

Progetto per le Attività dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS): Focus sulla gestione del Rischio da Stress Lavoro-Correlato

1. Introduzione

Fino ad oggi, la figura del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) in ambito militare ha assunto un ruolo prevalentemente formale, presente in quanto prevista dal D.Lgs. 81/2008, ma spesso priva di effettiva incisività. Nonostante il decreto riconosca al RLS un ampio margine di autonomia e iniziativa, nella prassi si è registrata una limitata capacità di intervento, in particolare nei settori più sensibili e meno strutturati della salute e sicurezza sul lavoro.

Le cause principali di tale criticità risiedono nella rigida dipendenza gerarchica che caratterizza l'organizzazione militare: i RLS hanno frequentemente operato esclusivamente secondo le indicazioni del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione e del Datore di lavoro, senza sviluppare un'autonomia funzionale coerente con lo spirito della normativa ed un ruolo attivo all'interno del Servizio di Prevenzione e Protezione. Questo ha comportato una concentrazione quasi esclusiva nell'ambito antinfortunistico, trascurando le componenti psicosociali e relazionali della sicurezza lavorativa.

Non trascureremo il settore antinfortunistico per il quale chiederemo innanzitutto una chiara definizione delle competenze delle figure del Servizio di Prevenzione e Protezione senza pericolose commistioni e sostituzioni nelle attività previste dal decreto, al fine di alleggerire la posizione dei preposti che hanno altre numerose responsabilità, oltre a quelle relative alla salute ed alla sicurezza. In questo senso chiederemo che il preposto faccia esclusivamente ciò che la legge richiede al preposto di settore senza caricarlo di funzioni che spettano ad altre figure come i dirigenti e gli addetti al servizio di prevenzione e protezione. Questa scelta che ancora non vede una chiara applicazione nella nostra Amministrazione è, tra l'altro, in linea con quanto disposto dalla C-19.

Oggi la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro richiedono un approccio più ampio e integrato, orientato soprattutto alla tutela del benessere psicologico, della dignità e della qualità della vita lavorativa. Ed è in questo settore che interverremo maggiormente cambiando completamente ciò che fino ad oggi è stato fatto o non è stato fatto dagli RLS proposti dalla rappresentanza militare. Tale cambiamento è sostenuto anche da un rinnovato impulso normativo a livello internazionale: sempre più organizzazioni sovranazionali, in particolare l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) e l'EU-OSHA promuovono interventi volti a prevenire l'escalation dello stress lavoro-correlato verso forme patologiche di distress.

In questo contesto si colloca la Convenzione OIL n. 190 e la Raccomandazione nr. 206, recepite dall'ordinamento italiano con la Legge n. 4/2021, che affronta in modo innovativo il tema della



violenza e delle molestie nei luoghi di lavoro. Essa introduce un'importante novità concettuale, focalizzandosi sulle conseguenze delle condotte lesive, anziché esclusivamente sulle modalità e intenzionalità attraverso cui esse si manifestano. In questo modo al centro dell'attenzione della convenzione non è il soggetto agente, non avendo rilevanza l'elemento psicologico con cui si compiono le azioni, ma la vittima, rilevando esclusivamente le conseguenze che gli atti compiuti hanno nei suoi confronti. Viene così rafforzato il principio secondo cui qualsiasi comportamento, anche se non apertamente aggressivo, ma inaccettabile cioè generatore di disagio, esclusione o danno psicologico – fisico – economico, rientra a pieno titolo tra i rischi da prevenire e gestire.

Il rischio da stress lavoro-correlato rappresenta una sfida significativa anche per le Forze Armate, dove le peculiarità operative e organizzative possono esporre il personale a fattori di stress specifici. La corretta gestione di tale rischio è fondamentale per garantire la salute e la sicurezza dei militari, nonché l'efficacia complessiva delle operazioni.

Il Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81, all'articolo 28, comma 1, impone che la valutazione dei rischi includa espressamente anche il rischio da stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'Accordo europeo dell'8 ottobre 2004 recepito dall'Italia e delle linee guida della Commissione Consultiva Permanente per la salute e sicurezza sul lavoro.

Nel contesto militare, la valutazione dello stress lavoro-correlato richiede una declinazione specifica, in quanto:

- le attività sono caratterizzate da alta intensità emotiva, esposizione a rischio fisico e psicologico, rigidità organizzativa e forte componente gerarchica;
- la struttura verticale del comando e la disciplina militare impongono doveri operativi che talvolta impediscono una piena espressione del disagio;
- l'ambiente di lavoro può esporre a situazioni di abuso di potere, pregiudizio sistemico, esclusione organizzativa e conflitti verticali (ma anche orizzontali) spesso non formalmente denunciati o denunciabili (oggi sono denunciabili grazie alla Convenzione ILO nr. 190) ma di alto impatto psicosociale.

2. Definizione operativa dello stress lavoro-correlato

Lo stress lavoro-correlato è una condizione in cui il lavoratore percepisce uno squilibrio tra le richieste dell'ambiente di lavoro e le risorse a disposizione, causando sofferenza psico-fisica.

Nel contesto militare, si manifesta in forme diverse:

- Distress cronico da carichi eccessivi, turnazioni pesanti o esposizione a eventi critici;
- Burnout operativo da routine ripetitive, isolamento o demansionamento strategico;
- Sofferenza morale per percezioni di ingiustizia, discriminazione o mancato riconoscimento.

L'esperienza operativa mostra che i principali fattori di rischio includono:

- Stili di comando autoritari e comunicazione verticale bloccata;
- Turni imprevedibili o inconciliabili con la vita privata;
- Carenza di riconoscimento e cultura del merito;
- Abusi gerarchici non sanzionati o sistematici;





- Scarsa formazione sulle dinamiche relazionali e sull'intelligenza emotiva.

3. Riferimenti normativi

La valutazione e la gestione dello stress lavoro-correlato sono disciplinate da:

- Art. 28, c. 1, D.Lgs. 81/2008 – obbligo generale di valutazione di tutti i rischi, inclusi quelli psicosociali;
- Art. 17, c. 1, lett. a) – responsabilità del datore di lavoro nella valutazione dei rischi;
- Art. 18 e 19 – obblighi di attuazione e vigilanza da parte del datore di lavoro e dirigenti;
- Art. 20 e 29 – coinvolgimento dei lavoratori e del RLS nella valutazione;
- Art. 2087 c.c. – tutela dell'integrità fisica e morale del lavoratore;
- Accordo Europeo 2004 sullo stress – riconoscimento dello stress come rischio professionale;
- Convenzione ILO n. 190 e Raccomandazione n. 206, ratificate con Legge n. 4/2021 – obbligo di prevenzione contro ogni forma di violenza o disagio psicosociale nei luoghi di lavoro.

4. Obiettivi del Progetto

- Valutare i fattori di rischio psicosociale presenti nelle attività militari.
- Formare i RLS e il personale di comando sulla gestione dello stress lavoro-correlato.
- Implementare misure preventive e correttive per ridurre l'impatto dello stress sul personale.
- Monitorare l'efficacia delle azioni intraprese e promuovere un ambiente di lavoro sano e sicuro.

5. Metodologia

5.1 Valutazione del Rischio

La valutazione del rischio da stress lavoro-correlato deve articolarsi in due livelli:

- Livello 1 (Preliminare): Analisi documentale e raccolta di dati oggettivi (assenze, turnover, incidenti).
- Livello 2 (Approfondito): Somministrazione di questionari e interviste al personale per identificare fattori di rischio specifici.

Strumenti utili includono:

- Scheda di Autovalutazione: Utilizzata per raccogliere informazioni sul rischio da stress lavoro-correlato (allegato 1).
- Questionari Standardizzati: Come il Job Stress Survey (allegato 2) o il Karasek Job Content Questionnaire (allegato 3), adattabili al contesto militare.

Nell'allegato 4 Proposta di sezione da inserire nel Documento di Valutazione dei Rischi (DVR)





5.2 Formazione

5.2.1. Formazione dei Rappresentanti dei lavoratori

La formazione dei RLS e del personale di comando si concentra su:

- Riconoscimento e gestione dello stress: Tecniche per identificare segnali di stress e strategie di coping.
- Leadership positiva: Promozione di stili di comando che favoriscano il benessere del personale.
- Gestione dei conflitti: Tecniche per risolvere conflitti in modo costruttivo.
- Politiche di work-life balance: Strategie per conciliare le esigenze professionali e personali.

5.2.2. Formazione dei Comandanti: Cultura organizzativa, benessere e prevenzione dei rischi psicosociali

Finalità della formazione:

La leadership militare ricopre un ruolo strategico e strutturale nella promozione del benessere organizzativo. È pertanto fondamentale prevedere percorsi formativi obbligatori e ricorrenti per i Comandanti di ogni livello, con l'obiettivo di:

- Prevenire l'insorgere di comportamenti e stili gestionali disfunzionali;
- Offrire strumenti concreti per la gestione del personale in ottica psicosociale;
- Rafforzare la cultura del rispetto, della dignità e della responsabilità organizzativa;
- Integrare gli obiettivi istituzionali con quelli del benessere psico-relazionale e della legalità interna.

Contenuti formativi proposti:

A. Work-Life Balance nel contesto militare:

- Significato e implicazioni per l'efficienza operativa;
- Riconoscimento delle situazioni a rischio squilibrio vita/lavoro (turni, trasferte, reperibilità);
- Obblighi regolamentari e costituzionali (art. 36 Cost. – “vita dignitosa”);
- Misure di compensazione e tutela psicologica.

B. Pregiudizio organizzativo e bias decisionali:

- Nozioni di pregiudizio implicito ed esplicito;
- Pregiudizi basati su età, genere, provenienza geografica, percorso professionale, attività sindacale;
- Effetti del pregiudizio: svalutazione sistemica, ingiustizia relazionale, perdita di motivazione;
- Meccanismi psicologici e bias inconsapevoli nei processi valutativi;
- Normativa di riferimento: art. 2087 c.c., art. 97 Cost., D.Lgs. 198/2006 (Codice delle pari opportunità).

C. Forme di abuso di potere -Mobbing e Quiet Firing-:

- Definizioni operative e giurisprudenza (Cass. civ. 3785/2009, Cass. pen. 32770/2024);



- Mobbing: segnali precoci, effetti sulle performance e sulla salute psichica;
- Quiet firing: strategie occulte per allontanare un militare (es. demansionamento, isolamenti, carichi sproporzionati);
- Responsabilità disciplinari e penali del dirigente che tollera o adotta tali pratiche;
- Ruolo del RLS e dei referenti del benessere psicologico nella prevenzione.

D. Leadership etica e Commitment organizzativo:

- Le tre componenti del commitment:
 - Affective: motivazione affettiva e identificazione con il Reparto;
 - Continuance: percezione del valore del proprio ruolo;
 - Normative: senso del dovere morale e istituzionale.
- Leve organizzative per promuovere il commitment:
 - Comunicazione aperta e trasparente;
 - Feedback costruttivo e valutazione equa;
 - Riconoscimento e valorizzazione delle competenze;
 - Integrazione del benessere negli obiettivi di comando.

E. Gestione delle relazioni e dell'intelligenza emotiva:

- Ascolto attivo e comunicazione assertiva in contesto gerarchico;
- Riconoscimento e contenimento dei conflitti relazionali;
- Tecniche per il supporto al personale in crisi o esposto a disagio;
- Ruolo del Comandante come "clima-leader" e promotore di fiducia.

Modalità di erogazione e durata:

- Destinatari: Ufficiali e Sottufficiali con funzioni di comando e responsabilità di personale;
- Modalità: in presenza (presso Scuole o Centri di Formazione dell'Arma) o in modalità blended/e-learning;
- Durata minima consigliata: 12 ore annue, articolate in moduli tematici;
- Attestato: rilascio di certificazione con valutazione finale e obbligo di aggiornamento ogni 24 mesi.

Valutazione d'impatto e miglioramento continuo:**A completamento del percorso formativo, si propone:**

- La somministrazione di questionari di autovalutazione delle competenze psicosociali;
- Il monitoraggio dell'impatto formativo attraverso:
 - Indicatori di clima interno (turnover, richieste trasferimento, assenteismo, segnalazioni, procedimenti disciplinari);
 - Feedback anonimi del personale sottoposto;
- L'integrazione degli esiti formativi nei colloqui periodici di verifica comando, quale parte del profilo etico-professionale del dirigente.

Conclusione:

La tutela del benessere psico-fisico del personale militare non può prescindere da una leadership competente, consapevole e responsabile.

L'attivazione di percorsi formativi specifici rivolti ai Comandanti:

- rappresenta una misura di prevenzione primaria del rischio psicosociale ai sensi dell'art. 28 del D.Lgs. 81/2008;



- promuove un ambiente organizzativo più equo, motivante e coeso, allineato ai valori fondanti dell'Arma dei Carabinieri;
- rafforza la resilienza operativa e la sostenibilità istituzionale, valorizzando il fattore umano come risorsa strategica.

La sicurezza è anche psicologica.

La sicurezza è anche giustizia interna.

La sicurezza è anche cultura organizzativa.

5.3. Implementare misure preventive e correttive per ridurre l'impatto dello stress sul personale

L'adozione di misure preventive e correttive è fondamentale per mitigare i fattori di rischio psicosociale nei contesti militari. Tali misure devono essere multilivello, integrate e coerenti con la struttura gerarchica e operativa delle Forze Armate.

Misure preventive (di tipo proattivo e sistemico):

- Mappatura preliminare dei rischi psicosociali attraverso focus group, questionari anonimi e interviste strutturate con il coinvolgimento dei RLS, per individuare criticità ricorrenti.
- Formazione obbligatoria e continuativa rivolta a comandanti e RLS su:
 - gestione dello stress e dei conflitti;
 - comunicazione empatica e leadership partecipativa;
 - prevenzione del burnout e del distress cronico.
- Piani di rotazione e recupero psicofisico per attività ad alto carico emotivo, con previsione di pause programmate, supporto psicologico e attività di decompressione post-missione.
- Sportelli di ascolto psicologico riservati interni o esterni alla struttura militare, con professionisti formati sul contesto organizzativo delle Forze Armate.
- Iniziative di promozione del benessere organizzativo, come attività sportive, sociali e culturali, finalizzate al rafforzamento del senso di appartenenza e alla riduzione dell'isolamento.
- Sorveglianza sanitaria mirata, condotta da medici competenti in sinergia con psicologi del lavoro, per individuare segnali precoci di disagio.

Misure correttive (in risposta a situazioni di disagio conclamato):

- Gestione strutturata dei casi di stress lavoro-correlato, con protocolli di intervento multidisciplinari (medico, psicologo, dirigente, RLS).
- Supporto e protezione per i militari che denunciano situazioni di abuso o prevaricazione, con garanzia di anonimato e tutela da ritorsioni.
- Mediazione dei conflitti interni attraverso la figura di facilitatori o mediatori esperti nelle dinamiche gerarchiche e organizzative militari (ruolo che potrebbe essere svolto dai dirigenti sindacali).
- Revisione delle pratiche di comando in reparti con alto tasso di segnalazioni, valutando la rimozione temporanea o la formazione obbligatoria dei responsabili coinvolti, compresi i comandanti.





- Rientro graduale in servizio per militari reduci da condizioni di stress acuto, con affiancamento e piani personalizzati.

5.4. Monitorare l'efficacia delle azioni intraprese e promuovere un ambiente di lavoro sano e sicuro

Il monitoraggio rappresenta un'attività strategica per garantire che le misure implementate abbiano reale impatto sul benessere psicologico del personale.

Strumenti e indicatori di monitoraggio:

- Report periodici elaborati dal RLS, contenenti:
 - numero di segnalazioni;
 - tasso di partecipazione alle attività formative;
 - feedback anonimi raccolti post-intervento.
- Audit psicosociali annuali realizzati da team interni o esterni, con valutazione dell'ambiente di lavoro attraverso parametri quali:
 - percezione di equità e meritocrazia;
 - livelli di motivazione e senso di efficacia personale;
 - presenza di conflitti latenti o fenomeni di esclusione.
- Integrazione dei risultati nel Documento di Valutazione dei Rischi (DVR), con aggiornamento delle misure adottate in funzione degli esiti monitorati.

Azioni di promozione del benessere:

- Campagne interne di sensibilizzazione sul tema della salute mentale, con testimonianze, materiali divulgativi, giornate di ascolto e coinvolgimento dei vertici.
- Premialità per i reparti virtuosi, che si distinguono per buone pratiche di gestione relazionale e inclusione organizzativa.
- Tavoli periodici di confronto tra RLS, direzione sanitaria, comandanti e psicologi, per discutere criticità emergenti e proporre azioni migliorative.
- Coinvolgimento dei militari in attività decisionali, per favorire il senso di controllo, responsabilità e partecipazione al miglioramento dell'ambiente di lavoro.

6. Conclusioni

La prevenzione e gestione dello stress lavoro-correlato nelle Forze Armate rappresenta una sfida cruciale per la tutela del benessere psicologico del personale e per la salvaguardia della coesione e dell'efficienza operativa delle unità.

Il presente progetto, realizzato da Unarma ASC – Segretario Generale Regionale FVG Pino Debellis in collaborazione con la Segreteria Friuli Venezia Giulia, rivolto ai futuri Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) Militari, propone un approccio sistemico, multilivello e coerente





con la cultura gerarchica militare, orientato alla prevenzione primaria, alla gestione responsabile dei conflitti e alla costruzione di un ambiente organizzativo più equo e sostenibile.

La formazione dei comandanti, l'ascolto attivo del personale, il monitoraggio continuo dei fattori di rischio e l'attivazione di misure concrete – come sportelli di supporto psicologico, protocolli di decompressione e percorsi di riconoscimento del merito – costituiscono strumenti chiave per intervenire efficacemente sulle cause profonde del disagio.

Il successo del progetto dipenderà dalla collaborazione effettiva tra le componenti di comando, sanitarie, psicologiche e rappresentative, nonché dalla capacità dell'organizzazione militare di riconoscere il benessere del personale non come elemento accessorio, ma come fattore strategico di resilienza e legalità interna.

Il ruolo del RLS, in questa prospettiva, evolve da figura di vigilanza passiva a protagonista attivo del cambiamento culturale e della promozione della salute organizzativa (allegato 5, esempio di Relazione Operativa Annuale).

In definitiva, investire nella salute psicologica del personale significa investire nella forza, nella credibilità e nella sostenibilità della Nostra Istituzione.

La Segreteria Regionale FVG





ALLEGATO 1

ESEMPIO DI SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE DEL RISCHIO DA STRESS LAVORO-CORRELATO

(Compilazione anonima – uso interno riservato alla valutazione del rischio psicosociale)

La scheda è anonima, confidenziale e ha lo scopo di raccogliere percezioni individuali sul clima lavorativo, il carico emotivo e le condizioni psicosociali. Può essere utilizzata nell'ambito della valutazione del rischio psicosociale e come base per azioni preventive o correttive.

Reparto/Stazione/Comando: _____

Ruolo: ☐ Graduato ☐ Sottufficiale ☐ Ufficiale

Anzianità di servizio (anni): ☐ <5 ☐ 5–10 ☐ 11–20 ☐ >20

Età: ☐ <30 ☐ 30–40 ☐ 41–50 ☐ >50

Genere: ☐ M ☐ F ☐ Altro / Non specificato

SEZIONE A – CLIMA ORGANIZZATIVO

Per ciascuna affermazione, indica quanto sei d'accordo:

(Scala: 1 = Per niente – 5 = Moltissimo)

Affermazione	1	2	3	4	5
Mi sento rispettato/a dai miei superiori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posso esprimere le mie opinioni senza timore di ripercussioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il clima nel mio reparto è collaborativo e positivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ricevo feedback chiari e costruttivi sul mio operato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ritengo che i criteri di valutazione del personale siano equi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SEZIONE B – CARICO DI LAVORO E CONDIZIONI OPERATIVE

Affermazione	1	2	3	4	5
Sento di avere carichi di lavoro eccessivi o mal distribuiti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ho sufficienti pause o recuperi dopo turni impegnativi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





Affermazione

1 2 3 4 5

Le turnazioni e i servizi incidono negativamente sulla mia vita personale

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ho il tempo e le risorse per svolgere il mio lavoro con professionalità

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ho accesso a strumenti e supporti adeguati (es. tecnologie, mezzi, personale)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

SEZIONE C – STATO PSICOLOGICO E BENESSERE PERSONALE

Affermazione

1 2 3 4 5

Mi sento motivato/a nel mio lavoro

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ultimamente ho avuto difficoltà a dormire o rilassarmi

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Provo un senso di stanchezza emotiva o di esaurimento

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ritengo di essere ascoltato/a in caso di disagio psicologico

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Conosco i riferimenti a cui rivolgermi in caso di stress o disagio

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

SEZIONE D – SEGNALAZIONI E OSSERVAZIONI (facoltativa)

Hai mai assistito o subito episodi di:

☐ Abuso di potere / prevaricazione

☐ Isolamento organizzativo

☐ Comportamenti discriminatori (per età, genere, ruolo, ecc.)

☐ Silenzio o ostilità dopo aver segnalato un problema

☐ Altro (specificare): _____

Note o proposte di miglioramento (facoltativo):

Modalità di restituzione: La scheda va inserita in busta chiusa e consegnata al RLS del Reparto o depositata nelle cassette anonime predisposte. I dati raccolti saranno trattati in forma aggregata e anonima, nel rispetto della normativa sulla privacy (GDPR e D.Lgs. 196/2003).





ALEGATO 2

Esempio di Job Stress Survey

Questionario UNARMA ASC – Segreteria Regionale Friuli Venezia Giulia. Valutazione dello Stress Lavoro-Correlato - Tutela della Salute Psicofisica del Personale

Finalità

Il presente questionario, promosso da Unarma ASC – Segreteria Regionale Friuli Venezia Giulia ha l'obiettivo di individuare precocemente segnali di disagio psico-sociale, prevenire i rischi da stress lavoro-correlato e promuovere una cultura della salute e della sicurezza che tenga conto del benessere integrato – fisico, mentale e organizzativo – del militare.

Confidenzialità

La compilazione è anonima. I dati raccolti saranno utilizzati esclusivamente per finalità preventive e statistiche, nel rispetto del D.Lgs. 81/2008, art. 28, c. 1-bis e dei principi sanciti dal GDPR.

DATI GENERALI (facoltativi)

- Reparto/Comando di appartenenza: _____
- Ruolo/Grado: _____
- Anzianità di servizio (anni): _____
- Età: _____
- Turnista: ☐ Sì ☐ No
- Ha già segnalato situazioni di disagio o stress al comando o a Unarma? ☐ Sì ☐ No

SEZIONI DI INDAGINE (Scala da 1 a 5)

1 = Per niente d'accordo | 5 = Completamente d'accordo

1. Carico di lavoro e organizzazione operativa

1. Il mio carico di lavoro è sostenibile.
2. Le attività assegnate sono distribuite equamente tra il personale.
3. Ricevo informazioni chiare e tempestive sugli incarichi.
4. Le turnazioni sono compatibili con un recupero psico-fisico adeguato.





5. Le urgenze sono gestite con criteri razionali, evitando sovraccarichi ingiustificati.
2. Supporto e relazioni professionali
- 6. Posso contare sul supporto dei colleghi in caso di difficoltà.
 - 7. Il mio superiore diretto è disponibile all'ascolto.
 - 8. Vengo trattato con rispetto dai miei superiori.
 - 9. L'ambiente di lavoro è collaborativo.
 - 10. Le relazioni interne sono basate su correttezza e riconoscimento reciproco.
3. Chiarezza del ruolo e senso di equità
- 11. So esattamente cosa ci si aspetta da me.
 - 12. Le valutazioni sul mio operato sono trasparenti.
 - 13. Le assegnazioni di incarico sono motivate e imparziali.
 - 14. Non percepisco favoritismi o discriminazioni.
 - 15. Ricevo un feedback costruttivo sul mio lavoro.
4. Autonomia, motivazione e crescita
- 16. Mi sento libero di esprimere osservazioni o proposte.
 - 17. Ho margine decisionale nelle attività quotidiane.
 - 18. Vedo prospettive di crescita professionale.
 - 19. Sento che il mio contributo è apprezzato.
 - 20. Sono motivato a svolgere il mio servizio.
5. Condizioni ambientali e sicurezza
- 21. Le condizioni logistiche e ambientali sono adeguate.
 - 22. Le dotazioni operative sono sicure e funzionanti.
 - 23. La sicurezza nei servizi è una priorità condivisa.
 - 24. Mi sento adeguatamente formato sulle procedure di sicurezza.
 - 25. I rischi operativi sono valutati correttamente dal comando.
6. Benessere psicologico e work-life balance
- 26. Riesco a mantenere un buon equilibrio tra vita lavorativa e privata.
 - 27. Il lavoro non ha un impatto negativo persistente sulla mia salute mentale.
 - 28. Mi sento sereno e concentrato durante il servizio.
 - 29. Non ho sintomi ricorrenti da stress (insonnia, irritabilità, stanchezza cronica).
 - 30. Ho accesso a strumenti o figure di supporto psicologico, se necessario.

Sezione finale – Commenti e segnalazioni (facoltativa)

Hai riscontrato situazioni specifiche che ritieni fonte di stress o disagio nel tuo Reparto?
[Spazio per risposta aperta]

Hai suggerimenti per migliorare il benessere e la qualità della vita lavorativa dei militari?
[Spazio per risposta aperta]





Note per la somministrazione

- Può essere proposto sia in forma cartacea sia online tramite Google Forms o piattaforma Unarma.
- Raccolta dati: Anonima e periodica (es. ogni 12 mesi o dopo eventi critici).
- Elaborazione: RLS + Rappresentanti Unarma, in coordinamento con SPP (Servizio di Prevenzione e Protezione), Comando e figure competenti.
- Utilizzabile anche in fase di aggiornamento del DVR ai sensi del D.Lgs. 81/2008, art. 29.

ALLEGATO 3

Esempio di Karasek Job Content Questionnaire

Di seguito proponiamo una versione ufficiale del Job Content Questionnaire (JCQ) realizzata da UNARMA ASC – Segreteria Regionale Friuli Venezia Giulia, pensata per la valutazione dello stress lavoro-correlato nei Reparti dei Carabinieri, nel rispetto del D.Lgs. 81/2008 e coerente con la missione di tutela della salute psicofisica del personale.

Adattamento Job Content Questionnaire (Karasek) – Edizione UNARMA ASC FVG – 2025

Scopo: Rilevare in forma anonima le principali condizioni psicosociali che possono generare o ridurre stress lavorativo nei Reparti dei Carabinieri.

Compilazione anonima – I dati saranno utilizzati in forma aggregata esclusivamente per finalità preventive e migliorative, in linea con il D.Lgs. 81/2008, art. 28 comma 1.

Istruzioni:

Segna con una “X” il numero che meglio rappresenta il tuo livello di accordo con ciascuna affermazione.

Scala di valutazione:

1 = Per niente d’accordo | 2 = Poco d’accordo | 3 = Abbastanza d’accordo | 4 = Molto d’accordo | 5 = Completamente d’accordo

SEZIONE 1 – DOMANDA PSICOLOGICA (CARICO LAVORATIVO)

N.	AFFERMAZIONE	1	2	3	4	5
1	Il mio lavoro richiede elevata concentrazione mentale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Mi trovo spesso sotto pressione per rispettare i tempi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	I compiti che svolgo sono complessi e variegati.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ricevo richieste contraddittorie da più superiori.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Le attività sono distribuite in modo equilibrato nel turno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





SEZIONE 2 – CONTROLLO SUL LAVORO (AUTONOMIA)

N.	AFFERMAZIONE	1	2	3	4	5
6	Posso organizzare in parte le mie attività operative.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Sono coinvolto/a nelle decisioni che riguardano il mio lavoro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Mi è data possibilità di proporre miglioramenti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Le istruzioni operative sono chiare e coerenti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Sento di avere le competenze necessarie per i compiti affidati.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SEZIONE 3 – SUPPORTO SOCIALE E CLIMA RELAZIONALE

N.	AFFERMAZIONE	1	2	3	4	5
11	Posso contare sul supporto dei colleghi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Il mio superiore è disponibile al confronto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Il clima nel Reparto è sereno e collaborativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Le problematiche personali vengono trattate con riservatezza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Mi sento rispettato/a come persona all'interno del mio Reparto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SEZIONE 4 – RUOLO E CHIAREZZA ORGANIZZATIVA

N.	AFFERMAZIONE	1	2	3	4	5
16	I compiti assegnati sono ben definiti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Capisco chiaramente cosa si aspetta l'organizzazione da me.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	I cambiamenti organizzativi vengono comunicati in tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Le mansioni sono coerenti con il mio ruolo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Ricevo feedback utili sulla mia performance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SEZIONE 5 – CONDIZIONI AMBIENTALI E TURNI

N.	AFFERMAZIONE	1	2	3	4	5
21	Le condizioni ambientali (spazi, mezzi, alloggi) sono adeguate.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	I turni di lavoro sono compatibili con la mia salute.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Ho tempo sufficiente per riposare tra un turno e l'altro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Il Reparto promuove il benessere del personale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Mi sento al sicuro nello svolgimento dei miei compiti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMMENTI (facoltativi):





Documento protetto ai sensi del GDPR – destinato a uso interno.

Allegato 4

Proposta di sezione da inserire nel Documento di Valutazione dei Rischi (DVR)

SEZIONE DVR – Valutazione del Rischio da Stress Lavoro-Correlato

Obiettivi

- Identificare, analizzare e mitigare i fattori organizzativi e relazionali che possono contribuire allo sviluppo di disagio psicosociale tra il personale militare;
- Attuare misure preventive personalizzate nel rispetto delle peculiarità del contesto operativo e della gerarchia militare.

Metodologia adottata

- Fase Preliminare: check-list strutturata (modello INAIL) adattata al contesto militare;
- Fase Approfondita (ove necessaria): questionari, interviste riservate, focus group, osservazione di indicatori sentinella;
- Coinvolgimento del Medico Competente, Comando, RLS, Servizio Prevenzione e Protezione.

Indicatori osservati

Area osservata	Esempi operativi	Esito valutazione preliminare
Carichi operativi eccessivi	Turni ravvicinati, emergenze continue	Medio
Turnazioni/non conciliabilità	Impatto su vita privata e recupero psico-fisico	Medio-alto
Leadership disfunzionale	Pressioni, favoritismi, autoritarismo	Medio
Conflittualità interna	Esclusioni, isolamento, segnalazioni informali	Da approfondire
Eventi traumatici	Suicidi, ferimenti, operazioni critiche	Alto (unità specifiche)

Misure correttive e preventive

- Razionalizzazione dei carichi di lavoro e dei turni;
- Attività di formazione su intelligenza emotiva, gestione conflitti, leadership etica;



- Sportello di ascolto o consulenza psicologica riservata;
- Potenziamento della comunicazione verticale tra Comando e personale;
- Accesso diretto e riservato al RLS per segnalazioni sensibili.

Sorveglianza sanitaria integrata

- Il medico competente integra la valutazione SLC nei protocolli sanitari;
- Valutazioni individuali nei casi di disagio psicosociale segnalato o presunto;
- Collaborazione interfunzionale con RSPP, Comando e RLS.

Ruolo strategico del RLS

- Partecipazione attiva alla valutazione dei rischi psicosociali;
- Presidio delle dinamiche relazionali e delle criticità organizzative;
- Attività propositiva nella cultura della sicurezza e del benessere;
- Canale di ascolto riservato e indipendente per il personale in sofferenza.

Aggiornamento

La presente valutazione sarà:

- aggiornata annualmente o a seguito di eventi critici;
- integrata con segnalazioni e osservazioni del RLS;
- oggetto di revisione a seguito di mutamenti organizzativi rilevanti.

Monitoraggio e Valutazione

Il monitoraggio dell'efficacia delle misure adottate prevede:

- Raccolta di feedback: Attraverso interviste e questionari periodici al personale.
- Analisi dei dati: Valutazione dell'andamento di indicatori come assenze per malattia, turnover e soddisfazione del personale.
- Rapporti periodici: Redazione di rapporti semestrali da presentare ai vertici dell'organizzazione.

Conclusioni

L'implementazione di questo progetto mira a creare un ambiente di lavoro più sano e sicuro per il personale militare, riducendo i rischi associati allo stress lavoro-correlato e migliorando l'efficacia complessiva delle operazioni. La collaborazione tra RLS, comando e personale è essenziale per il successo di questa iniziativa.



ALLEGATO 5

Esempio di Relazione Operativa Annuale

Gestione del Rischio da Stress Lavoro-Correlato nelle Forze Armate

A cura dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS Militari)

1. Premessa

Il rischio da stress lavoro-correlato rappresenta una priorità emergente anche nell'ambito delle Forze Armate, dove le specificità organizzative e operative possono amplificare le condizioni di disagio psicologico. La presente relazione illustra il Piano Operativo Annuale volto a prevenire, gestire e monitorare il rischio psicosociale nel personale militare, in coerenza con quanto previsto dal D.Lgs. 81/2008 e dalle linee guida europee e nazionali in materia.

2. Obiettivo Generale

L'obiettivo del piano è prevenire e ridurre l'impatto dello stress lavoro-correlato nel contesto militare attraverso azioni sistematiche di valutazione, formazione, supporto psicologico, intervento organizzativo e monitoraggio continuo.

3. Struttura del Piano Annuale

Il piano è articolato su quattro trimestri e prevede una progressione logica dalle fasi di analisi a quelle di intervento e consolidamento.

4. Articolazione Trimestrale delle Attività

I Trimestre – Analisi e Pianificazione (Gennaio – Marzo)

Durante la prima fase, si procederà alla mappatura dei rischi psicosociali attraverso strumenti validati (es. questionari anonimi, focus group, interviste strutturate), con il coinvolgimento attivo dei RLS e del personale sanitario.





Contestualmente sarà istituito un Tavolo Tecnico per lo Stress Lavoro-Correlato, composto da rappresentanti del comando, figure sanitarie, psicologi e RLS, con l'obiettivo di elaborare strategie prioritarie condivise.

Output atteso: definizione delle criticità principali e impostazione del piano operativo dettagliato per l'anno in corso.

II Trimestre – Intervento Preventivo (Aprile – Giugno)

In questa fase si implementano azioni formative e preventive su larga scala:

- Formazione obbligatoria per comandanti e quadri intermedi in materia di gestione dello stress, comunicazione relazionale, leadership sana.
- Attivazione di uno sportello d'ascolto psicologico riservato, accessibile a tutto il personale.
- Introduzione di pause operative strutturate e attività di decompressione per i reparti a maggiore esposizione a eventi stressanti.

Output atteso: miglioramento della consapevolezza e capacità gestionale dei vertici militari e attivazione di servizi di supporto psicologico.

III Trimestre – Intervento Correttivo e Progetti Pilota (Luglio – Settembre)

Nel terzo trimestre si prevede l'intervento su situazioni già segnalate o a rischio, attraverso:

- Gestione strutturata dei casi di disagio segnalati al RLS o allo sportello d'ascolto.
- Avvio di un progetto pilota di miglioramento del clima interno, attraverso azioni mirate di team building, mentoring, ascolto attivo e valorizzazione del personale.
- Studio di criteri premiali per i reparti che si distinguono per buone pratiche relazionali e leadership positiva.

Output atteso: risoluzione di casi critici e creazione di modelli organizzativi positivi replicabili.

IV Trimestre – Monitoraggio e Consolidamento (Ottobre – Dicembre)

L'ultima fase del piano è dedicata alla valutazione dei risultati ottenuti, attraverso:

- Somministrazione di un secondo questionario di rilevazione del disagio percepito.
- Verifica dell'impatto delle azioni formative e correttive.
- Aggiornamento del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) con i nuovi dati psicosociali.
- Redazione e presentazione di un Report Annuale ai vertici gerarchici, con analisi dei risultati e raccomandazioni per l'anno successivo.

Output atteso: consolidamento delle buone pratiche e avvio del ciclo di miglioramento continuo.

5. Metodologia e Indicatori di Valutazione

Il piano adotta un approccio basato sul ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), e prevede il monitoraggio continuo attraverso indicatori quali:





- Tasso di partecipazione alle attività formative;
- Numero e natura delle segnalazioni ricevute;
- Accessi allo sportello psicologico;
- Grado di miglioramento percepito nel clima lavorativo;
- Tempestività nella gestione dei casi critici.

6. Conclusione e Prospettive

Il presente Piano Operativo Annuale intende rafforzare il ruolo del RLS come figura proattiva nella promozione della salute psicologica dei militari, favorendo un ambiente di lavoro più sano, equo e sostenibile.

Il coinvolgimento dei vertici gerarchici, unito alla partecipazione attiva del personale, costituisce la condizione necessaria per il successo delle azioni proposte.

Si propone di istituire un sistema di revisione annuale del piano, con l'obiettivo di integrare progressivamente nuove pratiche e strumenti, in linea con l'evoluzione normativa e organizzativa delle Forze Armate.

