischi psicosociali (SSL): Quadro solido incentrato sul benessere psicologico, compresa la cooperazione con i servizi di medicina del lavoro per identificare e mitigare i rischi psicosociali.

Protocolli e meccanismi interni: Procedure investigative e azioni correttive supportate dai servizi di medicina del lavoro. La mediazione è raccomandata come strumento di risoluzione dei conflitti.

Protezione contro le ritorsioni: La protezione rafforzata e l'equità procedurale sono riconosciute nel quadro dell'uguaglianza, sebbene non sia dettagliato alcun meccanismo specifico.

Sanzioni e vie legali: Concentrarsi sugli obblighi in materia di SSL e sulla supervisione da parte

delle autorità e dei tribunali. I casi gravi possono essere deferiti a procedimenti giudiziari.

Autorità di vigilanza: Le ispezioni vengono effettuate dall'autorità regionale per la salute e la sicurezza sul lavoro, mentre le responsabilità vengono trasferite a una nuova agenzia di vigilanza. Il difensore civico per la non discriminazione e i tribunali integrano l'applicazione delle norme.

Rischi emergenti: La prevenzione della violenza e la gestione delle situazioni minacciose sono integrate nelle competenze in materia di SSL. La violenza contro gli infermieri viene affrontata anche nei programmi educativi.

Allineamento internazionale (UE/ILO C190): Allineamento con la Direttiva 89/391 e ratifica della Convenzione ILO 190.

Francia

Legislazione applicabile: Codice del lavoro (molestie morali e sessuali) + Codice penale (reati penali) + riforme delle condizioni di lavoro e della sanità pubblica che rafforzano la gestione del rischio psicosociale.

Divieti e definizioni: Il Codice del lavoro vieta le molestie morali e sessuali. Le molestie morali si riferiscono ad atti degradanti ripetuti, mentre le molestie sessuali includono comportamenti e pressioni ripetuti.

Obblighi del datore di lavoro: I datori di lavoro sono tenuti per legge ad adottare tutte le misure preventive necessarie e a proteggere le vittime.

Rischi psicosociali (SSL): La riforma del 2021 ha rafforzato gli obblighi di valutazione e gestione dei rischi psicosociali e ha rafforzato la prevenzione attraverso il dialogo sociale.

Protocolli e meccanismi interni: La mediazione è possibile. Nelle organizzazioni con più di 50 dipendenti, un comitato per la salute, la sicurezza e le condizioni di lavoro può proporre misure. I servizi di medicina del lavoro forniscono indicazioni preventive.

Protezione contro le ritorsioni: Sono vietate sanzioni, licenziamenti o discriminazioni nei confronti di coloro che subiscono, rifiutano o denunciano molestie. In tali casi il licenziamento è considerato nullo.

Sanzioni e vie legali: Il codice penale punisce le molestie sessuali e morali con la reclusione o multe. Dal 2025 anche le molestie morali istituzionali sono riconosciute come punibili.

Autorità di vigilanza: L'applicazione delle norme implica obblighi del datore di lavoro, comitati e servizi interni. La giurisprudenza della Corte Suprema del 2025 evidenzia la responsabilità delle aziende e dei dirigenti in caso di politiche dannose.

Rischi emergenti: Le proposte includono l'estensione della responsabilità all'interno delle catene di approvvigionamento e il rafforzamento della protezione sul posto di lavoro per i sopravvissuti

alla violenza domestica.

Allineamento internazionale (UE/ILO C190): Le iniziative legislative mirano a ratificare la Convenzione 190 dell'ILO e a rafforzare le protezioni.



Germania

Legislazione applicabile: AGG (Legge generale sulla parità di trattamento, 2006) + Legge sulla salute e sicurezza sul lavoro (ArbSchG) + BGB (Codice civile) + GG (Costituzione, dignità umana) + disposizioni penali per determinati atti (StGB).

Divieti e definizioni: Le molestie sul posto di lavoro, comprese le molestie sessuali, sono trattate come discriminazione ai sensi dell'AGG e comprendono molestie sessuali, mobbing e ritorsioni.

Obblighi del datore di lavoro: I datori di lavoro devono adottare le misure necessarie, quali politiche, formazione e indagini tempestive, e proteggere i lavoratori dalla discriminazione da parte dei colleghi o di terzi.

Rischi psicosociali (SSL): La legge sulla SSL richiede la protezione contro lo stress psicologico e le molestie come parte del dovere di diligenza del datore di lavoro.

Protocolli e meccanismi interni: Crescente utilizzo di codici di condotta, canali di segnalazione riservati, formazione e indagini interne sugli incidenti.

Protezione contro le ritorsioni: I lavoratori non possono essere penalizzati per aver presentato reclami. Se il datore di lavoro non interviene, il lavoratore può rifiutarsi di lavorare nell'ambito dell'AGG.

Sanzioni e vie legali: Responsabilità e risarcimento ai sensi dell'AGG, richieste civili di risarcimento danni ai sensi del codice civile con requisiti probatori più elevati e reati penali per molestie sessuali fisiche (StGB §184i).

Autorità e applicazione: L'esecuzione si basa principalmente su obblighi legali e tutela giudiziaria. La giurisprudenza si è evoluta: nel 2025 la Corte federale del lavoro ha ampliato il risarcimento per i danni immateriali e psicologici.

Rischi emergenti: Non vengono dettagliate misure digitali specifiche, sebbene sia stato ampliato il riconoscimento dei danni psicologici.

Allineamento internazionale (UE/ILO C190): È indicato l'allineamento con gli standard europei, sebbene non sia menzionata la ratifica della Convenzione 190 dell'ILO.



Italia

Legislazione applicabile: Codice delle Pari Opportunità (Decreto Legislativo 198/2006) + Legge Consolidata sulla Sicurezza (Decreto Legislativo 81/2008) + Art. 2087 del Codice Civile (dovere di tutela dell'integrità fisica e morale) + Linee guida e metodologie INAIL + Codice PSEAH (orientamento organizzativo).

Divieti e definizioni: Le molestie sessuali sono trattate come discriminazione ai sensi del Codice delle pari opportunità e le denunce relative al mobbing o alle molestie possono essere perseguite attraverso il dovere di proteggere l'integrità morale.

Obblighi del datore di lavoro: I datori di lavoro hanno il dovere di proteggere l'integrità fisica e morale dei lavoratori ai sensi del codice civile e di attuare misure preventive.

Rischi psicosociali (SSL): La valutazione del rischio, compresi i rischi psicosociali, è obbligatoria ai sensi del decreto legislativo 81/2008.

Protocolli e meccanismi interni: Il Codice PSEAH (Protection from Sexual Exploitation and Abuse and Sexual Harassment) fornisce orientamenti organizzativi per prevenire molestie, intimidazioni e sfruttamento sessuale.

Protezione contro le ritorsioni: Le tutele giudiziarie includono una riduzione dell'onere della prova e garanzie contro il licenziamento per ritorsione.

Sanzioni e vie legali: Le procedure civili e del lavoro consentono reclami relativi a mobbing o molestie e l'accesso al risarcimento, con particolare attenzione alla tutela giudiziaria.

Autorità e applicazione: L'INAIL fornisce metodologie per la valutazione dei rischi psicosociali.

Rischi emergenti: Non vengono dettagliate misure digitali specifiche, sebbene il quadro ponga l'accento sulla prevenzione e sulla tutela della dignità.

Allineamento internazionale (UE/ILO C190): Esiste un dibattito in corso sulla ratifica della Convenzione 190 dell'ILO e sul rafforzamento delle protezioni.



Paesi Bassi

Legislazione applicabile: Legge sulle condizioni di lavoro (Arbowet) + decreto sulle condizioni di lavoro + codice civile olandese (libro 7, dovere di diligenza) + legge sull'uguaglianza, con un imminente requisito legale per un codice di condotta sui comportamenti inappropriati.

Divieti e definizioni: Il quadro di SSL copre la pressione psicosociale correlata a molestie sessuali, aggressione o violenza, bullismo e carico di lavoro eccessivo. Le leggi sull'uguaglianza vietano la discriminazione e le molestie per molteplici motivi.

Obblighi del datore di lavoro: I datori di lavoro devono valutare i rischi, attuare misure preventive e garantire un ambiente psicosociale sicuro, compresi piani d'azione per limitare il carico di lavoro psicosociale.

Rischi psicosociali (SSL): L'Arbowet richiede la gestione del carico di lavoro psicosociale, con il decreto che specifica i doveri del datore di lavoro e le misure di supporto.

Protocolli e meccanismi interni: Le organizzazioni sono incoraggiate a nominare un consulente confidenziale. Da luglio 2026, le aziende con dieci o più dipendenti dovranno adottare un codice di condotta scritto e meccanismi interni di reclamo.

Protezione contro le ritorsioni: Le leggi sull'uguaglianza proteggono le persone che denunciano in buona fede dalle ritorsioni.

Sanzioni e vie legali: In base all'obbligo di diligenza previsto dal Codice civile, i datori di lavoro possono essere ritenuti responsabili per danni in mancanza di ragionevoli misure preventive, oltre a possibili misure amministrative o multe.

Autorità e applicazione: L'Autorità olandese del lavoro supervisiona le ispezioni e gli audit dei rischi e può imporre misure correttive o multe. Anche l'Istituto olandese per i diritti umani può emettere pareri.

Rischi emergenti: La riforma del 2025 rafforza la prevenzione e gli ambienti di lavoro sicuri, introducendo obblighi più ampi in materia di comportamenti inappropriati e codici di condotta.

Allineamento internazionale (UE/ILO C190): Il quadro è descritto come allineato agli standard europei e internazionali, sebbene non sia indicata la ratifica della Convenzione 190 dell'ILO.



Spagna

Legislazione applicabile: Statuto dei Lavoratori' (RDL 2/2015, dignità e protezione contro le molestie) + Legge sulla prevenzione dei rischi professionali 31/1995 (rischi psicosociali) + Legge organica 3/2007 (uguaglianza e sesso o GBV-H) + Codice penale (LO 10/1995) + RD 901/2020 e 902/2020 (piani e meccanismi per la parità) + Legge organica 10/2022 sulla libertà sessuale + Legge 15/2022 sulla parità di trattamento e la non discriminazione + RD 1026/2024 (protezione LGBT) e riferimenti alle molestie digitali.

Divieti e definizioni: Il quadro giuridico garantisce dignità e protezione contro le molestie basate sul sesso o sul genere e prevede anche sanzioni penali.

Obblighi del datore di lavoro: I datori di lavoro hanno il dovere proattivo di prevenire le molestie e attuare misure preventive.

Rischi psicosociali (SSL): La legge sulla prevenzione dei rischi professionali richiede la valutazione e la prevenzione dei rischi psicosociali, recependo la direttiva 89/391.

Protocolli e meccanismi interni: I Piani di Uguaglianza sono obbligatori per le organizzazioni con 50 o più dipendenti, insieme a protocolli di prevenzione e procedure di reclamo per le aziende di qualsiasi dimensione.

Protezione contro le ritorsioni: La protezione deriva dal quadro generale di protezione e dalle garanzie giudiziarie, sebbene non sia indicato alcun periodo di tempo specifico.

Sanzioni e vie legali: Il mancato rispetto costituisce una violazione grave con multe e sanzioni penali.

Autorità e applicazione: L'ispezione del lavoro è rafforzata per supervisionare il rispetto e far rispettare gli obblighi.

Rischi emergenti: Molestie digitali e cyberbullismo (Legge 15/2022) e tutele per i lavoratori LGBT (RD 1026/2024).

Allineamento internazionale (UE/ILO C190): Forte allineamento con le direttive europee. La Spagna ha ratificato la Convenzione 190 dell'ILO attraverso lo strumento di adesione sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro (BOE).



Svezia

Legislazione applicabile: Legge sulla discriminazione (SFS 2008:567) + Legge sull'ambiente di lavoro (SFS 1977:1160) + Codice penale (SFS 1962:700) + Norme e linee guida in materia di SSL sui rischi psicosociali (ad esempio, AFS 2023:2) e disposizioni specifiche su violenza, minacce e vittimizzazione.

Divieti e definizioni: La legge sulla discriminazione vieta la discriminazione, le molestie e le molestie sessuali, anche per motivi quali l'identità o l'espressione di genere. Le normative definiscono anche il bullismo, la vittimizzazione e il carico di lavoro malsano.

Obblighi del datore di lavoro: I datori di lavoro devono adottare misure attive per prevenire le molestie, indagare sui reclami, attuare azioni correttive e prevenirne il ripetersi, mantenendo al contempo un chiaro approccio di tolleranza zero.

Rischi psicosociali (SSL): La legge sull'ambiente di lavoro richiede un luogo di lavoro sicuro. AFS 2023:2 e le normative correlate affrontano le condizioni organizzative e sociali, tra cui carico di lavoro, risorse e prevenzione delle molestie.

Protocolli e meccanismi interni: Le procedure obbligatorie per la gestione dei comportamenti abusivi definiscono i canali di reclamo, la gestione delle informazioni e il supporto alle vittime. Anche gli incidenti che comportano violenza o minacce devono essere documentati e indagati.

Protezione contro le ritorsioni: La legge sulla discriminazione richiede protezione contro le ritorsioni, sebbene non siano specificati limiti temporali specifici.

Sanzioni e vie legali: Le molestie sessuali possono comportare responsabilità penali ai sensi del codice penale, insieme a obblighi esecutivi in materia di SSL.

Autorità e applicazione: L'Autorità svedese per l'ambiente di lavoro supervisiona la conformità e l'applicazione attraverso regolamenti e linee guida.

Rischi emergenti: Il movimento #MeToo ha aumentato la consapevolezza e la rendicontazione, riflettendo l'evoluzione delle dinamiche sociali e legali.

Allineamento internazionale (UE/ILO C190): Il quadro è descritto come allineato agli standard europei, sebbene non sia indicata la ratifica della Convenzione 190 dell'ILO.



3.4.3 Tabella riassuntiva degli aspetti chiave della legislazione analizzata

Paese	Datore di lavoro/ obblighi	Reclamo	Sistema anti-ritorsione	Sanzioni	Dimensione digitale	Dimensione di terze parti (i)
Finlandia	Prevenire molestie/ violenza; condurre indagini tempestive e imparziali quando si riscontrano prove di tale comportamento; attuare misure correttive e di follow-up.	Canali SSL/PRL + Tribunale per le pari opportunità.	Tutela nei quadri normativi SSL/ parità (nessun dettaglio operativo nel documento).	Nessun importo specificato; approccio correttivo/ amministrativo in materia di salute e sicurezza sul lavoro.	Non indicato.	(Rosso)
Francia	Obbligo di prevenzione; individuare e intervenire sulle molestie; adattare l'organizzazione e la gestione per prevenire le molestie morali istituzionali.	Canali interni e/o mediazione + canali giudiziari/ lavoro (e penali nei casi gravi).	Divieto di ritorsione; il relativo licenziamento può essere nullo (menzionato).	Sanzioni penali (reclusione/ ammenda) per molestie; inoltre, conseguenze sul piano lavorativo (menzionato).	Accenno (sorveglianza), nessun blocco.	(Rosso)
Danimarca	Adottare misure preventive; adempiere all'obbligo di diligenza; rispondere ai reclami con misure proporzionate.	Interno + tribunali del lavoro (e tribunali civili/ penali, a seconda dei casi).	Nessuna sanzione per chi si lamenta; include tutele per i segnalanti (menzionato).	Risarcimenti/ danni e sanzioni penali in determinati casi.	Non indicato.	(Verde)
Italia	Tutelare l'integrità fisica e morale; integrare violenza/molestie nella valutazione dei rischi; applicare misure preventive e correttive.	Principalmente tramite l'autorità giudiziaria + supporto del Consigliere di Parità.	Tutela giudiziaria (menzionata) e agevolazioni probatorie in determinati casi.	Risarcimento tramite danni/ indennizzi (nessun importo specificato).	Non indicato.	(Rosso)
Paesi Bassi	Trattare la 'pressione psicosociale' come un rischio; istituire una struttura riservata; preparare/attuare un codice di condotta (luglio 2026) per i comportamenti indesiderati.	Interno (confidenziale) + Istituto per i Diritti Umani (discriminazione).	Protezione per le segnalazioni in buona fede (menzionata, senza dettagli).	Ammende amministrative e possibile responsabilità civile per l'obbligo di diligenza.	Riferimento tramite codice, nessun cyber.	(Rosso)
Portogallo	Codice di condotta (≥7 dipendenti) e procedura disciplinare in caso di sospetto; integrare violenza/molestie nella prevenzione dei rischi professionali; applicare misure preventive e di controllo.	Interno (disciplinare) + ACTICITE.	'Scudo' anti-ritorsione per segnalanti/testimoni fino a 1 anno (secondo il testo).	Sanzioni penali per molestie sessuali + sanzioni/ risarcimenti in altri casi (menzionato).	Esplicito (telelavoro/ digitale).	(Rosso)

Paese	Datore di lavoro/ obblighi	Reclamo	Sistema anti-ritorsione	Sanzioni	Dimensione digitale	Dimensione di terze parti (i)
Slovenia	Prevenire e gestire i rischi psicosociali; istituire procedure di reclamo; proteggere e sostenere le vittime; coinvolgere la rappresentanza dei lavoratori nella prevenzione.	Interno + ispezione/ autorità competenti.	Nessun articolo specifico dettagliato; tutele ampie sono descritte in termini generali.	Reclusione o sanzione pecuniaria penale (menzionata nel documento).	Non indicato.	● (Rosso)
Spagna	Integrare la prevenzione nella prevenzione dei rischi professionali (psicosociale) e nella parità; piani di uguaglianza (≥50 dipendenti); abilitare canali e procedure di reclamo e indagine; formazione e misure correttive.	Interno (protocolli) + segnalazione (menzione) + ispezione/ giudiziario/ penale.	Riferimento ai sistemi di segnalazione e al quadro sanzionatorio (nessun dettaglio).	Ammende (amministrative) e sanzioni penali nei casi gravi (menzionato).	Menzione: cyberbullismo emergente.	● (Rosso)
Svezia	Obbligo di 'agire' e SSL: procedure chiare; indagare e documentare gli incidenti; misure di supporto e prevenzione rapide.	Interno (procedura definita) + Autorità per l'Ambiente di Lavoro.	Protezione contro le ritorsioni nell'ambito delle 'misure attive' (menzionato).	Sanzioni penali per atti gravi + obblighi SSL con effetti punitivi (menzionato).	Non indicato.	● (Rosso)

Verde: Sì
Giallo: Parzialmente
Rosso: No

3.5 Sintesi comparativa dei quadri normativi

Questo documento sintetizza il modo in cui i quadri normativi internazionali, europei e nazionali affrontano la violenza di genere e le molestie sul lavoro, con particolare attenzione al settore sanitario. Confronta gli approcci giuridici e istituzionali di nove paesi europei sulla base di una revisione condotta nell'ottobre 2025.

Quadro di riferimento comune

La Convenzione 190 dell'ILO promuove luoghi di lavoro liberi da violenza e molestie, integrando la prevenzione nei sistemi occupazionali attraverso la partecipazione, la formazione, la bonifica e la supervisione. A livello europeo, la direttiva 89/391/CEE fornisce la base per affrontare la violenza e le molestie nell'ambito della prevenzione dei rischi professionali. La Convenzione di Istanbul amplia, inoltre, la protezione contro la violenza, comprese le molestie sessuali.

Due approcci normativi che modellano la legislazione nazionale

Vengono identificati due approcci principali: un approccio incentrato sulla SSL, che integra violenza e molestie nella gestione del rischio professionale, in particolare dei rischi psicosociali, attraverso valutazione, piani d'azione e misure preventive; e un approccio incentrato sull'uguaglianza, che inquadra le molestie, in particolare quelle sessuali, come discriminazione e sottolinea la tutela e i rimedi dei diritti. Ogni approccio presenta dei limiti se applicato singolarmente: il primo può trascurare le dinamiche di genere e di potere, mentre il secondo può essere meno operativo nella prevenzione quotidiana, se non è collegato alla gestione del rischio professionale.

Nucleo comparabile di obblighi e meccanismi

Nonostante le differenze nazionali, emergono diversi elementi comuni: 1) divieto di molestie e violenze legate alla dignità, all'uguaglianza o ai rischi psicosociali; 2) doveri del datore di lavoro di prevenire e rispondere con diligenza, comprese indagini e azioni correttive; 3) meccanismi interni quali protocolli, codici di condotta, canali di segnalazione, sostegno alle vittime e talvolta mediazione o comitati; 4) protezione contro ritorsioni per vittime, denuncianti e testimoni; 5) molteplici percorsi di applicazione, tra cui sanzioni amministrative, lavorative, civili e talvolta penali, insieme all'accesso ai rimedi.

Digitalizzazione e intelligenza artificiale: copertura parziale e sfide di integrazione

Le molestie digitali e i rischi del lavoro a distanza stanno aumentando con la digitalizzazione, ma la regolamentazione spesso estende i quadri esistenti anziché creare regole specifiche. Tra gli strumenti rilevanti figurano il Digital Services Act (DSA) 2022/2065 sui contenuti illegali, il GDPR 2016/679 sui dati personali e sensibili e l'AI Act 2024/1689 che introduce controlli sui rischi e sui pregiudizi per i sistemi ad alto rischio. Tuttavia, permangono lacune, in particolare per quanto riguarda l'integrazione dell'impatto di genere.

Implicazioni per il settore sanitario e conclusione

Nell'ambito sanitario, il documento evidenzia il valore di approcci preventivi quali la valutazione del rischio, la pianificazione, la formazione, la documentazione, il supporto e le misure correttive per ridurre la violenza e le molestie. Allo stesso tempo, i quadri normativi in materia di uguaglianza e diritti restano essenziali per consentire la segnalazione e garantire rimedi, laddove la sottostima è comune.

L'approccio raccomandato combina meccanismi di prevenzione della sicurezza e della salute sul lavoro con quadri di uguaglianza e non discriminazione per garantire protezione, anti-ritorsione e accesso ai rimedi, in linea con gli standard internazionali ed europei.



BRAVE-WOW

BUILDING RESPECTFUL AND VIOLENCE-FREE GENDER-INCLUSIVE ENVIRONMENTS IN THE WORLD OF WORK

Appendice 1

Funded by the European Union

Funded by the European Union under grant agreement No. 101195252. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

INTRODUZIONE E AMBITO DEI MODULI

I quattro moduli inclusi in questo allegato si fondano su quadri concettuali e strumenti sviluppati dalle principali organizzazioni internazionali, come l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), UN Women, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) e l'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE), per la prevenzione e la risposta alla violenza di genere e alle molestie sessuali in ambito lavorativo, con particolare attenzione ai contesti organizzativi e professionali nei settori sanitario e socio-assistenziale. La struttura modulare risponde alla necessità di affrontare questo fenomeno in modo completo, progressivo e coerente, andando oltre approcci frammentati o esclusivamente normativi. I moduli sono organizzati secondo una logica che va dalla comprensione del problema alla trasformazione delle pratiche e delle culture organizzative, integrando le dimensioni individuale, relazionale e istituzionale. Questo approccio riconosce che la violenza e le molestie non sono eventi isolati né attribuibili esclusivamente a comportamenti individuali, ma fenomeni strutturali collegati alle disuguaglianze di genere, alle relazioni di potere, alle norme sociali e alle dinamiche organizzative che possono contribuire alla loro normalizzazione o invisibilizzazione.

A questo proposito, i moduli combinano prove scientifiche, standard internazionali, apprendimento basato su casi e strumenti pratici, con l'obiettivo di facilitare sia la riflessione critica che l'applicazione operativa in contesti lavorativi. La progressione tra i moduli consente, in primo luogo, l'identificazione e la denormalizzazione dei comportamenti violenti e molesti; in secondo luogo, lo sviluppo di criteri per l'individuazione e la risposta adeguata; e, infine, la promozione di cambiamenti sostenibili nelle politiche, nelle pratiche e nelle culture organizzative, avanzando verso ambienti di lavoro sicuri, rispettosi e sensibili al genere.

Dal punto di vista metodologico, le attività incluse in ciascun modulo non replicano testualmente un unico manuale, ma costituiscono piuttosto adattamenti pedagogici basati su metodologie formative ampiamente utilizzate e documentate dalle suddette organizzazioni internazionali. In particolare, si basano su manuali di formazione, programmi di studio ufficiali e programmi di rafforzamento delle capacità che impiegano sistematicamente l'analisi di casi reali o plausibili, la classificazione dei comportamenti, esercizi di posizionamento in relazione a convinzioni normalizzate e riflessione collettiva guidata come strumenti di sensibilizzazione, identificazione precoce dei rischi e cambiamento culturale all'interno delle organizzazioni.

Al fine di garantire tracciabilità e coerenza metodologica, ogni attività formativa è accompagnata da specifici riferimenti bibliografici che documentano l'uso di questo tipo di dinamica in contesti formativi reali, ad esempio manuali di formazione dell'ILO, programmi di studio dell'OMS per il personale sanitario, materiali didattici basati su casi di UN Women e programmi di formazione implementati nei sistemi sanitari europei. Questi riferimenti non sono presentati semplicemente come quadri concettuali, ma come fonti metodologiche a supporto della progettazione e dell'orientamento delle attività proposte.

Lo scopo finale del presente allegato è sostenere i processi di formazione e le iniziative di miglioramento istituzionale che contribuiscono a prevenire la violenza di genere e le molestie sessuali, garantendo una risposta incentrata sulla persona e rafforzando la responsabilità collettiva delle organizzazioni nella creazione di luoghi di lavoro liberi dalla violenza. I moduli sono concepiti come risorse complementari e adattabili, utilizzabili in modo flessibile in base alle esigenze formative, al livello di responsabilità del pubblico di riferimento e al contesto organizzativo in cui vengono implementati.

Modulo 1. Comprendere la Violenza e le Molestie di Genere nei Contesti Sanitari

1. Apertura e inquadramento

Il seguente modulo fornisce le basi concettuali e di sensibilizzazione necessarie affinché il personale sanitario riconosca, nomini e comprenda la violenza e le molestie di genere sul posto di lavoro (VMG-L). Il suo obiettivo è promuovere una prospettiva critica sui comportamenti che spesso vengono normalizzati, minimizzati o confusi con lo stress legato al lavoro o con i conflitti quotidiani. Il modulo non mira a individuare o incolpare gli individui, ma piuttosto a fornire strumenti condivisi per identificare le situazioni di rischio, comprenderne l'impatto sugli individui e sull'organizzazione e gettare le basi per una prevenzione efficace.

Tutto parte dal presupposto che molte persone credono di essere in grado di identificare queste situazioni, ma le prove dimostrano che esistono zone grigie, soprattutto in contesti altamente gerarchici e femminilizzati come l'assistenza sanitaria. Questo modulo aiuta a districare queste complessità.

2. Contenuti chiave

2.1 Cos'è la violenza di genere sul lavoro?

La violenza di genere sul luogo di lavoro comprende qualsiasi condotta, azione o omissione basata sul genere che causi danno fisico, psicologico, sessuale o economico a una persona.

Nel contesto sanitario, può essere esercitata da molteplici posizioni:
- Personale gerarchicamente superiore;
- Colleghi;
- Personale subordinato;
- Pazienti o familiari;
- Terze parti esterne;
- Team di lavoro;
- Dinamiche organizzative o culture istituzionali.

Manifestazioni quotidiane:
- Commenti sul corpo, l'abbigliamento o la vita intima di qualcuno;
- "Scherzi" sessuali o umilianti;
- Osservazioni sulla maternità, paternità o responsabilità di cura;
- Invisibilizzazione sistematica di una professionista;
- Penalizzazione per l'esercizio dei diritti legati alla cura;
- Molestie verbali o sessuali da parte di pazienti;
- Controllo eccessivo del tempo o dell'attività;
- Ridicolizzazione delle competenze professionali.

2.2 Tipi di violenza e molestie

- **Violenza psicologica:** umiliazione, urla, infantilizzazione, isolamento, manipolazione emotiva.
- **Molestie sessuali:** richieste sessuali, condotte non gradite, sguardi insistenti, ricatti sessuali.
- **Molestie di genere:** comportamenti che sviliscono o limitano le opportunità di una persona in ragione del suo genere o per il mancato conformarsi ai ruoli tradizionali.
- **Violenza fisica o minacce:** più frequenti nelle interazioni con i pazienti, ma presenti anche tra professionisti.
- **Violenza digitale:** messaggi inappropriati, voci, diffusione di informazioni senza consenso.

2.3 Miti comuni e perché sono pericolosi

- "Se non c'è stato contatto fisico, non è violenza."
  Falso. La violenza psicologica è ugualmente dannosa ed è riconosciuta giuridicamente.
- "Se non c'era intenzione di offendere, non è molestia."
  Falso. Ciò che conta è l'impatto.
- "Sono cose normali al lavoro."
  Falso. La normalizzazione impedisce la prevenzione.
- "Se non lo hanno segnalato, non poteva essere così grave."
  Falso. Il silenzio è spesso legato alla paura o alla sfiducia.

2.4 Fattori di rischio specifici del settore sanitario

- Gerarchie rigide e verticali;
- Carichi di lavoro intensi e alti livelli di stress;
- Femminilizzazione del settore, specialmente nelle aree di cura;
- Costante esposizione a pazienti e familiari;
- Limitata formazione precedente nell'identificazione della violenza di genere.

2.5 Segnali d'allarme

Nella persona colpita:

- Cambiamenti d'umore;
- Isolamento o ritiro;
- Evitamento di certe persone o spazi;
- Calo delle prestazioni;
- Sintomi psicosomatici.

Nell'aggressore:

- Controllo eccessivo;
- Commenti sessuali o denigratori ripetuti;
- Scatti d'ira sproporzionati;
- Manipolazione dell'ambiente.

Nel clima lavorativo:
- Voci persistenti;
- Disuguaglianze non messe in discussione;
- Normalizzazione di scherzi invadenti;
- Paura di esprimere disaccordo.

2.6 Impatto della violenza e delle molestie

- **Sulle vittime:** ansia, depressione, disturbi del sonno, deterioramento professionale.
- **Sull'organizzazione:** perdita di talenti, conflitti cronici, costi economici.
- **Sull'assistenza ai pazienti:** riduzione della qualità delle cure, errori, deterioramento del lavoro di squadra.

3. Attività proposte

Le attività del Modulo 1 sono descritte di seguito seguendo una struttura omogenea, progettata per l'uso diretto nell'opuscolo e da parte dei facilitatori.

Attività 1. Termometro della normalizzazione

Descrizione:

Attività partecipativa progettata per esplorare come i membri del team interpretano i comportamenti quotidiani e normalizzati sul luogo di lavoro. Questa attività rende visibile la diversità delle percezioni all'interno del gruppo, identifica le aree di ambiguità e apre un dialogo sicuro sulle credenze che sostengono la tolleranza verso comportamenti inappropriati.

Obiettivi:

- Identificare convinzioni e atteggiamenti normalizzati sul posto di lavoro.
- Comprendere il ruolo della normalizzazione nel rendere invisibile la violenza.
- Promuovere il pensiero critico collettivo.

Destinatari:

- Personale.
- Dirigenza intermedia.
- Alta direzione.
- Risorse umane, sindacati.

Durata: 10 - 12 minuti.

Materiali:

- Elenco delle dichiarazioni da leggere ad alta voce.
- Spazio fisico che consente ai partecipanti di muoversi.

Procedura:

1. Il facilitatore presenta dichiarazioni relative a situazioni comuni sul posto di lavoro.
2. I partecipanti si posizionano lungo una scala: d'accordo / incerto / in disaccordo.
3. Viene aperta una breve discussione sulle ragioni alla base di ciascuna posizione.

Esempi pratici:

- "È solo uno scherzo, non c'è bisogno di esagerare."
- "Se non era esplicito, non è molestia."
- "Gli specializzandi hanno sempre un periodo difficile all'inizio."
- "I pazienti anziani sono così, bisogna capirli."
- "Sono sicuro che non c'era intenzione."
- "È meglio non dire niente per evitare problemi."
- "Succede in tutti gli ospedali."
- "Se non lo hanno segnalato, non poteva essere così grave."

Chiusura:

Messaggi chiave: Ciò che è normalizzato diventa invisibile; identificarlo è il primo passo verso la prevenzione.

Riferimenti d'uso (guide/manuali/kit di strumenti):

- United Nation Women (UN Women) - 2019: What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment.
- European Institute for Gender Equality (EIGE) - n.a.: Gender-based violence: Understanding and challenging normalisation.
- WHO - 2022: Creating respectful and gender-sensitive health workplaces – Toolkit.



Attività 2. Mappatura di situazioni reali

Descrizione:

Attività incentrata sull'analisi collettiva di brevi situazioni reali o plausibili che illustrano dinamiche di conflitto, molestie e violenza di genere in contesti sanitari. Utilizzando schede anonimizzate, i partecipanti lavorano in piccoli gruppi per classificare ogni situazione e identificare gli elementi chiave che le distinguono dai normali conflitti lavorativi, dai comportamenti a rischio e dalle manifestazioni esplicite di VMG-L.

Obiettivi:

- Distinguere tra conflitto e VMG-L.
- Identificare i primi segnali d'allarme di violenza e molestie di genere.
- Incoraggiare la riflessione collettiva senza richiedere la divulgazione di esperienze personali.

Destinatari:

- Personale.
- Dirigenza intermedia.
- Alta direzione.
- Risorse umane, sindacati.

Durata: 15 minuti.

Materiali:

- Carte con situazioni reali rese anonime.
- Tavola o lavagna a fogli mobili (opzionale).

Procedura:

1. Il facilitatore distribuisce o proietta le schede.
2. In sottogruppi, ogni situazione è classificata come conflitto, molestia, violenza o "non si può determinare".
3. Feedback plenario con discussione guidata, incentrata su segnali d'allarme, impatto e normalizzazione.

Esempi pratici:

- Un medico commenta ripetutamente il corpo di una residente di fronte ad altri professionisti.
- La capacità di una infermiera di assumere responsabilità è messa in discussione "perché è una madre".
- Un medico anziano invia messaggi a tarda ora a una specializzanda con commenti personali, non professionali.
- Un paziente fa ripetute insinuazioni sessuali durante la medicazione nonostante l'infermiera gli chieda di smettere.
- Una professionista è sistematicamente ignorata nelle riunioni, mentre le sue idee vengono ripetute da colleghi maschi.
- Commenti come "le donne sono troppo emotive per questo reparto".
- Una specializzanda riceve turni peggiori dopo aver rifiutato un invito personale di un superiore.
- Scherzi a sfondo sessuale ripetuti sul modo di vestirsi di una lavoratrice.
- Un responsabile scredita pubblicamente una professionista con osservazioni di genere ("questo va oltre le tue capacità").
- Una lavoratrice evita certi spazi per non incontrare un collega che la mette a disagio.

Chiusura:

Riflessione congiunta su come certi comportamenti passano inosservati e sulle conseguenze del mancato intervento tempestivo.

Riferimenti d'uso (guide/manuali/kit di strumenti):

- International Labour Organisation (ILO) - 2024: How to prevent and address violence and harassment at work: A training course for enterprises – Training manual.
- ILO & WHO - 2021: Framework guidelines for addressing workplace violence in the health sector.
- OIT - 2022: Violence and harassment at work: A practical guide for employers.



Attività 3. Luci Verdi, Gialle e Rosse

Descrizione:

Attività basata sul modello del "semaforo del rischio", ampiamente utilizzato nella formazione sulla prevenzione della VMG-L. Il suo scopo è fornire un quadro chiaro per classificare i comportamenti in base al loro livello di sicurezza, allerta o rischio, facilitando il processo decisionale e il precoce riconoscimento di comportamenti problematici.

Obiettivi:

- Fornire un quadro semplice per valutare i comportamenti.
- Formare al rilevamento dei rischi prima che si aggravino.
- Promuovere risposte preventive appropriate.

Destinatari:

- Personale.
- Dirigenza intermedia.
- Alta direzione.

Durata: 10 - 15 minuti.

Materiali:

- Tabella del semaforo (verde, giallo, rosso) stampata o proiettata.
- Elenco di comportamenti da analizzare.

Procedura:

1. Il facilitatore spiega il significato di ogni colore.
2. Vengono presentati comportamenti specifici e il gruppo li classifica in ogni categoria.
3. Discussione guidata su cosa fa passare un comportamento da allerta a rischio.

Esempi pratici:

- Feedback professionale rispettoso → 🟢
- Commenti sull'aspetto fisico → 🟡
- Scherzi sessuali ripetuti → 🔴
- Messaggi personali fuori dall'orario lavorativo con tono intimo → 🟡
- Ricatto implicito legato a turni o valutazioni → 🔴
- Correzione privata e professionale → 🟢
- Commenti sulla maternità come limitazione professionale → 🔴
- Sguardi insistenti e commenti ambigui → 🟡
- Tocchi "accidentali" ripetuti → 🔴
- Uso di linguaggio inclusivo e rispettoso → 🟢

Chiusura:

Riflessione finale su quali azioni preventive possono essere attivate ad ogni livello.

Riferimenti d'uso (guide/manuali/kit di strumenti):

- NHS Education for Scotland - 2025: Sexual harassment guide – Indicators and decision-making framework.
- ILO - 2022: Violence and harassment at work: A practical guide for employers.

- WHO & Organización Panamericana de la Salud (OPS) - 2014: Gender-based violence in health settings – Identification tools.

Attività 4. Analisi di caso guidata

Descrizione:

Esercizio di analisi collettiva basato su un breve caso realistico che illustra una situazione di VMG-L. Attraverso la lettura guidata e il lavoro in piccoli gruppi, i partecipanti esplorano come si sviluppa la situazione, quali segnali d'allarme emergono, quale ruolo giocano le dinamiche di potere e quali impatti derivano per la persona colpita, il team e l'organizzazione.

Obiettivi:

- Comprendere l'impatto della violenza di genere sugli individui e sui team.
- Identificare fattori di potere e di rischio.
- Promuovere l'empatia e la responsabilità collettiva.

Destinatari:

- Dirigenza intermedia.
- Alta direzione.
- Risorse umane, sindacati.

Durata: 10 minuti.

Materiali:

- Testo del case study da leggere o proiettare.
- Domande guida.

Procedura:

1. Il facilitatore legge il caso.
2. Lavoro in piccoli gruppi rispondendo a domande guidate.
3. Il feedback plenario si è concentrato sugli impatti e sulle possibili azioni.

Esempi pratici:

- Una giovane infermiera che inizia a evitare certi turni a causa di un collega che la mette a disagio.
- Una residente la cui valutazione cambia dopo aver rifiutato una relazione personale.
- Una professionista isolata dopo aver segnalato commenti sessuali.
- Un supervisore che infantilizza sistematicamente una lavoratrice.
- Un paziente che sessualizza ripetutamente una particolare infermiera.
- Una professionista che somatizza l'ansia dopo mesi di commenti di genere.
- Un team che tace di fronte a una situazione nota.
- Una lavoratrice che richiede un trasferimento senza spiegarne le ragioni.
- Una professionista che riduce la partecipazione alle riunioni.
- Un caso in cui la violenza non viene denunciata formalmente ma viene condivisa informalmente.

Chiusura:

Messaggio finale sull'importanza di riconoscere i primi segnali di allarme e di agire collettivamente.

Riferimenti d'uso (guide/manuali/kit di strumenti):

- WHO - 2021: Caring for women subjected to violence: A WHO curriculum for training health-care providers.
- UN Women - 2023: Enhancing cooperation: Peer-to-peer learning to prevent and eliminate sexual harassment.
- NHS Employers - n.a.: Supporting colleagues affected by sexual misconduct – Training and toolkit.



4. Trasferimento alla pratica

Questo modulo evidenzia che la violenza e le molestie di genere non sono eventi eccezionali, ma fenomeni che possono radicarsi nella vita quotidiana dei team quando certi comportamenti vengono normalizzati.

Nel corso del modulo sono stati affrontati i seguenti aspetti:
- Concetti chiave per distinguere conflitti, molestie e violenza;
- Tipi e manifestazioni specifiche in ambito sanitario;
- Fattori di rischio strutturali;
- Segnali premonitori;
- Impatti sulla salute, sul clima lavorativo e sulla qualità dell'assistenza.

Domande per la riflessione individuale o di gruppo:
- Quali dei comportamenti discussi ho visto normalizzati nel mio luogo di lavoro?
- Quali segnali d'allarme trovo più difficili da identificare?
- Come influenzano queste situazioni le gerarchie e il carico di lavoro?
- Quali sono le conseguenze del mancato intervento tempestivo?
- Cosa potrei fare, dal mio ruolo, in risposta a un primo segnale di molestia o violenza?

5. Chiusura e valutazione

Per chiudere il modulo, si propone di includere:
- Breve spazio finale per raccogliere impressioni generali, senza obbligo di parlare.
- Distribuzione di un sondaggio di valutazione anonimo, preferibilmente tramite codice QR, per valutare:
  - comprensione dei contenuti,
  - utilità percepita,
  - adeguatezza delle attività,
  - senso di sicurezza durante la sessione.

Ai partecipanti viene ricordato che lo scopo del modulo **è rafforzare la capacità collettiva di rilevamento e prevenzione**, e che le risorse istituzionali e i canali di segnalazione sono disponibili qualora avessero bisogno di supporto.

Modulo 2. Rilevamento precoce, segnali d'allarme e barriere alla segnalazione

1. Apertura e inquadramento

Questo modulo mira a rafforzare la capacità del personale sanitario di rilevare precocemente situazioni di VMG-L e comprendere le reali barriere che ostacolano la segnalazione.

Si basa sulla premessa che la violenza di genere raramente si manifesta improvvisamente o come evento isolato. Di solito si manifesta attraverso segnali sottili, progressivi e normalizzati che possono passare inosservati senza una prospettiva formata. Il rilevamento precoce è uno strumento chiave per la prevenzione.

Il modulo non richiede conoscenze pregresse o esperienze personali ed è erogato con un approccio non incolpante, contestuale e collettivo.

2. Contenuti chiave

2.1 Quali sono I primi segnali di allarme della violenza di genere?

I segnali d'allarme precoci sono comportamenti, attitudini o cambiamenti che possono indicare che sta verificandosi una situazione di VMG-L, anche se non c'è ancora un'aggressione manifesta o una denuncia formale.

Questi segnali possono apparire in:
- La persona colpita;
- La persona che esercita violenza;
- Il team di lavoro;
- La cultura organizzativa.

Vengono spesso minimizzati o interpretati come "normali", il che ritarda l'intervento.

2.2 Segnali precoci nella persona colpita

Le vittime raramente iniziano denunciando. Spesso il disagio si esprime innanzitutto attraverso il comportamento.

Alcuni segnali comuni includono:
- Evitamento di certi individui, turni o spazi;
- Riduzione della partecipazione alle riunioni;
- Nervosismo, ipervigilanza o disagio persistente;
- Cambiamenti d'umore, lacrime;
- Stanchezza estrema, aumento degli errori;
- Isolamento durante le pause o gli spazi informali.

Questi segnali non confermano di per sé una situazione di violenza, ma costituiscono segnali di allarme.

2.3 Segnali precoci nell'aggressore

In molti casi, la violenza di genere si manifesta attraverso modelli di comportamento ripetuti, soprattutto in contesti gerarchici.

I segni comuni includono:
- Commenti sessisti o sessuali presentati come scherzi;
- Controllo eccessivo sul lavoro o sul tempo di una persona;
- Critiche pubbliche ripetute;
- Uso intimidatorio della gerarchia;
- Insinuazioni personali o sessuali;
- Prossimità fisica o contatto non gradito.

2.4 Segnali precoci nel team

La violenza di genere è sostenuta anche da dinamiche collettive.

Gli indicatori frequenti includono:
- Frasi come "è sempre stato così qui";
- Risa o silenzio in risposta a commenti umilianti;
- Voci persistenti;
- Polarizzazione del team;
- Alto turnover o rapido burnout tra il nuovo personale.

2.5 Segnali d'allarme precoci nell'organizzazione

- Protocolli sulle molestie sconosciuti o inaccessibili;
- Mancanza di formazione sul genere;
- Normalizzazione delle urla o del trattamento degradante;
- Assenza di conseguenze per i comportamenti inappropriati;
- Alti livelli di stress strutturale.

2.6 Ostacoli alla segnalazione

Non denunciare non è mancanza di coraggio, ma il risultato di un contesto.

Le barriere comuni includono:
- **Personale:** paura di ritorsioni, vergogna, senso di colpa, dubbio sulla propria interpretazione.
- **Legati al lavoro:** dipendenza gerarchica, precarietà lavorativa, paura di danneggiare la propria carriera.
- **Organizzativo:** processi confusi, mancanza di supporto, precedenti esperienze negative.
- **Culturale:** normalizzazione, minimizzazione, aspettative di tolleranza.

3. Attività proposte

Le seguenti attività sono progettate per lavorare in modo pratico sulla diagnosi precoce della violenza di genere e sulla comprensione degli ostacoli alla denuncia, da una prospettiva sicura e partecipativa.

Attività 1: Il semaforo dei segnali di allarme precoci

Descrizione:

Attività interattiva che forma la capacità di identificare i segnali d'allarme precoci della violenza di genere nel contesto sanitario attraverso un intuitivo sistema visivo basato sui colori (verde, giallo, rosso). Questa risorsa metodologica, ampiamente utilizzata nei programmi di prevenzione della violenza e delle molestie, aiuta il personale a distinguere tra comportamenti sicuri, comportamenti che destano preoccupazione e situazioni che comportano alto rischio.

Obiettivi:

- Identificare i primi segnali premonitori di violenza di genere sul posto di lavoro nel settore sanitario.
- Distinguere tra comportamenti sicuri, comportamenti attenti e comportamenti ad alto rischio.
- Formare una prospettiva preventiva.

Destinatari:

- Personale.
- Dirigenza intermedia.
- Alta direzione.

Durata: 10 - 12 minuti.

Materiali:

- Foglio o poster con tre colonne: verde, giallo e rosso.

Procedura:

1. Il facilitatore legge brevi situazioni.
2. Il gruppo decide a quale colore corrisponde ogni situazione.
3. I partecipanti giustificano le loro scelte.

Esempi pratici:

- Una residente evita di incontrare un medico anziano specifico.
- Commenti ripetuti sull'aspetto fisico di una professionista.
- Correzione professionale rispettosa in privato.
- Messaggi personali fuori dall'orario lavorativo con tono ambiguo.
- Insinuazioni sessuali presentate "come uno scherzo".
- Uso di linguaggio inclusivo e rispettoso.
- Controllo eccessivo dei turni da parte di un superiore.
- Contatto fisico non gradito.
- Critiche pubbliche ripetute rivolte a donne giovani.
- Feedback tecnico senza riferimenti personali.

Chiusura:

Riflessione sull'importanza di agire sui segnali gialli prima che diventino rossi.

Riferimenti d'uso (guide/manuali/kit di strumenti):

- ILO - 2021: Violence and harassment in the world of work: A guide on Convention No. 190 and Recommendation No. 206.
- EIGE - n.a.: Gender-based violence at work: Practical tools for risk assessment.
- WHO & OPS - 2014: Gender-based violence in health settings – Identification tools.



Attività 2. Le ragioni della mancata segnalazione

Descrizione:

Attività riflessiva progettata per evidenziare in modo sicuro e non espositivo le molteplici barriere che ostacolano la segnalazione di situazioni di violenza di genere o molestie nel contesto sanitario. Attraverso un formato anonimo, i partecipanti esprimono quali fattori, paure, dubbi o esperienze immaginarie impedirebbe loro di segnalare se si trovassero in una situazione simile.

Obiettivi:

- I partecipanti scrivono in forma anonima ciò che impedirebbe loro di segnalare.
- Le risposte vengono lette ad alta voce collettivamente e discusse.

Destinatari:

- Personale.
- Dirigenza intermedia.
- Alta direzione.
- Risorse umane, sindacati.

Durata: 12 - 15 minuti.

Materiali:

- Fogli di carta anonimi e una scatola.

Procedura:

1. I partecipanti scrivono in forma anonima ciò che impedirebbe loro di segnalare.
2. Le risposte vengono lette ad alta voce collettivamente e discusse.

Esempi pratici:

- Paura di ritorsioni.
- Vergogna.
- Convinzione di non essere creduto/a.
- Dipendenza gerarchica.
- Insicurezza lavorativa.
- Normalizzazione del trattamento ricevuto.
- Mancanza di informazioni sui protocolli.
- Paura di danneggiare il team.
- Esperienze negative precedenti.
- Senso di colpa o dubbi sulla propria percezione.

Chiusura:

Messaggio chiave: Le barriere sono comprensibili e devono essere affrontate a livello organizzativo.

Riferimenti d'uso (guide/manuali/kit di strumenti):

- UN Women - 2019: What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment.
- UN Women - 2023: Safe workplaces free from sexual harassment.

Attività 3. Che cosa succederebbe se...?

Descrizione:

Esercizio di riflessione guidata in cui viene presentato un breve scenario che illustra un primo segnale d'allarme di rischio. Il gruppo è invitato ad analizzare cosa potrebbe stare accadendo, quali indicatori dovrebbero essere osservati e quali opzioni di risposta sarebbero sicure e appropriate da diversi ruoli (collega, testimone, supervisore, persona colpita).

Obiettivi:

- Praticare l'identificazione dei segnali d'allarme precoci.
- Esplorare possibili azioni da diversi ruoli.

Destinatari:

- Personale.
- Dirigenza intermedia.

Durata: 10 minuti.

Materiali:

- Breve scenario scritto.

Procedura:

1. Viene presentato brevemente un caso.
2. Vengono analizzati segnali d'allarme e rischi.
3. Vengono discusse le possibili risposte.

Esempi pratici:

- Una specializzanda che inizia a evitare certi turni.
- Una professionista che smette di parlare nelle riunioni.
- Un'infermiera che cambia percorsi interni per evitare qualcuno.
- Un supervisore che infantilizza una lavoratrice.
- Un paziente che sessualizza costantemente la stessa professionista.
- Messaggi personali ripetuti.
- Valutazioni con pregiudizi di genere.
- Isolamento progressivo.
- Voci persistenti.
- Silenzio del team.

Chiusura:

Ricordiamo che un intervento precoce protegge sia i singoli individui sia i team.

Riferimenti d'uso (guide/manuali/kit di strumenti):

- WHO - 2024: How to prevent and address violence and harassment at work: A training course for enterprises – Training manual.

Attività 4. Denormalizzare il normalizzato

Descrizione:

Attività di analisi critica incentrata su frasi comuni, pratiche o commenti all'interno dei team sanitari che sono stati storicamente normalizzati, ma che nascondono dinamiche di disuguaglianza, violenza simbolica o tolleranza delle molestie. Queste espressioni funzionano come meccanismi culturali che zittiscono le vittime, legittimano comportamenti dannosi o proteggono chi perpetra violenza.

Obiettivi:

- Identificare i meccanismi di normalizzazione.
- Promuovere alternative rispettose.

Destinatari:

- Personale.
- Dirigenza intermedia.
- Alta direzione.
- Risorse umane, sindacati.

Durata: 10 minuti.

Materiali:

- Elenco di frasi.

Procedura:

1. Frasi e situazioni comuni vengono lette ad alta voce.
2. Di ciascuno di essi viene effettuata un'analisi critica.

Esempi pratici:

- "Si è sempre parlato così qui."
- "È il suo senso dell'umorismo."
- "I nuovi arrivati devono sopportarlo."
- "Non è poi così grave."
- "Sono sicuro che non lo intendeva."
- "È sempre stato così."
- "Non prendertela."
- "Succede ovunque."
- "È meglio non immischiarsi."
- "È proprio il suo carattere."

Chiusura:

Riflessione sul potere della cultura lavorativa nel prevenire o perpetuare la violenza.

Riferimenti d'uso (guide/manuali/kit di strumenti):

- UN Women - 2026: An evidence-based guide to measuring sexual harassment.
- UN Women - 2019: What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment. violence.
- WHO - n.a.: Mainstreaming gender in WHO's programmes and actions.

4. Trasferimento alla pratica

Questo modulo ha affrontato come rilevare i segnali d'allarme precoci della violenza di genere e comprendere le barriere che ostacolano la segnalazione.

Domande per la riflessione:

- Quali segnali d'allarme mi è più difficile riconoscere?
- Quali comportamenti si sono normalizzati nel mio ambiente?
- Quali barriere alla segnalazione identifico nella mia organizzazione?
- Cosa posso fare, dal mio ruolo, di fronte a un segnale d'allarme precoce?

5. Chiusura e valutazione

- Spazio finale per raccogliere impressioni.
- Sondaggio di valutazione anonimo tramite codice QR.
- Promemoria dei canali e delle risorse disponibili.

Il modulo rafforza l'idea che **la prevenzione inizia con la consapevolezza e l'azione precoce.**



Modulo 3. Come agire: strumenti per vittime, testimoni e responsabili

1. Apertura e inquadramento

Questo modulo mira a fornire al personale sanitario strumenti pratici e sicuri per agire in situazioni di violenza e molestie di genere basate sul sesso sul luogo di lavoro, da tre posizioni chiave: la persona colpita, i testimoni e figure responsabili.

Il modulo si basa su un'idea centrale: intervenire non significa esporsi, ma scegliere l'opzione più appropriata e sicura in base al proprio ruolo e al contesto. L'azione precoce e collettiva è una delle forme di prevenzione più efficaci.

Viene fornito con un approccio non biasimevole, basato sull'impatto, sulla sicurezza e sulla responsabilità condivisa e orientato alla pratica quotidiana.

2. Contenuti chiave

2.1 Come agire se sono la persona colpita

La violenza di genere sul lavoro può generare paralisi, paura o confusione. Agire non significa fare tutto in una volta, ma dare priorità alla sicurezza e al benessere.

Contenuti trattati:
- Identificazione di comportamenti ripetuti o invasivi;
- Stabilire limiti quando è sicuro farlo;
- Importanza di documentare gli incidenti;
- Cercare supporto informale e formale;
- Usare i canali e i protocolli del centro;
- Agire in situazioni di rischio imminente.

2.2 Come agire se sono un testimone

I testimoni giocano un ruolo chiave nella prevenzione della violenza di genere.

Viene introdotto il modello delle 4D come strumento semplice:
- **Diretto:** intervenire verbalmente se è sicuro farlo;
- **Distogliere:** spostare il focus della situazione;
- **Delegare:** cercare supporto da qualcuno con autorità;
- **Documentare:** registrare ciò che è accaduto in modo sicuro.

Viene rafforzata l'idea che **non intervenire ha anch'esso delle conseguenze.**

2.3 Come agire se sono un supervisore o responsabile intermedio

Le persone con responsabilità hanno un obbligo etico e legale.

Contenuti chiave:
- Ascolto attivo senza giudizio;
- Evitare domande che colpevolizzano la vittima;
- Misure protettive immediate;
- Attivazione del protocollo;
- Comunicazione chiara e documentata;
- Follow-up della situazione.

3. Attività proposte

Le attività di questo modulo sono progettate per mettere alla prova il processo decisionale nella vita reale, mettere in pratica conversazioni difficili e sviluppare risposte collettive alla violenza di genere.

Attività 1. Scegli il tuo percorso

Descrizione:

Attività di analisi decisionale progettata per consentire ai partecipanti di esplorare diversi modi di agire in risposta a un caso di violenza o molestia di genere, valutando criticamente opzioni, rischi e livelli di protezione.
Sulla base di una breve narrazione ispirata a situazioni comuni, come ripetute insinuazioni da parte di un superiore, ricatti legati al turno, messaggi personali dal tono intimo o contatti fisici indesiderati, vengono presentate diverse possibili linee d'azione. Queste opzioni includono risposte dirette, indirette, formali, informali, collettive o individuali.

Obiettivi:

- Analizzare diversi modi di rispondere alla stessa situazione.
- Valutare i rischi e i livelli di protezione.
- Identificare opzioni realistiche in base al contesto.

Destinatari:

- Personale.
- Dirigenza intermedia.

Durata: 15 - 20 minuti.

Materiali:

- Caso scritto o progettato.
- Opzioni di risposta.

Procedura:

1. Vengono presentati un caso e diverse possibili linee d'azione.
2. Il gruppo discute i vantaggi, i rischi e gli effetti di ciascuna opzione proposta.

Esempi pratici:

- Commenti sessuali presentati come scherzi diretti a una residente.
- Insinuazioni ripetute da parte di un superiore.
- Contatto fisico non gradito.
- Messaggi personali fuori dall'orario lavorativo.
- Valutazioni condizionate dopo un rifiuto.
- Silenzio del team di fronte a una situazione nota.
- Intervento diretto da parte di un collega.
- Comunicazione successiva con un supervisore.

Chiusura:

Riflessione su quali opzioni proteggono al meglio la persona interessata.

Riferimenti d'uso (guide/manuali/kit di strumenti):

- ILO - 2024: How to prevent and address violence and harassment at work: A training course for enterprises – Training manual.
- ILO - 2022: Violence and harassment at work: A practical guide for employers.
- UN Women - 2023: Safe workplaces free from sexual harassment.



Attività 2. Role-Play Guidato: conversazione difficile

Descrizione:

Esercizio pratico progettato per formare competenze comunicative essenziali per rispondere in modo appropriato quando una persona divulga, direttamente o indirettamente, una situazione di molestie sessuali, violenza di genere o disagio persistente che coinvolge un collega, superiore, paziente o familiare.

Obiettivi:

- Praticare l'ascolto attivo e un supporto adeguato.
- Identificare le risposte che creano sicurezza.
- Evitare di incolpare la vittima o di minimizzare le frasi.

Destinatari:

- Personale.
- Dirigenza intermedia.
- Alta direzione.
- Risorse umane, sindacati.

Durata: 20 - 25 minuti.

Materiali:

- Script di base.

Procedura:

1. Viene presentato un caso o una situazione su cui si svolge una conversazione.
2. Utilizzando uno script guida, i partecipanti mettono in pratica le risposte appropriate alla situazione.

Esempi pratici:

- Divulgazione di commenti sessuali.
- Disagio persistente con un collega.
- Paura di segnalare.
- Dipendenza gerarchica.
- Risposta empatica appropriata.
- Risposta minimizzante da evitare.
- Validazione emotiva.
- Offerta di accompagnamento.
- Informazioni sulle risorse disponibili.
- Chiusura sicura della conversazione.

Chiusura:

Identificazione collettiva di frasi che aiutano e frasi che causano danni.

Riferimenti d'uso (guide/manuali/kit di strumenti):

- ILO - 2021: Caring for women subjected to violence: A WHO curriculum for training health-care providers.
- WHO - n.a.: Guidelines for medico-legal care for victims of sexual violence.
- NHS Employers - n.a.: Supporting colleagues affected by sexual misconduct – Toolkit and training resources.

Attività 3. Progettare soluzioni: intervento del team

Descrizione:

Attività collaborativa volta a trasformare i principi etici e preventivi in azioni concrete che possono essere realisticamente implementate. I partecipanti lavorano in sottogruppi organizzati per ruoli (persona colpita, testimone, responsabile), in modo che ogni team analizzi quali azioni corrispondono alla propria posizione in una situazione di violenza o molestie e quali dovrebbero essere evitate per non causare ulteriori danni.

Obiettivi:

- Chiarire le responsabilità.
- Promuovere la responsabilità condivisa.
- Tradurre i principi in azione.

Destinatari:

- Personale.
- Dirigenza intermedia.
- Alta direzione.
- Risorse umane, sindacati.

Durata: 15 minuti.

Materiali:

- Foglio di lavoro basato sui ruoli.

Procedura:

1. Lavoro in piccoli gruppi.
2. Viene presentata una situazione.
3. I sottogruppi identificano i seguenti ruoli: vittima, testimone, responsabile.

Esempi pratici:

- Cosa può fare la vittima.
- Cosa non dovrebbe fare la vittima.
- Cosa può fare un testimone.
- Cosa non dovrebbe fare un testimone.
- Cosa deve fare un responsabile.
- Cosa non deve fare un responsabile.
- Azioni immediate.
- Azioni a medio termine.
- Comunicazione sicura.
- Follow-up.

Chiusura:

Discussione plenaria e accordo sulle buone pratiche.

Riferimenti d'uso (guide/manuali/kit di strumenti):

- EIGE - n.a.: Gender-based violence at work: Toolkit and organisational response tools.
- European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) - n.a.: Psychosocial risk management – Practical tools and participatory approaches.
- ILO - n.a.: Preventing and addressing violence and harassment through organisational change.

4. Trasferimento alla pratica

Questo modulo ha fornito strumenti concreti per agire in situazioni di violenza di genere da diversi ruoli.

Domande per la riflessione:
- Quali azioni sono alla mia portata dal mio ruolo?
- Che paure sorgono quando si interviene?
- Di quale supporto ho bisogno dall'organizzazione?
- Quali comportamenti non dovrebbero più essere normalizzati?

5. Chiusura e valutazione

- Spazio finale per raccogliere impressioni.
- Sondaggio di valutazione anonimo tramite codice QR.
- Promemoria delle risorse, dei protocolli e dei meccanismi di supporto disponibili.

Il modulo rafforza l'idea che **agire collettivamente e in modo sicuro è fondamentale per disattivare la violenza di genere sul luogo di lavoro.**



Modulo 4. Cosa fare: strumenti per vittime, testimoni e responsabili

1. Apertura e inquadramento

Questo modulo mira a rafforzare la capacità delle organizzazioni sanitarie di prevenire, rilevare e rispondere in modo appropriato alla violenza e alle molestie di genere basate sul sesso attraverso protocolli chiari, percorsi interni efficaci e una cultura organizzativa protettiva.

Il modulo si basa sulla comprensione che la violenza di genere sul lavoro non è solo una questione individuale, ma un fenomeno profondamente plasmato da come funzionano le istituzioni: i messaggi che trasmettono, le pratiche che tollerano e come rispondono quando sorge una situazione di rischio.

2. Contenuti chiave

2.1 L'importanza dei protocolli nell'affrontare la violenza di genere

I protocolli interni non esistono solo per rispettare le normative, ma per garantire sicurezza, chiarezza e fiducia. Quando i protocolli sono sconosciuti, poco chiari o non implementati, le persone non segnalano e la violenza diventa cronica.

Un protocollo efficace deve garantire:
- Chiarezza e accessibilità;
- Riservatezza e protezione;
- Assenza di revittimizzazione;
- Tempistiche ragionevoli;
- Neutralità e imparzialità;
- Conseguenze chiare;
- Follow-up e supporto.

2.2 Elementi minimi di un protocollo interno

Qualsiasi protocollo che affronti la violenza e le molestie di genere dovrebbe includere:
- Definizioni chiare;
- Ambito di applicazione (personale, residenti, studenti, pazienti);
- Canali di segnalazione formali e informali;
- Misure protettive immediate;
- Procedura di indagine;
- Misure disciplinari o correttive;
- Follow-up e supporto;
- Coordinamento con risorse esterne.

2.3 Come agire se sono un supervisore o un dirigente intermedio

Gli individui responsabili hanno un obbligo sia etico che legale.

Contenuto chiave:
- Ascolto attivo senza giudizio;
- Evitare domande che incolpano la vittima;
- Misure di protezione immediate;
- Attivazione del protocollo;
- Comunicazione chiara e documentata;
- Seguito della situazione.

2.4 Ruoli e responsabilità

- **Alta direzione:** garantisce le risorse, il sostegno istituzionale e la tolleranza zero.
- **Risorse umane, parità e prevenzione dei rischi professionali:** attivano il protocollo, forniscono supporto e coordinano.
- **Dirigenza intermedia:** rileva, interviene ed evita di minimizzare le situazioni.
- **Teams:** conosce il protocollo e non normalizza comportamenti inappropriati.

2.5 Cultura organizzativa

La cultura organizzativa può proteggere contro la violenza o perpetuarla.

Indicatori di rischio:
- Scherzi sessisti normalizzati;
- Paura di parlare;
- Mancanza di conseguenze;
- Stili di leadership autoritari.

Indicatori protettivi:
- Leadership rispettosa;
- Canali di segnalazione ben noti;
- Formazione regolare;
- Risposte chiare e tempestive;
- Apprendimento organizzativo.

3. Attività proposte

Strumenti organizzativi: protocolli, percorsi interni e cultura istituzionale.

Attività 1. Conosciamo il nostro protocollo?

Descrizione:

Attività diagnostica volta a valutare l'effettivo livello di conoscenza che il personale sanitario ha del protocollo interno per la prevenzione e la risposta alla violenza di genere e alle molestie basate sul sesso.
Attraverso domande chiave poste al gruppo, affrontando aspetti quali l'esistenza, l'accessibilità, il funzionamento, la riservatezza o i ruoli coinvolti, vengono identificate lacune, presupposti errati e percezioni sull'efficacia del sistema istituzionale.

Obiettivi:

- Identificare le lacune di informazione.
- Rilevare supposizioni errate.
- Rafforzare l'accessibilità del protocollo.

Destinatari:

- Personale.
- Dirigenza intermedia.
- Alta direzione.

Durata: 15 - 20 minuti.

Materiali:

- Una copia del protocollo del centro (se esistente).

Procedura:

1. Vengono poste domande chiave a tutto il gruppo.
2. I partecipanti rispondono individualmente.
3. Viene condotta una discussione plenaria delle risposte.

Esempi pratici:

- Esiste un protocollo nel centro?
- Dove si trova?
- Chi è il primo punto di contatto?
- È riservato?
- Cosa succede dopo che viene fatta una segnalazione?
- Ci sono scadenze chiare?
- Chi accompagna la persona colpita?
- Quali misure protettive esistono?
- Viene effettuato un follow-up?
- Tutto il personale ne è a conoscenza?

Chiusura:

Riflessione sul divario tra il protocollo scritto e il protocollo nella pratica.

Riferimenti d'uso (guide/manuali/kit di strumenti):

- IOT - 2021: Violence and harassment in the world of work: A guide on Convention No. 190 and Recommendation No. 206.
- EIGE - n.a.: Gender-based violence at work: Organisational policies and tools

Attività 2. Mappatura del percorso interno

Descrizione:

Attività pratica progettata per aiutare i partecipanti a comprendere, visualizzare e ricostruire collettivamente i passi che dovrebbero essere seguiti all'interno dell'organizzazione quando viene rilevata o segnalata una situazione di molestia o violenza di genere. Basandosi su un breve caso, i team rappresentano su carta a fogli mobili o su una lavagna il percorso interno ideale, dal rilevamento iniziale o dalla divulgazione alla chiusura e al follow-up.

Obiettivi:

- Chiarire le responsabilità.
- Identificare potenziali blocchi.
- Migliorare la sicurezza percepita.

Destinatari:

- Personale.
- Dirigenza intermedia.
- Alta direzione.

Durata: 20 - 25 minuti.

Materiali:

- Caso breve.
- Carta o cartone per lavagne a fogli mobili.

Procedura:

Lavoro a coppie.

1. Il caso viene distribuito e analizzato.
2. I partecipanti disegnano il percorso d'azione seguendo uno schema guida.
3. Il percorso progettato viene condiviso con il gruppo intero.

Esempi pratici:

- Divulgazione di commenti sessuali.
- Disagio persistente con un collega.
- Paura di denunciare.
- Dipendenza gerarchica.
- Risposta empatica appropriata.
- Ridurre al minimo la risposta da evitare.
- Validazione emotiva.
- Offerta di accompagnamento.
- Informazioni sulle risorse disponibili.
- Chiusura sicura della conversazione.

Chiusura:

Identificazione collettiva di frasi che aiutano e frasi dannose.

Riferimenti d'uso (guide/manuali/kit di strumenti):

- MS - 2021: Caring for women subjected to violence: A WHO curriculum for training health-care providers.
- WHO & OPS - n.a.: Guidelines for medico-legal care for victims of sexual violence.

Attività 3: Rischi culturali nascosti

Descrizione:

Attività di analisi critica volta a identificare pratiche culturali, norme implicite e messaggi informali che sostengono o nascondono dinamiche di violenza e molestie di genere all'interno dell'organizzazione, anche quando esistono protocolli formali adeguati.
Attraverso l'analisi di frasi ed espressioni comuni usate nei contesti sanitari, come "non facciamone una tragedia", "è meglio discuterne in privato", "lei è conflittuale" o "è sempre stato così qui", il gruppo esplora come le culture del silenzio, l'evitamento dei conflitti, la normalizzazione degli atteggiamenti sessisti e la paura di esporre i problemi possano creare un ambiente istituzionale permissivo.

Obiettivi:

- Identificare i meccanismi di normalizzazione.
- Analizzare i messaggi impliciti.
- Promuovere il cambiamento culturale.

Destinatari:

- Personale.
- Dirigenza intermedia.
- Alta direzione.
- Risorse umane, sindacati.

Durata: 15 minuti.

Materiali:

- Elenco delle frasi comuni.

Procedura:

1. Ogni frase è presentata.
2. I partecipanti analizzano in gruppo l'impatto organizzativo di ciascuno di essi.
3. Le analisi vengono condivise e i punti chiave vengono identificati collettivamente.

Esempi pratici:

- "È meglio discuterne in privato."
- "Non facciamo una tragedia."
- "Lei è conflittuale."
- "Non vale la pena segnalare."
- "È sempre stato così qui."
- "Non è poi così grave."
- "Ha solo un carattere difficile."
- "È una questione personale."
- "Non creiamo problemi."
- "Si risolverà da solo."

Chiusura:

Riflessione su chi protegge la cultura organizzativa.

Riferimenti d'uso (guide/manuali/kit di strumenti):

- UN Women - 2019: What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment.
- EIGE - n.a.: Organisational culture and gender-based violence.

Attività 4. Dal protocollo al cambiamento

Descrizione:

Attività volta a trasformare i protocolli istituzionali e le linee guida in azioni concrete, realistiche e misurabili che possono essere implementate nel breve e medio termine all'interno dell'organizzazione sanitaria. Il gruppo lavora in sotto-team, preferibilmente mescolando ruoli gerarchici, per identificare buone pratiche, aree di miglioramento, ostacoli e opportunità che possano rafforzare la prevenzione, migliorare l'accessibilità del protocollo e rafforzare la cultura protettiva dell'organizzazione.

Obiettivi:

- Identificare le buone pratiche.
- Individuare le aree di miglioramento.
- Impegnarsi in azioni realistiche.

Destinatari:

- Personale.
- Dirigenza intermedia.
- Alta direzione.
- Risorse umane, sindacati.

Durata: 15 minuti.

Materiali:

- Foglio di lavoro.

Procedura:

I partecipanti lavorano in gruppi con ruoli misti.

1. Vengono presentati diversi casi.
2. Vengono discusse le possibili azioni.
3. Le azioni vengono condivise con l'intero gruppo e le azioni chiave vengono proposte collettivamente.

Esempi pratici:

- Azioni formative specifiche.
- Diffusione del protocollo.
- Chiarimento dei ruoli.
- Revisione dei canali di segnalazione.
- Designazione di persone di riferimento.
- Miglioramento dei meccanismi di follow-up.
- Comunicazione interna chiara.
- Valutazione periodica.
- Rafforzamento dell'impegno della leadership.
- Apprendimento organizzativo.

Chiusura:

Impegno collettivo al cambiamento.

Riferimenti d'uso (guide/manuali/kit di strumenti):

- EU-OSHA - n.a.: Psychosocial risk management: Practical tools and participatory approaches.
- ILO - n.a.: Preventing and addressing violence and harassment through organisational change.

4. Trasferimento alla pratica

Questo modulo ha aiutato a connettere protocolli, percorsi interni e cultura organizzativa con la prevenzione reale della violenza di genere.

Domande per la riflessione:

- Conosco davvero il protocollo della mia organizzazione?
- Quali passaggi generano la maggiore incertezza?
- Quali messaggi culturali vengono trasmessi all'interno dell'organizzazione?
- Quale azione concreta posso promuovere dal mio ruolo?

5. Chiusura e valutazione

- Viene fornito un breve spazio finale per raccogliere impressioni generali.
- Viene condiviso un sondaggio di valutazione anonimo, preferibilmente tramite codice QR.
- Viene fornito un promemoria dell'impegno istituzionale dell'organizzazione.

Il modulo rafforza l'idea che **la prevenzione della violenza di genere è una responsabilità organizzativa condivisa.**



BRAVE-WOW

BUILDING RESPECTFUL AND VIOLENCE-FREE GENDER-INCLUSIVE ENVIRONMENTS IN THE WORLD OF WORK

Funded by the European Union

Funded by the European Union under grant agreement No. 101195252. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

BRAVE-WOW

BUILDING RESPECTFUL AND VIOLENCE-FREE GENDER-INCLUSIVE ENVIRONMENTS IN THE WORLD OF WORK

Guia para a Organização de Seminários de Sensibilização sobre Violência e Assédio Baseados no Género no Local de Trabalho

Funded by the European Union

Funded by the European Union under grant agreement No. 101195252. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

WEBSITE DO PROJETO

bravewow.eu

Cofinanciado pela União Europeia

Financiado pela União Europeia ao abrigo do acordo de subvenção n.º 101195252. As visões e opiniões aqui expressas são, no entanto, da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente as da União Europeia. Nem a União Europeia nem a entidade financiadora podem ser responsabilizadas pelas mesmas.

Copyright (c) 2026 BRAVE-WOW Consortium

Esta publicação está licenciada sob Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 (CC BY-SA 4.0) Licença Internacional.

PARCEIROS

O projeto CERV BRAVE-WOW teve início em maio de 2025 e decorrerá até ao final de outubro de 2027. O projeto envolve organizações parceiras de quatro países europeus:

Portugal
- Universidade de Coimbra (Coordinator)
- SHINE 2Europe
- Universidade de Évora
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

Espanha
- Universitat de Barcelona
- Servicio de Salud del Principado de Asturias
- CTIC Centro Tecnológico
- Fundación para el Fomento en Asturias de la Investigación Científica y la Tecnología

Itália
- Istituto Superiore di Sanità
- Istituto Nazionale Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro
- Ente Educazione Assistenza

Eslovénia
- Univerzitetni klinični center Maribor
- Ministrstvo Za Zdravje
- Zbornica Zdravstvene In Babiske Nege Slovenije – Zveza Strokovnih Drustev Medicinskih Sester Babic In Zdravstvenih Tehnikov Slovenije

Table of Contents

1. GUIA PARA A CONCEÇÃO E REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIOS E ATIVIDADES DE FORMAÇÃO SOBRE VIOLÊNCIA E ASSÉDIO BASEADOS NO GÉNERO NO LOCAL DE TRABALHO 07

1.1 Finalidade e âmbito 07
1.2 Princípios Metodológicos 07
1.3 Definição dos objetivos da sessão 08
1.4 Segmentação e adaptação ao público-alvo 09
1.5 Formato, duração e requisitos operacionais 09
1.6 Estrutura recomendada da sessão 10
1.7 Atividades de formação 10
1.8 Gestão de temas sensíveis 10
1.9 Considerações éticas, consentimento e privacidade 11
1.10 Avaliação, documentação e acompanhamento 11
1.11 Modelos de programa para seminários presenciais (90/120/150 minutos) 11

2. ATIVIDADES DE FORMAÇÃO, EXERCÍCIOS DE SENSIBILIZAÇÃO E OUTROS MATERIAIS A DESENVOLVER EM SEMINÁRIOS E AÇÕES DE FORMAÇÃO SOBRE VIOLÊNCIA E ASSÉDIO BASEADOS NO GÉNERO NO LOCAL DE TRABALHO (VABG-LT) 15

2.1 Finalidade e âmbito 15
2.2 Atividades propostas para o desenvolvimento de um seminário sobre VABG-LT 16
- Semáforo de comportamentos 17
- Estudo de caso orientado 21
- O que dizer / o que não dizer 24
- Roteiro de resposta passo a passo 27
- Simulação breve orientada para soluções 29
- Fatores que contribuem para a subnotificação 32
- Riscos culturais invisíveis 35
- Desconstruir o que foi normalizado 38

2.3 A abordagem Balint 42
2.4 Materiais complementares 44
- Guias de formação 45
- Guias práticos e protocolos 52

2.5 A Plataforma BRAVE-WOW 55

3. GUIA PRÁTICO DO ENQUADRAMENTO JURÍDICO EUROPEU SOBRE VIOLÊNCIA E ASSÉDIO BASEADOS NO GÉNERO: DIRETIVAS E REGULAMENTOS DA UE E LEGISLAÇÃO NACIONAL 57

3.1 Finalidade e âmbito 57
3.2 Enquadramentos internacionais e legislação europeia 58
3.3 Legislações Europeias: Síntese Comparativa 60
3.4 Legislação Nacional: Modelos centrados na SST e na Igualdade 62
3.5 Síntese Comparativa dos Quadros Regulamentares 72

APÊNDICE 1

Módulo 1. Compreender a violência e o assédio baseados no género em Ambientes de saúde 77
1. Abertura e Enquadramento 77
2. Conteúdo principal 77
2.1. O que é a violência de género no trabalho? 77
2.2. Tipos de Violência e Assédio 78
2.3. Mitos comuns e por que são perigosos 78
2.4. Os fatores de risco específicos para o Setor da Saúde 78
2.5. Sinais de alerta 78
2.6. Impacto da violência e do assédio 79
3. Proposta de atividades 79
Atividade 1. Termómetro da normalização 79
Atividade 2. Mapeando Situações Reais 81
Atividade 3. Sinais Verdes, Amarelos e Vermelhos 83
Atividade 4. Análise de estudo de caso 84
4. Transferir para Prática 86
5. Encerramento e Avaliação 86

Módulo 2. Deteção precoce, sinais de alerta e barreiras à notificação 87
1. Abertura e Enquadramento 87
2. Conteúdo principal 87
2.1. Que sinais existem de violência baseada no género? 87
2.2. Sinais iniciais na pessoa afetada 87
2.3. Sinais de alerta precoce no/a agressor/a 88
2.4. Sinais de alerta precoce na equipa 88
2.5. Sinais de alerta precoce na Organização 88
2.6. Barreiras à denúncia 88
3. Proposta de atividades 89
Atividade 1: Os sinais precoces - Semáforo 89
Atividade 2. Os motivos da falta de notificação 91
Atividade 3.O que aconteceria se...? 92
Atividade 4. Desconstruindo o normalizado 93
4. Transferir para Prática 94
5. Encerramento e Avaliação 94

Módulo 3. Como agir: ferramentas para vítimas, testemunhas e responsáveis 95
1. Abertura e Enquadramento 95
2. Conteúdo principal 95
2.1. Como agir se eu for a pessoa afetada? 95
2.2. Como agir se for testemunha 95
2.3. Como agir se for um/a supervisor/a ou um/a gestor/a de nível médio 96

3. Proposta de atividades 96
Atividade 1. Escolher a melhor resposta 96
Atividade 2. Dramatização Guiada: Conversa Difícil 98
Atividade 3. Projetando Soluções: Intervenção em equipa 99
4. Transferir para Prática 100
5. Encerramento e Avaliação 100

Módulo 4. Como agir: ferramentas para vítimas, testemunhas e responsáveis 101
1. Abertura e Enquadramento 101
2. Conteúdo principal 101
2.1. A importância dos protocolos no combate à violência de género 101
2.2. Elementos mínimos de um protocolo interno 101
2.3. Como agir se for um supervisor ou gestor intermédio 102
2.4. Funções e Responsabilidades 102
2.5. Cultura Organizacional 102
3. Proposta de atividades 102
Atividade 1. Conhecemos o nosso protocolo? 103
Atividade 2. Mapeando o roteiro de reposta 104
Atividade 3: Riscos culturais ocultos 105
Atividade 4. Do protocolo à mudança 106
4. Transferir para Prática 107
5. Encerramento e Avaliação 107

INTRODUÇÃO

A violência e o assédio baseados no género no local de trabalho (VABG-LT) continuam a ser realidades frequentes e muitas vezes subdetetadas, com efeitos diretos na saúde, no bem-estar e no desempenho dos indivíduos, bem como no bem-estar das equipas e na qualidade dos serviços. Em setores como o da saúde, onde há elevados níveis de pressão e exposição a riscos psicossociais, é particularmente necessário estabelecer critérios claros para identificar comportamentos, prevenir situações de risco e responder de forma segura e coordenada.

Este documento apresenta uma proposta prática para a conceção, organização e implementação de seminários e atividades de formação sobre violência e assédio baseados no género no trabalho, adaptados a diferentes perfis profissionais e níveis de responsabilidade. Define como estabelecer objetivos de aprendizagem, adaptar os conteúdos a cada público-alvo e estruturar sessões participativas que combinem informação, reflexão e desenvolvimento de competências aplicadas. O guia baseia-se em princípios transversais: uma abordagem baseada nos direitos e na perspetiva de género, inclusão e interseccionalidade, participação significativa e a criação de um ambiente de aprendizagem seguro que evite a revitimização e estabeleça regras claras (respeito, confidencialidade e direito a observar).

Do ponto de vista metodológico, o guia propõe atividades orientadas para a prática: análise de casos, exercícios sobre boas práticas de comunicação na resposta a situações de assédio, clarificação de canais de denúncia e protocolos, bem como dinâmicas para identificar os comportamentos que constituem assédio ou violência e os sinais de alerta que devem desencadear uma resposta. O documento apresenta ainda o enquadramento regulatório internacional e europeu e analisa abordagens legislativas nacionais, destacando obrigações relacionadas com a prevenção, a avaliação de riscos, a proteção contra retaliação e os riscos emergentes, incluindo os digitais. No seu conjunto, fornece uma base operacional para reforçar a prevenção e melhorar a resposta precoce, promovendo locais de trabalho mais seguros e livres de violência e assédio.

Este guia foi desenvolvido no âmbito do projeto europeu BRAVE-WOW, financiado pelo programa europeu CERV, cujo objetivo é melhorar os protocolos de deteção e gestão de casos de violência e assédio baseados no género no trabalho no setor da saúde.



1. GUIA PARA A CONCEÇÃO E DINAMIZAÇÃO DE SEMINÁRIOS E ATIVIDADES DE FORMAÇÃO SOBRE VIOLÊNCIA E ASSÉDIO BASEADOS NO GÉNERO NO LOCAL DE TRABALHO

1.1 Objetivo e âmbito

Este guia estabelece um enquadramento metodológico e operacional para o planeamento, implementação e avaliação de seminários e atividades de formação centrados na violência e assédio baseados no género no local de trabalho (VABG-LT), com particular ênfase no setor da saúde. O seu objetivo é fornecer um referencial comum que permita desenvolver sessões consistentes, de elevada qualidade, participativas, replicáveis e adaptáveis a diferentes contextos nacionais, institucionais e profissionais.
A abordagem adotada está alinhada com normas europeias e internacionais que reconhecem o direito de todas as pessoas a um ambiente de trabalho livre de violência e assédio, incluindo a violência e o assédio baseados no género.[1] Além disso, tem em consideração as especificidades do setor da saúde, caracterizado por elevados níveis de exposição a riscos psicossociais e à violência de terceiros.[2]

No final da fase de planeamento, a sessão de ser definida considerando:

- o que se aprende (objetivos claros),
- como se aprende (metodologia e atividades),
- como se aplica (procedimentos, recursos e papéis),
- como é é evidenciado (avaliação e documentação.

1.2 Príncípios metodológicos

Qualquer atividade de formação sobre VABG-LT deve assegurar uma abordagem rigorosa, ética e segura. Para esse efeito, recomenda-se que seja conduzida de acordo com os seguintes princípios metodológicos, que constituem a base da qualidade formativa da atividade:

- Uma abordagem baseada nos direitos e numa perspetiva de género, em consonância com o enquadramento regulatório europeu em matéria de igualdade e não discriminação.[3]
- Inclusão e interseccionalidade, reconhecendo que a exposição à VABG-LT pode ser influenciada por fatores como o género, a idade, a posição profissional, aorigem ou deficiência.[4]
- Participação com significado, promovendo o envolvimento ativo dos participantes através de dinâmicas aplicadas e de espaços estruturados de partilha.
- Um ambiente de aprendizagem seguro, evitando situações que possam gerar revitimização ou exposição desnecessária, em conformidade com recomendações internacionais para formação em contextos sensíveis.

Recomendação: abertura da sessão
Estabelecer 3 a 4 regras simples no início (exemplo: respeito mútuo, não interrupção, confidencialidade, direito a apenas observar) e explicar claramente como serão geridas as perguntas, eventuais discordâncias e participação.

1.3 Definição do objetivo da sessão

O planeamento deve começar com uma formulação precisa do objetivo de aprendizagem, que servirá de eixo orientador de toda a sessão: "No final da sessão, os/as participantes deverão ser capazes de...". Exemplos de formulações adequadas:

- "...identificar sinais de assédio e distingui-los de conflitos normais no local de trabalho."
- "...compreender os circuitos de denúncia e as responsabilidades de acordo com o papel institucional".
- "... aplicar respostas de comunicação adequadas em caso de denúncia ou incidente."

O objetivo deve ser realista face ao tempo disponível e coerente com o perfil do público-alvo, em linha com as abordagens europeias de formação aplicada na prevenção da violência no local de trabalho.[2]

Riscos mais comuns
Definir objetivos demasiado amplos (por exemplo, "Sensibilizar para a VABG-LT") sem especificar o que os/as participantes deverão ser capazes de fazer no final da sessão.



1.4 Segmentação de públicos e adaptação

As atividades podem ser dirigidas a diversos perfis, como profissionais de saúde, chefias intermédias, recursos humanos (RH), sindicatos, autoridades públicas ou organizações da sociedade civil. Uma segmentação do público-alvo deve ser adequada à relevância e ao impacto da formação. Recomenda-se a adaptação dos seguintes aspetos:

- o nível de profundidade (conceptual e processual)
- os exemplos e estudos de caso (específicos do setor e do contexto cultural)
- os resultados esperados (sensibilização, competências práticas, protocolos ou melhoria organizacional).
-

A adaptação não deve comprometer a coerência do enquadramento: pode ajustar-se a abordagem, não os princípios.[2]

Adaptação ao público-alvo

- Profissionais de saúde: sinais de alerta, apoio e recursos disponíveis.
- Gestores/as de RH: responsabilidades legais, prevenção organizacional e gestão de ocorrências.
- Stakeholders externos: coordenação interinstitucional, mecanismo de referenciação e boas práticas.

1.5 Formato, Duração e Requisitos operacionais

Em linha com o guia de referência do projeto BRAVE-WOW, as atividades podem ser organizadas em formato presencial, online ou híbrido.[6] No contexto deste capítulo, o formato presencial é privilegiado, devido ao seu potencial para promover a interação e a aprendizagem através da experiência.

- **Presencial**: promove a coesão do grupo e o trabalho prático.
- **Online**: aumenta o alcance, mas exige maior estruturação e moderação.
- **Híbrido**: aumenta a inclusividade, mas exige um desenho técnico e metodológico mais complexo. Pode conduzir a uma participação desigual entre participantes presenciais e online.

Orientações sobre a duração das sessões:

- Seminário de sensibilização: 60–90 minutos
- Sessão de formação prática: 2–3 horas (incluindo exercícios e análise)

Recomendação: Formato presencial

Sempre que possível, recomenda-se dar prioridade aos seminários presenciais. Deve ser dada ênfase à interação e ao fornecimento de materiais (estudos de caso, cartões, fichas de trabalho) para reduzir as dificuldades e incentivar a participação ativa.

1.6 Sugestão de estrutura para sessão

Para assegurar a assimilação dos objetivos, bem como a clareza e progressão ao longo da sessão, recomenda-se uma sequência padrão que combine informação, prática e reflexão:

- Abertura e enquadramento (5–10% da sessão)
- Conteúdos-chave (15–25% da sessão)
- Atividades de formação (20–40% da sessão)
- Transferência para a prática (10–15% da sessão)
- Encerramento e avaliação (5–10% da sessão)

Esta estrutura segue os princípios dos modelos europeus para a conceção de seminários participativos.

1.7 Atividades de Formação

As atividades de formação constituem o núcleo pedagógico dos seminários e sessões de formação sobre VABG-LT. O seu objetivo é traduzir conceitos teóricos em situações reais, promover a reflexão coletiva e o reforço da capacidade de atuação dos participantes nos respetivos papéis profissionais.

Recomenda-se a seleção de atividades com baixa complexidade logística e elevado valor pedagógico, que possam ser aplicadas em diferentes contextos institucionais. Todas as atividades devem incluir um momento estruturado de reflexão final, com vista à consolidação da aprendizagem e à sua transferência para a prática.[7]

A Secção 2 deste documento apresenta exemplos de diferentes atividades a desenvolver neste tipo de formação. A implementação destas, ou de outras atividades, deve basear-se na identificação do público-alvo e nos objetivos a alcançar.

1.8 Gestão de temas sensíveis

A formação sobre VABG-LT pode gerar resistência, desacordo ou respostas emocionais. A facilitação profissional deve antecipar estas situações e geri-las de forma proativa.
Recomenda-se:

- redirecionar as intervenções para factos, impactos e responsabilidades;
- evitar dinâmicas centradas em testemunhos pessoais;
- assegurar a participação voluntária e respeitar o direito a apenas observar;
- exercer uma moderação ativa para prevenir estigmatização ou discursos prejudiciais.

Estas orientações estão em consonância com os princípios estabelecidos em acordos europeus sobre assédio e violência no trabalho.[7]

1.9 Considerações éticas, consentimento e privacidade

Quando são tratados dados pessoais (inscrições, avaliações, imagens ou gravações), deve ser assegurado:

- informação clara sobre a finalidade e utilização;
- consentimento, quando aplicável;
- armazenamento seguro dos dados recolhidos, com acesso restrito;
- minimização de dados no processo de recolha.

Estas práticas estão em conformidade com os princípios do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD)[8] e com a abordagem operacional do projeto BRAVE-WOW.[6]

1.10 Avaliação, registo e acompanhamento

Recomenda-se a inclusão de um mecanismo de avaliação breve e sistemático (formulário ou código QR), que combine:

- uma escala de relevância/satisfação do tipo Likert (1–5);
- uma ou duas questões abertas centradas nos resultados de aprendizagem e nas necessidades futuras.

A avaliação contribui para a melhoria contínua, a monitorização de resultados e a prestação de contas em projetos financiados a nível europeu.[9]

1.11 Modelos de programa para seminários presenciais (90 / 120 / 150 minutos)

1.11.1 Opção A — 90 minutos (sensibilização + uma atividade prática)

Objetivo: Estabelecer um enquadramento comum, clarificar sinais de alerta e reforçar os mecanismos de denúncia.

Programa (90 min)

- Abertura e enquadramento (10′)
  - Objetivos, programa, regras básicas e gestão de perguntas.
- Conceitos-chave e sinais de alerta (20′)
  - Definições operacionais, diferenças entre os conflitos laborais mais comuns e seus impactos
- Atividade 1: “Semáforo de comportamentos” (20′)
  - Cenários → classificação verde/amarelo/vermelho
  - Momento de reflexão: critérios de decisão e a “zona cinzenta”
- Atividade 2: O que fazer: papéis, responsabilidades e canais de denúncia (20′)
  - Étapas para forumular uma resposta, mecanismos de encaminhamento e[AV6.1] recursos disponíveis

- Diálogo orientado e sessão de perguntas e respostas (15′)
- Barreiras, dilemas e práticas em curso
- Encerramento e avaliação rápida (QR) (5′)

Duração recomendada:
Selecionar o modelo de acordo com o tempo disponível e o nível de profundidade pretendido:

- 90 min: sensibilização + 1 atividade prática aplicada
- 120 min: prática baseada em casos + competências básicas
- 150 min: workshop completo + resultado tangível (mini plano de ação)

Materiais mínimos para a sessão:
cartões/fichas com 8–10 cenários + flipcharts ou cartões coloridos.

1.11.2 Opção B — 120 minutos (prática baseada em casos + competências básicas)

Objetivo: Sensibilizar e desenvolver competências de análise de casos e de comunicação segura.

Programa (120 min)

- Abertura e enquadramento (10′)
- Enquadramento comum: definições, sinais de alerta e impactos (20′)
- Atividade 1: Estudo de caso orientado (em grupos) (35′)
  - Trabalho em grupo (4–6 participantes): (1) sinais/riscos, (2) impactos, (3) resposta por função.
  - Reflexão final: 3 aprendizagens-chave + 2 erros a evitar.
- Pausa (10′)
- Atividade 2: "O que dizer / o que não dizer" (20′)
  - Respostas seguras + breve prática em pares.
- Atividade 3: Protocolos, canais de denúncia e recursos (20′)
  - O que fazer, quem contactar, documentação mínima e encaminhamento.
- Obstáculos, dilemas e práticas atuais.
- Encerramento + Avaliação (QR) (5′)

Materiais mínimos para a sessão:
estudo de caso (uma página) + lista de afirmações "o que dizer/o que não dizer" + checklist do percurso de resposta.

1.11.3 Opção C — 150 minutos (workshop completo + plano de ação)

Objetivo: Desenvolver competências práticas e gerar resultados aplicáveis.

Programa (150 min)

- Abertura e enquadramento (10′)
- Enquadramento comum + mitos frequentes (25′)
- Actividade 1: Semáforo de comportamentos (20′)
  - Reflexão crítica: limiares de atuação e critérios partilhados
- Atividade 2: Estudo de caso orientado (em grupos) (35′)
  - Sinais → impactos → opções → barreiras → decisão por função
  - Feedback estruturado em plenário
- Pausa (10′)
- Atividade 3: Simulação breve ou "o que dizer / o que não dizer" (25′)
  - Em pares ou trios
  - Reflexão final: o que funcionou, o que evitar e como encaminhar
- Transferência para a prática: procedimentos e recursos (15′)
  - Canais de denúncia, encaminhamento, documentação mínima e prevenção organizacional
- Mini Plano de ação (Resultado tangível) (5′)
  - "Uma melhoria imediata + uma melhoria a implementar no prazo de 30 dias"
- Encerramento + avaliação (QR) (5′)

Materiais mínimos para a sessão: Cartões do semáforo + estudo de caso + guia de role-play + modelos de mini plano de ação.



Referências

1. Organização Internacional do Trabalho. (2019). Convenção sobre a Violência e o Assédio, 2019 (No. 190).
2. Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho. (n.d.). Riscos de segurança e saúde no trabalho no setor da saúde.
3. Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2006). Diretiva 2006/54/EC.
4. Instituto Europeu para a Igualdade de Género. (n.d.). Assédio sexual.
5. Organização Mundial da Saúde et al. (2002). Diretrizes para abordar a violência no local de trabalho no setor da saúde.
6. Consórcio BRAVE-WOW. (2025). Guia de Eventos Internacionais do projeto BRAVE-WOW (documento interno não publicado). SHINE 2Europe.
7. Confederação Europeia de Sindicatos. (2007). Acordo-quadro sobre assédio e violência no trabalho.
8. Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2016). Regulamento (UE) 2016/679 (RGPD).
9. Comissão Europeia. (2007). Comunicação sobre o acordo-quadro europeu relativo ao assédio e à violência no trabalho.



2. ATIVIDADES DE FORMAÇÃO, EXERCÍCIOS DE SENSIBILIZAÇÃO E OUTROS MATERIAIS A DESENVOLVER EM SEMINÁRIOS E AÇÕES DE FORMAÇÃO SOBRE VIOLÊNCIA E ASSÉDIO BASEADOS NO GÉNERO NO LOCAL DE TRABALHO

2.1 Objetivo e âmbito

Esta secção reúne um conjunto de atividades, dinâmicas, documentos, programas de sensibilização e outros materiais desenvolvidos, ou propostos, para implementação no âmbito do projeto BRAVE-WOW.

Por um lado, o documento apresenta atividades que podem ser integradas nos seminários e eventos previstos durante a implementação do projeto. Por outro, inclui atividades, materiais de sensibilização e educativos, bem como programas de formação especificamente concebidos para diferentes contextos e disponibilizados na plataforma BRAVE-WOW.

Para garantir a relevância do documento a longo prazo, o conteúdo está estruturado em quatro secções:

- **Secção 1:** reúne atividades provenientes de manuais, protocolos e seminários utilizados em contextos de formação semelhantes, oriundos de instituições de reconhecido prestígio científico, bem como propostas desenvolvidas por especialistas e stakeholders envolvidos no projeto BRAVE-WOW.
- **Secção 2:** complementa as atividades apresentadas nesta secção com um conjunto de materiais pedagógicos, protocolos, programas de formação e seminários recolhidos de fontes altamente relevantes, como associações, ONG, instituições públicas e privadas e governos nacionais, entre outros.
- **Secção 3:** descreve o Método Balint como uma abordagem para compreender a dimensão relacional que ocorre em situações complexas no ambiente profissional. Esta abordagem não se centra na resolução de conflitos, mas sim na compreensão do que acontece entre as pessoas envolvidas em situações no local de trabalho.
- **Secção 4:** descreve a plataforma BRAVE-WOW, que irá incorporar progressivamente os diferentes materiais desenvolvidos. A plataforma disponibilizará recursos-chave para os seminários do projeto, incluindo atividades específicas, textos e apresentações centradas nas principais temáticas a abordar nas sessões.

Um anexo a este documento apresenta, de forma esquemática, o desenvolvimento de quatro módulos concebidos para abordar temas específicos relacionados com a VABG-LT e especialmente adaptados ao setor da saúde. Estes módulos abrangem as seguintes áreas:

- **Módulo 1:** Compreender a violência e o assédio baseados no género em contextos de saúde.
- **Módulo 2:** Deteção precoce, sinais de alerta e barreiras à denúncia.
- **Módulo 3:** Como atuar: ferramentas para vítimas, testemunhas e profissionais responsáveis.
- **Módulo 4:** Protocolos, circuitos internos e cultura organizacional.

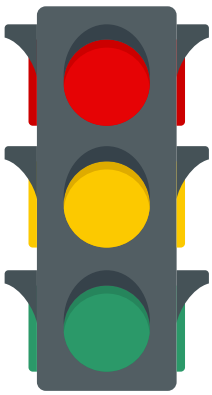
Secção 1

2.2 Proposta de atividades para um seminário sobre VABG-LT



Semáforo de comportamentos

Descrição



Uma atividade breve (10–15 min) na qual os/as participantes procuram estabelecer critérios partilhados sobre comportamentos relacionados com a VABG-LT e classificá-los como Verde (aceitável), Amarelo (zona cinzenta/risco) ou Vermelho (inaceitável/urgente). O objetivo não é "rotular pessoas", mas sim reconhecer sinais de alerta, nomear comportamentos e decidir a primeira ação segura (interromper, apoiar, documentar e/ou escalar) antes que a situação se agrave ou se torne crónica.

Objetivos

- Identificar comportamentos, sinais de alerta e fatores de risco (hierarquia/poder, repetição, persistência, isolamento, canais privados, retaliação, contacto não consentido, etc.). Diferenciar impacto e contexto da intenção ("foi apenas uma brincadeira").
- Treinar respostas precoces de acordo com o papel desempenhado:
  - Amarelo: estabelecer limites, redirecionar, apoiar a pessoa afetada, documentar sinais/padrões.
  - Vermelho: priorizar a segurança, interromper a situação, ativar protocolos/canais de denúncia, registar o incidente e assegurar apoio pós-incidente.
- Concluir com 2 decisões operacionais da equipa (o que fazer em situações "Amarelas" e em situações "Vermelhas").

Tenha em atenção que o sistema de cores Verde, Amarelo e Vermelho é utilizado ao longo de todo o documento para orientar as respostas:
Verde: não é necessária qualquer ação.
Amarelo: estabelecer limites, redirecionar, apoiar e documentar.
Vermelho: garantir a segurança, pôr fim à situação, comunicar e prestar apoio de acompanhamento.

Público-alvo

Membros da equipa	Chefias Intermédias	Gestão de topo	Recursos Humanos, Sindicatos

Duração

Versão padrão: 10–15 minutos; opcional: 20–25 minutos se for incluído um mini role-play.

Materiais

- Sessão presencial: cartões Verde/Amarelo/Vermelho; sessão online: ferramenta de votação digital (Mentimeter/Forms).
- Flipchart ou quadro, lista de comportamentos e 8–10 microcenários.

Processo

1. Enquadramento (1–2 min)
   - Objetivo, regras de segurança e lembrete dos canais de denúncia/protocolo.
2. Votação de microcenários (8–10 min):
   - cada caso é apresentado oralmente
   - os participantes votam Verde/Amarelo/Vermelho
   - discussão orientada com base em três perguntas:
     - Que sinal de alerta se destaca aqui?
     - O que faria escalar a situação?
     - Qual é a ação mínima a tomar hoje e quem deve tomá-la?
3. Encerramento (2–3 min)
   - os participantes decidem por 2 regras práticas (uma para situações Amarelas e outra para situações Vermelhas) e uma frase breve de intervenção.

Exemplos Práticos

1) Intervenção de testemunha que protege e redireciona (VERDE)

- **Situação:** No posto de enfermagem, alguém faz um comentário sexista, por exemplo: "As mulheres são mais...". Um/a colega intervém: "Vamos evitar estereótipos; foquemo-nos em critérios clínicos."
- **Principais sinais de alerta:** Comportamento proativo, reduz um clima hostil, estabelece uma norma.
- **Ação mínima:** Reconhecer a intervenção e reforçar o acordo da equipa ("Não utilizamos estereótipos aqui.").

2) Perguntas pessoais inadequadas (VERDE → AMARELO)

- **Situação:** Durante uma pausa, um/a colega pergunta: "Tens parceiro/a? Vives sozinho/a?" e continua a insistir apesar de respostas evasivas.
- **Principais sinais de alerta:** Invasão da privacidade; o risco aumenta em caso de persistência ou de existência de hierarquia.
- **Ação mínima:** Estabelecer um limite e redirecionar: "Prefiro não falar sobre isso. Vamos voltar ao trabalho."

3) "Piadas" de natureza sexual em espaços comuns (AMARELO)

- **Situação:** Durante uma pausa, são feitas piadas de teor sexual; um/a interno/a permanece em silêncio por receio de ser julgado/a.
- **Principais sinais de alerta:** Sexualização do ambiente, pressão social, potencial criação de

- um clima hostil.
- **Ação mínima:** Intervenção breve de testemunha: "Vamos evitar fazer piadas de teor sexual aqui"; redirecionar o tema.

4) Tratamento desigual na tomada de decisão clínica (AMARELO → VERMELHO)

- **Situação:** Em reuniões clínicas, o/a chefe de serviço interrompe repetidamente médicos/as e valida as mesmas propostas quando apresentadas por um/a médico.
- **Principais sinais de alerta:** Tratamento desigual baseado no género.
- **Ação mínima:** Intervir enquanto testemunha: "A opinião de todos/as os/as profissionais é igualmente válida."

5) Comentário sexual + persistência através de canal privado (AMARELO → VERMELHO)

- **Situação:** Um/a médico/a comenta, "Ficas deslumbrante com essa bata", perante outros e, posteriormente, envia uma mensagem fora do horário de trabalho a convidar para um encontro; a pessoa abordada responde "não", mas a insistência continua.
- **Principais sinais de alerta:** Poder/hierarquia, canal privado, persistência após definição de limites, potencial coação.
- **Ação mínima:** Uma testemunha nomeia o comportamento e oferece apoio; a pessoa afetada preserva evidências; possibilidade de ativar um canal de denúncia seguro.

6) Troça ou isolamento após pedido para cessar o comportamento (AMARELO → VERMELHO)

- **Situação:** A profissional solicita que os comentários sexistas cessem. Posteriormente, é rotulada de "exagerada" e excluída do grupo ou de turnos/formações.
- **Principais sinais de alerta:** Assédio e retaliação social, impacto profissional e psicológico.
- **Ação mínima:** Travar rumores/rotulagem, intervenção da chefia, documentar o padrão e ativar o procedimento formal.

7) Quid pro quo: avaliação condicionada por "encontro a sós" (VERMELHO)

- **Situação:** "Se queres uma boa avaliação, já sabes... vamos jantar e falamos sobre isso."
- **Principais sinais de alerta:** Coação, abuso de poder, condições e contrapartidas.
- **Ação mínima:** Ativar um canal de denúncia alternativo (para evitar conflito de interesses), assegurar proteção contra retaliação e documentar o incidente.

8) Contacto físico não consentido (VERMELHO)

- **Situação:** Um/a paciente toca durante um exame e sexualiza a interação, ou um/a colega toca na cintura/costas apesar de lhe ser pedido para parar.
- **Principais sinais de alerta:** Ausência de consentimento + contacto físico; risco imediato.
- **Ação mínima:** Interromper o comportamento, procurar apoio, garantir um ambiente seguro, documentar e ativar o protocolo.



Fontes

- Secretaria de Trabalho e Fomento ao Emprego. Cidade do México, México. s.d. Semáforo de assédio e assédio sexual no trabalho.
- Organização Internacional do Trabalho (OIT). Genebra (Suíça). 2024. Como prevenir e abordar a violência e o assédio no trabalho: um curso de formação para empresas.
- Serviço Nacional de Saúde (NHS). Londres (Inglaterra). 2021. Norma de prevenção e redução da violência.

Estudo de caso orientado

Descrição



Atividade aplicada em que os participantes, organizados em pequenos grupos, analisam um caso «realista» de VABG-LT no setor da saúde, utilizando uma sequência estruturada de questões para: 1) identificar sinais de alerta, 2) avaliar impactos, 3) decidir opções de resposta de acordo com o papel desempenhado e 4) antecipar barreiras e formas de as ultrapassar.

Objetivos

- Reforçar a capacidade de análise em resposta a situações de VABG-LT no setor da saúde (incluindo violência de terceiros, quando aplicável).
- Treinar a tomada de decisão por função, distinguindo responsabilidades e limites (testemunha, chefia, responsáveis designados, Recursos Humanos, etc.).
- Praticar respostas alinhadas com critérios preventivos: impacto e contexto (não apenas a intenção), documentação mínima útil, ativação de canais e proteção contra retaliação.
- Facilitar a transferência para a prática (o que faríamos amanhã na unidade/turno), através de uma fase final com decisões concretos.

Público-alvo

Membros da equipa	Chefias Intermédias	Gestão de topo	Recursos Humanos, Sindicatos

Duração

20–30 min (recomendado); Opcional: 35–40 min se for incluído um role-play ou se forem analisados dois casos.

Materiais

- Ficha de caso (1 página) + modelo de análise (1 página).
- Quadro/flipchart para recolha de conclusões.
- Em formato virtual: documento partilhado e salas de trabalho (breakout rooms).
- (Quando aplicável) referência ao protocolo interno/canais de denúncia e apoio.

Processo

1. Enquadramento (2–3 min)
   - Objetivo e regras (não utilizar casos reais identificáveis; respeito; direito a "não participar").
   - Lembrete dos canais disponíveis e de que a análise procura ações seguras e realistas.
2. Trabalho de Grupo (10–12 min) (template orientado)
   - Sinais de alerta: que factos observáveis estão presentes? Hierarquia/poder? Persistência? Isolamento? Repetição? Retaliação?
   - Impactos: na pessoa (psicológicos, segurança, carreira), na equipa (clima, segurança psicológica), no serviço (qualidade/segurança do/a doente).
   - Opções para cada função:
     - **Testemunha/colega:** intervenção breve, acompanhar, documentar.
     - **Chefia:** interromper o comportamento, proteger, ativar o procedimento, evitar conflitos de interesse.
     - **Segurança e Saúde no Trabalho/Recursos Humanos/Igualdade:** canal seguro, medidas cautelares quando aplicável, acompanhamento.
     - **Barreiras:** receio de retaliação, normalização, hierarquia, falta de evidência, "não quero denunciar", pressão e carga de trabalho... Como podem ser reduzidas?
3. Feedback em plenário (8–12 min)
   - Cada grupo partilha: 1 sinal de alerta-chave, 1 impacto relevante, 1 decisão prioritária e 1 barreira com proposta de solução.
4. Encerramento operacional (2–3 min)
   - Decidir 2 ações concretas (por exemplo,"frase de intervenção" + "passo de documentação/encaminhamento") e 1 melhoria no sistema (por exemplo, canal alternativo de denúncia, reforço de normas, ajustamento de espaços/turnos).

Exemplos Práticos

Comentários sexualizados normalizados no local de trabalho ("ambiente de trabalho" VABG-LT): Durante as pausas, são feitas piadas de teor sexual e comentários sobre a roupa de internos/as. Quando alguém pede para parar, a resposta é "foi só uma brincadeira".

- **Ponto de decisão:** Quando deixa de ser «mau gosto» e passa a configurar um ambiente hostil? O que deve fazer a chefia?

Isolamento apresentado como "oportunidade de aprendizagem" numa relação hierárquica: Um/a sénior propõe repetidamente "vem comigo lá acima ver X" ou "vamos à arrecadação, só nós os dois", sem necessidade e sempre a sós.

- **Ponto de decisão:** Como propor uma alternativa segura sem custo profissional/carreira.

Comentário sobre o corpo + persistência após um "não": Um/a médico/a sénior comenta "Ficas deslumbrante com essa bata" e, posteriormente, insiste via chat para um encontro a sós; após um "não", a insistência continua.

- **Ponto de decisão:** Limitar a escalada, proteção contra retaliação, canal alternativo de denúncia.

Troça/retaliação social após definição de limites: Após pedir que cessem comentários sexistas, o/a profissional é rotulado/a de «exagerado/a» e excluído/a de turnos de formação.

- **Ponto de decisão:** Identificação de retaliação, medidas de proteção e reparação.

Quid pro quo (avaliação/mudança de turno condicionada): Um paciente faz um comentário sexual explícito e invade o espaço pessoal; a profissional sente-se insegura.

- **Decision point:** Segurança, canais de denúncia sem conflito de interesses, medidas cautelares.

Violência de terceiros com componente sexual: Durante os intervalos, fazem-se piadas de caráter sexual e comentam-se as roupas dos/as residentes. Quando alguém pede para pararem, a resposta é: "Era só uma piada".

- **Ponto de decisão:** Limites clínicos, apoio imediato, documentação e prevenção (acompanhamento/ajustes do ambiente).

Contacto físico não consentido durante prestação de cuidados: Um/a toca num/a enfermeiro/a: Um paciente toca numa enfermeira durante um exame e sexualiza a interação ("Se sorrires, trato-te melhor").

- **Ponto de decisão:** Interromper o comportamento, procurar apoio, ativar o protocolo, medidas de seguimento

Rumores sobre a "credibilidade" da vítima: Após uma queixa informal, circulam rumores de que "ele/a inventou", e a equipa evita trabalhar com ele/a.

- **Ponto de decisão:** Travar o rumor, reconstruir a segurança psicológica, encaminhar a situação para um procedimento formal.



Fontes

- Organização Internacional do Trabalho (OIT). Genebra (Suíça). 2024. Como prevenir e abordar a violência e o assédio no trabalho: um curso de formação para empresas.
- Global Labour Institute. Manchester (Inglaterra). 2024. Tomar medidas face à violência e ao assédio contra trabalhadores LGBTIQ+ e outros grupos vulneráveis.
- ERGAFP – Instituto Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (INSST). Madrid (Espanha). 2006. Assédio psicológico no trabalho.

O que dizer / o que não dizer

Descrição



Atividade prática destinada a treinar competências de microcomunicação e resposta a relatos/denúncias, pedidos de aconselhamento ou sinais de alerta de VABG-LT. Os/as participantes identificam respostas comuns que podem minimizar, culpabilizar, pôr em causa ou revitimizar («o que não dizer») e transformam-nas em mensagens breves de apoio, escuta ativa, validação e orientação («o que dizer»), adaptadas ao papel específico (colega, chefia, responsável designado, RH/Segurança e Saúde no Trabalho - SST, pessoal docente, etc.).

O exercício reforça um princípio fundamental: responder de forma centrada na pessoa, evitando perguntas desnecessárias, promessas que não possam ser cumpridas e qualquer forma de julgamento.

Objetivos

- Desenvolver competências de comunicação seguras, empáticas e não revitimizantes em resposta à VABG-LT (incluindo assédio sexual).
- Reduzir respostas de risco elevado: minimização (“provavelmente não é nada de grave”), dúvida (“tens a certeza?”), culpabilização da vítima (“o que fizeste?”), normalização (“são só piadas”) ou pressão para denunciar.
- Praticar mensagens de “primeira resposta” que integrem:
  - Validar e agradecer 1) Explorar necessidades e segurança; 2) oferecer opções e encaminhamento; 3) explicar os limites da confidencialidade, quando aplicável.
  - Alinhar a linguagem da equipa para reforçar uma cultura de respeito, apoio e prestação de contas.

Público-alvo

Membros da equipa	Chefias Intermédias	Gestão de topo	Recursos Humanos, Sindicatos

Duração

15–20 min (standard); Opcional: 25 min se for incluído um role-play em pares.

Materiais

- Cartões ou diapositivos com afirmações "o que não dizer" (10–12).
- Modelo de reformulação (3 colunas): Não dizer → Risco → O que dizer.
- Lista dos canais de apoio/denúncia da instituição (se disponível).
- Em formato virtual: documento partilhado + salas de trabalho (breakout rooms).

Processo

1. Enquadramento (2 min)
   - Objetivo e regras (sem casos reais identificáveis; linguagem respeitosa; direito de "passar").
2. Trabalho em pares ou trios (8–10 min)
   - Cada grupo recebe 3–4 afirmações "o que não dizer" e reformula-as em "o que dizer".
3. Feedback em plenário (5–6 min)
   - Partilham-se 4–6 reformulações; o/a facilitador/a consolida um «banco» de frases recomendadas.
4. Encerramento (2 min)
   - Decisão em equipa sobre 2 frases "a usar sempre" + 2 frases "a evitar", e lembrete dos canais de apoio.

Exemplos Práticos

1) Minimização do impacto

- **O que não dizer:** "Tens a certeza de que foi assim tão grave?"
- **O que dizer:** "Obrigada por partilhares isto; o que descreves é importante. Como é que isto te afetou e do que precisas neste momento?"
- **Risco evitado:** invalidação / silêncio subsequente.

2) "Mal-entendido" como resposta automática

- **O que não dizer:** "Talvez tenha sido um mal-entendido."
- **O que dizer:** "O que estás a sentir merece atenção. Vamos analisar opções para garantir que estás em segurança e apoiado/a."
- **Risco evitado:** dúvida e deslocação da responsabilidade para fora do comportamento.

3) Culpabilização implícita (culpabilização da vítima)

- **O que não dizer:** "O que fizeste para que isso acontecesse?"
- **O que dizer:** "Não tens culpa. Ninguém deve passar por isto no trabalho. Queres que vejamos as opções que tens?"
- **Risco evitado:** culpabilização / isolamento.

4) Pressão para denunciar (sem explorar necessidades)

- **O que não dizer:** "Tens de denunciar isto imediatamente."
- **O que dizer:** "Podemos analisar as opções: apoio, documentação, medidas de proteção e,

- se quiseres, canais formais. Tu decides o ritmo; eu apoio-te."
- **Risco evitado:** perda de controlo, bloqueio emocional.

5) Promessa de confidencialidade absoluta (quando não aplicável)

- **O que não dizer:** "Não vou contar a ninguém, prometo."
- **O que dizer:** "Vou respeitar a tua privacidade. Se houver um risco sério ou um dever de atuação, falo contigo primeiro explico-te primeiro e procuramos a forma mais segura de avançar."
- **Risco evitado:** promessas que não podem ser cumpridas e perda de confiança.

6) Interrogatório / procura de "provas" na primeira conversa

- **O que não dizer:** "Diz-me exatamente o que tinhas vestido e a que horas, preciso de detalhes."
- **O que dizer:** "Não precisas de dar todos os detalhes agora. O mais importante é a tua segurança e o apoio de que precisas. Se mais tarde decidires denunciar, ajudamos-te no processo."
- **Risco evitado:** revitimização, stress.

7) Normalização ("sempre foi assim aqui")

- **O que não dizer:** "Sabes como é, não faças disso um problema."
- **O que dizer:** "O facto de acontecer com frequência não o torna aceitável. Podemos definir limites e ativar os canais adequados."
- **Risco evitado:** perpetuação cultural.

8) "Conselhos" que restringem a vítima em vez do/a agressor/a

- **O que não dizer:** "Mais vale não ficares sozinho/a / não reagires assim / evita ir lá."
- **O que dizer:** "Não deves ter de alterar a tua rotina por causa disto. Vamos pensar em medidas para te proteger e em ações para fazer cessar o comportamento."
- **Risco evitado:** transferência do ónus para a pessoa afetada.

9) Encerramento invalidante ("esquece e segue em frente")

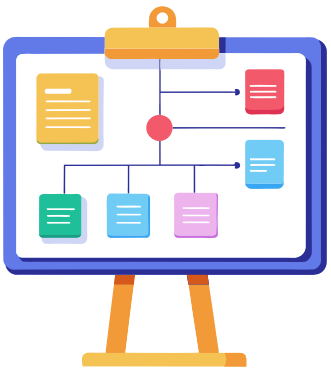
- **O que não dizer:** "O melhor é esqueceres isso."
- **O que dizer:** "O que aconteceu pode ter impacto. Se concordares, vamos analisar os recursos de apoio disponíveis e identificar o próximo passo mais seguro."
- **Risco evitado:** invisibilização do dano.

Fontes

- Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA). s.d. (México, Argentina, Venezuela, Colômbia). 2020. Diretrizes para a prestação de serviços de apoio psicossocial remoto a sobreviventes de violência baseada no género.
- Instituto Nacional para a Excelência em Saúde e Cuidados (NICE). s.d. (Inglaterra). 2024. Violência doméstica e abuso.

Roteiro de resposta passo a passo

Descrição



Atividade aplicada concebida para que os participantes interiorizem o "percurso de resposta" (o que fazer, por que ordem e com que apoio) em situações de VABG-LT no setor da saúde.

Com base num esquema deliberadamente incompleto (em formato de fluxograma/checklist), os/as participantes completam-no identificando: primeiro ponto de contacto, documentação mínima útil, encaminhamento interno/externo e acompanhamento (incluindo proteção contra retaliação e medidas preventivas).

Objetivos

- Familiarizar-se com os canais de denúncia e de apoio (de acordo com o papel: vítima, testemunha, chefia, RH/SST/Igualdade, etc.).
- Praticar uma sequência "mínima viável" que reduza riscos: segurança, documentação, escalada, medidas cautelares, quando aplicável, e acompanhamento.
- Identificar pontos críticos do sistema (lacunas, duplicações, receio de retaliação, falta de clareza) e propor melhorias operacionais.

Público-alvo

Membros da equipa	Chefias Intermédias	Gestão de topo	Recursos Humanos, Sindicatos

Duração

20–25 minutos.

Materiais

- Modelo de "percurso incompleto" (1 página): caixas vazias + setas (ou em formato de quadro mural).
- Cartões com "pistas" (canais, funções, prazos, evidências, medidas).
- Referência ao protocolo interno da instituição (se disponível) ou, em alternativa, a um protocolo-modelo.

Processo

1. Enquadramento (2–3 min)
   - Lembrete: o objetivo é a clareza operacional, não o debate jurídico
   - Regra Prática: primeiro a segurança; depois a documentação e a esclada
2. Completar o percurso (10–12 min)
   - Cada grupo completa 4 blocos obrigatórios:
     - Primeiro contacto: quem deve ser informado em primeiro lugar, de acordo com o cenário/papel?
     - Documentação mínima: que factos registar (o quê/quando/onde/testemunhas) e que evidências preservar.
     - Encaminhamento: para que entidades internas/externas o caso é encaminhado e em que condições (incluindo medidas cautelares).
     - Acompanhamento: quem verifica o cumprimento/resultados e em que prazo.
3. Revisão e encerramento (8–10 min)
   - Feedback em plenário: consolidação de um único "percurso" da equipa (versão final).
   - Decisão sobre 2 melhorias: uma relacionada com a acessibilidade (canal de denúncia claro) e outra com a proteção (retaliação/medidas).

Exemplos Práticos

1. Revelação informal a um colega (a pessoa não quer "denunciar").
2. Testemunha de comentários sexuais repetidos numa relação hierárquica (receio de retaliação).
3. Assédio digital (WhatsApp fora do horário de trabalho) com evidências.
4. Quid pro quo (avaliação/mudança de turno condicionada).
5. Rumores e isolamento após pedido para cessar o comportamento (retaliação social).
6. Incidente envolvendo um paciente/utilizador com componente sexual.
7. Contacto físico não consentido (risco imediato).
8. Pessoa afetada em formação/internato (situação de vulnerabilidade).
9. Alegado/a agressor/a é uma «referência sénior» no serviço (conflito de interesses).
10. Recorrência após uma "intervenção informal" prévia.

Fontes

- UNICEF. Nova Iorque (EUA). 2014. Communities Care: Transformar vidas e prevenir a violência. Parte 3. Reforço dos cuidados baseados na comunidade. Secção 1. Informação e orientação.
- Comité Permanente Interagências (IASC). s.d. (EUA). Diretrizes para a integração de intervenções de violência baseada no género na ação humanitária.

Brief solution-oriented role-play

Descrição



Atividade prática em pares ou trios na qual são encenadas cenas breves com papéis definidos: pessoa afetada / pessoa de apoio / observador/a. O objetivo é treinar uma "primeira resposta" segura a um relato ou a uma situação de assédio baseado no género, com foco em: escuta ativa, validação, orientação inicial e encaminhamento seguro.
A atividade segue um formato "orientado para soluções": o objetivo não é "resolver o caso" durante a encenação, mas gerir adequadamente os primeiros 2–3 minutos (o que reduz a revitimização e facilita o acesso a canais de denúncia e apoio).

Objetivos

- Praticar competências de escuta ativa e validação, sem julgamento ou minimização.
- Treinar mensagens-chave: reconhecer a confiança depositada, definir limites, avaliar necessidades imediatas (incluindo segurança) e oferecer opções.
- Diferenciar respostas de acordo com o papel (colega, chefia, responsável designado, RH/SST/Igualdade).
- Identificar erros frequentes (interrogar, duvidar, pressionar para denunciar, prometer

Público-alvo

Membros da equipa	Chefias Intermédias	Gestão de topo	Recursos Humanos, Sindicatos

Duração

20–25 minutos.

Materials

- Cartões de cenário (1 por grupo) + cartão de papéis (pessoa afetada/apoio/observador/a).
- Checklist de competências (escuta, validação, opções, encaminhamento).
- Lista dos canais de denúncia da instituição (se disponível) ou canais-modelo.
- Relógio/temporizador (para manter as cenas breves).

Processo

1. Enquadramento (2–3 min)
   - Regras de segurança: cenários fictícios, direito a "não participar", reflexão final respeitosa.
   - Foco: "primeira resposta segura", não investigação.
2. Role-play 1 (5 min)
   - 3 min de encenação + 2 min de feedback rápido do/a observador/a (o que ajudou / o que evitar)
3. Troca de papéis (5-6 min)
   - Os/as participantes trocam de papéis e repetem com o mesmo cenário ou com um novo.
4. Feedback em plenário (6–8 min)
   - O grupo identifica 3 boas práticas e 2 erros frequentes.
   - Acordar 1–2 frases "a usar sempre" pela equipa.
5. Encerramento (2 min)
   - Lembrete dos canais de denúncia e do "próximo passo" recomendado (encaminhamento seguro)

Exemplos Práticos

Nível de risco: VERDE–AMARELO (zona inicial/dúvida)

1) Comentário repetido baseado no género no gabinete de enfermagem
- **Pessoa afetada:** "Não sei se estou a exagerar, mas isto deixa-me desconfortável..."
- **Apoio:** validar + explorar o impacto + acordar limite/documentação.

2) Mensagens fora do horário de trabalho
- **Pessoa afetada:** "Ele/a manda-me mensagens no WhatsApp; sinto-me pressionado/a."
- **Apoio:** validar + opções (bloquear/preservar evidências/utilizar canal de denúncia).

Nível de risco: AMARELO (padrão)

3) Piadas de teor sexual durante as pausas
- **Pessoa afetada:** "É a mesma coisa todas as semanas; tenho receio de dizer algo."
- **Apoio:** validar + plano (testemunha aliada, frase de definição de limites, escalar se persistir).

4) Infantilização baseada no género por parte da chefia
- **Pessoa afetada:** "Ele/a chama-me "querido/a" nas reuniões; isso desvaloriza-me."
- **Apoio:** validar + opções de acordo com o papel (feedback formal, mediação, canal de denúncia).

Nível de risco: AMARELO–VERMELHO (persistência/hierarquia/retaliação)

5) Persistência após um "não" + hierarquia
- **Pessoa afetada:** "Já lhe disse que não, e ele/a continua a insistir."
- **Apoio:** priorizar a proteção + preservar evidências + utilizar um canal de denúncia alternativo.

6) Retaliação social ("exagerada")
- **Pessoa afetada:** "Desde que pedi para pararem, têm-me excluído."

- **Support:** nomear a retaliação + prestar apoio + documentar o padrão + encaminhar.

Nível de risco: VERMELHO (coação / contacto / risco imediato)

7) Quid pro quo na avaliação/mudança de turno
- **Pessoa afetada:** "Ele/a deu a entender que, se eu quisesse uma boa avaliação..."
- **Apoio:** validar + garantir segurança + utilizar um canal formal sem conflito de interesses.

8) Contacto físico não consentido (colega)
- **Pessoa afetada: "**Ele/a toca-me na cintura e não para."
- **Apoio:** interromper/definir limites + acompanhar + ativar o protocolo.

9) Violência de terceiros com componente sexual (paciente/familiar)
- **Pessoa afetada:** "O/a paciente tocou-me / sexualizou-me."
- **Apoio:** garantir segurança imediata + reportar + assegurar apoio pós-incidente.

10) Relato com receio de denunciar
- **Pessoa afetada:** "Não quero denunciar, mas já não aguento mais."
- **Apoio:** devolver controlo + opções graduais (apoio, documentação, medidas) + encaminhamento seguro.



Fontes

- Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA). s.d. 2017. Manual de formação para o estabelecimento de espaços seguros para mulheres e raparigas – Guia do facilitador.
- Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA). s.d. 2025. Módulo sobre resposta à violência baseada no género: a revelação segura salva-vidas.

Causas para a subnotificação

Descrição



Atividade participativa (20–30 min) destinada a permitir que os/as participantes identifiquem e compreendam as múltiplas barreiras pessoais, organizacionais e sociais que dificultam a denúncia de assédio, discriminação ou violência no local de trabalho. O objetivo não é julgar decisões individuais, mas analisar os fatores que influenciam a subnotificação e promover ambientes de trabalho mais seguros e confiáveis.

Objetivos

- Reconhecer as razões mais comuns pelas quais uma pessoa não denuncia no local de trabalho.
- Diferenciar entre barreiras pessoais, organizacionais e institucionais.
- Promover a empatia em relação às vítimas e evitar a culpabilização da vítima.
- Analisar quais as medidas organizacionais que facilitam ou dificultam a denúncia.
- Propor ações concretas para criar canais de denúncia seguros e eficazes.

Público-alvo

Membros da equipa	Chefias Intermédias	Gestão de topo	Recursos Humanos, Sindicatos

Duração

20–30 minutos (versão padrão); opcional: 40–50 minutos se for incluído role-play ou trabalho

Materials

- Cartões com 3–4 casos práticos.
- Quadro, flipchart ou quadro mural.
- Post-its ou cartões para recolha de respostas.
- (Sessão virtual) ferramenta de votação digital: Mentimeter, Forms, Jamboard, etc.

Processo

1. Enquadramento (3–5 min)
   - Apresentação do objetivo da atividade e breve introdução: "A não denúncia não implica ausência de problema, mas sim a existência de barreiras."
2. Trabalho em grupo (10–15 min)
   - Cada grupo recebe um caso fictício e responde a quatro questões-chave:
     - Que razões pode esta pessoa ter para não denunciar?
     - Que receios ou riscos a pessoa percebe?
     - Que obstáculos existem na organização ou no contexto?
     - De que necessitaria a pessoa para se sentir segura para denunciar?
3. Feedback em plenário (8–10 min)
   - As respostas são recolhidas e classificadas em três categorias:
     - Barreiras pessoais
     - Barreiras organizacionais
     - Barreiras legais ou institucionais
4. Encerramento (2–3 min)
   - Formulação conjunta de dois compromissos práticos:
     - Uma ação que facilite a denúncia na organização.
     - Uma norma para apoiar as pessoas afetadas.

Exemplos Práticos

Comentários sexistas normalizados através da hierarquia (AMARELO):
Durante visitas à enfermaria, um médico/a sénior dirige-se repetidamente a enfermeiros/as jovens como "os/as meus/minhas meninos/as" e faz piadas sobre a sua aparência física perante a equipa.

- **Principais sinais de alerta:** hierarquia/poder, sexualização do papel profissional, repetição, contexto público.
- **Barreiras à denúncia:** receio de retaliação em turnos e avaliações, normalização cultural ("sempre foi assim"), receio de ser rotulada como problemática.
- **Ação mínima segura:** nomear o comportamento como inadequado, documentar incidentes, ativar o canal de igualdade ou contactar a pessoa de referência designada na instituição.

Insinuações sexuais dirigidas a uma interna por parte de um superior (AMARELO → VERMELHO):
Um/a chefe de serviço convida repetidamente um/a interno/a interna a "ir beber um copo para falar sobre o seu futuro profissional". Quando ele/a recusa, passa a ser colocado/a em turnos menos favoráveis.

- **Principais sinais de alerta:** abuso de poder, quid pro quo, persistência através de canal privado, retaliação laboral.
- **Barreiras à denúncia:** dependência hierárquica para avaliações e rotações, receio de prejudicar a carreira, ausência de testemunhas.
- **Ação mínima segura:** preservar mensagens e emails, procurar apoio junto do/a tutor/a académico/a ou da comissão pedagógica, ativar o protocolo devido a conflito de interesses.

Disseminação de rumores com viés de género (AMARELO):
Após rejeitar um/a colega, começam a circular rumores sobre um/a enfermeiro/a: "Conseguiu o lugar por andar a flirtar com os/as chefes."

- **Principais sinais de alerta:** retaliação, dano reputacional, assédio social.
- **Barreiras à denúncia:** dificuldade de prova, receio de isolamento na equipa.
- **Ação mínima segura:** documentar comentários e datas, solicitar intervenção das chefias intermédias e mediação formal.

Mensagens inadequadas através de canal privado (AMARELO → VERMELHO):
Um/a supervisor/a envia mensagens via WhatsApp a um/a técnico/a de laboratório com comentários sobre o seu corpo e sugestões para encontros fora do hospital.

- **Principais sinais de alerta:** canal privado, conteúdo sexual, persistência, relação hierárquica.
- **Barreiras à denúncia:** vergonha, receio de não ser acreditado/a, receio de retaliação na distribuição de turnos.
- **Ação mínima segura:** preservar capturas de ecrã, bloquear comunicações pessoais, reportar através de um canal confidencial.



Fontes

- ONU Mulheres (UN Women). Nova Iorque (EUA). 2019. O que será necessário? Promover a mudança cultural para acabar com o assédio sexual.
- ONU Mulheres (UN Women). Nova Iorque (EUA). 2023. Locais de trabalho seguros e livres de assédio sexual.
- Organização Mundial da Saúde (OMS). Genebra (Suíça). 2021. Cuidar de mulheres sujeitas à violência: um currículo da OMS para a formação de profissionais de saúde.

Riscos culturais invisíveis

Descrição



Atividade breve de análise crítica (15–20 min) destinada a identificar e questionar práticas culturais e mensagens quotidianas que, de forma implícita, sustentam ou justificam a VABG-LT. A atividade não pretende individualizar responsabilidades, mas evidenciar como determinadas expressões e atitudes normalizadas dificultam a denúncia e perpetuam o silêncio organizacional.

Objetivos

- Identificar frases e mensagens que normalizam ou minimizam a violência baseada no género.
- Analisar o impacto organizacional destes discursos quotidianos.
- Reconhecer como uma cultura de silêncio protege o/a agressor/a em detrimento da vítima.
- Promover uma perspetiva crítica sobre as micro-mensagens presentes no ambiente de trabalho.
- Promover mudanças culturais que favoreçam ambientes seguros e baseados na confiança.

Público-alvo

Membros da equipa	Chefias Intermédias	Gestão de topo	Recursos Humanos, Sindicatos

Duração

15 minutos (versão padrão); opcional: 25–30 minutos se for realizado em subgrupos e a discussão for aprofundada.

Materials

- Lista de frases comuns (impressa ou projetada).
- Quadro ou flipchart para recolha de ideias.
- Cartões ou post-its para respostas individuais.
- (Sessão virtual) ferramenta colaborativa: Mentimeter, Padlet, Jamboard.

Processo

1. Enquadramento (2–3 min)
   - Introduzir a ideia central: "Não existem apenas comportamentos violentos; existem também culturas que os permitem."
2. Análise individual ou em grupo (8–10 min)
   - São apresentadas frases comuns e pede-se aos participantes que respondam:
     - Que mensagem transmite realmente esta frase?
     - Quem protege e quem prejudica?
     - Como impacta a decisão de denunciar?
3. Feedback em plenário (5–7 min)
   - As respostas recolhidas e os efeitos são classificados em três níveis:
     - Silenciamento da vítima
     - Proteção do agressor/a
     - Transferência de responsabilidade para fora da organização
4. Encerramento (2–3 min)
   - Reflexão final sobre que mensagens devem substituir estas expressões para construir uma cultura organizacional segura.

Exemplos Práticos

"É melhor falar disso em privado" (AMARELO)

- **Mensagem implícita:** O problema deve ser ocultado e não abordado publicamente.
- **Impacto organizacional:** Incentiva a ausência de testemunhas, dificulta a transparência e isola a pessoa afetada.
- **Risco associado:** Transfere a responsabilidade para a vítima e desativa os mecanismos formais.
- **Alternativa segura:** "Vamos utilizar o canal formal para tratar esta situação com as devidas salvaguardas."

"Não façamos disso um caso" (AMARELO → VERMELHO)

- **Mensagem implícita:** A reputação da instituição prevalece sobre o bem-estar da pessoa.
- **Impacto organizacional:** Promove o silêncio e desencoraja a denúncia.
- **Risco associado:** Normalização e cronificação de comportamentos de assédio.
- **Alternativa segura:** "O importante é resolver isto de forma justa e segura, não ocultá-lo.".

"Ele/a é conflituoso/a" (AMARELO)

- **Mensagem implícita:** A pessoa que levanta a questão é descredibilizada em vez de se analisar o problema.
- **Impacto organizacional:** Deslegitima as vítimas e cria receio de falar.
- **Risco associado:** Estigmatização e retaliação social.
- **Alternativa segura:** "Vamos ouvir os factos antes de fazer juízos."

"Não vale a pena denunciar" (VERMELHO)

- **Mensagem implícita:** Denunciar é inútil e só trará problemas.
- **Impacto organizacional:** Reforça a impunidade e o desânimo.

- **Risco associado:** Bloqueio completo dos canais de apoio.
- **Alternativa segura:** "Denunciar é um direito, e existem mecanismos para te proteger."

"Sempre foi assim aqui" (AMARELO)

- **Mensagem implícita:** A tradição justifica comportamentos inadequados.
- **Impacto organizacional:** Resistência à mudança e perpetuação de desigualdades.
- **Risco associado:** Normalização do sexismo e do assédio.
- **Alternativa segura:** "O facto de já ter acontecido antes não o torna aceitável."

"Não é assim tão grave" (AMARELO → VERMELHO)

- **Mensagem implícita:** A experiência da pessoa afetada é minimizada.
- **Impacto organizacional:** Invalidação emocional e desencorajamento na procura de apoio.
- **Alternativa segura:** "Se te causou desconforto, é importante e deve ser tratado."

"Ele/a tem mau feitio" (AMARELO)

- **Mensagem implícita:** O comportamento do/a agressor/a é justificado como um traço de personalidade.
- **Impacto organizacional:** Comportamentos abusivos são tolerados.
- **Alternativa segura:** "O temperamento não justifica a falta de respeito."

"É um assunto pessoal" (AMARELO)

- **Mensagem implícita:** A organização afasta-se da responsabilidade.
- **Impacto organizacional:** Os protocolos não são ativados.
- **Alternativa segura:** "Se acontece no trabalho, é um assunto do contexto laboral."

"Não vamos criar problemas" (VERMELHO)

- **Mensagem implícita:** A denúncia é apresentada como o problema, e não o comportamento.
- **Impacto organizacional:** Cultura de medo e silêncio.
- **Alternativa segura:** "Abordar o problema é o que previne conflitos futuros."

Fontes

- ONU Mulheres (UN Women). Nova Iorque (EUA). 2019. O que será necessário? Promover a mudança cultural para eliminar o assédio sexual.
- Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE). N.D. Cultura organizacional e violência baseada no género.

Desconstruir o que foi normalizado

Descrição



Atividade breve de sensibilização (10 min) destinada a questionar frases e práticas do quotidiano que, embora não sejam explicitamente violentas, ocultam e legitimam a VABG-LT. O seu objetivo é evidenciar como a linguagem e a cultura organizacional podem reforçar o silêncio e a tolerância face a comportamentos inadequados.

Objetivos

- Identificar mecanismos que normalizam a violência baseada no género.
- Reconhecer expressões que minimizam ou justificam o assédio.
- Analisar o impacto destas expressões no clima organizacional.
- Promover alternativas de comunicação respeitosa e responsável.

Público-alvo

Membros da equipa	Chefias Intermédias	Gestão de topo	Recursos Humanos, Sindicatos

Duração

10 minutos

Materials

- Lista de frases comuns (impressa ou projetada).
- Quadro ou quadro mural para recolha de ideias.
- (Opcional) post-its para contributos individuais.

Processo

1. Introdução (1–2 min)
   - O grupo é informado de que muitas situações de assédio são sustentadas por mensagens aparentemente inofensivas que as justificam ou minimizam.
2. Análise crítica (6–7 min)
   - As frases propostas são lidas em voz alta e os/as participantes são convidados a refletir

sobre três questões:
- Que mensagem transmite realmente esta frase?
- Como afeta uma pessoa que pretende denunciar?
- Quem protege e quem prejudica?

3. Encerramento (1–2 min)
   - Breve reflexão conjunta sobre a responsabilidade de mudar a linguagem para construir ambientes de trabalho seguros.

Exemplos Práticos

"Sempre falámos assim aqui."
- **Mensagem implícita:** Normaliza o sexismo e bloqueia qualquer tentativa de mudança.

"É apenas o sentido de humor dele/a."
- **Mensagem implícita:** Disfarça comentários ofensivos como piadas aceitáveis.

"Os recém-chegados têm de aguentar."
- **Mensagem implícita:** Legitima abusos com base na hierarquia ou antiguidade.

"Não é assim tão grave."
- **Mensagem implícita:** Minimiza o impacto real na pessoa afetada.

"Tenho a certeza de que ele não quis dizer isso."
- **Mensagem implícita:** Desloca a responsabilidade do/a agressor/a.

"Sempre foi assim."
- **Mensagem implícita:** Apresenta a desigualdade como algo inevitável.

"Não leves isso a peito."
- **Mensagem implícita:** Responsabiliza a pessoa que se sente desconfortável em vez de questionar o comportamento.

"Isso acontece em todo o lado."
- **Mensagem implícita:** Normaliza o assédio como estrutural e imutável.

"É melhor não te envolveres."
- **Mensagem implícita:** Reforça a passividade de testemunhas e colegas.

"É da personalidade dele/a."
- **Mensagem implícita:** Desculpabiliza comportamentos agressivos como traços pessoais.



Fontes

- ONU Mulheres (UN Women). 2026. Normalizado nunca mais: um guia baseado em evidência para a medição do assédio sexual.
- ONU Mulheres (UN Women). 2019. O que será necessário? Promover a mudança cultural para eliminar o assédio sexual.
- Organização Mundial da Saúde (OMS). s.d. Integração da perspetiva de género nos programas e ações da OMS.

Secção 2

2.3 A abordagem Balint



2.3.1 Description

A abordagem Balint é um método estruturado centrado na dimensão relacional que emerge em situações complexas da prática profissional. Desenvolvida pela Federação Internacional Balint, esta abordagem propõe espaços orientados nos quais os profissionais analisam experiências reais que possam ter gerado dificuldades ou impacto emocional. O seu objetivo não é resolver tecnicamente um caso ou conflito, mas compreender o que acontece entre as pessoas envolvidas em situações no local de trabalho e como essas dinâmicas podem influenciar a qualidade da intervenção profissional.

No âmbito deste método, o foco é colocado nos seguintes aspetos:
- As emoções que emergem na pessoa que intervém.
- As dinâmicas hierárquicas e de poder.
- Pressupostos e respostas automáticas que podem condicionar a ação.

No setor da saúde, caracterizado por estruturas hierárquicas bem definidas, dependência de avaliação e elevada pressão e carga de trabalho, esta dimensão relacional assume particular relevância nas interações profissionais do quotidiano, na gestão de conflitos e, consequentemente, também na gestão da VABG-LT.

2.3.2 Aplicação da abordagem Balint em atividades de VABG-LT

As características específicas do setor da saúde acima descritas, juntamente com a particular sensibilidade da VABG-LT enquanto temática para facilitadores/as e participantes nas atividades apresentadas, justificam plenamente a utilização deste tipo de abordagem.

Entre os diferentes aspetos a desenvolver nas atividades descritas nesta secção, destacam-se os seguintes exemplos:

Reforço da comunicação segura:
- Em atividades orientadas para melhorar a primeira resposta a um relato, permite:
  - identificar emoções que influenciam a resposta;
  - detetar tendências para interrogar, minimizar ou exercer pressão;
  - rever de que forma a hierarquia influencia a escuta.
- Contribui, assim, para reduzir o risco de revitimização não intencional.

Na análise de casos, permite incorporar questões como:
- Que dinâmicas de poder estão em jogo?
- Que papel desempenha a cultura do serviço?
- Que tensões vivencia a pessoa que tem de intervir?
  Este nível de análise complementa a identificação de sinais de alerta e a tomada de decisão ao nível dos procedimentos.

Apoio à ativação de protocolos
Embora os passos estejam claramente definidos nos protocolos, a sua ativação é frequentemente

condicionada por fatores como o receio de escalada, lealdades informais, entre outros. A abordagem Balint contribui para a análise destes obstáculos a partir de uma perspetiva mais abrangente.

Antes da intervenção:
- Rever emoções e vieses.
- Preparar uma escuta não diretiva.

Durante a intervenção:
- Processar o impacto emocional.
- Identificar aprendizagens ao nível relacional.
- Prevenir o desgaste profissional.

Em contextos de formação especializada em saúde, onde a dependência avaliativa é estrutural, esta dimensão assume particular relevância.

2.3.3 Requisitos para a implementação da abordagem Balint em instituições de saúde

A implementação de grupos Balint em instituições de saúde requer, pelo menos, uma pessoa acreditada como facilitador/a de grupo por uma sociedade afiliada à Federação Internacional Balint.

Esta acreditação permite a facilitação de grupos de acordo com normas metodológicas reconhecidas, mas não implica afiliação institucional automática nem a utilização autorizada de designações oficiais sem autorização.

Para uma adequada integração, recomenda-se assegurar:
- Confidencialidade rigorosa.
- Participação voluntária.
- Separação de procedimentos disciplinares.
- Ausência de avaliação hierárquica no grupo.

A abordagem Balint não deve ser utilizada como mecanismo de investigação de factos nem como espaço para condução de processos disciplinares.

Secção 3

2.4 Materiais Complementares



2.4.1 Guias de formaçãoo

Esta secção reúne vários guias de formação elaborados por entidades de reconhecido prestígio na gestão da VABG-LT. Estes guias incluem diferentes módulos educacionais, atividades de desenvolvimento e ferramentas de apoio para a realização de seminários e sessões de formação a diferentes níveis, tanto em termos de profundidade como de foco temático.

Como prevenir e lidar com a violência e o assédio no local de trabalho: Um programa de formação para empresas

Autor	Ano de publicação	Âmbito de aplicação	Idioma
Organização Internacional do Trabalho (OIT).	2024	Assédio no local de trabalho	Inglês, Italiano, e Espanhol

Objetivo do recurso

Fornece às empresas as ferramentas práticas, as competências e os conhecimentos necessários para lidar eficazmente com a violência e o assédio no local de trabalho. Foi concebido para que as organizações patronais e as empresas o utilizem como curso de formação ou serviço de reforço de capacidades para os seus colaboradores.

Conteúdo principal

Manual de formação composto por seis módulos, incluindo atividades, vídeos e recursos adicionais em cada módulo. O conteúdo pode ser descarregado a partir do site.

Link

https://www.ilo.org/publications/how-prevent-and-address-violence-and-harassment-work-training-course



Formação para quadros superiores do PNUD: Aprender em conjunto – Prevenção de condutas sexuais indevidas

Autor	Ano de publicação	Âmbito de aplicação	Idioma
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento	2022	Violência e assédio no local de trabalho	Inglês, Italiano, e Espanhol

Objetivo do recurso

Uma sessão de formação concebida para os quadros superiores, com o objetivo de lhes relembrar as suas responsabilidades em matéria de PSEAH (Proteção contra a Exploração, o Abuso e o Assédio Sexuais). Com uma duração de 1,5 horas, visa incentivar os líderes de topo a refletir sobre o seu comportamento e as dinâmicas de poder, bem como a estabelecer o tom adequado nesta matéria.

Conteúdo principal

Define e ajuda a identificar condutas sexuais inadequadas, esclarece quais os comportamentos aceitáveis e inaceitáveis, promove a empatia para com as vítimas, e descreve funções, responsabilidades e possíveis medidas a tomar. Pretende esclarecer de que forma os líderes de topo podem contribuir para pôr fim às condutas inadequadas nas organizações.

Link

https://shknowledgehub.unwomen.org/en/resources/undp-senior-management-training-learning-together-prevention-sexual-misconduct



Guia do Facilitador: Uma sessão sobre valores, atitudes e cultura organizacional no contexto da prevenção de condutas sexuais indevidas (exploração sexual e assédio sexual)

Autor	Ano de publicação	Âmbito de aplicação	Idioma
IASC - Inter-Agency Standing Committ and CEB. UN System Chief Executive Board for Coordination	2021	Assédio no local de trabalho	Inglês

Objetivo do recurso

Guia do facilitador para uma sessão de duas horas centrada nos valores, atitudes e cultura organizacional no que diz respeito à prevenção de condutas sexuais inadequadas.

A sessão é concebida para criar um espaço de reflexão sobre as causas subjacentes e os comportamentos que propiciam condutas sexuais inadequadas, incluindo desequilíbrios de poder e desigualdade. Estabelece também as bases para definir compromissos e ações de acompanhamento destinadas a promover uma mudança cultural na organização, com o objetivo de criar ambientes de trabalho baseados no respeito, na inclusão e na responsabilização, onde as

Conteúdo principal

O guia descreve a metodologia e divide a sessão em seis etapas.

Link

https://shknowledgehub.unwomen.org/en/resources/facilitators-guide-session-organisational-values-attitudes-and-culture

Prevenção do assédio e abuso sexuais por parte do pessoal das Nações Unidas: Trabalhar em harmonia

Autor	Ano de publicação	Âmbito de aplicação	Idioma
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento	-	Prevenção de abuso sexual e assédio	Inglês

Objetivo do recurso

Formação destinada ao pessoal das Nações Unidas. O seu objetivo é garantir que os funcionários compreendam o seu papel na criação de um ambiente de trabalho harmonioso. No que diz respeito aos gestores e supervisores, aborda ainda o que fazer em caso de conduta inadequada ou proibida no local de trabalho e quais as medidas a tomar para restabelecer um ambiente de trabalho harmonioso.

Conteúdo principal

A formação consiste em quatro aulas online que incluem vídeos e atividades, através das quais os participantes podem ir avançando progressivamente pelo conteúdo.

Link

https://elearning.un.org/CONT/GEN/CS/Working_together_Harmoniously_V3/scormcontent/

Dizer não ao assédio sexual

Autor	Ano de publicação	Âmbito de aplicação	Idioma
IASC - Inter-Agency Standing Committ	2020	Prevenção e combate ao abuso e ao assédio sexual	Inglês, Árabe, Bengali, Francês, Polaco, Português, Russo, Espanhol, e Ucraniano

Objetivo do recurso

Um pacote de aprendizagem inovador e interativo destinado a sensibilizar o pessoal associado ao IASC e a garantir que este disponha das competências e ferramentas necessárias para identificar, detetar e responder a comportamentos sexuais inadequados.

Conteúdo principal

Formação que recorre a estudos de caso, testemunhos, debates em grupo, atividades criativas em equipa e simulações, vídeos e perguntas de reflexão para promover o diálogo e a aprendizagem. O pacote didático inclui: sessões de formação, atividades, notas para o formador, dois vídeos e recursos online para os formadores do curso.

Link

https://interagencystandingcommittee.org/iasc-learning-package- protection-sexual-misconduct-un-partner-organizations

Os Direitos das Vítimas em Primeiro Lugar: Módulo de Formação

Autor	Ano de publicação	Âmbito de aplicação	Idioma
NU - Nações Unidas	2022	Prevenção e combate ao abuso e ao assédio sexual	Inglês

Objetivo do recurso

Destinado ao pessoal que trabalha nas Nações Unidas. Tem como objetivo prevenir e responder ao assédio, à exploração sexual e ao abuso como uma responsabilidade partilhada, não limitada a um pequeno grupo de especialistas. Todos os funcionários devem saber como agir, de acordo com uma abordagem centrada na vítima, assim que tomarem conhecimento de uma denúncia de conduta sexual inadequada, independentemente de prestarem assistência direta.

Conteúdo principal

Inclui materiais para o facilitador (apresentação em PowerPoint, versão em PDF, notas e um estudo de caso com perguntas e respostas essenciais) e para os participantes (estudo de caso e folheto).

Link

https://www.un.org/en/victims-rights-first/training-module

Violência e assédio no mundo do trabalho: Guia de Formação para Sindicatos sobre a Convenção n.º 190 da OIT (assédio sexual)

Autor	Ano de publicação	Âmbito de aplicação	Idioma
UNI - União Global	-	Violência e assédio no local de trabalho	Inglês

Objetivo do recurso

Formar e educar os membros da UNI sobre o que constitui violência e assédio no local de trabalho e sobre os seus direitos. Explica o âmbito e a importância da Convenção n.º 190 e da Recomendação R206 da OIT. Incentiva os sindicatos a utilizarem estes instrumentos e a integrá-los nas agendas e nos acordos de negociação coletiva.

Conteúdo principal

O guia inclui cinco unidades com atividades relacionadas com a definição dos conceitos e princípios fundamentais contidos na Convenção n.º 190 e na Recomendação n.º 206, bem como utilizados por estas. Oferece ainda fichas de recursos para workshops, conferências e atividades; fichas de atividades para realização presencial ou online; e recursos adicionais para ampliar as ferramentas disponíveis.

Link

https://en.uni-iwd.org/descargas/EOD%20ILO%20C190/EOD%20ILO%20C190_EN.pdf

Manual de formação para prevenir e lidar com o assédio sexual no trabalho

Autor	Ano de publicação	Âmbito de aplicação	Idioma
Gender Five Plus y Universidad Panteion	2020	Prevenção e combate ao assédio sexual no trabalho	Inglês, Búlgaro, Alemão, Grego e Espanhol

Objetivo do recurso

Ferramenta europeia desenvolvida no âmbito do projeto ASTRAPI para a implementação eficaz de políticas de prevenção e resposta ao assédio sexual no mundo do trabalho. O manual é concebido como um instrumento prático que operacionaliza o toolkit ASTRAPI, delineando uma estratégia transformadora para combater o assédio sexual no local de trabalho, ao mesmo tempo que fornece informação teórica consistente e exemplos de políticas.

O manual visa apoiar formadores na conceção de ações de formação que permitam aos seus públicos agir nos seus contextos específicos.

Conteúdo principal

O guia inclui cinco unidades, com várias atividades por módulo, abordando: um enquadramento introdutório sobre o que constitui assédio sexual; a abordagem das desigualdades de género; atividades de prevenção abrangentes; políticas, procedimentos e práticas organizacionais; e procedimentos eficazes de denúncia centrados na vítima.

Link

https://www.un.org/en/victims-rights-first/training-module

Comisiónes Obreras: Observatório do assédio

Autor	Ano de publicação	Âmbito de aplicação	Idioma
CCOO - Comisiones Obreras	2023	Assédio sexual e assédio com base no género	Espanhol

Objetivo do recurso

Disponibiliza um percurso formativo sobre assédio sexual e assédio em razão do sexo que pode ser replicado por organizações no contexto laboral.

Conteúdo principal

Três módulos de formação: 1. Clarificação de conceitos: assédio no local de trabalho, assédio sexual e assédio em razão do sexo. 2. Enquadramento jurídico do assédio sexual e do assédio em razão do sexo. 3. Protocolos para a prevenção e gestão de denúncias de assédio sexual e assédio em razão do sexo.

Link

https://observatorioacoso.ccoo.es/Vamos_a_contarlo/Formacion

2.4.2 Orientações práticas e protocolos

Violência e assédio no trabalho: um guia prático para empregadores

Autor	Ano de publicação	Âmbito de aplicação	Idioma
Organização Internacional do Trabalho (OIT)	2022	Violência e assédio no trabalho	Inglês, Árabe, Francês, Português e Espanhol

Objetivo do recurso

Fornece às empresas princípios gerais para a prevenção e gestão da violência e do assédio no trabalho, com referência à Convenção n.º 190 e à Recomendação n.º 206 da OIT (2019).

Conteúdo principal

Inclui definições relacionadas com a violência e o assédio no mundo do trabalho, exemplos comuns, enquadramento jurídico e responsabilidades dos empregadores, bem como orientações sobre como prevenir e responder a estas situações, incluindo o desenvolvimento e implementação de políticas organizacionais, gestão de riscos e boas práticas.

Link

https://www.ilo.org/publications/violence-and-harassment-work-practical-guide-employers

Formação para quadros superiores do PNUD: Aprender em conjunto – Prevenção de comportamentos sexuais inadequados.

Autor	Ano de publicação	Âmbito de aplicação	Idioma
Instituto Europeu para a Igualdade de Género	2020	Sexismo	Inglês, Alemão, Francês, Italiano e Espanhol

Objetivo do recurso

Este manual visa ajudar as organizações a compreender a natureza do sexismo no local de trabalho e fornecer a dirigentes, supervisores e trabalhadores ferramentas para o combater. Foca-se em mecanismos informais para promover a mudança cultural e também em formas de lidar com o assédio sexual.

Conteúdo principal

Inclui materiais para o formador (apresentação em PowerPoint, versão em PDF, notas e um estudo de caso com questões e respostas) e para os participantes (estudo de caso e folheto).

Link

https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/sexism-at-work-handbook?back=&language_content_entity=en

Assédio no local de trabalho: Guia para gestores

Autor	Ano de publicação	Âmbito de aplicação	Idioma
CE – Commissão Europeia	-	Assédio	Inglês

Objetivo do recurso

O documento visa ajudar os gestores a identificar situações de assédio e orientá-los relativamente aos serviços disponíveis para encontrar uma solução.

Conteúdo principal

O documento começa com definições de assédio psicológico e sexual e apresenta uma série de exemplos, seguindo-se a clarificação do papel do gestor.

Link

https://unsceb.org/sites/default/files/imported_files/guide-for-managers-harssment-at-work-en.pdf

Words Matter: Promover a Igualdade de Género através da Linguagem e Comunicação

Autor	Ano de publicação	Âmbito de aplicação	Idioma
EIGE – Instituto Europeu para a Igualdade de Género	-	Comunicação não sexista	Inglês

Objetivo do recurso

Fornecer orientações práticas para a utilização de comunicação inclusiva e interseccional.

Conteúdo principal

Cada secção do guia inclui questões e práticas para estimular a reflexão, incluindo exercícios de autorreflexão para identificar possíveis vieses, bem como um plano para criar mensagens inclusivas e princípios orientadores para o desenvolvimento de comunicação inclusiva escrita, oral e visual.

Link

https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/words-matter



Secção 4

2.5 A Plataforma BRAVE-WOW



Como resultado da implementação do projeto BRAVE-WOW, desenvolvido entre 2025 e 2027, foi criado e disponibilizado ao público um vasto conjunto de recursos e materiais. Estes incluem ferramentas práticas, documentos técnicos, atividades de formação e diversos infográficos especificamente concebidos para apoiar processos de capacitação. Todos estes materiais podem revelar-se altamente úteis e relevantes para a organização e dinamização de workshops, conferências e seminários relacionados com a violência e o assédio baseados no género no trabalho (VABG-LT), tanto no setor da saúde como em qualquer outro contexto profissional ou laboral.

Os conteúdos e documentos produzidos no âmbito do projeto foram desenvolvidos por um painel multidisciplinar de especialistas europeus de diferentes países, nomeadamente da Eslovénia, da Espanha, de Itália e de Portugal. Esta equipa trabalhou de forma coordenada com o objetivo de adaptar os recursos às necessidades e características específicas de cada contexto nacional. Para o efeito, foi realizado um estudo abrangente com base na aplicação do inquérito GBVW_Q, um instrumento especificamente desenvolvido no âmbito do próprio projeto, bem como na realização de grupos focais compostos por especialistas interdisciplinares e profissionais de referência na área da VABG-LT, sobretudo dos setores da saúde e hospitalar.

Todos os documentos produzidos encontram-se disponíveis na língua local do país em que foram desenvolvidos e incluem, adicionalmente, pelo menos uma versão em inglês. Desta forma, garante-se a sua acessibilidade e disseminação internacional, facilitando a sua utilização por profissionais, instituições e organizações interessadas em abordar a violência e o assédio no trabalho numa perspetiva preventiva e formativa.

Com o objetivo de assegurar a sustentabilidade e o impacto a longo prazo dos resultados alcançados, foi estabelecido que tanto a plataforma digital do projeto como todos os materiais e recursos nela alojados permanecerão disponíveis por um período mínimo de dez anos após a conclusão oficial do projeto. Isto significa que o acesso público aos conteúdos estará garantido pelo menos até 2037, promovendo a sua utilização contínua e integração em futuras iniciativas de formação.

O endereço oficial para aceder à plataforma BRAVE-WOW é: https://bravewow.eu/



3. GUIA PRÁTICO DO ENQUADRAMENTO JURÍDICO EUROPEU SOBRE VIOLÊNCIA E ASSÉDIO BASEADOS NO GÉNERO: DIRETIVAS E REGULAMENTOS DA UE E LEGISLAÇÃO NACIONAL

3.1 Objetivo e âmbito

Este capítulo tem como objetivo fornecer uma visão geral e estruturada do enquadramento legislativo relativo à violência e ao assédio baseados no género no local de trabalho. Em linha com a abordagem global deste documento, a secção centra-se especificamente no mundo do trabalho, com particular atenção ao setor da saúde, onde a violência laboral tem sido amplamente reportada como altamente prevalente e frequentemente subnotificada. O âmbito deste capítulo é definido através de três dimensões principais:

- **Âmbito temático:** Este documento incide sobre a violência no local de trabalho e, nesse âmbito, especificamente sobre a violência e o assédio baseados no género. Foram analisados os enquadramentos normativos internacionais, bem como a legislação europeia e nacional. É também dada especial atenção às ferramentas digitais e à Inteligência Artificial (IA), quer como potenciais mecanismos de apoio, quer como vetores emergentes através dos quais a violência e o assédio podem ocorrer.
- **Âmbito geográfico:** Embora este documento analise enquadramentos normativos internacionais e legislação europeia, o foco geográfico principal é a Europa e, mais especificamente, nove países europeus: Alemanha, Eslovénia, Espanha, Finlândia, França, Itália, Países Baixos, Portugal e Suécia.
- **Âmbito metodológico:** Esta análise tem como limite temporal outubro de 2025, correspondente ao momento em que foi realizada a revisão legislativa e bibliográfica. A revisão foi conduzida através da identificação de regulamentação relevante com recurso a bases de dados jurídicas e à consulta de portais institucionais oficiais.

A informação apresentada neste capítulo é discutida com maior detalhe no artigo “Gender-Based Violence and Harassment in the World of Work: An Analysis of Prevalence and European Legal Frameworks”, publicado na Open Research Europe, que, à data de 20 de março de 2026, ainda se encontra em processo de revisão por pares.

3.2 Enquadramento Internacional e Legislação Europeia

Enquadramento Internacional

Organização Internacional do Trabalho (OIT): Convenção n.º 190 (2019) e Recomendação n.º 206 (2019)

A Convenção n.º 190 reconhece o direito a um mundo do trabalho livre de violência e assédio e exige uma abordagem inclusiva, integrada e sensível ao género. Integra a prevenção nos sistemas de segurança e saúde no trabalho e enfatiza a consulta com os trabalhadores, as medidas de formação, os mecanismos de reparação e o reforço da aplicação por meio da inspeção do trabalho.
A Recomendação n.º 206 complementa a Convenção n.º 190, fornecendo orientações práticas sobre prevenção, sensibilização e apoio às vítimas.

Convenção n.º 111 da OIT (1958)

A Convenção n.º 111 aborda a discriminação no emprego e na profissão.

Nações Unidas: CEDAW (1979) e Recomendações Gerais n.º 19 e n.º 35 (2017)

A Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres (CEDAW) estabelece a obrigação dos Estados de eliminar a discriminação contra as mulheres em todas as áreas. As suas Recomendações Gerais n.º 19 e, em particular, n.º 35 (2017) estabelecem que a violência baseada no género contra as mulheres constitui uma forma de discriminação e uma violação dos direitos humanos.

Legislação Europeia

Convenção de Istambul (2011)

Estabelece um quadro abrangente para a prevenção, proteção e repressão da violência contra as mulheres e da violência doméstica, incluindo um mandato específico para abordar o assédio sexual (Art. 40).

Diretiva-Quadro

Diretiva-Quadro SSO 89/391/CEE (1989)

Exige que os empregadores previnam os riscos profissionais através da avaliação de riscos, da informação, da formação e da participação dos trabalhadores. A violência e o assédio baseados no género são classificados como riscos psicossociais.

Diretivas sobre violência contra as mulheres e violência doméstica

Diretiva (UE) 2024/1385 (2024)

Esta diretiva apresenta-se como um instrumento fundamental para prevenir e combater a violência contra as mulheres, incluindo o ciberassédio, alargando, assim, os padrões europeus. Embora

o foco principal seja nas mulheres e raparigas, o termo "vítima" é formulado de modo a permitir uma interpretação mais ampla. Outras diretivas relevantes incluem: a Diretiva 2006/54/CE e a Diretiva 2004/113/CE.

Instrumentos europeus complementares no domínio do trabalho

Acordo-Quadro Europeu sobre Assédio e Violência no Trabalho (2007)

Constitui um instrumento europeu fundamental que define assédio e violência e estabelece a responsabilidade dos empregadores no desenvolvimento, na revisão e na monitorização de políticas. Define procedimentos de denúncia e investigação, bem como mecanismos de apoio às vítimas, reconhecendo que os perpetradores podem ser internos ou terceiros.

ISO 45003:2021

Fornece orientações operacionais para a integração da saúde psicológica e da segurança nos sistemas de prevenção de riscos profissionais. Esta norma ISO está alinhada com a abordagem preventiva prevista na Convenção n.º 190.

Instrumentos e legislação sobre ferramentas digitais e Inteligência Artificial

Apesar de estar demonstrado que o aumento da digitalização e do trabalho remoto cresce em paralelo com a violência e o assédio baseados no género no trabalho, a legislação europeia existente aborda estes aspetos sobretudo através de extensões interpretativas, e não por via de legislação especificamente concebida para esse fim.

DSA – Regulamento (UE) 2022/2065: estabelece obrigações para intermediários e plataformas no que respeita à deteção e remoção de conteúdos ilegais, incluindo conteúdos que configuram violência e assédio baseados no género.

RGPD – Regulamento (UE) 2016/679: assegura a proteção de dados pessoais, com especial relevância para a privacidade das vítimas e o tratamento de dados sensíveis, incluindo em contextos relacionados com a Inteligência Artificial.

Regulamento da IA – Regulamento (UE) 2024/1689: define requisitos para sistemas de alto risco com o objetivo de minimizar enviesamentos e discriminação, proibindo práticas que explorem vulnerabilidades. O regulamento também evidencia lacunas, como a ausência de avaliações de impacto de género, o que pode comprometer a prevenção de danos.

Conselho da Europa – Complementos e recomendações: Convenção-Quadro sobre Inteligência Artificial e Direitos Humanos (2024) e Recomendação GREVIO sobre a dimensão digital (2021), entre outras diretrizes mencionadas.

3.3 Legislações Europeias: Síntese Comparativa

Este capítulo resume diferentes legislações nacionais no âmbito da União Europeia. Para facilitar a compreensão, o capítulo distingue dois enfoques principais na sua elaboração: legislação baseada num **modelo centrado na igualdade** ou n**um modelo centrado na segurança e saúde no trabalho (modelo SST/OSH)**.

Além disso, para facilitar a análise comparativa, este estudo descreve os principais aspetos de cada quadro legislativo com base em **nove elementos-chave**, definidos abaixo:

1. **Proibições e definições (sexual / moral / bullying / violência):**
   Define quais comportamentos são proibidos no local de trabalho e como são concebidos e descritos legalmente.

2. **Obrigações do empregador (prevenção, diligência, medidas):**
   Inclui o conjunto de deveres impostos aos empregadores para prevenir e lidar com assédio e violência, incluindo obrigações de prevenção, diligência e adoção de medidas organizacionais. Define o que se espera dos empregadores antes, durante e após um incidente (prevenir, agir, corrigir, proteger e reparar).

3. **Riscos psicossociais e avaliação (obrigatório, metodologia, plano):**
   Define a abordagem de gestão de riscos aplicada ao assédio e à violência como parte dos riscos psicossociais. Inclui se existe obrigação de identificar, avaliar e prevenir esses riscos, se são fornecidas metodologias ou instrumentos de avaliação e se é exigido um plano de ação com medidas preventivas e monitorização.

4. **Protocolos internos (código de conduta, canais, mediação, comité):**
   Descreve os instrumentos organizacionais internos utilizados para prevenir, detetar e gerir casos, incluindo códigos de conduta, protocolos de ação, canais de denúncia (inclusive confidenciais), procedimentos de investigação, recursos de apoio e mecanismos de resolução como mediação ou comités especializados.

5. **Proteção contra retaliação (âmbito, nulidade de despedimento, duração):**
   Define as garantias de proteção para vítimas, denunciantes e testemunhas contra retaliações decorrentes de denúncias, de cooperação ou de rejeição do assédio ou da violência. Inclui os tipos de atos proibidos (despedimento, sanções, discriminação) e o âmbito da proteção.

6. **Sanções e vias legais (laboral/civil/criminal; indeminização; tipos de dano):**
   Resume as consequências legais decorrentes de condutas proibidas e de falhas nas obrigações preventivas. Inclui vias laborais ou administrativas, civis e criminais, tipos de sanções, acesso a indemnizações ou compensações e reconhecimento de diferentes tipos de dano (material, moral e psicológico).

7. **Autoridades supervisoras (inspeção, organismos de igualdade, tribunais):**
   Identifica quem supervisiona e aplica o quadro legal, incluindo inspeções laborais, autoridades de segurança e saúde, organismos de igualdade e não discriminação, bem como o papel dos

tribunais e da jurisprudência. Descreve funções como a fiscalização, a gestão de denúncias, a emissão de orientações, a investigação e as sanções.

8. **Riscos emergentes (ambientes digitais, teletrabalho, grupos específicos):**
   Secção dedicada a como o quadro responde a novas formas e contextos de assédio e violência, incluindo ambientes digitais, ciberassédio, teletrabalho e situações ou grupos que exigem proteção específica. Inclui adaptações regulamentares e organizacionais às mudanças tecnológicas, sociais e organizacionais.

9. **Alinhamento internacional (Diretiva 89/391, OIT C190, outros):**
   Secção que avalia o nível de coerência e alinhamento dos quadros nacionais ou organizacionais com as normas internacionais e da UE, como as diretivas europeias, as convenções internacionais e os quadros regionais. Inclui referências à transposição, à ratificação, à incorporação de princípios e aos ajustes institucionais necessários para cumprir estes padrões.



3.4 Legislação Nacional: Modelos centrados na SST e na Igualdade

3.4.1 Legislação baseada num modelo centrado na SST (Segurança e Saúde no Trabalho)

Esta abordagem trata a violência e o assédio como riscos profissionais, em particular riscos psicossociais, que devem ser geridos da mesma forma que qualquer outro risco para a saúde e segurança.

O que isto implica na prática:

- **Para o empregador:** Avaliar riscos, implementar medidas preventivas, proporcionar formação e atuar ou investigar sempre que houver indícios ou denúncias.
- **Ferramentas típicas:** Avaliações de riscos psicossociais, planos de ação, protocolos operacionais, documentação e medidas corretivas.
- **Mecanismos de aplicação:** Geralmente sob responsabilidade da inspeção do trabalho e das autoridades de segurança e saúde no trabalho, com enfoque no cumprimento preventivo e corretivo, podendo incluir sanções administrativas.
- **Vantagem:** Gera medidas altamente operacionais e preventivas, integradas na gestão quotidiana, sendo particularmente útil em setores como o da saúde.
- **Risco:** Pode diluir a dimensão da discriminação e da igualdade se for tratada apenas como risco psicossocial, ou não captar adequadamente as dinâmicas de poder e de género.

3.4.1.1 Países cuja legislação segue este modelo:



Portugal

Legislação aplicável: Constituição da República Portuguesa + Código do Trabalho + Código Penal + Lei n.º 73/2017 (código de conduta e enquadramento disciplinar) + Lei n.º 102/2009 (SST, riscos psicossociais) + PAPVSS (plano específico para a violência no setor da saúde).

Proibições e definições: O Código do Trabalho proíbe expressamente o assédio no local de trabalho, considerado uma infração grave, com direito a indemnização e aplicação de sanções disciplinares.

Obrigações do empregador: Dever de prevenção. As empresas com sete ou mais trabalhadores devem adotar um código de conduta e desencadear procedimentos disciplinares sempre que houver denúncias ou suspeitas.

Riscos psicossociais e avaliação: O enquadramento de segurança e saúde no trabalho transpõe a Diretiva 89/391/CEE e inclui a prevenção de riscos psicossociais e a participação dos trabalhadores.

Protocolos internos: Obrigatoriedade de códigos de conduta para organizações com sete ou mais trabalhadores e de implementação de procedimentos disciplinares. Existe ainda um plano

específico no setor da saúde (PAPVSS).

Proteção contra retaliação: Protege denunciantes e testemunhas, proibindo represálias disciplinares até um ano após a denúncia, salvo prova em contrário.

Sanções e vias legais: Determinadas formas de assédio sexual são criminalizadas (Código Penal, Art. 170.º: pena de prisão ou multa), para além da responsabilidade laboral, incluindo indemnizações e medidas disciplinares.

Autoridades e aplicação: A CITE e a ACT supervisionam o cumprimento e as denúncias. A ACT atua também como ponto focal nacional para a EU-OSHA.

Riscos emergentes: A legislação recente reforça a proteção da saúde mental, as garantias dos denunciantes e a responsabilidade do empregador em casos de assédio psicossocial, incluindo riscos digitais associados ao teletrabalho.

Alinhamento internacional (UE/OIT C190): Portugal ratificou a Convenção n.º 190 da OIT (Decreto do Presidente da República n.º 12/2024). O plano PAPVSS está alinhado às convenções internacionais.



Slovenia

Legislação aplicável: Lei das Relações de Trabalho (ZDR-1) + Lei de Segurança e Saúde no Trabalho (ZVZD-1) + Lei de Proteção contra a Discriminação + Código Penal.

Proibições e definições: A ZDR-1 proíbe o assédio sexual, o assédio e o bullying. O assédio sexual e o assédio são comportamentos indesejados (de natureza sexual ou relacionados com uma circunstância pessoal) com o objetivo ou efeito de violar a dignidade de uma pessoa e de criar um ambiente intimidatório, hostil, degradante, humilhante ou ofensivo.

Obrigações do empregador: A ZDR-1 exige a garantia de um ambiente de trabalho livre de assédio sexual e de outras formas de assédio ou bullying, bem como a adoção de medidas de proteção adequadas.

Riscos psicossociais e avaliação: A ZVZD-1 exige a adoção de medidas para prevenir, eliminar e gerir a violência, o bullying, o assédio e outros riscos psicossociais, incluindo a informação e formação de trabalhadores.

Protocolos internos: A ZVZD-1 exige a adoção de medidas para prevenir, eliminar e gerir a violência, o bullying, o assédio e outros riscos psicossociais.

Proteção contra retaliação: A ZVarD proíbe a vitimização (consequências adversas decorrentes de ações contra a discriminação); o assédio sexual e o assédio são considerados formas de discriminação.

Sanções e vias legais: O KZ-1 sanciona o assédio sexual, o bullying ou o tratamento desigual quando estes causam humilhação ou medo.

Autoridades e aplicação: A inspeção do trabalho é a entidade competente; persistem desafios na cobertura das PME e na limitação de recursos.

Riscos emergentes: Desde novembro de 2023, foram introduzidas medidas integradas para vítimas de violência doméstica (por exemplo, licença remunerada e redução do tempo de trabalho).

Alinhamento internacional (UE/OIT C190): A Eslovénia ratificou a Convenção de Istambul e integra a prevenção da violência em enquadramentos sociopolíticos mais amplos.

3.4.2 Legislação baseada no modelo centrado na Igualdade

Esta abordagem entende a violência e o assédio, em particular o assédio sexual, como formas de discriminação e de violação de direitos.

O que isto implica na prática:

- **Para o empregador:** Prevenir e combater a discriminação e o assédio, estabelecer procedimentos de denúncia, garantir a igualdade efetiva e assegurar mecanismos de reparação dos danos.
- **Ferramentas típicas:** Políticas de igualdade, códigos de conduta, canais de denúncia, investigações internas com garantias processuais, medidas disciplinares, compensações ou indemnizações e apoio às vítimas.
- **Mecanismos de aplicação:** Maior envolvimento dos tribunais e de entidades de igualdade ou provedores, com foco na proteção de direitos, reparação e sanções através de procedimentos civis ou administrativos, e, em alguns casos, penais.
- **Vantagem:** Proporciona um quadro robusto baseado em direitos e mecanismos de proteção, particularmente relevante para casos de assédio sexual e de violência e assédio baseados no género, bem como para lidar com situações de retaliação.
- **Risco:** Pode tornar-se mais juridicista e centrado em casos individuais, sendo menos integrado na gestão preventiva quotidiana, caso não esteja bem articulado com os sistemas de prevenção de riscos profissionais.

3.4.1.2 Countries whose legislation follows this model:



Finlândia

Legislação aplicável: Lei de Segurança e Saúde no Trabalho 738/2002 (obrigação de prevenir assédio e maus-tratos) + Lei da Igualdade 1325/2014 (proibição de discriminação e assédio com base no género e outros fundamentos).

Proibições e definições: A Lei de SST exige a prevenção do assédio, comportamentos ofensivos repetidos, intimidação, assédio sexual, exclusão, abuso de autoridade e assédio baseado no género que ameacem a saúde ou a segurança. A Lei da Igualdade proíbe a discriminação e o assédio.

Obrigações do empregador: Os empregadores devem prevenir o assédio, realizar investigações céleres, implementar medidas corretivas e assegurar um ambiente de trabalho seguro.

Riscos psicossociais (SST): Quadro robusto centrado no bem-estar psicológico, incluindo a cooperação com serviços de saúde ocupacional para identificar e mitigar tais riscos.

Protocolos e mecanismos internos: Procedimentos de investigação e ações corretivas apoiados pelos serviços de saúde ocupacional. A mediação é recomendada como ferramenta para a resolução de conflitos.

Proteção contra retaliação: Proteção reforçada e garantias processuais no âmbito do regime de igualdade, embora sem mecanismos específicos detalhados.

Sanções e vias legais: Foco nas obrigações de SST e na supervisão pelas autoridades e pelos tribunais. Casos graves podem ser encaminhados para processos judiciais.

Autoridades e aplicação: Inspeções realizadas pela autoridade regional de SST, com competências a serem transferidas para uma nova agência de supervisão. O Provedor para a Não Discriminação e os tribunais complementam a aplicação.

Riscos emergentes: A prevenção da violência e a gestão de situações ameaçadoras integram-se às competências de SST. A violência contra enfermeiros é também abordada nos currículos educativos.

Alinhamento internacional (UE/OIT C190): Alinhamento com a Diretiva 89/391/CEE e ratificação da Convenção n.º 190 da OIT.

França

Legislação aplicável: Código do Trabalho (assédio moral e sexual) + Código Penal (infrações criminais) + reformas sobre condições de trabalho e saúde pública que reforçam a gestão de riscos psicossociais.

Proibições e definições: O Código do Trabalho proíbe o assédio moral e sexual. O assédio moral refere-se a atos degradantes repetidos, enquanto o assédio sexual abrange comportamentos reiterados e pressões.

Obrigações do empregador: Os empregadores são legalmente obrigados a adotar todas as medidas preventivas necessárias e a proteger as vítimas.

Riscos psicossociais (SST): A reforma de 2021 reforçou as obrigações de avaliação e gestão de riscos psicossociais, bem como a prevenção por meio do diálogo social.

Protocolos e mecanismos internos: Possibilidade de mediação. Em organizações com mais de 50 trabalhadores, o comité de saúde, segurança e condições de trabalho pode propor medidas. Os serviços de saúde ocupacional fornecem orientação preventiva.

Proteção contra retaliação: São proibidas sanções, despedimentos ou discriminação contra quem sofre, rejeita ou denuncia assédio. Nestes casos, o despedimento é considerado nulo.

Sanções e vias legais: O Código Penal criminaliza o assédio sexual e moral com penas de prisão ou multa. Desde 2025, o assédio moral institucional também é reconhecido como punível.

Autoridades e aplicação: A aplicação envolve obrigações do empregador, comités internos e serviços especializados. A jurisprudência recente do Supremo Tribunal (2025) reforça a responsabilidade organizacional e de liderança.

Riscos emergentes: Propostas incluem ampliar a responsabilidade às cadeias de abastecimento e reforçar a proteção laboral de vítimas de violência doméstica.

Alinhamento internacional (UE/OIT C190): Existem iniciativas legislativas para ratificar a Convenção n.º 190 da OIT e reforçar as proteções.

Alemanha

Legislação aplicável: AGG (Lei Geral da Igualdade de Tratamento, 2006) + Lei de SST (ArbSchG) + BGB (Código Civil) + GG (Constituição, dignidade humana) + disposições penais (StGB).

Proibições e definições: O assédio no trabalho, incluindo o assédio sexual, é tratado como discriminação ao abrigo da AGG, abrangendo assédio sexual, mobbing e retaliação.

Obrigações do empregador: Os empregadores devem adotar medidas, como políticas, formação e investigação célere, para proteger os trabalhadores contra discriminação por colegas ou por terceiros.

Riscos psicossociais (SST): A Lei de SST exige proteção contra o stresse psicológico e o assédio como parte do dever de cuidado do empregador.

Protocolos e mecanismos internos: Utilização crescente de códigos de conduta, canais confidenciais de denúncia, formação e investigação internas de incidentes.

Proteção contra retaliação: Os trabalhadores não podem ser penalizados por apresentarem queixas. Se o empregador não atuar, o trabalhador pode recusar-se a trabalhar ao abrigo da AGG.

Sanções e vias legais: Responsabilidade e indemnização ao abrigo da AGG, ações civis por danos ao abrigo do Código Civil e infrações penais para assédio sexual físico (§184i StGB).

Autoridades e aplicação: Aplicação baseada sobretudo em deveres legais e proteção judicial. A jurisprudência recente (2025) ampliou a compensação por danos não patrimoniais e psicológicos.

Riscos emergentes: Não há medidas digitais específicas e detalhadas, embora haja maior reconhecimento dos danos psicológicos.

Alinhamento internacional (UE/OIT C190): Alinhamento com padrões europeus, sem referência à ratificação da Convenção n.º 190 da OIT.



Itália

Legislação aplicável: Código das Igualdades (Decreto Legislativo 198/2006) + Lei Consolidada de Segurança (Decreto Legislativo 81/2008) + Art. 2087 do Código Civil (dever de proteção da integridade física e moral) + orientações do INAIL + Código PSEAH (orientações organizacionais).

Proibições e definições: O assédio sexual é tratado como discriminação, podendo situações de mobbing ou de assédio ser enquadradas no dever de proteção da integridade moral.

Obrigações do empregador: Os empregadores têm o dever de proteger a integridade física e moral dos trabalhadores e adotar medidas preventivas.

Riscos psicossociais (SST): A avaliação de riscos, incluindo os psicossociais, é obrigatória.

Protocolos e mecanismos internos: Orientações organizacionais, por meio do Código PSEAH, para prevenir assédio, intimidação e exploração sexual.

Proteção contra retaliação: Inclui proteção judicial, redução do ónus da prova e salvaguardas contra despedimento retaliatório.

Sanções e vias legais: Procedimentos civis e laborais permitem ações por mobbing ou assédio, com acesso a indemnizações.

Autoridades e aplicação: O INAIL fornece metodologias para avaliação de riscos psicossociais.

Riscos emergentes: Sem medidas digitais específicas e detalhadas, com foco na prevenção e na proteção da dignidade.

Alinhamento internacional (UE/OIT C190): Debate em curso sobre a ratificação da Convenção n.º 190 e reforço das proteções.



Países Baixos

Legislação aplicável: Lei das Condições de Trabalho (Arbowet) + Decreto das Condições de Trabalho + Código Civil neerlandês (Livro 7, dever de cuidado) + Lei da Igualdade, com futura obrigatoriedade de um código de conduta sobre comportamentos inadequados.

Proibições e definições: O enquadramento de SST abrange a carga psicossocial associada ao assédio sexual, à agressão ou à violência, ao bullying e ao excesso de trabalho. A legislação de igualdade proíbe discriminação e assédio em múltiplos fundamentos.

Obrigações do empregador: Avaliar riscos, implementar medidas preventivas e garantir um ambiente psicossocial seguro, incluindo a elaboração de planos de ação.

Riscos psicossociais (SST): Obrigatoriedade de gestão da carga psicossocial, com deveres detalhados no decreto.

Protocolos e mecanismos internos: Recomenda-se a nomeação de um conselheiro confidencial. A partir de julho de 2026, empresas com dez ou mais trabalhadores devem adotar um código de conduta escrito e mecanismos internos de denúncia.

Proteção contra retaliação: Proteção garantida pela legislação de igualdade para quem denuncia de boa-fé.

Sanções e vias legais: Responsabilidade do empregador por danos ao abrigo do dever de cuidado, bem como sanções administrativas ou multas.

Autoridades e aplicação: A Autoridade do Trabalho supervisiona inspeções e auditorias e pode impor medidas corretivas ou multas. O Instituto Neerlandês para os Direitos Humanos pode emitir pareceres.

Riscos emergentes: A reforma de 2025 reforça a prevenção e a obrigatoriedade de códigos de conduta.

Alinhamento internacional (UE/OIT C190): Alinhamento com padrões europeus e internacionais, sem indicação de ratificação da Convenção n.º 190.



Espanha

Legislação aplicável: Estatuto dos Trabalhadores (RDL 2/2015) + Lei de Prevenção de Riscos Laborais 31/1995 + Lei Orgânica 3/2007 + Código Penal (LO 10/1995) + RD 901/2020 e 902/2020 + Lei Orgânica 10/2022 + Lei 15/2022 + RD 1026/2024, incluindo referências ao assédio digital.

Proibições e definições: O enquadramento jurídico garante dignidade e proteção contra o assédio baseado no sexo ou género, incluindo a imposição de sanções penais.

Obrigações do empregador: Dever proativo de prevenir o assédio e implementar medidas preventivas.

Riscos psicossociais (SST): Obrigação de avaliação e prevenção, em conformidade com a Diretiva 89/391/CEE.

Protocolos e mecanismos internos: Planos de Igualdade obrigatórios para organizações com 50 ou mais trabalhadores, bem como protocolos de prevenção e denúncia para empresas de qualquer dimensão.

Proteção contra retaliação: Decorre do enquadramento geral de proteção e garantias judiciais.

Sanções e vias legais: O incumprimento constitui infração grave, com multas e sanções penais.

Autoridades e aplicação: Reforço da inspeção do trabalho para a supervisão e o cumprimento.

Riscos emergentes: Assédio digital e ciberbullying (Lei 15/2022) e proteção de trabalhadores LGBTI (RD 1026/2024).

Alinhamento internacional (UE/OIT C190): Forte alinhamento com as diretrizes europeias. Espanha ratificou a Convenção n.º 190 da OIT.



Suécia

Legislação aplicável: Lei da Discriminação (SFS 2008:567) + Lei do Ambiente de Trabalho (SFS 1977:1160) + Código Penal (SFS 1962:700) + regulamentos de SST (ex.: AFS 2023:2).

Proibições e definições: A Lei da Discriminação proíbe discriminação, assédio e assédio sexual, incluindo com base na identidade ou expressão de género. Regulamentos também definem bullying, vitimização e carga de trabalho excessiva.

Obrigações do empregador: Adotar medidas ativas de prevenção, investigar denúncias, implementar ações corretivas e a evitar reincidência, com uma política de tolerância zero.

Riscos psicossociais (SST): Obrigação de garantir um ambiente de trabalho seguro, incluindo condições organizacionais e sociais adequadas.

Protocolos e mecanismos internos: Procedimentos obrigatórios para lidar com comportamentos abusivos, incluindo canais de denúncia, gestão da informação e apoio às vítimas. Incidentes de violência ou de ameaça devem ser documentados e investigados.

Proteção contra retaliação: Prevista na Lei da Discriminação, sem prazos específicos detalhados.

Sanções e vias legais: O assédio sexual pode implicar responsabilidade penal, além das obrigações de SST.

Autoridades e aplicação: A Autoridade Sueca do Ambiente de Trabalho supervisiona o cumprimento.

Riscos emergentes: O movimento #MeToo ampliou a consciencialização e a denúncia, refletindo dinâmicas sociais e jurídicas em evolução.

Alinhamento internacional (UE/OIT C190): Alinhamento com padrões europeus, sem referência à ratificação da Convenção n.º 190 da OIT.

3.4.3 Quadro resumido dos principais aspetos da legislação analisada

País	Obrigações do empregador	Canal de queixas	Systema de proteção contra retaliação	Sanções	Dimensão digital	Perspetiva de terceiros (i)
Finlândia	Prevenir assédio/ violência; Realizar investigações rápidas e imparciais quando houver indícios; Implementar medidas corretivas e acompanhar o caso.	Canais OSH/ PRL + Tribunal da Igualdade	Proteção nos quadros OSH/ igualdade (sem detalhes operacionais no documento)	Sem valores especificados; abordagem corretiva/ administrativa em termos de segurança e saúde no trabalho	Não indicado	(Vermelho)
França	Dever de prevenção; Detetar e agir sobre assédio; Ajustar organização e gestão para prevenir "assédio moral institucional".	Interno e/ ou mediação + canais laborais/ judiciais (e criminais em casos graves)	Proibição de retaliação; despedimento relacionado pode ser nulo (mencionado)	Sanções criminais (prisão/multas) por assédio; além de consequências laborais (mencionado)	Alusão (vigilância), sem bloqueio	(Vermelho)
Dinamarca	Tomar medidas preventivas; Cumprir o dever de cuidado; responder às queixas com medidas proporcionadas	Interno + tribunais laborais (e civis/criminais, conforme o caso)	Sem sanções por apresentar queixa; inclui salvaguardas para denunciantes (mencionado)	Indemnizações e sanções criminais em certos casos	Não indicado	(Verde)
Itália	Proteger a integridade física e moral; Integrar violência/ assédio na avaliação de riscos; Aplicar medidas preventivas e corretivas	Principalmente através dos tribunais + apoio do Conselheiro da Igualdade	Proteção judicial (mencionada) e facilidades probatórias em certos casos	Reparação através de indemnizações (sem valores especificados)	Não indicado	(Vermelho)
Países Baixos	Tratar "pressão psicossocial" como risco; Estabelecer estrutura confidencial; preparar/ aplicar código de conduta (julho 2026) para comportamentos indesejados	Interno (confidencial) + Instituto para os Direitos Humanos (discriminação)	Proteção para denúncias de boa-fé (mencionada, sem detalhes)	Multas administrativas e possível responsabilidade civil por dever de cuidado	Referência via código, sem ciber	(Vermelho)
Portugal	Código de conduta (≥7 trabalhadores) e procedimento disciplinar em caso de suspeita; Integrar violência/ assédio na prevenção de riscos ocupacionais; Aplicar medidas preventivas e de controlo	Interno (disciplinar) + ACT/CITE	Escudo anti-retaliação para denunciantes/ testemunhas até 1 ano (conforme texto)	Sanções criminais por assédio sexual + sanções/ indenizações noutros casos (mencionado)	Explícito (teletrabalho/ digital)	(Vermelho)

País	Obrigações do empregador	Canal de queixas	Systema de proteção contra retaliação	Sanções	Dimensão digital	Perspetiva de terceiros (i)
Eslovénia	Prevenir e gerir riscos psicossociais; Estabelecer procedimentos de queixa; Proteger e apoiar vítimas; envolver representantes dos trabalhadores na prevenção	Interno + inspeção/ autoridades competentes	Nenhum artigo específico detalhado; proteções gerais descritas de forma ampla	Criminal: prisão ou multa (mencionado)	Não indicado	(Vermelho)
Espanha	Integrar prevenção na prevenção de riscos ocupacionais (psicossociais) e igualdade; Planos de igualdade (≥50 trabalhadores); Viabilizar canais/ procedimentos de queixa e investigação; Formação e medidas corretivas	Interno (protocolos) + altera de irregularidades (mencionado) + inspeção/ judicial/criminal	Referência a sistemas de denúncias e quadro sancionatório (sem detalhes)	Multas (administrativas) e sanções criminais em casos graves (mencionado)	Menção: ciberbullying emergente	(Vermelho)
Suécia	Dever de "agir" e OSH: procedimentos claros; Investigar e documentar incidentes; apoio rápido e medidas de prevenção.	Interno (procedimento definido) + Autoridade do Ambiente de Trabalho	Proteção contra retaliação dentro de "medidas ativas" (mencionado)	Sanções criminais para atos graves + obrigações OSH com efeitos punitivos (mencionado)	Não indicado	(Vermelho)

Verde: Sim
Amarelo: Parcialmente
Vermelho: Não

3.5 Síntese Comparativa dos Quadros Regulamentares

Este documento sintetiza como os quadros internacionais, europeus e nacionais abordam a violência e o assédio de género no trabalho, com particular atenção ao setor da saúde. Compara os enfoques legais e institucionais de nove países europeus com base numa revisão realizada em outubro de 2025.

Quadro de referência comum

A Convenção 190 da OIT promove locais de trabalho livres de violência e assédio, integrando a prevenção nos sistemas ocupacionais por meio da participação, da formação, de mecanismos de reparação e de supervisão. Ao nível europeu, a Diretiva 89/391/CEE fornece a base para a abordagem da violência e do assédio no âmbito da prevenção de riscos ocupacionais. A Convenção de Istambul alarga igualmente a proteção contra a violência, incluindo o assédio sexual.

Dois enfoques regulatórios que moldam a legislação nacional

Identificam-se dois enfoques principais: um centrado em SS, que integra a violência e o assédio na gestão de riscos ocupacionais, especialmente os psicossociais, por meio de avaliações, planos de ação e medidas preventivas; e outro centrado na igualdade, que enquadra o assédio, particularmente o assédio sexual, como discriminação, enfatizando a proteção de direitos e mecanismos de reparação. Cada enfoque apresenta limitações quando aplicado isoladamente: o primeiro pode negligenciar as dinâmicas de género e de poder, enquanto o segundo pode ser menos operativo na prevenção quotidiana se não estiver ligado à gestão de riscos ocupacionais.

Núcleo comparável de obrigações e mecanismos

Apesar das diferenças nacionais, emergem vários elementos comuns: 1) proibição de assédio e violência ligada à dignidade, igualdade ou riscos psicossociais; 2) deveres do empregador de prevenir e responder com diligência, incluindo investigação e medidas corretivas; 3) mecanismos internos, como protocolos, códigos de conduta, canais de denúncia, apoio às vítimas e, por vezes, mediação ou comités; 4) proteção contra retaliação para vítimas, denunciantes e testemunhas; e 5) múltiplas vias de execução, incluindo sanções administrativas, laborais, civis e, por vezes, criminais, juntamente com acesso a mecanismos de reparação.

Digitalização e IA: cobertura parcial e desafios de integração

O assédio digital e os riscos relacionados com o teletrabalho estão a aumentar com a digitalização, mas a regulamentação geralmente estende os quadros existentes em vez de criar normas específicas. Instrumentos relevantes incluem o Digital Services Act (DSA) 2022/2065 sobre conteúdos ilegais, o RGPD 2016/679 sobre dados pessoais e sensíveis e o AI Act 2024/1689, que introduz controlos de risco e de viés para sistemas de alto risco. No entanto, permanecem lacunas, especialmente no que respeita à integração da avaliação de impacto de género.

Implicações para o setor da saúde e conclusão

Nos contextos de cuidados de saúde, o documento destaca o valor de abordagens preventivas, como a avaliação de riscos, o planeamento, a formação, a documentação, o apoio e as medidas corretivas para reduzir a violência e o assédio. Ao mesmo tempo, os quadros de igualdade e direitos continuam essenciais para permitir a denúncia e garantir mecanismos de reparação, especialmente onde há subnotificação. O enfoque recomendado combina mecanismos de segurança e saúde ocupacional para prevenção com quadros de igualdade e não discriminação, garantindo proteção, antirretaliação e acesso à reparação, em conformidade com os padrões internacionais e europeus.



BRAVE-WOW

BUILDING RESPECTFUL AND VIOLENCE-FREE GENDER-INCLUSIVE ENVIRONMENTS IN THE WORLD OF WORK

Apêndice 1

Funded by the European Union

Funded by the European Union under grant agreement No. 101195252. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

INTRODUÇÃO E ÂMBITO DOS MÓDULOS

Os quatro módulos incluídos neste anexo baseiam-se em estruturas e ferramentas conceptuais desenvolvidas por organizações internacionais de referência, como a Organização Mundial de Saúde (OMS), a ONU Mulheres, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e o Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE), para a prevenção e resposta à violência de género e ao assédio sexual em contextos de trabalho, com especial atenção aos contextos organizacionais e profissionais nos setores da saúde e dos cuidados sociais.

A estrutura modular responde à necessidade de abordar este fenómeno de forma abrangente, progressiva e coerente, superando abordagens fragmentadas ou exclusivamente normativas. Os módulos estão organizados segundo uma lógica que parte da compreensão do problema para a transformação das práticas e culturas organizacionais, integrando dimensões individuais, relacionais e institucionais. Esta abordagem reconhece que a violência e o assédio não são acontecimentos isolados nem atribuíveis unicamente a comportamentos individuais, mas antes fenómenos estruturais ligados às desigualdades de género, às relações de poder, às normas sociais e às dinâmicas organizacionais que podem contribuir para a sua normalização ou invisibilização.

Neste sentido, os módulos combinam evidências científicas, normas internacionais, aprendizagem baseada em casos e ferramentas práticas, com o objetivo de facilitar tanto a reflexão crítica como a aplicação operacional no local de trabalho. A progressão entre módulos permite, em primeiro lugar, a identificação e a desnormalização de comportamentos violentos e de assédio; em segundo lugar, o desenvolvimento de critérios para a deteção e a resposta adequada; e, por fim, a promoção de mudanças sustentáveis nas políticas, práticas e culturas organizacionais, avançando para ambientes de trabalho seguros, respeitosos e sensíveis às questões de género.

Do ponto de vista metodológico, as atividades incluídas em cada módulo não replicam um manual único na íntegra, mas constituem adaptações pedagógicas baseadas em metodologias de formação amplamente utilizadas e documentadas pelas organizações internacionais referidas. Em particular, baseiam-se em manuais de formação, currículos oficiais e programas de capacitação que empregam sistematicamente a análise de casos reais ou plausíveis, a classificação de comportamentos, exercícios de posicionamento em relação a crenças normalizadas e a reflexão coletiva orientada como ferramentas para a sensibilização, a identificação precoce de riscos e a mudança cultural dentro das organizações.

Para garantir a rastreabilidade e a coerência metodológica, cada atividade de formação é acompanhada de referências bibliográficas específicas que documentam a utilização deste tipo de dinâmica em contextos reais de formação, como por exemplo, manuais de formação da OIT, currículos da OMS para profissionais de saúde, materiais de aprendizagem baseados em casos da ONU Mulheres e programas de formação implementados nos sistemas de saúde europeus. Estas referências não são apresentadas meramente como quadros conceptuais, mas como fontes metodológicas que apoiam a conceção e a orientação das atividades propostas.

O principal objetivo deste anexo é apoiar processos de formação e iniciativas de melhoria institucional que contribuam para a prevenção da violência de género e do assédio sexual, assegurando uma resposta centrada na pessoa e reforçando a responsabilidade coletiva das organizações na criação de

ambientes de trabalho livres de violência. Os módulos são concebidos como recursos complementares e adaptáveis que podem ser utilizados de forma flexível de acordo com as necessidades de formação, o nível de responsabilidade do público-alvo e o contexto organizacional em que são implementados.



Módulo 1. Compreender a violência e o assédio baseados no género no setor da saúde

1. Abertura e Enquadramento

Este módulo fornece a base conceptual e de sensibilização necessária para que os profissionais de saúde reconheçam, nomeiem e compreendam a violência e o assédio de género no local de trabalho (VABG_LT). O seu objetivo é promover uma perspetiva crítica sobre comportamentos que são muitas vezes normalizados, minimizados ou confundidos com stresse relacionado com o trabalho ou conflitos do quotidiano.

O objetivo do módulo não é apontar ou culpar indivíduos, mas sim fornecer ferramentas partilhadas para a identificação de problemas, identificar situações de risco, compreender o seu impacto nos indivíduos e na organização e estabelecer as bases para uma prevenção eficaz.

Parte-se do princípio de que muitas pessoas acreditam ser capazes de identificar estas situações, mas as evidências mostram que existem zonas cinzentas, especialmente em contextos muito hierárquicos e feminizados, como o da saúde. Este módulo ajuda a desvendar essas complexidades. Este módulo demonstra que existem zonas cinzentas, especialmente em contextos altamente hierárquicos e feminizados, como o da saúde. Ajuda a desvendar essas complexidades.

2. Conteúdo principal

2.1 O que é a violência de género no trabalho?

A violência de género no local de trabalho abrange qualquer conduta, ação ou omissão baseada no género, que causa danos físicos, psicológicos, sexuais ou económicos a uma pessoa.

No contexto da saúde, pode ser exercido a partir de múltiplas posições:
- Funcionários/as hierarquicamente superiores.
- Colegas.
- Pessoal subordinado
- Doentes ou familiares.
- Terceiros externos.
- Equipas de trabalho.
- Dinâmicas organizacionais ou culturas institucionais.

Manifestações do dia-a-dia:
- Comentários sobre o corpo, a roupa ou a vida íntima de alguém.
- Piadas de cariz sexual ou humilhante.
- Comentários sobre a maternidade, paternidade ou responsabilidades de cuidado.
- Invisibilização sistemática de uma profissional do sexo feminino.
- Penalização pelo exercício de direitos relacionados com o cuidado.
- Assédio verbal ou sexual por parte dos doentes.
- Controlo excessivo do tempo ou da atividade.
- Ridicularizar competências profissionais.

2.2 Tipos de Violência e Assédio

- **Violência psicológica:** humilhação, gritos, infantilização, isolamento, manipulação emocional.
- **Assédio sexual:** solicitações sexuais, condutas indesejadas, olhar fixo persistente, chantagem sexual.
- **Assédio baseado no género:** comportamentos que degradam ou limitam as oportunidades com base no género ou tendo por base conceitos que não se encaixam em papéis tradicionais.
- **Violência física ou ameaças:** mais frequente nas interações com os doentes, mas também presente entre profissionais.
- **Violência digital:** mensagens inapropriadas, rumores, divulgação de informação sem

2.3 Mitos comuns e por que são perigosos

- "Se não houve contacto físico, não é violência."
  Falso. A violência psicológica é igualmente prejudicial e é reconhecida por lei.
- "Se não houve intenção de ofender, não é assédio."
  Falso. O que interessa é o impacto.
- "São coisas normais no trabalho."
  Falso. A normalização impede a prevenção.
- "Se não tivessem reportado, não poderia ter sido tão grave assim."
  Falso. O silêncio é frequentemente associado ao medo ou à desconfiança.

2.4 Os fatores de risco específicos para o Setor da Saúde

- Hierarquias rígidas e verticais
- Cargas de trabalho intensas e elevados níveis de stress.
- Feminização do setor, especialmente em áreas relacionadas com o cuidado.
- Exposição constante a doentes e familiares
- Formação prévia limitada na identificação da violência de género

2.5 Sinais de alerta

Na pessoa afetada:

- Alterações de humor
- Isolamento ou afastamento
- Evitar determinadas pessoas ou espaços
- Queda no desempenho
- Sintomas psicossomáticos

No/a agressor/a:

- Controlo excessivo
- Comentários sexuais ou depreciativos repetidos
- Explosões desproporcionais de raiva
- Manipulação do ambiente

No local de trabalho:

- Rumores persistentes
- Desigualdades inquestionáveis
- Normalização de piadas invasivas
- Medo de expressar discordância

2.6 Impacto da violência e do assédio

- **Sobre as vítimas:** ansiedade, depressão, perturbações do sono, deterioração profissional.
- **Sobre a organização:** perda de talento, conflitos crónicos, custos económicos.
- **Sobre o atendimento ao doente:** redução da qualidade do serviço, erros, deterioração do trabalho em equipa.

3. Proposta de atividades

As atividades do Módulo 1 são descritas abaixo seguindo uma estrutura homogénea, concebida para utilização direta na sebenta e pelos dinamizadores.

Atividade 1. Termómetro da normalização

Descrição:

Atividade participativa concebida para explorar como os membros da equipa interpretam os comportamentos quotidianos e normalizados no local de trabalho. Esta atividade torna visível a diversidade de perceções dentro do grupo, identifica áreas de ambiguidade e abre um diálogo seguro sobre as crenças que sustentam a tolerância a comportamentos inadequados.

Objetivos:

- Identificar crenças e atitudes normalizadas no local de trabalho.
- Compreender o papel da normalização em tornar a violência invisível.
- Promover o pensamento crítico coletivo.

Públicos-alvo:

- Membros da equipa
- Chefias intermédias
- Gestores/as de topo
- Recursos humanos, sindicatos

Duração: 10 - 12 minutos

Materiais:

- Lista de declarações a ler em voz alta.
- Espaço físico que permite aos participantes movimentarem-se.

Processo:

1. O/a dinamizador/a apresenta afirmações relacionadas com situações comuns no local de trabalho.
2. Os/as participantes posicionam-se ao longo de uma escala: Concordo / Não tenho a certeza / Discordo.
3. É iniciada uma breve discussão sobre os motivos que fundamentam cada posição.

Exemplos práticos:

- "É só uma brincadeira, não é preciso exagerar."
- "Se isto não foi explícito, não é assédio."
- "Estagiários/as e internos/as enfrentam sempre dificuldades no início."
- "Os doentes idosos são assim, é preciso compreendê-los."
- "Tenho a certeza de que não houve qualquer intenção."
- "É melhor não dizer nada para evitar problemas."
- "Isto acontece em todos os hospitais."
- "Se não denunciaram, não deve ter sido assim tão grave."

Encerramento:

Mensagens-chave: O que é normalizado torna-se invisível; identificá-lo é o primeiro passo para o prevenir.

Referências de uso (guias/manuais/kits de ferramentas):

- Nações Unidas Mulheres (ONU Mulheres) - 2019: O que será necessário? Promover a mudança cultural para acabar com o assédio sexual.
- Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE) - in: Violência baseada no género: Compreender e combater a normalização.
- Organização Mundial de Saúde - 2022: Criar ambientes de trabalho de saúde respeitosos e sensíveis às questões de género – Kit de ferramentas.



Atividade 2. Mapeando Situações Reais

Descrição:

A atividade centrou-se na análise coletiva de situações reais ou plausíveis que ilustram a dinâmica de conflitos, assédio e violência de género em ambientes de cuidados de saúde. Utilizando cartões anonimizados, os/as participantes trabalharam em pequenos grupos para classificar cada situação e identificar os elementos-chave que as diferenciavam dos conflitos comuns no local de trabalho, dos comportamentos de risco e das manifestações explícitas de violência de

Objetivos:

- Diferenciar entre conflito e violência de género contra as mulheres. Identificar sinais precoces de violência e assédio com base no género.
- Incentivar a reflexão coletiva sem exigir a divulgação de experiências pessoais.

Públicos-alvo:

- Membros da equipa
- Chefias intermédias
- Gestores/as de topo
- Recursos humanos, sindicatos

Duração: 15 minutos

Materiais:

- Cartões com situações reais anonimizadas.
- Quadro ou flipchart (opcional).

Processo:

1. O/a dinamizador/a distribui ou desenha os cartões.
2. Em subgrupos, cada situação é classificada como conflito, assédio, violência ou "não pode ser determinada".
3. Sessão plenária de feedback com discussão guiada, focada nos sinais de alerta, impacto e normalização.

Exemplos práticos:

- Um médico/a comenta repetidamente o corpo de um/a residente à frente de outros profissionais.
- A capacidade de uma enfermeira para assumir responsabilidades é posta em causa "porque é mãe".
- Um médico/a veterano envia mensagens noturnas a um/a residente com comentários pessoais e não profissionais.
- Um/a doente faz repetidas insinuações sexuais durante o tratamento de uma ferida, apesar de o/a enfermeiro/a lhe ter pedido para parar.
- Uma profissional é sistematicamente ignorada nas reuniões, enquanto as suas ideias são posteriormente repetidas pelos colegas do sexo masculino.
- Comentários como "as mulheres são muito emotivas para este departamento".
- Um/a residente passa a ter piores turnos após rejeitar um convite pessoal de um/a superior.
- Piadas sexuais repetidas sobre a forma de vestir de um colaborador.
- Um/a gestor/a descredibiliza publicamente um/a profissional com comentários sexistas ("isso está para além da sua capacidade").

- Um/a funcionário/a evita determinados espaços porque convive com um/a colega que o/a deixa desconfortável.

Encerramento:

Reflexão conjunta sobre a forma como determinados comportamentos passam despercebidos e as consequências da falta de intervenção atempada.

Referências de uso (guias/manuais/kits de ferramentas):

- Organizaçao Internacional de Trabalho (OIT) - 2024: Como prevenir e enfrentar a violência e o assédio no trabalho: Curso de formação para empresas – Manual de formação.
- OIT & Organização Mundial de saúde (OMS) - 2021: Orientações-quadro para abordar a violência no local de trabalho no setor da saúde.
- OIT - 2022: Violência e assédio no trabalho: um guia prático para empregadores.



Atividade 3. Sinais Verdes, Amarelos e Vermelhos

Descrição:

Atividade baseada no modelo do "semáforo de risco", muito utilizado na formação sobre prevenção da violência de género contra as mulheres. O objetivo é fornecer uma estrutura clara para classificar os comportamentos de acordo com o seu nível de segurança, alerta ou risco, facilitando a tomada de decisões e o reconhecimento precoce de comportamentos problemáticos.

Objetivos:

- Fornecer uma estrutura simples para avaliar comportamentos.
- Treinar a deteção de riscos antes que se agravem.
- Promover respostas preventivas e adequadas

Públicos-alvo:

- Membros da equipa
- Chefias intermédias
- Gestores/as de topo

Duração: 10 - 15 minutos

Materiais:

- Tabela de semáforos (verde, amarelo, vermelho) impressa ou projetada.
- Lista de comportamentos a analisar.

Processo:

1. O/a dinamizador/a explica o significado de cada cor.
2. São apresentados comportamentos específicos e o grupo classifica-os em cada categoria.
3. Discussão guiada sobre as causas de um comportamento para identificar o estado de alerta para o de risco.

Exemplos práticos:

- Feedback profissional respeitoso → 🟢
- Comentários sobre aspeto físico → 🟡
- Piadas sexuais recorrentes → 🔴
- Mensagens pessoais de cariz íntimo enviadas fora do horário de trabalho → 🟡
- Chantagem implícita relacionada com turnos ou avaliações → 🔴
- Correção privada e profissional → 🟢
- Comentários sobre a maternidade, considerando-a uma limitação profissional → 🔴
- Olhares fixos e persistentes comentários ambíguos → 🟡
- Toques "acidental" recorrentes → 🔴
- Uso de linguagem respeitosa e inclusiva → 🟢

Encerramento:

Reflexão final sobre quais as ações preventivas que podem ser ativadas em cada nível.

Referências de uso (guias/manuais/kits de ferramentas):

- Serviço Nacional de Saúde - Educação para a Escócia - 2025: Guia sobre assédio sexual – Indicadores e estrutura de tomada de decisão.
- Organização Internacional do Trabalho (OIT) - 2022: Violência e assédio no trabalho: um

guia prático para empregadores.
- OMS & Organização Panamericana de Saúde (OPS) - 2014: Violência baseada no género em ambientes de saúde – Ferramentas de identificação.

Atividade 4. Análise de estudo de caso

Descrição:

Exercício de análise coletiva baseado num caso breve e realista que ilustra uma situação de assédio ou violência de género no trabalho. Através da leitura guiada e do trabalho em pequenos grupos, os/as participantes exploram como a situação se desenrola, incluindo o alerta precoce. Os sinais emergem, revelando o papel que a dinâmica de poder desempenha e os impactos que surgem para a pessoa afetada, para a equipa e para a organização.

Objetivos:

- Compreender o impacto da violência de género nos indivíduos e nas equipas.
- Identificar fatores de poder e de risco.
- Promover a empatia e a responsabilidade coletiva.

Públicos-alvo:

- Chefias intermédias
- Gestores/as de topo
- Recursos humanos, sindicatos

Duração: 10 minutos

Materiais:

- Texto a ler ou a projetar.
- Questões orientadoras.

Processo:

1. O/a facilitador/a lê o caso.
2. Trabalho em pequenos grupos respondendo a questões orientadoras.
3. A sessão plenária de feedback foca-se nos impactos e nas possíveis ações.

Exemplos práticos:

- Um/a jovem enfermeiro/a começa a evitar determinados turnos por causa de um/a colega que o/a deixa desconfortável.
- Um/a residente cuja avaliação muda após rejeitar uma relação pessoal.
- Um/a profissional foi isolada após denunciar comentários de cariz sexual.
- Um/a supervisor/a que infantiliza sistematicamente um/a trabalhador/a.
- Um/a doente que sexualiza repetidamente um/a enfermeiro/a em particular.
- Um/a profissional que somatiza a ansiedade após meses de comentários sexistas.
- Uma equipa que permanece em silêncio perante uma situação conhecida.
- Um/a trabalhador/a que solicita transferência sem explicar os motivos.
- Um/a profissional que reduz a participação em reuniões.
- Um caso em que a violência não é formalmente denunciada, mas é partilhada informalmente.

Encerramento:

Mensagem final sobre a importância de reconhecer os primeiros sinais de alerta e agir coletivamente.

Referências de uso (guias/manuais/kits de ferramentas):

- Organização Mundial da Saúde (OMS) - 2021: Cuidar de mulheres vítimas de violência: Um currículo da OMS para a formação de profissionais de saúde.
- ONU Mulheres - 2023: Fortalecer a cooperação: Aprendizagem entre pares para prevenir e eliminar o assédio sexual.
- NHS Employers – n.a.: Apoio a colegas afetados por má conduta sexual – Formação e kit de ferramentas.



4. Transferir para a Prática

Este módulo destaca que a violência e o assédio baseados no género não são acontecimentos excecionais, mas sim fenómenos que podem enraizar-se no quotidiano das equipas quando determinados comportamentos são normalizados.

Ao longo do módulo foram abordados os seguintes temas:
- Conceitos-chave para distinguir conflito, assédio e violência.
- Tipos e manifestações específicas no contexto da saúde.
- Fatores de risco estruturais sinais de alerta precoce.
- Impactos na saúde, no clima organizacional e na qualidade dos cuidados.

Questões para reflexão individual ou em grupo:
- Quais dos comportamentos discutidos observei serem normalizados no meu local de trabalho?
- Quais são os sinais de alerta que considero mais difíceis de identificar?
- De que forma as hierarquias e a carga de trabalho influenciam estas situações?
- Quais as consequências de não intervir a tempo?
- O que poderia fazer, dentro da minha função, em resposta a um sinal precoce de assédio ou violência?

5. Encerramento e Avaliação

Para finalizar o módulo, propõe-se incluir:
- Um breve espaço final para reunir impressões gerais, sem obrigação de falar.
- A divulgação de um questionário de avaliação anónimo, preferencialmente através de código QR, para avaliar:
  - Compreensão do conteúdo
  - Utilidade percebida
  - Adequação das atividades
  - Sensação de segurança durante a sessão

Os/as participantes são recordados/as de que o objetivo do módulo é **fortalecer a capacidade coletiva para deteção e prevenção** e que os recursos institucionais e os canais de comunicação estão disponíveis caso necessitem de apoio.

Módulo 2. Deteção precoce, sinais de alerta e barreiras à notificação

1. Abertura e Enquadramento

Este módulo visa reforçar a capacidade dos profissionais de saúde para detetar situações de violência de género num estágio inicial e compreender as verdadeiras barreiras que dificultam a denúncia.

Baseia-se na premissa de que a violência de género raramente surge de repente ou como um acontecimento isolado. Geralmente manifesta-se através de sinais subtis, progressivos e normalizados que podem passar despercebidos sem uma perspetiva especializada. A deteção precoce é uma ferramenta fundamental para a prevenção.

O módulo não exige conhecimentos prévios ou experiências pessoais e é ministrado a partir de uma abordagem não incriminatória, contextual e coletiva.

2. Conteúdo principal

2.1. Que sinais existem de violência baseada no género?

Os primeiros sinais de alerta são comportamentos, atitudes ou mudanças que podem indicar a ocorrência de uma situação de violência baseada no género (VBG), mesmo que não exista ainda uma agressão explícita ou uma queixa formal.

Estes sinais podem aparecer em:
- A pessoa afetada
- A pessoa que exerce violência
- A equipa de trabalho
- A cultura organizacional

Muitas vezes, estes problemas são minimizados ou interpretados como “normais”, o que atrasa a intervenção.

2.2. Sinais iniciais na pessoa afetada

As vítimas raramente começam por denunciar. Frequentemente, o desconforto é expresso em primeiro lugar através do comportamento.

Alguns sinais comuns incluem:
- Evitar determinados indivíduos, turnos ou espaços.
- Participação reduzida em reuniões
- Nervosismo, hipervigilância ou desconforto persistente, alterações de humor, choro fácil
- Fadiga extrema, aumento de erros, isolamento durante as pausas ou espaços informais.

Estes sinais, por si só, não confirmam uma situação de violência, mas constituem alertas.

2.3. Sinais de alerta precoce no/a agressor/a

Em muitos casos, a violência de género manifesta-se através de padrões de comportamento repetidos, especialmente em contextos hierárquicos.

Os sinais comuns incluem:
- Comentários sexistas ou de cariz sexual apresentados como piadas
- Controlo excessivo sobre o trabalho ou o tempo de uma pessoa.
- Críticas em público repetidas
- Uso intimidatório da hierarquia
- Insinuações pessoais ou sexuais
- Proximidade física ou contacto indesejado

2.4. Sinais de alerta precoce na equipa

A violência de género é também sustentada por dinâmicas coletivas.

Indicadores frequentes incluem:
- Frases como “sempre foi assim aqui”
- Gargalhada ou silêncio em resposta a comentários humilhantes.
- Rumores persistentes Polarização da equipa
- Elevada rotatividade ou rápido esgotamento profissional entre novos/as colaboradores/as

2.5. Sinais de alerta precoce na Organização

- Protocolos de assédio desconhecidos ou inacessíveis
- Falta de formação relacionada com questões de género
- Normalização do grito ou tratamento degradante
- Ausência de consequências para comportamentos inadequados
- Altos níveis de tensão estrutural

2.6. Barreiras à denúncia

Não denunciar não é falta de coragem, mas sim o resultado de um determinado contexto.

As barreiras comuns incluem:
- **Pessoal:** medo de represálias, vergonha, culpa, dúvida sobre a interpretação de alguém.
- **Relacionado com o trabalho:** dependência hierárquica, insegurança no trabalho, medo de prejudicar a carreira.
- **Organizacional:** processos confusos, falta de apoio, experiências negativas anteriores.

- **Cultural:** normalização, minimização, expectativa de tolerância.

3. Proposta de atividades

As atividades que se seguem foram concebidas para trabalhar de forma prática na deteção precoce da violência de género e na compreensão das barreiras à denúncia, numa perspetiva segura e participativa.

Atividade 1: Os sinais precoces - Semáforo

Descrição:

Atividade interativa que treina a capacidade de identificar sinais precoces de violência de género no contexto da saúde através de um sistema visual intuitivo baseado na cor (verde, amarelo, vermelho). Este recurso metodológico, amplamente utilizado em programas de prevenção da violência e do assédio, ajuda os/as profissionais a distinguir entre comportamentos seguros, comportamentos que geram preocupação e situações de alto risco que requerem intervenção imediata.

Objetivos:

- Identificar sinais precoces de violência de género no local de trabalho na área da saúde.
- Diferenciar entre comportamentos seguros, comportamentos de alerta e comportamentos de alto risco.
- Cultivar uma perspetiva preventiva.

Públicos-alvo:

- Membros da equipa
- Chefias intermédias
- Gestores/as de topo

Duração: 10 - 12 minutos

Materiais:

- Folha ou cartaz com três colunas: verde, amarela e vermelha.

Processo:

1. O/a dinamizador/a lê breves descrições de situações.
2. O grupo decide qual a cor a atribuir a cada situação.
3. 3. Os participantes justificam as suas escolhas.

Exemplos práticos:

- Um/a residente evita trabalhar com um/a médico/a sénior específico.
- Comentários repetidos sobre a aparência física de um/a profissional.
- Correção profissional respeitosa em privado.
- Mensagens pessoais enviadas fora do horário de trabalho com um tom ambíguo.
- Insinuações sexuais apresentadas “sob a forma de piada”.
- Utilização de linguagem inclusiva e respeitadora.
- Controlo excessivo dos turnos por um superior/a.

- Contacto físico indesejado.
- Críticas públicas repetidas dirigidas a mulheres jovens.
- Feedback técnico sem referências pessoais.

Encerramento:

Reflexão sobre a importância de agir perante sinais amarelos antes que se tornem vermelhos.

Referências de uso (guias/manuais/kits de ferramentas):

- OIT - 2021: Violência e assédio no mundo do trabalho: Um guia sobre a Convenção nº 190 e a Recomendação nº 206.
- EIGE – n.a.: Violência de género no trabalho: Instrumentos práticos para a avaliação de riscos.
- OMS & OPS - 2014: Violência de género em ambientes de saúde – Ferramentas de identificação



Atividade 2. Os motivos da falta de notificação

Descrição:

Atividade reflexiva concebida para evidenciar, de forma segura e não explícita, as múltiplas barreiras que dificultam a denúncia de situações de violência ou assédio de género no contexto da saúde. Através de um formato anónimo, os/as participantes expressam quais os fatores, medos, dúvidas ou experiências imaginadas que os impediriam de denunciar, caso se encontrassem numa situação semelhante.

Objetivos:

- Os participantes escrevem anonimamente o que os impediria de fazer uma denúncia.
- As respostas são lidas em voz alta coletivamente e discutidas.

Públicos-alvo:

- Membros da equipa
- Chefias intermédias
- Gestores/as de topo
- Recursos humanos, sindicatos

Duração: 12 - 15 minutos

Materiais:

- Folhas de papel anónimas e uma caixa.

Processo:

1. Os/as participantes escrevem anonimamente o que os impediria de fazer uma denúncia.
2. As respostas são lidas em voz alta e coletivamente e discutidas.

Exemplos práticos:

- Medo de represálias.
- Vergonha.
- A crença de que não se será acreditado.
- Dependência hierárquica.
- Insegurança no emprego.
- Normalização do tratamento recebido.
- Falta de informação sobre os protocolos.
- Medo de prejudicar a equipa.
- Experiências negativas anteriores.
- Sentimento de culpa ou dúvida em relação à própria perceção.

Encerramento:

Mensagem-chave: As barreiras são compreensíveis e devem ser abordadas a nível organizacional.

Referências de uso (guias/manuais/kits de ferramentas):

- OMS - 2021: Cuidar de mulheres vítimas de violência: Um currículo da OMS para a formação de profissionais de saúde.
- ONU Mulheres - 2019: O que será necessário? Promover a mudança cultural para acabar com o assédio sexual.
- ONU Mulheres - 2023: Ambientes de trabalho seguros e livres de assédio sexual.

Atividade 3.O que aconteceria se...?

Descrição:

Exercício de reflexão guiada no qual é apresentado um cenário ilustrativo de um sinal de alerta de risco preco cemente. O grupo é convidado a analisar o que pode estar a acontecer, que indicadores devem ser observados e quais as opções de resposta seriam seguras e adequadas, considerando diferentes papéis (colega, testemunha, supervisor, pessoa afetada).

Objetivos:

- Praticar a identificação de sinais de alerta precoce.
- Explorar as possíveis intervenções a partir de diferentes papéis.

Públicos-alvo:

- Membros da equipa
- Chefias intermédias

Duração: 10 minutos

Materiais:

- Breve guião por escrito.

Processo:

1. Um caso é apresentado de forma breve.
2. Os sinais de alerta e os riscos são analisados.
3. São discutidas as possíveis respostas.

Exemplos práticos:

- Um/a residente que começa a evitar determinados turnos.
- Um/a profissional que deixa de falar em reuniões.
- Um/a enfermeiro/a que muda rotinas internas para evitar alguém.
- Um/a supervisor que infantiliza um/a trabalhador/a.
- Um/a paciente que sexualiza consistentemente o/a mesmo/a profissional.
- Mensagens pessoais recorrentes.
- Avaliações com viés de género.
- Isolamento progressivo.
- Rumores persistentes.
- Silêncio da equipa.

Encerramento:

Recorde-se: a intervenção precoce protege tanto os indivíduos como as equipas.

Referências de uso (guias/manuais/kits de ferramentas):

- OIT - 2024: Como prevenir e combater a violência e o assédio no trabalho: Um curso de formação para empresas – Manual de formação.
- EIGE – n.a.: Materiais de formação sobre violência de género.

Atividade 4. Desconstruindo o normalizado

Descrição:

Análise crítica focada em frases, práticas ou comentários comuns dentro das equipas de saúde que foram historicamente normalizadas, mas ocultam dinâmicas de desigualdade, violência simbólica ou tolerância ao assédio. Funcionam como mecanismos culturais que silenciam as vítimas, legitimam comportamentos nocivos ou protegem os agressores.

Objetivos:

- Identificar mecanismos de normalização.
- Promover alternativas respeitosas.

Públicos-alvo:

- Membros da equipa
- Chefias intermédias
- Gestores/as de topo
- Recursos humanos, sindicatos

Duração: 10 minutos

Materiais:

- Lista de frases.

Processo:

1. As frases e situações comuns são lidas em voz alta.
2. É realizada uma análise crítica de cada uma delas.

Exemplos práticos:

- "Aqui sempre se falou assim."
- "É só o sentido de humor dele/a."
- "Os/as recém-chegados/as têm de aguentar."
- "Isso não foi nada de especial."
- "Tenho a certeza de que não houve qualquer intenção."
- "Sempre foi assim."
- "Não me interprete mal."
- "Isso acontece em todo o lado."
- "É melhor não se envolver."
- "É só a personalidade dele/a."

Encerramento:

Reflexão sobre o poder da cultura do local de trabalho para prevenir ou perpetuar a violência

Referências de uso (guias/manuais/kits de ferramentas):

- ONU Mulheres - 2026: Um guia baseado em evidências para medir o assédio sexual.
- ONU Mulheres - 2019: O que será necessário? Promover a mudança cultural para acabar com o assédio e a violência sexual.
- OMS – n.a.: Integrar a perspetiva de género nos programas e ações da OMS

4. Transferir para a Prática

Este módulo aborda a forma de detetar sinais precoces de violência de género e a compreensão das barreiras que dificultam a denúncia.

Questões para reflexão:

- Quais são os sinais de alerta mais difíceis de eu reconhecer?
- Que comportamentos se tornaram normais no meu ambiente?
- Quais são as barreiras à comunicação que identifico na minha organização?
- O que posso fazer, dentro da minha função, quando me deparo com um sinal de alerta precoce?

5. Encerramento e Avaliação

- Último espaço para reunir impressões.
- Inquérito de avaliação anónima através de código QR.
- Lembrete sobre os canais e recursos disponíveis.

O módulo reforça a ideia de que a **prevenção começa com sensibilização e ação precoce.**



Módulo 3. Como agir: ferramentas para vítimas, testemunhas e responsáveis

1. Abertura e Enquadramento

Este módulo tem como objetivo fornecer aos profissionais de saúde ferramentas práticas e seguras para agir em situações de violência de género e assédio no local de trabalho, a partir de três perspetivas principais: a pessoa afetada, as testemunhas e os responsáveis.

O módulo assenta numa ideia central: intervir não significa expor-se, mas sim escolher a opção mais adequada e segura de acordo com o papel de cada um e o contexto. A ação precoce e coletiva é uma das principais estratégias de prevenção.

É ministrado a partir de uma abordagem não acusatória, baseada no impacto, na segurança e na responsabilidade partilhada, e orientada para a prática diária.

2. Conteúdo principal

2.1. Como agir se eu for a pessoa afetada

A violência de género no trabalho pode gerar paralisia, medo ou confusão. Agir não significa fazer tudo de uma vez, mas sim dar prioridade à segurança e ao bem-estar.

Conteúdo abordado:
- Identificação de comportamentos repetidos ou invasivos
- Estabelecer limites quando for seguro fazê-lo.
- Importância de documentar incidentes
- Procurar apoio informal e formal
- Utilizar os canais e protocolos
- Agir em situações de risco iminente

2.2. Como agir se for testemunha

As testemunhas desempenham um papel fundamental na prevenção da violência de género.

O modelo 4D apresenta-se como uma ferramenta simples:
- **Direto:** intervenha verbalmente se for seguro fazê-lo
- **Distrair:** mudar o foco da situação
- **Delegar:** procure o apoio de alguém com autoridade
- **Documento:** registe o sucedido de forma segura

A ideia de que **não intervir também tem consequências é reforçada.**

2.3. Como agir se for um/a supervisor/a ou um/a gestor/a de nível médio

Os indivíduos com responsabilidade têm uma obrigação ética e legal.

Conteúdo principal:
- Escuta ativa sem julgamento
- Evitando questões que culpabilizam a vítima
- Medidas de proteção imediatas
- Ativação do protocolo
- Comunicação clara e documentada
- Acompanhamento da situação

3. Proposta de atividades

As atividades deste módulo foram concebidas para simular a tomada de decisões na vida real, praticar conversas difíceis e desenvolver respostas coletivas à violência de género.

Atividade 1. Escolher a melhor resposta

Descrição:

Atividade de análise de decisão concebida para que os participantes explorem diferentes formas de agir em resposta a um caso de violência ou assédio baseado no género, avaliando criticamente as opções, os riscos e os níveis de proteção.
Partindo de uma breve narrativa inspirada em situações comuns -como insinuações repetidas por parte de um/a superior, chantagem relacionada com turnos de trabalho, mensagens pessoais com um tom íntimo ou contacto físico indesejado - são apresentadas várias linhas de ação. Estas opções incluem respostas diretas, indiretas, formais, informais, coletivas ou individuais.

Objetivos:

- Analisar diferentes formas de responder à mesma situação.
- Avaliar os riscos e os níveis de proteção.
- Identificar opções realistas de acordo com o contexto.

Públicos-alvo:

- Membros da equipa
- Chefias intermédias

Duração: 15 - 20 minutos

Materiais:

- Caso escrito ou projetado.
- Opções de resposta.

Processo:

1. Apresenta-se um caso e várias linhas de ação possíveis.
2. O grupo discute as vantagens, os riscos e os efeitos de cada opção proposta.

Exemplos práticos:

- Comentários de cariz sexual apresentados como piadas dirigidas a um/a residente.
- Insinuações recorrentes de um/a superior.
- Contacto físico indesejado.
- Mensagens pessoais fora do horário de trabalho.
- Avaliações condicionadas após a rejeição.
- Silêncio da equipa perante uma situação conhecida.
- Intervenção direta de um/a colega.
- Comunicação subsequente com um supervisor.

Encerramento:

Reflexão sobre quais as opções que melhor protegem a pessoa afetada.

Referências de uso (guias/manuais/kits de ferramentas):

- OIT - 2024: Como prevenir e combater a violência e o assédio no trabalho: Um curso de formação para empresas – Manual de formação.
- OIT - 2022: Violência e assédio no trabalho: um guia prático para empregadores.
- ONU Mulheres - 2023: Ambientes de trabalho seguros e livres de assédio sexual.



Atividade 2. Dramatização Guiada: Conversa Difícil

Descrição:

Exercício prático desenvolvido para treinar as competências essenciais de comunicação para responder adequadamente quando uma pessoa revela, direta ou indiretamente, uma situação de assédio sexual, violência de género ou desconforto persistente envolvendo um colega, superior hierárquico, paciente ou familiar.

Objetivos:

- Praticar a escuta ativa e oferecer o apoio adequado.
- Identificar respostas que criam segurança.
- Evitar culpabilização da vítima ou frases minimizadoras.

Públicos-alvo:

- Membros da equipa
- Chefias intermédias
- Gestores/as de topo
- Recursos humanos, sindicatos

Duração: 20 - 25 minutos

Materiais:

- Guiões básicos.

Processo:

Trabalho em pares

1. Apresenta-se um caso ou situação sobre a qual ocorre uma conversa.
2. Usando um guião orientador, os participantes praticam respostas adequadas à situação.

Exemplos práticos:

- Divulgação de comentários sexuais.
- Persistente desconforto com um/a colega.
- Medo de denunciar.
- Dependência hierárquica.
- Resposta empática adequada.
- A minimização da resposta deve ser evitada.
- Validação emocional.
- Oferta de acompanhamento.
- Informação sobre os recursos disponíveis.
- Encerramento seguro da conversa.

Encerramento:

Identificação coletiva de frases que ajudam e frases que causam danos.

Referências de uso (guias/manuais/kits de ferramentas):

- OMS - 2021: Cuidar de mulheres vítimas de violência: Um currículo da OMS para a formação de profissionais de saúde.
- OMS & Federação Europeia dos Hospitais (HOPE) - na: Orientações para o atendimento médico-legal às vítimas de violência sexual.
- Empregadores do NHS – n.a.: Apoio a colegas afetados por má conduta sexual – Kit de ferramentas e recursos de formação.

Atividade 3. Projetando Soluções: Intervenção em equipa

Descrição:

Atividade colaborativa com o objetivo de transformar princípios éticos e preventivos em ações concretas que possam ser implementadas de forma realista. Os/as participantes trabalham em subgrupos organizados por papéis (pessoa afetada, testemunha, responsável), de modo a que cada equipa analise quais as ações que correspondem à sua posição numa situação de violência ou assédio e quais devem ser evitadas para não causar mais danos.

Objetivos:

- Clarificar responsabilidades.
- Promover a responsabilidade partilhada.
- Traduzir princípios em ação.

Públicos-alvo:

- Chefias intermédias
- Gestores/as de topo
- Recursos humanos, sindicatos

Duração: 15 minutos

Materiais:

- Ficha de exercícios baseadas em funções.

Processo:

1. Trabalho em pequeno grupos.
2. Apresenta-se uma situação.
3. Os subgrupos identificam os seguintes papéis: vítima, testemunha, pessoa responsável.

Exemplos práticos:

- O que a vítima pode fazer.
- O que a vítima não deve fazer.
- O que uma testemunha pode fazer.
- O que uma testemunha não deve fazer.
- O que deve fazer uma pessoa responsável.
- O que uma pessoa responsável não deve fazer.
- Ações imediatas.
- Ações de médio prazo.
- Comunicação segura.
- Acompanhamento.

Encerramento:

Discussão plenária e consenso sobre as boas práticas.

Referências de uso (guias/manuais/kits de ferramentas):

- EIGE – n.a: Violência de género no trabalho: Kit de ferramentas e recursos de resposta organizacional.
- Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA) - in: Gestão de riscos psicossociais – Ferramentas práticas e abordagens participativas.
- OIT – n.a: Prevenção e combate à violência e ao assédio através de mudanças organizacionais.

4. Transferir para a Prática

Este módulo abordou ferramentas concretas para agir em situações de violência de género a partir de diferentes perspetivas.

Questões para reflexão:
- Que ações estão ao meu alcance dentro da minha função?
- Que receios surgem ao intervir?
- De que tipo de apoio necessito da organização?
- Que comportamentos não devem mais ser normalizados?

5. Encerramento e Avaliação

- Último espaço para reunir impressões.
- Inquérito de avaliação anónima via código QR.
- Lembrete sobre os recursos, protocolos e mecanismos de apoio disponíveis.

O módulo reforça a ideia de que **agir coletivamente e em segurança é fundamental para desativar as práticas de discriminação por violência com base no género no local de trabalho.**



Módulo 4. O que fazer: ferramentas para vítimas, testemunhas e responsáveis

1. Abertura e Enquadramento

Este módulo visa reforçar a capacidade das organizações de saúde para prevenir, detetar e responder adequadamente à violência e ao assédio com base no género, através de protocolos claros e eficazes, guiões internos e uma cultura organizacional protetora.

O módulo parte do pressuposto de que a violência de género no trabalho não é apenas uma questão individual, mas um fenómeno profundamente moldado pelo funcionamento das instituições: as mensagens que transmitem, as práticas que toleram e a forma como reagem quando surge uma situação de risco.

2. Conteúdo-chave

2.1. A importância dos protocolos no combate à violência de género

Os protocolos internos não existem apenas para cumprir os regulamentos, mas sim para garantir a segurança, clareza e confiança. Quando os protocolos são desconhecidos, pouco claros ou não são implementados, as pessoas não denunciam e a violência torna-se crónica.

Um protocolo eficaz deve garantir:
- Clareza e acessibilidade
- Confidencialidade e proteção
- Sem revitimização
- Prazos razoáveis
- Neutralidade e imparcialidade
- Consequências claras
- Acompanhamento e suporte

2.2. Elementos mínimos de um protocolo interno

Qualquer protocolo que aborde a violência de género e o assédio deve incluir:
- Definições claras
- Âmbito de aplicação (funcionários, residentes, estudantes, doentes)
- Canais de comunicação formais e informais
- Medidas de proteção imediatas
- Procedimentos de investigação
- Medidas disciplinares ou corretivas
- Acompanhamento e suporte
- Coordenação com recursos externos

2.3. Como agir se for um/a supervisor/a ou gestor/a intermédio

Os indivíduos com responsabilidade têm uma obrigação ética e legal

Conteúdo principal:
- Escuta ativa sem julgamento
- Evitar questões que culpabilizam a vítima
- Medidas de proteção imediatas
- Ativação do protocolo
- Comunicação clara e documentada
- Acompanhamento da situação

2.4. Funções e Responsabilidades

- **Alta administração:** garante recursos, apoio institucional e tolerância zero.
- **Recursos humanos, igualdade e prevenção dos riscos profissionais:** ativar o protocolo, prestar apoio e coordenar.
- **Gestão intermédia:** detetar, intervir e evitar minimizar as situações.
- **Equipas:** estão cientes do protocolo e não normalizam comportamentos inadequados.

2.5. Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode tanto proteger como perpetuar a violência.

Indicadores de risco:
- Piadas sexistas normalizadas
- Medo de se manifestar
- Falta de consequências
- Estilos de liderança autoritários

Indicadores de proteção:
- Liderança respeitosa
- Canais conhecidos para reportar
- Formação regular
- Respostas claras e atempadas
- Aprendizagem organizacional

3. Propostas de atividades

Ferramentas Organizacionais: Protocolos, guiões internos e cultura institucional.

Atividade 1. Conhecemos o nosso protocolo

Descrição:

Atividade de diagnóstico destinada a avaliar o nível real de conhecimento que os profissionais de saúde possuem sobre o protocolo interno de prevenção e resposta à violência e ao assédio baseados no género.
Através de questões-chave dirigidas ao grupo, abordando aspetos como a existência de protocolos, sua acessibilidade, funcionamento, confidencialidade ou os papéis envolvidos, são identificadas lacunas, pressupostos incorretos e perceções sobre a eficácia do sistema institucional.

Objetivos:

- Identificar lacunas de informação.
- Detetar suposições incorretas.
- Reforçar a acessibilidade do protocolo.

Públicos-alvo:

- Membros da equipa
- Chefias intermédias
- Gestores/as de topo

Duração: 15 - 20 minutos

Materiais:

- Uma cópia do protocolo do centro (se existir).

Processo:

1. As perguntas-chave são colocadas a todo o grupo.
2. Os/as participantes respondem individualmente.
3. Discussão plenária sobre as respostas.

Exemplos práticos:

- Existe algum protocolo ?
- Onde posso encontrá-lo?
- Quem é o primeiro ponto de contacto?
- É confidencial?
- O que acontece depois de ser feita uma denúncia?
- Existem horários definidos?
- Quem acompanha a pessoa afetada?
- Que medidas de proteção existem?
- O acompanhamento foi realizado?
- Todos os colaboradores estão cientes disso?

Encerramento:

Reflexão sobre a discrepância entre o protocolo escrito e o protocolo em prática.

Referências de uso (guias/manuais/kits de ferramentas):

- OIT - 2021: Violência e assédio no mundo do trabalho: Um guia sobre a Convenção nº 190 e a Recomendação nº 206.
- EIGE – n.a.: Violência de género no trabalho: Políticas e ferramentas organizacionais

Atividade 2. Mapeando o roteiro de reposta

Descrição:

Atividade prática concebida para ajudar os/as participantes a compreender, visualizar e reconstruir coletivamente os passos a seguir na deteção e reporte de situações de assédio ou violência de género. Com base num breve relato de caso, as equipas representam num flipchart ou frame o guião interno ideal, desde a deteção ou divulgação inicial até ao encerramento e acompanhamento.

Objetivos:

- Esclarecer responsabilidades.
- Identificar possíveis obstáculos.
- Melhorar a perceção de segurança.

Públicos-alvo:

- Membros da equipa
- Chefias intermédias
- Gestores/as de topo

Duração: 20 - 25 minutos

Materiais:

- Pasta executiva.
- Papel ou quadro para flipchart.

Processo:

1. O caso foi distribuído e analisado.
2. Os/as participantes traçam o caminho da ação, seguindo um esboço orientador.
3. O percurso projetado é partilhado com o todo o grupo.

Exemplos práticos:

- Divulgação de comentários sexuais.
- Desconforto persistente com um/a colega.
- Medo de denunciar.
- Dependência hierárquica.
- Resposta empática adequada.
- A minimização da resposta deve ser evitada.
- Validação emocional.
- Oferta de acompanhamento.
- Informação sobre os recursos disponíveis.
- Encerramento seguro da conversa.

Encerramento:

Identificação coletiva de frases que ajudam e frases que causam danos.

Referências de uso (guias/manuais/kits de ferramentas):

- MS - 2021: Cuidar de mulheres vítimas de violência: Um currículo da OMS para a formação de profissionais de saúde.
- OMS & HOPE - na: Orientações para o atendimento médico-legal às vítimas de violência sexual.
- Empregadores do NHS - na: Apoio a colegas afetados por má conduta sexual – Kit de ferramentas e recursos de formação.

Atividade 3: Riscos culturais ocultos

Descrição:

Atividade de análise crítica destinada a identificar práticas culturais, normas implícitas e mensagens informais que sustentam ou ocultam dinâmicas de violência e assédio de género dentro da organização, mesmo quando existem protocolos formais adequados.
Através da análise de frases e expressões comuns utilizadas em ambientes de saúde, como "vamos evitar alaridos", "é melhor discutir isto em privado", "ele/a é conflituoso/a" ou "sempre foi assim por aqui", o grupo explora como as culturas de silêncio, evitação de conflitos, normalização de atitudes sexistas e o medo de expor problemas podem criar um ambiente institucional permissivo.

Objetivos:

- Identificar mecanismos de normalização.
- Análisar mensagens implícitas.
- Promover a mudança cultural.

Públicos-alvo:

- Membros da equipa
- Chefias intermédias
- Gestores/as de topo
- Recursos humanos, sindicatos

Duração: 15 minutos

Materiais:

- Lista de frases comuns.

Processo:

1. Cada frase é apresentada.
2. Os/as participantes analisam em grupo o impacto organizacional de cada um.
3. As análises são partilhadas e os pontos principais são identificados.

Exemplos práticos:

- "É melhor discutir isso em privado."
- "Não vamos criar alarido."
- "Ele/a é conflituosa."
- "Não vale a pena noticiar."
- "Aqui sempre foi assim."
- "Isso não foi nada de especial."
- "Ele/a simplesmente tem mau temperamento."
- "É uma questão pessoal."
- "Não vamos criar problemas."
- "Isso resolver-se-á sozinho."

Encerramento:

Reflexão sobre quem a cultura organizacional protege.

Referências de uso (guias/manuais/kits de ferramentas):

- ONU Mulheres - 2019: O que será necessário? Promover a mudança cultural para acabar com o assédio sexual.
- EIGE – n.a. Cultural organizacional e violência baseada no género
- EIGE – n.a. : Cultura organizacional e violência de género.

Atividade 4. Do protocolo à mudança

Descrição:

Atividade destinada a transformar os protocolos e as orientações institucionais em ações concretas, realistas e mensuráveis, que possam ser implementadas a curto e médio prazo na organização de saúde. O grupo trabalha em subequipas, preferencialmente com a participação de diferentes níveis hierárquicos, para identificar boas práticas, áreas de melhoria, obstáculos e oportunidades que possam fortalecer a prevenção, melhorar a acessibilidade do protocolo e reforçar a cultura de proteção da organização.

Objetivos:

- Identificar boas práticas.
- Identificar as áreas que necessitam de melhorias.
- Comprometer-se com ações realistas.

Públicos-alvo:

- Membros da equipa
- Chefias intermédias
- Gestores/as de topo
- Recursos humanos, sindicatos

Duração: 15 minutos

Materiais:

- Ficha de exercícios.

Processo:

Os/as participantes trabalham em grupos com funções mistas.

1. São apresentados diferentes casos.
2. As possíveis ações são discutidas.
3. As ações são partilhadas com todo o grupo e as principais ações são propostas coletivamente.

Exemplos práticos:

- Ações de formação específicas.
- Divulgação do protocolo.
- Esclarecimento de funções.
- Revisão dos canais de comunicação.
- Designação de pessoas de referência.
- Melhoria dos mecanismos de acompanhamento.
- Comunicação interna clara.
- Avaliação periódica.
- Fortalecimento do compromisso da liderança.
- Aprendizagem organizacional.

Encerramento:

Compromisso coletivo com a mudança.

Referências de uso (guias/manuais/kits de ferramentas):

- EU-OSHA - na: Gestão de riscos psicossociais: Ferramentas práticas e abordagens participativas
- OIT - na: Prevenção e combate à violência e ao assédio através de mudanças organizacionais.

4. Transferir para a Prática

Este módulo ajuda a fazer a ligação entre protocolos, processos internos e cultura organizacional com a prevenção real para a violência de género.

Questões para reflexão:
- Conheço realmente o protocolo da minha organização?
- Que etapas geram maior incerteza?
- Que mensagens culturais estão a ser transmitidas dentro da organização?
- Que ações concretas posso promover a partir da minha função?

5. Encerramento e Avaliação

- É disponibilizado um espaço final para que as impressões gerais sejam reunidas.
- É partilhado um questionário de avaliação anónimo, de preferência através de um código QR.
- É fornecido um lembrete do compromisso institucional da organização.

O módulo reforça a ideia de que **a prevenção da violência de género é uma responsabilidade partilhada por toda a organização.**



BRAVE-WOW

BUILDING RESPECTFUL AND VIOLENCE-FREE GENDER-INCLUSIVE ENVIRONMENTS IN THE WORLD OF WORK

Funded by the European Union

Funded by the European Union under grant agreement No. 101195252. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

BRAVE-WOW

BUILDING RESPECTFUL AND VIOLENCE-FREE GENDER-INCLUSIVE ENVIRONMENTS IN THE WORLD OF WORK

Priročnik za organizacijo ozaveščevalnih seminarjev o nasilju in nadlegovanju na podlagi spola na delovnem mestu

Funded by the European Union

Funded by the European Union under grant agreement No. 101195252. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

SPLETNA STRAN PROJEKTA

bravewow.eu

Sofinancira
Evropska unija

Projekt financira Evropska unija v okviru sporazuma o dodelitvi sredstev št. 101195252. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev ter ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije. Niti Evropska unija niti organ, ki dodeljuje sredstva, ne odgovarjata zanje.

Copyright (c) 2026 BRAVE-WOW Consortium

Ta publikacija je objavljena pod Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 (CC BY-SA 4.0) mednarodno dovoljenje.

PARTNERJI

Projekt CERV BRAVE-WOW se je začel maja 2025 in bo trajal do konca oktobra 2027. V projektu sodelujejo partnerske organizacije iz štirih evropskih držav:

Portugalska

- Universidade de Coimbra (Koordinator)
- SHINE 2Europe
- Universidade de Évora
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

Španija

- Universitat de Barcelona
- Servicio de Salud del Principado de Asturias
- CTIC Centro Tecnológico
- Fundación para el Fomento en Asturias de la Investigación Científica y la Tecnología

Italija

- Istituto Superiore di Sanità
- Istituto Nazionale Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro
- Ente Educazione Assistenza

Slovenija

- Univerzitetni klinični center Maribor
- Ministrstvo za zdravje
- Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije - Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije

VSEBINA

1. SMERNICE ZA NAČRTOVANJE IN VODENJE SEMINARJEV IN USPOSABLJANJ O NASILJU IN NADLEGOVANJU NA PODLAGI SPOLA NA DELOVNEM MESTU 07

1.1 Namen in obseg 07
1.2 Metodološka izhodišča 07
1.3 Določanje ciljev 08
1.4 Segmentacija in prilagajanje slušateljem_icam 09
1.5 Oblika, trajanje in operativne zahteve 09
1.6 Priporočena struktura srečanj 10
1.7 Izobraževalne aktivnosti 10
1.8 Naslavljanje občutljivih tem 10
1.9 Etična vprašanja, soglasje in zasebnost 11
1.10 Evalvacija, dokumentiranje in nadaljnje dejavnosti 11
1.11 Vzorci dnevnih redov za seminarje (90/120/150 minut) 11

2. IZOBRAŽEVALNE AKTIVNOSTI, AKTIVNOSTI ZA OZAVEŠČANJE IN DRUGA GRADIVA, KI SE BODO RAZVILA V OKVIRU SEMINARJEV IN IZOBRAŽEVALNIH DOGODKOV O NASILJU NA PODLAGI SPOLA IN NADLEGOVANJU NA DELOVNEM MESTU 15

2.1 Namen in obseg 15
2.2 Priporočene aktivnosti za izvedbo srečanj 16
- Vedenjski semafor 17
- Vodena študija primerov 20
- Kaj (ne) rečemo 23
- Odzivanje po korakih 26
- V rešitve usmerjena igra vlog 28
- Razlogi za neprijavljanje nasilja 31
- Nevidna kulturna tveganja 34
- Proti normalizaciji nasilja 37

2.3 Balintov pristop 40
2.4 Dodatni materiali 43
- Izobraževalne smernice 44
- Praktične informacije in postopki 50

2.5 Platforma BRAVE-WOW 53

3. PRAKTIČNI VODNIK PO EVROPSKEM PRAVNEM OKVIRU NA PODROČJU NASILJA IN NADLEGOVANJA NA PODLAGI SPOLA: DIREKTIVE IN UREDBE EU TER NACIONALNA ZAKONODAJA 55

3.1 Namen in obseg 55
3.2 Mednarodne smernice in evropska zakonodaja 56
3.3 Evropska zakonodaja: primerjalni povzetek 58
3.4 Nacionalna zakonodaja in primerjalni povzetek 60
3.5 Primerjalni povzetek regulativnih okvirov 71



PRILOGA 1

Modul 1. Razumevanje nasilja in nadlegovanja na podlagi spola na delovnem mestu v zdravstvenih ustanovah **75**
1. Vsebinska izhodišča 75
2. Ključna vsebina 75
2.1. Kaj je NNPS-D? 75
2.2. Vrste nasilja in nadlegovanja 76
2.3. Pogosti miti in zakaj so nevarni 76
2.4. Dejavniki tveganja, specifični za zdravstveni sektor 76
2.5. Opozorilni znaki 76
2.6. Vpliv nasilja in nadlegovanja 77
3. Predlagane aktivnosti 77
Aktivnost 1. Termometer normalizacije nasilja 77
Aktivnost 2. Vodena analiza resničnih primerov 79
Aktivnost 3. Vedenjski semafor 81
Aktivnost 4. Vodena analiza primerov 82
4. Prenos v prakso 84
5. Zaključek in evalvacija 84

Modul 2. Zgodnje odkrivanje, opozorilni znaki in ovire pri prijavljanju **85**
1. Vsebinska izhodišča 85
2. Ključna vsebina 85
2.1. Kateri so zgodnji opozorilni znaki nasilja na podlagi spola? 85
2.2. Zgodnji znaki pri žrtvi 85
2.3. Zgodnji opozorilni znaki pri storilcu 86
2.4. Zgodnji opozorilni znaki pri storilcu 86
2.5. Zgodnji opozorilni znaki v organizaciji 86
2.6. Ovire pri poročanju 86
3. Predlagane dejavnosti 87
Aktivnost 1: Semafor opozorilnih znakov 87
Aktivnost 2. Razlogi za odsotnost prijavljanja nasilja 89
Aktivnost 3. Kaj bi se zgodilo, če...? 90
Aktivnost 4. Proti normalizaciji nasilja 91
4. Prenos v prakso 92
5. Zaključek in ocenjevanje 92

Modul 3. Kako ukrepati: Orodja za žrtve, priče in odgovorne osebe **93**
1. Vsebinska izhodišča 93
2. Ključna vsebina 93
2.1. Kako ravnati, če sem žrtev 93
2.2. Kako ravnati, če sem priča 93

2.3. Kako ravnati, če sem v vodstvenem položaju 94
3. Predlagane aktivnosti 94
Aktivnost 1. Izberi svojo pot 96
Aktivnost 2. Vodena igra vlog: Težek pogovor 97
Aktivnost 3. Oblikovanje rešitev: Timska intervencija 98
4. Prenos v prakso 98
5. Zaključek in ocenjevanje 98

Modul 4. Kaj storiti: orodja za žrtve, priče in nadrejene osebe ali vodstvo 99
1. Vsebinska izhodišča 99
2. Ključna vsebina 99
2.1. Pomen protokolov pri obravnavi nasilja na podlagi spola 99
2.2. Minimalni elementi notranjega protocola 99
2.3. Kako ravnati, če sem nadrejena oseba ali vodja 100
2.4. Vloge in odgovornosti 100
2.5. Organizacijska kultura 100
3. Predlagane aktivnosti 100
Aktivnost 1. Ali poznamo naš protokol? 101
Aktivnost 2. Izrisovanje notranje poti 102
Aktivnost 3: Skrita kulturna tveganja 103
Aktivnost 4. Od protokola do spremembe 104
4. Prenos v prakso 105
5. Zaključek in ocenjevanje 105

UVOD

Nasilje in nadlegovanje na podlagi spola na delovnem mestu (NNPS-D) sta velikokrat in pogosto neprepoznana pojava, ki neposredno vplivata na zdravje, dobro počutje in delovno uspešnost zaposlenih. Vzdušje v delovni skupini in kakovost storitev. V sektorjih, kot je zdravstvo, kjer se kopičijo visoki pritiski in izpostavljenost psihosocialnim tveganjem, je še posebej nujno, da se določijo jasna merila za prepoznavanje neprimernih ravnanj, preprečevanje tveganih situacij ter varno in usklajeno ukrepanje.

Priročnik vsebuje praktične predloge za načrtovanje, organizacijo in izvedbo seminarjev ter usposabljanj o NNPS-D, prilagojenih različnim poklicnim profilom in ravnem odgovornosti. Opisuje, kako opredeliti učne cilje, prilagoditi vsebino posamezni ciljni skupini ter oblikovati interaktivne delavnice, ki združujejo informacije, razmislek in usposabljanje za uporabo praktičnih veščin. Vodnik temelji na medsektorskih načelih: na pravicah in vidiku spola, vključevanju in intersekcionalnosti, smiselnem sodelovanju ter ustvarjanju varnega učnega okolja, ki preprečuje ponovno viktimizacijo in določa jasna osnovna pravila (spoštovanje, zaupnost in sodelovanje po lastni izbiri, z možnostjo pasivnega opazovanja brez aktivnega vključevanja).

Priročnik predlaga praktično usmerjene aktivnosti: analizo primerov, vaje o dobrih komunikacijskih praksah ob prijavi NNPS-D, pojasnitev poti in protokolov za prijavo ter kratke skupinske vaje za uskladitev meril, na podlagi katerih se določi, katera ravnanja predstavljajo NNPS-D in kateri opozorilni znaki morajo sprožiti odziv. Dokument predstavlja tudi mednarodni in evropski regulativni okvir ter pregleda nacionalne zakonodajne pristope, pri čemer poudarja obveznosti v zvezi s preprečevanjem, oceno tveganja za varnost in zdravje pri delu, zaščito pred povračilnimi ukrepi in novimi in nastajajočimi tveganji za varnost in zdravje pri delu, vključno z digitalnimi. V splošnem zagotavlja operativno podlago za okrepitev preprečevanja in izboljšanje zgodnjega odziva na NNPS-D ter spodbuja ustvarjanje varnejših delovnih mest z ničelno tolerance do NNPS-D.

Ta priročnik je bil razvit v okviru evropskega projekta BRAVE-WOW, ki ga financira evropski program Citizen's Equality, Rights and Values (CERV). Cilj projekta je izboljšati protokole za odkrivanje in obravnavanje primerov NNPS-D v zdravstvenem sistemu.



1. SMERNICE ZA NAČRTOVANJE IN VODENJE SEMINARJEV IN USPOSABLJANJ O NASILJU IN NADLEGOVANJU NA PODLAGI SPOLA NA DELOVNEM MESTU

1.1 Namen in obseg

Ta priročnik določa metodološki in operativni okvir za načrtovanje, izvajanje in ocenjevanje seminarjev ter izobraževalnih dejavnosti, osredotočenih na nasilje in nadlegovanje na podlagi spola na delovnem mestu (NNPS-D), s posebnim poudarkom na zdravstvenem sektorju. Njegov namen je zagotoviti skupni referenčni okvir, ki omogoča razvoj doslednih, kakovostnih, sodelovalnih in ponovljivih delavnic, prilagodljivih različnim nacionalnim, institucionalnim in strokovnim okoliščinam.

Pristopi, zapisani v priročniku so skladni z evropskimi in mednarodnimi standardi, ki priznavajo pravico vsakega posameznika do delovnega okolja brez nasilja in nadlegovanja, vključno z NNPS-D.[1] Poleg tega upošteva posebnosti zdravstvenega sektorja, za katerega je značilna visoka izpostavljenost psihosocialnim tveganjem in nasilju s strani sodelavcev_k, pacientov_k in tretjih oseb (svojci ali spremljevalci_ke pacientov, obiskovalci_ke in ostale osebe, ki niso zaposlene v zdravstveni organizaciji).[2]

Ključni poudarki ob zaključku načrtovanja seminarja/usposabljanja:

- kaj se bodo slušatelji_ce naučili (jasna opredelitev ciljev),
- kako se bodo slušatelji_ce učili (metodologija in aktivnosti),
- kako bomo vsebine aplicirali (postopki, viri in vloge),
- kako bo srečanje zabeleženo (dokumentacija in evalvacija).

1.2 Metodološka izhodišča

Vsako usposabljanje v okviru NNPS-D mora izpolnjevati najvišje etične in varnostne standarde. Zato priporočamo, da se pri izvajanju srečanj upoštevajo naslednja metodološka načela, ki predstavljajo temelj kakovosti usposabljanja:

- Pristop, ki temelji na spoštovanju pravičnosti in spolne identitete, v skladu z evropskim regulativnim okvirom o enakosti in nediskriminaciji.[3]
- Pristop, ki temelji na spoštovanju pravičnosti in spolne identitete, v skladu z evropskim regulativnim okvirom o enakosti in nediskriminaciji.[4]
- Spodbujanje aktivnega vključevanja slušateljev_ic preko uporabnih aktivnosti in strukturiranih prostorov za izmenjavo.
- Varen prostor, ki se izogiba dinamikam, ki bi lahko povzročile ponovno viktimizacijo ali nepotrebno izpostavljenost, v skladu z mednarodnimi priporočili za usposabljanje v občutljivih kontekstih .

Priporočilo ob začetku srečanja:
Na začetku srečanja vzpostavimo 3-4 enostavna pravila (npr. seganje v besedo, dvig rok, zaupnost) in pojasnimo postopke, vezane na postavljanje vprašanj, nestrinjanja in sodelovanje.

1.3 Določanje ciljev

Načrtovanje naj se začne z natančno opredelitvijo učnega cilja, ki bo služil kot vodilo celotnega srečanja: »Ob koncu delavnice bodo slušatelji_ce sposobni_e...«
Primeri ustreznih formulacij:

- „... prepoznati znake NNPS-D in ga razlikovati od konfliktov na delovnem mestu."
- „... poznati poti prijave in ukrepanja ob nasilju ter odgovornost različnih deležnikov in vodstva znotraj institucije pri preprečevanju in obravnavi nasilja."
- „... uporabiti ustrezne oblike obveščanja / komunikacije v instituciji po zaznavi nasilja."

Cilji morajo biti realistični glede na razpoložljivi čas in skladni s profilom ciljne skupine, ter evropskimi pristopi k praktičnemu usposabljanju na področju preprečevanja nasilja na delovnem mestu.[2]

Pogosta ovira:
Preširoko zastavljanje ciljev (npr. "ozaveščanje o NNPS-D") brez opredelitve vsebin in veščin, ki jih bodo slušatelji_ce ob koncu seminarja usvojili_e.



1.4 Segmentacija in prilagajanje slušateljem_icam

Dejavnosti so lahko namenjene različnim ciljnim skupinam, kot so zdravstveno osebje, vodstvo, kadrovske službe, sindikati ali organizacije civilne družbe. Ustrezna segmentacija ciljnih skupin poveča relevantnost in učinek srečanj. Priporočljivo je prilagoditi:

- zahtevnost vsebine - konceptualne in postopkovne - predznanju in potrebam,
- primere in študije primerov (specifične za sektor in kulturno okolje) ter
- pričakovane rezultate (ozaveščanje, praktične spretnosti, protokoli ali izboljšanje organizacijske kulture).

Prilagajanje ne sme ogrožati skladnosti vsebinskega okvira, predstavljenega v tem priročniku: prilagoditi je mogoče pristop, ne pa načel usposabljanj.[2]

Prilagajanje slušateljem_icam

- Zdravstveno osebje: opozorilni znaki, kolegialna podpora in dodatni viri opore.
- Vodje/kadrovska služba: zakonske obveznosti, preventiva na ravni organizacije in obravnava primerov.
- Zunanji deležniki: sodelovanje med institucijami, mehanizmi napotitve in primeri dobrih praks.

1.5 Oblika, trajanje in operativne zahteve

Skladno z določili priročnika lahko srečanja potekajo v živo, preko spleta ali v hibridni obliki.[6] V okviru tega poglavja vsebine izhajajo iz srečanj v živo, saj omogočajo interakcijo med slušatelji_cami in izkustveno učenje.

- **Srečanja v živo**: spodbujajo povezovanje skupine in praktično delo.
- **Spletna srečanja**: omogočajo največji doseg, vendar zahtevajo boljšo strukturiranost in koordiniranje.
- **Hibridna srečanja**: povečujejo vključenost, čeprav zahtevajo bolj zapleteno tehnično in metodološko zasnovo. Lahko privedejo do neenakomerne udeležbe med slušatelji_cami, prisotnimi v živo in preko spleta.

Priporočilo za srečanja v živo

V največji možni meri dajemo prednost izvedbi srečanj v živo.
Za spodbujanje aktivnega sodelovanja moramo spodbujati interakcijo slušateljev_ic in priskrbeti materiale (npr. natisnjeni primeri, kartice, delovni listi).

1.6 Priporočena struktura srečanj

Da zagotovimo ponotranjenje ciljev ter jasnost in napredek skozi celotno srečanje, priporočamo standardni potek, ki združuje informacije, vaje in razmislek:

- Uvod in opredelitev vsebinskega okvirja (5–10 % srečanja)
- Ključna vsebina (15–25 % srečanja)
- Izobraževalne aktivnosti (20–40 % srečanja)
- Prenos v prakso (10–15 % srečanja)
- Zaključek in evalvacija (5–10 % srečanja)

Opredeljena struktura sledi načelom evropskih modelov za oblikovanje participativnih seminarjev.

1.7 Izobraževalne aktivnosti

Izobraževalne aktivnosti predstavljajo pedagoško jedro seminarjev in usposabljanj o NNPS-D. Njihov namen je prenesti teoretične koncepte v praktične situacije, spodbuditi skupinsko razmišljanje in okrepiti sposobnost slušateljev_ic za ukrepanje v okviru njihovih poklicnih vlog.

Priporočljivo je, da izberemo aktivnosti z manjšo logistično zahtevnostjo in visoko pedagoško vrednostjo, ki jih je mogoče uporabiti v različnih institucionalnih okoljih. Vse dejavnosti morajo vključevati strukturirano zaključno razmišljanje (povzetek), z namenom utrjevanja znanja in olajšanja njegovega prenosa v prakso.[7]

V 2. poglavju tega dokumenta predstavljamo različne dejavnosti, primerne za izvedbo na usposabljanjih o NNPS-D. Izvajanje teh ali drugih dejavnosti mora temeljiti na opredelitvi ciljne skupine in zastavljenih ciljev usposabljanja (glej 3. poglavje tega dokumenta).

1.8 Naslavljanje občutljivih tem

Naslavljanje NNPS-D lahko sproži odpor, nesoglasja ali druge (neprijetne) čustvene odzive. Strokovni vodja usposabljanja mora te situacije predvideti in jih ustrezno obvladovati.
Priporočljivo je, da:

- usmerjamo vsebino k dejstvom, vplivom in odgovornostim;
- se izogibamo dinamiki, osredotočeni na osebna pričevanja;
- zagotovimo prostovoljno sodelovanje in spoštujemo pravico do pasivnega opazovanja;
- aktivno moderiramo, da preprečimo stigmatizacijo ali škodljiv diskurz.

Ta navodila so skladna z načeli, določenimi v evropskih sporazumih o nadlegovanju in nasilju na delovnem mestu.[7]

1.9 Etična vprašanja, soglasje in zasebnost

Pri obdelavi osebnih podatkov (prijavni in/ali evalvacijski obrazec, slike ali posnetki) moramo zagotoviti naslednje:

- jasne informacije o namenu in uporabi zbranih podatkov;
- soglasje, kadar je to potrebno;
- varno shranjevanje zbranih podatkov z omejenim dostopom;
- omejevanje obsega podatkov pri zbiranju.

Takšne prakse so v skladu z načeli Splošne uredbe o varstvu podatkov (GDPR)[8] in z operativnim pristopom projekta BRAVE-WOW.[6]

1.10 Evalvacija, dokumentiranje in nadaljnje dejavnosti

Priporočljivo je, da v srečanje vključimo kratek in sistematičen način evalvacije (obrazec ali QR-kodo), ki združuje:

- Likertovo lestvico za oceno ustreznosti/zadovoljstva udeležencev (1–5);
- eno do dve odprti vprašanji, osredotočeni na učne izide in prihodnje potrebe.

Ocenjevanje prispeva k nenehnemu izboljševanju, spremljanju rezultatov in odgovornosti pri projektih, ki se financirajo na evropski ravni.[9]

1.11 Vzorci dnevnih redov za seminarje (90 / 120 / 150 minut)

1.11.1 Možnost A — 90 minut (ozaveščanje + ena praktična aktivnost)

Cilj: vzpostavitev skupnega okvirja, pojasnitev opozorilnih znakov in okrepitev poti za poročanje.

Dnevni red (90 minut)

- Uvod in okvir (10 minut)
  - Cilji, dnevni red, osnovna pravila, obravnavanje vprašanj
- Ključni pojmi in opozorilni znaki (20 minut)
  - Operativne opredelitve, razlike v primerjavi z običajnimi konflikti na delovnem mestu, posledice
- Vaja 1: »Vedenjski semafor« (20 minut)
  - Kratki scenariji → razvrstitev v barvne kategorije
  - Povzetek: merila za odločanje in »siva cona«.
- Aktivnost 2: "Kaj storiti: vloge, odgovornosti in poti poročanja" (20 minut)
  - Osnovni koraki odziva, napotitev in razpoložljivi viri
- Vodeni dialog in vprašanja in odgovori (15 minut)
- Ovire, dileme in obstoječe prakse.
- Zaključek + hitra ocena (QR koda) (5 minut)

Priporočen časovni okvir:
Določimo glede na časovno razpoložljivost in vsebinske cilje.

- 90 minut: ozaveščanje in ena praktična aktivnost.
- 120 minut: primeri iz prakse + osnovne veščine.
- 150 minut: celostna delavnica + merljive posledice (mini akcijski načrt).

Minimalni materiali za srečanja:
Kartice/izročki z 8-10 scenarijev + barvne kartice / table za listanje (flipchart).

1.11.2 Možnost B — 120 minut (primeri iz prakse + osnovne veščine)

Cilj: ozaveščanje ter usposabljanje na področju analize primerov in veščin varne komunikacije.

Dnevni red (120 min)

- Uvod in okvir (10 minut)
- Skupni okvir: opredelitve, opozorilni znaki in posledice (20 minut)
- Aktivnost 1: "Vodena študija primerov (skupinsko delo)" (35 minut)
  - Skupinsko delo (4-6 članov_ic): (1) znaki/tveganja, (2) posledice, (3) odziv glede na vlogo.
  - Povzetek: 3 ključna spoznanja + 2 napaki, ki ki se jim moramo izogniti.
- Odmor (10 minut)
- Dejavnost 2: »Kaj (ne) rečemo? « (20 minut)
  - Varni odzivi + kratka vaja v parih.
- Dejavnost 3: "Protokoli, kanali poročanja in viri" (20 minut)
  - Kaj storiti, koga kontaktirati, minimalna dokumentacija in napotitev.
- Zaključek + evalvacija (QR koda) (5 minut)

Minimalni materiali za srečanja:
študija primera + seznam izjav, ki jih (ne) izrečemo + seznam za preverjanje odzivov

1.11.3 Možnost C — 150 minut (celostna delavnica + akcijski načrt)

Cilj: razviti praktične veščine in temelje za konkreten prenos pridobljenih znanj v prakso.

Dnevni red (150 minut)

- Uvod in okvir (10 minut)
- Skupni okvir + pogosti miti (25 minut)
- Aktivnost 1: "Vedenjski semafor" (20 minut)
  - Kratki scenariji → razvrstitev v zeleno/rumeno/rdeče.
  - Povzetek: pragovi odziva in skupna merila.
- Dejavnost 2: Vodena študija primera (skupine) (35 minut)
  - Skupinsko delo (4-6 članov_ic): (1) znaki/tveganja, (2) posledice, (3) odziv glede na vlogo.
  - Strukturirana povratna informacija.
- Odmor (10 minut)
- Dejavnost 3: Kratka igra vlog ali »kaj (ne) rečemo« (25 minut) v parih ali trojicah.
  - Povzetek: kaj je delovalo, česa se je treba izogibati, kako napotiti.
- Prenos v prakso: postopki in viri (15 minut)
  - Kanali poročanja, napotitev, minimalna dokumentacija, organizacijska preventiva.
- Mini akcijski načrt (konkretni rezultat) (5 minut)
  - Ena takojšnja izboljšava + ena izboljšava v 30 dneh.
- Zaključek + evalvacija (QR koda) (5 minut)

Minimalni materiali za srečanja: Kartice z barvami semaforja + študija primera + vodič za igro vlog + obrazec za mini akcijski načrt.



Viri

1. International Labour Organization. (2019). Violence and harassment convention, 2019 (No. 190).
2. European Agency for Safety and Health at Work. (n.d.). Occupational safety and health risks in the healthcare sector.
3. European Parliament & Council of the European Union. (2006). Directive 2006/54/EC.
4. European Institute for Gender Equality. (n.d.). Sexual harassment.
5. World Health Organization et al. (2002). Framework guidelines for addressing workplace violence in the health sector.
6. BRAVE-WOW Consortium. (2025). BRAVE-WOW International Event Guideline, unpublished internal document, SHINE 2Europe.
7. European Trade Union Confederation. (2007). Framework agreement on harassment and violence at work.
8. European Parliament & Council of the European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 (GDPR).
9. European Commission. (2007). Communication on the European framework agreement on harassment and violence at work.



2. IZOBRAŽEVALNE AKTIVNOSTI, AKTIVNOSTI ZA OZAVEŠČANJE IN DRUGA GRADIVA, RAZVITA V OKVIRU SEMINARJEV IN IZOBRAŽEVALNIH DOGODKOV O NASILJU IN NADLEGOVANJU NA PODLAGI SPOLA NA DELOVNEM MESTU

2.1 Namen in obseg

V tem poglavju so zbrane različne aktivnosti, dokumentacija, aktivnosti ozaveščanja in drugi materiali, ki so se razvili v okviru projekta BRAVE-WOW in so lahko vključeni v srečanja, načrtovana med izvajanjem projekta. Poglavje hkrati vključuje dejavnosti, gradivo za ozaveščanje in izobraževanje ter programe usposabljanja, ki so posebej zasnovani za različne scenarije in so za dolgoročno in širšo uporabo na voljo na preko platforme BRAVE-WOW (za več informacij glej poglavje 2.5).

Z namenom dolgoročne relevantnosti dokumenta je njegova vsebina razdeljena na štiri vsebinske sklope:

- **Prvi sklop:** Zbirka dejavnosti iz priročnikov, protokolov in seminarjev, ki se uporabljajo v podobnih izobraževalnih kontekstih in izhajajo iz institucij s priznanim znanstvenim ugledom, ter predloge, ki so jih razvili strokovnjaki in deležniki, vključeni v projekt BRAVE-WOW.
- **Drugi sklop:** V drugem poglavju je Balintova metoda opisana kot pristop k razumevanju odnosne dinamike, ki se pojavlja v zapletenih situacijah v poklicnem okolju. Ta pristop se ne osredotoča na reševanje konfliktov, temveč na razumevanje tega, kaj se dogaja med zaposlenimi, ki so vpleteni v različne situacije v svojih delovnih okoljih.
- **Tretji sklop:** Dopolnjuje dejavnosti, predstavljene v prvem poglavju, z nizom učnih gradiv, protokolov, programov usposabljanja in seminarjev, zbranih iz relevantnih virov, kot so združenja, nevladne organizacije, javne in zasebne institucije ter nacionalne vlade.
- **Četrti sklop:** Opisuje platformo BRAVE-WOW, v katero se bodo postopoma vključevali različni materiali. Platforma bo gostila ključne vire za usposabljanja v okviru projekta, vključno s konkretnimi aktivnostmi, besedili in predstavitvami, osredotočenimi na ključna vprašanja, obravnavana med usposabljanji.

Priloga k temu dokumentu opisuje razvoj štirih modulov, namenjenih obravnavi konkretnih tem, povezanih z nasiljem in nadlegovanjem na podlagi spola na delovnem mestu (NNPS-D), posebej prilagojenih zdravstvenemu sistemu.
Ti moduli zajemajo naslednja področja:

- **Modul 1:** Razumevanje NNPS-D v zdravstvenih ustanovah.
- **Modul 2:** Zgodnje odkrivanje, opozorilni znaki in ovire pri prijavljanju.
- **Modul 3:** Kako ravnati: orodja za žrtve, priče in odgovorno osebje.
- **Modul 4:** Protokoli, notranje poti in organizacijska kultura.

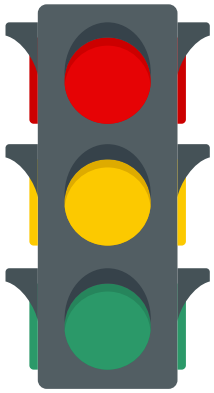
Prvi sklop

2.2 Priporočene aktivnosti za izvedbo srečanj



Vedenjski semafor

Opis



Kratka vaja (10–15 minut), v kateri slušatelji_ce poskušajo določiti skupna merila za ravnanja, povezana z NNPS-D, ter jih razvrstiti v zeleno (sprejemljivo), rumeno (siva cona/tveganje) ali rdečo (nesprejemljivo/nujno) kategorijo. Cilj ni »označevanje posameznikov_ic«, ampak prepoznavanje opozorilnih znakov, poimenovanje vedenj in odločitev o prvem varnem ukrepu (prekinitev, podpora, dokumentiranje in/ali eskalacija), preden se situacija poslabša ali postane kronična.

Cilji

- Prepoznati vedenja, opozorilne znake in dejavnike tveganja (hierarhija/moč, ponavljanje, vztrajnost, osamitev, zasebni kanali, maščevanje, stik brez soglasja itd.).
- Razlikovati med vplivom in kontekstom ter učinkom ali namenom („Zgolj šalil_a sem se.“).
- Opredeliti zgodnje odzive na NNPS-D glede na kategorizacijo:
  - Rumena: postaviti meje, preusmeriti pozornost, podpreti žrtev, dokumentirati znake/vzorce.
  - Rdeča: dati prednost varnosti, ustaviti nasilno komunikacijo. Aktivirati protokol/kanale za obveščanje in prijavo nasilja. Zabeležiti incident in zagotoviti podporo po incidentu.
- Aktivnost se naj zaključi z 2 dogovoroma: Kaj vedno storimo v rumenih in rdečih situacijah?

Upoštevajte, da se v celotnem dokumentu za usmerjanje odzivov uporablja sistem zelenih, rumenih in rdečih oznak:
Zelena: ukrepanje ni potrebno.
Rumena: postavite meje, preusmerite pozornost, nudite podporo in zabeležite dogodek.
Rdeča: poskrbite za varnost, ustavite situacijo, prijavite dogodek in zagotovite nadaljnjo podporo.

Ciljna publika

Zaposleni_e	Neposredno nadrejeni_e	Vodstvo ustanove	Kadrovska služba, sindikati

Trajanje

Standardna različica: 10–15 minut; po želji: 20–25 minut, če se doda krajša igra vlog.

Gradiva

- Srečanje v živo: zelene/rdeče kartice;
- Spletno srečanje: digitalno orodje za glasovanje.
- Flipchart ali tabla, seznam vedenj in 8–10 scenarijev.

Potek

1. Uvod (1–2 minuti)
   - Opredelimo namen, pravila in podamo opomnik glede poti/protokola za prijavo.
2. Glasovanje o scenarijih (8–10 minut):
   - vsak primer slušatelji_ce preberejo na glas,
   - slušatelji_ce glasujejo o »barvi« primera (zeleno/rdeče/rumeno).
   - Vodena razprava s tremi vprašanji:
     - Kateri opozorilni znak tu najbolj izstopa?
     - Kaj bi se lahko v situaciji stopnjevalo?
     - Kateri je minimalni ukrep danes in kdo ga naj izvede?
3. Zaključek (2–3 min):
   - slušatelji_ce se dogovorijo o dveh praktičnih pravilih (eno za rumene in eno za rdeče situacije) ter o kratki intervencijski frazi.

Praktični primeri

1) Posredovanje opazovalca, ki zaščiti in preusmeri (ZELENO)

- **Situacija:** V prisotnosti medicinske sestre nekdo izreče seksističen komentar, npr.: »Ženske so bolj ...«. Sodelavec posreduje: »Izogibajmo se stereotipom; osredotočimo se na klinična merila.«
- **Ključni opozorilni znaki:** Proaktivno vedenje, ki zmanjšuje sovražno klimo in spodbuja vključujoče delovne okolje z ničelno toleranco do spolnih stereotipov.
- **Minimalni ukrep:** Opredeliti posredovanje kot primer dobre prakse in okrepiti dogovor v timu (»Pri nas ne uporabljamo stereotipov.«).

2) Neprimerna osebna vprašanja (RDEČE)

- **Situacija:** Med odmorom sodelavec sprašuje: »Ali imaš partnerja_ko? Ali živiš sam_a?« in kljub izmikajočim odgovorom vztraja.
- **Ključni opozorilni znaki:** Poseg v zasebnost; tveganje se poveča ob vztrajanju ali hierarhičnem razmerju.
- **Minimalni ukrep:** Postaviti mejo in preusmeriti: »O tem raje ne bi govoril_a. Vrniva se k delu.«

3) Spolno obarvane »šale« v skupnem prostoru (RDEČE)

- **Situacija:** Med odmorom se pojavljajo spolne šale; specializant_ka ostane tiho zaradi strahu pred obsojanjem.
- **Ključni opozorilni znaki:** Seksualizacija okolja, socialni pritisk, potencialno sovražna klima.
- **Minimalni ukrep:** Kratko posredovanje opazovalca v stilu: »Tukaj ne govorimo spolnih šal«; preusmeritev teme.

4) Neenaka obravnava pri kliničnem odločanju (RDEČE)

- **Situacija:** Na kliničnih sestankih predstojnik večkrat prekinja zdravnice in iste predloge potrdi, ko jih predstavijo zdravniki.
- **Ključni opozorilni znaki:** Posredovanje opazovalca: »Prosim vas, da zdravnic ne prekinjate, ko govorijo. To se je sedaj že večkrat zgodilo. Vsa strokovna mnenja so v razpravi enakovredna, ne glede na to, kdo jih podaja. Želim slišati mnenje zdravnice, ki ste jo ravnokar prekinili."

5) Seksualni komentar + vztrajanje prek zasebnega kanala (RDEČE)

- **Situacija:** Zdravnik pred drugimi reče: »V tej halji izgledaš odlično,« nato pa specializantki izven delovnega časa pošlje sporočilo in predlaga srečanje. Specializantka reče »ne«, vendar se vztrajanje nadaljuje.
- **Ključni opozorilni znaki:** Moč/hierarhija, zasebni kanal, vztrajanje po postavljenih mejah, možna prisila.
- **Minimalni ukrep:** Priča ustrezno prepozna, da gre za škodljivo vedenje in ponudi podporo; žrtev shrani dokaze; po potrebi se aktivira varen kanal za prijavo.

6) Zasmehovanje ali izolacija po zahtevi, naj se vedenje preneha (RDEČE)

- **Situacija:** Strokovna delavka zahteva, naj se seksistični komentarji prenehajo; nato jo označijo kot »pretirano občutljivo« in jo izključujejo iz skupine ali razporedov za izobraževanje.
- **Ključni opozorilni znaki:** Socialna izolacija in povračilni ukrepi/maščevanje, strokovni in psihološki vpliv.
- **Minimalni ukrep:** Ustaviti govorice/etiketiranje, vodstveni ukrep, dokumentirati vzorec in aktivirati formalni postopek.

7) Quid pro quo: pogojevanje ocene z »zasebnim srečanjem« (RDEČE)

- **Situacija:** Mentorica specializantu reče: »Če želiš dobro oceno, veš... pojdiva na večerjo in se pogovoriva.«
- **Ključni opozorilni znaki:** Prisila, zloraba moči, pogojevanje.
- **Minimalni ukrep:** Aktivirati alternativni kanal za prijavo (zaradi konflikta interesov), zagotoviti zaščito pred povračilnimi ukrepi, dokumentirati incident.

8) Nezaželen fizični stik brez privolitve (RDEČE)

- **Situacija:** Pacient_ka se med pregledom neprimerno dotika in spolno namiguje v interakciji z medicinsko sestro/zdravstvenikom.
- **Ključni opozorilni znaki:** Odsotnost privolitve + fizični stik; takojšnje tveganje.
- **Minimalni ukrep:** Ustavitev nasilnega vedenja, umik na varno, poiskati podporo, zapis dogodka, aktiviranje protokola.

Primeri uporabe

- Secretariat of Labor and Employment Promotion. Mexico City(Mexico). n.d. Harassment and Sexual Harassment at Work Traffic Light System.
- International Labour Organization - ILO. Geneva (Switzerland). 2024. How to prevent and address violence and harassment at work: A training course for enterprise.
- National Health System - NHS. London (England). 2021. Violence prevention and reduction standard.

Vodena študija primerov

Opis



Aplikativna dejavnost, v kateri slušatelji_ce, razdeljeni_e v manjše skupine, analizirajo »realističen« primer NNPS-D v zdravstvenem okolju. Pri tem uporabljajo strukturirano zaporedje vprašanj za: (1) prepoznavanje opozorilnih znakov, (2) oceno vplivov,(3) odločanje o možnih odzivih glede na vlogo ter, (4) prepoznavanje ovir in načinov za njihovo premagovanje.

Cilji

- Okrepiti sposobnost analize pri odzivanju na situacije NNPS-D v zdravstvenem sektorju (vključno z nasiljem tretjih oseb, kjer je to relevantno).
- Usposobiti za odločanje glede na vlogo, z jasnim razmejevanjem odgovornosti in omejitev (priča, vodja, pooblaščene osebe, služba za varnost in zdravje pri delu, kadrovska služba ipd.).
- Vaditi odzive, usklajene s preventivnimi merili: vpliv in kontekst (ne le namen), minimalno potrebno dokumentiranje, aktivacija ustreznih poti ter zaščita pred povračilnimi ukrepi.
- Omogočiti prenos v prakso (kaj bi naredili že jutri v enoti/na izmeni) z zaključnim delom, ki vključuje konkretne dogovore.

Ciljna publika

Zaposleni_e	Neposredno nadrejeni_e	Vodstvo ustanove	Kadrovska služba, sindikati

Trajanje

20–30 minut (priporočeno); po želji: 35–40 minut, če se doda igra vlog ali analizirata 2 primera.

Gradiva

- List s primerom (1 stran) + predloga za analizo (1 stran).
- Tabla ali plakat za zbiranje zaključkov.
- V virtualni izvedbi: deljeni dokument in ločene sobe (breakout rooms).
- Če je na voljo: sklic na interni protokol ter kanale za prijavo in podporo.

Potek

1. Uvod (2–3 minute)
   - Namen in pravila (brez resničnih prepoznavnih primerov; spoštovanje; pravica, da slušatelj_ica ne sodeluje aktivno).
   - Opomnik o razpoložljivih kanalih in poudarek, da je cilj analize poiskati varne in realistične ukrepe.
2. Delo v skupinah (10–12 minut) (voden z uporabo predloge)
   - Opozorilni znaki: Kateri opozorilni znaki so prisotni? Hierarhija/moč? Vztrajanje? Izolacija?
   - Ponovitvena nevarnost? Povračilni ukrepi?
   - Vplivi na posameznika (psihološki vidik, varnost, kariera), na tim (klima, psihološka varnost), na storitev (kakovost, varnost pacientov).
   - Možnosti glede na vlogo:
     - priča/sodelavec_ka: kratka intervencija, spremstvo/podpora, dokumentiranje;
     - vodja: ustaviti vedenje, zaščititi, aktivirati postopek, izogniti se konfliktu interesov;
     - strokovni_a delavec_ka za varnost in zdravje pri delu: varen kanal, po potrebi začasni zaščitni ukrepi, spremljanje.
   - Ovire: strah pred povračilnimi ukrepi, normalizacija, hierarhija, pomanjkanje dokazov, »ne želim prijaviti«, pritisk zaradi obremenjenosti... Kako jih zmanjšati?
3. Poročanje (8–12 minut)
   - Vsaka skupina predstavi: 1 ključni opozorilni znak, 1 pomemben vpliv, 1 prednostno odločitev, 1 oviro in predlagano rešitev.
4. Operativni zaključek (2–3 minut)
   - Dogovor o: 2 konkretnih ukrepih (npr. »intervencijska fraza« + korak za dokumentiranje/napotitev) in 1 sistemski izboljšavi (npr. alternativni kanal za prijavo, opomnik o pravilih, prilagoditev prostorov/izmen).

Praktični primeri

Normalizirani spolni komentarji na delovnem mestu: Med odmori se pojavljajo spolne šale in komentarji o oblačilih specializantov. Ko nekdo prosi, naj se to preneha, je odziv: »Saj je bila samo šala.«

- **Točka odločitve:** Kdaj preidemo iz »neokusnih šal« v sovražno okolje? Kaj mora storiti vodja?

Izolacija, predstavljena kot »učna priložnost« v hierarhičnem odnosu: Nadrejeni_a večkrat predlaga: »Pojdi z mano gor pogledat X. « ali »Pojdiva v skladišče, samo midva.« brez konkretnega razloga, in vedno na samem

- **Točka odločitve:** Kako predlagati varno alternativo brez negativnih posledic za poklicni položaj?

Komentar o telesu + vztrajanje po zavrnitvi: Starejši_a zdravnik_ca reče: »V tej halji izgledaš odlično. « nato pa prek sporočil kljub zavrnitvi vztraja pri srečanju na samem.

- **Točka odločitve:** Kdaj pride do stopnjevanja? Kako zagotoviti zaščito pred povračilnimi ukrepi in uporabiti alternativni kanal za prijavo?

Zasmehovanje oziroma socialno povračilo po postavitvi mej: Po zahtevi, naj se seksistični komentarji prenehajo, je strokovni_a delavec_ka označen_a kot »pretirano občutljiv_a« in izključen_a iz razporedov za usposabljanje.

- **Točka odločitve:** Kako prepoznati povračilne ukrepe? Kateri zaščitni ukrepi in načini poprave so ustrezni?

Quid pro quo (pogojevanje ocene/kroženja): »Če želiš dobro oceno/kroženje, pojdiva na večerjo in se pogovoriva.«

- **Točka odločitve:** Kako zagotoviti varnost, izbrati ustrezne poti prijave brez konflikta interesov ter uvesti začasne zaščitne ukrepe?

Nasilje tretje osebe s spolno komponento: Pacient_ka izreče neprimeren spolni komentar in posega v osebni prostor; strokovna oseba se počuti ogroženo.

- **Točka odločitve:** Kako postaviti meje, zagotoviti takojšnjo podporo, dokumentirati dogodek in preprečiti ponovitve (npr. spremstvo, prilagoditev okolja)?

Nezaželen fizični stik brez privolitve med obravnavo: Pacient_ka se med pregledom dotika medicinsko sestro/zdravstvenika in interakciji daje spolno konotacijo (»Če se nasmehneš, bom bolj sodeloval_a«).

- **Točka odločitve:** Kako ustaviti vedenje, poiskati podporo, aktivirati protokol in zagotoviti nadaljnje ukrepe?

Govorice o »verodostojnosti« žrtve: Po neformalni prijavi začnejo krožiti govorice, da si je žrtev vse izmislila, sodelavci pa se je začnejo izogibati.

- **Točka odločitve:** Kako ustaviti govorice, ponovno vzpostaviti psihološko varnost in situacijo usmeriti v formalni postopek?



Primeri uporabe

- International Labour Organization - ILO. Geneva (Switzerland). 2024. How to prevent and address violence and harassment at work: A training course for enterprise.
- Global Labour Institute. Manchester (England) 2024. Taking action on violence and harassment against LGBYIQI+ workers &other vulnerable groups.
- ERGAFP - Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo - INSST. Madrid (Spain) 2006: Acoso psicológico en el trabajo (Psychological harrasment in the workplace).

Kaj (ne) rečemo

Opis



Praktična dejavnost, namenjena usposabljanju komunikacijskih veščin pri odzivanju na razkritja, prošnje za pomoč ali opozorilne znake NNPS-D. Slušatelji_ce prepoznajo pogoste odzive, ki lahko zmanjšujejo težo dogodka, krivijo, vzpostavljajo dvom ali ponovno viktimizirajo osebo, in jih preoblikujejo v kratka sporočila podpore, aktivnega poslušanja, potrditve in usmerjanja, prilagojena specifični vlogi (sodelavec, vodja, pooblaščena oseba, kadrovska služba/strokovni_a delavec_ka za varnost in zdravje pri delu, učitelj_ica ipd.).

Vaja krepi ključen standard: na osebo osredotočeno odzivanje, brez nepotrebnih vprašanj, obljub, ki jih ni mogoče izpolniti, ter brez kakršne koli oblike sodbe.

Cilji

- Razviti varne, empatične in ne-viktimizirajoče komunikacijske veščine pri odzivu na NNPS-D (vključno s spolnim nadlegovanjem).
- Zmanjšati visoko rizične odzive: minimizacija (»Verjetno ni tako hudo.«), dvom (»Ali si prepričan_a?«), krivljenje žrtve (»Kaj si storil_a?«; »Zakaj si to storil-a?«), normalizacija (»To so samo šale.«), ali pritisk da žrtev poda ali ne poda prijave.
- Vaditi sporočila, ki vključujejo:
  - 1) Potrditev in prepoznavo; 2) raziskovanje potreb in varnosti; 3) ponudba možnosti in
  - napotitev; 4) pojasnitev omejitev zaupnosti, kjer je primerno.
  - Uskladitev jezika tima za krepitev kulture spoštovanja, podpore in odgovornosti.

Ciljna publika

Zaposleni_e	Neposredno nadrejeni_e	Vodstvo ustanove	Kadrovska služba, sindikati

Trajanje

15–20 minut (standard); po želji: 25 minut, če se doda vajo v parih.

Gradiva

- Kartice ali drsnice z različnimi odzivi (10–12).
- Predloga za preoblikovanje (3 stolpci): Česa ne rečemo → Tveganje, ki se prepreči → Kaj reči.
- Seznam kanalov za podporo/prijavo (če so na voljo).
- V virtualni izvedbi: deljeni dokument + ločene sobe.

Potek

1. Uvod (2 minut)
   - Cilj in pravila (brez prepoznavnih resničnih primerov; spoštljiv jezik; pravica, da slušatelji_ca ne sodeluje).
2. Delo v parih ali trojkah (8–10 minut)
   - Vsaka skupina prejme 3–4 stavke »česa ne reči« in jih preoblikuje v »kaj reči«.
3. Poročanje (5–6 minut)
   - 4–6 preoblikovanj se deli; izvajalec_ka oblikuje zbirko priporočenih fraz.
4. Zaključek (2 minut)
   - Dogovor Skupine o 2 primernih in 2 neprimernih frazah ter opomnik na poti podpore in kanale, ki so na voljo.

Praktični primeri

1) Minimiziranje vpliva

- **Česa ne reči:** »Ali si prepričan_a, da je bilo res tako hudo?«
- **Kaj reči:** »Hvala, da si to delil_a; kar opisuješ je pomembno. Kako te je to prizadelo in kaj trenutno potrebuješ?«
- **Tveganje, ki se prepreči:** zanikanje / kasnejša tišina.

2) »Nerazumevanje« kot avtomatski odziv

- **Česa ne reči:** »Mogoče gre za nesporazum.«
- **Kaj reči:** »Tvoja čustva si zaslužijo pozornost. Poglejmo možnosti, da zagotovimo tvojo varnost in podporo.«
- **Tveganje, ki se prepreči:** dvom in prelaganje odgovornosti s strani povzročitelja na žrtev.

3) Implicitna krivda (krivda žrtve)

- **Česa ne reči:** »Kaj si storil_a, da se je to zgodilo?«
- **Kaj reči:** »Ni tvoja krivda. Nihče ne bi smel doživeti tega na delovnem mestu. Bi želel_a, da da se pogovoriva in skupaj preučiva možnosti za ukrepanje?«
- **Tveganje, ki se prepreči:** krivda / umik.

4) Pritisk na prijavo (brez raziskovanja potreb)

- **Česa ne reči:** »To moraš takoj prijaviti.«
- **Kaj reči:** »Lahko se pogovoriva o možnostih: podpora, dokumentiranje, zaščitni ukrepi in, če želiš, formalni kanali. »Ti odločaš o korakih in hitrosti ukrepanja, jaz te bom poskušal_a pri

tem podpirati..«
- **Tveganje, ki se prepreči:** izguba nadzora, čustvena blokada.

5) Obljuba absolutne zaupnosti (ko to ni mogoče)
- **Česa ne reči:** »Ne bom nikomur povedal, obljubim.«
- **Kaj reči:** »Spoštoval_a bom tvojo zasebnost. Če bi obstajala resna nevarnost ali dolžnost ukrepanja, bi ti najprej razložil_a in skupaj bi poiskala_i najustreznejšo pot naprej.«
- **Tveganje, ki se prepreči:** neizpolnljive obljube in izguba zaupanja.

6) Preiskovanje / iskanje »dokazov« v prvem pogovoru
- **Česa ne reči:** »Povej mi natančno, kaj si nosil_a in ob kateri uri, potrebujem podrobnosti.«
- **Kaj reči:** »Ni treba, da zdaj podaš vse podrobnosti. Najpomembnejše je tvoje varnost in kakšno podporo potrebuješ. Če se kasneje odločiš za prijavo, ti bom po najboljših močeh / v skladu s svojimi pristojnostmi pomagal_a tekom postopka«
- **Tveganje, ki se prepreči:** ponovna viktimizacija, stres.

7) Normalizacija
- **Česa ne reči:** »Saj veš, kako je pri nas, marsikomu se dogaja. Bolje je, da ne delaš iz tega velikega problema.«
- **Kaj reči:** »Samo zato, ker se to pogosto dogaja, še ne pomeni, da je sprejemljivo. Postavimo meje in aktivirajmo ustrezne kanale.«
- **Tveganje, ki se prepreči:** vgrajenost kulture NNPS-D v organizacijsko kulturo in prakso.

8) »Svetovanje«, ki omejuje žrtev namesto storilca
- **Česa ne reči:** »Raje ne bodi sam_a / ne reagiraj tako / izogibaj se temu mestu.«
- **Kaj reči:** »Ni treba, da spreminjaš svojo rutino zaradi tega. Razmislimo o ukrepih za tvojo zaščito in o akcijah, ki ustavijo vedenje.«
- **Tveganje, ki se prepreči:** prelaganje bremena na žrtev.

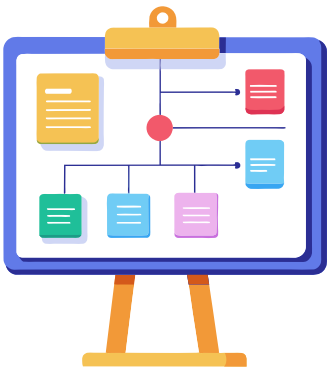
9) Zaključki, ki omalovažujejo izkušnjo žrtve
- **Česa ne reči:** »Najbolje je, da to, kar se ti zgodilo, čim prej pozabiš. Tako te ta izkušnja ne bo obremenjevala pri delu in življenju.«
- **Kaj reči:** »Kar se je zgodilo, lahko vpliva nate. Če se strinjaš, preglejmo razpoložljive vire podpore in določimo najustreznejši naslednji korak.«
- **Tveganje, ki se prepreči:** nevidnost škode.

Primeri uporabe

- United Nations Population Fund - UNFPA. n.a. (Mexico, Argentina, Venezuela, Colombia). 2020. Guidelines for remote psychosocial support services for GBV survivors.
- National Institute for Health Care Excellence - NICE. n.a. (England) 2024. Domestic violence and abuse.

Odzivanje po korakih

Opis



Praktična dejavnost, namenjena temu, da slušatelji_ce usvojijo »pot odziva« (kaj storiti, v kakšnem vrstnem redu in s kakšno podporo) v primerih NNPS-D v zdravstvenem sektorju.

Na podlagi namensko nepopolne sheme (v obliki diagram ali kontrolnega seznama) slušatelji_ce dopolnijo: prvi kontakt, minimalno potrebno dokumentiranje, notranja/zunanja napotitev in spremljanje (vključno z zaščito pred povračilnimi ukrepi in preventivnimi ukrepi).

Cilji

- Seznaniti se s kanali za prijavo in podporo (glede na vlogo: žrtev, priča, vodja, kadrovska služba/strokovni_a delavec_ka za varnost in zdravje pri delu ipd.).
- Ponotranjiti »minimalno« zaporedje, ki zmanjšuje tveganja: varnost, dokumentiranje, eskalacija, začasni zaščitni ukrepi, kjer je primerno, in spremljanje.
- Prepoznati kritične točke v sistemu (vrzeli, strah pred povračilnimi ukrepi, nejasnosti) in predlagati operativne izboljšave.

Ciljna publika

Zaposleni_e	Neposredno nadrejeni_e	Vodstvo ustanove	Kadrovska služba, sindikati

Trajanje

20–25 minut.

Gradiva

- Predloga »nepopolne poti« (1 stran): prazni listi + puščice (ali plakat na steni).
- Kartice z »namigi« (kanali, vloge, časovni okvirji, dokazi, ukrepi).
- Sklic na dejanski interni protokol centra (če je na voljo) ali alternativni model protokola.

Potek

1. Uvod (2–3 minute)
   - Opomnik: cilj je operativna jasnost, ne pravna razprava.
   - Praktično pravilo: najprej varnost, nato dokumentiranje in eskalacija.
2. Dopolnjevanje poti (10–12 minut)
   - Vsaka skupina izpolni 4 obvezne bloke:
     - Prvi kontakt: kdo naj bo obveščen najprej glede na scenarij/vlogo?
     - Minimalno dokumentiranje: katere dejstva zabeležiti (kaj/kdaj/kje/kdo je bil_a priča) in katere dokaze shraniti.
     - Napotitev: katerim notranjim/zunanjim organom se primer napoti in pod kakšnimi pogoji (vključno z začasnimi zaščitnimi ukrepi).
     - Spremljanje: kdo preverja potek postopka in v kakšnem časovnem okviru.
3. Pregled in zaključek (8–10 minut)
   - Poročanje: združitev zaključkov skupine v eno končno različico.
   - Dogovor o dveh izboljšavah: ena povezana z dostopnostjo (jasen kanal za prijavo) in ena z zaščito (ukrepi proti povračilnim dejanjem).

Praktični primeri

1. Neformalno razkritje NNPS-D sodelavcu_ki.
2. Priča ponavljajočih spolnih komentarjev v hierarhičnem odnosu.
3. Digitalno nadlegovanje (pošiljanje sporočil na neformalnem kanalu izven delovnega časa) z dokazi.
4. Quid pro quo (pogojevanje ocene/kroženja).
5. Govorice in izolacija po zahtevi, da se vedenje preneha (maščevanje/povračilni ukrepi).
6. Incident s pacientom/uporabnikom s spolno komponento.
7. Nezaželen fizični stik brez privolitve (takojšnje tveganje).
8. Žrtev je v procesu usposabljanja/specializacije (ranljivost).
9. Domnevni storilec je nadrejena oseba službe (konflikt interesov).
10. Ponovitev dejanj po prejšnji »neformalni intervenciji«.



Primeri uporabe

- UNICEF. New York (USA) 2014. Communities care: Transforming lives and preventing violence. Part 3. Strengthening community-based care. Section 1. Information and guidance.
- Inter-Agency Standard Committee - IASC. n.a. (USA). Guidelines for Integrating Gender-based Violence Intervention in Humanitarian Action.

V rešitve usmerjena igra vlog

Opis



Praktična dejavnost v parih ali trojicah, pri kateri se uprizorijo kratke scene z določenimi vlogami: žrtev / oseba za podporo / opazovalec_ka. Namen je vaditi varen »prvi odziv« na razkritje ali situacijo NNPS-D, s poudarkom na: aktivnem poslušanju, potrditvi, začetnem usmerjanju in varni napotitvi.

Dejavnost poteka po »k rešitvam usmerjenem« formatu: cilj ni reševanje primera, temveč ustrezno upravljanje prvih odzivov, kar zmanjša ponovno izpostavljenost NNPS-D in olajša dostop do kanalov za prijavo in podporo.

Cilji

- Vaditi veščine aktivnega poslušanja in potrditve brez sodbe ali minimizacije.
- Usposobiti za ključna sporočila: vzpostaviti zaupanje, poimenovati meje, oceniti trenutne potrebe (vključno z varnostjo) in ponuditi možnosti.
- Razlikovati odzive glede na vlogo (sodelavec_ka, vodja, pooblaščena oseba, kadrovska služba).
- Prepoznati pogoste napake (preiskovanje, dvom, pritisk v zvezi s prijavo, obljuba absolutne zaupnosti) in jih popraviti.

Ciljna publika

Zaposleni_e	Neposredno nadrejeni_e	Vodstvo ustanove	Kadrovska služba, sindikati

Trajanje

20–25 minut.

Gradiva

- Kartice s scenariji (1 na skupino) + kartice vlog (žrtev/podpora/opazovalec)
- Kontrolni seznam veščin (poslušanje, potrjevanje, možnosti, napotitev)
- Seznam dejanskih kanalov za prijavo (če so na voljo)
- Ura/štoparica (za časovno ustreznost)

Potek

1. Uvod (2–3 minute)
   - Pravila varnosti: brez prepoznavnih resničnih primerov; spoštljiv jezik; pravica, da slušatelj_ica ne sodeluje scenariji.
   - Poudarek: »varen prvi odziv«, ne preiskava.
2. Igra vlog 1 (5 minut)
   - 3 minute za scenarij + 2 minuti hitrih povratnih informacij opazovalca_ke (kaj je pomagalo / čemu se izogniti).
3. Rotacija vlog (5–6 minut)
   - Slušatelji_ce zamenjajo vloge in vajo ponovijo z istim ali drugim primerom.
4. Poročanje (6–8 minut)
   - Skupina prepozna 3 dobre prakse in 2 pogosti napaki .
   - Dogovor o 1-2 odzivih, ki jih moramo v situacijah NNPS-D vedno uporabiti.
5. Zaključek (2 minuti)
   - Opomnik na kanale za prijavo in priporočeni »naslednji korak« (varna napotitev)

Praktični primeri

Raven tveganja: ZELENA–RDEČA (začetna/dvom)

1) Ponavljajoč spolno obarvan komentar v skupnem prostoru

- **Žrtev:** »Ne vem, če pretiravam, ampak počutim se neprijetno...«.
- **Podpora:** potrditev + raziskovanje vpliva + dogovor o mejah/dokumentiranje

2) Sporočila izven delovnega časa

- **Žrtev:** »Pošilja mi sporočila na neformalen kanal; počutim se pod pritiskom«.
- **Podpora:** potrdi + možnosti (blokirati / shraniti dokaze / uporabiti kanal za prijavo)

Raven tveganja: RDEČA (vzorec)

3) Spolne šale med odmori

- **Žrtev:** »Vsak teden je enako; bojim se povedati«.
- **Podpora:** potrditev + načrt (priča, fraza za postavitev meje, eskalacija, če vztraja)

4) Spolno infantiliziranje s strani vodje

- **Žrtev:** »V sestankih me kliče ‘draga’, s čemer me podcenjuje«.
- **Podpora:** potrditev + pregled možnosti glede na vlogo (formalna povratna informacija, kanal za prijavo)

Raven tveganja: RDEČA (vztrajanje/hierarhija/povračilo)

5) Vztrajanje po »ne« + hierarhija

- **Žrtev:** »Rekla sem ne, pa še vedno vztraja«.
- **Podpora:** zaščita + shranjevanje dokazov + uporaba alternativnega kanala za prijavo

6) Maščevanje/povračilni ukrep (»pretirano občutljiva«)

- **Žrtev:** »Odkar sem jih prosila, da prenehajo, me izključujejo.«
- **Podpora:** poimenovanje dejanja + podpora + dokumentacija vzorca + napotitev

Raven tveganja: RDEČA (prisila / stik / takojšnje tveganje)

7) Quid pro quo pri oceni/kroženju

- **Žrtev:** »Namignil_a je, da če želim dobro oceno...«.
- **Podpora:** potrditev + zagotavljanje varnosti + uporaba formalne poti brez konflikta interesov

8) Nezaželen fizični stik (sodelavec)

- **Žrtev:** »Dotika se mojega pasu in ne preneha«.
- **Podpora:** postavljanje meje + spremljanje + aktivacija protokola

9) Nasilje tretje osebe s spolno komponento (pacient/tretja oseba)

- **Žrtev:** »Pacient se me je dotaknil na neprimeren način«.
- **Podpora:** zagotavljanje takojšnje varnosti + prijava + podpora po incidentu

10) Razkritje s strahom pred prijavo

- **Žrtev:** »Ne želim prijaviti, a res ne zdržim več. Ne vem, kaj naj naredim«.
- **Podpora:** povrnitev nadzora + pregled postopkovnih možnosti (podpora, dokumentiranje, ukrepi) + varna napotitev

Primeri uporabe

- United Nations Population Fund - UNFPA. n.a. 2017. ESTABLISHING WOMEN & GIRLS' SAFE SPACES Training Manual - Facilitators Guide.
- United Nations Population Fund - UNFPA. n.a. 2025. MODULE ON RESPONDING TO GENDER BASED VIOLENCE: SAFE DISCLOSURE SAVES LIVES.

Razlogi za neprijavljanje nasilja

Opis

Sodelovalna aktivnost (20–30 minut), namenjena temu, da slušatelji_ce prepoznajo in razumejo različne osebne, organizacijske in družbene ovire, ki otežujejo prijavo NNPS-D. Cilj ni vrednotenje posameznih odločitev, temveč analizia dejavnikov, ki vplivajo na (ne)prijavljanje, ter spodbujati varnejše in bolj zaupanja vredno delovno okolje.



Cilji

- Prepoznati najpogostejše razloge, zakaj žrtev ne prijavi incidenta na delovnem mestu.
- Ločiti med osebnimi, organizacijskimi in institucionalnimi ovirami.
- Spodbujati empatijo do žrtev in preprečiti, da se jih krivi.
- Analizirati, kateri organizacijski ukrepi olajšajo ali ovirajo prijavo.
- Predlagati konkretne ukrepe za vzpostavitev varnih in učinkovitih kanalov za prijavo.

Ciljna publika

Zaposleni_e	Neposredno nadrejeni_e	Vodstvo ustanove	Kadrovska služba, sindikati

Trajanje

20–30 minut (standardna različica); po želji: 40–50 minut, če se doda igra vlog ali delo v skupinah.

Gradiva

- Kartice s 3–4 praktičnimi primeri
- Tabla, flipchart ali plakat na steni
- Samolepilni listki ali kartice za zbiranje odgovorov
- Spletno ali hibridno srečanje, digitalno orodje za glasovanje.

Potek

1. Uvod (3–5 minut)
   - Predstavitev cilja dejavnosti in kratka razlaga: »To, da se NNPS-D ne prijavlja, ne pomeni odsotnosti problema, temveč obstoj ovir.«
2. Delo v skupinah (10–15 minut)
   - Vsaka skupina prejme izmišljeni primer in odgovori na štiri ključna vprašanja:
     - Katere razloge bi lahko imela žrtev, da incidenta ne prijavi?
     - Katere strahove ali tveganja zaznava žrtev?
     - Katere ovire obstajajo znotraj organizacije ali okolja?
     - Kaj bi žrtvi omogočilo, da se počuti dovolj varno za prijavo?
3. Poročanje (8–10 minut)
   - Zbrani odgovori se razvrstijo v tri kategorije:
     - Osebne ovire
     - Organizacijske ovire
     - Pravne ali institucionalne ovire
4. Zaključek (2–3 minut)
   - Skupno oblikovanje dveh praktičnih zavez:
     - Ukrep, ki olajša prijavo znotraj organizacije
     - Žrtvam podporna organizacijska kultura

Praktični primeri

Spolni komentarji, normalizirani preko hierarhije (RDEČA)

Scenarij: Med vizitami starejši zdravnik večkrat nagovarja mlade medicinske sestre kot »moje punce« in se šali o njihovem videzu pred timom.

- **Ključni opozorilni znaki:** hierarhija/moč, seksualizacija vloge, ponavljanje, javni kontekst
- **Ovire za prijavo:** strah pred povračilom v izmenah in ocenah, kulturna normalizacija (»vedno je bilo tako«), strah pred etiketiranjem kot problematična.
- **Minimalni ukrep:** označiti vedenje kot neprimerno, dokumentirati incidente, aktivirati pristojno osebo v ustanovi (kadrovska služba/strokovni_a delavec_ka za varnost in zdravje pri delu).

Spolni namigi do specializantke s strani nadrejenega (RDEČA)

Scenarij: Vodja oddelka večkrat vabi specializantko na »pijačo, da se pogovorita o njeni profesionalni prihodnosti«. Ko specializantka zavrne, dobi manj ugodne izmene.

- **Ključni opozorilni znaki:** zloraba moči, quid pro quo, vztrajanje preko zasebnega kanala, povračilni ukrepi na delovnem mestu.
- **Ovire za prijavo:** odvisnost od hierarhije za ocene in kroženja, strah pred škodo za kariero, pomanjkanje prič.
- **Minimalni ukrep:** shraniti sporočila in e-pošto, poiskati podporo pri mentorju_ici ali učnem odboru, aktivirati protokol zaradi konflikta interesov.

Širjenje spolno pristranskih govoric (RDEČA)

Scenarij: Ko medicinska sestra zavrne sodelavca, se o njej začnejo širiti govorice: »Službo je dobila, ker je flirtala z nadrejenimi«.

- **Ključni opozorilni znaki:** povračilni ukrepi, škoda ugledu.
- **Ovire za prijavo:** težave pri dokazovanju, strah pred izolacijo s strani ekipe.
- **Minimalni ukrep:** dokumentirati komentarje in datume, zahtevati posredovanje neposredno nadrejenih, pogovor pooblaščene osebe z žrtvijo.

Neprimerni komentarji preko zasebnega kanala (RDEČA)

Scenarij: Nadrejeni pošilja laboratorijski tehnici sporočila na zasebni kanal z opombami o telesu in predlogi za srečanje izven bolnišnice.

- **Ključni opozorilni znaki:** zasebni kanal, spolna vsebina, vztrajanje, hierarhični odnos.
- **Ovire za prijavo:** sram, strah, da drugi ne bodo verjeli, strah pred povračilnimi ukrepi pri razporeditvi izmen.
- **Minimalni ukrep:** shraniti zaslonske slike, blokirati osebna sporočila, prijaviti preko zaupnega kanala.



Primeri uporabe

- United Nations Women - UN Women. New York (USA) 2019. What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment.
- United Nations Women - UN Women. New York (USA) 2023: Safe workplaces free from sexual harassment.
- World Health Organization - WHO. Geneva (Switzerland) 2021. Caring for women subjected to violence: A WHO curriculum for training health-care providers.

Nevidna kulturna tveganja

Opis



Kratka aktivnost kritične analize (15–20 minut), namenjena prepoznavanju in vrednotenju kulturnih praks ter vsakodnevnih sporočil, ki implicitno vzdržujejo ali opravičujejo NNPS-D. Aktivnost ni namenjena izpostavljanju posameznikov_ic, temveč želi izpostaviti, kako določeni normalizirani izrazi in stališča ovirajo prijavljanje ter ohranjajo organizacijski molk.

Cilji

- Prepoznati fraze in sporočila, ki normalizirajo ali zmanjšujejo pomen nasilja na podlagi spola.
- Analizirati organizacijski vpliv teh vsakodnevnih diskurzov.
- Prepoznati, kako kultura molka ščiti storilca_ko namesto žrtve.
- Spodbuditi kritično perspektivo do mikro-sporočil, prisotnih v delovnem okolju.
- Spodbujati kulturne spremembe, ki omogočajo varno in zaupanja vredno okolje.

Ciljna publika

Zaposleni_e	Neposredno nadrejeni_e	Vodstvo ustanove	Kadrovska služba, sindikati

Trajanje

15 minut (standardna različica); po želji 25–30 minut, če se aktivnost izvaja v skupinah in se razširi razprava.

Gradiva

- Natisnjen ali projiciran seznam pogostih fraz.
- Tabla ali flipchart za zbiranje idej.
- Kartice ali samolepilni listki za individualne odgovore.
- Spletno srečanje: orodje za spletno glasovanje.

Potek

1. Uvod (2–3 min)
   - Predstavitev osrednje ideje: "Ne obstajajo le nasilna vedenja; obstajajo tudi kulture, ki jih dopuščajo."
2. Individualna ali skupinska analiza (8–10 min)
   - Predstavijo se pogoste fraze, slušatelje_ice pa se vpraša, naj odgovorijo na vprašanja:
     - Kakšno sporočilo dejansko nosi ta fraza?
     - Koga ščiti in koga prizadene?
     - Kako vpliva na odločitev, ali prijaviti zadevo?
3. Povratna informacija (5–7 min)
   - Odzivi se zberejo in učinki razvrstijo na tri nivoje:
     - Utišanje žrtve
     - Zaščita storilca_ke
     - Prenos odgovornosti stran od organizacije
4. Zaključek (2–3 min)
   - Končna refleksija: katere fraze bi jih bilo smiselno nadomestiti, da se gradi varna organizacijska kultura.

Praktični primeri

"Rešimo raje na 4 oči". (RDEČA)

- **Implicitno sporočilo:** Problem naj ostane skrit in se ga ne obravnava javno.
- **Organizacijski vpliv:** Spodbuja pasivnost prič, ovira preglednost in izolira žrtev.
- **Povezano tveganje:** Odgovornost se prenese na žrtev, formalni mehanizmi pa ostanejo neaktivirani.
- **Varna alternativa:** "Uporabimo formalni kanal, da to obravnavamo z ustreznimi varovali."

"Ne ustvarjajmo prepirov". (RDEČA)

- **Implicitno sporočilo:** Ugled institucije je pomembnejši od dobrega počutja žrtve.
- **Organizacijski vpliv:** Spodbuja molk in odvrača od prijavljanja.
- **Povezano tveganje:** Normalizacija in kroničnost nadlegovalnega vedenja.
- **Varna alternativa:** "Pomembno je, da se zadeva reši pošteno in varno, ne da jo prikrivamo."

"Je konfliktna". (RDEČA)

- **Implicitno sporočilo:** Oseba, ki opozarja na problem, je diskreditirana, namesto da bi se analizirala situacija.
- **Organizacijski vpliv:** Omalovaževanje žrtve in ustvarja strah pred izražanjem.
- **Povezano tveganje:** Stigmatizacija in povračilni ukrepi/maščevanje.
- **Varna alternativa:** "Poslušajmo dejstva, preden sodimo."

"Ni vredno prijaviti". (RDEČA)

- **Implicitno sporočilo:** Prijava je brez učinka in bo le povzročila težave.
- **Organizacijski vpliv:** Krepi nekaznovanost in odvrača od prijavljanja.
- **Povezano tveganje:** Popolna blokada podpornih kanalov.

- **Varna alternativa:** "Prijava je pravica, na voljo pa so mehanizmi, ki vas ščitijo."

"Vedno je bilo tako tukaj". (RDEČA)
- **Implicitno sporočilo:** Tradicija opravičuje neprimerno vedenje.
- **Organizacijski vpliv:** Odpornost proti spremembam in vzdrževanje neenakosti.
- **Povezano tveganje:** Normalizacija seksizma in nadlegovanja.
- **Varna alternativa:** "To, da se je zgodilo prej, ne pomeni, da je sprejemljivo."

"Ni tako hudo". (RDEČA)
- **Implicitno sporočilo:** Izkušnja žrtve je omalovaževana, minimalizirana, zanikana.
- **Organizacijski vpliv:** Čustvena nevrednotenje in odvračanje od iskanja pomoči.
- **Varna alternativa:** "Če ti je bilo neprijetno, to šteje in moramo ukrepati."

"Ima slab značaj". (RDEČA)
- **Implicitno sporočilo:** Vedenje storilca je opravičeno kot osebnostna lastnost.
- **Organizacijski vpliv:** Zlorabna vedenja se tolerirajo.
- **Varna alternativa:** "Značaj ne opravičuje ali osebnost storilca_ke ne opravičuje izbire nasilnega vedenja. Za to izbiro je sam/sama povsem odgovoren_a. Nespoštljiva komunikacija je nesprejemljiva."

"To je osebna zadeva". (RDEČA)
- **Implicitno sporočilo:** Organizacija se distancira od odgovornosti.
- **Organizacijski vpliv:** Protokoli niso aktivirani.
- **Varna alternativa:** "Če se nasilje zgodi na delovnem mestu, gre za problem organizacije, ki mora zato učinkovito ukrepati."

"Ne ustvarjajmo problemov". (RDEČA)
- **Implicitno sporočilo:** Prijava nasilja je predstavljane kot problem, nasilno vedenje pa se ne problematizira.
- **Organizacijski vpliv:** Kultura strahu in molka.
- **Varna alternativa:** "Nujna je obravnava tega primera nasilja, ki bo jasno sporočilo vsem v organizaciji, da je kakršno koli nasilje nesprejemljivo."

Primeri uporabe

- United Nations Women - UN Women. New York (USA) 2019. What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment.
- European Institute fot Gender Equality - EIGE. n.a. Organisational culture and gender-based violence.

Proti normalizaciji nasilja

Opis



Kratka aktivnost za ozaveščanje (10 minut), namenjena vrednotenju vsakodnevnih fraz in praks, ki, čeprav niso neposredno nasilne, lahko spodbujajo NNPS-D. Namen te aktivnosti je izpostaviti, kako jezik in organizacijska kultura lahko krepita molk in toleranco do neprimernega vedenja.

Cilji

- Prepoznati mehanizme, ki normalizirajo NNPS-D.
- Prepoznati izraze, ki zmanjšujejo pomen ali opravičujejo NNPS-D.
- Analizirati vpliv teh fraz na delovno klimo.
- Spodbujati spoštljive in odgovorne komunikacijske alternative.

Ciljna publika

Zaposleni_e	Neposredno nadrejeni_e	Vodstvo ustanove	Kadrovska služba, sindikati

Trajanje

10 minut.

Gradiva

- Seznam pogostih fraz (natisnjen ali projiciran).
- Tabla ali stenska karta za zbiranje idej.
- Neobvezno: samolepilni listki za individualne prispevke.

Potek

1. Uvod (1–2 minuti)
   - Skupina je obveščena, da številne situacije NNPS-D vzdržujejo na videz nedolžna sporočila, ki NNPS-D opravičujejo ali zmanjšujejo njihov pomen.
2. Kritična analiza (6–7 minut)
   - Predlagane fraze se preberejo na glas, slušatelje_ice pa se povabi, naj razmislijo o treh

vprašanjih:
- Kakšno sporočilo dejansko nosi ta fraza?
- Kako vpliva na osebo, ki želi prijaviti nadlegovanje?
- Koga ščiti in koga prizadene?

3. Zaključek (1–2 minuti)
   - Kratka skupna refleksija o odgovornosti za spremembo diskurza v smeri izgradnje varnega okolja.

Praktični primeri

"Tako smo se vedno pogovarjali tukaj."
- **Implicitno sporočilo:** Normalizira seksizem in blokira vsak poskus spremembe.

"To je pač njegov/njen smisel za humor."
- **Implicitno sporočilo:** Žaljive komentarje opredeljuje kot sprejemljive šale.

"Novinci_ke se morajo tega privaditi."
- **Implicitno sporočilo:** Opravičuje zlorabo na podlagi hierarhije ali staža/delovne dobe.

"Ni tako hudo."
- **Implicitno sporočilo:** Minimalizira posledice, ki jih ima žrtev zaradi nasilja in hkrati sodi po sebi, kar je zelo neprimeren odziv na nasilje.

"Prepričan sem, da ni mislil _a resno."
- **Implicitno sporočilo:** Odgovornost prenese stran od storilca_ke.

"Vedno je bilo tako."
- **Implicitno sporočilo:** Predstavlja neenakost kot nekaj neizogibnega.

"Ne jemlji tega osebno."
- **Implicitno sporočilo:** Osebo, ki se počuti neprijetno, krivi namesto, da bi se pregledalo vedenje.

"To se dogaja povsod."
- **Implicitno sporočilo:** Normalizira nadlegovanje kot strukturno in nespremenljivo.

"Raje se ne vmešavaj."
- **Implicitno sporočilo:** Krepi pasivnost prič in zaposlenih.

"Takšen_a pač je."
- **Implicitno sporočilo:** Opravičuje nasilno vedenje kot osebnostno lastnost storilca in zanika njegovo odgovornost za izbiro nasilne komunikacije.



Primeri uporabe

- United Nations Women (UN Women) - 2026: Normalized no more: An evidence-based guide to measuring sexual harassment.
- United Nations Women (UN Women) - 2019: What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment.
- World Health Organisation (WHO) - n.a.: Mainstreaming gender in WHO's programmes and actions.

Drugi sklop

2.3 Balintov pristop



2.3.1 Opis

Balintov pristop je strukturirana metoda, ki se osredotoča na odnosno dinamiko v kompleksnih situacijah v delovnih okoljih. Ta pristop, ki ga je razvila Mednarodna Balintova zveza, predlaga voden prostor, v katerem strokovnjaki analizirajo resnične izkušnje, ki so morda povzročile težave ali čustveni vpliv. Cilj ni rešiti primera ali konflikta, temveč razumeti, kaj se dogaja med vpletenimi osebami v delovnih situacijah in kako te dinamike lahko vplivajo na kakovost profesionalne intervencije.

V okviru te metode je poudarek na:
- Čustvih, ki se pojavijo pri osebi, ki posreduje.
- Hierarhični dinamiki.
- Predpostavkah in avtomatskih odzivih, ki lahko vplivajo na delovanje.

V zdravstvenem sektorju, ki ga zaznamujejo jasno določene hierarhične strukture, odvisnost od ocenjevanja in visok pritisk delovne obremenitve, je ta relacijska dimenzija zelo pomembna v vsakodnevnih interakcijah na delovnem mestu, pri reševanju konfliktov in zato tudi pri upravljanju z NNPS-D.

2.3.2 Uporaba Balintovega pristopa pri NNPS-D aktivnostih

Posebne značilnosti zdravstvenega sektorja, opisane zgoraj, skupaj s posebno občutljivostjo teme NNPS-D tako za izvajalce kot udeležence, v celoti upravičujejo uporabo tega pristopa.

Med različnimi vidiki, ki jih je treba razvijati v aktivnostih, opisani v tej sekciji, izstopajo naslednji primeri:

Krepitev varne komunikacije:
- Pri aktivnostih, namenjenih izboljšanju prvega odziva ob razkritju, omogoča:
  - Prepoznavanje čustev, ki vplivajo na odziv.
  - Zaznavanje tendenc k zaslišanju, zmanjševanju pomena ali pritisku.
  - Pregled, kako hierarhija vpliva na poslušanje.
  - Prispeva k zmanjšanju tveganja nenamerne ponovne viktimizacije.

Analiza primerov:
- Omogoča vključitev vprašanj, kot so:
  - Katere moči in hierarhične dinamike delujejo?
  - Kakšno vlogo ima kultura oddelka?
  - Katere napetosti doživlja oseba, ki mora posredovati?

Ta raven analize dopolnjuje prepoznavanje opozorilnih znakov in podporo proceduralnemu odločanju.

Podpora aktivaciji protokolov

Čeprav so koraki znotraj protokolov jasno določeni, njihova aktivacija pogosto niha zaradi dejavnikov, kot so strah pred eskalacijo, neformalne lojalnosti ipd. Balintov pristop pomaga

pregledati te ovire z bolj celovite perspektive.

Pred intervencijo:
- Pregled čustev in predsodkov.
- Priprava na aktivno poslušanje.

Med intervencijo:
- Procesiranje čustvenega vpliva.
- Prepoznavanje odnosnih spoznanj.
- Preprečevanje profesionalne izgorelosti.

V kontekstu specializiranega srečanja, namenjenega zaposlenim v zdravstvu, kjer je odvisnost od ocenjevanja strukturna, je ta dimenzija še posebej pomembna.

2.3.3 Pogoji za izvedbo Balintovega pristopa v zdravstvenih centrih

Izvedba Balintovih skupin v zdravstvenih centrih zahteva vsaj eno osebo, akreditirano kot vodja skupine pri društvu, ki je povezano z Mednarodno Balintovo zvezo. Ta akreditacija omogoča vodenje skupin v skladu s priznanim metodološkim standardom, vendar ne pomeni avtomatične institucionalne pripadnosti ali pooblaščene uporabe uradnih nazivov brez dovoljenja.

Za pravilno integracijo je priporočljivo zagotoviti:
- Strogo zaupnost.
- Prostovoljno udeležbo.
- Ločitev od disciplinskih postopkov.
- Odsotnost hierarhičnega ocenjevanja znotraj skupine.

Balintovega pristopa ne smemo uporabljati kot mehanizma za preiskovanje dejstev niti kot prostora za izvajanje disciplinskih postopkov.

Pristop je bil v zbornik vključen na podlagi skupne odločitve konzorcija BRAVE-WOW. Metoda je v dokumentu predstavljena kot dodatno pedagoško orodje, namenjeno podpori izvajalcev, njena uporaba pa ni obvezujoča, temveč fleksibilna in odvisna od konkretnega konteksta izvedbe. V primerih, ko obstajajo druge metode, ki so v določenem delovnem okolju ali nacionalnem kontekstu bolj ustrezne ali učinkovite, izvajalce spodbujamo, da se odločijo za njihovo uporabo.

Tretji sklop

2.4 Dodatni materiali



2.4.1 Izobraževalne smernice

Ta razdelek združuje različne vodiče za usposabljanje, ki so jih razvile ugledne entitete na področju NNPS-D. Ti vodiči vključujejo različne izobraževalne module, razvojne aktivnosti in podporna orodja za izvedbo seminarjev in usposabljanj na različnih nivojih, tako glede globine kot tematskega fokusa.

Kako preprečevati in obravnavati nasilje ter nadlegovanje na delovnem mestu: Usposabljanje za podjetja

Avtor	Letnica	Vsebina	Jeziki
International Labour Organization (ILO).	2024	Nadlegovanje na delovnem mestu	angleščina, italijanščina, španščina

Namen gradiva

Gradivo organizacijam zagotavlja praktična orodja, veščine in znanje, potrebne za učinkovito preprečevanje in obravnavo nasilja ter nadlegovanja na delovnem mestu. Organizacije ga lahko uporabijo kot usposabljanje ali storitev za razvoj zmogljivosti svoje delovne sile.

Glavna vsebina

Priročnik za usposabljanje s šestimi moduli, ki vključuje aktivnosti, videoposnetke in dodatne vire v vsakem modulu. Vsebina je dostopna za prenos s spletne strani.

Povezava

https://www.ilo.org/publications/how-prevent-and-address-violence-and-harassment-work-training-course



Usposabljanje za vodstvo UNDP: Skupno učenje - preprečevanje neprimernega spolnega vedenja

Avtor	Letnica	Vsebina	Jeziki
UNDP - United Nations Development Programme	2022	Nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu	angleščina, italijanščina, španščina

Namen gradiva

Učna delavnica, namenjena vodstvu kot opomnik na njihove odgovornosti glede preprečevanja spolnega izkoriščanja, zlorab in nadlegovanja. Vodilne usmerja k razmisleku o lastnem vedenju, razmerjih moči ter k postavljanju ustreznega tona na tem področju.

Glavna vsebina

Opredeljuje in pomaga prepoznavati spolno neprimerno vedenje, pojasnjuje sprejemljiva in nesprejemljiva ravnanja, spodbuja empatijo do žrtev ter predstavlja vloge, odgovornosti in možne ukrepe. Namen je tudi pojasniti, kako lahko vodilni prispevajo k odpravljanju neprimernega vedenja v organizacijah.

Povezava

https://shknowledgehub.unwomen.org/en/resources/undp-senior-management-training-learning-together-prevention-sexual-misconduct

Priročnik za izvajalce_ke: Delavnica o vrednotah, odnosih in organizacijski kulturi v povezavi s preprečevanjem neprimernega spolnega vedenja (spolnega izkoriščanja in spolnega nadlegovanja)

Avtor	Letnica	Vsebina	Jeziki
IASC - Inter-Agency Standing Committ and CEB. UN System Chief Executive Board for Coordination	2021	Nadlegovanje na delovnem mestu	angleščina

Namen gradiva

Priročnik za izvajalce_ke dvourne delavnice, osredotočene na vrednote, stališča in organizacijsko kulturo v povezavi s preprečevanjem spolno neprimernega vedenja.

Delavnica je zasnovana kot prostor za razmislek o temeljnih vzrokih in vedenjih, ki omogočajo pojav spolno neprimernega vedenja, vključno z neravnovesji moči in neenakostjo. Hkrati postavlja temelje za opredelitev zavez in nadaljnjih ukrepov za spremembo organizacijske kulture, z namenom ustvarjanja delovnih okolij, ki temeljijo na spoštovanju, vključevanju in odgovornosti, kjer do spolno neprimernega vedenja ne prihaja, če pa do njega pride, je ustrezno in pravočasno obravnavano.

Glavna vsebina

Priročnik opredeljuje metodologijo in delavnico razdeli na šest korakov.

Povezava

https://shknowledgehub.unwomen.org/en/resources/facilitators-guide-session-organisational-values-attitudes-and-culture

Preprečevanje spolnega nadlegovanja in zlorab s strani osebja Združenih narodov

Avtor	Letnica	Vsebina	Jeziki
UNDP - United Nations Development Programme	-	Preprečevanje spolne zlorabe in nadlegovanja	angleščina

Namen gradiva

Usposabljanje je namenjeno zaposlenim v Organizaciji združenih narodov. Cilj usposabljanja je zagotoviti, da osebje razume svojo vlogo pri ustvarjanju harmoničnega delovnega okolja. Za vodje in nadzorne delavce obravnava ravnanje v primeru neprimernega ali prepovedanega vedenja na delovnem mestu ter korake za ponovno vzpostavitev harmoničnega delovnega okolja.

Glavna vsebina

Usposabljanje obsega štiri spletne učne enote, ki vključujejo videoposnetke in aktivnosti, skozi katere slušatelji_ce postopoma predelajo vsebino.

Povezava

https://elearning.un.org/CONT/GEN/CS/Working_together_Harmoniously_V3/scormcontent/

Odločno proti neprimernemu spolnemu vedenju

Avtor	Letnica	Vsebina	Jeziki
IASC - Inter-Agency Standing Committ	2020	Preprečevanje in ukrepanje ob spolnih zlorabah in nadlegovanju	angleščina, arabščina, francoščina, portugalščina, ruščina, španščina, ukrajinščina

Namen gradiva

Inovativni ter interaktivni učni paket, namenjen povečanju ozaveščenosti med osebjem, povezanem z IASC, ter zagotavljanju, da imajo slušatelji_ce razvite veščine in orodja za opredelitev, prepoznavanje in ustrezno ravnanje ob neprimernem spolnem vedenju.

Glavna vsebina

Usposabljanje uporablja študije primerov, pričevanja, skupinske razprave, kreativne skupinske aktivnosti in igranje vlog, videoposnetke ter reflektivna vprašanja za spodbujanje dialoga in učenja. Učni paket vključuje: predavanja, aktivnosti, opombe za moderatorje, dva videoposnetka in spletne vire za izvajalce_ke usposabljanja.

Povezava

https://interagencystandingcommittee.org/iasc-learning-package- protection-sexual-misconduct-un-partner-organizations

Učni modul: pravice žrtev na prvem mestu

Avtor	Letnica	Vsebina	Jeziki
UN - United Nations	2022	Preprečevanje in ukrepanje ob spolni zlorabi in nadlegovanju	angleščina

Namen gradiva

Namenjeno osebju, zaposlenemu v Organizaciji združenih narodov. Cilj je preprečevanje in obravnava nadlegovanja, spolnega izkoriščanja in zlorab kot skupna odgovornost, ne le naloga majhne skupine strokovnjakov. Vsak zaposleni mora obveščeno vedeti, kako ukrepati v skladu z žrtvi prijaznim pristopom, takoj ko izve za prijavo spolno neprimernega vedenja, ne glede na to, ali nudi neposredno pomoč.

Glavna vsebina

Vsebuje gradiva za izvajalce_ke (PowerPoint predstavitev, PDF različico, opombe in študijo primera s ključnimi vprašanji in odgovori) ter za slušatelje_ice (študija primera in brošura).

Povezava

https://www.un.org/en/victims-rights-first/training-module

Nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu: Priročnik za sindikate o Konvenciji ILO št. 190 (spolno nadlegovanje)

Avtor	Letnica	Vsebina	Jeziki
UNI - Global Union	-	Nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu	angleščina

Namen gradiva

Usposobiti in izobraziti člane_ice UNI o tem, kaj šteje za nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu ter o njihovih pravicah. Gradivo pojasnjuje obseg in pomen Konvencije MOP št. 190 ter Priporočila R206. Spodbuja sindikate, da uporabljajo ta pravna sredstva ter jih vključijo v pogajalske agende ter kolektivne pogodbe.

Glavna vsebina

Priročnik vključuje pet enot z aktivnostmi, povezanimi z opredelitvijo ključnih pojmov in načel, ki jih vsebuje in uporablja Konvencija 190 ter Priporočilo 206. Prav tako ponuja gradiva za delavnice, konference in aktivnosti; delovne liste za izvedbo v živo ali na spletu; ter dodatne vire za razširitev razpoložljivih orodij.

Povezava

https://en.uni-iwd.org/descargas/EOD%20ILO%20C190/EOD%20ILO%20C190_EN.pdf

Preprečevanje in obravnava spolnega nadlegovanja – učni priročnik

Avtor	Letnica	Vsebina	Jeziki
Gender Five Plus y Universidad Panteion	2020	Preprečevanje spolne zlorabe na delovnem mestu	angleščina, bolgarščina, španščina, nemščina, grščina

Namen gradiva

Gradivo je bilo razvito razvito v okviru projekta ASTRAPI, za učinkovito izvajanje politik za preprečevanje in obravnavo spolnega nadlegovanja na delovnem mestu. Priročnik je zasnovan kot praktično orodje, ki operacionalizira ASTRAPI orodje, ter opisuje transformativno strategijo za boj proti spolnemu nadlegovanju na delovnem mestu, hkrati pa ponuja obsežne teoretične informacije in primere politik.

Priročnik je namenjen podpori izvajalcem_kam pri oblikovanju srečanj, ki slušateljem_icam omogočajo, da ukrepajo v skladu s svojim specifičnim kontekstom.

Glavna vsebina

Priročnik vključuje pet enot z več aktivnostmi v posameznem modulu, ki obravnavajo: uvodni okvir o tem, kaj šteje za spolno nadlegovanje; obravnavo spolnih neenakosti; celovite preventivne aktivnosti; politike, postopke in prakse na delovnem mestu; ter učinkovite postopke prijavljanja, ki so usmerjeni k žrtvi.

Povezava

https://www.un.org/en/victims-rights-first/training-module

Opazovalnica nadlegovanja (Comisiones Obreras) – usposabljanje

Avtor	Letnica	Vsebina	Jeziki
CCOO - Comisiones Obreras	2023	Spolna zloraba in nadlegovanje na podlagi spola	španščina

Namen gradiva

Gradivo predstavi usposabljanje o spolnem nadlegovanju in nadlegovanju na podlagi spola, na takšen način, da ga lahko organizacije samostojno izvedejo.

Glavna vsebina

Tri učne enote: 1. Pojasnitev pojmov: nadlegovanje na delovnem mestu, spolno nadlegovanje in nadlegovanje na podlagi spola; 2. Pravni okvir glede spolnega nadlegovanja in nadlegovanja na podlagi spola; 3. Protokoli za preprečevanje in obravnavo pritožb o spolnem nadlegovanju in nadlegovanju na podlagi spola.

Povezava

https://observatorioacoso.ccoo.es/Vamos_a_contarlo/Formacion

2.4.2 Praktične informacije in postopki

Nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu: praktični priročnik za delodajalce

Avtor	Letnica	Vsebina	Jeziki
International Labour Organization (ILO)	2022	Nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu	angleščina, arabščina, francoščina, portugalščina, slovenščina, španščina

Namen gradiva

Organizacijam nudi splošna načela za preprečevanje in obravnavo nasilja in nadlegovanja na delovnem mestu, s sklicevanjem na Konvencijo ILO št. 190 in Priporočilo 206.

Glavna vsebina

Vsebuje definicije, povezane z nasiljem in nadlegovanjem v svetu dela, pogoste primere, pravni okvir in odgovornosti delodajalcev, ter navodila o tem, kako preprečevati in ukrepati ob nasilju in nadlegovanju. Vključuje tudi razvoj in izvajanje politik na ravni podjetja, upravljanje tveganj ter dobre prakse.

Povezava

https://www.ilo.org/publications/violence-and-harassment-work-practical-guide-employers

Slovenska verzija

https://vzd.mddsz.gov.si/document-download/nasilje-in-nadlegovanje-na-delovnem-mestu-2025-06-11-587

UNDP – Višje vodstvo: preprečevanje spolno neprimernega vedenja

Avtor	Letnica	Vsebina	Jeziki
European Institute for Gender Equality	2020	Seksizem	angleščina, nemščina, francoščina, italijanščina in španščina

Namen gradiva

Priročnik je namenjen pomoči organizacijam pri razumevanju narave seksizma na delovnem mestu ter zagotavljanju orodij za vodje, nadzorne delavce in zaposlene za njegovo preprečevanje. Osredotoča se na neformalne mehanizme za spodbujanje sprememb v organizacijski kulturi. Priročnik prav tako obravnava načine soočanja s spolnim nadlegovanjem.

Glavna vsebina

Vsebuje gradiva za izvajalce_ke (PowerPoint predstavitev, PDF različico, opombe in študijo primera s ključnimi vprašanji in odgovori) ter za slušatelje_ice (študija primera in brošura).

Povezava

https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/sexism-at-work-handbook?back=&language_content_entity=en

Nadlegovanje na delovnem mestu: priročnik za vodje

Avtor	Letnica	Vsebina	Jeziki
EC - European Commission	-	Nadlegovanje	angleščina

Namen gradiva

Namen tega dokumenta je pomagati vodstvenim delavcem pri prepoznavanju primerov nadlegovanja ter jim ponuditi smernice glede razpoložljivih storitev za iskanje rešitve.

Glavna vsebina

Dokument se začne z opredelitvami psihološkega in spolnega nadlegovanja ter navaja vrsto primerov, čemur sledi pojasnilo vloge vodje.

Povezava

https://unsceb.org/sites/default/files/imported_files/guide-for-managers-harssment-at-work-en.pdf

Besede štejejo: podpora enakosti spolov z jezikom in komunikacijo

Avtor	Letnica	Vsebina	Jeziki
EIGE	-	Ne-seksistična komunikacija	angleščina

Namen gradiva

Namenjeno je zagotavljanju praktičnih navodil za uporabo vključujoče in intersekcionalne komunikacije.

Glavna vsebina

Vsak del priročnika vključuje vprašanja in vaje, ki spodbujajo refleksijo. Sem spadajo vaje za samorefleksijo za prepoznavanje morebitnih pristranskosti, načrt za ustvarjanje vključujočih sporočil ter smernice za razvijanje vključujoče pisne, ustne in vizualne komunikacije.

Povezava

https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/words-matter

Za slovenski prostor

Smernice za spolno vključujoč jezik (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti Republike Slovenije): https://www.gov.si/assets/ministrstva/MDDSZ/Dokumenti/Enakost-spolov/7ff464dfe6/EnakostSpolovSmerniceJezik.pdf



Četrti sklop

2.5 Platforma BRAVE-WOW



Projekt BRAVE-WOW, ki poteka med letoma 2025 in 2027, prinaša obsežen nabor javno dostopnih gradiv in virov. Mednje spadajo praktična orodja, tehnični dokumenti, učne aktivnosti ter infografike, posebej zasnovane za podporo izobraževalnim procesom. Ta gradiva so uporabna za organizacijo delavnic, seminarjev in konferenc o NNPS-D, tako v zdravstvenem sektorju kot v drugih strokovnih okoljih.

Vsebino so pripravili_e multidisciplinarni_e evropski_e strokovnjaki_nje iz Slovenije, Španije, Italije in Portugalske, ki so tesno sodelovali_e, da bi gradiva ustrezala specifičnim potrebam vsake države. Pri tem so izvedli poglobljeno študijo z uporabo vprašalnika GBVW_Q, posebej razvitega za projekt, in organizirali fokusne skupine s strokovnjaki in vodilnimi profesionalci na področju nasilja in nadlegovanja na delovnem mestu, predvsem iz zdravstvenega in bolnišničnega okolja.

Vsa gradiva so na voljo v lokalnem jeziku države, kjer so nastala, poleg tega pa vsebujejo vsaj eno angleško različico, kar omogoča njihovo mednarodno uporabo in širjenje. Tako lahko strokovnjaki, institucije in organizacije učinkovito uporabljajo materiale za preprečevanje in obravnavo nasilja in nadlegovanja na delovnem mestu.

Da bi bili rezultati projekta dolgoročno uporabni, bodo digitalna platforma BRAVE-WOW in vsa gradiva na njej dostopni najmanj deset let po zaključku projekta, kar pomeni vsaj do leta 2037. To zagotavlja, da jih bo mogoče še dolgo uporabljati in vključevati v izobraževalne programe in delavnice.

Uradni spletni naslov za dostop do platforme BRAVE-WOW je: https://bravewow.eu/



3. PRAKTIČNI VODNIK PO EVROPSKEM PRAVNEM OKVIRU NA PODROČJU NASILJA IN NADLEGOVANJA NA PODLAGI SPOLA: DIREKTIVE IN UREDBE EU TER NACIONALNA ZAKONODAJA

3.1 Namen in obseg

To poglavje nudi strukturiran pregled zakonodajnega okvira, ki naslavlja nasilje in nadlegovanje na podlagi spola na delovnem mestu (NNPS-D). V skladu s celovitim pristopom tega dokumenta se pregled osredotoča na delovna okolja, s posebno pozornostjo na zdravstveni sektor, kjer je nasilje na delovnem mestu pogosto in pogosto premalo prijavljeno. Obseg tega poglavja je določen na treh ključnih dimenzijah:

- **Tematski obseg:** Poglavje se osredotoča na nasilje na delovnem mestu, zlasti na NNPS-D. Analizirani so mednarodni regulativni okviri skupaj z evropsko in nacionalno zakonodajo. Posebna pozornost je namenjena tudi digitalnim orodjem in umetni inteligenci (UI), tako kot potencialnim podpornih mehanizmom kot tudi kot nastajajočim kanalom, preko katerih se lahko pojavi nasilje in nadlegovanje.
- **Geografski obseg:** Čeprav poglavje analizira mednarodne okvire in evropsko zakonodajo, je glavni geografski fokus na Evropi, natančneje na devetih državah: Nemčiji, Sloveniji, Španiji, Finski, Franciji, Italiji, Nizozemski, Portugalski in Švedski.
- **Metodološki obseg:** Analiza zajema stanje do oktobra 2025, ko so strokovnjaki_nje v sklopu projektnih aktivnosti izvedli zakonodajni in bibliografski pregled. Ta je vključeval identifikacijo relevantnih predpisov preko pravnih baz podatkov ter posvetovanje z uradnimi institucionalnimi portali.

Podrobnejše informacije o temah, obravnavanih v tem poglavju, so na voljo v članku “Nasilje in nadlegovanje na podlagi spola v svetu dela: analiza razširjenosti in evropskih pravnih okvirov”, objavljenem v Open Research Europe, ki je bil od 20. marca 2026 v postopku recenzije.

3.2 Mednarodne smernice in evropska zakonodaja

Mednarodne smernice

Mednarodna organizacija dela (International Labor Organization - ILO): Konvencija št. 190 (2019) in Priporočilo št. 206 (2019)

Konvencija št. 190 priznava pravico do delovnega okolja brez nasilja in nadlegovanja, ter zagovarja vključujoč, celovit in na spolno občutljiv pristop. Preprečevanje nasilja vključuje v sisteme varnosti in zdravja pri delu ter poudarja posvetovanje z zaposlenimi, usposabljanje, mehanizme za sanacijo in okrepljeno izvajanje preko inšpekcijskega nadzora.
Priporočilo št. 206 dopolnjuje Konvencijo št. 190 z zagotavljanjem praktičnih smernic za preprečevanje nasilja, ozaveščanje in podporo žrtvam.

ILO Konvencija št. 111 (1958)

Konvencija št. 111 se nanaša na diskriminacijo pri zaposlovanju in poklicni dejavnosti.

Združeni narodi: CEDAW (1979) in Splošna priporočila št. 19 in 35 (2017)

Konvencija o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk (CEDAW) nalaga državam, da odpravijo diskriminacijo žensk na vseh področjih. Splošna priporočila št. 19 in zlasti št. 35 (2017) določajo, da je nasilje nad ženskami na podlagi spola oblika diskriminacije in kršitev človekovih pravic.

Evropska zakonodaja

Istanbulska konvencija (2011)

Ponuja celovit okvir za preprečevanje, zaščito in pregon nasilja nad ženskami ter nasilja v družini, vključno s posebnim mandatom za obravnavo spolnega nadlegovanja (člen 40).

Okvirna direktiva

Okvirna direktiva o varnosti in zdravju pri delu 89/391/EGS (1989)

Zahteva, da delodajalci preprečujejo tveganja pri delu z ocenami tveganj, zagotavljanjem informacij, usposabljanja ter vključevanjem delavcev. Nasilje in nadlegovanje na podlagi spola se obravnavata kot psihosocialna tveganja.

Direktive o nasilju nad ženskami in nasilju v družini

Direktiva 2024/1385 (2024)

Ta direktiva predstavlja temeljni instrument za preprečevanje in boj proti nasilju nad ženskami, vključno s kibernetskim nadlegovanjem, s čimer se širijo evropski standardi. Čeprav je glavni fokus na ženskah in dekletih, je izraz "žrtev" oblikovan tako, da dopušča širšo razlago. Druge direktive, ki jih je treba upoštevati, vključujejo Direktivo 2006/54/ES in Direktivo 2004/113/ES.

Dopolnilni evropski instrumenti na področju dela

Evropski okvirni sporazum o nadlegovanju in nasilju na delovnem mestu (2007)

Ta sporazum predstavlja ključno evropsko orodje, ki opredeljuje nadlegovanje in nasilje ter določa odgovornost delodajalcev za razvoj, pregled in spremljanje politik. Vzpostavlja postopke za pritožbe in preiskave ter mehanizme podpore žrtvam, pri čemer priznava, da so storilci lahko notranji akterji ali tretje osebe.

ISO 45003:2021

Operativna navodila za vključevanje psihološkega zdravja in varnosti v sisteme preprečevanja tveganj pri delu. Ta standard ISO je skladen s preventivnim pristopom, določenim v Konvenciji št. 190.

Instrumenti in zakonodaja o digitalnih orodjih in umetni inteligenci

Čeprav je dokazano, da rast digitalizacije in dela na daljavo sovpada z nasiljem in nadlegovanjem na podlagi spola na delovnem mestu, obstoječa evropska zakonodaja te vidike ureja predvsem z interpretativnimi razširitvami, ne pa z zakonodajo, posebej oblikovano za ta namen.

DSA – Uredba (EU) 2022/2065: obveznosti posrednikov in platform glede zaznavanja in odstranjevanja nezakonitih vsebin, vključno z vsebinami, ki predstavljajo nasilje in nadlegovanje na podlagi spola.

Splošna uredba o varstvu podatkov (GDPR) – Uredba (EU) 2016/679: : zaščita osebnih podatkov, zlasti pomembna za zasebnost žrtev in obdelavo občutljivih podatkov, tudi v kontekstu UI.

Zakon o umetni inteligenci (AI Act) – Uredba (EU) 2024/1689: zahteve za sisteme visokega tveganja, namenjene zmanjšanju pristranskosti in diskriminacije ter prepoved praks, ki izkoriščajo ranljivosti. Uredba izpostavlja tudi obstoječe vrzeli, kot je pomanjkanje ocen vpliva na spol, kar lahko vpliva na preprečevanje škode.

Dopolnila in priporočila Sveta Evrope: Prav tako so pomembni Okvirna konvencija o umetni inteligenci in človekovih pravicah (2024) ter GREVIO priporočilo o digitalnem dimenziji (2021), med drugimi citiranimi smernicami.

3.3 Evropska zakonodaja: primerjalni povzetek

To poglavje povzema različne nacionalne zakonodaje znotraj okvirja Evropske unije. Za lažje razumevanje poglavje razlikuje dva glavna pristopa k njihovi oblikovanju: zakonodajo, ki temelji na modelu, osredotočenem na enakost, in zakonodajo, ki temelji na modelu, osredotočenem na varnost in zdravje pri delu.

Poleg tega, za lažjo primerjalno analizo, opisuje ključne vidike vsakega zakonodajnega okvira na podlagi devetih ključnih elementov, ki so opredeljeni spodaj:

1. **Prepovedi in opredelitve (spolno / moralno / nadlegovanje / nasilje):**
   Opredeljuje, katera vedenja so na delovnem mestu prepovedana in kako so pravno konceptualizirana in opisana.

2. **Obveznosti delodajalcev (preprečevanje, dolžna skrb, ukrepi):**
   Vključuje nabor dolžnosti, ki jih imajo delodajalci za preprečevanje in obravnavo nadlegovanja in nasilja, vključno z obveznostmi preprečevanja, dolžno skrbnostjo in sprejetjem organizacijskih ukrepov. Določa, kaj se od delodajalcev pričakuje pred, med in po incidentu (preprečiti, ukrepati, popraviti, zaščititi in zagotoviti rešitev).

3. **Psihosocialna tveganja in ocena (obveznosti, metodologija, načrt):**
   Opredeljuje pristop k upravljanju tveganj, ki se uporablja pri nadlegovanju in nasilju kot del psihosocialnih tveganj. Vključuje, ali obstaja obveznost za identifikacijo, oceno in preprečevanje teh tveganj, ali so na voljo metodologije ali orodja za oceno ter ali je potreben akcijski načrt z preventivnimi ukrepi in spremljanjem.

4. **Notranji protokoli (kodeks vedenja, kanali, odbor):**
   Opisuje notranja organizacijska orodja, ki se uporabljajo za preprečevanje, odkrivanje in upravljanje primerov, vključno s kodeksi vedenja, protokoli ukrepanja, kanali za prijavo (vključno z zaupnimi), postopki preiskav, viri podpore in mehanizmi reševanja, kot so specializirani odbori.

5. **Zaščita pred povračilnimi ukrepi (obseg, ničnost odpovedi, trajanje):**
   Določa zaščitne garancije za žrtve, prijavitelje in priče pred povračilnimi ukrepi, ki izhajajo iz prijave, sodelovanja ali zavrnitve nadlegovanja ali nasilja. Vključuje vrste prepovedanih dejanj (odpoved, sankcije, diskriminacija) in obseg zaščite.

6. **Sankcije in pravni postopki (delovno / civilno / kazensko; odškodnina; vrste škode):**
   Poudarja pravne posledice, povezane s prepovedanim vedenjem in s kršitvami preventivnih obveznosti. Vključuje delovne ali administrativne, civilne in kazenske poti, vrste sankcij, dostop do odškodnin ali nadomestil ter priznanje različnih vrst škode (materialne, moralne in psihološke).

7. **Nadzorni organi (inšpekcija, organi za enakost, sodišča):**
   Opredeljuje, kdo nadzira in uveljavlja pravni okvir, vključno z delovnimi inšpekcijami ter organi za varnost in zdravje pri delu, organi za enakost in nediskriminacijo ter vlogo sodišč

in sodne prakse. Opisuje funkcije, kot so nadzor, obravnava pritožb, izdaja smernic, preiskave in izrekanje sankcij.

8. **Nastajajoča tveganja (digitalna okolja, delo na daljavo, specifične skupine):**
   Opisuje, kako zakonodajni okvir naslavlja nove oblike in kontekste nadlegovanja in nasilja, vključno z digitalnimi okolji, kibernetskim nadlegovanjem, delom na daljavo ter situacijami ali skupinami, ki zahtevajo posebno zaščito. Vključuje tudi regulatorne in organizacijske prilagoditve tehnološkim, organizacijskim in družbenim spremembam.

9. **Mednarodna usklajenost (Direktiva 89/391, ILO C190, drugi):**
   Ocenjuje stopnjo usklajenosti nacionalnih ali organizacijskih okvirov z mednarodnimi in evropskimi standardi, kot so evropske direktive, mednarodne konvencije in regionalni okviri. Vključuje reference na prenos v nacionalno zakonodajo, ratifikacijo, vključitev načel ter institucionalne prilagoditve, potrebne za skladnost s temi standardi.



3.4 Nacionalna zakonodaja in primerjalni povzetek

3.4.1 Zakonodaja, ki temelji na modelih, osredotočenih na varnost in zdravje pri delu

Ta pristop obravnava nasilje in nadlegovanje kot psihosocialna tveganja pri delu ki jih je treba obravnavati enako kot katero koli drugo tveganje za zdravje in varnost.

Kaj to pomeni v praksi:

- **Za delodajalca:** Oceniti tveganja, uvesti preventivne ukrepe, zagotoviti usposabljanje ter ukrepati ali preiskati, kadar obstajajo indikacije ali pritožbe.
- **Tipična orodja:** Ocene psihosocialnih tveganj, akcijski načrti, operativni protokoli, dokumentacija in korektivni ukrepi.
- **Kako se izvaja:** Običajno spada pod pristojnost delovne inšpekcije ter organov za varnost in zdravje pri delu, s poudarkom na preventivnem in korektivnem izvajanju, včasih z administrativnimi sankcijami.
- **Prednost:** Ustvari visoko operativne in preventivne ukrepe, integrirane v vsakodnevno upravljanje, kar je posebej uporabno v sektorjih, kot je zdravstvo.
- **Tveganje:** Lahko zabriše dimenzijo diskriminacije in enakosti, če se obravnava le kot psihosocialno tveganje ali ne zajame ustrezno dinamike moči in spola.

3.4.1.1 Države z opisanim zakonodajnim modelom



Portugalska

Veljavna zakonodaja: Ustava + Delovni zakonik + Kazenski zakonik + Zakon 73/2017 (kodeks vedenja in disciplinski okvir) + Zakon 102/2009 (OSH, psihosocialna tveganja) + PAPVSS (poseben načrt za nasilje v zdravstvenem sektorju).

Prepovedi in opredelitve: Delovni zakonik izrecno prepoveduje nadlegovanje na delovnem mestu, ki velja za hudo kršitev z odškodnino in disciplinskimi sankcijami.

Obveznosti delodajalcev: Dolžnost preprečevanja. Podjetja s sedmimi ali več delavci morajo sprejeti kodeks vedenja in aktivirati disciplinske postopke ob pritožbah ali sumih.

Psihosocialna tveganja in ocena: Okvir varnosti in zdravja pri delu prenese Direktivo 89/391 in vključuje preprečevanje psihosocialnih tveganj ter sodelovanje delavcev.

Notranji protokoli: Obvezni kodeksi vedenja za organizacije s sedmimi ali več delavci in disciplinski postopki. V zdravstvenem sektorju obstaja tudi specifičen načrt (PAPVSS).

Zaščita pred povračilnimi ukrepi: Varuje prijavitelje in priče z prepovedjo disciplinskih povračilnih ukrepov do enega leta po prijavi, razen če se dokaže drugače.

Sankcije in pravni postopki: Nekatere oblike spolnega nadlegovanja so kaznivo dejanje (Kazenski

zakonik, člen 170: zapor ali denarna kazen), poleg delovne odgovornosti, vključno z odškodnino in disciplinskimi ukrepi.

Nadzorni organi: CITE in ACT nadzorujeta skladnost in obravnavo pritožb. ACT je tudi nacionalna kontaktna točka za EU-OSHA.

Nastajajoča tveganja: Nove zakonodaje krepijo zaščito duševnega zdravja, zaščito žvižgačev in odgovornost delodajalcev za psihosocialno nadlegovanje, vključno z digitalnimi tveganji in delom na daljavo.

Mednarodna usklajenost (EU / ILO C190): Portugalska je ratificirala Konvencijo ILO 190 (Predsedniški odlok 12/2024). Načrt PAPVSS je skladen z mednarodnimi konvencijami.



Slovenija

Veljavna zakonodaja: Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) + Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1) + Zakon o varstvu pred diskriminacijo (ZVarD) + Kazenski zakonik (KZ-1).

Prepovedi in opredelitve: ZDR-1 prepoveduje spolno nadlegovanje, nadlegovanje in trpinčenje. Spolno nadlegovanje in nadlegovanje sta neželeno vedenje (spolne narave oziroma povezano z osebno okoliščino) z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe ter ustvariti zastraševalno, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje. Trpinčenje je ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti delavkam/delavcem.

Obveznosti delodajalcev: ZDR-1 nalaga zagotavljanje delovnega okolja brez spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja ter sprejem ustreznih zaščitnih ukrepov.

Psihosocialna tveganja in ocena: ZVZD-1 nalaga ocenjevanje psihosocialnih tveganj ter sprejem ukrepov za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje nevarnosti, vključno z obveščanjem in usposabljanjem delavk/delavcev.

Notranji protokoli: ZVZD-1 določa obveznost ukrepov za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje nasilja, trpinčenja, nadlegovanja in drugih psihosocialnih tveganj.

Zaščita pred povračilnimi ukrepi: ZVarD prepoveduje viktimizacijo (neugodne posledice zaradi ukrepanja proti diskriminaciji); spolno nadlegovanje in nadlegovanje se štejeta kot diskriminacija.

Sankcije in pravni postopki: KZ-1 sankcionira spolno nadlegovanje, trpinčenje ali neenakopravno obravnavanje, če povzroči ponižanje ali prestrašenost.

Organi in izvrševanje: Pristojna je delovna inšpekcija; izzivi ostajajo pri pokritosti in omejenih virih.

Nastajajoča tveganja: Od novembra 2023 so uvedeni integrirani ukrepi za žrtve nasilja v družini (npr. plačan dopust, skrajšan delovni čas).

Mednarodna usklajenost (EU / ILO C190): Slovenija je ratificirala Istanbulsko konvencijo in vključuje preprečevanje nasilja v širše socialno-politične okvire.

3.4.2 Zakonodaja, ki temelji na modelu, osredotočenem na enakopravnost

Ta pristop obravnava nasilje in nadlegovanje, zlasti spolno nadlegovanje, kot obliko diskriminacije in kršitev pravic.

Kaj to pomeni v praksi:

- **Za delodajalca:** Preprečevati in obravnavati diskriminacijo ter nadlegovanje, vzpostaviti postopke za prijavo, zagotavljati učinkovito enakost in nuditi ukrepe za odpravo škode.
- **Tipična orodja:** Politike enakosti, kodeksi vedenja, kanali za prijavo, notranje preiskave s proceduralnimi zagotovili, disciplinski ukrepi, odškodnine ali druge rešitve ter podpora žrtvam.
- **Izvrševanje:** Večja vloga sodišč in organov za enakost ali institucij varuhov pravic, s poudarkom na varstvu pravic, odpravi škode in sankcijah preko civilnih ali upravnih postopkov, včasih tudi preko kazenskega prava.
- **Prednost:** Zagotavlja močan okvir, temelječ na pravicah, in zaščitne mehanizme, še posebej učinkovit za primere spolnega nadlegovanja, nasilja in nadlegovanja na podlagi spola ter za obravnavo povračilnih ukrepov.
- **Tveganje:** Lahko postane preveč pravniško naravnan in osredotočen na posamezne primere ter manj integriran v vsakodnevno preventivno upravljanje, če ni dobro povezan z sistemi za preprečevanje tveganj pri delu.

3.4.1.2 Države z opisanim zakonodajnim modelom



Finska

Veljavna zakonodaja: Zakon o varnosti in zdravju pri delu 738/2002 (obveznost preprečevanja nadlegovanja in zlorab) + Zakon o enakosti 1325/2014 (prepoved diskriminacije in nadlegovanja na podlagi spola in drugih razlogov).

Prepovedi in opredelitve: Zakon o varnosti in zdravju pri delu zahteva preprečevanje nadlegovanja, ponavljajočih žaljivih dejanj, ustrahovanja, spolnega nadlegovanja, izključevanja, zlorabe oblasti in nadlegovanja na podlagi spola, ki ogroža zdravje ali varnost. Zakon o enakosti prepoveduje diskriminacijo in nadlegovanje.

Obveznosti delodajalcev: Delodajalci morajo preprečevati nadlegovanje, nemudoma preiskovati pritožbe, izvajati korektivne ukrepe in zagotavljati varno delovno okolje.

Psihosocialna tveganja: Močan okvir, osredotočen na psihološko dobrobit, vključno s sodelovanjem z zdravstvenimi službami za prepoznavanje in zmanjševanje psihosocialnih tveganj.

Notranji protokoli in mehanizmi: Preiskovalni postopki in korektivni ukrepi, podprti s strani zdravstvenih služb. Mediacija je priporočena kot orodje za reševanje konfliktov.

Zaščita pred povračilnimi ukrepi: Okrepljena zaščita in proceduralna pravičnost sta zagotovljeni

z okvirom enakosti, čeprav ni podrobno opredeljenega posebnega mehanizma.

Sankcije in pravni postopki: Poudarek na obveznostih in nadzoru s strani organov ter sodišč. Resne primere je mogoče napotiti na sodni postopek.

Nadzorni organi: Inšpekcije izvaja regionalni organ varnosti in zdravja pri delu, pristojnosti pa se prenašajo na nov nadzorni organ. Varuh za nediskriminacijo in sodišča dopolnjujejo izvrševanje.

Nastajajoča tveganja: Preprečevanje nasilja in obvladovanje ogrožajočih situacij je vključeno v kompetence varnosti in zdravja pri delu. Nasilje nad medicinskimi sestrami je obravnavano tudi v učnih načrtih.

Mednarodna usklajenost (EU / ILO C190): Usklajeno z Direktivo 89/391 in ratifikacija Konvencije ILO 190.

Francija

Veljavna zakonodaja: Delovni zakonik (moralno in spolno nadlegovanje) + Kazenski zakonik (kazniva dejanja) + reforme delovnih pogojev in javnega zdravja, ki krepijo upravljanje psihosocialnih tveganj.

Prepovedi in opredelitve: Delovni zakonik prepoveduje moralno in spolno nadlegovanje. Moralno nadlegovanje pomeni ponavljajoča se ponižujoča dejanja, medtem ko spolno nadlegovanje vključuje ponavljajoče se vedenje in pritisk.

Obveznosti delodajalcev: Delodajalci so zakonsko dolžni sprejeti vse potrebne preventivne ukrepe in zaščititi žrtve.

Psihosocialna tveganja: Reforma iz leta 2021 je okrepila obveznosti ocenjevanja in upravljanja psihosocialnih tveganj ter okrepila preprečevanje preko socialnega dialoga.

Notranji protokoli in mehanizmi: Mediacija je možna. V organizacijah z več kot 50 delavci lahko odbor za zdravje, varnost in delovne pogoje predlaga ukrepe. Zdravstvene službe pri delu zagotavljajo preventivna priporočila.

Zaščita pred povračilnimi ukrepi: Prepovedane so sankcije, odpoved ali diskriminacija zoper tiste, ki trpijo, zavrnejo ali prijavijo nadlegovanje. V takih primerih se odpoved šteje za nično.

Sankcije in pravni postopki: Kazenski zakonik kriminalizira spolno in moralno nadlegovanje z zaporom ali denarno kaznijo. Od leta 2025 je kaznivo tudi institucionalno moralno nadlegovanje.

Nadzorni organi: Izvrševanje vključuje obveznosti delodajalcev ter notranje odbore in službe. Sodna praksa Vrhovnega sodišča iz leta 2025 poudarja odgovornost podjetij in vodstva za škodljive politike.

Nastajajoča tveganja: Predlogi vključujejo razširitev odgovornosti v dobavnih verigah in krepitev varstva delavcev, ki so preživeli družinsko nasilje.

Mednarodna usklajenost (EU / ILO C190): Zakonodajne pobude ciljajo na ratifikacijo Konvencije ILO 190 in krepitev zaščite.



Nemčija

Veljavna zakonodaja: AGG (Zakon o splošnem enakem obravnavanju, 2006) + OSH Act (ArbSchG, zakon o varnosti in zdravju pri delu) + BGB (Civilni zakonik) + GG (Ustava, človekova dostojanstva) + kazenske določbe za določena dejanja (StGB).

Prepovedi in opredelitve: Nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu, vključno s spolnim nadlegovanjem, se obravnava kot diskriminacija po AGG, kar zajema spolno nadlegovanje, mobbing in povračilne ukrepe.

Obveznosti delodajalcev: Delodajalci morajo sprejeti potrebne ukrepe, kot so politike, usposabljanje in hitre preiskave, ter varovati delavce pred diskriminacijo s strani sodelavcev ali tretjih oseb.

Psihosocialna tveganja: Zakon o varnosti in zdravju pri delu zahteva zaščito pred psihološkimi obremenitvami in nadlegovanjem kot del dolžnosti skrbnega ravnanja delodajalca.

Notranji protokoli in mehanizmi: Povečuje se uporaba kodeksov vedenja, zaupnih kanalov za prijavo, usposabljanj in notranjih preiskav incidentov.

Zaščita pred povračilnimi ukrepi: Delavci ne smejo biti kaznovani zaradi vložitve pritožb. Če delodajalec ne ukrepa, lahko delavec zavrne delo po AGG.

Sankcije in pravni postopki: Odgovornost in odškodninska zahtevka po AGG, civilne tožbe za škodo po Civilnem zakoniku z višjimi dokaznimi zahtevami, kazenska odgovornost za fizično spolno nadlegovanje (StGB §184i).

Organi in izvrševanje: Izvrševanje temelji predvsem na pravnih obveznostih in sodni zaščiti. Sodna praksa se je razvijala, pri čemer je Zvezno delovno sodišče (Bundesarbeitsgericht) leta 2025 razširilo odškodnino za nematerialno in psihološko škodo.

Nastajajoča tveganja: Niso podrobno opredeljeni digitalni ukrepi, čeprav se priznava širša obravnava psihološke škode.

Mednarodna usklajenost (EU / ILO C190): Usklajeno z evropskimi standardi, vendar ni omenjeno, ali je ratificirana Konvencija ILO 190.

Italija

Veljavna zakonodaja: Zakonik o enakih možnostih (Legislativni dekret 198/2006) + Konsolidirani zakon o varnosti (Legislativni dekret 81/2008) + 2087. člen Civilnega zakonika (dolžnost zaščite fizične in moralne celovitosti) + smernice in metodologije INAIL + PSEAH Kodeks (organizacijska priporočila).

Prepovedi in opredelitve: Spolno nadlegovanje se obravnava kot diskriminacija po Zakoniku o enakih možnostih, pri zahtevkih, povezanih z mobbingom ali nadlegovanjem, pa se lahko uveljavlja dolžnost zaščite moralne celovitosti.

Obveznosti delodajalcev: Delodajalci imajo dolžnost zaščititi fizično in moralno celovitost delavcev po Civilnem zakoniku ter izvajati preventivne ukrepe.

Psihosocialna tveganja: Ocena tveganj, vključno s psihosocialnimi tveganji, je obvezna po Dekretu 81/2008.

Notranji protokoli in mehanizmi: Organizacijska priporočila so zagotovljena preko PSEAH Kodeksa za preprečevanje nadlegovanja, ustrahovanja in spolne izkoriščanja.

Zaščita pred povračilnimi ukrepi: Sodna zaščita vključuje zmanjšano dokazno breme in zaščito pred povračilnimi odpovedmi.

Sankcije in pravni postopki: Civilni in delovni postopki omogočajo zahtevke v zvezi z mobbingom ali nadlegovanjem ter dostop do odškodnin, s poudarkom na sodni zaščiti.

Organi in izvrševanje: INAIL zagotavlja metodologije za ocenjevanje psihosocialnih tveganj.

Nastajajoča tveganja: Specifični digitalni ukrepi niso podrobno opredeljeni, okvir pa poudarja preprečevanje in zaščito dostojanstva.

Mednarodna usklajenost (EU / ILO C190): Trenutno potekajo razprave o ratifikaciji Konvencije ILO 190 in krepitvi zaščite.

Nizozemska

Veljavna zakonodaja: Zakon o delovnih pogojih (Arbowet) + Uredba o delovnih pogojih + Nizozemski civilni zakonik (knjiga 7, dolžnost skrbnega ravnanja) + Zakon o enakosti, s prihajajočo zakonsko zahtevo za kodeks vedenja glede neprimernega obnašanja.

Prepovedi in opredelitve: Okvir OSH zajema psihosocialni pritisk v povezavi s spolnim nadlegovanjem, agresijo ali nasiljem, mobbingom in prekomerno delovno obremenitvijo. Zakoni o enakosti prepovedujejo diskriminacijo in nadlegovanje na več osnovah.

Obveznosti delodajalcev: Delodajalci morajo oceniti tveganja, uvesti preventivne ukrepe in

zagotoviti varno psihosocialno okolje, vključno z akcijskimi načrti za omejevanje psihosocialne obremenitve.

Psihosocialna tveganja: Arbowet zahteva upravljanje psihosocialne obremenitve, uredba pa podrobneje opredeljuje dolžnosti delodajalcev in podporne ukrepe.

Notranji protokoli in mehanizmi: Organizacije so spodbujene k imenovanju zaupnega svetovalca. Od julija 2026 morajo podjetja z deset ali več zaposlenimi sprejeti pisni kodeks vedenja in notranje mehanizme za prijave.

Zaščita pred povračilnimi ukrepi: Zakoni o enakosti varujejo posameznike, ki v dobri veri prijavijo nadlegovanje, pred povračilnimi ukrepi.

Sankcije in pravni postopki: Po dolžnosti skrbnega ravnanja po Civilnem zakoniku je delodajalec lahko odgovoren za škodo, če primanjkuje razumnih preventivnih ukrepov, poleg tega so možni upravni ukrepi ali globe.

Organi in izvrševanje: Nizozemska delovna oblast nadzoruje inšpekcije in ocene tveganja ter lahko uvede korektivne ukrepe ali globe. Nizozemski inštitut za človekove pravice lahko prav tako poda mnenja.

Nastajajoča tveganja: Reforma iz leta 2025 krepi preprečevanje in varno delovno okolje ter uvaja širše obveznosti glede neprimernega vedenja in kodeksov vedenja.

Mednarodna usklajenost (EU / ILO C190): Okvir je opisan kot usklajen z evropskimi in mednarodnimi standardi, čeprav ratifikacija Konvencije ILO 190 ni navedena.



Španija

Veljavna zakonodaja: Zakonik delavcev (RDL 2/2015, dostojanstvo in zaščita pred nadlegovanjem) + Zakon o preprečevanju tveganj pri delu 31/1995 (psihosocialna tveganja) + Organski zakon 3/2007 (enakost ter spolno ali GBV-H) + Kazenski zakonik (LO 10/1995) + RD 901/2020 in 902/2020 (načrti enakosti in mehanizmi) + Organski zakon 10/2022 o spolni svobodi + Zakon 15/2022 o enakem obravnavanju in nediskriminaciji + RD 1026/2024 (zaščita LGBTI) in sklici na digitalno nadlegovanje.

Prepovedi in opredelitve: Pravni okvir zagotavlja dostojanstvo in zaščito pred nadlegovanjem na podlagi biološkega ali družbenega spola ter vključuje tudi kazenske sankcije.

Obveznosti delodajalcev: Delodajalci imajo proaktivno dolžnost preprečevati nadlegovanje in izvajati preventivne ukrepe.

Psihosocialna tveganja: Zakon o preprečevanju tveganj pri delu zahteva oceno in preprečevanje psihosocialnih tveganj, transpozicija Direktive 89/391.

Notranji protokoli in mehanizmi: Načrti enakosti so obvezni za organizacije s 50 ali več zaposlenimi, skupaj s protokoli za preprečevanje in postopki prijav v podjetjih vseh velikosti.

Zaščita pred povračilnimi ukrepi: Zaščita izhaja iz splošnega zaščitnega okvira in sodne zaščite, čeprav ni naveden določen časovni okvir.

Sankcije in pravni postopki: Neupoštevanje predstavlja resno kršitev z globami in kazenskimi sankcijami.

Organi in izvrševanje: Delovna inšpekcija je okrepila nadzor za spremljanje skladnosti in izvrševanje obveznosti.

Nastajajoča tveganja: Digitalno nadlegovanje in spletno ustrahovanje (Zakon 15/2022) ter zaščita LGBTI delavcev (RD 1026/2024).

Mednarodna usklajenost (EU / ILO C190): Močna usklajenost z evropskimi direktivami. Španija je ratificirala Konvencijo ILO 190 preko instrumenta pristopa k odpravi nasilja in nadlegovanja v svetu dela (BOE).



Švedska

Veljavna zakonodaja: Zakon o preprečevanju diskriminacije (Discrimination Act, SFS 2008:567) + Zakon o delovnem okolju (Work Environment Act, SFS 1977:1160) + Kazenski zakonik (Criminal Code, SFS 1962:700) + predpisi in smernice o varnosti in zdravju pri delu glede psihosocialnih tveganj (npr. AFS 2023:2) ter posebne določbe o nasilju, grožnjah in viktimizaciji.

Prepovedi in opredelitve: Zakon o preprečevanju diskriminacije prepoveduje diskriminacijo, nadlegovanje in spolno nadlegovanje, vključno na podlagi spolne identitete ali izražanja. Predpisi dodatno opredeljujejo mobbing, viktimizacijo in nezdravo delovno obremenitev.

Obveznosti delodajalcev: Delodajalci morajo aktivno preprečevati nadlegovanje, preiskovati pritožbe, izvajati korektivne ukrepe in preprečevati ponavljanje, pri tem pa vzdrževati jasen pristop ničelne tolerance.

Psihosocialna tveganja: Zakon o delovnem okolju zahteva varno delovno mesto. AFS 2023:2 in povezani predpisi obravnavajo organizacijske in socialne pogoje, vključno z obremenitvijo, razpoložljivimi viri in preprečevanjem nadlegovanja.

Notranji protokoli in mehanizmi: Obvezni postopki za obravnavo zlorab določa kanale za prijavo, upravljanje informacij in podporo žrtvam. Incidenti, povezani z nasiljem ali grožnjami, morajo biti dokumentirani in preiskani.

Zaščita pred povračilnimi ukrepi: Zakon o preprečevanju diskriminacije zahteva zaščito pred povračilnimi ukrepi, čeprav specifične časovne omejitve niso določene.

Sankcije in pravni postopki: Spolno nadlegovanje lahko pomeni kazensko odgovornost po Kazenskem zakoniku, poleg izvršljivih obveznosti po zakonodaji o varnosti in zdravju pri delu.

Organi in izvrševanje: Švedska delovna inšpekcija (Swedish Work Environment Authority) nadzoruje skladnost in izvrševanje predpisov ter smernic.

Nastajajoča tveganja: Gibanje #MeToo je povečalo ozaveščenost in prijave nadlegovanja, kar odraža spreminjajoče se družbene in pravne dinamike.

Mednarodna usklajenost (EU / ILO C190): Okvir je opisan kot usklajen z evropskimi standardi, čeprav ratifikacija Konvencije ILO 190 ni navedena.



3.4.3 Povzetek ključnih vidikov analizirane zakonodaje

Država	Obveznosti delodajalca	Prijava	Povračilni ukrepi	Sankcije	Digitalna dimenzija	Tretje osebe (i)
Finska	Preprečevanje nadlegovanja/nasilja; izvajanje hitrih in nepristranskih preiskav, kadar so dokazi o takem vedenju; uvajanje korektivnih ukrepov in spremljanje.	Kanali OSH/ PRL in enakovredni organ za enakost.	Zaščita znotraj okvirov varnosti in zdravja pri delu / enakosti (brez operativnih podrobnosti v dokumentu).	Zneski niso določeni; korektivni/ administrativni pristop v okviru varnosti in zdravja pri delu.	Ni opredeljeno.	(Rdeča)
Francija	Dolžnost preprečevanja; odkrivanje in ukrepanje ob nadlegovanju; prilagoditev organizacije in vodenja za preprečevanje 'institucionalnega	Notranji/ mediacijski kanali + delavski/ sodni organi (kazenski za resne primere).	Prepoved povračilnih ukrepov; odpoved lahko nična.	Kazenske sankcije (zaporna kazen/ globa) za nadlegovanje; poleg tega tudi posledice za zaposlitev.	Namig nadzora, brez blockade.	(Rdeča)
Danska	Sprejemanje preventivnih ukrepov; izpolnjevanje dolžnosti skrbnosti; odgovarjanje na	Notranji kanali + delavski organi (ter civilni/kazenski organi, odvisno od primera).	Brez sankcij za prijavitelje; vključena varstva za prijavitelje nepravilnosti.	Odkupnina/ odškodnina in kazenske sankcije v določenih primerih.	Ni opredeljeno.	(Zelena)
Italija	Zaščita fizične in moralne integritete; vključitev nasilja/ nadlegovanja v oceno tveganja; uporaba preventivnih in	Pretežno preko sodišč + podpora svetovalca za enakost.	Sodniška zaščita + olajšave pri dokazovanju v določenih primerih.	Pravica do odškodnine/ kompenzacije.	Ni opredeljeno.	(Rdeča)
Nizozemska	Obravnava 'psihosocialnega pritiska' kot tveganja; vzpostavitev zaupne strukture; priprava/izvajanje kodeksa ravnanja (julij	Interni (zaupni) kanali + Inštitut za človekove pravice v primerih diskriminacije.	Zaščita za prijave v dobri veri.	Upravne globe in morebitna civilna odgovornost za kršitev dolžnosti skrbnosti.	Omenjeno v kodeksu, brez spletnega vidika.	(Rdeča)
Portugalska	Kodeks ravnanja (≥7 zaposlenih) in disciplinski postopek v primeru suma; vključitev nasilja/ nadlegovanja v sistem poklicnih tveganj; uporaba preventivnih in nadzornih ukrepov.	Interni (disciplinski) kanali + ACT/ CITE.	Protivračilna zaščita za prijavitelje nepravilnosti / priče do 1 leta.	Kazenske sankcije za spolno nadlegovanje + sankcije/ odškodnina v drugih primerih.	Izrecno (delo od doma/ digitalno).	(Rdeča)

Država	Obveznosti delodajalca	Prijava	Povračilni ukrepi	Sankcije	Digitalna dimenzija	Tretje osebe (i)
Slovenija	Preprečevanje in obvladovanje psihosocialnih tveganj; vzpostavitev postopkov za pritožbe; zaščita in podpora žrtvam; vključevanje predstavnikov delavcev v preprečevanje.	Interni kanali + inšpekcija/ pristojni organi.	Širok sistem zaščite.	Kazensko: zaporna kazen ali globa.	Ni opredeljeno.	(Rdeča)
Španija	Vključitev preprečevanja v sistem poklicnih tveganj (psihosocialna) in enakosti; načrti enakosti (≥50 zaposlenih); omogočanje kanalov/ postopkov za pritožbe in preiskave; usposabljanje in korektivni ukrepi.	Interni (protokoli) + prijava nepravilnosti (whistleblowing) + inšpekcija/ sodišča/ kazenski postopki.	Omenjeni sistemi prijav nepravilnosti in okvir sankcij (brez podrobnosti).	Upravne globe + kazenske sankcije (resni primeri).	Spletno nasilje.	(Rdeča)
Švedska	Dolžnost 'ukrepanja' ter varnosti in zdravja pri delu: jasni postopki; preiskava in dokumentiranje incidentov; hitra podpora in preventivni ukrepi.	Interni kanali (določen postopek) + Inšpektorat za delo in delovno okolje.	Zaščita pred povračilnimi ukrepi (aktivni ukrepi).	Kazenske sankcije za hude dejanja + obveznosti varnosti in zdravja pri delu s kaznivimi učinki.	Ni opredeljeno.	(Rdeča)

Zelena: Da
Rumena: Delno
Rdeča: Ne

3.5 Primerjalni povzetek regulativnih okvirov

Ta dokument povzema, kako mednarodni, evropski in nacionalni okviri obravnavajo NNPS-D, s posebnim poudarkom na zdravstvenem sektorju. Primerja pravne in institucionalne pristope devetih evropskih držav na podlagi pregleda, opravljenega oktobra 2025.

Skupni referenčni okvir

Konvencija ILO 190 spodbuja delovna mesta, prosta nasilja in nadlegovanja, ter vključuje preprečevanje znotraj sistemov za varnost in zdravje pri delu preko participacije, usposabljanja, mehanizmov za odpravo posledic in nadzora. Na evropski ravni Direktiva 89/391/EGS zagotavlja osnovo za obravnavo nasilja in nadlegovanja znotraj preprečevanja poklicnih tveganj. Istanbulska konvencija razširja zaščito pred nasiljem, vključno s spolnim nadlegovanjem.

Dva regulativna pristopa, ki oblikujeta nacionalno zakonodajo

Prepoznana sta dva glavna pristopa:

- **Pristop, osredotočen na varnost in zdravje pri delu:** Integrira nasilje in nadlegovanje v upravljanje poklicnih tveganj, predvsem psihosocialnih, preko ocene tveganj, akcijskih načrtov in preventivnih ukrepov.
- **Pristop, osredotočen na enakopravnost:** Nadlegovanje, zlasti spolno, obravnava kot diskriminacijo in poudarja zaščito pravic ter mehanizme za odpravo škode.

Vsak pristop ima omejitve, če se uporablja samostojno: prvi lahko spregleda spolne in hierarhične dinamike, drugi pa je lahko manj operativen v vsakodnevni preventivi, če ni povezan z upravljanjem poklicnih tveganj.

Primerljivi osrednji koncepti in mehanizmi

Kljub razlikam se pojavijo skupni elementi:

1. Prepoved nadlegovanja in nasilja, povezana z dostojanstvom, enakostjo ali psihosocialnimi tveganji.
2. Dolžnosti delodajalcev za preprečevanje in odzivanje z dolžno skrbnostjo, vključno s preiskavami in korektivnimi ukrepi.
3. Notranji mehanizmi, kot so protokoli, kodeksi ravnanja, kanali za prijave, podpora žrtvam in včasih mediacija ali komisije.
4. Zaščita pred povračilnimi ukrepi za žrtve, pritožnike in priče.
5. Več poti izvrševanja, vključno z administrativnimi, delovnimi, civilnimi in včasih kazenskimi sankcijami, ter dostopom do pravnih sredstev.

Digitalizacija in umetna inteligenca: delna pokritost in izzivi integracije

Digitalno nadlegovanje in tveganja pri delu na daljavo naraščajo z digitalizacijo, a zakonodaja pogosto razširja obstoječe okvire, namesto da bi ustvarjala posebna pravila. Relevantni instrumenti vključujejo:

- **Digital Services Act (DSA) 2022/2065** o nezakoniti vsebini;
- **GDPR 2016/679** o varstvu osebnih in občutljivih podatkov;
- **AI Act 2024/1689,** ki uvaja kontrole tveganja in pristranskosti za sisteme z visokim tveganjem.

Kljub temu ostajajo vrzeli, zlasti glede vključevanja spolnih vplivov.

Pomen za zdravstveni sistem in zaključek

Priročnik izpostavlja vrednost preventivnih pristopov v zdravstvenih delovnih okoljih, kot so ocena tveganj, načrtovanje, usposabljanje, dokumentacija, podpora in korektivni ukrepi za zmanjševanje nasilja in nadlegovanja. Hkrati so okviri za enakost in pravice ključni za prijavljanje incidentov in zagotavljanje pravnih sredstev.

Priporočen pristop združuje mehanizme varnosti in zdravja pri delu za preprečevanje NNPS-D ter okvire za enakost in nediskriminacijo, da zaposlenim zagotovi zaščito, preprečevanje povračilnih ukrepov in dostop do pravnih sredstev, v skladu z mednarodnimi in evropskimi standardi.



BRAVE-WOW

BUILDING RESPECTFUL AND VIOLENCE-FREE GENDER-INCLUSIVE ENVIRONMENTS IN THE WORLD OF WORK

Priloga 1

Funded by the European Union

Funded by the European Union under grant agreement No. 101195252. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

UVOD IN OBSEG MODULOV

Štirje moduli, vključeni v to prilogo, temeljijo na konceptualnih okvirih in orodjih, ki so jih razvile mednarodne organizacije, kot so Svetovna zdravstvena organizacija (WHO), UN Women, Mednarodna organizacija dela (ILO) in Evropski inštitut za enakost spolov (EIGE) za preprečevanje in odziv na nasilje in nadlegovanje na podlagi spola na delovnem mestu (NNPS-D), s posebnim poudarkom na organizacijskih in strokovnih kontekstih v zdravstvu in socialnem varstvu.

Modularna struktura priloge se odziva na potrebo po celovitem pristopu k NNPS-D in s tem presega razdrobljene ali izključno normativne pristope. Moduli so organizirani po sistemu, ki se premika od razumevanja problema do preoblikovanja organizacijskih praks in kultur ter vključuje individualne, relacijske in institucionalne dimenzije. Takšen sistem ponazarja, da nasilje in nadlegovanje nista osamljena dogodka niti zgolj posledica individualnega vedenja, temveč strukturna pojava, povezana z neenakostmi med spoli, razmerji moči, družbenimi normami in organizacijskimi dinamikami, ki lahko prispevajo k njihovi normalizaciji ali nevidnosti.

Moduli združujejo znanstvena dognanja, mednarodne smernice, učenje na podlagi primerov in praktična orodja, z namenom olajšanja tako kritične refleksije kot operativne uporabe na delovnem mestu. Napredovanje med moduli omogoča sprva prepoznavanje in denormalizacijo NNPS-D, nadalje razvoj meril za odkrivanje in ustrezno odzivanje in nazadnje spodbujanje trajnostnih sprememb v organizacijskih politikah, praksah in kulturah ter napredek k varnim, spoštljivim in spolno vključujočim delovnim okoljem.

Dejavnosti, vključene v module, ne ponavljajo določil enega samega priročnika, temveč predstavljajo pedagoške prilagoditve, ki temeljijo na metodologijah usposabljanja, ki jih pogosto uporabljajo in dokumentirajo omenjene mednarodne organizacije. Zlasti se opirajo na priročnike za usposabljanje, uradne učne načrte in programe usposabljanj, ki sistematično uporabljajo analizo resničnih ali verjetnih primerov, klasifikacijo vedenj, vaje v povezavi z normaliziranimi prepričanji in vodeno skupinsko refleksijo kot orodja za ozaveščanje, zgodnje prepoznavanje tveganj in kulturne spremembe znotraj organizacij.

Da bi zagotovili sledljivost in metodološko koherenco, je vsaka izobraževalna dejavnost podkrepljena s specifičnimi bibliografskimi referencami, ki dokumentirajo uporabo v resničnih izobraževalnih kontekstih. Te reference niso predstavljene zgolj kot konceptualni okviri, temveč kot metodološki viri, ki podpirajo zasnovo in usmeritev predlaganih dejavnosti.

Končni namen te priloge je podpora izobraževalnim procesom in pobudam za izgradnjo organizacijske kulture, ki prispeva k preprečevanju NNPS-D, zagotavljanju odziva, osredotočenega na posameznika, ter krepitvi kolektivne odgovornosti organizacij pri ustvarjanju delovnih okolij z ničelno toleranco do NNPS-D. Moduli so zasnovani kot dopolnilni in prilagodljivi viri, ki jih je mogoče fleksibilno uporabljati glede na potrebe usposabljanja, stopnjo odgovornosti ciljne publike in organizacijski kontekst, v katerem se usposabljanja izvajajo.

Modul 1. Razumevanje nasilja in nadlegovanja na podlagi spola na delovnem mestu v zdravstvenih ustanovah

1. Vsebinska izhodišča

Ta modul predstavlja konceptualno osnovo, potrebno za zdravstveno osebje, da prepozna, poimenuje in razume nasilje in nadlegovanje na podlagi spola na delovnem mestu (NNPS-D). Cilj modula je spodbujati kritičen pogled na vedenja, ki so pogosto normalizirana, minimalizirana ali razumljena kot stres ali konflikti na delovnem mestu.

Modul ni namenjen izpostavljanju ali obtoževanju posameznikov_ic, temveč ponuja skupna orodja za prepoznavanje tveganj, razumevanje njihovega vpliva na posameznike_ce in organizacijo ter postavljanje temeljev za učinkovito preprečevanje.

Izhaja iz predpostavke, da mnogi_e posamezniki_ce verjamejo, da lahko prepoznajo NNPS-D, vendar znanstvena spoznanja kažejo, da obstajajo sive cone, zlasti v zelo hierarhičnih in feminiziranih kontekstih, kot je zdravstvo. Ta modul pomaga razvozlati te zapletenosti.

2. Ključna vsebina:

2.1 Kaj je NNPS-D?

NNPS-D zajema vsako vedenje, dejanje ali opustitev na podlagi spola, ki povzroči fizično, psihološko, spolno ali ekonomsko škodo osebi.

V zdravstvenem okolju se lahko izvaja z več položajev:
- Hierarhično nadrejeno osebje.
- Sodelavci.
- Podrejeno osebje.
- Pacienti.
- Tretje osebe (pacientovi svojci ali spremljevalci_ke, obiskovalci_ke in ostale osebe, ki niso zaposlene v organizaciji).

Vsakdanje manifestacije:
- Neželeni komentarji o telesu, oblačilih ali intimnem življenju nekoga.
- Neželene spolne, seksistične ali ponižujoče “šale”.
- Neželene pripombe o materinstvu, očetovstvu ali skrbniških odgovornostih.
- Sistematična nevidnost ženskih strokovnjakinj.
- Kaznovanje zaradi uveljavljanja pravic, povezanih s skrbjo za otroke, ostarele in druge pomoči potrebne.
- Spolno nadlegovanje.
- Posmehovanje strokovnim kompetencam.

2.2 Vrste nasilja in nadlegovanja

- **Psihološko nasilje:** ponižanje, kričanje, infantilizacija, izolacija, čustvena manipulacija.
- **Spolno nadlegovanje:** neželeno verbalno, neverbalno ali fizično ravnanje ali vedenje spolne narave (npr. neželeni dotiki, predlogi v zvezi s spolnostjo, spreminjanje službenih tem v spolne, strmenje v dele telesa).
- **Nadlegovanje na podlagi spola:** neželeno vedenje, povezano s spolom, z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo ali ustvariti zastraševalno, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje (npr. vedenja, ki ponižujejo ali omejujejo priložnosti zaradi spola ali zaradi neupoštevanja tradicionalnih spolnih vlog).
- **Fizično nasilje ali grožnje:** pogostejše v interakcijah s pacienti, a prisotne tudi znotraj kolektivov.
- **Spletno nasilje:** neprimerna sporočila, govorice, širjenje informacij brez soglasja.

2.3 Pogosti miti in zakaj so nevarni

- "Če ni bilo fizičnega stika, to ni nasilje."
  Ne drži. Psihološko nasilje je prav tako škodljivo in pravno priznano.
- "Če ni bilo namena užaliti, to ni nadlegovanje."
  Ne drži. Pomemben je učinek.
- "To so običajne stvari v službi."
  Neresnično. Normalizacija preprečuje preprečevanje.
- "Če tega niso prijavili, ne bi moglo biti tako resno."
  Ne drži. Tišina je pogosto povezana s strahom ali

2.4 Dejavniki tveganja, specifični za zdravstveni sektor

- Toge in vertikalne hierarhije;
- intenzivne obremenitve in visoka stopnja stresa;
- feminizacija sektorja, zlasti na področjih, povezanih z oskrbo;
- stalna izpostavljenost pacientom_kam in obiskovalcem_kam;
- omejeno predhodno usposabljanje za prepoznavanje nasilja na podlagi spola.

2.5 Opozorilni znaki

Pri žrtvi:

- Spremembe razpoloženja;
- osamitev ali umik;
- izogibanje določenim ljudem ali prostorom;
- upad uspešnosti;
- psihosomatski simptomi;
- in drugo.

Pri storilcu:
- Pretirana kontrola;
- ponavljajoči se seksualni ali ponižujoči komentarji;
- nesorazmerni izbruhi jeze;
- manipulacija okolja;
- in drugo.

V delovnem okolju:
- Vztrajne govorice;
- neizpodbitne neenakosti;
- normalizacija vsiljivih šal;
- strah pred izražanjem nestrinjanja;
- in drugo.

2.6 Vpliv nasilja in nadlegovanja

- **Pri žrtvah:** tesnoba, depresija, motnje spanja, strokovno poslabšanje.
- **Pri organizaciji:** izguba talentov, kronični konflikti, stroški.
- **Pri oskrbi pacientov:** zmanjšana kakovost oskrbe, napake, poslabšanje timskega dela.

3. Predlagane aktivnosti

Aktivnosti modula 1 so opisane spodaj in primerne za neposredno uporabo.

Aktivnost 1. Termometer normalizacije nasilja

Opis:

Aktivnost, namenjena raziskovanju, kako slušatelji_ce interpretirajo vsakodnevna in normalizirana vedenja na delovnem mestu. Ta dejavnost razkriva raznolikost zaznav znotraj skupine, prepoznava območja dvoumnosti in odpira varen dialog o prepričanjih, ki vzdržujejo toleranco do neželenega.

Cilji:
- Identifikacija normaliziranih prepričanj in stališč na delovnem mestu.
- Razumevanje vloge normalizacije pri tem, da NNPS-D postane nevidno.
- Spodbujanje kritičnega razmišljanja.

Materiali:
- Seznam izjav, ki jih je treba prebrati na glas.
- Prostor, ki slušateljem_icam omogoča gibanje.

Ciljna publika:

- Zaposleni_e
- Neposredno nadrejeni_e
- Vodstvo
- Kadrovska služba, sindikati

Trajanje: 10 - 12 minut.

Postopek:

1. Izvajalec_ka predstavi izjave, povezane s pogostimi situacijami na delovnem mestu.
2. Slušatelji_ce se postavijo na lestvico v prostoru, glede na stopnje strinjanja z izjavami (se strinjajo / niso prepričani / se be strinjajo).
3. Na kratko se odpre razprava o razlogih za vsako izjavo.

Praktični primeri:

- "Samo šala je, mislim, da pretiravaš."
- "Če ni bilo neprimerno, ni nadlegovanje."
- "Pacienti_ke imajo na začetku vedno težave."
- "Starejši_e pacienti_ke so takšni_e, moraš jih razumeti."
- "Prepričan_a sem, da ni bilo namerno."
- "Bolje je, da nič ne rečeš, da se izogneš težavam."
- "To se zgodi v vseh bolnišnicah."
- "Če tega ni prijavil_a, ni moglo biti tako resno."

Zaključek:

Ključna sporočila: Kar je normalizirano, postane nevidno; prepoznavanje tega je prvi korak k preprečevanju NNPS-D.

Reference (vodiči/priročniki/orodja):

- United Nations Women (UN Women) - 2019: What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment.
- European Institute for Gender Equality (EIGE) - n.a.: Gender-based violence: Understanding and challenging normalisation.
- WHO - 2022: Creating respectful and gender-sensitive health workplaces – Toolkit

Aktivnost 2. Vodena analiza resničnih primerov

Opis:

Aktivnost se osredotoča na skupinsko analizo kratkih resničnih ali verjetnih situacij, ki prikazujejo dinamiko konfliktov in NNPS-D v zdravstvenih okoljih. Z uporabo anonimiziranih kartic udeleženci delajo v majhnih skupinah, da razvrstijo vsako situacijo in prepoznajo ključne elemente, ki jih ločijo od konfliktov na delovnem mestu, tveganih vedenj in eksplicitnih pojavljanj NNPS-D.

Cilji:

- Razlikovanje med konfliktom in NNPS-D. Žrtev je tista, ki definira ločnico med konliktom in nasiljem.
- Prepoznava zgodnjih opozorilnih znakov nasilja in nadlegovanja na podlagi spola.
- Spodbujanje skupinske refleksije brez potrebe po razkrivanju osebnih izkušenj.

Ciljna publika:

- Zaposleni_e
- Neposredno nadrejeni_e
- Vodstvo
- Kadrovska služba, sindikati

Trajanje: 15 minut.

Materiali:

- Karte z anonimiziranimi resničnimi situacijami.
- Tabla ali flipchart (neobvezno).

Postopek:

1. Izvajalec_ka karte razdeli ali projicira.
2. V podskupinah je vsaka situacija razvrščena kot konflikt, tvegana vedenja in NNPS-D.
3. Povratne informacije z vodeno razpravo, osredotočene na opozorilne znake, vpliv in normalizacijo.

Praktični primeri:

- Zdravnik_ca večkrat pred drugimi komentira telo specializanta_ke.
- Delovna sposobnost medicinske sestre je vprašljiva, “ker je mati”.
- Starejši zdravnik ponoči pošilja sporočila specializantki z osebnimi, neprofesionalnimi komentarji.
- Pacient_ka med oskrbo rane večkrat izreče komentar s spolno vsebino, čeprav ga medicinska sestra prosi, naj preneha.
- Strokovnjakinja je sistematično prezrta na sestankih, medtem ko njene ideje kasneje ponavljajo moški kolegi.
- Komentarji, kot so “ženske so preveč čustvene za ta oddelek.”
- Specializant dobi slabše izmene, potem ko zavrne osebno povabilo nadrejene.
- Ponavljajoče se šale s spolno vsebino o načinu oblačenja delavcev.
- Vodja pred vsemi diskreditira strokovnjaka_injo z opazkami, temelječimi na spolu (npr. »To je za vas, ženske, pretežko. / Prenesi smrt pacienta po moško.«).
- Zaposlena se izogiba določenim prostorom, da se tam ne sreča s sodelavcem, ki ji povzroča nelagodje, saj je že dvakrat zavrnila njegovo povabilo na zmenek, on pa še kar vztraja.

Zaključek:

Skupna refleksija o tem, kako določena vedenja ostanejo neopažena in kakšne so posledice, če pravočasno ne posredujemo.

Reference (vodiči/priročniki/orodja):

- International Labour Organisation (ILO) - 2024: How to prevent and address violence and harassment at work: A training course for enterprises – Training manual.
- ILO & WHO - 2021: Framework guidelines for addressing workplace violence in the health sector.
- OIT - 2022: Violence and harassment at work: A practical guide for employers.



Aktivnost 3. Vedenjski semafor

Opis:

Aktivnost temelji na modelu "semaforja tveganja", ki se široko uporablja pri usposabljanjih za preprečevanje NNPS-D. Namen je zagotoviti jasen okvir za razvrščanje vedenj glede na njihovo stopnjo varnosti, pozornosti ali tveganja, kar olajša odločanje in zgodnje prepoznavanje problematičnih vedenj.

Cilji:

- Preprost okvir za ocenjevanje vedenj.
- Spodbuda k zaznavanju tveganj, preden se stopnjujejo.
- Spodbujanje ustreznih preventivnih odzivov.

Ciljna publika:

- Zaposleni_e
- Neposredno nadrejeni_e
- Vodstvo

Trajanje: 10 - 15 minut.

Materiali:

- Kartice z barvami (zelena, rumena, rdeča) natisnjene ali projicirane.
- Seznam vedenj, ki jih je treba analizirati.

Postopek:

1. Izvajalec_ka pojasni pomen vsake barve.
2. Predstavljena so specifična vedenja, ki jih skupina razvrsti v vsako kategorijo.
3. Vodena razprava o tem, kaj povzroči, da se vedenje premakne iz alarma v tveganje.

Praktični primeri:

- Spoštljive strokovne povratne informacije → 🟢
- Neželeni komentarji o fizičnem videzu → 🟡
- Ponavljajoče se in neželene spolne šale → 🔴
- Osebna sporočila izven delovnega časa z intimnim tonom → 🟡
- Implicitno izsiljevanje, povezano z izmenami ali ocenami → 🔴
- Zasebne in profesionalne konstruktivne povratne informacije → 🟢
- Neželeni komentarji o materinstvu kot poklicni omejitvi → 🔴
- Vztrajno strmenje in neželeni, dvoumni komentarji → 🟡
- Ponavljajoče se "nenamerno" dotikanje→ 🔴
- Uporaba vključujočega in spoštljivega jezika → 🟢

Zaključek:

Končna refleksija o tem, katere preventivne ukrepe je mogoče aktivirati na vsaki ravni.

Reference (vodiči/priročniki/orodja):

- NHS Education for Scotland - 2025: Sexual harassment guide – Indicators and decision-making framework.
- ILO - 2022: Violence and harassment at work: A practical guide for employers.

- WHO & Organización Panamericana de la Salud (OPS) - 2014: Gender-based violence in health settings – Identification tools.

Aktivnost 4. Vodena analiza primerov

Opis:

Skupinska analiza, ki temelji na kratkem in realističnem primeru, ki prikazuje situacijo NNPS-D. Skozi vodeno branje in delo v majhnih skupinah udeleženci raziskujejo, kako se situacija odvija, kateri zgodnji opozorilni znaki se pojavljajo, kakšno vlogo imajo razmerja moči in kakšni vplivi nastanejo za žrtev, kolektiv in organizacijo.

Cilji:

- Razumevanje vpliva NNPS-D na posameznike in kolektive.
- Prepoznavanje dejavnikov tveganja in zaščitnih dejavnikov.
- Spodbujanje empatije in kolektivne odgovornosti.

Ciljna publika:

- Neposredno nadrejeni_e
- Vodstvo
- Kadrovska služba, sindikati

Trajanje: 10 minut.

Materiali:

- Besedilo primerov za branje ali projekcijo.
- Vodilna vprašanja.

Postopek:

1. Izvajalec prebere primer.
2. Delo v majhnih skupinah, odgovarjanje na vodena vprašanja.
3. Poročanje in povratne informacije, osredotočene na vplive in možne ukrepe.

Praktični primeri:

- Mlada medicinska sestra, ki začne izogibati določenim izmenam zaradi sodelavca, ki ji povzroča nelagodje, saj ji izven delovnega časa pošilja neželena sporočila s spolno vsebino.
- Specialist_ka, ki zaradi zavrnitve osebnega odnosa z nadrejenim_o dobi slabšo oceno.
- Strokovnjak_inja, izoliran_a po prijavi spolnih komentarjev.
- Nadzornik_ca, ki sistematično infantilizira delavca_ko.
- Pacient, ki v interakciji z medicinsko sestro večkrat poda neprimerne komentarje s spolno vsebino.
- Strokovnjak, ki razvije anksioznost po mesecih komentarjev, povezanih z njegovim spolom.
- Kolektiv, ki ostaja tiho, ko nadrejena oseba komentira, da moški, ki dela v zdravstveni negi, ni pravi moški.
- Delavka, ki po več mesecih seksističnih komentarjev »brez razloga« zaprosi za premestitev,.
- Strokovnjak, ki se zaradi nelagodja ob spolnih komentarjih sodelavcev_k v manjši meri udeležuje sestankov.
- Primer, v katerem nasilje ni uradno prijavljeno, ampak ga žrtev neformalno razkrije sodelavcem_kam.

Zaključek:

Zadnje sporočilo o pomenu prepoznavanja zgodnjih opozorilnih znakov in kolektivnega delovanja.

Reference (vodiči/priročniki/orodja):

- WHO - 2021: Caring for women subjected to violence: A WHO curriculum for training health-care providers.
- UN Women - 2023: Enhancing cooperation: Peer-to-peer learning to prevent and eliminate sexual harassment.
- NHS Employers - n.a.: Supporting colleagues affected by sexual misconduct – Training and toolkit.



4. Prenos v prakso

Ta modul poudarja, da nasilje in nadlegovanje na podlagi spola nista izredna dogodka, temveč pojava, ki se lahko zasidrata v delovni vsakdan, ko se določena vedenja v delovnih okoljih normalizirajo.

V celotnem modulu so bile obravnavane naslednje vsebine:
- Ključni pojmi za razlikovanje konfliktov, nadlegovanja in nasilja
- Vrste in specifične manifestacije v zdravstvenem okolju
- Strukturni dejavniki tveganja
- Zgodnji opozorilni znaki
- Vplivi na zdravje, delovno okolje in kakovost oskrbe

Vprašanja za individualno ali skupinsko refleksijo:
- Katero od obravnavanih vedenj sem opazil kot normalizirane na svojem delovnem mestu?
- Kateri opozorilni znaki so mi najtežje prepoznavni?
- Kako hierarhije in obremenitev vplivajo na NNPS-D?
- Kakšne so posledice, če ne posredujemo pravočasno?
- Kaj bi lahko storil iz svoje vloge kot odziv na zgodnji znak nadlegovanja ali nasilja?

5. Zaključek in evalvacija

Za zaključek modula so predlagani naslednji vsebinski sklopi:
- Kratek časovni okvir za zbiranje splošnih vtisov, brez obveznosti odgovorov.
- Anonimna ocenjevalna anketa, po možnosti prek QR kode, za oceno:
  - Razumevanja vsebine
  - Zaznane uporabnosti srečanja
  - Primernosti aktivnosti
  - Občutka varnosti med srečanjem

Udeležence opominjajo, da je namen modula **okrepiti kolektivne zmogljivosti za odkrivanje in preprečevanje NNPS-D**, ter da so institucionalni viri in kanali poročanja na voljo, če potrebujejo podporo.

Modul 2. Zgodnje odkrivanje, opozorilni znaki in ovire pri prijavljanju

1. Vsebinska izhodišča

Ta modul si prizadeva okrepiti zmogljivosti zdravstvenega osebja za zgodnje odkrivanje primerov NNPS-D in razumevanje resničnih ovir, ki ovirajo poročanje.

Temelji na predpostavki, da se NNPS-D redko pojavi nenadoma ali kot osamljen dogodek. Običajno se kaže skozi subtilne, progresivne in normalizirane signale, ki lahko ostanejo neopaženi brez ustrezne prepoznave in ukrepanja. Zgodnje odkrivanje je ključno orodje za preprečevanje.

Modul ne zahteva predhodnega znanja ali osebnih izkušenj in je izveden z neobtožujočim, kontekstualnim in kolektivnim pristopom.

2. Ključna vsebina

2.1 Kateri so zgodnji opozorilni znaki nasilja na podlagi spola?

Zgodnji opozorilni znaki so vedenja, stališča ali spremembe, ki lahko nakazujejo, da se dogaja NNPS-D, tudi če še ni očitne agresije ali uradne pritožbe.

Ti znaki se lahko pojavijo pri:
- Žrtvi
- Storilcu_ki
- Delovnih skupinah
- Organizacijski kulturi

Opozorilni znaki so pogosto omalovaževani ali pa se razlagajo kot “normalne”, kar zakasni intervencijo.

2.2 Zgodnji znaki pri žrtvi

Žrtve redko začnejo s prijavo. Pogosto se nelagodje najprej izrazi skozi vedenje.

Nekateri pogosti znaki vključujejo (primeroma):
- Izogibanje določenim posameznikom, izmenam ali prostorom;
- zmanjšana udeležba na sestankih;
- nervoza, stalna pretirana pozornost ali vztrajno nelagodje, spremembe razpoloženja, jokanje;
- ekstremna utrujenost, povečane napake;
- izolacija med odmori ali neformalnimi druženji;
- in drugo.

Ti znaki sami po sebi ne potrjujejo situacije nasilja.

2.3 Zgodnji opozorilni znaki pri storilcu

V mnogih primerih se NNPS-D kaže skozi ponavljajoče se vzorce vedenja, zlasti v hierarhičnih kontekstih.

Pogosti znaki vključujejo:
- Seksistični, spolni ali neželeni komentarji, predstavljeni kot šale;
- pretiran nadzor nad delom ali časom posameznika;
- ponavljajoče se kritike pred ostalimi sodelavci;
- zloraba hierarhične moči;
- neželene osebne ali spolne namige;
- neželeno fizično bližino ali stik;
- in drugo.

2.4 Zgodnji opozorilni znaki v kolektivu

NNPS-D se prav tako vzdržuje zaradi dinamike.

Pogosti kazalniki vključujejo:
- Fraze, kot so »tukaj je bilo vedno tako«;
- smeh ali tišino kot odgovor na ponižujoče komentarje;
- vztrajne govorice;
- polarizacijo kolektiva;
- visoko fluktuacijo ali hitro izgorelost med novimi zaposlenimi;
- in drugo.

2.5 Zgodnji opozorilni znaki v organizaciji

- Protokoli, ki so neznani ali nedostopni:
- pomanjkanje usposabljanj za razumevanje spolnih stereotipov in predsodkov, enakosti spolov ipd;
- normalizacija kričanja ali ponižujočega ravnanja;
- odsotnost posledic za neprimerno vedenje;
- visoke ravni napetosti v organizaciji;
- in drugo.

2.6 Ovire pri poročanju

Odsotnost poročanja ni pomanjkanje poguma, temveč rezultat konteksta.

Pogoste ovire:
- **Osebne:** strah pred maščevanjem in povračilnimi ukrepi, sram, krivda, dvom o lastni interpretaciji.
- **Povezane z delom:** hierarhična odvisnost, negotovost zaposlitve, strah pred škodo karieri.
- **Organizacijske:** pomanjkljivi/nedostopni/neobstoječi procesi, pomanjkanje podpore, predhodne negativne izkušnje.
- **Kulturne:** normalizacija, minimizacija, pričakovanje, da se bodo neprimerna/neželena vedenja tolerirala.

3. Predlagane dejavnosti

Naslednje aktivnosti so zasnovane tako, da na praktičen način pomagajo zgodnjemu odkrivanju NNPS-D in razumevanju ovir pri poročanju, z varnega in participativnega vidika.

Aktivnost 1: Semafor opozorilnih znakov

Opis:

Interaktivna aktivnost, kjer slušatelji_ce vadijo sposobnost prepoznavanja zgodnjih opozorilnih znakov NNPS-D v zdravstvenem okolju preko vizualnega sistema, ki temelji na barvah (zelena, rumena, rdeča). Pogosto se uporablja v programih preprečevanja nasilja in nadlegovanja ter pomaga zaposlenim razlikovati med zaščitnimi vedenji, zaskrbljujočimi vedenji, in situacijami, ki vključujejo visoko tveganje in zahtevajo takojšnje ukrepanje.

Cilji:

- Prepoznava zgodnjih opozorilnih znakov nasilja na podlagi spola v zdravstvenem okolju.
- Razlikovanje med zaščitnimi vedenji, zaskrbljujočimi vedenji, in situacijami, ki vključujejo visoko tveganje in zahtevajo takojšnje ukrepanje.
- Razvoj preventivnih pristopov.

Ciljna publika:

- Zaposleni_e
- Neposredno nadrejeni_e
- Vodstvo

Trajanje: 10 - 12 minut.

Materiali:

- List ali plakat s tremi stolpci: zeleni, rumeni in rdeči.

Postopek:

1. Izvajalec_ka bere kratke situacije.
2. Skupina odloči, katera barva ustreza ustreza posamezni situaciji.
3. Slušatelji_ce obrazložijo svoje odločitve.

Praktični primeri:

- Specializant se izogiba srečanju s starejšo zdravnico, ki večkrat poda neželene komentarje o njegovi postavi.
- Ponavljajoči se neželeni komentarji o fizičnem videzu zaposlenega_e.
- Spoštljiva profesionalna povratna informacija v zasebnosti.
- Neželena osebna sporočila izven delovnega časa z dvoumnim tonom.
- Neželeni spolni namigi, predstavljeni “kot šala.”
- Uporaba vključujočega in spoštljivega jezika.
- Pretirano nadzorovanje mladih žensk/moških s strani nadrejenega_e.
- Nezaželen fizični stik.
- Ponavljajoče se javne kritike, usmerjene proti mladim ženskam.
- Formalne povratne informacije brez neželenih osebnih namigov.

Zaključek:

Razmislek o pomenu ukrepanja na rumene signale, preden postanejo rdeči.

Reference (vodiči/priročniki/orodja):

- ILO - 2021: Violence and harassment in the world of work: A guide on Convention No. 190 and Recommendation No. 206.
- EIGE - n.a.: Gender-based violence at work: Practical tools for risk assessment.
- WHO & OPS - 2014: Gender-based violence in health settings – Identification tools.



Aktivnost 2. Razlogi za odsotnost prijavljanja nasilja

Opis:

Dejavnost, zasnovana tako, da varno in brez izpostavljanja izpostavi številne ovire pri prijavi primerov NNPS-D v zdravstvenem okolju. Skozi anonimno obliko slušatelji_ce izrazijo, kateri dejavniki, strahovi, dvomi ali domišljijske izkušnje bi jim preprečili poročanje, če bi se znašli_e v podobni situaciji.

Cilji:

- Sušatelji_ce anonimno napišejo tisto, kar bi jim preprečilo poročanje.
- Odgovori se berejo na glas skupaj in razpravljajo.

Ciljna publika:

- Zaposleni_e
- Neposredno nadrejeni_e
- Vodstvo
- Kadrovska služba, sindikati

Trajanje: 12 - 15 minutes

Materiali:

- Listi papirja in škatla.

Postopek:

1. Slušatelji_ce anonimno napišejo tisto, kar bi jim preprečilo poročanje.
2. Odgovore preberejo na glas in razpravljajo.

Praktični primeri:

- Strah pred maščevanjem.
- Sramota.
- Prepričanje, da ti ne bodo verjeli.
- Hierarhična odvisnost.
- Negotovost zaposlitve.
- Normalizacija nekonstruktivnih vedenj.
- Pomanjkanje informacij o protokolih prijavljanja.
- Strah, da bi škodoval kolektivu.
- Prejšnje negativne izkušnje.
- Krivda ali dvom o lastni percepciji.

Zaključek:

Ključno sporočilo: Prisotnost ovir je razumljiva, saj je izkušnja NNPS-D, in posledično tudi prijava, težka. Ovire je potrebno nasloviti na organizacijski ravni.

Reference (vodiči/priročniki/orodja):

- Women - 2019: What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment. UN
- Women - 2023: Safe workplaces free from sexual harassment.

Aktivnost 3. Kaj bi se zgodilo, če...?

Opis:

Vodena vaja, v kateri je predstavljen kratek scenarij, ki prikazuje zgodnji opozorilni znak NNPS-D. Skupina je povabljena, da analizira, kaj se dogaja, katere kazalnike je treba opazovati in katere možnosti odziva bi bile varne in primerne za različne vloge (sodelavec_ka, priča, nadrejena oseba, žrtev).

Cilji:

- Prepoznavanje zgodnjih opozorilnih znakov.
- Raziskovanje možnih dejanj iz različnih vlog.

Ciljna publika:

- Zaposleni_e
- Neposredno nadrejeni_e

Trajanje: 10 minut.

Materiali:

- Kratek pisni scenarij.

Postopek:

1. Na kratko je predstavljen primer.
2. Analiza opozorilnih znakov in tveganja.
3. Razpravla o možnih odgovorih.

Praktični primeri:

- Specializant_ka, ki začne izogibati določenim izmenam, kjer dela zdravnik_ca, ki velikokrat izreče neželene komentarje s spolno vsebino.
- Strokovnjak_inja, ki zaradi seksističnih komentarjev preneha govoriti na sestankih.
- Medicinska sestra, ki spremeni poti, da bi se izognila sodelavcu.
- Nadzornik, ki infantilizira delavca_ka.
- Pacient_ka, ki nenehno seksualizira istega strokovnjaka_injo.
- Ponavljajoča se sporočila na osebnih kanalih.
- Ocene, ki temeljijo na spolni pristranskosti.
- Zaposlen_a, ki po prijavi nasilja ni več povabljen_a na neformalna druženja.

Zaključek:

Opomnik, da zgodnja intervencija ščiti tako posameznike kot kolektiv.

Reference (vodiči/priročniki/orodja):

- WHO - 2024: How to prevent and address violence and harassment at work: A training course for enterprises – Training manual.

Activity 4. Denormalising the normalised

Opis:

Aktivnost kritične analize se osredotoča na pogoste fraze, prakse ali komentarje znotraj zdravstvenih timov, ki so normalizirane, a skrivajo dinamiko neenakosti, simbolnega nasilja ali tolerance do nadlegovanja. Ti izrazi delujejo kot mehanizmi, ki utišujejo žrtve, legitimirajo škodljiva vedenja ali ščitijo tiste, ki izvajajo nasilje.

Cilji:

- Prepoznavanje mehanizmov normalizacije.
- Spodbujanje spoštljivih alternativ vedenja.

Ciljna publika:

- Zaposleni_e
- Neposredno nadrejeni_e
- Vodstvo
- Kadrovska služba, sindikati

Trajanje: 10 minut.

Materiali:

- Seznam fraz.

Postopek:

1. Skupinsko branje pogostih fraz in situacij.
2. Vsako od fraz skupina kritično analizira.

Praktični primeri:

- “Tukaj se je vedno tako govorilo”.
- “To je pač njegov/njen smisel za humor”.
- “Novinci se morajo sprijazniti”.
- “Ni tako velika stvar”.
- “Prepričan_a sem, da ni bilo namerno”.
- “Vedno je bilo tako”.
- “Ne vzemi tega narobe”.
- “To se dogaja povsod”.
- “Bolje je, da se ne vpletaš”.
- “To je pač njegova/njena osebnost”.

Zaključek:

Razmislek o moči delovne kulture pri preprečevanju ali ohranjanju NNPS-D.

Reference (vodiči/priročniki/orodja):

- UN Women - 2026: An evidence-based guide to measuring sexual harassment.
- UN Women - 2019: What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment. violence.
- WHO - n.a.: Mainstreaming gender in WHO’s programmes and actions

4. Prenos v prakso

Ta modul je obravnaval, kako zgodaj odkriti opozorilne znake nasilja na podlagi spola in razumeti ovire, ki ovirajo poročanje.

Vprašanja za individualno ali skupinsko reflesijo:
- Kateri opozorilni znaki so mi najtežje prepoznavni?
- Katera vedenja so postala normalna v mojem okolju?
- Katere ovire pri poročanju naj prepoznam v svoji organizaciji?
- Kaj lahko storim iz svoje vloge, ko se soočim z zgodnjim opozorilnim signalom?

5. Zaključek in ocenjevanje

- Kratek časovni okvir za zbiranje splošnih vtisov, brez obveznosti odgovorov.
- Anonimna ocenjevalna anketa, po možnosti prek QR kode, za oceno:
  - Razumevanja vsebine
  - Zaznane uporabnosti srečanja
  - Primernosti aktivnosti
  - Občutka varnosti med srečanjem
- Predstavitev razpoložljivih kanalov in virov za pomoč v stiski.

Modul krepi idejo, da **se preprečevanje začne z ozaveščenostjo in zgodnjim ukrepanjem.**



Modul 3. Kako ukrepati: Orodja za žrtve, priče in odgovorne osebe

1. Vsebinska izhodišča

Ta modul je namenjen zagotavljanju praktičnih in varnih orodij zdravstvenemu osebju za ukrepanje v primerih NNPS-D, in sicer iz treh ključnih zornih kotov: žrtev, prič in odgovornih oseb.

Modul temelji na osrednji ideji: posredovanje ne pomeni razkritja, temveč izbiro najbolj primerne in najvarnejše možnosti glede na individualno vlogo in kontekst. Zgodnje in skupinsko ukrepanje je ena najučinkovitejših oblik preprečevanja NNPS-D.

Izvaja se z neobtožujočim pristopom, ki temelji na vplivu, varnosti in skupni odgovornosti ter je usmerjen v vsakodnevno prakso.

2. Ključna vsebina

2.1 Kako ravnati, če sem žrtev

Nasilje na podlagi spola na delovnem mestu lahko povzroči ohromitev, strah ali zmedo. Ukrepati ne pomeni narediti vsega naenkrat, ampak dati prednost varnosti in dobremu počutju.

Obravnavana vsebina:
- Prepoznavanje ponavljajočih se ali invazivnih vedenj
- Določanje meja, kadar je to varno
- Pomen dokumentiranja incidentov
- Iskanje neformalne in formalne podpore
- Uporaba kanalov in protokolov, vzpostavljenih v ustanovi
- Delovanje v situacijah neposrednega tveganja

2.2 Kako ravnati, če sem priča

Priče igrajo ključno vlogo pri preprečevanju NNPS-D.

4D model je predstavljen kot preprosto orodje:
- **Bodite neposredni (Direct):** verbalno posredovati, če je to varno.
- **Preusmerite (Distract):** preusmeriti pozornost od situacije.
- **Delegirajte (Delegate):** poiskati podporo pri nadrejenih ali pooblaščenih osebah.
- **Dokumentirajte (Document):** zabeležiti, kaj se je zgodilo, na varen način.

Odsotnost ukrepanja prič ima **tudi posledice.**

2.3 Kako ravnati, če sem v vodstvenem položaju

Odgovorni posamezniki imajo etično in pravno obveznost, da se v primerih nasilja odzovejo.
Ključni poudarki:

- Aktivno poslušanje brez obsojanja
- Pogovor o tem, kakšne so možnosti ukrepanja, kaj predlaga žrtev, je morda že kaj ukrepala, kaj si želi.
- Oblikovanje načrta ukrepanja (neformalnega in formalnega).
- Izogibanje vprašanjem o obtoževanju žrtev
- Takojšnji zaščitni ukrepi
- Aktivacija protokola ukrepanja ob situacijah NNPS-D
- Jasna in dokumentirana komunikacija
- Spremljanje situacije

3. Predlagane dejavnosti

Aktivnosti v tem modulu so zasnovane tako, da slušatelji_ce vadijo sprejemanje odločitev v resničnem življenju, simulirajo težke pogovore in razvijajo kolektivne odzive na NNPS-D.

Aktivnost 1. Izberi svojo pot

Opis:

Analiza odločanja je zasnovana z namenom, da slušatelji_ce raziskujejo različne načine delovanja v primeru NNPS-D, kritično ocenjujejo možnosti, tveganja in stopnje zaščite.
Na podlagi kratke pripovedi, ki naslavlja pogoste situacije, kot so ponavljajoči se neprimerni namigi nadrejenega, izsiljevanje, osebna sporočila s spolnim tonom ali nezaželen fizični stik, je predstavljenih več možnih poti ukrepanja. Te možnosti vključujejo neposredne, posredne, formalne, neformalne, kolektivne ali individualne odzive.

Cilji:

- Analiza različnih načinov odzivanja na isto situacijo.
- Ocena tveganja in stopnje zaščite.
- Prepoznava realnih možnosti glede na kontekst.

Ciljna publika:

- Zaposleni_e
- Neposredno nadrejeni_e

Trajanje: 15 - 20 minut.

Materiali:

- Pisni ali projicirani primer.
- Možnosti odziva.

Postopek:

1. Predstavitev primera in več možnih poti ukrepanja.
2. Skupina razpravlja o prednostih, tveganjih in učinkih vsake predlagane možnosti.

Practical examples:

- Seksistični komentarji so bili predstavljeni kot šale na račun stanovalca_ke socialnovarstvenega zavoda.
- Ponavljajoči se neprimerni namigi nadrejenega.
- Nezaželen fizični stik.
- Nezaželena osebna sporočila izven delovnega časa.
- Poslabšanje ocene specializanta po zavrnitvi osebnega odnosa z nadrejeno zdravnico.
- Tim, ki ne ustavi seksističnih komentarjev na račun mladega_e specializanta_ke.
- Neposredna intervencija sodelavca.
- Komunikacija z nadrejeno osebo po zaznavi NNPS-D.

Closing:

Razmislek o tem, katere možnosti najbolje ščitijo žrtve.

References of use (guides/manuals/toolkits):

- ILO - 2024: How to prevent and address violence and harassment at work: A training course for enterprises – Training manual.
- ILO - 2022: Violence and harassment at work: A practical guide for employers.
- UN Women - 2023: Safe workplaces free from sexual harassment.



Aktivnost 2. Vodena igra vlog: Težek pogovor

Opis:

Praktična vaja, namenjena razvijanju ključnih komunikacijskih veščin za ustrezno odzivanje, ko oseba neposredno ali posredno razkrije situacijo spolnega nadlegovanja, nasilja na podlagi spola ali vztrajnega nelagodja, povezanega s sodelavcem, nadrejenim, pacientom ali družinskim članom.

Cilji:

- Vadenje aktivnega poslušanja in ustrezne podpore.
- Prepoznava odzivov, ki ustvarjajo varnost.
- Izogibanje obtoževanju žrtve ali minimiziranje izkušenj.

Ciljna publika:

- Zaposleni_e
- Neposredno nadrejeni_e
- Vodstvo
- Kadrovska služba, sindikati

Trajanje: 20 - 25 minut.

Materiali:

- Osnovne skripte.

Postopek:

1. Predstavitev primera ali situacije, o kateri poteka pogovor.
2. S pomočjo vodenega scenarija slušatelji_ce vadijo primerne odzive na situacijo.

Praktični primeri:

- Razkritje spolnih komentarjev.
- Vztrajno nelagodje s sodelavcem zaradi pogostih seksističnih komentarjev.
- Strah pred prijavo.
- Hierarhična odvisnost.
- Empatičen odziv.
- Minimalizacija žrtvinega čustvenega odziva na nasilje, da lahko situacijo ignoriramo.
- Čustvena potrditev.
- Spremstvo žrtve.
- Informacije o razpoložljivih virih.
- Varen zaključek pogovora.

Zaključek:

Skupno prepoznavanje fraz, ki pomagajo, in fraz, ki povzročajo škodo.

Reference (vodiči/priročniki/orodja):

- ILO - 2021: Caring for women subjected to violence: A WHO curriculum for training health-care providers.
- WHO - n.a.: Guidelines for medico-legal care for victims of sexual violence.
- NHS Employers - n.a.: Supporting colleagues affected by sexual misconduct – Toolkit and training resources.

Aktivnost 3. Oblikovanje rešitev: Timska intervencija

Opis:

Sodelovalna aktivnost, usmerjena v preoblikovanje etičnih in preventivnih načel v konkretne ukrepe, ki jih je mogoče realno uresničiti. Slušatelji_ce delujejo v podskupinah, organiziranih po vlogah (žrtev, priča, odgovorna oseba), tako da vsaka skupina analizira, katera dejanja ustrezajo njihovemu položaju v situaciji nasilja ali nadlegovanja in katerim se je potrebno izogniti, da ne bi povzročili dodatne škode.

Cilji:

- Razjasnitev odgovornosti.
- Spodbujanje skupne odgovornosti.
- Prevod načel v dejanja.

Ciljna publika:

- Zaposleni_e
- Neposredno nadrejeni_e
- Vodstvo
- Kadrovska služba, sindikati

Trajanje: 15 minut.

Materiali:

- Delovni listi za posamezne vloge.

Postopek:

1. Delajte v majhnih skupinah.
2. Predstavitev situacije
3. Podskupine predstavljajo ravnanje v specifičnih vlogah.

Praktični primeri:

- Kaj lahko žrtev stori?
- Katera dejanja lahko žrtvi škodujejo?
- Kaj lahko stori priča?
- Česa priča ne bi smela storiti?
- Kaj mora storiti vodja?
- Česa vodja ne sme storiti?
- Takojšnja dejanja.
- Srednjeročni ukrepi.
- Varna komunikacija.
- Nadaljevanje.

Zaključek:

Skupinska razprava in povzetek dobrih praks.

Reference (vodiči/priročniki/orodja):

- EIGE - n.a.: Gender-based violence at work: Toolkit and organisational response tools.
- European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) - n.a.: Psychosocial risk management – Practical tools and participatory approaches.
- ILO - n.a.: Preventing and addressing violence and harassment through organisational change.

4. Prenos v prakso

Ta modul obravnava konkretna orodja za ukrepanje v situacijah NNPS-D iz različnih zornih kotov.

Vprašanja za individualno ali skupinsko refleksijo:
- Katera dejanja so v moji vlogi izvedljiva?
- Kateri strahovi se pojavijo ob poseganju?
- Kakšno podporo potrebujem od organizacije?
- Katera vedenja ne bi smela biti več normalizirana?

5. Zaključek in ocenjevanje

- Za zaključek modula so predlagani naslednji vsebinski sklopi:
  - Kratek časovni okvir za zbiranje splošnih vtisov, brez obveznosti odgovorov.
  - Anonimna ocenjevalna anketa, po možnosti prek QR kode, za oceno:
    - Razumevanja vsebine
    - Zaznane uporabnosti srečanja
    - Primernosti aktivnosti
    - Občutek varnosti med srečanjem
  - Opomnik o razpoložljivih virih pomoči.

Modul utrjuje idejo, da **je kolektivno in varno delovanje ključno za odpravo NNPS-D.**



Modul 4. Kaj storiti: orodja za žrtve, priče in nadrejene osebe ali vodstvo

1. Vsebinska izhodišča

Ta modul si prizadeva okrepiti zmogljivosti zdravstvenih organizacij za preprečevanje, odkrivanje in ustrezno odzivanje na NNPS-D z jasnimi protokoli, učinkovitimi notranjimi potmi in zaščitno organizacijsko kulturo.

Modul temelji na razumevanju, da NNPS-D ni le individualna težava, temveč pojav, ki ga globoko oblikuje delovanje institucij: sporočila, ki jih prenašajo, prakse, ki jih tolerirajo, in odziv, ko se pojavi tvegana situacija.

2. Ključna vsebina

2.1 Pomen protokolov pri obravnavi nasilja na podlagi spola

Notranji protokoli ne obstajajo zgolj za skladnost s predpisi, temveč za zagotavljanje varnosti, jasnosti in zaupanja. Ko so protokoli neznani, nejasni ali neizvedeni, primerov nasilja ne prijavijo in nasilje postane ponavljajoče in normalizirano.

Učinkovit protokol bi moral zagotoviti:
- jasnost in dostopnost;
- zaupnost in zaščito brez ponovne viktimizacije;
- razumni časovni okviri;
- pravičnost in zakonitost;
- jasne posledice;
- spremljanje in podpora.

2.2 Minimalni elementi notranjega protokola

Vsak protokol, ki obravnava NNPS-D, naj vključuje:
- jasne definicije;
- obseg uporabe (osebje, specializanti, študenti, pacienti in druge tretje osebe);
- formalne in neformalne kanale obveščanja ali prijave nasilja;
- takojšnje intervencije: prekinitev nasilja, zaščita in podpora žrtvi, začasni (organizacijski) ukrepi za preprečevanje ponovitve nasilja;
- postopek preiskave;
- disciplinske in druge ukrepe v skladu z delovnopravno zakonodajo;
- spremljanje in podporo;
- usklajevanje z zunanjimi viri.

2.3 Kako ravnati, če sem nadrejena oseba ali vodja

Posamezniki z odgovornostjo imajo tako etično kot pravno obveznost.

Ključna vsebina:
- Aktivno poslušanje brez obsojanja
- Izogibanje vprašanjem o obtoževanju žrtev
- Takojšnje intervencije: zaščita in podpora žrtvi, začasni (organizacijski) ukrepi za preprečevanje ponovitve nasilja.
- Aktivacija protokola
- Jasna in dokumentirana komunikacija
- Spremljanje situacije

2.4 Vloge in odgovornosti:

- **Vodstvo:** zagotavlja vire, institucionalno podporo in ničelno toleranco.
- **Kadrovska služba:** aktivira protokol, nudi podporo in usklajuje.
- **Neposredno nadrejeni:** zaznavanje, posredovanje in izogib minimiziranju situacij (»pometanju pod preprogo«), zaznava in aktiviranje protokola.
- **Timi ali kolektiv:** poznavanje protokolov in opozarjanje na neprimerna vedenja.

2.5 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura lahko bodisi ščiti pred nasiljem bodisi ga vzdržuje.

Kazalniki tveganja :
- Stereotipna pričakovanja glede družbenih in organizacijskih vlog žensk in moških
- Organizacijska kultura, ki podpira seksizem
- Strah pred prijavo, neučinkovit način obravnave prijav
- Pomanjkanje posledic
- Neustrezni slogi vodenja

Zaščitni indikatorji:
- Spoštljivo vodstvo
- Dostopni poročevalski kanali
- Redno usposabljanje
- Jasne in pravočasne informacije o stanju prijave
- Organizacijsko učenje

3. Predlagane aktivnosti

Organizacijska orodja: protokoli, notranje poti in institucionalna kultura.

Aktivnost 1. Ali poznamo naš protokol?

Opis:

Aktivnost je namenjena oceni dejanske ravni znanja, ki ga ima zdravstveno osebje o notranjem protokolu za preprečevanje in odzivanje na nasilje in nadlegovanje.
S ključnimi vprašanji, ki jih zastavite skupini, se identificirajo vidiki, kot so obstoj, dostopnost, delovanje, zaupnost ali vloge, vključene vloge, vrzeli, napačne predpostavke in zaznave o učinkovitosti institucionalnega sistema.

Cilji:

- Prepoznava vrzeli v informacijah.
- Zaznava napačnih predpostavk.
- Krepitev dostopnosti protokola.

Ciljna publika:

- Zaposleni_e
- Neposredno nadrejeni_e
- Vodstvo

Trajanje: 15 - 20 minut.

Materiali:

- Kopija protokola organizacije (če obstaja).

Postopek:

1. Ključna vprašanja so zastavljena celotni skupini.
2. Udeleženci odgovarjajo individualno.
3. Izvede se skupinska razprava o odgovorih.

Praktični primeri:

- Ali obstaja protokol v organizaciji?
- Kje ga lahko najdete?
- Kdo je prva kontaktna oseba?
- Kakšen je proces obravnave?
- Kaj se zgodi po oddaji prijave?
- Ali obstajajo jasni časovni okvirji?
- Kdo spremlja žrtev?
- Kateri zaščitni ukrepi obstajajo?
- Ali se izvaja nadaljnje spremljanje?
- Ali vsi zaposleni poznajo protokol in postopke za prijavo nasilja?

Zaključek:

Razmislek o vrzeli med pisnim protokolom in protokolom v praksi.

Reference (vodiči/priročniki/orodja):

- IOT - 2021: Violence and harassment in the world of work: A guide on Convention No. 190 and Recommendation No. 206.
- EIGE - n.a.: Gender-based violence at work: Organisational policies and tools

Aktivnost 2. Izrisovanje notranje poti

Opis:

Praktična aktivnost, zasnovana tako, da slušateljem_icam pomaga razumeti, vizualizirati in kolektivno opisati korake, ki jih je potrebno upoštevati v organizaciji, kadar je zaznana ali prijavljena situacija nadlegovanja ali nasilja. Skupine na papirju ali tabli predstavljajo idealno notranjo pot, od začetnega zaznavanja ali razkritja do zaključka in spremljanja.

Cilji:

- Pojasnitev odgovornosti.
- Prepoznava morebitnih ovir.
- Izboljšava zaznane varnosti.

Ciljna publika:

- Zaposleni_e
- Neposredno nadrejeni_e
- Vodstvo

Trajanje: 20 - 25 minut.

Materiali:

- Papir ali karton.

Postopek:

Delo v parih

1. Analiza primera.
2. Udeleženci narišejo pot delovanja po vodilnem orisu.
3. Načrtovana pot se deli z vso skupino.

Praktični primeri:

- Prisotnost neželenih spolnih/seksističnih komentarjev.
- Vztrajno nelagodje s sodelavcem, ki kljub zavrnitvam vztraja s spolnimi namigi.
- Strah pred prijavo.
- Hierarhična odvisnost.
- Primeren empatičen odziv.
- Minimiziranje odziva, da se izognemo situaciji.
- Čustvena potrditev.
- Spremstvo žrtve.
- Informacije o razpoložljivih virih podpore.
- Varen zaključek pogovora.

Zaključek:

Skupno prepoznavanje fraz, ki pomagajo, in fraz, ki povzročajo škodo.

Reference (vodiči/priročniki/orodja):

- MS - 2021: Caring for women subjected to violence: A WHO curriculum for training health-care providers.
- WHO & OPS - n.a.: Guidelines for medico-legal care for victims of sexual violence.

Aktivnost 3: Skrita kulturna tveganja

Opis:

Aktivnost kritične analize, usmerjena v prepoznavanje kulturnih praks, implicitnih norm in neformalnih sporočil, ki vzdržujejo ali prikrivajo dinamiko NNPS-D znotraj organizacije, tudi ko obstajajo ustrezni formalni protokoli.
S pomočjo analize pogostih fraz in izrazov, ki se uporabljajo v zdravstvenih okoljih, kot so »ne delajmo pompa«, »bolje je o tem govoriti zasebno«, »ona je konfliktna« ali »vedno je bilo tako tukaj«, skupina raziskuje, kako lahko kulture tišine, izogibanja konfliktom, normalizacije seksističnih stališč in strahu pred razkritjem težav ustvarijo permisivno institucionalno okolje.

Cilji:

- Prepoznava mehanizmov normalizacije.
- Analizira implicitnih sporočil.
- Spodbujanje kulturnih sprememb.

Ciljna publika:

- Zaposleni_e
- Neposredno nadrejeni_e
- Vodstvo
- Kadrovska služba, sindikati

Trajanje: 15 minut.

Materiali:

- Seznam pogostih fraz.

Postopek:

1. Predstavitev fraz.
2. Udeleženci v skupinah analizirajo organizacijski vpliv vsakega posameznika.
3. Poročanje analiz in skupinska prepoznava ključnih vsebinskih poudarkov.

Praktični primeri:

- “Bolje je, da se o tem pogovoriva zasebno”.
- “Ne delajmo drame”.
- “Je konflikten_na”.
- “Ni vredno prijavljati”.
- “Tukaj je bilo vedno tako”.
- “Ni tako velika stvar”.
- “Preprosto ima takšen značaj”.
- “To je osebna zadeva”.
- “Ne povzročajmo težav”.
- “Samo se bo uredilo”.

Zaključek:

Razmišljanje o tem, koga organizacijska kultura ščiti.

Reference (vodiči/priročniki/orodja):

- UN Women - 2019: What will it take? Promoting cultural change to end sexual harassment.
- EIGE - n.a.: Organisational culture and gender-based violence.

Aktivnost 4. Od protokola do spremembe

Opis:

Dejavnost, usmerjena v preoblikovanje organizacijskih protokolov in smernic v konkretne, realistične in merljive ukrepe, ki jih je znotraj zdravstvenih zavodov mogoče uresničiti na kratki in srednji rok. Skupina deluje v podskupinah, po možnosti v hierarhičnih vlogah, da prepozna dobre prakse, področja za izboljšave, ovire in priložnosti, ki lahko izboljšajo dostopnost protokola in okrepijo zaščitno kulturo organizacije.

Cilji:

- Prepoznajte dobre prakse.
- Zaznaj področja za izboljšave.
- Zavežite se k realnim dejanjem.

Ciljna publika:

- Zaposleni_e
- Neposredno nadrejeni_e
- Vodstvo
- Kadrovska služba, sindikati

Trajanje: 15 minut.

Materiali:

- Delovni list.

Postopek:

Udeleženci delajo v skupinah z mešanimi vlogami.

1. Predstavljeni so različni primeri.
2. Razpravljajo se o možnih ukrepih.
3. Dejanja se delijo z vso skupino, ključni ukrepi pa se predlagajo skupaj.

Praktični primeri:

- Specifični primeri dejanj.
- Širjenje protokola.
- Pojasnitev vlog.
- Pregled kanalov obveščanja in prijave nasilja.
- Določitev kontaktnih oseb.
- Izboljšanje mehanizmov spremljanja.
- Jasna notranja komunikacija.
- Periodična ocena.
- Krepitev zavezanosti vodstva.
- Organizacijsko učenje.

Zaključek:

Skupna zavezanost spremembam.

Reference (vodiči/priročniki/orodja):

- EU-OSHA - n.a.: Psychosocial risk management: Practical tools and participatory approaches
- ILO - n.a.: Preventing and addressing violence and harassment through organisational change

4. Prenos v prakso

Ta modul je pomagal povezati protokole, notranje poti in organizacijsko kulturo s praktičnimi vidiki preprečevanja nasilja na podlagi spola.

Vprašanja za individualno ali skupinsko refleksijo:
- Ali res poznam protokol svoje organizacije?
- Kateri koraki povzročajo največjo negotovost?
- Katera kulturna sporočila se prenašajo znotraj organizacije?
- Katero konkretno dejanje lahko spodbudim v okviru svoje vloge?

5. Zaključek in ocenjevanje

Za zaključek modula so predlagani naslednji vsebinski sklopi:
- Kratek časovni okvir za zbiranje splošnih vtisov, brez obveznosti odgovorov.
- Anonimna ocenjevalna anketa, po možnosti prek QR kode, za oceno:
  - Razumevanja vsebine
  - Zaznane uporabnosti srečanja
  - Primernosti aktivnosti
  - Občutek varnosti med srečanjem
- Opomnik o razpoložljivih virih pomoči.
- Opomnik na organizacijsko zavezo za pravočasno ukrepanje in preprečevanje NNPS-D.

Modul krepi idejo, da **je preprečevanje nasilja na podlagi spola skupna organizacijska odgovornost.**



BRAVE-WOW

BUILDING RESPECTFUL AND VIOLENCE-FREE GENDER-INCLUSIVE ENVIRONMENTS IN THE WORLD OF WORK

Funded by the European Union

Funded by the European Union under grant agreement No. 101195252. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.