



Organizzazione  
Internazionale  
del Lavoro

# L'ambiente di lavoro e gli aspetti psicosociali

Creative

Opportu

Hostile U

Deman

Pressu

Juggling

Depress

Slow

Sviluppi  
globali e  
percorsi  
per l'azione

Rapporto mondiale

repet

mpetitive

Collaborati

Respectful

Downsizin

ive Fl



# **L'ambiente di lavoro e gli aspetti psicosociali**

Sviluppi globali e percorsi per l'azione

Copyright © Organizzazione internazionale del lavoro 2026  
Prima pubblicazione 2026



Questa opera ad accesso aperto è distribuita sotto la licenza internazionale Creative Commons Attribution 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Gli utenti possono riutilizzare, condividere, adattare e rielaborare l'opera originale, come specificato nella Licenza. L'OIL deve essere chiaramente indicata come proprietaria dell'opera originale. Gli utenti non sono autorizzati a riprodurre il logo dell'OIL in relazione al loro lavoro.

Attribuzione – L'opera deve essere citata come segue: *L'ambiente di lavoro e gli aspetti psicosociali. Sviluppi globali e percorsi per l'azione*, Roma: Ufficio internazionale del lavoro, 2026.

Traduzioni – Se questa opera viene tradotta, deve essere aggiunta la seguente clausola di non responsabilità insieme all'attribuzione: Questa traduzione non è stata realizzata dall'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL) e non deve essere considerata una traduzione ufficiale dell'OIL. L'OIL non è responsabile del contenuto o dell'accuratezza di questa traduzione.

Adattamenti – Se questa opera è oggetto di adattamento, deve essere aggiunta la seguente clausola di non responsabilità insieme all'attribuzione: Questo è un adattamento di un'opera originale dell'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL). La responsabilità per le idee e le opinioni espresse nell'adattamento spetta esclusivamente all'autore o agli autori dell'adattamento e non sono approvate dall'OIL.

Questa licenza CC non si applica ai materiali non coperti da copyright OIL inclusi in questa pubblicazione. Se il materiale è attribuito a terzi, l'utente di tale materiale è l'unico responsabile per l'ottenimento dell'autorizzazione da parte del titolare dei diritti.

Qualsiasi controversia derivante dalla presente licenza che non possa essere risolta amichevolmente sarà deferita all'arbitrato in conformità con il Regolamento di arbitrato della Commissione delle Nazioni Unite per il diritto commerciale internazionale (UNCITRAL). Le parti saranno vincolate da qualsiasi lodo arbitrale emesso a seguito di tale arbitrato come decisione finale di tale controversia.

Tutte le domande su diritti e licenze devono essere indirizzate a ILO Publishing Unit (Rights and Licensing), 1211 Ginevra 22, Svizzera, o via e-mail a [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org).

---

*L'ambiente di lavoro e gli aspetti psicosociali. Sviluppi globali e percorsi per l'azione*, Roma: Ufficio internazionale del lavoro, 2026.

---

Le denominazioni usate nelle pubblicazioni dell'OIL, che sono conformi alla prassi delle Nazioni Unite, e la presentazione dei dati che vi figurano non implicano l'espressione di opinione alcuna da parte dell'OIL in merito allo stato giuridico di alcun paese, area o territorio, o delle sue autorità, o rispetto al tracciato delle relative frontiere.

La responsabilità per le opinioni espresse in articoli, studi e altri contributi firmati spetta esclusivamente ai loro autori e la pubblicazione non costituisce un'approvazione da parte dell'OIL delle opinioni in essi espresse. Qualsiasi riferimento a nomi di ditte, o prodotti, o procedimenti commerciali non implica alcun apprezzamento da parte dell'OIL; di converso, la mancata menzione di una ditta, o prodotto, o procedimento commerciale non significa disapprovazione alcuna.

Informazioni sulle pubblicazioni e sui prodotti elettronici dell'ILO sono disponibili sul sito [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

---

# Indice

|  |            |
|--|------------|
| <b>Indice</b>  | <b>iii</b> |
| <b>Ringraziamenti</b>  | <b>v</b>   |
| <b>Sintesi del rapporto</b>  | <b>1</b>   |
| <b>Introduzione</b>  | <b>9</b>   |
| <b>▶ 1 L'ambiente di lavoro e gli aspetti psicosociali</b>   | <b>13</b>  |
| 1.1 Una prospettiva multilivello sull'ambiente psicosociale di lavoro . . . . .  | 16         |
| <b>▶ 2 L'impatto globale dei rischi psicosociali sulla salute e sull'economia</b>  | <b>33</b>  |
| 2.1 Nuove stime globali dell'OIL su mortalità, anni di vita aggiustati per la disabilità e perdite di PIL correlate ai rischi psicosociali . . . . . | 34         |
| 2.2 Rassegna degli effetti negativi sulla salute dei lavoratori e delle lavoratrici . . . . .  | 38         |
| 2.3 L'aumento considerevole dei costi dei fattori psicosociali per le organizzazioni . . . . .   | 44         |
| 2.4 Una panoramica delle evidenze sulla prevalenza dell'esposizione ai pericoli psicosociali lavoro-correlati . . . . .                              | 47         |
| <b>▶ 3 Gestione dei rischi psicosociali integrata alle politiche per la salute e la sicurezza sul lavoro</b>   | <b>55</b>  |
| 3.1 Il quadro OIL sui rischi psicosociali e la salute mentale sul lavoro . . . . .   | 56         |
| 3.2 Quadri regionali . . . . .   | 62         |
| 3.3 Quadri nazionali . . . . .   | 65         |

|                           |   |            |
|---------------------------|---|------------|
| <b>▶ 4</b>                | <b>Prevenzione e gestione dei rischi psicosociali nei luoghi di lavoro</b>  | <b>85</b>  |
| 4.1                       | Approfondimento sulla gestione dei rischi psicosociali sul lavoro . . . . .   | 87         |
| <b>Prospettive future</b> |   | <b>97</b>  |
| <b>Allegati</b>           |   | <b>101</b> |
|                           | Principali pubblicazioni e risorse dell'OIL sui rischi psicosociali . . . . .   | 101        |
|                           | Una selezione di strumenti per l'identificazione dei pericoli psicosociali e la valutazione dei relativi rischi . . . . . | 103        |
| <b>Bibliografia</b>       |   | <b>107</b> |

# Ringraziamenti

Il presente rapporto è stato preparato da Manal Azzi (Responsabile del team dell'OIL per le politiche e i sistemi di salute e sicurezza sul lavoro) e Dafne Papandrea, con il supporto di Lucia Risueño Navarro e Lorissa Farrell.

Si ringraziano Stavroula Leka (Università di Lancaster e European Academy of Occupational Health Psychology) e Aditya Jain (Università di Nottingham e European Academy of Occupational Health Psychology) per il loro contributo sostanziale alla ricerca e per la collaborazione lungo tutto il processo di elaborazione del rapporto, nonché Miguel Munoz-Harrison (European Academy of Occupational Health Psychology) per il suo contributo sul contesto delle politiche dell'America Latina e dei Caraibi.

Un ringraziamento va a Rachael Potter, Maureen Dollard e May Loh (Università di Adelaide) per la ricerca iniziale, per l'indagine tra esperti nell'ambito dell'Analisi globale delle politiche e per la revisione e i contributi forniti durante la preparazione del rapporto. Si ringraziano inoltre i seguenti ricercatori e collaboratori per il loro prezioso contributo: Birgit Aust e Anders Pilmark (Centro nazionale di ricerca per l'ambiente di lavoro, Danimarca), Prof. Yohama Caraballo-Arias, Iván Williams Jiménez, Tony LaMontagne (Deakin University), Loïc Lerouge (Università di Bordeaux, CNRS), Sam Pople e Kirsten Way (Università del Queensland), Sharon Parker (Curtin University) e Reiner Rugulies (Centro nazionale di ricerca per l'ambiente di lavoro, Danimarca).

Si ringrazia Jukka Takala e Subas Neupane (Università di Tampere), e Alexis Desca-tha (Università di Angers) per il loro contributo all'aggiornamento delle stime globali di prevalenza. Si esprime gratitudine alla Dr.ssa Aiysha Malik (Organizzazione mondiale per la sanità) per la revisione e i commenti forniti.

Si apprezza il prezioso contributo e il supporto dei colleghi dell'OIL, in particolare Valentina Beghini (Parità di genere e non discriminazione, GEDI), Andonirina Rakatonarivo ed Elisa Benes (Statistiche), nonché i colleghi dell'Ufficio per le attività dei lavoratori (ACTRAV), dell'Ufficio per le attività dei datori di lavoro (ACT/EMP) e del Dipartimento per il dialogo sociale, le relazioni di lavoro e la governance del lavoro (LabGov). Ringraziamo inoltre gli specialisti di salute e sicurezza della sede e degli uffici paese — in particolare Carmen Bueno, Balint Nafradi, Tzvetomira Radoslavova, Ana Catalina Ramirez, Yogindra Samant e Yuka Ujita — per la loro revisione e per i commenti. Infine, ringraziamo i colleghi del Vision Zero Fund per il loro contributo.

L'edizione in lingua italiana del Rapporto è stata predisposta dall'Ufficio OIL per l'Italia e San Marino (OIL-Roma) sotto il coordinamento e supervisione di Gianni Rosas, Direttore OIL-Roma. Si ringrazia Fabien Rollinger, Amministratore Senior OIL-Roma, per il lavoro di design e impaginazione di questa pubblicazione.



# Sintesi del rapporto

I rischi psicosociali correlati al lavoro rappresentano una minaccia importante e crescente non solo per la salute e la sicurezza dei lavoratori, ma anche per la produttività delle organizzazioni e per l'economia nel suo complesso.

- ▶ Secondo le stime più recenti dell'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL)<sup>1</sup>, presentate per la prima volta in questo rapporto, i fattori di rischio psicosociale causano ogni anno oltre **840.000 decessi** per malattie cardiovascolari e disturbi mentali correlati<sup>2</sup>.
- ▶ Ogni anno, questi rischi comportano la perdita di quasi **45 milioni di anni di vita aggiustati per la disabilità (DALY)**. Si stima, inoltre, che l'impatto complessivo delle malattie cardiovascolari e dei disturbi mentali legati a fattori di rischio psicosociali determini una perdita annua pari all'**1,37 per cento del prodotto interno lordo (PIL) mondiale**.
- ▶ In questo contesto, la persistenza di orari di lavoro prolungati emerge come un fattore critico di rischio psicosociale correlato all'aumento del rischio di malattie cardiovascolari e ictus. L'OIL stima che, a livello globale, il **35 per cento dei lavoratori superi le 48 ore di lavoro settimanali** (ILO 2022b).
- ▶ Altrettanto preoccupanti sono il bullismo e le altre forme di violenza e molestie. L'OIL stima che, a livello globale, **quasi un quarto dei lavoratori** (23 per cento) abbia subito almeno una forma di violenza o molestia durante la propria vita lavorativa, con la violenza e molestia psicologica segnalata come la più diffusa (**18 per cento**) (ILO e Lloyd's Register Foundation 2022).
- ▶ Per superare la carenza persistente e la scarsa qualità e comparabilità dei dati globali sulla sicurezza e la salute sul lavoro (SSL), nel 2025 l'OIL ha somministrato un questionario ai coordinatori statistici nazionali sulla salute e sicurezza sul lavoro. Dai risultati dell'indagine emerge che il **37 per cento delle istituzioni rispondenti** (41 su 111) intende concretamente **potenziare, nei prossimi cinque anni, le proprie capacità di rilevazione statistica** sui rischi psicosociali e sulla salute mentale sul lavoro (ILO 2025d).

<sup>1</sup> Le statistiche si basano sulla prevalenza e sulla frazione attribuibile alla popolazione (PAF) di cinque fattori di rischio psicosociali lavoro correlati — tensione lavorativa, squilibrio sforzo-ricompensa, precarietà lavorativa, orari prolungati ( $\geq 55$  ore/settimana) e mobbing — adottando un approccio di valutazione comparativa del rischio basato sui dati del 2021 relativi alla mortalità e ai DALY (anni di vita aggiustati per la disabilità) (Neupane, Takala and Descatha 2026).

<sup>2</sup> Nello specifico, le malattie cardiovascolari comprendono ictus e cardiopatie ischemiche, mentre i disturbi mentali includono la depressione.

- ▶ L'integrazione del tema all'interno degli Accordi transazionali sul dialogo sociale appare ancora limitata. Solo il **18 per cento** dei 338 accordi transfrontalieri conclusi tra il 2000 e il 2025 e inclusi nel database del dialogo sociale transfrontaliero dell'OIL contiene riferimenti espliciti alla **salute mentale o ai fattori psicosociali all'interno delle disposizioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro**.



## Cos'è l'ambiente psicosociale di lavoro?

L'ambiente di lavoro psicosociale è definito dall'insieme delle condizioni di lavoro e dalle interazioni sul lavoro, in riferimento alla progettazione delle mansioni, all'organizzazione e alla gestione del lavoro, nonché alle politiche, pratiche e procedure generali che ne regolano lo svolgimento. Le modalità con cui tutti questi elementi interagiscono possono influenzare la salute e il benessere delle lavoratrici e lavoratori, oltre all'efficacia dell'organizzazione.

Questo rapporto considera le trasformazioni nel mondo del lavoro e il loro impatto sull'ambiente psicosociale di lavoro. La digitalizzazione e l'intelligenza artificiale (IA) stanno trasformando il modo in cui le attività lavorative vengono coordinate, monitorate e valutate, mentre le nuove forme di lavoro, tra cui il lavoro su piattaforme digitali, le diverse tipologie di contratto e la diffusione del lavoro da remoto e ibrido, ridefiniscono la supervisione, le aspettative e gli orari di lavoro. A ciò si aggiungono fattori esterni, quali le incertezze geopolitiche, che condizionano ulteriormente l'organizzazione del lavoro. Questi sviluppi e evoluzioni offrono, da un lato, opportunità per migliorare l'ambiente psicosociale di lavoro, ma dall'altro possono accentuare i rischi psicosociali, rendendo necessaria un approccio proattivo per la loro gestione.

Per promuovere e supportare la prevenzione, il Rapporto propone una strategia multilivello focalizzata su aspetti dell'ambiente di lavoro identificabili e modificabili. L'obiettivo è intervenire, ove ragionevolmente praticabile, per minimizzare i rischi e promuovere un modello di lavoro salubre e produttivo, individuando i seguenti tre livelli interconnessi dell'ambiente psicosociale di lavoro:

### ▶ Il lavoro

Il lavoro riguarda le caratteristiche intrinseche delle mansioni e delle responsabilità, incluse le richieste legate al lavoro, la coerenza tra compiti e competenze del lavoratore e della lavoratrice, l'accesso alle risorse e gli aspetti della progettazione delle attività lavorative, quali significato, varietà e utilizzo delle competenze.

### ▶ La gestione e organizzazione del lavoro

La gestione e organizzazione del lavoro definisce il modo in cui il lavoro viene strutturato e gestito nella pratica, inclusi la chiarezza dei ruoli, l'autonomia, il carico e il ritmo di lavoro, la supervisione, il supporto sociale e la qualità delle interazioni sul luogo di lavoro.

## ► Le politiche, le pratiche e le procedure generali del lavoro

Le politiche, le pratiche e le procedure generali del lavoro includono i sistemi organizzativi e istituzionali più ampi, che regolano le condizioni di impiego, l'organizzazione degli orari di lavoro, i cambiamenti organizzativi, il monitoraggio digitale, i processi di misurazione della performance e i meccanismi di ricompensa, nonché la politica, i sistemi di gestione e le procedure in materia di salute e sicurezza sul lavoro, la prevenzione della violenza e delle molestie, nonché i meccanismi di consultazione e partecipazione dei lavoratori.

Questi livelli racchiudono una serie di fattori psicosociali che riflettono le caratteristiche essenziali dell'ambiente di lavoro, indipendentemente dalla tipologia di lavoro e dai contesti lavorativi. Il modo in cui questi fattori operano e interagiscono in situazioni specifiche determina se questi fattori favoriscono la salute e una performance efficace oppure se generano pericoli psicosociali e conseguenze dannose.

Questa impostazione è supportata da evidenze provenienti dall'epidemiologia, dalla psicologia dell'organizzazione, dall'economia del lavoro e dalla ricerca sulla salute sul lavoro. Nonostante i limiti metodologici e la copertura geografica disomogenea, i dati confermano la diffusione dei rischi psicosociali. L'esposizione a tali rischi può accentuarsi in determinati contesti, settori o tipologie di lavoro, come l'economia informale e il lavoro autonomo. Al di là di queste limitazioni, la ricerca dimostra costantemente come un ambiente di lavoro psicosociale sfavorevole sia correlato a patologie per i lavoratori e le lavoratrici, come pure a un calo delle performance organizzativa.

## Decessi, DALY e perdita di PIL a livello mondiale riconducibili ai fattori di rischio psicosociale\*

### Decessi

Totale:  
**840.088**

MCV: 783.694 

 329.432  454.262

MM: 56.394 

 12.517  43.877

### DALY\*\*

Totale:  
**44.912.621**

MCV: 20.370.571 

 7.217.746  13.152.825

MM: 24.542.050 

 13.489.949  11.052.101

### Perdita di PIL

Totale:  
**1,37%**

MCV: 0,62% 

MM: 0,75% 

\* Tensione lavorativa, squilibrio sforzo-ricompensa, precarietà lavorativa, orari prolungati ( $\geq 55$  ore/settimana) e mobbing.

\*\* Anni di vita aggiustati per la disabilità.



## Panoramica dei quadri normativi e delle politiche per affrontare i rischi psicosociali

**Le norme dell'OIL in materia di salute e sicurezza sul lavoro** offrono una base normativa solida per affrontare i rischi psicosociali e per tutelare la salute fisica e mentale delle lavoratrici e dei lavoratori. Sebbene le convenzioni fondamentali in materia di salute e sicurezza sul lavoro non facciano riferimento esplicito ai rischi psicosociali, essi costituiscono il pilastro per lo sviluppo di politiche integrate e di prevenzione sia a livello nazionale che aziendale. In questo contesto, la Convenzione sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro del 2019 (n. 190) rappresenta il primo strumento dell'OIL che cita esplicitamente i rischi psicosociali, definendo un quadro completo di obblighi di prevenzione e protezione, integrato da ulteriori norme internazionali in materia di prevenzione e gestione dei rischi psicosociali.

Dall'analisi inclusa nel Rapporto emerge come i **quadri normativi regionali** integrino sempre più tali rischi nei sistemi generali di salute e sicurezza sul lavoro, anche se l'estensione e il livello di dettaglio possono variare da regione a regione. Alcuni protocolli identificano dei fattori specifici come la violenza e le molestie, mentre altri adottano una prospettiva più ampia legata alla salute mentale, all'organizzazione e alle condizioni di lavoro. In ogni caso, nelle varie regioni, la priorità resta la prevenzione, evidenziando gli aspetti organizzativi del lavoro come decisivi per la comparsa dei rischi psicosociali. Le iniziative più recenti pongono l'accento sui contesti emergenti, tra cui l'intelligenza artificiale e l'economia delle piattaforme, nonché sullo sviluppo di linee guida e strumenti pratici.

**A livello nazionale, le politiche e i programmi in materia di salute e sicurezza sul lavoro** riconoscono la prevenzione dei rischi psicosociali come priorità strategica e promuovono misure di mitigazione di questi rischi basate sul monitoraggio, la formazione e l'uso di strumenti per lo sviluppo delle misure e per la loro valutazione. Spesso, tali sforzi sono parte di strategie nazionali più ampie in materia di salute e benessere, soprattutto la salute mentale. In diversi paesi, l'efficacia della prevenzione è rafforzata dal coordinamento tra autorità sanitarie e del lavoro, da approcci intersettoriali e dal coinvolgimento delle parti sociali.

Le **legislazioni nazionali** marcano una tendenza al graduale superamento dell'approccio basato sull'obbligo per i datori di lavoro di tutelare soprattutto la "salute mentale" dei lavoratori, che può portare a risposte individualizzate, a favore di sistemi di prevenzione che riconoscano esplicitamente i rischi psicosociali. Molti paesi stanno definendo e disciplinando tali rischi attraverso norme sull'organizzazione del lavoro e sulla valutazione dei rischi e delle misure di prevenzione, sebbene con ambiti di applicazione e livelli di specificità molto variabili. Il monitoraggio dei rischi psicosociali è generalmente integrato nei requisiti generali di valutazione dei rischi e di prevenzione in materia di salute e sicurezza sul lavoro e supportato da meccanismi di applicazione e reclamo che consentono azioni preventive. Tuttavia, l'onere della prova— specialmente nell'accertare il nesso causale con il lavoro — condiziona ancora le modalità di gestione dei reclami e l'attuazione concreta degli obblighi normativi. Laddove i quadri normativi sono più avanzati, la valutazione dei rischi è chiaramente collegata a interventi e misure correttive, anche se l'attuazione resta disomogenea. Una simile variabilità si riscontra nel riconoscimento delle patologie lavoro correlate. Il disturbo da stress post-traumatico è ampiamente riconosciuto, mentre altre condizioni correlate allo stress e alla salute mentale vengono spesso valutate caso per caso.

In questo scenario, **la contrattazione collettiva e il dialogo sociale** sono essenziali per tradurre le norme in azioni concrete a livello settoriale e aziendale. Sebbene l'attenzione esplicita alla salute mentale e ai fattori psicosociali negli accordi transfrontalieri sia ancora limitata, riguardando solo il 18 per cento dei 338 accordi registrati nella banca dati dell'OIL sul Dialogo sociale transfrontaliero (periodo 2000–2025), si osserva una crescita importante a partire dalla metà degli anni 2010. Gli accordi più recenti affrontano con maggiore frequenza temi cruciali come lo stress, la salute e il benessere mentale, le molestie, l'equilibrio vita-lavoro, la digitalizzazione e il telelavoro. Inoltre, il coinvolgimento attivo delle parti sociali ha favorito la creazione di linee guida settoriali, influenzando positivamente l'evoluzione delle politiche e della normativa.

**Le norme volontarie, linee guida e campagne di sensibilizzazione** contribuiscono a tradurre i quadri di prevenzione in approcci operativi e concreti. Nei paesi di diverse regioni, gli ispettorati del lavoro stanno rivisitando i modelli di controllo tradizionali per includere anche i rischi psicosociali. I controlli di conformità vengono ora integrati con linee guida preventive, lo sviluppo di strumenti specializzati e l'adozione di strategie mirate per tipologia di rischio o per settore. Parallelamente, le campagne di sensibilizzazione sono diventate uno strumento complementare importante per potenziare la prevenzione dei rischi psicosociali, migliorando la comprensione dei rischi e incoraggiando l'adozione di azioni preventive dirette sul luogo di lavoro.



## Risposte a livello aziendale

Il Rapporto si basa sulle Linee guida dell'OIL sui sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (ILO-OSH 2001) come modello flessibile per gestire i rischi psicosociali. Pur non essendo nate specificamente per questo ambito, esse offrono un approccio strutturato (politiche, organizzazione, pianificazione, attuazione e valutazione) che permette di integrare l'ambiente di lavoro psicosociale nella gestione efficace della salute e sicurezza sul lavoro, evitando che gli aspetti gestionali vengano considerati come processo separato o parallelo.

La politica di salute e sicurezza sul lavoro deve sancire l'impegno a tutelare i lavoratori e le lavoratrici, riconoscendo che i rischi psicosociali originano dalla progettazione e dall'organizzazione del lavoro, come pure dai processi organizzativi generali. Diventa quindi essenziale un coordinamento tra funzioni pertinenti, quali le risorse umane e la gestione della performance. Un sistema efficace si basa su responsabilità chiaramente definite, una leadership competente, il coordinamento tra le funzioni e il coinvolgimento attivo dei lavoratori, affinché i rischi siano individuati, valutati e controllati a ogni livello. La pianificazione e l'attuazione traducono questo impegno in azioni concrete, attraverso obiettivi chiari, responsabilità definite e risorse dedicate, partendo da un'analisi accurata della situazione attuale.

In questo quadro, la valutazione dei rischi resta il fulcro della prevenzione nell'ambito del sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro. Questa comprende **l'individuazione dei pericoli, la valutazione dei rischi correlati e l'attuazione di misure preventive o di protezione** volte all'eliminazione o al controllo dei rischi stessi. Identificare i pericoli psicosociali significa analizzare come il lavoro viene progettato, organizzato e gestito, oltre ai processi organizzativi più generali che definiscono il lavoro nel quotidiano, considerando anche le interazioni tra questi elementi, insieme ai rapporti di potere e le possibili pratiche discriminatorie che possono generare o esacerbare i rischi psicosociali.

Poiché i rischi psicosociali non sono sempre osservabili, la valutazione deve incrociare informazioni provenienti da diverse fonti, includendovi i dati organizzativi e quelli provenienti dai registri del personale e da indagini presso i lavoratori. Anche se le indagini contengono una componente soggettiva, l'uso di strumenti validati e la garanzia dell'anonimato ne possono migliorare l'affidabilità complessiva. Infine, la valutazione dei rischi deve considerare la durata e la frequenza dell'esposizione agli stessi rischi delle lavoratrici e lavoratori, poiché l'impatto dei fattori psicosociali si manifesta nel tempo, spesso in maniera cumulativa.

L'obiettivo centrale resta la prevenzione. Seguendo la gerarchia delle misure di controllo, la priorità va data agli interventi organizzativi e collettivi che agiscono sulle cause profonde. Questi includono la gestione del carico di lavoro, la chiarezza dei ruoli, la comunicazione, la partecipazione e la qualità della leadership. Se per situazioni critiche come violenza e molestie è necessario un intervento immediato, le strategie a lungo termine devono puntare alla riprogettazione delle mansioni e alla revisione dei sistemi aziendali. Le misure individuali volte a proteggere e promuovere la salute, seppure utili per supportare il lavoratore nel fronteggiare la situazione, devono integrare e mai sostituire gli interventi sulle condizioni organizzative.

Il Rapporto contiene degli **esempi pratici di prevenzione** — nell'ambito dei tre livelli interconnessi dell'ambiente di lavoro psicosociale — aiutando gli attori coinvolti ad individuare gli interventi prioritari e ad affrontare le cause all'origine dei pericoli. Tali misure vanno attuate in modo sinergico, poiché i pericoli psicosociali sono spesso interconnessi e un approccio integrato permette di affrontarli simultaneamente con maggiore efficacia.

Infine, le organizzazioni dovrebbero monitorare periodicamente l'attuazione e l'efficacia della gestione dei rischi psicosociali attraverso indicatori e meccanismi di feedback partecipativo. Questo riesame è fondamentale per intercettare eventuali effetti indesiderati o problemi emergenti o persistenti, garantendo che le tutele rimangano adeguate e efficaci in un mondo del lavoro in continua evoluzione.



## Prospettive future

Per sostenere il progresso compiuti nella prevenzione dei rischi psicosociali e promuovere degli ambienti di lavoro che favoriscano la salute e la sicurezza di lavoratrici e lavoratori, nonché la performance organizzativa, il Rapporto individua tre aree d'azione interconnesse.

- ▶ **Ricerca** — è essenziale disporre di dati più omogenei, basati su strumenti di misurazione armonizzati e con una copertura geografica più ampia, per colmare le lacune e comprendere meglio la diffusione e le tendenze. Integrare indicatori psicosociali nei sistemi di monitoraggio della salute e sicurezza sul lavoro e nelle statistiche nazionali permetterebbe di tracciare meglio esposizioni ed esiti. Anche se alcuni paesi sono già impegnati a potenziare le proprie capacità statistiche, in relazione ai rischi psicosociali e alla salute mentale lavoro-correlata, occorre uno sforzo ulteriore per garantire che i dati siano sistematici, armonizzati e comparabili a livello internazionale. Dati disaggregati per tipologia di lavoratori e di professione, uniti a valutazioni più rigorose delle politiche e delle iniziative aziendali, aiuterebbero a individuare e diffondere strategie più efficaci.
- ▶ **Quadri normativi e delle politiche** — occorre maggiore coerenza, chiarezza e uniformità tra gli approcci normativi e delle politiche, attualmente troppo frammentati da un punto di vista degli ambiti contemplati, della terminologia e dei livelli di tutela. Per rafforzare la prevenzione, la legislazione e le politiche in materia di salute e sicurezza sul lavoro devono affrontare esplicitamente i rischi psicosociali, superando una visione incentrata solo sugli effetti, come la salute mentale sul lavoro. Oltre al contrasto a problemi evidenti e immediati, come la violenza e le molestie, serve dare

più peso agli aspetti strutturali e organizzativi del lavoro. Un'attuazione efficace richiede l'integrazione di supervisione, linee guida, strumenti e formazione, specialmente per quanto riguarda le piccole e medie imprese (PMI), nonché una comunicazione più chiara e un migliore coordinamento istituzionale. Inoltre, una collaborazione più stretta tra autorità competenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro, istituzioni sanitarie pubbliche e parti sociali può migliorare la prevenzione e la condivisione delle conoscenze.

- ▶ **A livello di luoghi di lavoro** — anche se l'eliminazione di ogni pericolo psicosociale è un obiettivo irrealizzabile, è possibile mitigare i rischi correlati ottimizzando la progettazione, l'organizzazione e la gestione delle attività lavorative. Ciò implica la revisione del carico di lavoro, dell'assegnazione delle mansioni, della supervisione e di altri elementi legati all'ambiente di lavoro, potenziando al contempo la consapevolezza dei lavoratori riguardo il riconoscimento dei rischi e come affrontarli. La leadership gioca un ruolo chiave nell'integrare la prevenzione nelle decisioni quotidiane e in tutte le funzioni organizzative. Infine, un approccio partecipativo che coinvolga i lavoratori e i loro rappresentanti, insieme alla collaborazione tra professionisti della salute e sicurezza sul lavoro, delle risorse umane e della direzione, garantisce che le misure adottate siano sostenibili e adatte al contesto aziendale specifico.



# Introduzione

Il lavoro ha un ruolo centrale nella vita delle persone<sup>3</sup>. Per la maggior parte dei lavoratori e delle lavoratrici, esso occupa una parte importante della loro giornata e contribuisce a definirne la loro identità, le loro relazioni sociali e la loro sicurezza economica (Fryers 2006). Se ben progettato e gestito, il lavoro struttura la vita e le conferisce significato, sostiene la stabilità economica, migliora la salute e il benessere personale e contribuisce alla performance e alla produttività organizzativa. La possibilità che il lavoro produca questi effetti positivi dipende in gran parte dall'ambiente di lavoro psicosociale, inteso come l'insieme degli elementi aspetti del lavoro e delle interazioni sul lavoro legati, in relazione alla progettazione delle mansioni, all'organizzazione e alla gestione del lavoro, nonché alle politiche, pratiche e procedure generali che ne regolano lo svolgimento, e alle interrelazioni tra tutti questi elementi. A livello globale, l'ambiente di lavoro psicosociale sta attraversando profonde trasformazioni. Il rapido progresso tecnologico, guidato dalla digitalizzazione e dall'introduzione di strumenti supportati dall'intelligenza artificiale, ha rivoluzionato il modo in cui il lavoro viene coordinato, monitorato e valutato (Schulte et al. 2020). L'emergere di nuove tipologie di lavoro, come il lavoro su piattaforma digitale e la miriade di forme contrattuali, sta ridefinendo i rapporti di lavoro tradizionali, modificando ruoli, orari di lavoro e aspettative (Countouris e De Stefano 2019), mentre la diffusione del lavoro da remoto e ibrido, in seguito alla pandemia di COVID-19, ha ulteriormente trasformato il luogo di lavoro e le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, come pure i metodi di supervisione del lavoro (WHO and ILO 2022). A ciò si aggiungono fattori quali interruzioni delle filiere di fornitura, i cambiamenti demografici, le pressioni legate al cambiamento climatico e l'instabilità geopolitica che alimentano un clima di crescente incertezza nell'organizzazione del lavoro (ILO 2025b). In questo scenario in divenire, i lavoratori si potrebbero trovare ad affrontare sfide sempre più complesse che incidono sui contenuti, le condizioni e l'organizzazione del lavoro.

L'importanza dell'ambiente di lavoro psicosociale non riguarda solo il lavoro d'ufficio o i contratti di lavoro tipici. Molti lavoratori operano nell'economia informale, nelle micro-, piccole e medie imprese o svolgono lavoro autonomo — situazioni e contesti in cui rischi e tutele differiscono sensibilmente. In alcuni di questi ambiti, i lavoratori spesso affrontano molteplici condizioni sfavorevoli, una protezione sociale limitata e un'applicazione debole delle norme sul lavoro, che si sommano

<sup>3</sup> L'OIL adotta una concezione ampia di "lavoro", inteso come l'insieme di attività, compiti e relazioni sociali attraverso cui esso il lavoro viene organizzato e svolto. Questa definizione abbraccia ogni forma di impiego – retribuito e non – inclusa la produzione per uso proprio e altre diverse forme di lavoro nell'ambito delle disposizioni economiche e organizzative (ILO 2018).

a pesanti vincoli fisici e organizzativi (ADP Research 2025). Anche la dimensione settoriale è determinante. Chi opera nei servizi pubblici, nella sanità e nei servizi di cura, nei trasporti e nel commercio al dettaglio, nonché nei settori dell'istruzione e dei servizi di emergenza, si trova spesso a dover affrontare e gestire carichi di lavoro elevati, ritmi pressanti e situazioni emotivamente impegnative (Eurofound e OIL 2019). Identificare queste specificità è quindi indispensabile per comprendere come i fattori psicosociali si manifestano e, soprattutto, come intervenire per migliorarli in ogni contesto.

Nell'ultimo decennio, un corpus solido di evidenze scientifiche — tra cui studi epidemiologici e nei campi della psicologia organizzativa, dell'economia del lavoro e dalla salute sul lavoro — ha approfondito la comprensione del legame che esiste tra l'ambiente di lavoro psicosociale e la salute, il benessere e il rendimento lavorativo. Questa base empirica, sempre più ampia, permette oggi di valutare e affrontare meglio gli aspetti dell'ambiente di lavoro psicosociale, al fine di orientare le politiche e le azioni preventive. Inoltre, essa rafforza la consapevolezza che tali aspetti sono modellati dalla progettazione e dall'organizzazione del lavoro, e sono quindi modificabili, consentendo di gestirli in modo da ottenere esiti positivi, come l'impegno lavorativo, e prevenire i danni.

Sulla base di queste premesse, il Rapporto si focalizza sugli aspetti dell'ambiente di lavoro psicosociale su cui è possibile intervenire. L'obiettivo è supportare le parti interessate nell'identificare gli aspetti rilevanti del lavoro e della sua organizzazione, nonché comprendere le interazioni tra questi aspetti, al fine di promuovere interventi preventivi mirati. L'approccio che si propone è flessibile e adattabile a ogni forma di lavoro o dimensione aziendale, secondo il principio di ragionevole praticabilità. Il documento sintetizza inoltre i quadri normativi e regolamentari a livello internazionale, regionale e nazionale, insieme agli approcci di prevenzione a livello aziendale, volti al miglioramento dell'ambiente di lavoro psicosociale.

**La parte 1** introduce il concetto di ambiente di lavoro psicosociale, attraverso un modello multilivello per spiegare l'origine dei pericoli psicosociali nei diversi aspetti dell'attività lavorativa.

**La parte 2** presenta le nuove stime globali dell'OIL su mortalità, anni di vita aggiustati per la disabilità (DALY) e perdite di PIL correlate ai fattori principali di rischio psicosociale, con una sintesi delle evidenze disponibili sugli impatti di tali rischi sulla salute, l'organizzazione e l'economia, analizzando i benefici economici di contesti psicosociali salubri e di modelli di esposizione.

**La parte 3** esamina gli approcci normativi e delle politiche relativi all'ambiente di lavoro psicosociale, a livello internazionale, regionale e nazionale, evidenziando gli i recenti sviluppi recenti in materia di , legislazione, norme e pratiche istituzionali.

**La parte 4** si concentra sulle azioni nei luoghi di lavoro, illustrando come lo sviluppo di un ambiente di lavoro psicosociale salubre possa essere integrato nei sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro, discutendo gli approcci per la valutazione, la prevenzione e il miglioramento.

**La sezione conclusiva** identifica le principali sfide, le opportunità e le priorità per il futuro.

**Gli allegati** contengono una selezione di risorse, strumenti e linee guida a sostegno di azioni concrete sui rischi psicosociali nei diversi contesti lavorativi.





Parte

1

# L'ambiente di lavoro e gli aspetti psicosociali

**L'ambiente di lavoro psicosociale** comprende l'insieme degli aspetti o elementi del lavoro e delle interazioni legati alla progettazione delle mansioni, all'organizzazione e alla gestione del lavoro, nonché alle politiche, pratiche e procedure più ampie che lo regolano e ai modi in cui questi elementi sono interrelati. Tutti questi aspetti possono influenzare la salute e il benessere delle lavoratrici e dei lavoratori, nonché la performance organizzativa. Più l'ambiente di lavoro psicosociale è ben strutturato, favorevole e inclusivo, più esso riesce a favorire motivazione, impegno, produttività, soddisfazione lavorativa e benessere generale. Al contrario, una progettazione, organizzazione o gestione inadeguata genera pericoli che possono dare luogo a rischi psicosociali. Se non gestiti efficacemente, tali rischi possono avere gravi ripercussioni sulla salute fisica e mentale e sul benessere dei lavoratori e delle lavoratrici, nonché sugli esiti organizzativi, causando un aumento dell'assenteismo, cali di performance e un maggiore ricambio del personale (Cox e Griffiths 2010).

**I fattori psicosociali correlati al lavoro**<sup>4</sup>, di seguito denominati "fattori psicosociali", sono gli aspetti specifici dell'ambiente di lavoro psicosociale che riguardano principalmente il modo in cui il lavoro è progettato, organizzato e gestito, nonché le interazioni tra l'ambiente di lavoro, il contenuto delle mansioni e le condizioni organizzative che influenzano lo svolgimento dell'attività lavorativa. Rientrano in questa categoria, ad esempio, la progettazione e il contenuto delle mansioni (come varietà, significato, ampiezza e ripetitività), il carico e i ritmi di lavoro, gli orari di lavoro, la chiarezza dei ruoli, l'autonomia, la supervisione e la gestione, nonché la cultura organizzativa (ILO 1986; ILO 2012)<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Nel presente rapporto, i termini "fattori psicosociali lavoro correlati" e "fattori psicosociali" sono usati in modo intercambiabile.

<sup>5</sup> Nel 1984, il Comitato congiunto OIL/World Health Organization (OMS) sulla salute sul lavoro ha definito i "fattori psicosociali sul lavoro" come: "Interazioni tra l'ambiente di lavoro, il contenuto del lavoro, le condizioni organizzative e le capacità, i bisogni, la cultura e le considerazioni personali extra-lavorative dei lavoratori che possono, attraverso le percezioni e l'esperienza, influenzare la salute, le prestazioni lavorative e la soddisfazione sul lavoro" (OIL 1986). Questa definizione illustra la natura complessa dei fattori psicosociali sul lavoro, che comprendono aspetti relativi al lavoro e all'ambiente lavorativo, nonché le interazioni con le capacità, i bisogni e le percezioni dei singoli lavoratori.

Di per sé, questi fattori non sono intrinsecamente positivi o negativi. Il loro effetto dipende da come essi si combinano e vengono gestiti nei diversi contesti lavorativi (Leka e Jain 2024). Sebbene l'impatto derivi dall'interazione tra l'ambiente di lavoro e le caratteristiche individuali — come capacità, bisogni e percezioni del lavoratore — l'organizzazione e la gestione del lavoro svolgono un ruolo centrale nel determinarne la natura e l'impatto (Cox e Griffiths 2010; Siegrist 1996). Per tale ragione, il presente rapporto si concentra sui fattori psicosociali identificabili correlati al lavoro, che rientrano sotto il controllo, la responsabilità e/o la sfera di influenza dei datori di lavoro (Leka, Jain e Lerouge 2017; Lerouge 2025).<sup>6</sup>

Ai fini del presente rapporto, i pericoli psicosociali correlati al lavoro, di seguito denominati “**pericoli psicosociali**”, sono intesi come aspetti dannosi derivanti dalla progettazione, organizzazione e gestione delle attività lavorative, nonché dal più ampio contesto organizzativo, potenzialmente in grado di compromettere la salute e la sicurezza dei lavoratori (Cobb 2022). Tali pericoli possono essere presenti in ogni settore e forma di lavoro e possono scaturire dalle mansioni lavorative, dall'organizzazione del lavoro, dalle pratiche gestionali e dalle modalità contrattuali (Cox et al. 2000; ILO 2016a); inoltre, tendono spesso a manifestarsi in combinazione e interagire tra di loro (Cox 2000; LaMontagne et al. 2014).

L'esposizione ai pericoli psicosociali può dare luogo a “**rischi psicosociali**”, definiti come la combinazione tra la probabilità di esposizione e la gravità del potenziale danno o della patologia che ne consegue (ILO 2016b). La valutazione di tali rischi deve considerare la gravità, la durata e la frequenza dell'esposizione, poiché il danno può derivare sia da eventi acuti che da un logoramento graduale dovuto a esposizioni ripetute o prolungate (Pavlo Saik et al. 2024).

Negli ultimi decenni, diversi modelli teorici hanno analizzato l'influenza dell'ambiente di lavoro psicosociale sulla sicurezza e la salute dei lavoratori, nonché sugli esiti organizzativi (Demerouti et al. 2001; Dollard e Bakker 2010; Karasek e Theorell 1990; Siegrist 1996; Warr 1987). Tali modelli riflettono un'evoluzione del pensiero. Dai primi approcci focalizzati sull'adattamento dell'individuo all'ambiente di lavoro si è passati a prospettive che privilegiano la progettazione del lavoro, le richieste e risorse lavorative, l'equità e il contesto organizzativo.

Molti di questi modelli nascono dallo studio dello stress lavoro-correlato e dei suoi precursori, inteso come risposta intermedia ai pericoli psicosociali e principale meccanismo di impatto sulla salute dei lavoratori (Dollard, Dormann e Idris 2019). Lo stress insorge quando le richieste percepite superano la capacità dell'individuo di farvi fronte e di gestirli (WHO 2020). Pur non essendo un disturbo in sé, se prolungato o intenso, lo stress può ostacolare il recupero e causare gravi conseguenze fisiologiche, psicologiche e comportamentali nel lungo periodo (Alalhareth et al. 2024; Maulik 2017)<sup>7</sup>.

### Evoluzione dei principali modelli teorici dell'ambiente di lavoro psicosociale

I modelli teorici offrono prospettive complementari su come le caratteristiche del lavoro afferiscano da richieste, risorse o fattori di stress e su come l'interazione di queste caratteristiche influenzi gli esiti individuali e organizzativi.

I primi approcci si focalizzano sull'adattamento tra individuo e ambiente di lavoro:

- ▶ La **teoria dell'adattamento persona-ambiente** sostiene che lo stress nasca dalla discrepanza tra la capacità del lavoratore e le richieste legate al lavoro, oppure dal mancato soddisfacimento dei bisogni personali nell'ambiente di lavoro (Edwards, Caplan e Harrison 2025; French e Caplan 1972). Analogamente, il **Modello vitaminico** di Warr suggerisce che alcune caratteristiche del lavoro siano benefiche solo entro certi limiti, mentre altre possono risultare dannose se carenti o eccessive (Warr 1987).

<sup>6</sup> In pratica, leggi e regolamenti, insieme a norme e linee guida, affrontano tipicamente i fattori psicosociali lavoro correlati attraverso la valutazione dei rischi psicosociali e gli obblighi di prevenzione che rientrano nelle responsabilità dei datori di lavoro in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

<sup>7</sup> Questo meccanismo è ulteriormente discusso nella Parte 2.11.3.

I modelli successivi pongono sempre più l'accento sulle caratteristiche strutturali del lavoro:

- ▶ Il **modello domanda-controllo del lavoro**, e la sua versione estesa che include il sostegno sociale, sostiene che la tensione lavorativa (job strain) — risultante dall'esposizione a una combinazione elevata di richieste e scarso controllo sul lavoro — diventa massima quando a richieste psicologiche elevate si associa un limitato controllo del lavoratore sul proprio lavoro. In questo contesto il supporto sociale può fungere da fattore protettivo (Johnson e Hall 1988; Karasek 1979; Karasek e Theorell 1990). Il più recente **modello domanda-risorse del lavoro** raggruppa le caratteristiche del lavoro in richieste legate al lavoro — che comportano uno sforzo prolungato e costi psicologici o fisiologici — e le risorse lavorative, che aiutano il lavoratore a raggiungere i propri obiettivi, favoriscono l'apprendimento e lo sviluppo e riducono l'impatto delle domande o richieste di lavoro. Questo modello spiega come richieste eccessive possano condurre al fenomeno di burnout (o esaurimento professionale), attraverso un processo di deterioramento della salute, mentre la disponibilità di risorse stimola il coinvolgimento nel lavoro attraverso un processo motivazionale (Demerouti et al. 2001).

Altri modelli sottolineano come non tutte le richieste operano allo stesso modo:

- ▶ Il **quadro dei fattori di stress di sfida e di ostacolo** distingue tra richieste vissute come opportunità di apprendimento e realizzazione (stimoli), che possono stimolare impegno e motivazione, e richieste percepite come ostacoli inutili, associate a disimpegno e allontanamento (Cavanaugh et al. 2000; LePine et al. 2005). Parallelamente, le prospettive relative alla progettazione del lavoro, tra cui il **modello delle caratteristiche del lavoro**, evidenziano come elementi quali varietà delle competenze, identità e significatività dei compiti, autonomia e feedback, influenzino gli stati psicologici e la motivazione del lavoratore (Hackman 1980).

Altre prospettive adottano un approccio più sociologico, sottolineando la reciprocità, l'equità e le dinamiche di potere:

- ▶ Il **modello squilibrio sforzo-ricompensa** interpreta lo stress come derivante da uno scambio iniquo tra l'impegno profuso e le ricompense ricevute, come remunerazione, stima, sicurezza del lavoro e prospettive di carriera (Siegrist 1996). Analogamente, gli **approcci sulla giustizia organizzativa** evidenziano che il benessere e il comportamento del lavoratore dipendono dalla percezione di equità nella distribuzione delle risorse, nei processi decisionali e nei rapporti interpersonali (Elovainio, Kivimäki e Vahtera 2002; Greenberg 1987; Peiró e Rodríguez 2008). Queste prospettive si focalizzano sulle asimmetrie di potere nell'organizzazione del lavoro, poiché l'autorità dei datori di lavoro configura le richieste lavorative, l'autonomia, l'accesso alle risorse e il supporto sociale (Jespersen, Hasle e Nielsen 2016).

Più recentemente, l'attenzione si è progressivamente spostata sui determinanti a livello aziendale dei rischi psicosociali:

- ▶ La **teoria del clima di sicurezza psicosociale** si concentra sui valori, sulle politiche, sulle pratiche e sulle priorità organizzative volte a tutelare la salute psicologica del lavoratore, tra cui l'impegno della direzione, la comunicazione e la partecipazione, nonché l'equilibrio tra esigenze di produttività e tutela della salute psicologica (Dollard e Bakker 2010).

Comprendere come questi modelli concettualizzano l'ambiente di lavoro psicosociale permette di delineare con chiarezza le caratteristiche di un ambiente di lavoro salubre. Un ambiente di lavoro psicosociale positivo combina richieste gestibili con adeguati livelli di autonomia, supporto e risorse, offrendo al contempo opportunità di apprendere e utilizzare le competenze, favorendo la sicurezza, la salute e la performance dei lavoratori. Al contrario, un ambiente di lavoro progettato in modo inadeguato — caratterizzato, ad esempio, da richieste eccessive a fronte di un controllo o risorse limitati — aumenta la probabilità di esiti negativi per i lavoratori e per l'intera organizzazione (Parker e Jorritsma 2020).

Questi modelli teorici sono stati tradotti in strumenti di valutazione per la gestione sistematica dei rischi psicosociali, attraverso quadri di riferimento volti ad armonizzare gli elementi fondamentali per la prevenzione e le misure d'intervento. Sebbene i pericoli psicosociali possano essere concettualizzati in modi differenti, in base alle finalità e al contesto delle politiche, la classificazione sviluppata da Cox (1993) e Cox e Cox (1993)<sup>8</sup>, successivamente ampliata per includere fattori a livello macro (Leka e Jain 2024)<sup>9</sup>, rimane a tutt'oggi tra le più diffuse.



## 1.1 Una prospettiva multilivello sull'ambiente psicosociale di lavoro

Partendo dalla suddetta classificazione, il Rapporto adotta una prospettiva multilivello che privilegia gli aspetti modificabili dell'ambiente psicosociale di lavoro: dalla progettazione, gestione e organizzazione del lavoro fino alle più ampie politiche e pratiche aziendali. Questo approccio supera le prospettive incentrate sull'individuo, che si focalizzano principalmente sulle percezioni o le caratteristiche personali dei lavoratori e sull'adattamento alle condizioni di lavoro esistenti, per mettere in luce gli elementi di organizzazione e gestione del lavoro che rientrano nella sfera di influenza del datore di lavoro. Questa prospettiva promuove pertanto un approccio proattivo e sistemico alla progettazione e alla gestione del lavoro, concentrandosi sui rischi psicosociali che, nei limiti della ragionevole praticabilità, possono essere gestiti direttamente nel contesto lavorativo (Wiegand et al. 2012).

In quest'ottica, i fattori psicosociali sono raggruppati in tre livelli ampi e interconnessi. Sebbene tali livelli si sovrappongano e interagiscano, e non vadano intesi come compartimenti stagni, questa struttura permette di individuare con chiarezza come indirizzare le azioni preventive e correttive per generare dei cambiamenti positivi<sup>10</sup>.

1. **Lavoro** — caratteristiche intrinseche legata alla natura del lavoro stesso, comprese le richieste lavorative e la progettazione e il contenuto delle mansioni.
2. **Organizzazione e gestione del lavoro** — riguarda le modalità di pianificazione, supervisione e supporto del lavoro, nonché la qualità delle interazioni sul lavoro.
3. **Politiche, pratiche e procedure generali che regolano il lavoro** — definisce le politiche, i sistemi e le disposizioni organizzative generali che configurano l'ambiente di lavoro.

<sup>8</sup> Questa tassonomia ha fornito uno dei primi quadri di riferimento per l'identificazione dei rischi psicosociali. Ha delineato sei ambiti principali dell'ambiente psicosociale di lavoro: contenuto del lavoro, carico e ritmo di lavoro, orario di lavoro, controllo, ambiente e attrezzature di lavoro, cultura e funzione organizzativa.

<sup>9</sup> La tassonomia è stata successivamente perfezionata in (Cox 2000) e ampliata attraverso il quadro PRIMA-EF (Leka e Cox 2008).

<sup>10</sup> Esistono molteplici modi di organizzare o concettualizzare i rischi psicosociali.

# Esempi di fattori psicosociali nei tre livelli

## Lavoro

*Caratteristiche intrinseche e natura del lavoro stesso, incluse le mansioni lavorative e le competenze richieste*

### Domanda (richieste) di lavoro

- ▶ Richieste cognitive, emotive e fisiche
- ▶ Richieste quantitative e qualitative



### Risorse lavorative e allineamento delle competenze



### Livello di responsabilità



### Progettazione delle mansioni

- ▶ Utilizzo delle competenze, gamma e varietà delle mansioni e contributo ai processi lavorativi



## Gestione e organizzazione del lavoro

*Incluse le interazioni sul luogo di lavoro*

### Chiarezza dei ruoli e coerenza delle aspettative



### Prevedibilità delle mansioni

- ▶ Stabilità dei processi lavorativi
- ▶ Trasparenza e affidabilità delle interazioni



### Controllo sul lavoro o autonomia



### Carichi di lavoro assegnato e ritmo di lavoro richiesto



## Supervisione

- ▶ Messa a disposizione di risorse e opportunità di sviluppo



### Supporto da parte di supervisori o colleghi



## Politiche, pratiche e procedure generali che regolano il lavoro

### Modalità contrattuali e di impiego



### Organizzazione degli orari di lavoro (incluso il lavoro flessibile)



### Gestione dei cambiamenti organizzativi e delle ristrutturazioni



### Attività di sorveglianza e monitoraggio digitale



### Ricompense, gestione della performance, opportunità di sviluppo e processi di reclutamento



### Politica e sistema di gestione in materia di salute e sicurezza sul lavoro



### Politiche e procedure in materia di violenza e molestie sul lavoro



### Meccanismi di consultazione e partecipazione dei lavoratori



## Lavoro

Questo livello si concentra sulle caratteristiche intrinseche del lavoro e delle mansioni — insieme alle relative domande o richieste, i livelli di responsabilità, le modalità di progettazione delle mansioni, e le risorse e le competenze necessarie per svolgere le stesse mansioni. Tali caratteristiche intrinseche definiscono la potenziale esposizione ai pericoli psicosociali in base alla natura, alla complessità e all'intensità delle attività lavorative. Si tratta di fattori trasversali a ogni ambito, dal lavoro formale a quello informale, e applicabili a diverse modalità di impiego, tra cui il lavoro autonomo, l'apprendistato, il lavoro domestico e di cura non retribuito e altre forme di attività lavorativa.

Ogni lavoro comporta vari tipi di **domande o richieste** che esigono uno sforzo prolungato per essere soddisfatte in modo efficace (Demerouti et al. 2001). Tali richieste lavorative possono essere classificate sia in termini quantitativi che qualitativi (Kop et al. 2016). Le richieste quantitative riguardano il carico di lavoro effettivo, mentre quelle qualitative riguardano la complessità e la difficoltà del lavoro. Tuttavia, la percezione del carico di lavoro da parte del lavoratore dipende anche dalla sua distribuzione e assegnazione pratica, un aspetto che verrà ulteriormente approfondito successivamente, a livello di gestione e organizzazione del lavoro.

Le richieste possono essere di natura cognitiva, emotiva o fisica. Quelle cognitive comportano uno sforzo intellettuale, come l'elaborazione di informazioni, il mantenimento della concentrazione e l'uso della memoria, il ragionamento e la capacità di risolvere problemi legati allo svolgimento delle mansioni (INSHT 2012). Le richieste legate al carico emozionale impongono al lavoratore di regolare le proprie emozioni in situazioni lavorative particolarmente impegnative sul piano emotivo<sup>11</sup>, oppure di conformarsi agli standard emozionali stabiliti dall'organizzazione, che prevedono l'espressione di empatia, comprensione o compassione nelle interazioni interpersonali (Reh e Scheibe, 2025). Le richieste cognitive ed emotive possono interagire con quelle fisiche che si riferiscono al livello di sforzo fisico richiesto dal lavoro, come, ad esempio, stare in piedi, camminare, trasportare o sollevare carichi pesanti (Tanjung et al. 2025).

Per far fronte alla domanda o richieste di lavoro, il lavoratore e la lavoratrice deve poter accedere a risorse adeguate tali da consentire un funzionamento efficace dell'organizzazione. Queste includono un'ampia gamma di elementi organizzativi, sociali e materiali positivamente rilevanti, come l'accesso alle informazioni, al tempo e al supporto, nonché a risorse materiali adeguate, tra cui strumenti ergonomici (Leka e Jain 2024). Tali risorse possono essere integrate direttamente nella progettazione dell'ambiente di lavoro oppure rese disponibili attraverso i processi di supervisione e il supporto dei colleghi, come verrà approfondito nel livello successivo. Le richieste dovrebbero inoltre essere allineate alle competenze e all'esperienza dei lavoratori<sup>12</sup>, garantendo che ognuno possa disporre delle conoscenze e delle capacità necessarie per poter svolgere il lavoro in modo adeguate (Kalleberg 2008; Korunka 2017).

Oltre alle richieste, il lavoro comporta anche diversi **livelli di responsabilità**, che possono riguardare il raggiungimento di obiettivi specifici, la responsabilità nei confronti di soggetti terzi (compresa la loro salute e sicurezza<sup>13</sup>) oppure la gestione di attrezzature e beni materiali (ILO 1986; Kop et al. 2016). Maggiore è la responsabilità e più il lavoratore sarà tenuto a rispondere dei risultati del proprio lavoro, e le sue decisioni possono avere conseguenze rilevanti, comprese eventuali perdite economiche o materiali, o ripercussioni sulla sicurezza e sul benessere di colleghi, clienti o soggetti terzi (Schmitt, Den

<sup>11</sup> Ciò può riguardare anche situazioni in cui i lavoratori possono assistere, indagare o essere esposti a eventi traumatici, in particolare in professioni quali gli operatori sociali, gli operatori dei servizi di emergenza, il personale militare e di sicurezza (Billings et al. 2023).

<sup>12</sup> Le competenze richieste variano a seconda delle professioni e sono legate sia al livello di competenza, che riflette la gamma e la complessità dei compiti da svolgere, sia alla specializzazione delle competenze, che si dichiara al campo specifico di conoscenze, agli strumenti e alle attrezzature utilizzate, ai materiali con cui si lavora e ai beni o servizi prodotti (ILO 2023b).

<sup>13</sup> Ciò può includere lavori di vigilanza volti a evitare minacce, in cui gli individui devono rimanere costantemente all'erta per prevenire esiti catastrofici, compresa la potenziale perdita di vite umane (ad esempio autisti di autobus, taxi e camion, controllori del traffico aereo e piloti marittimi) (Landsbergis et al. 2001).

Hartog e Belschak 2015). Se un alto grado di responsabilità può da un lato alimentare la motivazione, favorendo un senso di appartenenza e di incidenza sui risultati, dall'altro il timore che un errore comporti gravi conseguenze può anche costituire una fonte di stress (Hackman e Oldham 1976; Schmitt, Den Hartog e Belschak 2015).

In questo quadro, la **progettazione delle mansioni** assume un ruolo centrale in quanto definisce le modalità di strutturazione delle attività e dei processi di lavoro, compresa la loro portata e varietà e la possibilità di impiegare competenze diverse (Burr et al. 2019; Morgeson e Humphrey 2006). I lavori caratterizzati da maggiore eterogeneità delle mansioni e dall'uso efficace delle competenze individuali tendono ad essere più coinvolgenti e a favorire la percezione del lavoro come "significativo" (Albrecht, Green e Marty 2021). Quando le mansioni sono organizzate in modo tale da consentire al lavoratore di comprendere lo scopo e l'impatto del proprio lavoro, è più probabile che egli si senta più motivato e consapevole del valore del proprio contributo (Allan 2017; Hackman e Oldham 1976; Morgeson e Humphrey 2006).

### Esempi di pericoli psicosociali correlati alla natura del lavoro

#### Richieste legate al lavoro

- ▶ Livelli elevati di concentrazione o vigilanza, soprattutto quando è richiesta precisione o durante il monitoraggio di eventi sporadici (ad esempio, nella guida su lunghe distanze o nel controllo della sicurezza)
- ▶ Necessità di mostrare empatia, compassione, disponibilità e cortesia anche a fronte di comportamenti aggressivi da parte dei clienti
- ▶ Esposizione a eventi o situazioni potenzialmente traumatici
- ▶ Lavoro fisicamente impegnativo, gravoso o faticoso (ad esempio, attività manuali pericolose o particolarmente faticose)
- ▶ Disallineamento tra le richieste del lavoro e le risorse disponibili, o mancata valorizzazione delle competenze o delle capacità individuali

#### Livello di responsabilità

- ▶ Responsabilità per attività ad alto rischio in cui eventuali errori possono determinare gravi conseguenze, in termini di reputazione, legali, per la sicurezza o economiche (ad esempio, controllo del traffico aereo, assistenza sanitaria o decisioni ad alto impatto sociale)

#### Progettazione delle mansioni

- ▶ Ridotta varietà operativa, incluse mansioni altamente ripetitive o monotone
- ▶ Attività lavorative frammentate o prive di significato

## Gestione e organizzazione del lavoro

Questo livello riguarda le modalità pratiche di strutturazione, coordinamento e supervisione del lavoro e comprende la definizione di ruoli e aspettative, l'assegnazione dei compiti e del carico di lavoro, il grado di autonomia dato al lavoratore; la supervisione, il feedback e il supporto sociale, nonché la qualità delle interazioni che sono alla base di questi processi. Tali elementi sono determinanti, per il modo in cui vengono vissute le caratteristiche intrinseche del lavoro, e possono amplificare o attenuare l'impatto dei relativi pericoli psicosociali. Pur variando, a seconda del settore e del contesto, queste caratteristiche rappresentano i pilastri dell'organizzazione del lavoro in tutte le professioni, nei diversi settori e luoghi di lavoro, e nelle diverse forme di lavoro.

Nell'ambito dell'organizzazione del lavoro, i **ruoli** definiscono il perimetro pratico delle mansioni, delle aspettative e dell'autorità. Il modo in cui i ruoli vengono comunicati e gestiti permette ai lavoratori di comprendere ciò che l'organizzazione si aspetta da loro, gli obiettivi da raggiungere e la relazione tra il proprio operato e quello altrui. La chiarezza dei ruoli dipende dalla precisione con cui vengono definite le aspettative e le responsabilità (Burr et al. 2019)<sup>14</sup>. Il conflitto di ruoli, invece, emerge in presenza di aspettative incompatibili o scarsamente coordinate, derivanti da istruzioni contraddittorie, richieste contrastanti tra diversi interlocutori (supervisori, colleghi o clienti), incongruenze tra le mansioni assegnate e le descrizioni formali delle mansioni o tensioni tra le aspettative organizzative e i valori personali (Karkkola, Kuittinen e Hintsu 2019).

Chiarezza e conflitto di ruolo sono strettamente legati alla prevedibilità del lavoro, ovvero alla capacità dei lavoratori di anticipare mansioni, processi e aspettative nelle loro attività quotidiane (Schoellbauer et al. 2021). La prevedibilità non dipende solo dalla stabilità operativa, ma anche dalla tempestività delle informazioni e dal coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali (Lindstrom et al. 2000). In questo senso, la qualità delle interazioni umane sul lavoro svolge un ruolo centrale, poiché scambi trasparenti e affidabili garantiscono una comunicazione tempestiva di informazioni attendibili (Burr et al. 2019).

Il **controllo sul lavoro** o **autonomia lavorativa** descrive il grado di discrezionalità concessa ai lavoratori nell'organizzazione delle proprie attività lavorative. Questa libertà include la pianificazione dei compiti, il processo decisionale e la scelta delle modalità di esecuzione, nonché la valorizzazione dell'iniziativa e del giudizio individuale nello svolgimento delle attività lavorative quotidiane (Burr et al. 2019; Hackman e Oldham 1976; Kubicek, Paškvan e Bunner 2017; Morgeson e Humphrey 2006). In quanto riflesso delle pratiche gestionali, l'autonomia indica come l'autorità e il potere decisionale vengano effettivamente delegati (Leach, Wall e Jackson 2003; Nie et al. 2023). Tuttavia, tale concessione non è sempre imparziale, poiché pratiche discriminatorie possono limitare la libertà decisionale di determinati gruppi di lavoratori, a prescindere dalle loro competenze (Lissitsa e Chachashvili-Bolotin 2020; Meyer 2013). Il livello di autonomia reale dipende inoltre dalla struttura dei processi, come l'interdipendenza tra le mansioni, i ritmi imposti dall'esterno, le interruzioni o la necessità di un coordinamento serrato (Kop et al. 2016). L'autonomia, dunque, non è un esercizio isolato, ma è spesso modellata dalle dinamiche di interazione e collaborazione all'interno di processi lavorativi condivisi.

I **carichi di lavoro** riguardano la quantità e la complessità delle mansioni, ed è determinato principalmente dalle scelte del management riguardo la distribuzione del lavoro (Bowling e Kirkendall 2012). In base al tempo disponibile per completare le mansioni assegnate, i lavoratori possono sperimentare un sovraccarico quantitativo, quando le richieste eccedono le capacità materiali di completamento, oppure un sotto-carico quantitativo, quando i compiti assegnati sono sensibilmente inferiori alle potenzialità del lavoratore. Parallelamente, il sovraccarico qualitativo emerge quando le attività superano le competenze o le capacità individuali, mentre il sotto-carico qualitativo si verifica quando le mansioni sono eccessivamente semplici rispetto alle capacità (Sales 1970; Shaw e Weekley 1985). Anche l'assegnazione

<sup>14</sup> Un concetto correlato alla chiarezza del ruolo è l'ambiguità del ruolo. Si dichiara all'incertezza riguardo alle azioni e ai comportamenti richiesti per soddisfare le aspettative associate a un determinato ruolo in ambito lavorativo (Beehr 1995).

dei carichi di lavoro può riflettere stereotipi o pregiudizi, portando alcuni lavoratori a ricevere dover espletare compiti di routine o di basso profilo in modo sproporzionato, con ripercussioni negative sulla progressione professionale e la permanenza in quel lavoro (Misra et al. 2021; Tiwari, Mathur e Awasthi 2018).

I **ritmi di lavoro** indicano la velocità necessaria per svolgere le proprie mansioni (Burr et al. 2019). Strettamente legato al carico di lavoro, il ritmo può essere influenzato da obiettivi di performance o dalla velocità delle macchine o dei sistemi automatizzati, come pure dalle richieste dirette di supervisori, colleghi o clienti (Eurofound e ILO 2019). Quando si devono gestire carichi elevati in tempi ridotti, il ritmo richiesto aumenta ed è spesso percepito come pressione temporale<sup>15</sup>. In questo contesto, l'intensità del lavoro descrive il livello complessivo delle richieste lavorative o il disallineamento tra quantità di lavoro, tempo e complessità delle mansioni (Hünefeld et al. 2025).

La **supervisione** è intesa come coordinamento, orientamento e controllo delle attività lavorative (Heery e Noon 2008). I supervisori, attraverso la pianificazione, l'assegnazione delle attività, il feedback e la comunicazione, modellano la percezione delle richieste lavorative e l'accesso al supporto, influenzando così l'efficacia e il benessere dei lavoratori (Dollard e Bakker 2010; Jimmieson et al. 2021; Gilbreath 2005). Nelle piccole imprese, tale funzione è spesso esercitata informalmente dal titolare (ILO 2019). Nel lavoro autonomo, la supervisione è generalmente autogestita e dettata dalle aspettative dei clienti o dagli obblighi contrattuali, mentre nel lavoro tramite piattaforma il coordinamento e il monitoraggio vengono affidati ai sistemi contrattuali o di gestione digitale anziché a ruoli di supervisione tradizionale (Baiocco et al. 2022; Eurofound 2017a).

L'efficacia della supervisione dipende dallo stile di leadership. Approcci partecipativi e orientati al supporto favoriscono la chiarezza delle aspettative, il feedback costruttivo e un più ampio accesso alle risorse — tutti elementi che possono attenuare l'impatto di richieste lavorative gravose (Tummers e Bakker 2021). Al contrario, stili autoritari o distaccati possono generare ambiguità dei ruoli, monitoraggio eccessivo o supporto limitato, ostacolando il raggiungimento degli obiettivi lavorativi (Al-Malki e Juan 2018).

Il **supporto dei supervisori** costituisce una risorsa organizzativa vitale che include la guida, l'assistenza nella risoluzione dei problemi e la capacità di risposta alle criticità emergenti, compresi il riconoscimento tempestivo dei problemi e la predisposizione di adeguamenti ragionevoli, ove necessario (WHO 2022b)<sup>16</sup>. Una supervisione efficace promuove inoltre lo sviluppo continuo delle competenze, attraverso il riconoscimento del lavoro svolto, feedback costruttivi, l'individuazione di eventuali esigenze formative e la promozione di opportunità di apprendimento (Casalini 2023; Williams et al. 2014). Infine, il modo in cui viene esercitata l'autorità di supervisione determina l'equità e l'inclusività, influenzando l'accesso alle opportunità e ai processi di valutazione (Adams, Meyers e Sekaja 2020).

Il supporto dei colleghi integra quello dei supervisori. La collaborazione, l'assistenza reciproca e il rispetto tra colleghi costituiscono risorse fondamentali per mitigare lo stress lavoro-correlato (Arora e Kamalanabhan 2013; Attiq et al. 2017). In definitiva, oltre alla loro funzione di supporto, le interazioni quotidiane tra colleghi e supervisori sono il canale attraverso cui le strutture formali dell'organizzazione del lavoro prendono vita e vengono concretamente vissute.

<sup>15</sup> La pressione dei tempi di lavoro / tempo è stata definita come "la misura in cui i lavoratori dipendenti sentono di non avere tempo sufficiente per portare a termine i propri compiti lavorativi" (Ohly e Fritz 2009, 544).

<sup>16</sup> Ulteriori informazioni sulla formazione dei dirigenti, identificata come un intervento organizzativo chiave, sono disponibili nelle linee guida dell'OMS sulla salute mentale sul lavoro (2022).

## Esempi di pericoli psicosociali correlati alla gestione e all'organizzazione del lavoro

### Ruoli e aspettative

- ▶ Situazioni in cui i lavoratori non dispongono di linee guida chiare sulle mansioni che sono chiamati a svolgere (o a evitare)
- ▶ Aspettative nell'ambito di uno stesso ruolo che si ostacolano a vicenda (ad esempio, l'obbligo di fornire un servizio di qualità al cliente ma con tempistiche troppo ridotte)
- ▶ Aspettative e standard di lavoro conflittuali, incerti o soggetti a frequenti cambiamenti (ad esempio, l'assegnazione al lavoratore di scadenze o istruzioni contraddittorie)
- ▶ Informazioni insufficienti, poco chiare o contraddittorie (ad esempio, la mancata trasmissione di informazioni necessarie per portare a termine le mansioni)

### Controllo sul lavoro o autonomia

- ▶ Processi prescrittivi che non consentono al lavoratore di applicare le proprie competenze o il proprio giudizio (ad esempio, il lavoro è rigidamente standardizzato e il lavoratore non può adattarsi alla situazione specifica)
- ▶ Bassi livelli di influenza e indipendenza (ad esempio, l'impossibilità di incidere sulla velocità, l'ordine o la pianificazione delle mansioni o del carico di lavoro, talvolta con lunghi periodi di inattività durante i quali non è possibile svolgere altre mansioni)
- ▶ Pratiche discriminatorie nell'organizzazione del lavoro che determinano una libertà decisionale diseguale o opportunità non paritarie di applicare nuove competenze, abilità e conoscenze

### Carichi e ritmi di lavoro

- ▶ Distribuzione dei carichi di lavoro che porta a sovraccarico (ad esempio, troppo lavoro da svolgere) o sotto-carico (ad esempio, mancanza di compiti), anche derivanti da criteri di assegnazioni arbitrari o discriminatori
- ▶ Pressioni sulle tempistiche o ritmi di lavoro eccessivamente rapidi (ad esempio, scadenze irragionevoli o ritmi di lavoro non realistici)

### Supervisione e supporto

- ▶ Mancanza di supporto, risorse, informazioni o formazione necessari a facilitare l'esecuzione della prestazione lavorativa
- ▶ Supporto limitato o leadership priva di empatia (ad esempio, i supervisori non si accorgono quando i lavoratori sono in difficoltà, non prendono sul serio i problemi o non offrono uno spazio sicuro per segnalarli)
- ▶ Feedback o riconoscimento insufficienti (ad esempio, il lavoratore non riceve riscontri sul proprio lavoro o non vengono fornite informazioni utili per migliorare; il lavoratore non viene riconosciuto o non viene valorizzato l'impegno elevato o il supporto dato ai colleghi), situazione che può essere influenzata anche da pratiche discriminatorie
- ▶ Impossibilità per il lavoratore di chiedere aiuto quando necessario, anche in contesti poco cooperativi o poco collaborativi che scoraggiano il supporto tra colleghi (ad esempio, un ambiente competitivo)

## Politiche, pratiche e procedure generali che regolano il lavoro

Le politiche e le pratiche organizzative definiscono la cornice entro cui il lavoro viene strutturato e gestito. Esse determinano le modalità di impiego, i regimi orari, i sistemi di valutazione della performance e quelli di ricompensa, nonché le procedure per prevenire e affrontare comportamenti inaccettabili. Tali disposizioni organizzative si applicano in realtà di ogni dimensione e nelle diverse forme di lavoro, sebbene ci possano essere differenze nel grado di formalizzazione (ILO 2019; ILO 2023a).

Le **modalità di impiego** sono regolate dalle condizioni contrattuali che stabiliscono la durata del rapporto, la stabilità dell'orario lavorativo, la remunerazione e i diritti dei lavoratori, nonché l'accesso alla protezione sociale (ILO 2018). Nonostante la legislazione sul lavoro fissi gli standard che incidono sulle condizioni di lavoro<sup>17</sup>, quali salari minimi, numero massimo di ore di lavoro e parità di opportunità e di trattamento, l'efficacia delle tutele dipende dalla loro applicazione concreta nelle diverse modalità di impiego e nelle prassi aziendali.

Le diverse forme di lavoro, compresi i contratti a tempo pieno e a tempo parziale, il lavoro temporaneo e interinale, il lavoro autonomo economicamente dipendente e il lavoro autonomo, nonché il lavoro informale, comportano condizioni di lavoro e livelli di tutela differenti (ILO 2018). Queste discrepanze si riflettono nella copertura previdenziale obbligatoria, nell'accesso ai congedi retribuiti e ad altri benefici, nel reddito da lavoro rispetto a parametri definiti (come il salario minimo), nella tipologia e nella durata dei contratti di lavoro, nelle ore effettivamente lavorate e nella sottooccupazione legata al tempo di lavoro, nonché nella rappresentanza sindacale o nella copertura dei contratti collettivi di lavoro (ILO 2023a). Nel loro insieme, questi fattori illustrano come le modalità di lavoro influenzino gli esiti in termini di lavoro dignitoso e la qualità complessiva dell'occupazione. Ad esempio, sia i livelli retributivi che la durata del rapporto di lavoro incidono sull'adeguatezza e sulla prevedibilità del reddito. Rapporti di lavoro brevi o incerti possono ridurre la stabilità del reddito e limitare l'accesso effettivo ai benefici non monetari, come il diritto e la possibilità effettiva di usufruire del congedo per malattia retribuito e delle ferie annuali retribuite (Benach et al. 2014). Queste differenze sono particolarmente rilevanti per le lavoratrici e i lavoratori con responsabilità di cura, poiché il diritto e il ricorso ai congedi e alle misure di sostegno varia spesso in base allo status lavorativo e alle disposizioni organizzative (Dobrotić e Blum 2019). In questo senso, una protezione completa della maternità<sup>18</sup> e le politiche in materia di congedi, inclusi il congedo di paternità, il congedo parentale e il congedo per assistenza a lungo termine, sono essenziali per garantire la continuità della partecipazione al lavoro e prevenire discriminazioni legate alla gravidanza o alle responsabilità di cura (ILO 2022c; ILO 2024a). Le disposizioni e i servizi legati alla cura, come l'assistenza ai bambini e le pause per l'allattamento, favoriscono ulteriormente la conciliazione vita-lavoro (ILO 2022c) e l'accesso effettivo a queste tutele non dipende solo dai sistemi di protezione sociale, ma anche da adeguamenti sul luogo di lavoro che permettono ai lavoratori di esercitare concretamente i propri diritti.

L'**organizzazione degli orari di lavoro**, intesa come numero di ore, tempistica e programmazione (stabilità o flessibilità) delle ore lavorative, rappresenta un altro importante pilastro della qualità del lavoro e dell'occupazione (ILO 2008). Accanto agli orari standard diurni e feriali normali, le modalità flessibili includono il lavoro a turni, quello notturno, quello festivo o quello a rotazione (Soltanzadeh et al. 2024). Sebbene la flessibilità offra diverse opportunità, essa può generare orari socialmente disagiati (o antisociali)<sup>19</sup> quando il lavoro invade i tempi normalmente dedicati alla vita sociale, co-

<sup>17</sup> Il termine "condizioni di lavoro" è qui utilizzato come termine generico che copre molteplici aspetti della qualità del lavoro, in linea con l'Agenda per il lavoro dignitoso dell'OIL (creazione di posti di lavoro produttivo, diritti del lavoro, protezione sociale e dialogo sociale). Il quadro degli indicatori del lavoro dignitoso dell'OIL comprende 75 indicatori statistici e 21 indicatori del quadro giuridico normativi strutturati attorno a dieci elementi: opportunità di lavoro

<sup>18</sup> Le norme dell'OIL stabiliscono uno standard periodo minimo di congedo per maternità di 14 settimane ai sensi della Convenzione sulla protezione della maternità, 2000 (n. 183), mentre la Raccomandazione sulla protezione della maternità, 2000 (n. 191) che la accompagna incoraggia a estendere il congedo ad almeno 18 settimane per tutelare e proteggere ulteriormente la salute della madre e del bambino.

<sup>19</sup> Secondo l'Indagine europea sulle condizioni di lavoro (*European Working Conditions Survey - WCS*), per "orari di lavoro antisociali" si intendono orari prolungati, lavoro notturno, lavoro con breve preavviso e lavoro durante il tempo libero (Eurofound 2022).

stringendo il riposo in periodi meno convenienti (Arlinghaus e Nachreiner 2016). Modelli instabili o imprevedibili negli orari di lavoro possono risultare più frequenti in alcune forme di lavoro, tra cui il lavoro occasionale, quello su piattaforma e il lavoro a progetto, nonché nei contratti con orari molto ridotti o imprevedibili, come quelli a chiamata o a zero ore<sup>20</sup>. Inoltre, il ricorso eccessivo allo straordinario, specialmente se non programmato o senza adeguato preavviso, interferisce con la vita personale e familiare di lavoratrici e lavoratori, generando costi aggiuntivi (ad esempio, costi aggiuntivi per la cura dei figli) se non adeguatamente retribuito, e riducendo le opportunità di riposo e di recupero (ILO 2013; ILO 2019). Le clausole contrattuali e le pratiche aziendali dovrebbero specificare quando può essere richiesto il lavoro straordinario, stabilire regole in materia di preavviso e compensazione e rispettare i limiti previsti dalla normativa sugli orari di lavoro, al fine di prevenire il ricorso ad orari di lavoro eccessivamente lunghi<sup>21</sup>.

Al di là del numero e distribuzione delle ore di lavoro, la compatibilità tra impegni di lavoro ed esigenze personali di lavoratrici e lavoratori, comprese le attività familiari e l'equilibrio tra orario lavorativo, riposo e vita sociale, costituisce un aspetto fondamentale della qualità del lavoro (ILO 2019). L'accesso ai servizi per l'infanzia e a modelli flessibili di lavoro, incluso l'orario flessibile, il lavoro da casa o il lavoro ibrido, può favorire la conciliazione vita-lavoro, aiutando le lavoratrici e i lavoratori a gestire meglio tempo ed energie per soddisfare le esigenze sia lavorative che extra-lavorative (Herrera-Ballesteros et al. 2025; Thompson, Payne e Taylor 2014). Tuttavia, i modelli di lavoro flessibile possono anche annebbiare la demarcazione dei confini tra le due sfere, con le esigenze lavorative che invadono la sfera privata (Palumbo et al. 2021). Per esempio, la comunicazione digitale può alimentare aspettative di reperibilità costante e intensificare il lavoro, rendendo indispensabili misure di accompagnamento che tutelino effettivamente i tempi di riposo (ILO 2025c)<sup>22</sup>.

Le **modalità di gestione dei cambiamenti organizzativi** influenzano il modo in cui le lavoratrici e i lavoratori vivono le fasi di ristrutturazione, le evoluzioni culturali e l'introduzione di nuove tecnologie. Sebbene tali processi siano spesso innescati da pressioni esterne, le organizzazioni sono responsabili della loro pianificazione, comunicazione e attuazione<sup>23</sup>. Le scelte relative alla tempistica, alla portata delle trasformazioni, alla redistribuzione delle mansioni e delle responsabilità, nonché al supporto fornito durante la transizione, incidono positivamente o negativamente sui carichi di lavoro, sulla chiarezza dei ruoli, sul supporto sociale, sulla fiducia nella dirigenza e, in alcuni casi, sulla sicurezza del lavoro (Landsbergis, Grzywacz e LaMontagne 2012; Quinlan e Bohle 2009). I processi di cambiamento caratterizzati da scarsa trasparenza, comunicazione insufficiente, consultazione limitata e bassa prevedibilità tendono ad accrescere l'incertezza e lo stress. Al contrario, una transizione guidata da una comunicazione chiara, una leadership trasparente e un coinvolgimento significativo delle lavoratrici e dei lavoratori può attenuare gli effetti negativi, favorendo un adattamento più sostenibile (Egan et al. 2007; Kieselbach et al. 2010).

I termini e le condizioni di lavoro e i processi di cambiamento organizzativo incidono entrambi sulla percezione, da parte dei lavoratori, della stabilità e della prevedibilità dell'impiego. In questo scenario, la precarietà lavorativa — intesa come la previsione o preoccupazione della perdita involontaria del posto di lavoro (De Witte 2005; Vander Elst, De Witte e De Cuyper 2014) — può manifestarsi trasversalmente in diverse tipologie contrattuali e in svariati settori (Ferrie et al. 2008; Landsbergis, Grzywacz e LaMontagne 2012). Al di là del contesto economico generale, tale percezione è alimentata dalle scelte organizzative in materia di tipologie contrattuali, gestione dell'organico, programmazione degli orari e trasparenza della comunicazione (Llorens et al. 2009).

<sup>20</sup> L'economia delle piattaforme digitali online è caratterizzata da una gestione algoritmica, sistemi di valutazione da parte dei clienti, instabilità del reddito e orari di lavoro imprevedibili, che possono aumentare l'esposizione a rischi psicosociali derivanti dall'intensificazione del lavoro, la precarietà lavorativa e un monitoraggio limitato del controllo ridotto sulle condizioni di lavoro.

<sup>21</sup> Per orari di lavoro prolungati si intendono le ore generalmente superiori a 48 ore settimanali, in linea con i limiti stabiliti dalla Convenzione sull'orario di lavoro (industria) del 1919 (n. 1) e dalla Convenzione sull'orario di lavoro (commercio e uffici) del 1930 (n. 30). Nella ricerca sulla salute sul lavoro, gli orari di lavoro prolungati sono spesso definiti come 55 ore o più alla settimana.

<sup>22</sup> Ciò può includere il diritto alla "disconnessione dal lavoro", uno sviluppo normativo introdotto per la prima volta dai paesi europei (Lerouge e Trujillo Pons 2022).

<sup>23</sup> Per un'analisi approfondita delle implicazioni dei processi di ristrutturazione e delle raccomandazioni per le politiche, si rimanda a *Health in restructuring (HIRES): Recommendations, national responses and policy issues in the EU* di Kieselbach et al. (2010) per un'analisi approfondita delle implicazioni della ristrutturazione e delle raccomandazioni politiche.

La **sorveglianza e il monitoraggio digitale** consistono nella capacità del management di monitorare, registrare e tracciare la performance, i comportamenti e le caratteristiche personali dei lavoratori e delle lavoratrici (Ball 2010). Sebbene il monitoraggio non sia un fenomeno nuovo, l'avvento delle tecnologie digitali, del lavoro da remoto e delle piattaforme offrono nuovi strumenti per ampliarne la portata e la frequenza<sup>24</sup>. Nei sistemi di gestione algoritmica, le attività lavorative vengono assegnate, monitorate e valutate attraverso la raccolta continua di dati, metriche in tempo reale e processi decisionali automatizzati (Masoodi et al. 2021; Mateescu e Nguyen 2019). Tali pratiche possono migliorare il coordinamento, l'equità, la produttività e la gestione della performance, apportando benefici sia ai datori di lavoro che ai lavoratori. Esse diventano tuttavia problematiche quando sono invasive, compromettono l'autonomia e la fiducia o eccedono le reali necessità organizzative del lavoro (Ball 2021). I rischi si accentuano quando la raccolta riguarda dati sensibili o quando i sistemi di sorveglianza generano valutazioni distorte o inique che penalizzano in modo sproporzionato determinati gruppi di lavoratori.

**I sistemi di ricompensa, la gestione della performance, le opportunità di sviluppo e i processi di reclutamento** influenzano la percezione di equità, riconoscimento e gratificazione e la motivazione dei lavoratori e delle lavoratrici. I sistemi di ricompensa non riguardano solo la remunerazione, ma anche la stabilità dell'impiego, i percorsi di progressione nella carriera e l'accesso alla formazione. I regimi retributivi devono basarsi su valutazioni oggettive del lavoro e sul principio di parità salariale, evitando qualsiasi forma di discriminazione (ad esempio, basata sul genere)<sup>25</sup> e garantendo un'applicazione coerente tra mansioni comparabili (Mujtaba e Shuaib 2010).

I sistemi di gestione della performance spesso incidono sulle decisioni relative agli incrementi retributivi, le promozioni, i percorsi di sviluppo professionale e, talvolta, i provvedimenti disciplinari (Lawler, Benson e McDermott 2012; Mercer 2019). Per garantire equità ed efficacia, tali sistemi devono basarsi su criteri inerenti il lavoro che devono essere trasparenti e applicati con coerenza, come pure supportati da un feedback costruttivo (Ikramullah et al. 2016)<sup>26</sup>. In questo processo, una supervisione di qualità diventa un fattore essenziale, poiché un feedback regolare, oggettivo e chiaro aiuta a orientare i percorsi di sviluppo professionale. Inoltre, i sistemi che rilevano carenze nelle competenze dovrebbero sempre prevedere attività di formazione a sostegno del rendimento attuale e delle prospettive future (Chiang e Birtch 2012).

Altrettanto essenziali sono le procedure eque e efficaci di reclutamento e promozione dei lavoratori e delle lavoratrici. I requisiti di selezione dovrebbero corrispondere rigorosamente alle necessità del lavoro ed essere applicati in modo uniforme e coerente per garantire pari opportunità (Cropanzano, Bowen e Gilliland 2007). Oltre ad assicurare l'equità, questi processi garantiscono che i ruoli siano assegnati in coerenza con le competenze necessarie agli obiettivi organizzativi (De Crom e Rothmann 2018). Sebbene l'assunzione e la mobilità interna dipendano dalla disponibilità di posizioni lavorative e dalle strategie organizzative (Cappelli e Conyon 2018), ogni decisione dovrebbe basarsi su criteri oggettivi, pertinenti al lavoro e privi di qualsiasi forma di discriminazione.

L'impiego dell'intelligenza artificiale e dei sistemi algoritmici è sempre più diffuso nei processi di selezione, reclutamento, promozione e valutazione della performance. Sebbene tali tecnologie possano incrementare l'efficienza e la coerenza, esse sollevano criticità riguardo la trasparenza, la parzialità, la privacy, specialmente in assenza di un'adeguata supervisione umana (Gupta e Tembhurnekar 2024; Pero, Wyckoff e Vourc'h 2022). I sistemi di valutazione e incentivazione che risultano opachi, incoerenti o iniqui, possono compromettere la percezione di equità organizzativa e alimentano lo stress lavoro-correlato.

<sup>24</sup> Ad esempio, il monitoraggio elettronico della performance, e prestazioni ad esempio, comporta tipicamente il monitoraggio delle comunicazioni per via telematica (e-mail), le intercettazioni telefoniche, il tracciamento dei contenuti e dei tempi di utilizzo del computer, il monitoraggio video e il tracciamento tramite la tecnologia GPS (Moore 2017).

<sup>25</sup> La Convenzione sull'uguaglianza di retribuzione del 1951 (n. 100) stabilisce il principio della parità salariale di remunerazione tra lavoratori e lavoratrici per un lavoro di equal pari valore.

<sup>26</sup> L'efficace attuazione efficace dei sistemi di gestione della performance e prestazioni richiede una chiara documentazione delle valutazioni e delle decisioni

Le **politiche e i sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro** consentono di affrontare in maniera strutturata l'individuazione, la prevenzione e il controllo dei pericoli sul luogo di lavoro, tutelando così la sicurezza, la salute e il benessere dei lavoratori e delle lavoratrici. Tali politiche e sistemi non solo garantiscono la conformità normativa e riducono gli infortuni, le malattie e i costi correlati, ma promuovono una cultura basata sulla responsabilità e sul miglioramento continuo.

Le **procedure di prevenzione e contrasto alla violenza e alle molestie sul lavoro** sono un pilastro della responsabilità organizzativa. La violenza e le molestie inducono o minacciano comportamenti e pratiche inaccettabili — siano essi episodici o reiterati — che provocano o possono provocare danni fisici, psicologici, sessuali o economici<sup>27</sup>. Tali comportamenti possono configurarsi come “di genere” qualora siano rivolti a una persona in ragione del proprio sesso o genere, o quando colpiscono in misura sproporzionata persone appartenenti ad un determinato sesso o genere.

La violenza e le molestie sono strettamente connesse a dinamiche organizzative più ampie e alla cultura aziendale, quali rapporti di potere, intensità dei carichi di lavoro e la precarietà (Nielsen e Einarsen 2018; Quinlan e Bohle 2009). Tali comportamenti dannosi possono manifestarsi lungo l'asse verticale (nei rapporti gerarchici), orizzontale (tra colleghi) o nelle interazioni con soggetti terzi, come clienti o pubblico. Questi tipi di condotte alterano l'equa assegnazione delle mansioni, l'accesso alle risorse e la cooperazione in ambito professionale. Al contempo, specifici contesti lavorativi — come i lavori a contatto con l'utenza o la gestione di beni di valore — possono accentuare l'esposizione ai fattori di rischio. In quest'ottica, violenza e molestie agiscono in un rapporto di mutua influenza con gli altri fattori di rischio psicosociali, alimentandoli o venendone a loro volta alimentati (WHO e ILO 2022).

Queste forme di abuso tendono spesso a manifestarsi contemporaneamente o ad intensificarsi se non vengono interrotte tempestivamente (Einarsen et al. 2017; Leake, Amankwaa e Elisabeth 2025). La possibilità che tali condotte siano efficacemente prevenute o affrontate, anziché normalizzate, dipende dalla presenza, dalla chiarezza e dalla credibilità delle politiche e delle procedure organizzative (Einarsen et al. 2017; Park 2023)<sup>28</sup>. Le modalità di gestione degli ambienti di lavoro sono quindi determinanti nel definire una precisa attribuzione delle responsabilità e nel garantire una prevenzione reale.

La **consultazione e la partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici** sono pratiche organizzative e pilastri fondamentali della gestione dei rischi in materia di salute e sicurezza sul lavoro, essenziali per intercettare i pericoli psicosociali che risultano spesso difficili da identificare. Attraverso organismi di consultazione e partecipazione, come i comitati congiunti e la nomina di rappresentanti dei lavoratori per la salute e sicurezza sul lavoro, i lavoratori e le lavoratrici possono offrire dei contributi preziosi e influenzare le decisioni riguardanti le proprie condizioni di lavoro, la sicurezza e la salute. Una partecipazione reale favorisce l'individuazione precoce delle criticità, rafforza la fiducia nel management e accresce la legittimità e l'efficacia degli interventi organizzativi.

<sup>27</sup> Come affermato nella Convenzione sulla violenza e le molestie del 2019 (n. 190), la violenza e le molestie possono verificarsi in qualsiasi contesto lavorativo, compresi gli spostamenti casa-lavoro, i viaggi di lavoro, la formazione o gli ambienti di lavoro digitali.

<sup>28</sup> Le misure organizzative possono includere, tra l'altro, codici di condotta chiaramente definiti

## Esempi di pericoli psicosociali correlati alle pratiche a livello dell'organizzazione

### Modalità di impiego

- ▶ Lavoro caratterizzato da incertezza contrattuale, con la possibilità di licenziamento o di sospensione temporanea e riduzione della remunerazione
- ▶ Lavoro sottopagato o precario
- ▶ Mansioni svolte in ambiti privi di un'adeguata disciplina o tutela normativa (diritto del lavoro) o previdenziale

### Organizzazione dell'orario di lavoro

- ▶ Orari di lavoro non adeguati alle esigenze operative e alle necessità dei lavoratori e delle lavoratrici
- ▶ Orari di lavoro eccessivi o inadeguati, con pause e periodi di riposo insufficienti rispetto ai carichi di lavoro
- ▶ Mancanza di politiche che prevedano adeguamenti ragionevoli degli orari di lavoro (ad esempio, orario flessibile) e delle modalità di erogazione della prestazione lavorativa (ad esempio, telelavoro) che favoriscono la conciliazione vita-lavoro

### Gestione dei cambiamenti organizzativi

- ▶ Cambiamenti pianificati in modo inadeguato (ad esempio, cambiamenti disorganizzati, privi di obiettivi chiari, con carenza di comunicazione, senza informazioni tempestive o chiare)
- ▶ Sottovalutazione dei rischi legati alla salute e sicurezza sul lavoro (ad esempio, mancata analisi dell'impatto dei rischi durante i processi di riorganizzazione strutturale o nell'introduzione di cambiamenti, tra cui le nuove tecnologie)
- ▶ Supporto inadeguato a lavoratori e lavoratrici durante tutto il processo di cambiamento (ad esempio, mancata formazione per lo svolgimento di mansioni nuove o per l'utilizzo di nuovi processi)

### Sorveglianza

- ▶ Livelli irragionevoli di sorveglianza digitale ai fini del monitoraggio della performance lavorativa

### Sistemi di ricompensa, gestione della performance, opportunità di sviluppo e processi di reclutamento

- ▶ Distribuzione ingiusta, discriminatoria, poco trasparente o iniqua di incentivi e ricompense (ad esempio, lavoratori premiati per gli sforzi altrui, promozioni basate su favoritismi)
- ▶ Stagnazione e incertezza professionale, promozioni insufficienti o eccessive, mancanza di opportunità per lo sviluppo delle competenze
- ▶ Eccessivo affidamento su algoritmi non trasparenti per finalità di gestione e valutazione

### Politiche e sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro

- ▶ Esclusione dei rischi psicosociali dalla politica e dai sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro
- ▶ Procedure poco chiare o inadeguate per la valutazione e il controllo dei rischi legati alla salute e sicurezza sul lavoro, inclusi i rischi psicosociali
- ▶ Mancata considerazione delle interazioni tra ambiente psicosociale di lavoro e ambiente fisico

### Violenza e molestie sul lavoro

- ▶ Assenza di procedure per la segnalazione della violenza e molestie e processi poco trasparenti su come saranno gestiti i comportamenti inaccettabili
- ▶ Gestione inefficace di comportamenti inappropriati o dannosi (reali o presunti) o di condotte scorrette (ad esempio, mancata indagine sulle segnalazioni di molestie sessuali o mancata applicazione delle necessarie sanzioni disciplinari)
- ▶ Mancanza di procedure relative al trattamento dei dati personali, con gestione impropria dei dati o mancata tutela della privacy

### Consultazione e partecipazione

- ▶ Mancata consultazione dei lavoratori e delle lavoratrici sui cambiamenti nel luogo di lavoro (ad esempio, incapacità di confrontarsi con i lavoratori o mancata considerazione delle loro opinioni) e sui loro effetti potenziali
- ▶ Pratiche di leadership e gestione che non danno chiara priorità alla salute psicologica o che adottano comportamenti non trasparenti o non etici, minando equità e fiducia

Oltre alle politiche e alle procedure formali, l'efficacia delle disposizioni organizzative dipende da come queste vengono attuate e percepite nella pratica quotidiana. L'efficacia delle disposizioni è pertanto influenzata dalla cultura e dal clima interni.

La **cultura organizzativa** racchiude l'insieme di valori, norme e aspettative condivise che orientano l'interpretazione delle regole e la regolamentazione dei comportamenti e definiscono quanto la sicurezza e la salute psicologica siano considerate prioritarie, insieme agli obiettivi di rendimento (Guldenmund 2000; Schein 2010). In questo ampio scenario, il **clima di sicurezza psicosociale** riflette la percezione comune su quanto le politiche, le pratiche e le procedure aziendali proteggano e promuovano la sicurezza e la salute psicologica (Dollard e Bakker 2010; Dollard et al. 2017). Un clima di sicurezza psicosociale efficace indica che la salute mentale non è subordinata alle pressioni della produzione e che i lavoratori e le lavoratrici possono segnalare delle criticità senza timore di ritorsioni.

Strettamente connessa a questi temi è la **giustizia organizzativa**<sup>29</sup>, intesa come la percezione di equità dei processi decisionali, della distribuzione delle risorse e dei rapporti interpersonali all'interno dell'organizzazione (Baldwin 2006). L'equità e la trasparenza percepita influenzano la fiducia nei sistemi organizzativi, la legittimità delle scelte manageriali e la propensione dei lavoratori e delle lavoratrici a partecipare attivamente ai processi di segnalazione e di consultazione.

<sup>29</sup> La giustizia organizzativa è comunemente descritta come comprendente la giustizia distributiva (equità dei risultati quali remunerazione, promozione e accesso alle opportunità), la giustizia procedurale (equità dei processi decisionali, inclusa la coerenza, l'assenza di pregiudizi e le opportunità di esprimere preoccupazioni o presentare ricorso) e la giustizia interazionale (equità nella qualità del trattamento interpersonale e delle spiegazioni delle decisioni, inclusi dignità, rispetto e comunicazione chiara) (Baldwin 2006).

Altrettanto cruciale è la coerenza tra i principi e le pratiche organizzative operative. Le disposizioni organizzative che mirano all'inclusione — basate su ambienti accessibili, adeguamenti ragionevoli, misure eque in materia di congedi e flessibilità, nonché politiche che riconoscano la diversità delle situazioni lavorative, garantiscono a ogni lavoratore e lavoratrice di poter operare in condizioni di sicurezza e dignità. Tali contesti permettono di mitigare i rischi psicosociali, riducendo l'esclusione, le disparità di esposizione ai rischi e gli svantaggi strutturali tra i diversi gruppi di lavoratrici e lavoratori (ILO 2016b; Jack, Baird e Hill 2025).

## Interazioni con l'ambiente fisico e le attrezzature di lavoro

L'ambiente di lavoro, inteso nella sua globalità, non comprende solo i pericoli fisici, biologici e chimici, ma anche quelli legati alla progettazione e allo stato degli spazi di lavoro. Rientrano in questo ambito la disposizione degli ambienti di lavoro, l'ergonomia, l'igiene e la disponibilità, idoneità e manutenzione degli strumenti, delle attrezzature e delle altre risorse necessarie per svolgere le attività lavorative in sicurezza (Kop et al. 2016; Kouvonen et al. 2016). Tali elementi interagiscono strettamente con i fattori psicosociali potendo aggravare o, al contrario, mitigare gli impatti sulla sicurezza, la salute e la performance dei lavoratori e delle lavoratrici, come pure dell'organizzazione.

Quando i lavoratori e le lavoratrici operano in condizioni di pericolo — tra attrezzature mal mantenute, spazi angusti, illuminazione scarsa o rumore eccessivo — non sono solo esposti a rischi fisici diretti e l'insorgere di una preoccupazione costante per la propria incolumità genera un aumento dello stress e compromette la capacità di concentrazione (Kouvonen et al. 2016; Seo, Hyun e Yoon 2024). Allo stesso modo, il lavoro in solitudine, sia esso da remoto o in luoghi isolati, determina l'insorgere di rischi fisici e psicologici, a causa del limitato accesso al supporto dei colleghi o ai soccorsi<sup>30</sup>. Tali criticità possono emergere anche in contesti traumatici, instabili o colpiti da conflitti e calamità<sup>31</sup>, in cui il pericolo fisico si fonde con elevati carichi emotivi (Bierens de Haan 2020; Guisolan et al. 2022).

La percezione del rischio da parte dei lavoratori e delle lavoratrici non dipende solo dalla frequenza, dalla durata o dalla gravità dei pericoli, ma anche dalla fiducia nelle proprie capacità di gestirli e nell'efficacia dei sistemi di protezione. Elementi come allarmi, protocolli di comunicazione, una corretta disposizione degli spazi e il supporto tempestivo dei supervisori sono determinanti in tal senso (Leiter, Zanaletti e Argentero 2009). Ad esempio, la configurazione fisica degli ambienti di lavoro può influenzare l'esposizione a violenza e molestie, specialmente nelle mansioni che richiedono un contatto con gruppi a rischio (ILO 2020)<sup>32</sup>. L'adozione di sistemi di accesso protetti, sorveglianza, serrature e dispositivi di allarme non solo riduce il rischio di aggressioni e molestie, ma rafforza il senso di sicurezza (ILO 2020).

Ambienti e attrezzature ben progettati fungono da vere e proprie risorse di protezione in grado di rafforzare la sicurezza, il controllo e l'efficacia operativa. Al contrario, una progettazione carente può amplificare i rischi psicosociali (Leiter, Zanaletti e Argentero 2009). Risulta quindi fondamentale analizzare come le condizioni fisiche interagiscano con la progettazione, l'organizzazione e le politiche organizzative del lavoro, così da garantire una tutela integrata della sicurezza e del benessere dei lavoratori e delle lavoratrici.

<sup>30</sup> Tra gli esempi figurano il personale addetto alla di sicurezza che lavora da solo in strutture di grandi dimensioni o scarsamente illuminate, i tecnici che si occupano della manutenzione delle infrastrutture in località remote, gli operatori dell'assistenza domiciliare che si spostano da soli tra le abitazioni dei clienti o i lavoratori che chiudono da soli i punti vendita al dettaglio o le stazioni di servizio.

<sup>31</sup> In contesti di conflitto armato, i sistemi sanitari e i supporti organizzativi spesso collassano, il che espone i lavoratori e le lavoratrici a pericoli fisici estremi, eventi traumatici ripetuti e insicurezza cronica. I conflitti contemporanei hanno inoltre normalizzato la violenza contro il personale medico e umanitario, minando ulteriormente le strutture necessarie per gestire i rischi psicosociali (The Lancet 2026).

<sup>32</sup> Tra gli esempi figurano gruppi a rischio speciale quali pazienti psichiatrici, clienti che hanno assunto droghe o quantità eccessive di alcol, o criminali. Esempi includono gruppi a rischio specifici, quali pazienti psichiatrici, clienti sotto l'effetto di sostanze stupefacenti o di quantità eccessive di alcol, oppure soggetti con precedenti penali.

### Esempi di pericoli psicosociali derivanti dall'interazione con l'ambiente fisico e gli strumenti di lavoro

- ▶ Mansioni svolte in luoghi remoti o isolati, con accesso limitato alle risorse e con difficoltà di comunicazione
- ▶ Ambienti di lavoro inadeguati a causa di spazi angusti, illuminazione scarsa o rumore eccessivo
- ▶ Disponibilità, idoneità o manutenzione inadeguata delle attrezzature o di altre risorse necessarie per svolgere le attività lavorative
- ▶ Attività svolte in condizioni o situazioni critiche (ad esempio, temperature estreme, lavori in quota)
- ▶ Contesti lavorativi instabili, come zone di conflitto e aree colpite da calamità naturali
- ▶ Ambienti che riducono la protezione contro aggressioni da parte di clienti e altri soggetti terzi (ad esempio, lavoro in luoghi isolati o remoti, lavoro durante turni serali e/o notturni; attività che richiedono un contatto diretto con il pubblico)



**Parte**

**2**



# L'impatto globale dei rischi psicosociali sulla salute e sull'economia

I rischi psicosociali comportano gravi conseguenze sulla salute, a livello organizzativo e dal punto di vista economico. Questo capitolo presenta le nuove stime globali dell'OIL sulla mortalità, sugli anni di vita aggiustati per la disabilità (DALY) e sulla riduzione del PIL associata ai principali fattori di rischio psicosociale. Tali dati vengono analizzati nel contesto più ampio delle evidenze riguardanti gli impatti negativi sulla salute dei lavoratori e delle lavoratrici, i costi per le aziende e i le modalità di esposizione ai rischi psicosociali nel mondo del lavoro.

## 2.1 Nuove stime globali dell'OIL su mortalità, anni di vita aggiustati per la disabilità e perdite di PIL correlate ai rischi psicosociali

Le nuove stime globali offrono una valutazione quantitativa dell'impatto generato da cinque principali fattori di rischio psicosociale lavoro-correlati: tensione lavorativa, squilibrio sforzo-ricompensa, precarietà occupazionale, orari di lavoro eccessivi (pari o superiore a 55 ore settimanali) e bullismo sul lavoro. Sulla base delle stime della prevalenza e della frazione attribuibile alla popolazione applicate ai dati globali su mortalità e anni di vita aggiustati per la disabilità (DALY), l'analisi quantifica il contributo di queste esposizioni alle malattie e alla mortalità correlate al lavoro<sup>33</sup>.

I risultati evidenziano che i fattori di rischio psicosociale lavoro-correlati sono responsabili, a livello mondiale, di **840.088 decessi annui stimati** (di cui 783.695 dovuti a malattie cardiovascolari — cardiopatia ischemica e ictus — e 56.393 a disturbi mentali). Tali esposizioni determinano una perdita complessiva di circa **44,9 milioni di anni di vita aggiustati per la disabilità** ogni anno, di cui 20,4 milioni attribuibili a patologie cardiovascolari<sup>34</sup> e 24,5 milioni ai disturbi mentali. Sebbene la maggior parte dei decessi attribuibili sia dovuta alle malattie cardiovascolari, la perdita complessiva di anni di vita in buona salute è maggiore per i disturbi mentali, a causa della loro natura cronica e invalidante. Sotto il profilo macroeconomico, questo onere si traduce in una **perdita stimata pari all'1,37 per cento del PIL globale**, con variazioni regionali — secondo la classificazione geografica dell'OIL — comprese tra l'1,12 per cento nelle Americhe e l'1,71 per cento in Africa.

Sebbene i nessi causali siano complessi e le esposizioni risultino spesso multifattoriali e cumulative, un'ampia base di evidenze che scaturiscono da studi longitudinali e da analisi e revisioni sistematiche conferma un'associazione coerente tra esposizioni lavorative psicosociali sfavorevoli — caratterizzate da tensione lavorativa, squilibrio sforzo-ricompensa, precarietà occupazionale, violenza e molestie — e le ripercussioni sulla salute mentale e cardiovascolare (Cox 1993; Kivimäki e Steptoe 2018; Niedhammer, Bertrais e Witt 2021; Rugulies et al. 2023)<sup>35</sup>.

Le evidenze sono tuttavia ancora limitate per i paesi a basso e medio reddito, le micro, piccole e medie imprese, l'economia informale e alcuni settori economici, evidenziando la necessità di potenziare la ricerca e perfezionare i sistemi di raccolta e analisi dei dati.

<sup>33</sup> Queste stime si basano su un approccio di valutazione comparativa del rischio che combina i dati di prevalenza relativi a cinque fattori di rischio psicosociale lavoro correlati con le frazioni attribuibili alla popolazione derivate da revisioni sistematiche e metanalisi. I dati sulla prevalenza attingono a fonti di indagini internazionali, tra cui l'Indagine europea sulle condizioni di lavoro, mentre le stime degli esiti sanitari si basano sulle Stime sanitarie globali dell'OMS e sui dati del Global Burden of Disease per il 2021. Questa metodologia traslazionale è in linea con gli approcci precedentemente applicati nei lavori dell'OIL e dell'OMS sul carico di malattia lavoro-correlato.

<sup>34</sup> L'analisi delle tendenze mostra che i DALY attribuibili a fattori di rischio psicosociale sono aumentati di quasi il 14 per cento, passando da 17,9 milioni nel 2019 a 20,4 milioni nel 2021.

<sup>35</sup> Questo riconoscimento si riflette anche nella Classificazione Internazionale delle Malattie (ICD-11) dell'OMS, che include i problemi di salute correlati alle condizioni di lavoro — quali orari di lavoro stressanti, lavoro scarsamente gratificante e altri fattori lavoro-correlati — all'interno della categoria dei fattori che influenzano lo stato di salute.

# Decessi, DALY e perdita di PIL a livello mondiale riconducibili ai fattori di rischio psicosociale\*

## Decessi

Totale:  
**840.088**

MCV: **783.694**

 **329.432**    **454.262**

DM: **56.394**

 **12.517**    **43.877**

## DALY\*\*

Totale:  
**44.912.621**

MCV: **20.370.571**

 **7.217.746**    **13.152.825**

DM: **24.542.050**

 **13.489.949**    **11.052.101**

## Perdita di PIL

Totale:  
**1,37%**

MCV: **0,62%**

DM: **0,75%**

\* Tensione lavorativa, squilibrio sforzo-ricompensa, precarietà lavorativa, orari prolungati ( $\geq 55$  ore/settimana) e mobbing.

\*\* Anni di vita aggiustati per la disabilità.

MCV: Malattie cardiovascolari.

DM: Disturbi mentali.

# Decessi, DALY e perdita di PIL per regioni riconducibili ai fattori di rischio psicosociale\*

## ► Africa

 **Decessi**

Totale:  
**174.226**

MCV: **162.844**

 74.188  88.656

DM: **11.382**

 2.819  8.563

 **DALY\*\***

Totale:  
**8.191.936**

MCV: **2.997.019**

 882.908  2.114.111

DM: **5.194.917**

 3.037.936  2.156.981

 **Perdita di PIL**

Totale:  
**1,72%**

MCV: **0,63%**

DM: **1,09%**

## ► Americhe

 **Decessi**

Totale:  
**79.134**

MCV: **73.871**

 31.950  41.921

DM: **5.263**

 1.214  4.049

 **DALY\*\***

Totale:  
**5.135.499**

MCV: **2.807.244**

 1.204.861  1.602.383

DM: **2.328.255**

 1.308.335  1.019.920

 **Perdita di PIL**

Totale:  
**1,12%**

MCV: **0,61%**

DM: **0,51%**

\* Tensione lavorativa, squilibrio sforzo-ricompensa, precarietà lavorativa, orari prolungati ( $\geq 55$  ore/settimana) e mobbing.

\*\* Anni di vita aggiustati per la disabilità.

MCV: Malattie cardiovascolari.

DM: Disturbi mentali.

## ► Stati arabi

### Decessi

Totale:  
**11.082**

MCV: 10.206

 1.887  8.319

DM: 876

 72  804

### DALY\*\*

Totale:  
**625.296**

MCV: 345.623

 60.450  285.173

DM: 279.673

 77.266  202.407

### Perdita di PIL

Totale:  
**1,16%**

MCV: 0,64%

DM: 0,52%

## ► Asia e Pacifico

### Decessi

Totale:  
**463.313**

MCV: 431.701

 172.126  259.575

DM: 31.612

 6.540  25.072

### DALY\*\*

Totale:  
**25.075.720**

MCV: 11.711.937

 3.893.436  7.818.501

DM: 13.363.783

 7.048.383  6.315.400

### Perdita di PIL

Totale:  
**1,33%**

MCV: 0,62%

DM: 0,71%

## ► Europa e Asia centrale

### Decessi

Totale:  
**112.333**

MCV: 105.072

 49.281  55.791

DM: 7.261

 1.872  5.389

### DALY\*\*

Totale:  
**5.884.170**

MCV: 2.508.748

 1.176.091  1.332.657

DM: 3.375.422

 2.018.029  1.357.393

### Perdita di PIL

Totale:  
**1,43%**

MCV: 0,61%

DM: 0,82%

# Impatto dei rischi psicosociali su lavoratori e imprese



## Lavoratori



- ▶ Depressione
- ▶ Disturbi d'ansia
- ▶ Burnout
- ▶ Disturbi del sonno
- ▶ Affaticamento
- ▶ Declino cognitivo e demenza
- ▶ Comportamenti suicidari
- ▶ Malattie cardiovascolari
- ▶ Disturbi metabolici acquisiti
- ▶ Funzione digestiva e immunitaria
- ▶ Tumori
- ▶ Disturbi muscoloscheletrici
- ▶ Esiti riproduttivi e perinatali
- ▶ Infortuni sul lavoro
- ▶ Modalità disfunzionali di gestione dello stress

## Imprese



- ▶ Assenteismo, presenteismo (lavoro inferiore alle proprie capacità) e utilizzo dei periodi di congedo o di riposo per lavorare o per recuperare carichi di lavoro eccessivi (leaveism)
- ▶ Coinvolgimento lavorativo, performance e produttività
- ▶ Esiti del rientro al lavoro
- ▶ Uscita precoce dal lavoro, pensionamento per invalidità e abbandono del lavoro
- ▶ Soddisfazione lavorativa e mantenimento del personale
- ▶ Reputazione organizzativa, fiducia e collaborazione

## 2.2 Rassegna degli effetti negativi sulla salute dei lavoratori e delle lavoratrici

I rischi psicosociali influenzano la salute dei lavoratori attraverso molteplici meccanismi; lo stress, in particolare, rappresenta l'anello di congiunzione principale tra ambienti di lavoro psicosociali sfavorevoli e varie patologie fisiche e mentali (Cox 1993; Rugulies et al. 2023; WHO e ILO 2022). Lo stress si manifesta quando il lavoratore percepisce uno squilibrio tra le richieste legate al lavoro e la propria capacità di farvi fronte e gestirle (Leka, Griffiths e Cox 2003). Sebbene lo stress a breve termine possa stimolare reattività e performance, una condizione prolungata, ricorrente o intensa — priva di adeguato

recupero — può generare una tensione fisiologica cumulativa tale da compromettere la salute fisica e mentale (APA 2024; Leka, Griffiths e Cox 2003; WHO e ILO 2022)<sup>36</sup>. L'esposizione ad eventi gravi o traumatici può inoltre favorire l'insorgenza di condizioni correlate al trauma, come il disturbo da stress post-traumatico.

Lo stress lavoro-correlato prolungato può inoltre deteriorare il comportamento e il clima relazionale nel luogo di lavoro. In contesti organizzativi specifici, alti livelli di stress possono alimentare tensioni e conflitti interpersonali, aumentando il rischio di violenza e molestie, incluso il bullismo, e altre forme di comportamento inaccettabile, soprattutto quando a un carico di lavoro eccessivo si sommano scarso controllo, ingiustizie organizzative e una leadership debole (Einarsen et al. 2020; Nielsen e Einarsen 2018; WHO e ILO 2022).

Sebbene l'impatto dei rischi psicosociali passi in gran parte per meccanismi legati allo stress, le evidenze mostrano l'esistenza anche di altri fattori d'influenza. Questi includono l'adozione di abitudini dannose per la salute (come fumo, abuso di alcol o sedentarietà), nonché alterazioni biologiche e dei ritmi circadiani dovute a orari di lavoro prolungati o irregolari. Anche le condizioni sociali e materiali giocano un ruolo chiave e, nel tempo, l'ambiente di lavoro influenza le condizioni di vita, l'accesso all'assistenza sanitaria e i rischi per la salute (Bell 2017; Benach et al. 2014).

I **problemi di salute mentale** incidono pesantemente sul carico globale di malattia tra gli adulti in età lavorativa. Si stima che il 15 per cento di essi ne sia affetto, con depressione e ansia che causano la perdita di circa 12 miliardi di giornate lavorative ogni anno (WHO 2022a; WHO 2022b). Numerose ricerche confermano il legame tra ambienti di lavoro psicosociali e l'insorgenza di questi problemi, con depressione, stati d'ansia, burnout, disturbi del sonno e condizioni legate a traumi tra le conseguenze più frequentemente osservate di condizioni psicosociali sfavorevoli sul lavoro. Secondo recenti stime globali, i principali fattori di rischio psicosociali sono responsabili di circa 24,5 milioni di anni di vita aggiustati per la disabilità (DALY) a causa di disturbi mentali, su scala mondiale (Neupane, Takala e Descatha 2026)<sup>37</sup>. Dalle indagini emerge, inoltre, quanto sia diffusa tale esposizione. In Europa, quasi un lavoratore su tre dichiara problemi di stress, depressione o ansia lavoro-correlati, con una prevalenza maggiore tra le donne rispetto agli uomini (EU-OSHA 2025c).

### Lo stigma: un ostacolo alla gestione della salute mentale sul lavoro

Lo stigma che circonda la salute mentale rimane una delle principali barriere alla prevenzione e al supporto nei luoghi di lavoro. Nonostante la crescente consapevolezza, nella maggior parte delle regioni persistono pregiudizi e discriminazioni che scoraggiano i lavoratori dal segnalare i pericoli psicosociali, dal manifestare le proprie difficoltà o dal cercare aiuto. Un ruolo determinante è giocato dalle norme culturali e organizzative. In certi contesti, i disturbi mentali sono ancora considerati come segni di debolezza anziché come problemi legittimi di salute (WHO 2022a).

In Europa, l'indagine EU-OSHA OSH Pulse 2025 ha evidenziato quanto questo stigma possa variare notevolmente. I lavoratori si dividono equamente sulla percezione che dichiarare un disturbo mentale possa danneggiare la propria carriera (il 48 per cento concorda, il 48 per cento non concorda). In Grecia (69 per cento), Cipro (67 per cento), Francia e Italia (63 per cento), la maggioranza dei lavoratori teme ripercussioni negative. Al contrario, nei paesi nordici, circa l'80 per cento si dichiara a proprio agio nel discutere di salute mentale con i propri superiori.

<sup>36</sup> Dal punto di vista fisiologico, lo stress attiva il sistema nervoso autonomo e l'asse ipotalamo-ipofisi-surrene (HPA), portando al rilascio di ormoni dello stress come l'adrenalina, la noradrenalina e il cortisolo. Sebbene queste risposte favoriscano l'adattamento a breve termine, l'attivazione cronica o ripetuta può provocare una disregolazione neuroendocrina, disturbi metabolici e un'infiammazione cronica di basso grado. Questo carico fisiologico cumulativo è spesso descritto come carico allostatico e rappresenta un percorso biologico chiave attraverso il quale lo stress psicosociale prolungato contribuisce all'insorgenza di malattie (Eddy et al. 2023 Eguchi et al. 2023 Kivimäki e Steptoe 2018 McEwen e Stellar 1993).

<sup>37</sup> Si vedano le stime globali presentate in precedenza in questo capitolo che quantificano il carico attribuibile a cinque principali fattori di rischio psicosociali lavoro correlati — stress lavoro-correlato, squilibrio sforzo-ricompensa, precarietà lavorativa, orari di lavoro prolungati e mobbing sul lavoro — utilizzando un approccio di valutazione comparativa del rischio basato sui dati del 2021 relativi alla mortalità e ai DALY (Neupane, Takala e Descatha 2026).

La **depressione**<sup>38</sup> e i suoi effetti sulla salute mentale correlata con i rischi psicosociali sono stati ampiamente documentati (Leka e Jain 2024; Niedhammer, Bertrais e Witt 2021; Rugulies et al. 2023). Numerosi studi evidenziano un legame tra sintomi depressivi e fattori di rischio psicosociale quali ingiustizia organizzativa, precarietà lavorativa, violenza e molestie sul lavoro, sebbene i risultati possano variare in base ai contesti e ai metodi di ricerca (Niedhammer, Bertrais e Witt 2021; Nielsen e Einarsen 2018; Rugulies et al. 2023). Nonostante non ci siano ancora evidenze sufficienti per stabilire un nesso di causalità per ogni specifica esposizione al rischio, gli studi prospettici disponibili indicano che un clima lavorativo caratterizzato da scarsa sicurezza psicosociale aumenta il rischio di sviluppare sintomi depressivi nel tempo (Zadow et al. 2021).

Anche i **disturbi legati all'ansia**<sup>39</sup> sono stati messi in relazione ai rischi psicosociali sul lavoro, sebbene il quadro delle evidenze risulti più limitato ed eterogeneo (Rugulies et al. 2023; Stansfeld e Candy 2006). Diverse ricerche longitudinali e metanalisi associano i sintomi ansiosi ai rischi psicosociali, tra cui le elevate richieste di prestazioni lavorative, lo scarso controllo e la mancanza di supporto, la precarietà lavorativa, la violenza e le molestie, con variazioni a seconda dei contesti e dei modelli di ricerca (Niedhammer, Bertrais e Witt 2021; Nielsen e Einarsen 2018; Wieclaw et al. 2008). Alcuni studi suggeriscono inoltre che tale associazione possa essere influenzata da variabili individuali e di contesto, tra cui le capacità di gestione dello stress e la resilienza psicologica (Stansfeld e Candy 2006; Vollrath e Torgersen 2008).

Il **burnout**<sup>40</sup> è sempre più riconosciuta come sindrome legata al lavoro. Esso è contraddistinto da tre dimensioni: esaurimento, cinismo e ridotta efficacia professionale (WHO 2019). Tale condizione emerge in contesti di lavoro caratterizzati da richieste elevate e protratte nel tempo, associate a uno scarso controllo e a un supporto limitato (Maslach, Schaufeli e Leiter 2001). Pur essendo concettualmente distinto dalla depressione e dall'ansia, il burnout si manifesta spesso in concomitanza con altre problematiche di salute mentale. Nell'UE, il 13 per cento dei lavoratori riporta uno stato di esaurimento fisico ed emotivo (fattore di rischio per il burnout) con variazioni significative tra le diverse professioni che riflettono differenze nella cultura aziendale e nel supporto organizzativo (Eurofound 2022). Negli Stati Uniti, il 19 per cento dei lavoratori dichiarava un forte senso di esaurimento nel 2022, con un incremento superiore al 50 per cento rispetto al 2018 (Nigam et al. 2023).

Anche i **disturbi del sonno**<sup>41</sup> e l'**affaticamento**<sup>42</sup> sono stati correlati ai rischi psicosociali sul lavoro, in particolare alle elevate richieste lavorative, ai turni e al conflitto lavoro-famiglia. Questo stato può produrre effetti negativi sulla salute, poiché alterazioni persistenti del sonno e un recupero insufficiente aumentano il rischio di ansia, depressione e burnout (Harvey et al. 2017; Salvagioni et al. 2017; Virtanen et al. 2009). I disturbi del sonno, sia in termini di quantità che di qualità, sono un fenomeno molto diffuso che colpisce circa un terzo degli addetti al settore industriale in diverse aree dell'Asia meridionale e orientale (Yu, Chang e Chang 2024), circa un quinto dei lavoratori europei (Eurofound 2025b), e circa il 19 per cento dei lavoratori statunitensi, raggiungendo picchi di oltre il 30 per cento tra chi lavora durante la notte (Yong, Li e Calvert 2017). Livelli elevati vengono segnalati anche nel settore sanitario (tra un terzo e due terzi dei lavoratori), a testimonianza dell'impatto di orari prolungati, turni notturni e elevato carico emotivo richiesto dalle prestazioni lavorative delle professioni afferenti a questo settore (Nilsson et al. 2025; Rahman et al. 2025).

Sono stati osservati anche un declino cognitivo<sup>43</sup> e maggiore propensione al rischio di demenza<sup>44</sup> in relazione all'esposizione a lungo termine a lavori caratterizzati da elevati livelli di tensione lavorativa e scarso controllo. Queste correlazioni suggeriscono che condizioni psicosociali sfavorevoli possono accelerare l'invecchiamento cognitivo attraverso processi vascolari e neuroendocrini (Andel et al. 2011; Wang et al. 2012).

<sup>38</sup> Classificazione internazionale delle malattie, 11ª revisione — ICD-11, codice 6A70-6A7Z (Disturbi depressivi).

<sup>39</sup> Classificazione Internazionale delle Malattie, 11ª Revisione — ICD-11, codici 6B00-6B0Z (Disturbi legati all'ansia o alla paura).

<sup>40</sup> Vedi Classificazione Internazionale delle Malattie, 11ª Revisione — ICD-11, codice QD85 (Burnout).

<sup>41</sup> Vedi Classificazione Internazionale delle Malattie, 11ª Revisione — ICD-11, codici MG41 (Disturbi del sonno, non classificati altrove) e disturbi del sonno-veglia, corrispondenti ai codici 7A00-7A8Z.

<sup>42</sup> Vedi Classificazione Internazionale delle Malattie, 11ª Revisione — ICD-11, codice MG22 (Affaticamento).

<sup>43</sup> Vedi Classificazione Internazionale delle Malattie, 11ª Revisione — ICD-11, codici 6D8-6D9 (Disturbi neurocognitivi).

<sup>44</sup> Vedi Classificazione Internazionale delle Malattie, 11ª Revisione — ICD-11, codici 6D80-6D8Z (Demenza).

I **comportamenti suicidari**<sup>45</sup> rappresentano una conseguenza grave, sebbene meno indagata, della pressione legata ai rischi psicosociali sul lavoro. Le evidenze indicano che i rischi psicosociali possono innalzare il rischio di suicidio<sup>46</sup>, specialmente se interagiscono con condizioni di salute mentale preesistenti, svantaggi sociali o accumulo di fattori di stress (LaMontagne et al. 2024; Milner et al. 2018). Una maggiore esposizione al rischio è stata rilevata nei settori dell'edilizia, dell'agricoltura e dei servizi di pronto intervento. In questi ambiti lavorativi, i rischi psicosociali possono intrecciarsi con eventi traumatici, orari irregolari, barriere culturali che ostacolano la ricerca di aiuto e, talvolta, la facilità di accesso a mezzi letali come, per esempio, armi da fuoco, farmaci o sostanze tossiche (Greiner e Arensman 2022; Milner et al. 2018; Tiesman et al. 2015). In Nuova Zelanda, ad esempio, circa il 12 per cento dei suicidi è stato ritenuto correlato all'attività lavorativa (Rowan 2024). Tuttavia, la disponibilità limitata di dati e la disomogeneità delle metodologie suggerisce cautela nell'interpretazione, invitando a considerare il lavoro come uno dei molteplici fattori che contribuiscono all'interno di un'ampia gamma di variabili sociali e sanitarie (Greiner e Arensman 2022).

### Il danno morale: una dimensione emergente di rischio psicosociale

Con l'espressione "danno morale" si definisce il disagio psicologico, emotivo ed etico che emerge quando una persona compie, assiste o non riesce a impedire azioni in contrasto con i propri valori morali o etici profondi. Concetto nato originariamente in ambito militare, si è progressivamente esteso a molteplici settori, specialmente quelli caratterizzati da forti implicazioni emotive ed etiche, come la sanità, l'assistenza sociale, la risposta alle emergenze e il lavoro umanitario.

Le ricerche evidenziano come il danno morale possa compromettere seriamente la salute mentale, favorendo l'insorgenza di depressione, ansia, disturbo da stress post-traumatico e intenti suicidari (Hall et al. 2021; Jamieson et al. 2023; Williamson et al. 2018). Durante la pandemia di COVID-19, ad esempio, degli studi sul personale sanitario e di pubblica sicurezza hanno rilevato livelli significativi di danno morale derivanti da conflitti etici, ingiustizia percepita ed esposizione prolungata a eventi traumatici (Thibodeau et al. 2023; Xue et al. 2022).

Le **modalità disfunzionali di gestione dello stress** costituiscono un ulteriore canale attraverso cui l'esposizione ai rischi psicosociali compromette la salute. Lo stress lavoro-correlato cronico può incentivare il fumo, il consumo di alcol, l'alimentazione incontrollata e la sedentarietà (Azagba e Sharaf 2011; Heikkilä, Fransson, et al. 2013). Anche se tali abitudini vengono spesso adottate per gestire la tensione o la stanchezza, nel lungo periodo esse contribuiscono all'obesità, all'ipertensione e ad altre patologie croniche. Inoltre, l'affaticamento stress-correlato e la pressione temporale tendono a scoraggiare pratiche preventive, come riposo adeguato, attività fisica e controlli medici regolari (Rugulies et al. 2023). Le evidenze suggeriscono inoltre che i comportamenti legati alla salute e i rischi psicosociali interagiscano, nel tempo, con le abitudini poco salutari, rafforzando e amplificando gli effetti negativi sulla salute correlati all'esposizione allo stress psicosociale (Rodgers et al. 2021).

I rischi psicosociali sul lavoro sono correlati a una serie di **impatti sulla salute fisica**. Sebbene tali impatti abbiano un'origine multifattoriale e siano influenzati da variabili biologiche, comportamentali e sociali, le evidenze mostrano che l'esposizione cronica a rischi psicosociali gestiti in modo inadeguato può favorire la disfunzionalità fisiologica e l'aumento del rischio di malattie. La solidità scientifica di tali evidenze varia in base alla patologia. I risultati più coerenti riguardano le malattie cardiovascolari e metaboliche, mentre il quadro appare più eterogeneo per altre condizioni (Kivimäki e Steptoe 2018; Niedhammer, Bertrais e Witt 2021; Rugulies et al. 2023).

<sup>45</sup> Vedi Classificazione Internazionale delle Malattie, 11ª Revisione — ICD-11, codice MB23.S (Comportamento suicidario). Il "suicidio legato al lavoro" è stato recentemente definito, in un'ottica di salute e sicurezza sul lavoro, come "morte per suicidio causata in tutto o in parte dal lavoro o dalle condizioni di lavoro" (LaMontagne et al. 2024).

<sup>46</sup> Sono state segnalate associazioni tra comportamenti suicidari e rischi psicosociali quali precarietà lavorativa, scarso controllo, scarso sostegno, orari di lavoro lunghi o irregolari, lavoro con turnazione e esposizione a violenza o molestie, sebbene i risultati varino a seconda dei contesti e delle modalità di concezione degli studi (Greiner e Arensman 2022 Kim et al. 2024).

Le **malattie cardiovascolari**<sup>47</sup>, in particolare la cardiopatia ischemica e l'ictus sono le manifestazioni documentate con maggiore ricorrenza rispetto alle criticità psicosociali sul lavoro. Studi epidemiologici e revisioni sistematiche stabiliscono una correlazione tra l'aumento del rischio cardiovascolare e fattori quali elevate richieste lavorative unite a scarso controllo, squilibrio sforzo-ricompensa e orari prolungati (55 ore o più settimanali) (Fishta e Backé 2015; Niedhammer, Bertrais e Witt 2021; Nielsen e Einarsen 2018; Rugulies et al. 2023). Nello specifico, le metanalisi confermano il legame diretto tra le 55 ore o più di lavoro settimanali e l'insorgenza di cardiopatia ischemica e ictus (Li et al. 2020; Descatha et al. 2020)<sup>48</sup>, mentre le stime dell'OMS e dell'OIL attribuiscono all'eccesso di ore lavorate circa 745.000 decessi annui, in gran parte dovuti a tali malattie (Pega et al. 2021). Complessivamente, si stima che i principali fattori di rischio psicosociale lavoro-correlati siano responsabili di circa 20,4 milioni di anni di vita aggiustati per la disabilità persi ogni anno nel mondo a causa di malattie cardiovascolari, confermando il loro impatto sostanziale sui decessi per malattie cardiovascolari lavoro-correlate<sup>49</sup>.

### La morte e il suicidio da superlavoro in Giappone (Karoshi e Karo-jisatsu)

In Giappone, i decessi e i suicidi causati dall'eccesso di lavoro sono da tempo riconosciuti come fenomeni distinti ma correlati alla salute sul lavoro. Il *karōshi* [morte improvvisa da superlavoro] è generalmente causato da eventi cardiovascolari, come ictus o infarto del miocardio, innescati da periodi prolungati di orari di lavorativo eccessivi. Il *karō-jisatsu* [suicidio da superlavoro] identifica invece i casi di suicidio legati al superlavoro o a stress lavoro-correlato grave, che spesso maturano in contesti di esaurimento cronico, depressione o pressioni insostenibili nell'ambiente lavorativo (Bittle et al. 2025; LaMontagne et al. 2024).

Tali fenomeni sono al centro del dibattito pubblico e politico sin dagli anni '80, riflettendo le esigenze rigide della cultura del lavoro giapponese e la radicata consuetudine degli orari di lavoro prolungati. Secondo i dati del 2025 del Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare giapponese, nel 2024 sono stati ufficialmente riconosciuti 1.304 casi di decessi e disturbi di salute legati al superlavoro, rispetto ai 1.108 dell'anno precedente. Nello specifico, 247 dei 1.304 casi riguardavano ictus o patologie cardiache (*karōshi*) e 1.057 disturbi della salute mentale, inclusi 89 tra suicidi e tentati suicidi (MHLW 2025).

Nonostante le riforme legislative — come la Work Style Reform del 2018 — abbiano iniziato a limitare gli straordinari e a migliorare le condizioni di lavoro, i dati suggeriscono che il legame tra superlavoro e danni alla salute o suicidio rimane una sfida critica per la sanità pubblica e la sicurezza sul lavoro.

I **disturbi metabolici acquisiti**<sup>50</sup>, tra cui obesità, sindrome metabolica e diabete di tipo 2, sono stati collegati allo stress lavoro-correlato e a specifiche esposizioni psicosociali. L'evidenza indica che fattori quali orari prolungati e atipici, il lavoro con turnazioni, richieste lavorative elevate, abbinati a scarso controllo, squilibrio tra sforzo e ricompensa e bullismo sul lavoro contribuiscono all'alterazione dei ritmi circadiani e della regolazione metabolica (Boini et al. 2022; Kivimäki e Steptoe 2018; Kivimäki et al. 2015; Li et al. 2014; Peña-Gralle et al. 2022; Proper et al. 2016; Xu et al. 2017).

<sup>47</sup> Classificazione Internazionale delle Malattie, 11ª revisione — ICD-11, codici 11A00-11Z99 (Malattie dell'apparato circolatorio).

<sup>48</sup> Sebbene le associazioni tra rischi psicosociali, orari di lavoro prolungati e malattie cardiovascolari siano costantemente osservate, le dimensioni dell'effetto sono generalmente modeste e influenzate da fattori contestuali e individuali. Le prove relative a meccanismi biologici e comportamentali specifici rimangono limitate e molti studi si basano su singole misure di esposizione di base. Ulteriori ricerche che utilizzano valutazioni ripetute dell'esposizione e approcci causali più elaborati potrebbero aiutare a chiarire i percorsi e la tempistica del rischio (Virtanen e Kivimäki 2018).

<sup>49</sup> Questi dati derivano dalle stime del carico globale presentate in precedenza in questo capitolo che quantificano la mortalità e la disabilità attribuibili a cinque principali fattori di rischio psicosociali lavoro correlati utilizzando un approccio di valutazione comparativa del rischio basato sui dati del 2021 (Neupane, Takala e Descatha 2026).

<sup>50</sup> Vedi Classificazione Internazionale delle Malattie, 11ª revisione — ICD-11, codici 5C50-5D2Z per un elenco indicativo dei disturbi metabolici acquisiti (Disturbi metabolici).

Lo stress lavoro-correlato cronico può **compromettere le funzioni digestive e immunitarie**. L'evidenza suggerisce un legame tra stress e disturbi gastrointestinali funzionali, quali la sindrome dell'intestino irritabile e la dispepsia (Fond et al. 2014; Konturek, Brzozowski e Konturek 2011). Lo stress prolungato viene inoltre correlato ad alterazioni del sistema immunitario e a una maggiore suscettibilità alle infezioni, riconducibili in parte a meccanismi neuroendocrini e processi infiammatori (Glaser e Kiecolt-Glaser 2005).

Il legame tra stress lavoro-correlato prolungato e **rischio oncologico** è stato oggetto di diversi studi<sup>51</sup>, anche se le evidenze rimangono limitate e contrastanti. Alcune ricerche segnalano una correlazione tra stress cronico o scarso controllo sulle mansioni e alcune forme di tumore, in particolare il tumore del colon-retto, polmonare ed esofageo (Heikkilä et al. 2013; Lillberg et al. 2003; Yang et al. 2018). Tra i meccanismi ipotizzati figurano la disregolazione immunitaria e infiammatoria, le alterazioni ormonali e l'adozione di stili di vita non salutari legati allo stress. Tuttavia, l'eterogeneità dei risultati non permette ancora di stabilire nessi causali certi (Antoni e Dhabhar 2019; Chida et al. 2008).

I **disturbi muscoloscheletrici**<sup>52</sup>, come dolori rachidei, cervicali e alle spalle, rappresentano una conseguenza accertata dell'esposizione ai rischi psicosociali. Fattori quali elevate richieste legate al lavoro, scarso controllo, scarso supporto sociale e lo squilibrio sforzo-ricompensa sono costantemente correlati a tali disturbi (Bernal et al. 2015; Bezzina et al. 2023; Buruck et al. 2019; Taibi et al. 2021). I pericoli psicosociali interagiscono con le sollecitazioni fisiche, amplificando l'insorgenza di questi disturbi e favorendone la cronicizzazione (Taibi et al. 2021).

Parallelamente, gli **esiti riproduttivi e perinatali** sono oggetto di crescente interesse scientifico. Orari atipici, lavoro a turni e stress lavoro correlato vengono associati a irregolarità del ciclo mestruale, calo della fertilità ed esiti avversi della gravidanza, quali parto pretermine e basso peso alla nascita dei bambini (Cai et al. 2019; Lee, Moawad e Pien 2025). Tali effetti sembrerebbero riconducibili a squilibri biologici e alterazioni dei ritmi circadiani.

La **sicurezza e l'incidenza degli infortuni sul lavoro** risentono dei rischi psicosociali. I lavoratori e le lavoratrici di settori ad alta pericolosità, come edilizia, agricoltura, silvicoltura e industria mineraria, appaiono i più vulnerabili, con evidenze che collegano elevate richieste lavorative, scarso controllo, bullismo, precarietà lavorativa e cambiamenti organizzativi a un aumento dei tassi di infortunio e a comportamenti a rischio (Derdowski e Mathisen 2023; Sun et al. 2023). Affaticamento, sovraccarico cognitivo e calo dell'attenzione sono spesso i principali responsabili di questo legame, poiché la pressione temporale protratta può spingere i lavoratori a eludere le procedure di sicurezza, adottare scorciatoie o ritardare la segnalazione dei quasi infortuni. Inoltre, modalità disfunzionali di gestione dello stress — come l'abuso di alcol, l'inattività fisica o la deprivazione del sonno — possono compromettere ulteriormente la vigilanza e i tempi di reazione (Taylor e Dorn 2006), mentre uno stress prolungato può incidere sul controllo cognitivo e sulla consapevolezza della situazione e/o del pericolo potenziale, aumentando il rischio di infortunio (Lewine 2024). Tale scenario è aggravato nel lavoro informale (Koranyi et al. 2018), dove il timore di ritorsioni o licenziamento inibisce la segnalazione degli infortuni, contribuendo ad alimentare la sottovalutazione dei danni (Kyung et al. 2023).

<sup>51</sup> Vedi Classificazione Internazionale delle Malattie, 11ª Revisione — ICD-11, capitolo 2 per una definizione della disregolazione cellulare che porta al cancro (Neoplasie).

<sup>52</sup> Vedi Classificazione Internazionale delle Malattie, 11ª Revisione — ICD-11, capitolo 15 per un elenco indicativo dei disturbi muscoloscheletrici (Malattie del sistema muscoloscheletrico o del tessuto connettivo).

## 2.3 L'aumento considerevole dei costi dei fattori psicosociali per le organizzazioni

Lo stress lavoro-correlato genera un onere economico ingente, alimentato da cali di produttività, spesa sanitaria e costi di protezione sociale. Come osservato in precedenza, le perdite economiche globali annue associate ai rischi psicosociali sono pari all'1,37 per cento del PIL, a causa dell'incidenza di cardiopatie ischemiche, ictus e disturbi mentali (Neupane, Takala e Descatha 2026). Delle analisi condotte a livello nazionale stimano che i costi associati allo stress lavoro-correlato variano approssimativamente tra 221 milioni e 187 miliardi di dollari statunitensi, derivanti in larga misura dalla riduzione della produttività (Hassard et al. 2018). Nell'UE, si stima che il costo della depressione lavoro-correlata superi i 100 miliardi di euro l'anno, con oltre l'80 per cento dell'onere complessivo a carico dei datori di lavoro (Sultan-Taïeb et al. 2024).

Stime basate su modelli epidemiologici indicano che il bullismo e le molestie sul lavoro generano perdite globali di produttività per circa 1,7 trilioni di dollari statunitensi l'anno, a causa del loro impatto sulla depressione e sulla capacità lavorativa (Dhanani, LaPalme e Joseph 2021). Tali dati integrano le analisi nazionali sui costi, le quali evidenziano come violenza e molestie incidano sui costi dei rischi psicosociali per ammontari compresi tra i 100 milioni e gli oltre 35 miliardi di dollari statunitensi l'anno, in base al paese e alla metodologia di calcolo adottata (Hassard et al. 2018).

L'**assenteismo**<sup>53</sup> e il **presenteismo**<sup>54</sup> sono tra gli impatti organizzativi più tangibili dei rischi psicosociali. Tensione lavorativa, scarsa percezione di giustizia organizzativa, clima di sicurezza psicosociale inadeguato e leadership carente sono costantemente associati a un aumento dei congedi per malattia (Amiri e Behnezhad 2020; Taibi et al. 2021; White et al. 2013). In particolare, le assenze per motivi di salute mentale risultano legate allo squilibrio sforzo-ricompensa e a elevate richieste psicologiche (Duchaine et al. 2020). Secondo modelli epidemiologici basati su dati aggregati raccolti in 62 paesi, i lavoratori esposti a bullismo e molestie possono accumulare da due a sette giorni di assenza supplementare all'anno rispetto agli altri lavoratori (Dhanani, LaPalme e Joseph 2021). Questa tendenza è confermata anche a livello nazionale. Negli Stati Uniti, ad esempio, i lavoratori che dichiarano di godere di salute mentale discreta o scarsa registrano quasi 12 giorni l'anno di assenze non programmate, un valore circa quattro volte superiore rispetto a chi dichiara di godere di salute mentale buona o eccellente (Gallup 2022). Dinamiche analoghe caratterizzano il presenteismo, strettamente connesso a burnout, esaurimento ed eccessive richieste lavorative, e potenzialmente aggravato da discriminazioni o relazioni conflittuali sul lavoro (Brborović et al. 2017; Miraglia e Johns 2016). Tali dinamiche sono state osservate in Europa, dove l'esposizione alla tensione lavorativa viene correlata con il rischio significativamente più elevato sia di assenteismo per malattia sia di presenteismo (Eurofound 2017b). Infine, un fenomeno descritto più recentemente, il cosiddetto "leaveism"<sup>55</sup>, ossia l'utilizzo dei periodi di congedo o di riposo per lavorare o per recuperare carichi di lavoro eccessivi. Questo fenomeno emerge come risposta a pressioni organizzative prolungate e scarse opportunità di recupero, nei contesti in cui i rischi psicosociali siano gestiti in modo inadeguato (Hesketh e Cooper 2014).

<sup>53</sup> Per assenteismo si intende l'assenza dal lavoro dovuta a malattia o ad altri motivi di salute. Nella ricerca in materia di salute e sicurezza sul lavoro, questo termine è comunemente utilizzato come indicatore degli esiti sanitari lavoro-correlati (OMS e OIL 2022).

<sup>54</sup> Il presenteismo si manifesta con la presenza al lavoro, nonostante lo stato di malessere, ma con una performance inferiore rispetto alla piena capacità del lavoratore o della lavoratrice (Miraglia e Johns 2016).

<sup>55</sup> Il "leaveism" si concretizza con l'utilizzo dei congedi o dei periodi di riposo per continuare a lavorare o per riprendersi da un carico di lavoro eccessivo (Hesketh e Cooper 2014).

**L'impegno lavorativo, i livelli di performance e la produttività** subiscono una contrazione in presenza di stress elevato, precarietà e trattamenti iniqui (Arends, Prinz e Abma 2017; Kotera e Vione 2020; Mauno et al. 2023; Sverke et al. 2019). Il disimpegno psicologico dal lavoro (comunemente noto come quiet quitting) consiste nel distacco dal proprio ruolo lavorativo pur mantenendo il posto di lavoro. I dati di diverse indagini evidenziano che tale fenomeno è più diffuso nei contesti caratterizzati da richieste elevate, scarso riconoscimento e limitato supporto organizzativo, riflettendo bisogni psicosociali insoddisfatti più che la mancanza di motivazione individuale (Gallup 2023). Questa tendenza è coerente con una letteratura consolidata sul disimpegno lavorativo e sugli atteggiamenti di chiusura in risposta ad ambienti di lavoro psicosociali sfavorevoli (Kahn 1990; Schaufeli, Bakker e Salanova 2006). Ambienti di lavoro psicosociali deteriorati compromettono inoltre la sicurezza organizzativa, aumentando la frequenza di errori e la violazione di procedure, specialmente in settori critici per la sicurezza come sanità, trasporti e manifattura (Christian et al. 2009; Nahrgang, Morgeson e Hofmann 2011). A conferma di ciò, un'indagine condotta in diversi paesi asiatici nel 2023 ha rilevato una riduzione della produttività legata a problemi di salute mentale, sulla base delle segnalazioni dei lavoratori stessi, con tassi compresi tra il 31 per cento in Giappone e il 60 per cento in Malesia<sup>56</sup>. A livello globale, questa regione ha comunque registrato il punteggio complessivo più basso in termini di impatto sulla produttività (Aon e TELUS Health 2023). Infine, violenza e molestie sul lavoro e esclusione sociale, nonché conflitti interpersonali, sono stati correlati all'insorgenza di comportamenti lavorativi controproducenti<sup>57</sup>.

L'ambiente psicosociale condiziona anche gli **esiti del rientro al lavoro** a seguito di malattia o infortunio. I lavoratori esposti a elevate richieste lavorative, scarso controllo o mancanza di supporto da parte dei supervisori tendono a rientrare al lavoro con tempistiche più lunghe e presentano un rischio maggiore di ricaduta (Haverlaen, Skarpaas e Aas 2017; Nielsen e Yarker 2022). A conferma di ciò, uno studio australiano basato sui dati degli indennizzati per infortuni ha evidenziato che i lavoratori di organizzazioni con un scarso clima di sicurezza psicosociale registrano periodi di assenza significativamente più lunghi e costi assicurativi sensibilmente più alti rispetto a realtà con un clima più solido (Dollard et al. 2024).

**L'uscita anticipata dal mondo del lavoro, il pensionamento per invalidità e le dimissioni** rappresentano le conseguenze organizzative a lungo termine dell'esposizione a un ambiente psicosociale sfavorevole. Fattori di rischio quali lo scarso controllo sulle mansioni, lo squilibrio sforzo-ricompensa e la monotonia lavorativa risultano costantemente associati al ritiro anticipato dal lavoro o all'invalidità (Dragano e Schneider 2011; Hintsa et al. 2015; Knardahl et al. 2017). Analisi di coorte condotte in Australia confermano che, sebbene l'età e lo stato di salute rimangano le principali cause di pensionamento, l'insoddisfazione e lo stress lavoro-correlato contribuiscono in modo significativo all'uscita anticipata dalla forza lavoro (Butterworth, Kiely e Timmins 2017). Le statistiche della Finlandia evidenziano come, nel 2024, i disturbi mentali e comportamentali siano stati alla base di oltre la metà delle pensioni di invalidità erogate. La depressione emerge come diagnosi più frequente, coinvolgendo il 36 per cento delle lavoratrici e il 20 per cento dei lavoratori (Finnish Centre for Pensions 2025). Infine, l'evidenza sottolinea un ruolo crescente dei rischi psicosociali nelle uscite volontarie dal mercato del lavoro. Ad esempio, un'indagine sulla forza lavoro condotta in diversi paesi ha rilevato che il 44 per cento degli intervistati aveva rassegnato le dimissioni nell'ultimo anno a causa di un ambiente di lavoro tossico, con picchi tra le lavoratrici e tra i lavoratori più giovani (Randstad 2025).

La **soddisfazione lavorativa** e la **fidelizzazione del personale** risentono pesantemente dei rischi psicosociali. Fenomeni quali burnout, stress, scarsa giustizia organizzativa ed esposizione a violenza e molestie, inciviltà e bullismo aumentano sensibilmente il tasso di turnover e minano il morale dei dipendenti (Gerhardt et al. 2021; Li e Yao 2022; Özkan 2022; Penconek et al. 2021).

<sup>56</sup> Secondo l'indagine di Aon e TELUS Health (2023), le percentuali a livello nazionale di lavoratori che hanno segnalato che la loro salute mentale ha influito negativamente sulla loro produttività erano più elevate in Malesia (62 per cento) e nelle Filippine (60 per cento), seguite da Vietnam (53 per cento) e Thailandia (50 per cento). Proporzioni significative sono state segnalate anche in Cina e Indonesia (entrambe al 46 per cento), a Singapore (43 per cento) e in Giappone (31 per cento).

<sup>57</sup> Per comportamenti lavorativi controproducenti si intendono quei comportamenti che incidono negativamente sulla produttività di un'organizzazione o dei suoi lavoratori (ad esempio, ridurre l'impegno, uscire prima dal lavoro o compiere atti di sabotaggio) (Bruk-Lee e Spector 2006).

Al contempo, la **reputazione dell'organizzazione, la fiducia e la collaborazione** tendono a deteriorarsi in presenza di un'esposizione prolungata ai rischi psicosociali, ostacolando l'innovazione, la capacità di apprendimento e la flessibilità (Dediu, Leka e Jain 2018; Leka e Jain 2024; Montani, Courcy e Vandenberghe 2017).


Nei settori dei servizi e della cura, l'elevato stress lavoro-correlato e il burnout da esposizione ai rischi psicosociali si riflettono inoltre in una minore qualità della performance e in una ridotta soddisfazione di utenti e pazienti. Ciò produce un circolo vizioso che erode la credibilità dell'organizzazione e la fiducia del pubblico (Adriaenssens, De Gucht e Maes 2015; Hakanen e Bakker 2017).

### Ambiente di lavoro psicosociale positivo e impatto su lavoratori e organizzazioni

Un ambiente di lavoro psicosociale fondato su equità, fiducia e supporto non solo tutela la salute e il benessere, ma potenzia la motivazione e la produttività, mitigando lo stress lavoro-correlato e i suoi effetti nocivi. In linea con il modello "richieste-risorse lavorative", i fattori psicosociali positivi fungono da "risorse" capaci di attenuare l'impatto delle richieste lavorative e stimolare il coinvolgimento dei lavoratori (Bakker e Demerouti 2017; Schaufeli 2017). Oltre alla protezione della salute, tali contesti alimentano l'apprendimento, la creatività e l'innovazione, consolidando la capacità di adattamento e la resilienza organizzativa (Edmondson e Lei 2014; Montani, Courcy e Vandenberghe 2017).

- ▶ **Leadership solidale e partecipativa.** Una guida solidale è centrale nel determinare esiti positivi. Una comunicazione aperta, il riconoscimento dell'impegno e l'incoraggiamento della partecipazione hanno un impatto sulla fiducia, sul clima di sicurezza psicosociale positivo e sull'impegno organizzativo, contribuendo così a una cultura del lavoro più sana e produttiva (Efimov, Harth e Mache 2020; Skakon et al. 2010). Diverse indagini mostrano che le differenze nelle pratiche di leadership e gestione spiegano gran parte delle variazioni nel coinvolgimento e nel benessere dei gruppi, evidenziando l'importanza della qualità della leadership accanto alle politiche organizzative formali (Gallup 2025b), che rappresenta così un motore strategico per una cultura organizzativa sana e un ambiente di lavoro psicosociale positivo.
- ▶ **Equità e giustizia organizzativa.** Questi sono valori altrettanto importanti, perché un trattamento equo e rispettoso dei lavoratori diminuisce lo stress e aumenta la soddisfazione lavorativa, favorendo un maggiore coinvolgimento (Bronkhorst et al. 2015; Colquitt et al. 2013). Il clima di giustizia e fiducia rafforza la cooperazione e riduce i conflitti, sostenendo sia il benessere individuale sia la performance di gruppo. Secondo l'OIL, integrare diversità e l'inclusione nella strategia aziendale e nella cultura organizzativa potenzia il benessere dei lavoratori e rafforza il legame tra equità, inclusione ed esiti psicosociali positivi (OIL 2022d).
- ▶ **Autonomia e supporto sociale.** Questi fattori agiscono come risorse protettive che mitigano lo stress e promuovono la resilienza. La possibilità di incidere sulle decisioni e il forte supporto da parte di colleghi e supervisor attenuano l'impatto delle richieste lavorative elevate e aiutano a prevenire il burnout (Halbesleben 2010; Van der Doef e Maes 1999). Tali fattori favoriscono inoltre l'apprendimento e la collaborazione - elementi essenziali per incoraggiare dinamiche sane all'interno del gruppo. Le evidenze mostrano come il senso di appartenenza e la coesione sociale siano predittori chiari di maggiore coinvolgimento, migliori prestazioni e fedeltà aziendale (Huettermann e Bruch 2019; Walton 2014). Questi risultati sono stati confermati da una recente indagine condotta in diversi paesi che evidenzia come la maggior parte dei lavoratori identifichi la comunità lavorativa e il supporto sociale come fattori che contribuiscono positivamente alla propria efficienza (Randstad 2025).

- ▶ **Equilibrio vita-lavoro.** Questo fattore contribuisce alla salute e all'impegno a lungo termine. Modalità di lavoro flessibili e che favoriscono la partecipazione alla vita familiare, nonché orari prevedibili e rispetto dei tempi di recupero riducono l'esaurimento emotivo e sostengono una produttività durevole (Kossek et al. 2011). Riflettendo questa priorità, i dati provenienti da indagini globali recenti evidenziano come l'equilibrio vita-lavoro sia costantemente valutato dai lavoratori come un requisito importante dell'occupazione presente e futura (Randstad 2025).
- ▶ **Clima di sicurezza psicosociale.** Un clima di sicurezza psicosociale elevato è un pilastro della cultura organizzativa positiva. Esso viene costantemente associato a minore stress, relazioni migliori e maggiore motivazione e coinvolgimento nei diversi contesti lavorativi, inclusi quelli inerenti il lavoro da remoto e quello ibrido (Amodu, Ansah e Sarfo 2023; Juutinen et al. 2023). Settori ad alto tasso di creatività contribuiscono a aumentare il vantaggio competitivo. Gli studi condotti evidenziano come un elevato clima di sicurezza psicosociale favorisce livelli maggiori di coinvolgimento lavorativo, migliori prestazioni e comportamenti creativi, abilitando la collaborazione e la condivisione delle conoscenze (Li e Warewanich 2024; Zadow et al. 2023).



## 2.4 Una panoramica delle evidenze sulla prevalenza dell'esposizione ai pericoli psicosociali lavoro-correlati

La comprensione della prevalenza dei rischi psicosociali si basa su misurazioni che devono essere affidabili e comparabili<sup>58</sup>. Nonostante il crescente interesse nei pericoli psicosociali, i dati globali risultano ancora frammentati e disomogenei. Una delle sfide principali risiede nella diversa misurabilità dei pericoli psicosociali. Alcuni di questi pericoli dipendono da aspetti oggettivi dell'organizzazione, come gli orari di lavoro, quantificabili direttamente con metodologie di misurazione standard. Altri dipendono invece dal vissuto soggettivo dei lavoratori e richiedono pertanto strumenti di auto-valutazione<sup>59</sup>. In questi ultimi casi, le risposte possono risentire di norme sociali, consapevolezza individuale e cultura aziendale, complicando il raffronto delle tendenze tra lavoratori, allorquando tali fattori intervengano in misura diversa<sup>60</sup>. Tuttavia, l'analisi dei risultati aggregati permette di mitigare tale variabilità, fornendo indicazioni importanti sulla diffusione dei pericoli psicosociali.

<sup>58</sup> Le stime di prevalenza non sono solo descrittive. Esse sono un input fondamentale per quantificare il carico prevenibile di malattia legato ai rischi psicosociali. Gli studi epidemiologici combinano la prevalenza dell'esposizione con le stime del rischio relativo per calcolare le frazioni attribuibili alla popolazione, indicando la percentuale di casi di malattia che potrebbero essere evitati se si riducessero le esposizioni nocive, come illustrato dalle stime congiunte OMS/OIL sul carico di malattie e infortuni lavoro-correlati (2000–2016) (OMS e OIL 2021).

<sup>59</sup> Gli studi indicano che i dati auto-dichiarati producono risultati paragonabili ad altri metodi di misurazione, come le matrici di esposizione sul lavoro, a sostegno della validità delle auto-dichiarazioni per la valutazione della percezione del rischio psicosociale (Madsen et al. 2018).

<sup>60</sup> Quando le indagini sono indipendenti dai luoghi di lavoro, come le indagini nazionali non collegate ai datori di lavoro, è meno probabile che tali preoccupazioni influenzino la raccolta dei dati.

Le organizzazioni internazionali, inclusa l'OIL, hanno elaborato stime globali per un nucleo ristretto di indicatori dei rischi psicosociali facilmente misurabili, promuovendo al contempo indagini globali in materia. Tuttavia, per molti altri pericoli psicosociali l'evidenza deriva principalmente da indagini nazionali e regionali sulle condizioni di lavoro, spesso circoscritte ai paesi ad alto reddito. Tali rilevazioni si avvalgono generalmente di indicatori strutturali o amministrativi, oppure di misurazioni auto-riferite dei livelli di esposizione, analizzando diverse tipologie di pericoli psicosociali e le loro molteplici dimensioni. Queste fonti offrono dati preziosi sui profili settoriali e demografici e, se condotte con regolarità, permettono un'efficace analisi delle tendenze.

Le divergenze nelle definizioni, nelle metodologie di misurazione e negli indici compositi limitano la comparabilità tra paesi, specialmente per i pericoli basati su valutazioni soggettive. Tale criticità è accentuata nei paesi a basso e medio reddito e, in particolare, nell'economia informale, dove le rilevazioni sono sporadiche o del tutto assenti, restringendo ulteriormente la copertura su scala globale<sup>61</sup>. Anche le indagini settoriali e indipendenti, pur esaminando specifici fattori psicosociali, risentono di una scarsa rappresentatività e confermano l'assenza di approcci armonizzati tra le diverse fonti.

In questo scenario, la sezione seguente analizza le indagini e gli studi disponibili per offrire una panoramica dei pericoli psicosociali caratterizzati da una documentazione e da copertura statistica relativamente più consolidate, evidenziando tuttavia importanti lacune nei dati e le difficoltà persistenti nell'armonizzazione delle misurazioni.

Gli **orari di lavoro prolungati** rappresentano uno dei pericoli psicosociali meglio documentati. Secondo le stime dell'OIL<sup>62</sup>, il 35 per cento dei lavoratori globali superava le 48 ore settimanali nel 2019. L'area Asia-Pacifico registrava l'incidenza più alta (47 per cento), mentre a livello settoriale i picchi riguardavano il commercio all'ingrosso e al dettaglio (49 per cento), i trasporti e le comunicazioni (45 per cento) e il manifatturiero (45 per cento) (OIL 2022b). Il fenomeno risultava inoltre più marcato nel lavoro informale rispetto a quello formale (41 per cento contro 28 per cento, rispettivamente)<sup>63</sup> (OIL 2022b). Al contrario, i dati relativi a 35 paesi del continente europeo<sup>64</sup> indicano una tendenza in calo. In questo continente, la quota di chi lavora 48 o più ore a settimana è scesa dal 19 per cento del 2005 all'11 per cento del 2024 (Eurofound 2025b).

**L'organizzazione atipica dell'orario di lavoro** — come il lavoro a turni, notturno e festivo — è spesso documentata nelle indagini sul lavoro. Nell'Unione europea, il 21 per cento dei lavoratori svolgeva lavoro organizzato sulla base di turnazioni nel 2024, con picchi nella sanità (34 per cento) e nei trasporti (32 per cento) (Eurofound 2025a)<sup>65</sup>. Sempre in Europa, oltre un lavoratore su cinque svolgeva attività notturna nel 2021<sup>66</sup>, coinvolgendo in particolare addetti alla sicurezza (65 per cento), conducenti di vetture (46 per cento) e personale sanitario (39 per cento) (Eurofound 2022). Negli Stati Uniti, il 30 per cento della forza lavoro ha lavorato mediamente nella giornata del sabato, domenica o nei giorni festivi nel 2024, con percentuali che salgono al 42 per cento nelle professioni legate ai trasporti e alla logistica e al 41 per cento nelle professioni del settore dei servizi (U.S. Bureau of Labor Statistics 2025).

Nel 2024, in Europa erano anche diffuse le **modalità flessibili** quali il lavoro interamente da remoto (3 per cento), il lavoro ibrido (9 per cento) e il telelavoro occasionale (16 per cento) (Eurofound 2025b). Nello stesso anno, il 33 per cento della forza lavoro degli Stati Uniti (con una prevalenza femminile del 36 per cento rispetto al 29 per cento di quella maschile) ha svolto la propria attività nella propria abitazione (U.S. Bureau of Labor Statistics 2025). Nonostante i vantaggi offerti da tale flessibilità, l'ambiente

<sup>61</sup> Poche ricerche a livello globale hanno esaminato gli effetti in base al genere e la loro intersezione con i fattori psicosociali sul lavoro, compreso l'accesso all'occupazione, la qualità del lavoro e l'esposizione ai fattori di rischio.

<sup>62</sup> Queste statistiche utilizzano dati del 2019 o dell'ultimo anno disponibile nel 2022 e si limitano al lavoro retribuito.

<sup>63</sup> L'OIL stima che nel 2025 quasi il 58 per cento dei lavoratori a livello globale operava nell'economia informale (ILO 2026).

<sup>64</sup> Comprende oltre 36.500 lavoratori nei 27 Stati membri dell'UE, nonché in Norvegia, Svizzera, Albania, Bosnia-Erzegovina, Kosovo (in conformità con la Risoluzione 1244 del Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite), Montenegro, Macedonia del Nord e Serbia.

<sup>65</sup> Sebbene l'indagine sulle condizioni di lavoro (EWCS) sia condotta in paesi UE e non UE, questa statistica è ricavata dal "data explorer", che non fornisce un aggregato di tutti i paesi oggetto dell'indagine.

<sup>66</sup> Dati raccolti dall'indagine telefonica europea sulle condizioni di lavoro (EWCTS), condotta nei 27 Stati membri dell'UE, in Albania, Bosnia-Erzegovina, Kosovo (in conformità con la Risoluzione 1244 del Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite), Montenegro, Macedonia del Nord, Norvegia, Serbia, Svizzera e Regno Unito.

psicosociale può risentire negativamente dell'insorgenza di fenomeni di violenza domestica legati al lavoro da casa. Si osserva, inoltre, una relazione bidirezionale legata ai contesti psicosociali deteriorati che possono accrescere la vulnerabilità dei lavoratori o ostacolare l'accesso a meccanismi di protezione e supporto<sup>67</sup>.

La diffusione dell'utilizzo delle tecnologie digitali ha introdotto la **gestione digitale e algoritmica del lavoro**. I dati a livello aziendale evidenziano che il monitoraggio tramite algoritmi è adottato dal 90 per cento delle imprese negli Stati Uniti, dal 67 per cento in Europa e dal 31 per cento in Giappone. Analogamente, le valutazioni automatizzate sono impiegate dal 90 per cento delle aziende statunitensi, a fronte del 35 per cento in Europa e dell'11 per cento in Giappone (Milanez, Lemmens e Ruggiu 2025)<sup>68</sup>. Nell'UE, le rilevazioni mostrano che nel 2025 circa un lavoratore su quattro era soggetto a tecnologie che assegnano automaticamente mansioni o turni, forniscono valutazioni della performance da parte di terzi, generano istruzioni automatizzate o attivano protocolli di monitoraggio (EU-OSHA 2025c)<sup>69</sup>.

Le indagini sulle condizioni di lavoro hanno colto diversi aspetti dell'**autonomia** e del **controllo del lavoro**. In Europa, il 50 per cento dei lavoratori dichiara di avere un certo potere di controllo sul proprio orario lavorativo, rispetto al 43 per cento delle lavoratrici (Eurofound 2025b). Parallelamente, il 17 per cento dei lavoratori nell'UE lamenta una carenza di autonomia o di influenza sui ritmi e sui processi di lavoro (EU-OSHA 2025c). Sono stati indagati anche i legami con le tecnologie digitali. Per il 48 per cento dei dipendenti è la tecnologia a dettare i ritmi di lavoro, riducendo per il 19 per cento le occasioni di poter applicare le proprie conoscenze e competenze e limitando per il 16 per cento il proprio potere decisionale (EU-OSHA 2025c). In Colombia, i dati nazionali relativi al 2021 evidenziano come l'autonomia decisionale dei lavoratori vari in base alla tipologia contrattuale<sup>70</sup>. La piena libertà d'azione è riferita dall'81 per cento dei lavoratori autonomi colombiani, dal 78 per cento dei dipendenti e solo dal 61 per cento dei lavoratori informali (Ministerio del Trabajo e OISS 2022). Negli Stati Uniti, un'indagine condotta nel 2025 ha evidenziato che oltre un quarto dei lavoratori (28 per cento) percepisce che la propria opinione abbia un peso reale all'interno dell'organizzazione (Gallup 2025a)<sup>71</sup>.

In Europa, la quota di lavoratori che dichiara di svolgere **mansioni monotone** ha registrato una tendenza all'aumento, passando dal 39 per cento nel 1995 al 48 per cento nel 2024 (Eurofound 2025b). L'analisi settoriale a livello UE evidenzia un'esposizione particolarmente elevata in agricoltura (60 per cento), trasporti (56 per cento), commercio e settore alberghiero e della ristorazione (53 per cento) (Eurofound 2025a). Parallelamente, in Colombia, il 63 per cento dei lavoratori dichiarava nel 2021 di svolgere un **lavoro monotono o ripetitivo**, con picchi che raggiungevano l'89 per cento nel settore minerario ed estrattivo e il 73 per cento nel settore manifatturiero (Ministerio del Trabajo e OISS 2022).

Le indagini regionali e nazionali tra i lavoratori evidenziano aspetti relativi al **carico di lavoro** e alla **pressione temporale**. Nell'UE, il 44 per cento dei lavoratori dichiara un'esposizione a ritmi serrati o sovraccarico, mentre il 43 per cento delle imprese<sup>72</sup> riconosce la pressione temporale come un fattore di rischio (EU-OSHA 2025a; EU-OSHA 2025c). L'aumento del carico di lavoro legato all'uso delle tecnologie viene segnalato dal 28 per cento dei lavoratori (EU-OSHA 2025c). A livello settoriale, i trasporti registrano la maggiore esposizione a scadenze pressanti (46 per cento) e ritmi elevati per la maggior parte del tempo (43 per cento)<sup>73</sup>, mentre la carenza o assenza di tempo per completare le proprie mansioni è più marcata nei settori dell'istruzione (12 per cento) e nella sanità (11 per cento) (Eurofound 2025b). Tali

<sup>67</sup> La Convenzione n. 190 riconosce l'impatto della violenza domestica sul mondo del lavoro e chiede l'adozione di misure volte a mitigarne gli effetti.

<sup>68</sup> Questa indagine dell'OCSE copre oltre 6 000 imprese in sei paesi (Francia, Germania, Italia, Giappone, Spagna e Stati Uniti).

<sup>69</sup> Nonostante l'indagine "OSH Pulse" abbia intervistato 28.220 lavoratori dei paesi dell'UE-27, dell'Islanda, della Norvegia e della Svizzera, le statistiche riportate in questa sezione si riferiscono solo ai paesi UE.

<sup>70</sup> In questa indagine, per "dipendenti" si intendono i lavoratori con un contratto di lavoro formale. Per "lavoratori autonomi" si intendono le persone che contribuiscono in modo indipendente al sistema di previdenza sociale. Per "lavoratori informali" si intendono coloro che non hanno né un contratto formale di lavoro né copertura previdenziale.

<sup>71</sup> Le domande di questa indagine sono tratte dallo strumento di misurazione del coinvolgimento dei dipendenti in 12 punti (Q12) di Gallup. I risultati si basano su sondaggi web auto-somministrati condotti su un campione casuale di adulti statunitensi di età pari o superiore a 18 anni che lavorano a tempo pieno o part-time per un'organizzazione e sono membri del Gallup Panel.

<sup>72</sup> Sono state intervistate 41.458 aziende dei paesi UE-27, dell'Islanda, della Norvegia e della Svizzera nel Quarto sondaggio europeo delle imprese sui rischi nuovi ed emergenti (ESENER 2024). Tuttavia, le statistiche riportate in questo Rapporto si riferiscono solo ai paesi dell'UE-27.

<sup>73</sup> Queste due domande del sondaggio si riferiscono a situazioni che si verificano per tre quarti del tempo o più.

criticità relative al carico di lavoro sono confermate dai dati nazionali. In Canada, per esempio, il 32 per cento del personale socio-sanitario denuncia carichi eccessivi, rispetto al 24 per cento del complesso del personale di tutti i settori (Statistics Canada 2023). In Cile, tale rischio interessa il 23 per cento degli stabilimenti, quota che sale al 69 per cento nei servizi sociali (Superintendencia de Seguridad Social 2024). Infine, uno studio settoriale del 2025 sui lavoratori con funzioni amministrative di 31 paesi<sup>74</sup> indica che otto lavoratori su dieci non dispongono di tempo sufficiente per completare il proprio lavoro (Microsoft 2025).

I **carichi emotivi** sono monitorati in diverse indagini, sebbene con indicatori eterogenei. I dati UE del 2025 confermano che le lavoratrici riportano un'esposizione costantemente superiore rispetto ai lavoratori alla necessità di dissimulare le emozioni (rispettivamente 29 e 22 per cento), alla gestione di clienti irritati (rispettivamente 18 e 12 per cento), all'esposizione a situazioni che creano disagio emotivo (rispettivamente 13 e 8 per cento) (Eurofound 2025a)<sup>75</sup>. Questi dati sono coerenti con le precedenti edizioni dell'indagine e il modello osservato è strettamente collegato alle disuguaglianze strutturali di genere nel mercato del lavoro, incluse la segregazione occupazionale e la concentrazione delle donne nei settori dei servizi e della cura e nei ruoli a contatto con le persone, che spesso comportano carichi elevati di lavoro emotivo. In Cile<sup>76</sup>, il carico emotivo (considerando l'esposizione a situazioni spiacevoli, la gestione dei problemi personali dei clienti e il dissimulare le emozioni sul lavoro) figura tra i primi tre rischi psicosociali critici, interessando una quota stimata del 21 per cento dei luoghi di lavoro nel 2024 (Superintendencia de Seguridad Social 2024).

Parallelamente, le **richieste cognitive** vengono valutate attraverso una serie di parametri. Nell'UE, il 64 per cento dei lavoratori dichiara di svolgere compiti complessi, con picchi dell'81 per cento nei servizi finanziari a fronte del 47 per cento nel commercio e nel settore alberghiero e della ristorazione (Eurofound 2025a). In Colombia, circa la metà della forza lavoro, indipendentemente dalla tipologia contrattuale, dichiara di dover mantenere costantemente livelli di attenzione elevati o molto elevati sul lavoro<sup>77</sup>. La percezione di svolgere compiti complessi o difficili è più frequente tra i lavoratori autonomi (16 per cento), seguiti da quelli informali (9 per cento) e dai dipendenti (8 per cento) (Ministerio del Trabajo e OISS 2022).

Il **supporto sul luogo di lavoro** viene misurato per mezzo di indicatori relativi alle relazioni con colleghi e supervisor e all'accessibilità alle risorse. In Europa, il 73 per cento dei lavoratori dichiara di ricevere supporto costante o per la maggior parte del tempo dai colleghi e circa il 65 per cento dai propri superiori. Tuttavia, l'11 per cento lamenta di non aver ottenuto la formazione richiesta (Eurofound 2025b). Nel Regno Unito, un'indagine del 2025 evidenzia che il 79 per cento dei dipendenti considera il proprio superiore un punto di riferimento in caso di problemi, mentre il 64 per cento ne riconosce il ruolo nel favorire l'apprendimento e lo sviluppo e il 62 per cento ne apprezza il feedback costruttivo (CIPD 2025)<sup>78</sup>. Negli Stati Uniti, il 39 per cento dei lavoratori ha dichiarato di sentirsi preso in considerazione da un supervisore o altra persona sul luogo di lavoro, mentre appena il 36 per cento dichiarava di disporre di materiali e attrezzature idonee a svolgere correttamente le proprie mansioni (Gallup 2025a).

<sup>74</sup> Si tratta di un'indagine online rivolta a lavoratori dipendenti a tempo pieno o autonomi delle professioni legate alla conoscenza, definiti come persone che tipicamente lavorano alla scrivania in un ufficio o a casa, sia completamente in presenza che con una componente di lavoro a distanza. L'indagine copre oltre 31 mila lavoratori, raccogliendo circa mille rispondenti per paese (Argentina, Australia, Brasile, Canada, Cina, Colombia, Repubblica Ceca, Finlandia, Francia, Germania, Hong Kong, India, Indonesia, Italia, Giappone, Malesia, Messico, Paesi Bassi, Nuova Zelanda, Filippine, Polonia, Singapore, Repubblica di Corea, Spagna, Svezia, Svizzera, Taiwan, Thailandia, Regno Unito, Stati Uniti e Vietnam), con risultati riportati come medie globali aggregate.

<sup>75</sup> Mentre la domanda del sondaggio sul nascondere le emozioni si dichiara al farlo quasi sempre o sempre, gli altri due indicatori rilevano situazioni che si verificano per tre quarti del tempo o più.

<sup>76</sup> Questo sondaggio viene condotto ogni due anni in organizzazioni con più di 10 lavoratori. Nel 2024 sono stati valutati 20.451 luoghi di lavoro, 16.262 privati e 4.189 pubblici, per un totale di 1.016.765 lavoratori. Il rapporto indica la percentuale di luoghi di lavoro a rischio sulla base dei risultati di un questionario con 12 dimensioni di rischi psicosociali (cfr. manuale della Superintendencia de Seguridad Social, 2022).

<sup>77</sup> Nello specifico, il 47 per cento per i lavoratori dipendenti e il 51 per cento per i lavoratori autonomi e informali.

<sup>78</sup> Questa indagine raccoglie le risposte di 5.000 lavoratori di diversi settori.

Iniziano a consolidarsi le statistiche relative all'accesso allo sviluppo professionale e alle diverse forme di **ricompensa per la performance**. Un'indagine globale del 2024 rivela che il 27 per cento dei lavoratori percepisce la propria remunerazione come iniqua (28 per cento delle lavoratrici contro 23 per cento dei lavoratori) (ADP Research 2025)<sup>79</sup>. Nell'UE, circa un lavoratore su tre lamenta una carenza di ricompense — intese come remunerazione, opportunità di carriera o riconoscimento — a fronte dell'impegno profuso (EU-OSHA 2025c). Inoltre, il 27 per cento della forza lavoro di questi paesi ritiene il proprio compenso inadeguato rispetto all'impegno e ai risultati raggiunti, con picchi critici in agricoltura (37 per cento) e nella sanità (34 per cento) (Eurofound 2025a).

Per diversi paesi sono disponibili dati sulla **chiarezza del ruolo**, pur con metodologie di rilevazione eterogenee. In Giappone, un'indagine del 2024 rivela che il 20 per cento dei lavoratori sotto stress identifica nei cambiamenti di mansione o di status una delle tre principali fonti di stress (MHLW 2025). In Colombia, la carenza di informazioni sul ruolo interessava più di un lavoratore informale su quattro nel 2021 — un dato superiore rispetto ad uno su cinque registrato tra autonomi e dipendenti (Ministerio del Trabajo e OISS 2022). In Canada, i dati relativi al 2021 evidenziano disparità per settore ed età. Complessivamente, il 62 per cento dei lavoratori di questo paese dichiara di conoscere le proprie aspettative di ruolo, quota che scende al 58 per cento nei trasporti. La chiarezza di ruolo dichiarata è inoltre più bassa tra i lavoratori di età compresa tra 18 e 34 anni (63 per cento), rispetto a chi ha 55 anni o più (82 per cento) (MHRC 2021)<sup>80</sup>. Negli Stati Uniti, meno della metà dei lavoratori (48 per cento) dichiarava di conoscere le proprie aspettative di ruolo nel 2025, percentuale in calo rispetto al 61 per cento del 2015 (Gallup 2025a).

I dati sulla **violenza e le molestie sul lavoro**, generalmente scarsi e disponibili solo in pochi paesi, hanno trovato una prima base globale nell'indagine OIL del 2021. Quest'indagine ha rilevato che più di un lavoratore su cinque (23 per cento) aveva subito almeno una forma di violenza o molestia nel corso della propria carriera, con una prevalenza della violenza psicologica (18 per cento), seguita da quella fisica (9 per cento) e sessuale (6 per cento)<sup>81</sup>. Le lavoratrici hanno segnalato una maggiore esposizione alla violenza e alle molestie sessuali (8 per cento contro il 5 per cento tra i lavoratori) (ILO e Lloyd's Register Foundation 2022). Nel 2024, l'OIL ha sperimentato una nuova metodologia di indagine in Burkina Faso, Costa d'Avorio e Senegal. I risultati raccolti evidenziano che il 65 per cento degli intervistati in Senegal, il 58 per cento in Costa d'Avorio e il 43 per cento in Burkina Faso hanno subito violenza e molestie in qualche momento della propria vita. Le forme psicosociali risultavano le più diffuse, con le donne maggiormente esposte alla violenza e alle molestie sessuali. I lavoratori impegnati nei servizi per il mercato dichiarano livelli di esposizione nettamente maggiori, con un picco del 45 per cento in Costa d'Avorio nel corso dei 12 mesi precedenti, rispetto al 23 per cento dei lavoratori agricoli (ILO 2024b).

Le evidenze suggeriscono che le pratiche di **consultazione** variano in base alla tematica. In Europa, il 45 per cento dei lavoratori dichiarava di venire consultato in riguardo agli aspetti stressanti del lavoro nel 2024, mentre solo il 18 per cento delle aziende attivava processi partecipativi nell'ambito del lavoro da remoto. Per quanto riguarda l'introduzione di tecnologie digitali, il 25 per cento delle imprese dichiarava di consultare i propri dipendenti sugli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro, con picchi nei settori dell'istruzione (42 per cento) e delle tecnologie d'informazione e comunicazione (41 per cento) (EU-OSHA 2025a; EU-OSHA 2025c). Tuttavia, negli USA, in Europa e in Giappone, ben il 63 per cento dei dirigenti dichiara di consultare il personale prima di implementare strumenti di gestione algoritmica<sup>82</sup>.

Per quanto concerne la **cultura e il clima di sicurezza psicosociale**, l'attenzione è concentrata sullo stigma e sulle azioni nei luoghi di lavoro. Nell'UE, i lavoratori sono polarizzati riguardo la questione se rivelare o meno eventuali problemi di salute mentale, temendo ripercussioni sulla carriera (48 per cento a favore e 48 per cento contro) (EU-OSHA 2025c). Un'indagine condotta in Asia nel 2023 evidenzia che il 54 per cento dei lavoratori ritiene che dichiarare problemi di salute mentale possa limitare le proprie

<sup>79</sup> L'indagine copre 38mila lavoratori in 34 mercati.

<sup>80</sup> Questa indagine ha raccolto oltre 5.500 risposte da lavoratori e lavoratrici canadesi.

<sup>81</sup> Lo studio definisce la violenza psicologica e le molestie come comprensive di insulti, minacce, bullismo o intimidazioni la violenza fisica come comprensiva di percosse, contenimento o sputi e la violenza sessuale e le molestie come comprensive di contatti sessuali indesiderati, commenti, immagini, e-mail o richieste sessuali.

<sup>82</sup> I paesi europei oggetto dell'indagine includono Francia, Germania, Italia e Spagna.

opportunità di carriera (Aon e TELUS Health 2023)<sup>83</sup>. Allo stesso tempo, il 53 per cento dei lavoratori europei conferma la disponibilità, nella propria azienda, di iniziative di sensibilizzazione, informazione o formazione sul benessere e sulla gestione dello stress (EU-OSHA 2025c). Un'indagine condotta in Colombia nel 2020 ha rivelato che solo il 5 per cento dei luoghi di lavoro promuoveva attività specifiche di informazione o prevenzione dei rischi psicosociali, evidenziando un forte ritardo rispetto ad altri ambiti della sicurezza (Ministerio del Trabajo e OISS 2022).

---

<sup>83</sup> L'indagine ha raccolto dati da 13.000 lavoratori e ha rivelato differenze sostanziali tra i vari paesi: Filippine (75 per cento), Malesia (71 per cento), India (66 per cento) e Singapore (64 per cento) hanno registrato i livelli più elevati, mentre il Giappone ha registrato il livello più basso (28 per cento). Altri paesi, tra cui il Vietnam (58 per cento), la Thailandia (51 per cento), l'Indonesia (49 per cento), la Cina (45 per cento) e la Repubblica di Corea (39 per cento), si collocano tra questi valori.





Parte


3

# Gestione dei rischi psicosociali integrata alle politiche per la salute e la sicurezza sul lavoro

Il consolidamento delle evidenze sui pericoli psicosociali e sul loro impatto su lavoratori, lavoratrici e le organizzazioni ha favorito il loro progressivo riconoscimento quale parte integrante delle politiche per la salute e sicurezza sul lavoro. In particolare, l'elevazione di un ambiente di lavoro sicuro e salubre a principio e diritto fondamentale del lavoro ha sancito che la tutela della salute e della sicurezza non può prescindere dall'analisi dell'intera gamma di condizioni occupazionali, ricomprendendo sia gli aspetti fisici che quelli psicosociali.

Nei diversi paesi e regioni, i quadri normativi e delle politiche sulla salute e sicurezza sul lavoro hanno recepito i rischi psicosociali con modalità differenti, riflettendo tradizioni giuridiche, assetti istituzionali e priorità diversificate nell'ambito delle politiche (Leka et al. 2011). Di conseguenza, gli approcci preventivi variano per ambito di applicazione e specificità, nonché per i meccanismi di attuazione e applicazione. Tali disparità di copertura della normativa possono generare lacune di tutela per determinate categorie di lavoratori, specialmente laddove i rapporti di lavoro si collocano al di fuori delle tutele comunemente contemplate dal diritto del lavoro.

Le ricerche evidenziano come politiche e normativa coerenti siano determinanti nel delineare le strategie di prevenzione nei luoghi di lavoro, poiché definiscono gli obblighi ai sensi di legge e integrano i rischi psicosociali nei sistemi di gestione già consolidati (ILO 2016b; Leka et al. 2015). Pertanto, la programmazione e attuazione delle politiche in materia di salute e sicurezza sul lavoro condizionano direttamente le modalità operative con cui tali rischi vengono affrontati nella pratica lavorativa.



## 3.1 Il quadro OIL sui rischi psicosociali e la salute mentale sul lavoro

Fin dalla sua fondazione nel 1919, l'OIL riconosce la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori come pilastro della giustizia sociale e del lavoro dignitoso.

Il preambolo della Costituzione dell'OIL (1919) individua nella sicurezza e nella salute un obiettivo fondamentale dell'Organizzazione, sollecitando il miglioramento delle condizioni di lavoro, inclusa "la protezione del lavoratore contro le malattie generali o professionali e contro gli infortuni risultanti dal lavoro", al fine di eliminare quelle situazioni di ingiustizia, disagio e privazione che minacciano la pace sociale<sup>84</sup>.

La Dichiarazione di Filadelfia (1944) riafferma l'obbligo solenne dell'Organizzazione "di assecondare la messa in opera, nei vari paesi del mondo, di programmi atti a realizzare una protezione adeguata della vita e della salute dei lavoratori, qualunque sia la loro occupazione" (par. III(g)). Essa afferma inoltre che "tutti gli esseri umani, indipendentemente dalla razza, dalla religione e dal sesso a cui appartengono, hanno il diritto di tendere al loro progresso materiale ed al loro sviluppo spirituale in condizioni di libertà, di dignità, di sicurezza economica, e con possibilità eguali" (paragrafo II(a)).

Tali principi fondativi sono stati solennemente riaffermati nel 2022, quando la Conferenza internazionale del lavoro ha elevato l'ambiente di lavoro sicuro e salubre a principio e diritto fondamentale del lavoro<sup>85</sup>, sancendo che la tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori è condizione imprescindibile per il lavoro dignitoso. In questo contesto, le Convenzioni fondamentali in materia di salute e sicurezza sul lavoro (la Convenzione sulla sicurezza e la salute sul lavoro, 1981 (n. 155), e la Convenzione sul quadro promozionale per la salute e la sicurezza sul lavoro, 2006 (n. 187)) costituiscono il pilastro per sistemi di salute e sicurezza sul lavoro completi e preventivi, a livello nazionale e aziendale. Sebbene tali strumenti non citino esplicitamente i rischi psicosociali, le loro disposizioni sono formulate in modo da ricomprendere l'intera gamma dei fattori organizzativi e umani che hanno un impatto sulla salute fisica e mentale dei lavoratori.

La Convenzione n. 155 richiede a ogni Stato membro di formulare, attuare e riesaminare periodicamente una politica nazionale coerente in materia di salute e sicurezza sul lavoro e di ambiente di lavoro, finalizzata alla protezione della salute fisica e mentale dei lavoratori. Essa definisce la "salute" in relazione al lavoro come "non soltanto l'assenza di malattia o di infermità", ma anche rispetto a "gli elementi fisici e mentali che influiscono sulla salute e che sono direttamente legati alla salute e alla sicurezza sul lavoro" (articolo 3(e)). La Convenzione richiede l'adozione di misure per prevenire infortuni e malattie professionali riducendo al minimo, per quanto ragionevolmente praticabile, le cause dei pericoli insiti nell'ambiente di lavoro, promuovendo l'adattamento dei macchinari, dei tempi di lavoro e dell'organizzazione del lavoro alle capacità fisiche e mentali dei lavoratori (articolo 5). Nel definire le responsabilità dei datori di lavoro, la Convenzione n. 155 fa esplicito riferimento non solo ai luoghi di lavoro, ai mac-

<sup>84</sup> Nel richiedere il miglioramento delle condizioni di lavoro, il Preambolo della Costituzione dell'OIL fa riferimento, tra l'altro, alla regolamentazione dell'orario di lavoro e dell'offerta di manodopera

<sup>85</sup> Nel 2022, la Conferenza internazionale del lavoro ha adottato la risoluzione sull'inclusione di un ambiente di lavoro sicuro e salubre nel quadro dei principi e dei diritti fondamentali nel lavoro dell'OIL, modificando così la Dichiarazione dell'OIL sui principi e i diritti fondamentali nel del lavoro (1998) per riconoscere un ambiente di lavoro sicuro e salubre come quinto principio e diritto fondamentale nel del lavoro (OIL 2022e). I principi e i diritti fondamentali nel del lavoro ora includono: (i) la libertà di associazione e l'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva

chinari e alle attrezzature, ma anche ai “procedimenti sotto il controllo” dei datori di lavoro, che devono essere sicuri e non presentare rischi per la salute e sicurezza “per quanto ragionevole e praticamente realizzabile” (articolo 16.1). La Raccomandazione n. 164 che accompagna la Convenzione integra questi principi sollecitando misure specifiche contro lo “stress fisico o mentale nocivo dovuto alle condizioni di lavoro” (paragrafo 3(e)) e richiedendo che “l’organizzazione del lavoro, in particolare le ore lavorative e la pianificazione delle pause, non pregiudichi la salute e la sicurezza sul lavoro” (paragrafo 10(f)). Essa prevede inoltre che i datori di lavoro adottino tutte le misure ragionevolmente praticabili per eliminare “una esagerata stanchezza fisica o mentale” (paragrafo 10(g)). Nel loro insieme, la Convenzione n. 155 e la Raccomandazione n. 164 costituiscono una solida base normativa per affrontare i rischi psicosociali e promuovere la salute fisica e mentale dei lavoratori e delle lavoratrici nell’ambito di politiche e misure di prevenzione della salute e sicurezza sul lavoro.

La Convenzione n. 187 integra la Convenzione n. 155 istituendo un quadro promozionale per il miglioramento continuo dei sistemi nazionali di salute e sicurezza sul lavoro. Essa promuove una cultura nazionale di prevenzione basata sul rispetto a tutti i livelli pertinenti del diritto a un ambiente di lavoro sicuro e salubre. I governi, i datori di lavoro e i lavoratori e le lavoratrici sono chiamati a partecipare attivamente alla tutela della salute e sicurezza sul lavoro attraverso un insieme di diritti, responsabilità e obblighi chiaramente definiti, garantendo la massima centralità al principio della prevenzione.

Oltre alle convenzioni fondamentali, il corpus normativo dell’OIL include ulteriori strumenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro che declinano in modo specifico le disposizioni per la gestione dei rischi psicosociali e della salute mentale nel mondo del lavoro.

La Convenzione sui servizi sanitari sul lavoro n. 161 definisce i servizi di medicina del lavoro come organismi di prevenzione e consulenza incaricati di consigliare i datori di lavoro, i lavoratori e i loro rappresentanti riguardo al mantenimento di un ambiente di lavoro sicuro e salubre e alla promozione della salute fisica e mentale. Essa prevede che tali servizi forniscano consulenza sui “requisiti per stabilire e mantenere un ambiente di lavoro sicuro e salubre, atto a favorire una salute fisica e mentale ottimale in relazione al lavoro”, nonché sull’“adattamento del lavoro alle capacità dei lavoratori, tenuto conto del loro stato di salute fisica e mentale” (articolo 1(a)). Tra le funzioni cardine dei servizi di medicina del lavoro rientrano l’identificazione e la valutazione dei rischi presenti nel luogo di lavoro, il monitoraggio delle condizioni di lavoro e la consulenza sull’organizzazione del lavoro e sulla progettazione dei luoghi di lavoro (articolo 5). La Raccomandazione n. 171 che accompagna questa Convenzione stabilisce inoltre che il controllo dell’ambiente di lavoro deve includere la valutazione dei fattori dell’organizzazione del lavoro che possono comportare rischi per la salute dei lavoratori (paragrafo 5(1)(b)), nonché la collaborazione sull’analisi delle mansioni, come pure per lo studio dell’organizzazione del lavoro e dei metodi di lavoro, al fine di assicurare un migliore adeguamento del lavoro ai lavoratori e alle lavoratrici (paragrafo 8(e)).

La Raccomandazione sull’elenco delle malattie professionali del 2002 (n. 194) stabilisce la revisione e l’aggiornamento periodico dell’elenco OIL delle malattie professionali. Essa è lo standard internazionale di riferimento per l’identificazione e la notifica delle patologie lavoro-correlate. Con l’aggiornamento del 2010, l’elenco è stato ampliato ed esteso ai disturbi mentali e comportamentali, includendo esplicitamente il disturbo da stress post-traumatico e “altri disturbi mentali o comportamentali [...] per i quali sia stato scientificamente accertato, o determinato con metodi conformi alle condizioni e alle prassi nazionali, un nesso causale diretto tra l’esposizione ai fattori di rischio occupazionali e il disturbo mentale o comportamentale contratto dal lavoratore”.

# Quadro normativo dell'OIL relativo alla gestione dei rischi psicosociali

## Mandato fondativo



### Costituzione dell'OIL (1919)

- ▶ Protezione dei lavoratori contro le malattie generali e professionali e contro gli infortuni connessi con il lavoro (Preambolo)

### Dichiarazione di Filadelfia (1944)

- ▶ Protezione adeguata della vita e della salute dei lavoratori, qualunque sia la loro occupazione (Paragrafo III(g))
- ▶ I lavoratori hanno il diritto di tendere al loro progresso materiale ed al loro sviluppo spirituale in condizioni di libertà, di dignità, di sicurezza economica, e con possibilità eguali (Paragrafo II(a))

### Dichiarazione sui principi e diritti fondamentali del lavoro (1998, come modificata nel 2022)

- ▶ Un ambiente di lavoro sicuro e salubre come principio e diritto fondamentale del lavoro

## Convenzioni fondamentali in materia di SSL



### Convenzione sulla salute e la sicurezza sul lavoro, 1981 (n. 155)

- ▶ Elementi fisici e mentali che influiscono sulla salute (articolo 3(e))
- ▶ Adattamento dei macchinari, dei materiali, del tempo di lavoro, dell'organizzazione del lavoro e dei procedimenti lavorativi alle capacità fisiche e mentali dei lavoratori (articolo 5(b))
- ▶ Luoghi di lavoro, macchinari, materiali e procedimenti lavorativi sotto il controllo dei datori di lavoro senza rischi per la salute, per quanto ragionevole e praticamente realizzabile (articolo 16.1)

### Raccomandazione sulla salute e la sicurezza sul lavoro, 1981 (n. 164)

- ▶ Prevenzione dello stress fisico o mentale nocivo per la salute dovuto alle condizioni di lavoro (paragrafo 3(e))
- ▶ L'organizzazione del lavoro, in particolare le ore lavorative e la pianificazione delle pause, non dovrebbero pregiudicare la salute e sicurezza sul lavoro (paragrafo 10(f))
- ▶ Misure per eliminare una stanchezza fisica e mentale esagerata (paragrafo 10(g))

### Convenzione sul quadro promozionale per la salute e la sicurezza sul lavoro, 2006 (n.187)

- ▶ Miglioramento continuo della sicurezza e della salute sul lavoro e promozione di una cultura di prevenzione in materia (articolo 2)

## Norme internazionali del lavoro collegate



### Convenzione sui servizi sanitari sul lavoro, 1985 (n. 161) e Raccomandazione (n. 171)

- Funzioni preventive e ruolo consultivo per la creazione e il mantenimento di un ambiente di lavoro sicuro e salubre atto a favorire una salute fisica e mentale ottimale in relazione al lavoro; l'adattamento del lavoro alle capacità dei lavoratori, tenuto conto del loro stato di salute fisica e mentale (articolo 1 della Convenzione)

### Raccomandazione sull'elenco delle malattie professionali, 2002 (n. 194)

- Riconoscimento del disturbo da stress post-traumatico (e dei disturbi mentali lavoro-correlati (Allegato 2.4)

### Convenzione sulla violenza e sulle molestie, 2019 (n. 190) e Raccomandazione (n. 206)

- Riferimento esplicito ai rischi psicosociali (Art. 9(b) della Convenzione)
- Diritto di tutti ad un mondo del lavoro libero dalla violenza e dalle molestie (Art. 4.1 della Convenzione)
- Obblighi di prevenzione e protezione, compreso il tenere conto della violenza e delle molestie e dei rischi psicosociali-correlati nella gestione della sicurezza e della salute sul lavoro (Art. 9 della Convenzione)
- La valutazione dei rischi deve tener conto dei pericoli e dei rischi psicosociali che siano conseguenza delle condizioni e delle modalità di lavoro, dell'organizzazione del lavoro e della gestione delle risorse umane; nonché della discriminazione, dell'abuso dei rapporti di potere e delle norme culturali, sociali e di quelle relative al genere che favoriscono la violenza e le molestie (articolo 9 della Convenzione e paragrafo 8 della Raccomandazione)

### Convenzione sull'ispezione del lavoro (n. 81), 1947

- Garantire l'applicazione delle disposizioni di legge relative alle condizioni di lavoro e alla protezione dei lavoratori; informazioni e consigli tecnici ai datori di lavoro e ai lavoratori (articolo 3.1).

La Convenzione sulla violenza e le molestie n. 190 rappresenta il primo strumento OIL che menziona esplicitamente i rischi psicosociali, adottando un approccio globale contro la violenza e le molestie nel mondo del lavoro<sup>86</sup>. Essa sancisce “il diritto di tutti a un mondo del lavoro libero da violenza e molestie, ivi compresa la violenza e le molestie di genere” e definisce tali condotte come “un insieme di pratiche e di comportamenti inaccettabili, o la minaccia di porli in essere, sia in un'unica occasione, sia ripetutamente, che si prefiggano, causino o possano comportare un danno fisico, psicologico, sessuale o economico” (articolo 1). La Convenzione impone obblighi di prevenzione e protezione, richiedendo ai datori di lavoro, ove appropriato e tenendo conto del loro grado di controllo, “l’inclusione della violenza e delle molestie, come pure dei rischi psicosociali correlati, nella gestione della salute e della sicurezza sul lavoro” (articolo 9(b)). La Raccomandazione n. 206 che accompagna la Convenzione n. 190 specifica che la valutazione dei rischi deve considerare i fattori che aumentano la probabilità di violenza e molestie, ivi compresi i pericoli e i rischi psicosociali che siano conseguenza delle condizioni e delle modalità di lavoro, dell’organizzazione del lavoro e della gestione delle risorse umane (paragrafo 8(a)); che riguardino soggetti terzi, quali clienti, fornitori di servizi, utenti, pazienti e il pubblico (paragrafo 8(b)); nonché siano conseguenza della discriminazione, dell’abuso dei rapporti di potere e delle norme culturali, sociali e di quelle relative al genere che favoriscono la violenza e le molestie (paragrafo 8(c)).

Il quadro normativo per la gestione dei rischi psicosociali è completato da ulteriori norme internazionali in materia di pari opportunità e parità di trattamento, non discriminazione, orario lavorativo e lavoro notturno<sup>87</sup>.

Anche la Convenzione relativa all’ispezione del lavoro n. 81 riveste un ruolo fondamentale. Ai sensi dell’articolo 3, il sistema d’ispezione del lavoro ha il compito di garantire l’applicazione delle disposizioni di legge relative alle condizioni di lavoro ed alla protezione dei lavoratori nell’esercizio della loro professione<sup>88</sup>; di fornire informazioni e consigli tecnici ai datori di lavoro ed ai lavoratori sui mezzi più efficaci per osservare le disposizioni di legge; e di sottoporre all’attenzione dell’autorità competente le insufficienze o gli abusi che non sono specificatamente coperti dalle disposizioni di legge esistenti. La Raccomandazione n. 81 che accompagna la Convenzione integra tali funzioni offrendo linee guida sull’organizzazione, i metodi e le risorse dei servizi ispettivi del lavoro, oltre a definire la formazione e le competenze necessarie per gli ispettori.

Nell’ambito del proprio mandato normativo, l’OIL è attualmente impegnata in discussioni sulla definizione di nuove norme internazionali, in particolare, durante la Conferenza Internazionale del Lavoro del 2025 e del 2026, si valuterà l’adozione di possibili norme internazionali sul lavoro dignitoso nell’economia delle piattaforme. Tali deliberazioni riguarderanno le condizioni d’impiego dei lavoratori del settore, incluso il ruolo della gestione digitale e algoritmica del lavoro, in base a quanto emergerà dal processo di definizione normativa<sup>89</sup>.

L’attività normativa si estende anche all’ambito statistico. L’OIL ha avviato una revisione consultiva della norma statistica in materia di salute e sicurezza sul lavoro del 1998, con l’obiettivo di approvarla durante la 22<sup>a</sup> Conferenza Internazionale degli Statistici del Lavoro nel 2028. Questo lavoro punta a migliorare la disponibilità, la qualità e la comparabilità delle statistiche in materia di salute e sicurezza sul lavoro che sono un aspetto cruciale per comprendere i pericoli psicosociali e la salute mentale lavoro-correlata, ambiti in cui definizioni, procedure di segnalazione e fonti di dati risultano ancora

<sup>86</sup> Il concetto di “mondo del lavoro” adottato nella Convenzione n. 1 è in linea con le norme in materia di salute e sicurezza e salute sul lavoro, in particolare con la definizione di “luogo di lavoro” contenuta nella Convenzione n. 155, che comprende tutti i luoghi in cui i lavoratori devono trovarsi o recarsi per motivi di lavoro e che sono sotto il controllo diretto o indiretto del datore di lavoro (articolo. 3, lettera. c)).

<sup>87</sup> Ad esempio, la Convenzione sulla discriminazione (occupazione e lavoroimpiego e professione) del 19(n. 111)

<sup>88</sup> Le condizioni di lavoro ai sensi della Convenzione n. non si limitano alla sicurezza e alla salute e sicurezza sul lavoro e possono, a seconda della legislazione nazionale, comprendere una serie di altre condizioni di impiego. L’articolo 3, paragrafo 1, lettera a), prevede che i sistemi di ispezione del lavoro siano responsabili di garantire l’applicazione delle disposizioni di legge relative alle condizioni di lavoro e alla protezione dei lavoratori durante lo svolgimento della loro attività, comprese, tra l’altro, le disposizioni relative all’orario di lavoro, ai salari, alla sicurezza, alla salute e al benessere, all’impiego di bambini e giovani e ad altre questioni connesse, nella misura in cui tali disposizioni siano applicabili dagli ispettori del lavoro. L’ambito di applicazione e l’organizzazione istituzionale delle funzioni di ispezione del lavoro sono determinati in conformità con le leggi e le prassi nazionali.

<sup>89</sup> Un compendio di risorse relative all’economia delle piattaforme dell’OIL include pubblicazioni recenti a sostegno delle imminenti procedure di definizione delle norme. Queste risorse sono [disponibili sul sito web](#)

disomogenei tra i paesi (OIL 2025d). Inoltre, si prevede che nel 2028 verranno presentati alla stessa Conferenza degli Statistici del Lavoro, per l'approvazione finale, lo sviluppo e la sperimentazione di linee guida metodologiche e strumenti di indagine statistica su violenza e molestie nel mondo del lavoro (ILO 2025d; ILO 2024b).

Oltre agli strumenti normativi, l'OIL ha sviluppato una gamma di linee guida e materiale di sensibilizzazione sui fattori organizzativi e psicosociali che possono influenzare sia la salute fisica e mentale che il benessere dei lavoratori e delle lavoratrici. Tali risorse sono di supporto per l'attuazione di politiche e pratiche in materia di salute e sicurezza sul lavoro, sia a livello nazionale che aziendale, da parte di governi, datori di lavoro, rappresentanti dei lavoratori e servizi di medicina del lavoro<sup>90</sup>.

### Rassegna e prospettive delle nuove politiche globali sui rischi psicosociali lavoro-correlati

Un'indagine globale condotta in collaborazione con l'OIL nel 2025 ha raccolto i contributi di esperti nazionali di 70 paesi, rappresentativi di diverse regioni<sup>91</sup> e fasce di reddito (Potter et al., di prossima pubblicazione). Lo studio ha verificato l'adozione di misure specifiche per il contrasto ai rischi psicosociali lavoro-correlati e ha analizzato il grado di convergenza delle risposte fornite dagli esperti all'interno di ogni paese, utilizzandolo come indicatore del livello di consapevolezza e di comprensione condivisa.

#### Presenza di leggi in materia di salute e sicurezza sul lavoro

Complessivamente, in 61 paesi (87 per cento), almeno un esperto ha confermato la presenza di una legislazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro che affronta i rischi psicosociali lavoro-correlati, incluse le disposizioni parziali. Al contempo, in 21 paesi (30 per cento) almeno un esperto ha segnalato l'assenza di tali normative, mentre in 13 paesi (19 per cento) sono emerse risposte discordanti (con "sì" e "no" nello stesso paese). Questa eterogeneità di pareri suggerisce disparità nella consapevolezza o nell'interpretazione dell'effettiva portata della legislazione vigente.

#### Presenza di iniziative a livello nazionale e/o settoriale

In 56 paesi (80 per cento), almeno un esperto ha segnalato la presenza di iniziative nazionali o settoriali (programmi, strategie, quadri di riferimento o campagne) per il contrasto ai rischi psicosociali lavoro-correlati. Tuttavia, in 51 paesi (73 per cento) almeno un esperto non ha individuato tali iniziative, mentre in 38 paesi (54 per cento) le risposte sono risultate contrastanti. Questo dato evidenzia una consapevolezza frammentata o un riconoscimento ancora disomogeneo delle iniziative istituzionali all'interno dei singoli paesi.

Considerando in particolare le iniziative di portata nazionale, in 52 paesi (74 per cento) almeno un esperto ha segnalato la presenza di programmi o strategie a livello nazionale. Al contempo, in 35 paesi (50 per cento) tali iniziative non sono state individuate da almeno un esperto, mentre in 20 paesi (29 per cento) le opinioni degli esperti sono risultate divergenti, evidenziando ampi margini per un rafforzamento del coordinamento, della visibilità e della comunicazione delle misure esistenti.

<sup>90</sup> Nell'Allegato del Rapporto è riportato un elenco di pubblicazioni e risorse selezionate dell'OIL che affrontano i rischi psicosociali sul lavoro, comprese linee guida, strumenti e materiali di sensibilizzazione.

<sup>91</sup> I paesi di tutte le regioni dell'OIL inclusi sono i seguenti: Africa: Egitto, Eswatini, Ghana, Kenya, Liberia, Mauritius, Marocco, Mozambico, Namibia, Nigeria, Sudafrica, Sudan, Tunisia, Uganda e Zimbabwe; Americhe: Argentina, Barbados, Brasile, Isole Vergini Britanniche, Canada, Cile, Colombia, Costa Rica, Giamaica, Messico, Paraguay, Perù, Santa Lucia, Trinidad e Tobago, Stati Uniti e Repubblica Bolivariana del Venezuela; Stati arabi: Giordania, Qatar, Arabia Saudita ed Emirati Arabi Uniti; Asia e Pacifico: Australia, Bangladesh, Brunei Darussalam, Cina, Figi, India, Indonesia, Giappone, Kazakistan, Malesia, Nepal, Nuova Zelanda, Filippine, Repubblica di Corea, Sri Lanka e Thailandia; e Europa e Asia centrale: Austria, Belgio, Bosnia-Erzegovina, Bulgaria, Cipro, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Italia, Irlanda, Lituania, Lussemburgo, Regno dei Paesi Bassi, Macedonia del Nord, Norvegia, Polonia, Portogallo, Federazione Russa, Slovenia, Spagna, Svezia, Svizzera, Turchia e Regno Unito e Irlanda del Nord.

### Esistenza di indagini o studi nazionali

In 43 paesi (61 per cento), almeno un esperto ha confermato l'esistenza di indagini o studi nazionali che valutano la prevalenza e l'impatto dei pericoli o rischi psicosociali lavoro-correlati. Tuttavia, in 31 paesi (44 per cento) tali studi non sono stati segnalati da almeno un esperto, mentre in 14 paesi (20 per cento) le risposte sono risultate contrastanti. Questi dati suggeriscono che i sistemi nazionali di rilevamento rimangono disomogenei e non sempre riconosciuti in modo uniforme. Sono dunque necessarie definizioni più chiare, una migliore diffusione delle fonti di dati esistenti e un rafforzamento delle capacità di monitoraggio dei rischi psicosociali.

### La necessità di evidenze concrete per l'azione

Nel 2025, per sostenere l'attuale revisione della norma statistica in materia di salute e sicurezza sul lavoro e informare le deliberazioni della 22<sup>a</sup> Conferenza Internazionale degli Statistici del Lavoro nel 2028, è stato inviato un questionario sulle pratiche statistiche nazionali sul tema ai centri di riferimento nazionali per le statistiche in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

Tra le 111 istituzioni che hanno risposto, 41 (37 per cento) hanno segnalato la presenza di piani concreti per migliorare, nei prossimi cinque anni, le statistiche in materia di salute e sicurezza sul lavoro nell'ambito dei rischi psicosociali e delle condizioni di salute mentale lavoro-correlate (OIL 2025d). Ciò indica un impegno crescente per lo sviluppo di dati più solidi, comparabili e utili alle decisioni delle politiche, al fine di guidare la prevenzione e monitorare i progressi compiuti.



## 3.2 Quadri regionali

Le istituzioni regionali sostengono da tempo la cooperazione e l'armonizzazione delle politiche in materia di salute e sicurezza sul lavoro, offrendo agli Stati membri delle piattaforme di scambio per condividere approcci, definire principi comuni e consolidare i sistemi nazionali. In questo contesto più ampio relativo alla salute e sicurezza sul lavoro, diversi strumenti e linee guida regionali fanno riferimento ai rischi psicosociali e alla salute mentale integrandoli negli obblighi generali in materia di salute e sicurezza sul lavoro, nelle strategie settoriali o negli strumenti pratici. Tali contributi favoriscono e promuovono una visione condivisa su temi quali l'organizzazione del lavoro, lo stress e il contrasto alla violenza e alle molestie, fornendo punti di riferimento ai paesi impegnati a rafforzare la dimensione della prevenzione dei propri quadri normativi sulla salute e sicurezza sul lavoro.

Nell'Unione europea<sup>92</sup>, la tutela contro i rischi psicosociali si inserisce nel più ampio contesto giuridico e istituzionale che disciplina la salute e sicurezza sul lavoro. Gli articoli 3 e 31 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea sanciscono il diritto all'integrità psichica e alla protezione dai pericoli psicosociali, inclusi orari di lavoro eccessivi. Tale impianto è sostenuto dall'articolo 151 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea che impegna gli Stati membri al miglioramento delle condizioni di lavoro e dall'articolo 5 della direttiva quadro 89/391/CEE che richiede ai datori di lavoro "di garantire la sicurezza e la salute dei lavoratori in tutti gli aspetti connessi con il lavoro", includendo esplicitamente la progettazione delle mansioni, l'organizzazione del lavoro e le relazioni sociali. Anche alcune direttive complementari affrontano le dimensioni psicosociali, integrando riferimenti a varie problematiche.

<sup>92</sup> Gli Stati membri dell'UE sono Austria, Belgio, Bulgaria, Croazia, Cipro, Repubblica Ceca, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Ungheria, Irlanda, Italia, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Malta, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Romania, Slovacchia, Slovenia, Spagna e Svezia.

Ad esempio, il riferimento allo “stress mentale” è già presente nella direttiva 90/270/CEE relativa alle prescrizioni minime in materia di salute e sicurezza per le attività lavorative svolte su attrezzature munite di video-terminali, nonché nella direttiva 92/85/CEE concernente l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della salute e sicurezza sul lavoro delle lavoratrici gestanti, puerpere o durante il periodo di allattamento. Un riferimento ai rischi psicosociali è presente nella direttiva 2010/32/UE che attua l'accordo quadro in materia di prevenzione delle ferite da taglio o da oggetti appuntiti nel settore ospedaliero e sanitario. Più recentemente, un riferimento al danno psicologico compare nel regolamento (UE) 2024/1689 del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 giugno 2024, che stabilisce regole armonizzate sull'intelligenza artificiale. Inoltre, la direttiva (UE) 2024/2831 relativa al miglioramento delle condizioni di lavoro nel lavoro mediante piattaforme digitali include riferimenti ai rischi psicosociali, alla salute mentale, allo stress, all'ansia, alla violenza e alle molestie. Diverse altre direttive complementari affrontano i pericoli psicosociali, quali l'orario di lavoro prolungato o atipico<sup>93</sup> e la precarietà occupazionale<sup>94</sup>. Inoltre, il Parlamento europeo, con la risoluzione 2022/C 347/10, ha sollecitato la Commissione europea a adottare una direttiva specifica dedicata ai rischi psicosociali e al benessere sul lavoro<sup>95</sup>. Un contributo essenziale deriva inoltre dagli strumenti delle parti sociali, in particolare gli accordi quadro sullo stress lavoro correlato (2004) e su molestie e violenza sul lavoro (2007) che offrono ulteriori orientamenti, recepiti attraverso il dialogo sociale nazionale. Infine, le iniziative dell'EU-OSHA, forniscono strumenti per la valutazione dei rischi psicosociali e linee guida settoriali per supportare le imprese — specie le piccole e medie imprese — nell'integrare questi aspetti all'interno del ciclo di prevenzione del rischio.

Nelle Americhe, la Dichiarazione socio-lavorativa adottata nel 1998 dal Mercato comune del Sud (MERCOSUR) sancisce il diritto dei lavoratori alla tutela della salute fisica e mentale, invitando gli Stati membri a istituire e aggiornare politiche di salute e sicurezza sul lavoro per prevenire infortuni e malattie professionali<sup>96</sup>. Su queste basi, la raccomandazione n. 04/23 sulla prevenzione dei rischi psicosociali nel lavoro (Prevención de Riesgos Psicosociales en el Trabajo) esorta gli Stati membri a integrare la prevenzione dei rischi psicosociali nelle politiche e nei programmi nazionali in materia di salute e sicurezza sul lavoro, sviluppare strumenti di valutazione e gestione, incorporare le considerazioni di genere nella valutazione dei rischi psicosociali e nelle azioni correlate, rafforzare la formazione degli ispettori del lavoro, promuovere l'azione dei datori di lavoro, e diffondere i relativi diritti e obblighi. Misure per affrontare i rischi psicosociali sono state incluse anche nel Piano regionale per la salute e la sicurezza delle lavoratrici e dei lavoratori nel MERCOSUR Plan Regional de Salud y Seguridad de las Trabajadoras y los Trabajadores en el MERCOSUR (2023–2024). In particolare, lo sviluppo di linee guida comuni, il confronto delle legislazioni nazionali sulla prevenzione dei rischi psicosociali, la diffusione dei diritti e degli obblighi nei luoghi di lavoro, e la formazione per integrare la prevenzione dei rischi psicosociali nei sistemi di salute e sicurezza sul lavoro. Nella Comunità Andina<sup>97</sup>, lo Strumento Andino sulla Sicurezza e la Salute sul Lavoro (Decisione n. 584) definisce la salute occupazionale come comprendente il benessere fisico, mentale e sociale e identifica i fattori organizzativi, ergonomici e psicosociali dell'ambiente di lavoro come rilevanti per la gestione del rischio. Inoltre, le strategie regionali di sanità pubblica sviluppate dall'Organizzazione Panamericana della Sanità individuano il luogo di lavoro come contesto prioritario e incoraggiano gli Stati membri ad affrontare i rischi psicosociali, quali la violenza e le carenze organizzative, nell'ambito delle politiche nazionali sulla salute generale e mentale dei lavoratori. La Guía de Prevención de Riesgos Psicosociales en el Trabajo de Plataformas Digitales de Reparto (Guida alla prevenzione dei rischi psicosociali nel lavoro sulle piattaforme digitali di consegna) del 2025 è basata su questi quadri regionali concentrandosi però sui rischi psicosociali emergenti nell'ambito dell'economia delle piattaforme, in crescita in America Latina. La guida è stata elaborata dall'Alleanza del Pacifico (Cile, Colombia, Messico, Perù), insieme ad Argentina e Uruguay, e individua fattori di rischio connessi

<sup>93</sup> Direttive del Consiglio 2008/94/CE e [98/59/CE](#). Altre questioni prese in esame in ulteriori direttive complementari includono lo stress sul posto di lavoro durante la gravidanza (Direttiva del Consiglio [92/85/CEE](#)), lo stress mentale derivante dall'uso di schermi (Direttiva del Consiglio [90/270/CEE](#)), la vulnerabilità dei giovani lavoratori (Direttiva del Consiglio [94/33/CE](#)) e la parità di trattamento e la non discriminazione (Direttiva del Consiglio [2000/78/CE](#)).

<sup>94</sup> Uno studio della Commissione per l'occupazione del Parlamento europeo specifica che una nuova direttiva sui rischi psicosociali e il benessere sul lavoro dovrebbe distinguere tra “rischi psicosociali” e “salute mentale”.

<sup>95</sup> Uno studio della Commissione per l'occupazione del Parlamento europeo specifica che una nuova direttiva sui rischi psicosociali e il benessere sul lavoro dovrebbe distinguere tra “rischi psicosociali” e “salute mentale”.

<sup>96</sup> Gli attuali Stati membri del MERCOSUR sono Argentina, Bolivia (Stato Plurinazionale di), Brasile, Paraguay, Uruguay e Venezuela (Repubblica Bolivariana del), quest'ultimo (sospeso al momento della stesura del presente documento).

<sup>97</sup> Gli attuali Stati membri della Comunità Andina sono Bolivia (Stato Plurinazionale di), Colombia, Ecuador e Perù.

all'organizzazione del lavoro alla dipendenza dagli algoritmi, alla precarietà del lavoro, all'isolamento sociale e all'esposizione alla violenza. Essa raccomanda inoltre contromisure quali il riconoscimento giuridico del lavoro tramite piattaforma, la regolazione degli orari di lavoro, l'accesso alla protezione sociale e la promozione della salute mentale.

Nella regione Asia-Pacifico, il White Paper on Workplace Mental Health and Safety dell'APEC Digital Hub for Mental Health (Libro bianco sulla salute mentale e la sicurezza sul lavoro dell'APEC Digital Hub for Mental Health)<sup>98</sup> definisce un quadro concettuale condiviso per promuovere il benessere mentale sul lavoro, focalizzandosi sui fattori organizzativi, sull'identificazione precoce delle criticità e sull'adozione di pratiche supportive sul lavoro. La APEC Roadmap to Promote Mental Wellness in a Healthy Asia Pacific (2021–2030) (Tabella di marcia dell'APEC per promuovere il benessere mentale in un'Asia-Pacifico salutare) riconosce il luogo di lavoro come contesto importante per la promozione della salute mentale, incoraggiando lo scambio di buone pratiche e lo sviluppo di orientamenti a sostegno di approcci preventivi tra le economie aderenti. Più in generale, le Guidelines on Occupational Safety and Health (OSH) Risk Management for Small and Medium Enterprises in ASEAN (Linee guida sulla gestione dei rischi in materia di salute e sicurezza sul lavoro per le piccole e medie imprese nell'ASEAN) del 2020<sup>99</sup> si limitano a un riferimento di principio che indica i rischi psicosociali come uno dei possibili elementi da integrare nella valutazione dei rischi aziendali.

In Africa, la gestione dei rischi psicosociali si è sviluppata principalmente attraverso strategie settoriali e linee guida in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Le linee guida dell'Unione Africana relative al COVID-19 per il settore sanitario<sup>100</sup> raccomandano di integrare i rischi psicosociali nelle valutazioni dei rischi e di affrontarli attraverso interventi a livello nazionale e aziendale<sup>101</sup>. Nel settore dell'istruzione, la Continental Strategy on Mental Health and Psychosocial Support for Teachers in Africa (Strategia continentale sulla salute mentale e il supporto psicosociale per gli insegnanti in Africa) del 2025 fornisce un quadro regionale che punta a creare ambienti scolastici accoglienti, potenziare l'alfabetizzazione in materia di salute mentale, migliorare i protocolli di identificazione precoce e la presa in carico, e sostenere il rientro al lavoro degli insegnanti in seguito a problemi di salute mentale.

<sup>98</sup> Le attuali economie membri dell'APEC sono Australia, Brunei Darussalam, Canada, Cile, Cina, Taipei Cinese, Hong Kong (Cina), Indonesia, Giappone, Malesia, Messico, Nuova Zelanda, Papua Nuova Guinea, Perù, Filippine, Repubblica di Corea, Federazione Russa, Singapore, Thailandia, Stati Uniti, Vietnam.

<sup>99</sup> Gli attuali Stati membri dell'Associazione delle Nazioni del Sud-Est Asiatico (ASEAN) sono Brunei Darussalam, Cambogia, Indonesia, Repubblica Democratica Popolare del Laos, Malesia, Myanmar, Filippine, Singapore, Thailandia, Timor Est e Vietnam.

<sup>100</sup> Gli attuali Stati membri dell'Unione Africana sono Algeria, Angola, Benin, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Capo Verde, Camerun, Repubblica Centrafricana, Ciad, Comore, Congo, Repubblica Democratica del Congo, Gibuti, Egitto, Guinea Equatoriale, Eritrea, Eswatini, Etiopia, Gabon, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Costa d'Avorio, Kenya, Lesotho, Liberia, Libia, Madagascar, Malawi, Mali, Mauritania, Mauritius, Marocco, Mozambico, Namibia, Niger, Nigeria, Ruanda, Repubblica Araba Sahrawi Democratica, São Tomé e Príncipe, Senegal, Seychelles, Sierra Leone, Somalia, Sudafrica, Sud Sudan, Sudan, Repubblica Unita di Tanzania, Togo, Tunisia, Uganda, Zambia e Zimbabwe.

<sup>101</sup> Agenzia per lo sviluppo dell'Unione Africana (AUDA-NEPAD), [Salute e benessere degli operatori sanitari, Volume 3, Serie di linee guida AU COVID-19 sulla sicurezza e la salute sul lavoro](#), 2020.

## 3.3 Quadri nazionali

### Politiche e programmi nazionali in materia di salute e sicurezza sul lavoro

Un numero crescente di paesi sta integrando la tutela dell'ambiente di lavoro psicosociale e le preoccupazioni di salute mentale all'interno delle proprie politiche e programmi nazionali in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Supportata da una solida base di evidenze scientifiche (Boot, LaMontagne e Madsen 2024; Leka e Jain 2024), questa evoluzione segna un cambio di paradigma. Dal tradizionale focus sui rischi fisici queste politiche sono sempre più basate su un approccio più integrato capace di considerare l'insieme delle condizioni di lavoro e il benessere complessivo nel luogo di lavoro.

In Asia, il Quattordicesimo Programma di salute e sicurezza sul lavoro (2023–2027) del Giappone eleva la prevenzione dei rischi psicosociali — compreso il superlavoro (karoshi) e i problemi di salute mentale — a priorità strategica nazionale, supportata da valutazioni dello stress nei luoghi di lavoro e linee guida per le imprese. Nella Repubblica di Corea, la Politica per l'occupazione e il lavoro (2024) prevede misure per prevenire lo stress mentale lavoro-correlato, come l'obbligo di allestire aree di riposo aziendali, fornendo al contempo supporto specialistico attraverso una rete nazionale di Centri di salute per i lavoratori e Centri per il trauma occupazionale, offrendo consulenza mirata per eventi critici. Infine, il monitoraggio e la formazione vengono utilizzati come strumenti di prevenzione delle molestie sessuali e della discriminazione di genere.

In America Latina e nei Caraibi, l'integrazione dei rischi psicosociali nelle politiche nazionali di salute e sicurezza sul lavoro è una pratica sempre più frequente. In Cile, la normativa più recente in materia di salute e sicurezza sul lavoro si focalizza sulla promozione dei fattori psicosociali protettivi<sup>102</sup>, evolvendo da un approccio basato sul semplice riconoscimento del rischio verso l'impiego di strumenti validati e interventi organizzativi<sup>103</sup>. In Uruguay, le politiche in materia di salute e sicurezza sul lavoro riconoscono un ambiente di lavoro sicuro e salubre come diritto fondamentale, al fine di garantire l'integrità fisica e psicosociale<sup>104</sup>. In tutta la regione, paesi come Colombia<sup>105</sup>, Ecuador<sup>106</sup>, Grenada<sup>107</sup>, Guyana<sup>108</sup>, Perù<sup>109</sup> e Santa Lucia<sup>110</sup> hanno adottato politiche volte a prevenire e mitigare i rischi psicosociali, spesso affiancandole a misure di sensibilizzazione sulla salute mentale. Infine, il piano 2021–2026 del Costa Rica punta a consolidare il quadro analitico attraverso un'indagine nazionale sulle condizioni di lavoro strutturata che includa anche i fattori psicosociali<sup>111</sup>.

<sup>102</sup> [Politica nazionale per la sicurezza e la salute sul lavoro](#), 2024.

<sup>103</sup> [Protocollo di sorveglianza dei rischi psicosociali sul lavoro](#), 2013.

<sup>104</sup> [Decreto n. 246/024 relativo alla definizione di una politica nazionale di sicurezza e salute sul lavoro e alla prevenzione dei rischi professionali, in conformità con quanto stabilito dall'OIL](#)

<sup>105</sup> [ABC del Piano nazionale per la sicurezza e la salute sul lavoro \(2022–2031\)](#).

<sup>106</sup> [Politica nazionale per la salute sul lavoro \(2019–2025\)](#)

<sup>107</sup> [Politica nazionale in materia di sicurezza e salute sul lavoro](#) (2023).

<sup>108</sup> [Politica nazionale in materia di sicurezza e salute sul lavoro](#)

<sup>109</sup> [Política de Seguridad y Salud en el Trabajo](#) (2030)

<sup>110</sup> [Politica nazionale per la sicurezza e la salute sul lavoro \(OSH\) per Santa Lucia](#)

<sup>111</sup> [Piano d'azione della politica nazionale sulla salute sul lavoro](#) (2021–2026).

Gli sviluppi emergenti in Africa confermano la stessa tendenza, con diversi paesi che iniziano a elevare i rischi psicosociali a priorità nazionali di salute e sicurezza sul lavoro. In Namibia, le politiche nazionali in materia di salute e sicurezza sul lavoro puntano su iniziative di promozione della salute nei luoghi di lavoro che affrontano questioni psicosociali<sup>112</sup>, mentre la Nigeria attribuisce esplicitamente priorità alla prevenzione e alla gestione di problemi psicosociali come stress mentale, violenza e abuso di sostanze<sup>113</sup>. Anche nelle Mauritius, la politica nazionale rivista in materia di sicurezza e salute sul lavoro (2015) incorpora, per la prima volta, disposizioni per identificare e gestire i rischi psicosociali in ambito lavorativo<sup>114</sup>. Infine, il Sud Sudan<sup>115</sup> ha definito il rischio psicosociale e ora riconosce i disturbi legati allo stress e alla salute mentale come conseguenze dirette dell'attività lavorativa.

In Europa, tale tendenza è stata consolidata dal Quadro strategico dell'Unione Europea in materia di salute e sicurezza sul lavoro 2021–2027, che sollecita gli Stati membri a dare priorità alla salute mentale e alla prevenzione dei rischi psicosociali. Questo orientamento trova riscontro nelle strategie nazionali di numerosi paesi. In Finlandia<sup>116</sup>, la politica nazionale punta alla gestione proattiva del carico di lavoro mentale e alla tutela della capacità lavorativa. In Francia<sup>117</sup>, la prevenzione dei rischi psicosociali è ormai un obiettivo cardine del sistema di salute e sicurezza sul lavoro. Analogamente, le strategie di Spagna<sup>118</sup>, Belgio<sup>119</sup> e Danimarca<sup>120</sup>, fissano traguardi e indicatori specifici per la valutazione, la prevenzione e la sensibilizzazione su queste tematiche.

Si osserva una tendenza complementare nelle politiche nazionali più ampie in materia di salute mentale e benessere, che individuano sempre più i luoghi di lavoro come ambito per la prevenzione e la promozione. Tale approccio emerge chiaramente nelle strategie nazionali di salute mentale come "Sharing the Vision: A Mental Health Policy for Everyone" (2020–2030) dell'Irlanda, la "Stratégie nationale de santé mentale et de psychiatrie" (2018–2022) della Francia e "Kia Manawanui Aotearoa — Long-term Pathway to Mental Well-being (2021) della Nuova Zelanda, in cui viene sottolineato il ruolo svolto da luoghi di lavoro sicuri, solidali e inclusivi nella promozione del benessere psichico. Approcci analoghi si riscontrano anche in altri paesi. Il National Mental Health Policy Framework and Strategic Plan (2023–2030) in Sudafrica e il Plan Nacional de Salud Mental (2017–2025) in Cile prevedono entrambi l'impegno ad affrontare i fattori psicosociali lavoro-correlati attraverso il coordinamento tra autorità sanitarie e del lavoro. In Australia, il National Mental Health and Suicide Prevention Plan (2021) estende ulteriormente questo approccio elevando i luoghi di lavoro mentalmente salutarie a priorità trasversale<sup>121</sup>, integrando prevenzione e intervento precoce nelle politiche del lavoro e industriali. Parallelamente, le strategie di prevenzione del suicidio del Regno Unito — Suicide Prevention Strategy for England (2023–2028) — e Federal Framework for Suicide Prevention (2016) del Canada riconoscono esplicitamente lo stress lavoro-correlato e il coinvolgimento dei datori di lavoro come pilastri fondamentali delle proprie azioni nazionali.

<sup>112</sup> [Politica nazionale per la sicurezza e la salute sul lavoro \(2021\)](#).

<sup>113</sup> [Politica nazionale in materia di sicurezza e salute sul lavoro \(2020\)](#).

<sup>114</sup> [Politica nazionale in materia di sicurezza e salute sul lavoro - Mauritius](#) (rivista nel 2015).

<sup>115</sup> [Politica nazionale in materia di sicurezza e salute sul lavoro \(2022\)](#).

<sup>116</sup> [Condizioni di lavoro sicure e sani e occupabilità per tutti \(2030\)](#).

<sup>117</sup> [Piano per la salute sul lavoro n. 4 2021–2025](#).

<sup>118</sup> [Strategia spagnola in materia di sicurezza e salute sul lavoro \(2023–2027\)](#).

<sup>119</sup> [Piano d'azione nazionale per il miglioramento del benessere dei lavoratori durante lo svolgimento della loro attività \(2022–2027\)](#).

<sup>120</sup> [Una strategia per le iniziative relative all'ambiente di lavoro fino al 2020](#).

<sup>121</sup> L'hub digitale nazionale "Luoghi di lavoro mentalmente sani" è sostenuto dal governo australiano e identifica un luogo di lavoro mentalmente salubre come un ambiente che "riduce attivamente i rischi per la salute mentale, promuove la salute mentale positiva e il benessere, è libero da stigma e discriminazione e sostiene il recupero dei dipendenti con condizioni di salute mentale" (LaMontagne et al. 2014).

### La raccolta dati per rafforzare le politiche e interventi in materia di rischi psicosociali

Le politiche e le azioni preventive in materia di salute e sicurezza sul lavoro fondate sull'evidenza richiedono dati affidabili per individuare i modelli di esposizione, definire le priorità, elaborare misure mirate e monitorare nel tempo l'efficacia degli interventi in termini di riduzione dei danni. Con particolare riferimento ai rischi psicosociali — caratterizzati da esiti multifattoriali e spesso sottostimati — ciò implica l'integrazione di dati provenienti da fonti diverse, tra cui indagini sulle condizioni di lavoro, indagini sulle imprese e documentazione amministrativa (quali ispezioni del lavoro, servizi di medicina del lavoro e dati relativi agli indennizzi), supportati da meccanismi di segnalazione affidabili e riservati.

In assenza di sistemi strutturati di raccolta dati continuativa, i rischi psicosociali tendono a essere affrontati mediante studi ad hoc o casi isolati, con conseguente limitazione della capacità delle autorità pubbliche e delle parti sociali di analizzare le tendenze, effettuare confronti tra gruppi e valutare l'impatto delle politiche. Il rafforzamento della raccolta sistematica di dati rilevanti ai fini delle politiche rappresenta pertanto un presupposto essenziale per una governance efficace dei rischi psicosociali.

A livello internazionale, come già evidenziato nel presente Rapporto, l'OIL ha avviato una revisione consultiva pluriennale dello standard statistico internazionale in materia di salute e sicurezza sul lavoro, in vista della sua adozione in occasione della 22<sup>a</sup> Conferenza Internazionale degli Statistici del Lavoro nel 2028. Tale processo è volto a migliorare la disponibilità, la qualità e la comparabilità dei dati relativi ai pericoli psicosociali e alla salute mentale lavoro correlata, ambiti nei quali permangono significative disomogeneità tra i paesi in termini di definizioni e pratiche di segnalazione (ILO, 2025d).

A livello regionale e nazionale, gli strumenti di indagine armonizzati rivestono un ruolo fondamentale. In Europa, indagini periodiche quali l'Indagine europea sulle condizioni di lavoro (EWCS), la Rilevazione sulle forze di lavoro dell'UE (EU-LFS), l'Indagine europea sulle imprese sui rischi nuovi ed emergenti (ESENER) e l'OSH Pulse forniscono una base informativa coerente per il confronto dell'esposizione ai rischi psicosociali e delle pratiche di prevenzione tra i paesi. Le iniziative nazionali contribuiscono a rafforzare ulteriormente tale base: ad esempio, l'Istituto nazionale spagnolo per la sicurezza e la salute sul lavoro (INSST) integra indicatori psicosociali nelle indagini nazionali sulle condizioni di lavoro e nelle valutazioni a livello aziendale. Al di fuori dell'Europa, paesi come il Costa Rica hanno introdotto indagini nazionali esaustive sulle condizioni di lavoro che includono espressamente i rischi psicosociali, sostenendo lo sviluppo di politiche di salute e sicurezza sul lavoro più mirate e basate sull'evidenza<sup>122</sup>.

## Leggi e regolamenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro

In diverse regioni, le normative in materia di salute e sicurezza sul lavoro tendono a riconoscere sempre più che la salute dei lavoratori e delle lavoratrici dipende dalla dimensione sia fisica che mentale. In molte giurisdizioni, le leggi sul lavoro e sulla salute e sicurezza sul lavoro definiscono espressamente la salute in tali termini oppure impongono un obbligo generale in capo ai datori di lavoro di tutelare la salute fisica e mentale dei lavoratori e delle lavoratrici. In alcuni paesi, tale impostazione è ulteriormente esplicitata mediante la previsione di un obbligo diretto per i datori di lavoro di garantire la tutela della salute fisica e mentale nell'ambito delle proprie responsabilità in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

<sup>122</sup> Il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale del Costa Rica sta sviluppando un nuovo metodo per valutare i fattori di rischio psicosociali nei luoghi di lavoro (lo strumento MEPS-CSO), volto ad aiutare le aziende a identificare e gestire i rischi che incidono sul benessere, sulla salute e sulla produttività dei lavoratori. Nell'ambito di questo processo, il Ministero ha condotto [un'indagine nazionale sui fattori psicosociali sul lavoro](#) dal 4 giugno al 4 luglio 2025.

Questo approccio è riscontrabile, tra gli altri, nei seguenti paesi: Argentina<sup>123</sup>, Australia<sup>124</sup>, Finlandia<sup>125</sup>, Nuova Zelanda<sup>126</sup>, Filippine<sup>127</sup>, e Togo<sup>128</sup>. In alcuni ordinamenti, tale nesso è ulteriormente rafforzato da disposizioni che impongono ai datori di lavoro di organizzare o adattare il lavoro in funzione delle capacità fisiche e mentali dei lavoratori, come si riscontra, ad esempio, in Brasile<sup>129</sup>, Estonia<sup>130</sup>, Francia<sup>131</sup>, Finlandia<sup>132</sup>, Norvegia<sup>133</sup> e Svezia<sup>134</sup>.

L'attenzione crescente alla salute mentale nell'ambito della normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro ha evidenziato l'importanza di intervenire sui fattori lavorativi che la influenzano. Un'impostazione che inquadra le problematiche del luogo di lavoro principalmente in termini di esiti sulla salute mentale rischia tuttavia di orientare l'attenzione verso risposte individualizzate, spesso di natura reattiva o correttiva, anziché verso la prevenzione dei rischi organizzativi e psicosociali sottostanti. (Harvey et al. 2017; LaMontagne et al. 2014; Lerouge 2025).

Un approccio preventivo efficace nell'ambito della normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro implica pertanto l'integrazione dei pericoli psicosociali nella gestione complessiva dei rischi occupazionali, attraverso la valutazione dei rischi e l'adozione di misure preventive. In tale prospettiva, i rischi psicosociali sono affrontati secondo la medesima logica preventiva che informa la disciplina della salute e sicurezza sul lavoro nel suo complesso, includendo l'identificazione dei pericoli, la valutazione dei rischi e l'attuazione di misure preventive nell'ambito dell'organizzazione e della gestione del lavoro. Considerato che i rischi psicosociali sono associati non solo a esiti in termini di salute mentale, ma anche a una pluralità di effetti sulla salute fisica, emerge con maggiore evidenza l'esigenza di intervenire sulle loro determinanti organizzative. Le evidenze empiriche indicano che, laddove i rischi psicosociali sono espressamente considerati nella legislazione, i responsabili sono più propensi a effettuare la valutazione di tali rischi e a sviluppare piani di prevenzione, rafforzando così l'attuazione concreta degli obblighi di prevenzione in materia di salute e sicurezza sul lavoro (Jain et al., 2022; Lerouge, 2025).

In questo contesto, numerosi paesi hanno progressivamente integrato nei rispettivi ordinamenti i fattori, i pericoli o i rischi psicosociali in modo più esplicito, sebbene con differenze significative quanto alla forma e al livello di dettaglio. Permangono tuttavia delle variazioni anche sotto il profilo dell'ambito di applicazione. In diversi ordinamenti, talune categorie di lavoratori — quali i lavoratori autonomi, quelli dell'economia informale e, in alcuni casi, i lavoratori del settore pubblico — restano parzialmente o totalmente escluse dalla copertura prevista dalla normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

<sup>123</sup> [Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo, Legge n. 19.587 del 21 aprile 1972](#)

<sup>124</sup> Johnstone, R., e Way K., "The evolution of regulation to prevent psychosocial harm in Australia", *Australian Journal of Labour Law*, 37, n. 3 (2024): 271–294.

<sup>125</sup> [Työturvallisuuslaki, Legge n. 738/2002 del 23 agosto 2002](#) e [Työterveyshuoltolaki, Legge n. 1383/2001 del 21 dicembre 2001](#).

<sup>126</sup> [Legge sulla salute e sicurezza sul lavoro del 2015, Legge Pubblica n. 70 del 4 settembre 2015](#)

<sup>127</sup> Ordinanza ministeriale n. 208, Serie del 2020, [Linee guida per l'attuazione delle politiche e dei programmi sulla salute mentale sul posto di lavoro](#) per il settore privato, 11 febbraio 2020.

<sup>128</sup> [Codice del lavoro, Legge del 15 giugno 2021](#).

<sup>129</sup> [Norma n. 1 - Disposizioni generali e gestione dei rischi occupazionali, 27 agosto 2024](#)

<sup>130</sup> [Legge sulla salute e sicurezza sul lavoro, 16 giugno 1999](#)

<sup>131</sup> [Codice del lavoro](#)

<sup>132</sup> [Legge sulla sicurezza e la salute sul lavoro, 2002 \(e successive modifiche\)](#).

<sup>133</sup> [Legge n. 62 del 17 giugno 2005 relativa all'ambiente di lavoro, all'orario di lavoro e alla tutela dell'occupazione](#) (Legge sull'ambiente di lavoro).

<sup>134</sup> [Raccolta delle leggi svedesi](#); Legge sull'ambiente di lavoro (1977:1160).

# Principali ambiti della normativa nazionale sui rischi psicosociali



## Obbligo generale di tutela della salute fisica e mentale

Dovere di diligenza del datore di lavoro nella tutela della salute fisica e mentale



Argentina, Australia, Finlandia, Nuova Zelanda, Filippine, Togo



## Integrazione dei rischi psicosociali nella prevenzione in materia di salute e sicurezza sul lavoro

Identificazione e valutazione dei pericoli e dei rischi psicosociali, nonché adozione di misure preventive nell'organizzazione e nella gestione del lavoro.



Belgio, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Norvegia, Spagna, Svezia



## Disposizioni specifiche in materia di rischi psicosociali

Previsione di definizioni giuridiche specifiche, strumenti di valutazione e procedure di prevenzione strutturate.



Belgio, Cile, Colombia, Messico



## Violenza e molestie nella normativa sulla salute e sicurezza sul lavoro

Riconoscimento della violenza e delle molestie quali rischi occupazionali, con relativi obblighi di prevenzione e valutazione dei rischi.



Brasile, Canada, Cile, Colombia, Francia, Italia, Lesotho, Spagna



## Digitalizzazione e telelavoro

Regolamentazione dei rischi psicosociali collegati al lavoro a distanza, al sovraccarico digitale, alla gestione algoritmica e al diritto alla disconnessione.



Argentina, Belgio, Cile, Francia, Giappone, Italia, Portogallo, Spagna



## Monitoraggio e sorveglianza sanitaria

Sorveglianza sanitaria e monitoraggio dell'esposizione ai rischi psicosociali, anche mediante visite periodiche.



Belgio, Colombia, Giappone, Italia, Repubblica di Corea



## Meccanismi di reclamo, di applicazione e di controllo

Previsione di procedure di reclamo, disciplina dell'onere della prova, attività ispettiva e meccanismi di applicazione preventiva.



Australia, Belgio, Cile, Colombia, Francia



## Riconoscimento e indennizzo dei disturbi mentali lavoro-correlati

Inclusione del disturbo da stress post-traumatico e di altri disturbi mentali negli elenchi nazionali delle malattie professionali, mediante modelli a elenco, aperti o misti, ivi compreso il riconoscimento caso per caso.



Australia, Canada, Cile, Giappone, Italia, Paesi Bassi, Portogallo, Repubblica di Corea

In Europa, i paesi nordici sono stati tra i primi a integrare la dimensione psicosociale del lavoro nella legislazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro, includendola negli obblighi generali di prevenzione anziché trattarla come un ambito normativo autonomo. La legge svedese sull'ambiente di lavoro (Work Environment Act) del 1977 prevedeva già l'obbligo per i datori di lavoro di organizzare il lavoro in modo da evitare un indebito carico fisico o mentale. Degli atti regolamentari vincolanti che si sono succeduti hanno progressivamente ampliato tali obblighi, con particolare riferimento all'ambiente di lavoro organizzativo e sociale. In Finlandia, tali dimensioni sono state formalmente integrate nella normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro (Occupational Safety and Health Act) del 2002 che ha introdotto requisiti espliciti per la gestione del carico di lavoro mentale e dell'ambiente psicosociale di lavoro quali elementi della prevenzione complessiva dei rischi. In Islanda, gli emendamenti adottati nel 2003 prevedono l'adozione di misure preventive sistematiche e la valutazione degli aspetti psicosociali dell'ambiente di lavoro<sup>135</sup>. La Norvegia ha seguito con una revisione nel 2005 della legge sull'ambiente di lavoro (Working Environment Act), che ha affrontato espressamente la dimensione psicosociale. Una successiva modifica adottata nel 2026 ha ulteriormente precisato i requisiti di prevenzione relativi ai fattori psicosociali, tra cui il carico di lavoro e la pressione temporale, il carico emotivo, la chiarezza dei ruoli e il supporto sul lavoro<sup>136</sup>.

Il Belgio è stato tra i primi paesi al di fuori dei paesi dell'area nordica a dotarsi di un quadro giuridico organico in materia di rischi psicosociali. Sulla base di misure introdotte negli anni Novanta, e successivamente consolidate con la legge del 2014 sul benessere sul lavoro (Law on Well-being at Work), e il relativo decreto reale, la normativa belga ha introdotto una definizione legale di rischi psicosociali e un approccio strutturato alla prevenzione, incentrato su una valutazione sistematica dei rischi secondo procedure definite<sup>137</sup>.

Altri paesi europei hanno progressivamente integrato i rischi psicosociali nei rispettivi quadri normativi in materia di salute e sicurezza sul lavoro, generalmente includendoli negli obblighi generali di valutazione e prevenzione dei rischi<sup>138</sup>. In Estonia, la normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro richiede l'identificazione dei pericoli psicosociali al pari di quelli fisici, nonché la valutazione e la gestione dei rischi connessi, inclusi quelli derivanti dal carico e dal ritmo di lavoro e dalle pratiche organizzative<sup>139</sup>. In Germania, la legislazione sulla salute e sicurezza sul lavoro ricomprende lo stress psicologico tra gli elementi oggetto di valutazione obbligatoria dei rischi<sup>140</sup>, come ulteriormente precisato dalle linee guida nazionali, che prendono in considerazione fattori quali la pressione temporale, il carico emotivo e i conflitti di ruolo<sup>141</sup>. In Francia, le disposizioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro e di diritto del lavoro impongono la valutazione dei rischi derivanti dall'organizzazione del lavoro e dai relativi fattori psicosociali<sup>142</sup>, integrate da un quadro strutturato per la prevenzione delle molestie<sup>143</sup>. Analogamente, in Spagna è prevista la valutazione dei rischi connessi alla monotonia, allo stress mentale e all'organizzazione del lavoro<sup>144</sup>. Approcci analoghi si riscontrano in altri ordinamenti europei, tra cui Italia<sup>145</sup>, Paesi Bassi<sup>146</sup> e Portogallo<sup>147</sup>, nei quali gli aspetti psicosociali sono affrontati attraverso disposizioni relative all'organizzazione del lavoro e ai fattori ad essa correlati.

<sup>135</sup> [Legge sull'ambiente di lavoro, la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro, n. 46/1980, modificata nel 2003](#)

<sup>136</sup> [Sezione 4-3 della Legge sull'ambiente di lavoro \(LAW-2005-06-17-62\), modificata nel 2026](#)

<sup>137</sup> [Legge del 28 febbraio 2014 e legge del 28 marzo 2014 che modificano la legge del 4 agosto 1996 sul benessere sul lavoro, e decreto reale del 10 aprile 2014 sulla prevenzione dei rischi psicosociali sul lavoro](#)

<sup>138</sup> La Commissione europea ha condotto approfondite revisioni approfondite tra pari nel 2019 e nuovamente nel 2024, esaminando il modo in cui gli Stati membri dell'UE affrontano i rischi psicosociali attraverso le loro prassi nazionali, i quadri normativi e i meccanismi di applicazione. Tali revisioni hanno fornito una solida base di dati e sono state intraprese con l'intento di contribuire a definire le future azioni a livello dell'UE, compresa la valutazione di una direttiva specifica sui rischi psicosociali.

<sup>139</sup> [Legge sulla salute e sicurezza sul lavoro, 16 giugno 1999](#)

<sup>140</sup> [Legge sulla salute e sicurezza sul lavoro \(ArbSchG\), Gazzetta ufficiale federale I pag. 1246](#)

<sup>141</sup> [Considerazione dei fattori psicosociali nella valutazione dei rischi: raccomandazioni per l'attuazione nella pratica aziendale](#)

<sup>142</sup> [Code du travail, articolo L4121-3](#)

<sup>143</sup> [Codice del lavoro, Capitolo II: Molestie morali. \(Articoli da L1152-1 a L1152-6\)](#)

<sup>144</sup> [Legge sulla prevenzione dei rischi sul lavoro, BOE-A-1995-24292 Legge 31/1995, dell'8 novembre](#)

<sup>145</sup> [Decreto Legislativo n. 81/2008, 9 aprile 2008](#)

<sup>146</sup> [Legge sulle condizioni di lavoro \(Arbowet\) e Regolamento sulle condizioni di lavoro \(Arbeidsomstandighedenbesluit\)](#)

<sup>147</sup> [Legge n. 102/2009, del 10 settembre. Diário da República, Serie I, n. 176](#)

Al di fuori dell'Europa, diversi paesi delle Americhe hanno adottato regolamentazioni specifiche o disposizioni dettagliate volte ad affrontare i rischi psicosociali nell'ambito della salute e sicurezza sul lavoro e della tutela del lavoro, anche nel quadro degli obblighi generali di prevenzione gravanti sui datori di lavoro. In Colombia, nel 2008 è stata adottata una risoluzione in materia di salute e sicurezza sul lavoro che definisce i rischi psicosociali e stabilisce procedure di valutazione e misure preventive dedicate<sup>148</sup>. Su tale base, la Resolución 2764 ha introdotto una serie di strumenti validati<sup>149</sup> e protocolli tecnici dettagliati inerenti lo svolgimento delle mansioni<sup>150</sup>, mentre la Resolución 5137 de 2024 ha esteso le misure di prevenzione dei rischi psicosociali ai lavoratori dell'economia informale, prevedendo nuovi strumenti e interventi in materia di salute mentale<sup>151</sup>. In Messico è stata adottata una norma vincolante che definisce i rischi psicosociali e disciplina fattori quali il carico e l'orario di lavoro, le pratiche organizzative e la violenza sul luogo di lavoro<sup>152</sup>. In Brasile, la normativa prevede la valutazione dei rischi psicosociali e la verifica dell'efficacia delle misure preventive adottate<sup>153</sup>. In Cile, è prevista la gestione preventiva dei rischi professionali, inclusi i fattori organizzativi<sup>154</sup>, ed è applicato un protocollo obbligatorio in materia di salute e sicurezza sul lavoro per la valutazione dei rischi psicosociali, basato su strumenti standardizzati e piani di azione preventivi<sup>155</sup>. Il Costa Rica integra direttamente i fattori psicosociali nella normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro, collegandoli all'organizzazione sicura del lavoro e alla gestione preventiva dei rischi<sup>156</sup>. L'Ecuador ha recentemente incluso i rischi psicosociali nelle proprie norme tecniche in materia di salute e sicurezza sul lavoro<sup>157</sup>. Altri paesi della regione affrontano i rischi psicosociali e le relative conseguenze nell'ambito di obblighi più ampi previsti dalla normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro o dal diritto del lavoro. Ad esempio, in Argentina è richiesto l'esame dei fattori psicologici che incidono sugli infortuni e sulle malattie professionali<sup>158</sup>, mentre in Uruguay è previsto che la progettazione dei sistemi di lavoro tenga conto del benessere fisiologico, psicologico e sociale dei lavoratori<sup>159</sup>.

Una tendenza analoga si riscontra nella regione Asia-Pacifico, dove diversi paesi hanno progressivamente affrontato i rischi psicosociali nei rispettivi quadri normativi in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Nelle giurisdizioni dell'Australia<sup>160</sup>, tali rischi sono espressamente riconosciuti nella normativa di settore, che include fattori quali elevate richieste lavorative, scarso controllo sul lavoro, conflitto di ruoli, violenza e molestie, cambiamenti organizzativi ed esposizione a eventi traumatici. Nella Repubblica di Corea, le riforme legislative hanno rafforzato gli approcci preventivi con particolare riferimento all'organizzazione del lavoro, agli orari eccessivi e allo stress lavoro correlato<sup>161</sup>. In Giappone, il quadro normativo in materia di salute e sicurezza sul lavoro combina misure preventive relative all'orario e all'organizzazione del lavoro con il monitoraggio obbligatorio dei rischi psicosociali attraverso un sistema annuale di valutazione dello stress sul luogo di lavoro, recentemente esteso anche alle imprese con meno di 50 dipendenti<sup>162</sup>. Anche la Malesia ha modificato la propria normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro al fine di integrare gli aspetti psicologici e organizzativi nei quadri generali di prevenzione dei rischi<sup>163</sup>.

<sup>148</sup> [Risoluzione 2646 del 2 008](#)

<sup>149</sup> [Rischio psicosociale](#)

<sup>150</sup> [Delibera n. 2764 del 2022](#)

<sup>151</sup> [Delibera n. 5137 del 2024](#)

<sup>152</sup> [NOM-035 -STPS-2018, Fattori di rischio psicosociale sul lavoro – Identificazione, analisi e prevenzione](#)

<sup>153</sup> [Portaria n. 1.419, del 27 agosto 2024](#)

<sup>154</sup> [Decreto n. 44 del 2024 che approva il nuovo regolamento sulla gestione preventiva dei rischi professionali per un ambiente di lavoro sicuro e salubre](#)

<sup>155</sup> [Delibera n. 1448, 2022](#)

<sup>156</sup> [Codice del lavoro. Legge n. 2 del 26 agosto 1943, con successive modifiche](#)

<sup>157</sup> [Norma tecnica in materia di sicurezza e igiene del lavoro](#)

<sup>158</sup> [Legge n. 19.587 sull'igiene e la sicurezza sul lavoro \(1972\)](#)

<sup>159</sup> [Decreto 291/007](#)

<sup>160</sup> Gli esempi includono, ma non si limitano a: Victoria, Regolamento sulla salute e sicurezza sul lavoro (salute psicologica) 2025, [Norma statutaria n. 103/2025](#)

<sup>161</sup> [Legge sulla sicurezza e la salute sul lavoro \(come modificata fino alla legge n. 17433 del 9 giugno 2020\)](#)

<sup>162</sup> [Legge sulla promozione delle misure preventive contro il karoshi \(2014\)](#)

<sup>163</sup> [Legge sulla sicurezza e la salute sul lavoro \(emendamento\) del 2022](#)

In Africa e negli Stati arabi, l'integrazione dei rischi psicosociali nella normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro rimane, nel complesso, più limitata. La maggior parte degli ordinamenti si fonda su disposizioni generali relative alla tutela della salute fisica e mentale dei lavoratori, senza prevedere una disciplina dettagliata o specifica dei rischi psicosociali. Tuttavia, alcuni paesi hanno iniziato a introdurre riferimenti più espliciti. In Etiopia, il Proclama sul lavoro include i rischi psicologici tra le categorie di rischi professionali considerate nell'ambito dei sistemi di prevenzione in materia di salute e sicurezza sul lavoro, accanto ai rischi fisici, ergonomici, biologici e chimici<sup>164</sup>. In Giordania, le istruzioni ministeriali adottate nel quadro della normativa sul lavoro e sulla salute e sicurezza sul lavoro individuano i rischi psicosociali quale categoria di rischi professionali da considerare nei processi di valutazione dei rischi<sup>165</sup>.

A livello globale, numerosi paesi hanno affrontato la violenza e le molestie nel mondo del lavoro attraverso il diritto del lavoro, la normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro o strumenti giuridici dedicati. In un numero crescente di ordinamenti, tali fenomeni sono inoltre espressamente riconosciuti nell'ambito dei quadri di prevenzione della salute e sicurezza sul lavoro, in considerazione del loro stretto legame con i rischi psicosociali. Esempi in tal senso si riscontrano in disposizioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro — o ad essa collegate — che disciplinano la violenza e le molestie sul luogo di lavoro in paesi quali Brasile<sup>166</sup>, Canada<sup>167</sup>, Cile<sup>168</sup>, Colombia<sup>169</sup>, Ecuador<sup>170</sup>, Francia<sup>171</sup>, Perù<sup>172</sup>, e Spagna<sup>173</sup>. Sviluppi normativi più recenti hanno ulteriormente consolidato l'integrazione della violenza e delle molestie nella disciplina della salute e sicurezza sul lavoro, come dimostra, ad esempio, l'adozione della legge sulla salute e sicurezza sul lavoro in Lesotho nel 2024<sup>174</sup>. In altri ordinamenti, la prevenzione si fonda su approcci integrati, nei quali le disposizioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro interagiscono con la normativa del lavoro e con quella in materia di parità, al fine di sostenere la valutazione dei rischi e l'adozione di misure preventive<sup>175</sup>.

Mentre gli approcci sopra descritti si basano su normative vincolanti in materia di salute e sicurezza sul lavoro per affrontare i rischi psicosociali, incluso la violenza e le molestie, altri paesi hanno deciso di adottare approcci normativi differenti. In tali casi, le autorità hanno fatto ricorso a strumenti di soft law, standard volontari o altri strumenti giuridicamente non vincolanti, sia come complemento alla normativa cogente sia come principale modalità di intervento. Tali strumenti assumono generalmente la forma di standard di gestione, codici di condotta o linee guida volte a supportare l'applicazione dei principi generali della salute e sicurezza sul lavoro ai rischi psicosociali (ILO 2022a). Misure di questo tipo sono state adottate, ad esempio, in Austria<sup>176</sup>, Canada<sup>177</sup>, Australia (Queensland)<sup>178</sup> e nel Regno Unito<sup>179</sup>.

<sup>164</sup> [Decreto n. 1156/2019 in materia di lavoro](#)

<sup>165</sup> [Istruzioni per l'identificazione delle tipologie di fonti di rischio professionale nell'ambiente di lavoro e delle precauzioni e misure preventive necessarie \(2023\)](#)

<sup>166</sup> [Legge n. 14.457/2022](#)

<sup>167</sup> [Regolamento sulla prevenzione delle molestie e della violenza sul posto di lavoro \(SOR/2020-130\)](#)

<sup>168</sup> [Legge 21.643](#)

<sup>169</sup> [Legge 1010 del 2006](#) e [Legge 2365 del 2024](#)

<sup>170</sup> [Norma tecnica di sicurezza e igiene del lavoro](#)

<sup>171</sup> [Codice del lavoro, Titolo V – Molestie, Sezione: Molestie morali e sessuali](#)

<sup>172</sup> [Legge n. 27942](#)

<sup>173</sup> [Legge organica 10/2022](#)

<sup>174</sup> [Legge sulla sicurezza e la salute sul lavoro, 2024. Legge n. 4 del 2024](#)

<sup>175</sup> Per un'analisi approfondita degli strumenti che affrontano la violenza e le molestie, si prega di fare riferimento alle pubblicazioni esistenti dell'OIL [Ambienti di lavoro sicuri e sani, privi di violenza e molestie](#), 2020

<sup>176</sup> [Valutazione degli stress psicologici sul posto di lavoro](#)

<sup>177</sup> [Standard nazionale canadese sulla salute e la sicurezza psicologica sul posto di lavoro: prevenzione, promozione e orientamento per l'attuazione graduale](#) (2013).

<sup>178</sup> [Gestione del rischio di pericoli psicosociali sul lavoro: Codice di condotta 2022 \(WorkSafe Queensland\)](#)

<sup>179</sup> Health and Safety Executive (HSE), [Standard di gestione dello stress legato al lavoro](#)

### Telelavoro e digitalizzazione: rischi psicosociali e approcci normativi

La trasformazione digitale e la diffusione del telelavoro hanno indotto numerosi paesi a introdurre disposizioni normative volte ad affrontare i rischi psicosociali associati alle nuove modalità di organizzazione del lavoro. In alcune giurisdizioni, tali profili sono integrati nella disciplina sul telelavoro, includendo misure relative ai limiti dell'orario lavorativo, alla reperibilità e all'organizzazione del lavoro. Ne sono esempio le normative sul telelavoro adottate in Argentina<sup>180</sup>, che disciplinano il diritto alla disconnessione e la prevenzione dei rischi psicosociali. In Cile<sup>181</sup> sono previste delle valutazioni dei rischi specificamente adattate al lavoro a distanza. In Portogallo<sup>182</sup> il quadro normativo contempla misure volte a prevenire l'intensificazione del lavoro, l'isolamento e l'eccessiva comunicazione fuori dell'orario lavorativo.

Nel riconoscimento dei rischi connessi al sovraccarico digitale, diversi ordinamenti hanno introdotto approcci normativi o regolamentari comunemente qualificati come "diritto alla disconnessione". In Australia, ad esempio, i lavoratori hanno il diritto di rifiutare contatti irragionevoli al di fuori dell'orario lavorativo<sup>183</sup>. In Belgio, recenti riforme impongono alle imprese di definire politiche di disconnessione digitale<sup>184</sup>, mentre in Francia le aziende sono tenute a negoziare meccanismi di disconnessione specifici<sup>185</sup>. In Spagna, la legislazione riconosce un diritto generale alla disconnessione e richiede l'adozione di politiche interne volte a prevenire l'affaticamento e la progressiva erosione dei confini tra vita lavorativa e vita privata<sup>186</sup>.

La disciplina in materia di telelavoro si sta progressivamente intrecciando con le tematiche della violenza e delle molestie, inclusa la violenza domestica, in quanto le modalità di lavoro a distanza possono incidere sia sull'esposizione ai rischi sia sull'accesso ai meccanismi di tutela, con rilevanti implicazioni per la sicurezza e la salute dei lavoratori. In Messico, ad esempio, la normativa sul telelavoro (NOM-037) prevede espressamente specifiche misure di protezione in relazione alla violenza domestica<sup>187</sup>.

Alcuni quadri normativi sulla salute e sicurezza sul lavoro affrontano inoltre in modo più ampio gli effetti psicosociali connessi all'uso di strumenti digitali e alla gestione algoritmica. In Finlandia<sup>188</sup>, la checklist di ergonomia cognitiva consente di valutare il carico cognitivo associato all'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, mentre in Giappone il sistema di monitoraggio dello stress include indicatori relativi al carico di lavoro mentale e al ritmo di lavoro<sup>189</sup>. Nel contesto del lavoro tramite piattaforme digitali, l'Italia richiede l'obbligo di trasparenza in relazione ai sistemi decisionali automatizzati e impone che la valutazione dei rischi tenga conto del controllo algoritmico e dell'intensificazione del lavoro, mentre la Spagna prevede obblighi di informazione sugli algoritmi che incidono sulle condizioni di lavoro e rafforzano le responsabilità in materia di salute e sicurezza sul lavoro con riferimento ai rischi organizzativi e psicosociali<sup>190</sup>.

Nel complesso, tali sviluppi riflettono il riconoscimento crescente che la digitalizzazione e le nuove forme di organizzazione del lavoro incidono profondamente sull'ambiente di lavoro psicosociale e richiedono approcci preventivi adeguati e orientati ai processi. Le risposte normative presentano tuttavia variazioni significative tra gli ordinamenti, evidenziando la necessità di soluzioni calibrate sul contesto e di un aggiornamento periodico delle misure, in linea con l'evoluzione dell'organizzazione del lavoro, delle tecnologie e dei rischi emergenti.

<sup>180</sup> [Legge 27.555](#)

<sup>181</sup> [Legge n. 21.220](#)

<sup>182</sup> [Legge n. 83/2021](#)

<sup>183</sup> [Legge di modifica della legislazione sul lavoro equo 2024](#)

<sup>184</sup> [Legge sulle disposizioni varie relative al lavoro](#)

<sup>185</sup> [Legge n. 2016-1088](#)

<sup>186</sup> [Legge organica 3/2018](#) e [Legge 10/2021](#)

<sup>187</sup> [Codice 5691672](#)

<sup>188</sup> [Lista di controllo sull'ergonomia cognitiva](#)

<sup>189</sup> [Misure per la salute mentale sul posto di lavoro, come il controllo dello stress, e misure contro il sovraccarico di lavoro](#)

<sup>190</sup> [Legge 39/2015](#)

Anche altri ambiti della normativa in materia di lavoro e occupazione risultano rilevanti ai fini dell'ambiente di lavoro psicosociale. Tra questi rientrano, in particolare, la disciplina dell'orario lavorativo, dei periodi di riposo e del lavoro con turnazione, la tutela dell'occupazione, nonché le disposizioni in materia di non discriminazione e di parità di opportunità e di trattamento. Tali ambiti non sono tuttavia oggetto di analisi specifica nel presente capitolo, in quanto esulano dal suo perimetro che è limitato alla normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

I meccanismi di sorveglianza e monitoraggio costituiscono un complemento essenziale agli obblighi di prevenzione in materia di salute e sicurezza sul lavoro, in quanto assicurano che i rischi psicosociali siano valutati e controllati nel tempo. I requisiti di monitoraggio favoriscono l'integrazione della valutazione continua nei sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro, rafforzando l'attuazione concreta degli obblighi normativi. I meccanismi di monitoraggio dei pericoli e dei rischi psicosociali possono essere integrati nei quadri generali di valutazione dei rischi per la salute e sicurezza sul lavoro — come avviene, ad esempio, in Spagna<sup>191</sup>, Germania<sup>192</sup> e Estonia<sup>193</sup> — oppure previsti da discipline specifiche in materia di rischi psicosociali, come in Belgio<sup>194</sup> e Colombia<sup>195</sup>. Inoltre, diversi sistemi di salute e sicurezza sul lavoro includono meccanismi di sorveglianza sanitaria che tengono conto degli esiti derivanti dall'esposizione ai rischi psicosociali. In alcuni ordinamenti, i fattori psicosociali sono inseriti in quadri più ampi di sorveglianza della salute sul lavoro, prevedendo forme di monitoraggio o uno screening sanitario periodico in presenza di fattori di stress lavoro-correlato. In Giappone, ad esempio, la normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro<sup>196</sup> impone controlli annuali dello stress lavoro-correlato nelle aziende con più di 50 dipendenti, collegando i risultati degli screening individuali all'adozione di misure di riduzione dei rischi a livello organizzativo. La Repubblica di Corea<sup>197</sup> adotta un approccio analogo, integrando indicatori di stress lavoro-correlato nelle visite mediche periodiche e nelle procedure di follow-up previste dalla normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro. In Italia, la disciplina della salute e sicurezza sul lavoro prevede la sorveglianza sanitaria nei casi in cui i pericoli connessi all'attività lavorativa possano incidere sulla salute dei lavoratori, consentendo ai medici del lavoro di monitorare, ove clinicamente rilevante, gli effetti dello stress lavoro-correlato e del carico di lavoro mentale<sup>198</sup>. Nel complesso, tali meccanismi di sorveglianza contribuiscono a individuare precocemente i segnali di danno, orientano l'adozione di misure preventive mirate e integrano gli obblighi di valutazione dei rischi a livello organizzativo.

È pertanto essenziale dotarsi di meccanismi per la gestione dei reclami e delle segnalazioni efficaci, che consentano ai lavoratori di segnalare eventuali rischi psicosociali e, ove necessario, di attivare procedure formali finalizzate ad ottenere adeguate misure di sostegno e interventi correttivi. Nella maggior parte dei paesi si ricorre a procedure generali di reclamo in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Essendo stati concepiti prevalentemente con riferimento ai pericoli fisici, tali sistemi possono tuttavia risultare di difficile applicazione ai rischi psicosociali, dato che questi tendono a svilupparsi in modo cumulativo e senza manifestazioni evidenti (Chirico et al., 2019).

L'onere della prova può rappresentare una criticità specifica. Analisi giuridiche comparative evidenziano che, negli ordinamenti in cui ai lavoratori e alle lavoratrici è richiesto di dimostrare sia il danno subito sia la sussistenza di un nesso causale diretto con le condizioni organizzative, i rischi psicosociali sfociano difficilmente in reclami formali, anche in presenza di un'esposizione diffusa (Leka, Jain e Lerouge, 2017).

Alla luce di tali complessità, gli approcci ai requisiti probatori nelle denunce relative ai rischi psicosociali possono variare da una giurisdizione all'altra. In Francia, la giurisprudenza in materia di molestie sul lavoro ha introdotto una ripartizione attenuata dell'onere della prova. Una volta che il lavoratore o la lavoratrice fornisce elementi di fatto idonei a far presumere l'esistenza di molestie o di un pregiudizio

<sup>191</sup> [Legge 31/1995 \(1995 \(Legge sulla prevenzione dei rischi sul lavoro\)\)](#)

<sup>192</sup> [Legge sulla sicurezza sul lavoro \(1996, §5-6\)](#)

<sup>193</sup> [Legge sulla salute e sicurezza sul lavoro \(RT I, 1999, 60, 616\)](#)

<sup>194</sup> [Legge del 4 agosto 1996 sul benessere dei lavoratori nell'esercizio delle loro mansioni e Decreto Reale del 10 aprile 2014 sulla prevenzione dei rischi psicosociali sul lavoro](#)

<sup>195</sup> [Risoluzione n. 2646 del 2008](#)

<sup>196</sup> [Legge sulla sicurezza e la salute sul lavoro \(ISHA\), Legge n. 57 del 1972 \(modifica del 2015\)](#)

<sup>197</sup> [Legge sulla sicurezza e la salute sul lavoro \(OSHA\), modificata nel 2020](#)

<sup>198</sup> [Decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124](#): Testo Unico per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, inclusa le Tabelle delle malattie professionali (periodicamente aggiornate dall'INAIL).

psicosociale, spetta al datore di lavoro dimostrare che la condotta contestata non era lesiva oppure che sono state adottate misure preventive adeguate, in conformità all'obbligo generale di tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori<sup>199</sup>. In alcune giurisdizioni dell'Australia, l'applicazione in chiave preventiva della normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro consente agli ispettori del lavoro di intervenire sulla base di un ragionevole sospetto circa l'esistenza di un rischio per la salute e la sicurezza — inclusi i rischi psicosociali — senza che sia necessario accertare il verificarsi di un danno. Tale impostazione trova applicazione, in particolare, nelle diffide a adempiere e in altri strumenti normativi basati sul rischio, piuttosto che nell'azione penale<sup>200</sup>. In altri ordinamenti, l'esame dei reclami relativi ai rischi psicosociali è strettamente connesso alla verifica del rispetto, da parte del datore di lavoro, degli obblighi di prevenzione adeguatamente documentati, senza prevedere un'inversione formale dell'onere della prova. In Belgio, ad esempio, la disciplina sui rischi psicosociali contempla procedure interne ed esterne specifiche, nell'ambito delle quali i reclami sono valutati alla luce dei risultati della valutazione dei rischi psicosociali e delle misure preventive o correttive adottate<sup>201</sup>. Analogamente, in Colombia<sup>202</sup> e in Chile<sup>203</sup> i reclami vengono esaminati sulla base delle valutazioni obbligatorie dei rischi psicosociali, degli strumenti standardizzati di misurazione e dei piani d'azione previsti da normative vincolanti, attribuendo così un ruolo centrale alla documentazione dei processi preventivi nella gestione dei reclami.

Un ulteriore profilo rilevante dei quadri normativi in materia di salute e sicurezza sul lavoro concerne il riconoscimento e l'indennizzo delle patologie lavoro-correlate riconducibili ai rischi psicosociali. I diversi ordinamenti presentano notevoli differenze nella definizione e classificazione delle malattie professionali. Tuttavia, un numero crescente di Paesi ha iniziato a includere i disturbi di natura mentale e lo stress lavoro-correlato, sia mediante l'inserimento espresso negli elenchi delle malattie professionali, sia attraverso meccanismi che ne consentono il riconoscimento caso per caso (ILO, 2016b; Leka, Jain e Lerouge, 2017).

Nelle diverse regioni, i disturbi derivanti da eventi traumatici — in particolare il disturbo da stress post-traumatico — figurano tra quelli più rapidamente e diffusamente riconosciuti. Ciò è dovuto al fatto che tale patologia è generalmente associata a eventi chiaramente identificabili, quali atti di violenza, incidenti gravi o altri episodi traumatici verificatisi sul lavoro, che soddisfano più agevolmente i requisiti probatori rispetto alle condizioni derivanti da un'esposizione prolungata a fattori di stress organizzativo (ILO, 2016b).

Oltre al disturbo da stress post-traumatico, alcune giurisdizioni prevedono espressamente il riconoscimento di ulteriori disturbi di natura psichica nell'ambito dei regimi delle malattie professionali. In Italia<sup>204</sup>, ad esempio, sono riconosciuti i disturbi cronici dell'adattamento, quali ansia e depressione, in aggiunta al disturbo da stress post-traumatico. La Lituania<sup>205</sup> include tra le malattie professionali quelle derivanti da stress. I Paesi Bassi<sup>206</sup> riconoscono i disturbi stress-correlati, quali burnout e depressione lavoro-correlata. Il Cile<sup>207</sup> contempla, tra le patologie indennizzabili, le nevrosi invalidanti e altri disturbi mentali stress-correlati. Alcuni ordinamenti riconoscono inoltre espressamente i disturbi mentali derivanti da violenza e molestie sul lavoro. In Portogallo<sup>208</sup>, ad esempio, sono risarcibili i danni derivanti da malattie professionali causate da molestie, mentre nella Repubblica di Corea del Sud<sup>209</sup> le patologie connesse allo stress lavoro-correlato derivante da molestie sul lavoro rientrano nella defini-

<sup>199</sup> Per la Francia vedi il *Codice del lavoro*, (articolo Art. L1154-1). In aggiunta, la Corte di Cassazione ha prodotto una giurisprudenza consolidata sulle molestie morali e il dovere di sicurezza in capo al datore di lavoro.

<sup>200</sup> [Model Work Health and Safety Act 2011, ss. 90–99 \(Provisional improvement notices\)](#)

<sup>201</sup> [Loi relative au bien-être des travailleurs](#) (4 August 1996, rivista, as amended) eand [Arrêté royal relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail](#) (10 aprile 2014).

<sup>202</sup> [Resolución 2646 de 2008 Ministerio de la Protección Social](#)

<sup>203</sup> [Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo \(MINSAL, 2013\)](#)

<sup>204</sup> [Decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124](#): Testo Unico per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, inclusa le Tabelle delle malattie professionali (periodicamente aggiornate dall'INAIL).

<sup>205</sup> [Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 2012-09-12 – Dėl Profesinių ligų sąrašo patvirtinimo.](#)

<sup>206</sup> [Nederlands Centrum voor Beroepsziekten \(NCvB\), Registratierichtlijnen voor beroepsziekten](#)

<sup>207</sup> [Decreto Supremo N° 109, de 1996, del Ministerio de Salud – Reglamento sobre Enfermedades Profesionales](#)

<sup>208</sup> *Codice del lavoro* Labour Code (Código do Trabalho, as amended in 2017), Art. 283(8-9).

<sup>209</sup> *Industrial Accident Compensation Insurance Act* (as amended rivista nel 2018), articolo Article 5 e Decreto di attuazione e criteri ufficiali di riconoscimento delle malattie professionali

zione di malattia professionale. In un numero limitato di ordinamenti, il riconoscimento giuridico va oltre i disturbi psichici per estendersi alle conseguenze di natura fisica particolarmente gravi che sono riconducibili a un'esposizione prolungata a rischi psicosociali. In Giappone<sup>210</sup>, ad esempio, il quadro normativo in materia di malattie professionali e di indennizzo, includendo le patologie cardiovascolari connesse al superlavoro, come ictus e infarti correlati a orari di lavoro eccessivi.

Al di là dei casi di riconoscimento espresso, in molte giurisdizioni le conseguenze sulla salute derivanti dall'esposizione a rischi psicosociali sul lavoro sono valutate caso per caso. In tali sistemi, l'indennizzo può essere riconosciuto qualora le evidenze mediche e professionali dimostrino che il disturbo è prevalentemente o esclusivamente riconducibile all'attività lavorativa. In Australia<sup>211</sup>, ad esempio — pur con differenze tra le diverse giurisdizioni — le domande di risarcimento per danni psicologici diagnosticati sono generalmente accolte qualora il lavoro costituisca il fattore causale principale e il danno non sia conseguenza di un'azione ragionevole del datore di lavoro. Analogamente, in numerose province del Canada<sup>212</sup> i disturbi mentali lavoro-correlati sono riconosciuti quando il lavoro ne rappresenta la causa principale, mentre in Brasile<sup>213</sup> e in Argentina<sup>214</sup> è possibile ottenere il riconoscimento, su base individuale, di disturbi legati allo stress — quali burnout o depressione reattiva — ove ne sia dimostrata l'origine professionale.

Infine, molti ordinamenti adottano sistemi aperti o misti, che integrano il riconoscimento esplicito di determinate patologie con clausole generali idonee, in linea di principio, a ricomprendere anche disturbi non espressamente elencati, a condizione che il lavoratore o la lavoratrice sia in grado di dimostrare un nesso causale diretto ed essenziale con l'attività lavorativa. Sebbene tali sistemi offrano una copertura teoricamente ampia, le analisi comparative evidenziano come le soglie probatorie richieste risultino spesso difficili da soddisfare per i disturbi mentali- e stress-correlati di natura multifattoriale, poiché il riconoscimento presuppone, di regola, la prova non solo della diagnosi medica, ma anche della sua origine professionale (Lerouge, 2025).

Per attenuare tali criticità, alcuni paesi affiancano ai sistemi aperti o basati sulla valutazione ad hoc dei criteri amministrativi o normativi dettagliati. In Francia<sup>215</sup>, ad esempio, è possibile riconoscere disturbi non inclusi negli elenchi — quali depressione o ansia — qualora appositi comitati specializzati accertino che il lavoro ne costituisce la causa "diretta ed essenziale". In Giappone, invece, trovano applicazione criteri ministeriali che stabiliscono correlazioni tra prolungati orari di lavoro, carichi eccessivi o eventi potenzialmente traumatici e l'insorgenza di disturbi mentali<sup>216</sup>, nonché linee guida amministrative per il riconoscimento dei disturbi da esaurimento o stress<sup>217</sup>. Tali strumenti contribuiscono a delineare percorsi più chiari per il riconoscimento dei disturbi derivanti da esposizioni prolungate a rischi psicosociali, riducendo l'incertezza connessa al regime probatorio.

<sup>210</sup> [Industrial Accident Compensation Insurance Act \(IACIA\)](#), the [Recognition Criteria for Mental Disorders \(MHLW, 2011\)](#)

<sup>211</sup> [Safety, Rehabilitation and Compensation Act 1988](#) (Commonwealth) e, as well as State/Territory workers' compensation acts, per esempio il [Workers Compensation Act 1987](#) (Nuovo Galles del Sudew South Wales), e il [Work Health and Safety Act 2011](#).

<sup>212</sup> [Workplace Safety and Insurance Act, 1997](#) (Ontario)

<sup>213</sup> [Decreto n° 3.048, de 06 de maio de 1999 - Regulamento da Previdência Social](#)

<sup>214</sup> [Ley 24.557 sobre Riesgos del Trabajo \(1995\)](#) e [Decreto 658/1996 - Listado de Enfermedades Profesionales](#)

<sup>215</sup> [Code de la Sécurité Sociale - Tables des Maladies Professionnelles \(Livre IV\) \(listing PTSD\)](#) e [CRRMP \(Comité Régional de Reconnaissance des Maladies Professionnelles\)](#) procedure (ai fini del riconoscimento complementare).

<sup>216</sup> [Industrial Accident Compensation Insurance Act \(IACIA\)](#)

<sup>217</sup> [Bekendtgørelse om fortegnelse over erhvervsygdomme \(Executive Order on the List of Occupational Diseases\)](#), e [Administrative rules of Arbejdsmarkedets Erhvervsikring \(AES\)](#) ai fini del riconoscimento dei disturbi da esaurimento e da stress.

### Alcuni esempi di riconoscimento del suicidio lavoro-correlato nei quadri normativi e indennitari

In alcuni ordinamenti, i sistemi normativi e di indennizzo iniziano a riconoscere il suicidio e il tentato suicidio come eventi correlati al lavoro in specifiche condizioni, generalmente laddove sia accertato un nesso causale con situazioni di disagio psichico di origine lavorativa, con il superlavoro o con l'esposizione a gravi rischi psicosociali.

In Giappone, il suicidio può essere riconosciuto nell'ambito del sistema di indennizzo qualora venga accertato un collegamento causale con disturbi mentali lavoro-correlati o con orari di lavoro eccessivi, sulla base di criteri amministrativi dettagliati applicati caso per caso<sup>218</sup>. In Francia, la giurisprudenza ha in più occasioni affermato la responsabilità del datore di lavoro nei casi in cui il suicidio o il tentato suicidio risultino connessi a rischi psicosociali gravi, prevedibili e non adeguatamente prevenuti, anche alla luce del concetto di colpa grave<sup>219</sup>. In Australia, recenti riforme dei sistemi di notifica in materia di salute e sicurezza sul lavoro hanno introdotto obblighi di segnalazione relativi ai casi di suicidio, tentato suicidio e ad altri gravi eventi di natura psicologica, rafforzando così gli strumenti di vigilanza preventiva e la risposta normativa<sup>220</sup>.

## Dialogo sociale e contrattazione collettiva

Il dialogo sociale riveste un ruolo centrale nella definizione degli approcci nazionali in materia di ambiente di lavoro psicosociale<sup>221</sup>. Le evidenze disponibili mostrano che le politiche e la normativa sulla salute e sicurezza sul lavoro tendono a risultare più efficaci quando le organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori sono coinvolte nei processi di elaborazione, monitoraggio e attuazione, in quanto la partecipazione rafforza la legittimazione degli interventi, favorisce il rispetto delle disposizioni e ne facilita l'adattamento alle specificità settoriali e organizzative (EU-OSHA 2021). Con particolare riferimento ai rischi psicosociali, il contributo attraverso la conoscenza e l'esperienza di lavoratori, lavoratrici e datori di lavoro è determinante per individuare le caratteristiche organizzative, comprendere i modelli di rischio propri dei diversi settori e definire misure coerenti con i processi lavorativi. In tale prospettiva, i meccanismi di dialogo sociale — a livello nazionale, settoriale e aziendale, sia in forma tripartita che bipartita — costituiscono un presupposto essenziale per l'integrazione della prevenzione dei rischi psicosociali nei sistemi di salute e sicurezza sul lavoro (Vesper et al. 2025).

Gli approcci variano a seconda degli ordinamenti, in particolare con riguardo al ruolo attribuito alla legislazione e alla contrattazione collettiva. In alcuni contesti, le organizzazioni sindacali hanno privilegiato il mantenimento della prevenzione dei rischi psicosociali nell'alveo della normativa vincolante in materia di salute e sicurezza sul lavoro, al fine di garantire una tutela uniforme e di evitare che diritti fondamentali siano rimessi alla negoziazione. In tali sistemi, la contrattazione collettiva svolge una funzione integrativa, volta a declinare a livello settoriale o aziendale i requisiti previsti dalla legge, senza sostituirli. Tale ripartizione dei ruoli consente, da un lato, di preservare degli standard minimi inderogabili e, dall'altro, di adattare le misure alle specificità dei contesti produttivi, professionali e organizzativi del lavoro.

<sup>218</sup> Industrial Accident Compensation Insurance Act e i relativi criteri amministrativi sui disturbi mentali e alle conseguenze legate al superlavoro (karōjisatsu).

<sup>219</sup> Si veda la giurisprudenza relativa alla responsabilità del datore di lavoro e alla colpa grave in caso di suicidio legato al lavoro (ad esempio il caso France Télécom e quelli successivi).

<sup>220</sup> [Safe Work Australia, Notifiable incidents, extended absences and suicides handbook](#)

<sup>221</sup> Il dialogo sociale comprende tutti i tipi di negoziazione, consultazione e scambio di informazioni tra rappresentanti dei governi, dei datori di lavoro e dei lavoratori su questioni di interesse comune relative alle politiche economiche e sociali. Maggiori informazioni sul dialogo sociale sono [disponibili nel sito web](#).

La contrattazione collettiva e gli accordi settoriali assumono un ruolo significativo nella traduzione delle priorità condivise in misure operative. Gli accordi di settore risultano particolarmente rilevanti, in quanto i rischi psicosociali sono frequentemente connessi a modelli organizzativi specifici, legati, ad esempio, alla struttura del lavoro, all'esposizione a richieste emotive o alle modalità di organizzazione dell'orario di lavoro. In molti ordinamenti, i contratti collettivi integrano la disciplina legislativa attraverso la definizione di procedure per l'individuazione dei rischi psicosociali, l'indicazione di parametri per la rilevazione dello stress o degli squilibri nel carico di lavoro, l'istituzione di meccanismi di consultazione e la previsione di misure di prevenzione calibrate ai diversi contesti settoriali. A livello aziendale, gli accordi collettivi e i meccanismi di cooperazione consentono un elevato grado di flessibilità e adattamento alle condizioni organizzative specifiche. La loro efficacia risulta, tuttavia, strettamente dipendente dalla presenza di una rappresentanza dei lavoratori, dal grado di capacità organizzativa e dall'effettività dei meccanismi di attuazione. Nel complesso, gli approcci negoziati ai diversi livelli presentano vantaggi significativi — quali la pertinenza rispetto al contesto e il coinvolgimento degli attori interessati — ma anche limiti, tra cui una copertura non uniforme e una variabilità nell'applicazione.

### Contrattazione collettiva sui rischi psicosociali e profili collegati

L'analisi della banca dati del Dialogo sociale transfrontaliero dell'OIL<sup>222</sup> evidenzia che solo il 18 per cento delle 338 iniziative transnazionali — registrate tra il 2000 e il 2025 — integra espressamente profili relativi alla salute mentale o a fattori psicosociali nell'ambito delle disposizioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro (per un totale di 61 accordi). Tale percentuale limitata segnala come, nonostante la crescente attenzione a livello politico e istituzionale, l'inclusione dei rischi psicosociali nei quadri di salute e sicurezza sul lavoro negoziati a livello transnazionale rimanga ancora parziale e disomogenea.

La maggior parte di queste iniziative si configura come accordi collettivi, pur affiancati da strumenti non di natura non vincolante — quali dichiarazioni congiunte, statuti e protocolli memorandum d'intesa — (ILO, 2025a). La prevalenza degli strumenti è stata adottata nel periodo successivo al 2010, con un incremento particolarmente significativo a partire dalla metà della prima decade del duemila. I documenti più recenti mostrano una crescente attenzione a tematiche quali lo stress lavoro-correlato, la salute mentale e il benessere, le molestie, l'equilibrio vita-lavoro, nonché la digitalizzazione e il telelavoro, riflettendo l'evoluzione del dibattito internazionale e regionale in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

Gli accordi presentano, inoltre, una notevole variabilità sia sotto il profilo della durata che dell'impostazione normativa, spaziando da strumenti a termine, generalmente allineati ai cicli di contrattazione, a quadri più flessibili, corredati da meccanismi di revisione predefiniti. Tale eterogeneità riflette strategie istituzionali che differiscono nell'approccio alla gestione dei rischi psicosociali.

Al di là della contrattazione collettiva, altre forme di dialogo sociale hanno contribuito in maniera significativa alla prevenzione dei rischi psicosociali. In particolare, si annoverano i pareri consultivi e le raccomandazioni dei consigli economici e sociali nazionali, i quadri congiunti elaborati dalle parti sociali, nonché altre iniziative collaborative — quali indagini congiunte, progetti pilota, strumenti di orientamento e campagne di sensibilizzazione. Queste forme di dialogo sociale hanno svolto un ruolo rilevante nell'orientare il dibattito sulle politiche e nel sostenere l'attuazione delle misure. Pur in assenza di efficacia giuridicamente vincolante, questi strumenti possono incidere sui processi legislativi, orientare le prassi applicative e promuovere una comprensione condivisa tra gli attori coinvolti.

Nel contesto europeo, le parti sociali hanno assunto un ruolo particolarmente attivo nella definizione delle risposte ai rischi psicosociali attraverso molteplici strumenti. L'accordo quadro europeo del 2004 sullo stress lavoro-correlato ha rappresentato un impulso determinante per l'azione a livello nazionale e settoriale, non soltanto mediante la contrattazione collettiva, ma anche attraverso l'adozione

<sup>222</sup> L'intera banca dati e i collegamenti ai testi sono disponibili al seguente indirizzo [Transnational Company Agreements — CBSO](#).

di linee guida congiunte, raccomandazioni, iniziative di sensibilizzazione e interventi sulle politiche, influenzando l'evoluzione della normativa di diversi paesi, tra cui Belgio<sup>223</sup>, Italia<sup>224</sup>, Lettonia<sup>225</sup>, Lituania<sup>226</sup>, Portogallo<sup>227</sup>, Repubblica Ceca<sup>228</sup>, Slovacchia<sup>229</sup> e Ungheria<sup>230</sup> (European Social Partners 2008). In Belgio, il dialogo sociale bipartito nazionale ha affiancato agli accordi interprofessionali delle raccomandazioni non vincolanti e iniziative pilota sui rischi psicosociali e sul burnout, incidendo sulle procedure aziendali e contribuendo ai successivi sviluppi della normativa e delle politiche (Conseil national du travail, 2023). In Francia, l'accordo intersettoriale sullo stress lavoro-correlato individua obiettivi condivisi in materia di sensibilizzazione, identificazione dei fattori di rischio e promozione di misure volte alla prevenzione, riduzione e gestione dello stress lavoro-correlato<sup>231</sup>. La Danimarca presenta una consolidata tradizione di iniziative congiunte, tra cui accordi nel settore pubblico, linee guida settoriali e strumenti tripartiti che prevedono, nell'ambito degli organismi di cooperazione aziendale, lo sviluppo di misure di prevenzione dello stress a integrazione della normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro (EU-OSHA 2025b). In Romania, l'accordo europeo è stato recepito direttamente attraverso la contrattazione collettiva nazionale, mentre in paesi quali i Paesi Bassi, la Spagna e l'Ungheria la prevenzione dei rischi psicosociali è stata integrata in quadri intersettoriali o settoriali più ampi, che si aggiungono a accordi, orientamenti congiunti e strumenti specifici per i comparti quali agricoltura, call centre, servizi sociali, settore alberghiero e amministrazione pubblica (Commissione europea, 2011).

Al di fuori del contesto europeo, il dialogo sociale in materia di rischi psicosociali si è sviluppato in modo più disomogeneo. Tuttavia, diversi esempi dimostrano come la contrattazione collettiva, la cooperazione tripartita e le iniziative congiunte possano efficacemente integrare la legislazione e le politiche pubbliche. In Australia, le organizzazioni sindacali e datoriali hanno collaborato, nell'ambito di strutture tripartite operanti a livello nazionale e statale (tra cui Safe Work Australia), alla predisposizione di codici di condotta modello per la gestione dei pericoli psicosociali<sup>232</sup>, frequentemente richiamati negli accordi settoriali e aziendali che riferiscono a profili quali carico di lavoro, turni lavorativi, fenomeni di bullismo, cambiamenti organizzativi, consultazione e risoluzione delle controversie<sup>233</sup>. In Canada, in particolare nel settore della funzione pubblica federale, il dialogo sociale integra la contrattazione collettiva con iniziative congiunte finalizzate all'attuazione dello Standard nazionale per la salute e la sicurezza psicologica sul lavoro (2013), dando luogo all'istituzione di comitati congiunti per la salute mentale, a sistemi di monitoraggio condiviso e a strumenti collaborativi per la gestione dei cambiamenti organizzativi e dei carichi di lavoro<sup>234</sup>. In Cile, recenti accordi quadro nell'amministrazione pubblica centrale prevedono percorsi dedicati alla salute mentale e al benessere psicosociale, con impegni congiunti volti a rafforzare le misure di prevenzione e a migliorare le condizioni di lavoro dei dipendenti pubblici<sup>235</sup>. In Sudafrica, infine, i consigli di contrattazione nel settore sanitario hanno negoziato misure volte a garantire l'accesso a servizi di consulenza, attività di debriefing e supporto psicosociale per i lavoratori esposti a eventi traumatici.<sup>236</sup>

<sup>223</sup> [Arrêté royal sur la prévention de la charge psychosociale au travail](#)

<sup>224</sup> [Zákon č. 262/2006](#)

<sup>225</sup> [évi CLXI. törvény a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény módosításáról](#)

<sup>226</sup> [Decreto Legislativo 9 aprile 2008](#)

<sup>227</sup> [Ministru kabineta noteikumi Nr. 660](#)

<sup>228</sup> [Įsakymas dėl psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimo metodinių nurodymų patvirtinimo](#)

<sup>229</sup> [Lei 102/2009](#)

<sup>230</sup> [Zákon č. 124/2006; Zákon č. 355/2007; e Zákon č. 542/2007.](#)

<sup>231</sup> [Accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 relatif au stress au travail](#)

<sup>232</sup> [Safe Work Australia, Model Code of Practice: Managing Psychosocial Hazards at Work \(2022\).](#)

<sup>233</sup> [Australian Public Service Enterprise Agreement](#)

<sup>234</sup> [Memorandum of Understanding on Mental Health in the Workplace between the Treasury Board of Canada Secretariat \(TBS\) & Public Service Alliance of Canada \(PSAC\)](#), inserito come allegato in vari contratti collettivi del pubblico impiego federale (inizialmente sottoscritti nel 2015 e rinnovati nelle successive tornate negoziali).

<sup>235</sup> [Central Unitaria de Trabajadores \(CUT\). 2024. Protocolo de Acuerdo Gobierno - Mesa del Sector Público 2024-2025: Agenda de Trabajo 2025.](#)

<sup>236</sup> [Resolution 4 of 2017: Agreement on the Payment of Special Allowance and Danger Allowance](#)

## Promozione della conformità e sensibilizzazione

La promozione della conformità — anche attraverso misure di sostegno mirato e iniziative di sensibilizzazione — unitamente all'efficacia dell'applicazione da parte delle autorità competenti, costituisce un elemento essenziale affinché le disposizioni normative in materia di rischi psicosociali si traducano in ambienti di lavoro più sicuri e salubri. Tale obiettivo è generalmente perseguito mediante un approccio normativo equilibrato, nel quale l'applicazione delle norme si combina con l'attività di formazione, orientamento e rafforzamento delle capacità. Questo modello si inserisce nel solco delle teorie normative contemporanee — tra cui la regolamentazione reattiva e l'attuazione strategica — che privilegiano l'integrazione tra funzione deterrente e sostegno alla conformità, superando una visione esclusivamente sanzionatoria (Walters et al. 2021).

In tale contesto, gli ispettorati del lavoro rivestono un ruolo centrale. In tutte le giurisdizioni, i sistemi ispettivi affiancano interventi di prevenzione proattiva — quali campagne mirate, visite preventive, programmi settoriali e ispezioni tematiche — a funzioni di intervento reattivo, tra cui la gestione dei reclami, delle notifiche di incidenti e dei danni segnalati. Questa duplice funzione assume particolare rilievo con riferimento ai pericoli psicosociali, che richiedono sia un'azione preventiva sui fattori organizzativi, sia la capacità di intervenire in presenza di violazioni degli obblighi normativi.

Nella prassi, durante le ispezioni nei luoghi di lavoro, molte autorità attuano tale approccio integrando le verifiche di conformità con attività di orientamento. Gli ispettori accertano il rispetto degli obblighi di legge, formulando al contempo raccomandazioni di miglioramento, mettendo a disposizione strumenti operativi e indirizzando i responsabili verso linee guida pertinenti. Il confronto con l'autorità di regolazione assume così una duplice valenza. Da un lato, quale meccanismo di controllo della conformità e dall'altro quale intervento volto al rafforzamento delle capacità organizzative, in particolare in relazione ai rischi di natura organizzativa, meno evidenti e più complessi rispetto ai tradizionali pericoli fisici.

L'equilibrio tra attività di consulenza, sostegno al miglioramento e applicazione delle norme richiede agli ispettori l'esercizio di un elevato grado di discrezionalità tecnica. Nel caso dei rischi psicosociali, tale funzione risulta particolarmente complessa, in quanto implica la valutazione di elementi quali l'organizzazione del lavoro, la distribuzione dei carichi di lavoro, le modalità di supervisione, le pratiche di leadership, la cultura organizzativa e i percorsi di rischio, spesso cumulativi e interdipendenti. La prassi ispettiva incide pertanto in modo determinante nel qualificare i rischi psicosociali come ambito pienamente rilevante sotto il profilo normativo, al pari dei rischi fisici. Evidenze empiriche indicano, infatti, come interventi normativi deboli o incoerenti possano compromettere l'efficacia della deterrenza e i livelli di conformità (Pople et al., 2021).

Tali criticità risultano ulteriormente allargate dall'ampiezza e dalla diffusione dei rischi psicosociali, che interessano trasversalmente tutti i settori e organizzazioni di ogni dimensione, esercitando una pressione costante su sistemi ispettivi spesso caratterizzati da risorse limitate. Ne consegue la necessità di rafforzare la definizione strategica delle priorità, di sviluppare attività mirate e fondate su evidenze empiriche, come pure di adottare strumenti normativi complementari (linee guida, ordini esecutivi e altri strumenti) idonei ad affrontare i fattori di rischio sistemici e organizzativi.

La ricerca evidenzia come i metodi ispettivi tradizionali richiedano degli adattamenti per affrontare efficacemente i rischi psicosociali. Degli studi condotti in ambito europeo dimostrano che l'attività ispettiva può contribuire al miglioramento della gestione di tali rischi, ma mettono altresì in luce la necessità di una formazione specialistica per gli ispettori, dell'impiego di adeguati strumenti diagnostici e della disponibilità di tempi congrui per affrontare le problematiche legate alle dinamiche organizzative del lavoro (Toukas et al., 2015; Weissbrodt e Giaouque, 2017). In risposta a tali esigenze, diversi organismi ispettivi hanno sviluppato iniziative mirate e strumenti specialistici volti a rafforzare la capacità normativa in questo ambito.

Nel contesto europeo, le iniziative coordinate nell'ambito del Comitato degli alti responsabili dell'ispezione del lavoro hanno svolto un ruolo significativo nel definire gli approcci nazionali. Le campagne congiunte hanno favorito l'elaborazione di concetti, strumenti e metodologie condivisi per la valutazione dello stress lavoro-correlato e dei fattori organizzativi, tra cui il documento *Guide for Assessing the Quality of Risk Assessments and Risk-Management Measures with Regard to the Prevention of Psychoso-*

*cial Risks* (SLIC, 2018). Diversi paesi hanno incorporato tali sviluppi nei rispettivi sistemi nazionali. In Danimarca, l'Autorità per l'ambiente di lavoro ha predisposto strumenti ispettivi dedicati e promosso campagne tematiche su stress, carichi di lavoro e comportamenti offensivi<sup>237</sup>. In Svezia, i rischi psicosociali sono stati integrati nell'attività ispettiva mediante verifiche mirate relative al carico di lavoro, all'organizzazione degli orari di lavoro e alle situazioni di vittimizzazione, in attuazione delle disposizioni sull'ambiente di lavoro organizzativo e sociale (Leka e Iavicoli, 2020). In Spagna, i Criteri tecnici<sup>238</sup> definiscono le aspettative ispettive in materia di valutazione e prevenzione dei rischi psicosociali, mentre in Estonia l'ispettorato del lavoro mette a disposizione orientamenti pubblici dettagliati sui rischi organizzativi e psicosociali.<sup>239</sup>

Al di fuori dell'Europa, diversi ispettorati hanno parimenti sviluppato approcci specifici alla prevenzione dei rischi psicosociali. In Australia, recenti riforme del quadro normativo modello in materia di salute e sicurezza sul lavoro hanno esteso gli obblighi di notifica agli eventi che comportano gravi danni psicologici e ad altri esiti connessi ai rischi psicosociali, evidenziando una crescente attenzione normativa alla salute mentale lavoro-correlata. In Canada, diverse autorità di regolazione a livello provinciale mettono a disposizione degli ispettori delle linee guida strutturate e liste di controllo relative ai rischi psicosociali, ivi compreso lo stress lavoro-correlato e la gestione dei carichi di lavoro<sup>240</sup>. In Cile, la conformità allo strumento di valutazione dei rischi psicosociali CEAL-SM/SUSESO — obbligatorio per le organizzazioni con almeno 10 dipendenti e in vigore dal gennaio 2023 — è monitorata attraverso il sistema nazionale di sorveglianza dei rischi psicosociali, sotto la supervisione della Superintendencia de Seguridad Social e della Dirección del Trabajo<sup>241</sup>. In Brasile, i fattori di rischio psicosociale sono stati recentemente inclusi nei requisiti della norma NR-1 in materia di salute e sicurezza sul lavoro e saranno introdotti progressivamente mediante attività formative supportate da linee guida e da un sistema di monitoraggio tripartito. Le verifiche ispettive di conformità sono previste a partire dalla fine di maggio 2026, al termine di un periodo di adattamento per i luoghi di lavoro<sup>242</sup>. In Giappone e nella Repubblica di Corea, le ispezioni del lavoro comprendono anche la verifica dei registri dell'orario di lavoro e del rispetto dei limiti al lavoro straordinario, nell'ambito delle misure di prevenzione dei disturbi connessi al superlavoro (Kim et al., 2019; Yamauchi et al., 2017). In Kenya, Giordania e Libano, infine, gli ispettorati hanno rafforzato la propria capacità di intervento sui rischi psicosociali attraverso programmi di formazione sostenuti dall'OIL che consentono di integrare sistematicamente i profili organizzativi e psicosociali nelle ispezioni ordinarie in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

Parallelamente all'attività ispettiva, lo sviluppo di norme volontarie e strumenti orientativi svolge un ruolo rilevante nella promozione della conformità e nel supporto a datori di lavoro, lavoratori e lavoratrici nell'individuazione e gestione dei rischi psicosociali. In diverse regioni, le autorità competenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro hanno elaborato, in collaborazione con le parti sociali, delle linee guida generali e settoriali, delle liste di controllo e altri strumenti operativi finalizzati a tradurre gli obblighi normativi in soluzioni pratiche e orientate all'azione. Tali risorse spaziano da indicazioni di carattere generale sulla valutazione dei rischi psicosociali e sulle strategie di prevenzione a materiale dedicato a problematiche specifiche, nonché ai rischi emergenti connessi alla digitalizzazione, alle nuove forme di lavoro e ai mutamenti degli ambienti lavorativi. Questi strumenti consentono alle aziende di adottare misure di prevenzione adeguate ai diversi settori, alle molteplici modalità di lavoro e alle sfide in continua evoluzione<sup>243</sup>. Sono stati altresì sviluppati strumenti specificatamente destinati alle piccole e medie imprese che mirano a superare gli ostacoli operativi connessi alla consapevolezza, alle capacità e alle risorse.

<sup>237</sup> Danish Working Environment Authority (Arbejdstilsynet), [Guidance and tools on the psychosocial working environment](#), diverse guide settoriali disponibili al pubblico.

<sup>238</sup> [Technical Criterias 69/2009, 87/2011 and 104/2021](#) dell'Ispektorato del lavoro spagnolo.

<sup>239</sup> Ispektorato del lavoro estone, [Risk Assessment Guidance](#) (2021).

<sup>240</sup> [WorkSafeBC, Psychological Health and Safety \(2023\)](#)

<sup>241</sup> [Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo](#).

<sup>242</sup> Brasile, Ministero del lavoro e dell'impiego (MTE), ["Inclusão de fatores de risco psicossociais no GRO começa em caráter educativo a partir de maio" \(24 aprile 2025 e aggiornato il 20 maggio 2025\)](#).

<sup>243</sup> Una selezione non esaustiva di materiale di orientamento emanato da organismi nazionali per la salute e sicurezza sul lavoro, dalle parti sociali e da istituzioni correlate è fornita nell'Allegato.

### Norme volontarie sui rischi psicosociali

Norme volontarie e strumenti di orientamento vengono progressivamente utilizzati per sostenere l'attuazione della legislazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro, con riferimento specifico ai rischi psicosociali. Pur non essendo vincolanti, essi forniscono metodi strutturati per l'identificazione, la valutazione e la gestione dei rischi e contribuiscono a rendere operativi gli obblighi legali generali nell'ambito dei sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro già in essere.

A livello internazionale, la norma ISO 45003:2021 offre indicazioni sulla gestione dei rischi psicosociali all'interno dei sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro, con particolare attenzione ai fattori organizzativi, alla partecipazione dei lavoratori e al miglioramento continuo (ISO, 2021). A livello regionale e nazionale, degli strumenti analoghi svolgono una funzione comparabile. In Europa, i concetti e gli approcci condivisi sono stati promossi attraverso iniziative quali il Quadro europeo per la gestione dei rischi psicosociali (PRIMA-EF) che ha contribuito allo sviluppo della norma PAS 1010:2011 nel Regno Unito. Gli Standard di gestione dello stress lavoro-correlato elaborati in questo paese dall'Health and Safety Executive forniscono, inoltre, strumenti pratici per la valutazione e la gestione dei principali fattori di stress di natura organizzativa. In Canada, lo Standard nazionale canadese per la salute e la sicurezza psicologica sul lavoro (CSA Z1003), introdotto nel 2013, ha rappresentato la prima normativa nazionale dedicata a questa materia. Altri paesi hanno adottato approcci basati su linee guida, come nel caso dell'Australia, o strumenti settoriali specifici volti ad affrontare fenomeni quali la fatica, il bullismo e la violenza sul lavoro.

I risultati della ricerca suggeriscono che le norme volontarie e gli strumenti di orientamento possono rafforzare la capacità di prevenzione e sostenere approcci organizzativi più coerenti nei confronti della gestione dei rischi psicosociali, in particolare quando questi sono accompagnati da un'effettiva partecipazione dei lavoratori e sono allineati ai requisiti normativi (Leka et al., 2011; Leka et al., 2015). Al contempo, emerge che l'enfasi su procedure e documentazione formalizzate non è di per sé sufficiente a garantire un'efficace gestione dei rischi psicosociali nella pratica (Bluff e Gunningham, 2004; Hohnen et al., 2014). Le evidenze relative all'attuazione e all'impatto di alcune norme restano, inoltre, limitate, evidenziando l'importanza di considerare gli strumenti volontari come complementari, e non sostitutivi, rispetto ai quadri normativi vincolanti.

Le campagne di sensibilizzazione svolgono un ruolo rilevante nel rafforzare la comprensione dei rischi psicosociali e nel promuovere azioni di prevenzione nei luoghi di lavoro. Nelle diverse regioni, le autorità competenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro, in collaborazione con le parti sociali, hanno attuato campagne nazionali e settoriali volte a informare i datori di lavoro, i lavoratori e il pubblico in generale su tematiche quali lo stress lavoro-correlato, i carichi di lavoro, l'organizzazione del lavoro, la salute mentale nei contesti lavorativi e i rischi psicosociali emergenti. Tali iniziative mirano, in genere, a favorire il riconoscimento precoce dei rischi, a incentivare il dialogo e a rafforzare una cultura della prevenzione, facendo ricorso a una combinazione di materiale informativo, strategie di comunicazione mirate e attività di sensibilizzazione nei luoghi di lavoro. In molti casi, le campagne sono sviluppate nell'ambito di una cooperazione tripartita o bipartita, contribuendo così a garantirne la credibilità e la pertinenza rispetto ai diversi destinatari. Esse sono frequentemente rivolte a gruppi specifici — quali dirigenti, professionisti della salute e sicurezza sul lavoro, rappresentanti dei lavoratori o a piccole e medie imprese e vengono diffuse attraverso una pluralità di canali, tra cui siti web dedicati, materiali di orientamento, eventi formativi, social media, risorse settoriali e attività di sensibilizzazione condotte dagli ispettori del lavoro.

In Europa, l'EU-OSHA ha svolto un ruolo centrale nella promozione di iniziative di sensibilizzazione coordinate attraverso le campagne "Luoghi di lavoro salubri e sicuri", tra cui quella del 2014-2015 dedicata allo stress lavoro-correlato. È inoltre prevista una prossima campagna incentrata sui rischi psicosociali e la salute mentale nei luoghi di lavoro<sup>244</sup>. Diversi paesi hanno affiancato delle campagne nazionali a tali iniziative. In Francia, ad esempio, sono state realizzate campagne pluriennali di sensibilizzazione sui rischi psicosociali che hanno coinvolto le autorità del lavoro, gli enti di previdenza sociale e le parti sociali, combinando attività di comunicazione con strumenti operativi per i luoghi di lavoro e iniziative formative<sup>245</sup>. Il Belgio ha attuato iniziative congiunte di sensibilizzazione sui rischi psicosociali e sulla prevenzione del burnout attraverso il Servizio pubblico federale per l'impiego, in collaborazione con le parti sociali, sostenendo la diffusione di approcci preventivi trasversali a tutti i settori<sup>246</sup>.

Al di fuori dell'Europa, la sensibilizzazione sui rischi psicosociali e sulla salute mentale nei luoghi di lavoro è spesso promossa attraverso campagne pubbliche nazionali o iniziative di comunicazione collegate a programmi di prevenzione. In Giappone, ad esempio, il governo ha istituito un evento annuale ("Mese della sensibilizzazione" a novembre) volto ad accrescere la consapevolezza sui danni associati al superlavoro (*karōshi*). Questo evento è affiancato da attività informative e altri eventi<sup>247</sup>. In Cile, il protocollo nazionale sui rischi psicosociali (CEAL-SM/SUSESO) prevede espressamente, nell'ambito del proprio processo di attuazione, una campagna di sensibilizzazione e divulgazione finalizzata a promuovere la comprensione e la partecipazione<sup>248</sup>. Nell'ambito dell'Alleanza del Pacifico (Cile, Colombia, Messico e Perù), è attualmente in corso un'iniziativa regionale volta allo sviluppo e all'attuazione di una campagna di comunicazione rivolta a lavoratori, lavoratrici e datori di lavoro, finalizzata a promuovere la sensibilizzazione e a favorire una gestione partecipativa dei rischi psicosociali e della salute mentale nei luoghi di lavoro<sup>249</sup>.

<sup>244</sup> [Healthy Workplaces Campaigns](#) e la prossima campagna and the upcoming [Healthy Workplaces Campaign 2026-2028](#) che si concentra sulla salute mentale e sui rischi psicosociali sul lavoro which focuses on mental health and psychosocial risks at work.

<sup>245</sup> [CINRS campagne dell'INRS e del Ministero del Lavoro sui rischi psicosociali and Ministry of Labour campaigns on psychosocial risks](#)

<sup>246</sup> [FPS Iniziative del FPS occupazione e del Consiglio nazionale del lavoro sui rischi psicosociali e sul burnout](#)

<sup>247</sup> Mese di sensibilizzazione sulla prevenzione dei danni legati al superlavoro (*karōshi*) fissato dalla Annual awareness month on preventing overwork-related harm (*karōshi*), [Act on Promoting Measures to Prevent Death and Injury from Overwork \(Japan Law Translation\), Art. 5](#) (establishes November as the "Enlightenment Month").

<sup>248</sup> [Manuale metodologico del questionario CEAL-SM SUSESO, 2022 del método cuestionario CEAL-SM SUSESO, 2022](#)

<sup>249</sup> Il [Seminario sui rischi psicosociali occupazionali on psychosocial occupational risks](#) dell'Alleanza del Pacifico ha definito che la seconda fase "consiste nella progettazione e nell'attuazione di una campagna di comunicazione rivolta a lavoratori e datori di lavoro...".



# 4

Parte  
4

# Prevenzione e gestione dei rischi psicosociali nei luoghi di lavoro

Garantire un ambiente di lavoro sicuro e salubre in tutte le sue dimensioni richiede l'integrazione dell'ambiente di lavoro psicosociale nei sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro. L'integrazione delle dimensioni psicosociali all'interno di tali sistemi contribuisce a promuovere una cultura di prevenzione della salute e sicurezza, in cui tutti i rischi presenti nei luoghi di lavoro sono affrontati in modo coerente e sistematico. Al contempo, l'ambiente di lavoro psicosociale è influenzato dalle decisioni adottate nell'ambito di sistemi di gestione organizzativa più ampi, comprendenti le politiche delle risorse umane, la pianificazione operativa, la gestione del cambiamento e la progettazione del lavoro. Una prevenzione efficace richiede pertanto un adeguato allineamento tra i processi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro e tali pratiche organizzative più ampie, così da garantire che i rischi psicosociali siano affrontati nell'ambito della governance della salute e sicurezza sul lavoro e nelle scelte di gestione. La partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici riveste un ruolo essenziale in questo approccio, in quanto possono apportare conoscenze fondamentali sulle modalità con cui il lavoro viene svolto nella pratica.

Le *Linee guida dell'OIL sui sistemi di gestione della sicurezza e della salute sul lavoro (ILO-OSH 2001)* forniscono un quadro di riferimento per la gestione dei rischi connessi all'ambiente di lavoro e risultano pertanto applicabili anche ai rischi psicosociali<sup>250</sup>. In tale contesto, i rischi psicosociali dovrebbero essere integrati in tutti gli elementi del sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro — includendovi le politiche, l'organizzazione, la pianificazione e l'attuazione, nonché la valutazione e il miglioramento continuo — garantendo che l'ambiente di lavoro psicosociale sia considerato una componente integrante di una gestione efficace della salute e sicurezza sul lavoro e non un processo separato o parallelo (ILO 2001).

<sup>250</sup> Queste linee guida sono destinate a essere applicate con flessibilità in diversi contesti organizzativi, con l'obiettivo di prevenire infortuni e lesioni legati al lavoro riducendo i rischi per quanto ragionevolmente possibile. I loro principi enfatizzano proporzionalità, semplicità e l'integrazione della salute e sicurezza sul lavoro nei processi fondamentali aziendali e lavorativi, riconoscendo che molti luoghi di lavoro, in particolare nelle micro-, piccole e medie imprese, nell'economia informale e nel lavoro autonomo, operano con risorse limitate e senza funzioni formalizzate di gestione delle risorse umane o della salute e sicurezza sul lavoro.

La politica in materia di salute e sicurezza sul lavoro esprime l'impegno dell'organizzazione a tutelare la sicurezza e la salute dei lavoratori e delle lavoratrici. Essa dovrebbe essere definita dal datore di lavoro in consultazione con i lavoratori e i loro rappresentanti e adeguatamente comunicata a tutto il personale, costituendo la base dell'approccio organizzativo alla gestione dei rischi professionali, ivi inclusi quelli psicosociali.

Nell'ambito del sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro, l'organizzazione implica la definizione della leadership, delle responsabilità, dell'obbligo di rendere conto (accountability) e dell'autorità in materia di salute e sicurezza sul lavoro, comprese le attribuzioni relative all'identificazione e al controllo dei pericoli e dei rischi, inclusi quelli psicosociali. Le disposizioni dovrebbero garantire un'adeguata supervisione, promuovere la cooperazione e la comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro, assicurare la partecipazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti e mettere a disposizione le competenze, la formazione e le risorse necessarie.

La pianificazione e attuazione danno concreta esecuzione agli impegni assunti nella politica di salute e sicurezza sul lavoro. La pianificazione comporta la definizione degli obiettivi di salute e sicurezza sul lavoro, l'individuazione delle responsabilità e l'allocazione delle risorse necessarie per la realizzazione degli obiettivi sulla base di un'analisi delle condizioni esistenti. L'attuazione consiste nell'implementazione dei piani contenenti gli elementi appena menzionati attraverso l'identificazione dei pericoli — compresi quelli psicosociali — la valutazione dei rischi correlati e l'adozione di misure preventive e protettive volte a eliminarli o contenerli. I aspetti sono oggetto di ulteriore approfondimento nella sezione 3.1, in considerazione della rilevanza e delle specificità connesse all'identificazione dei pericoli psicosociali, alla valutazione dei rischi correlati e all'adozione delle relative misure preventive.<sup>1</sup> L'attuazione comprende altresì misure di gestione del cambiamento, al fine di garantire che le implicazioni in materia di salute e sicurezza derivanti da modifiche organizzative, tecnologiche o dei processi lavorativi siano adeguatamente considerate.

La valutazione e le azioni di miglioramento implicano il monitoraggio e la revisione delle prestazioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro, al fine di verificare l'efficacia del sistema e la corretta gestione dei rischi. Ciò comprende l'impiego di indicatori appropriati, l'analisi degli infortuni sul lavoro, problemi di salute, malattie e incidenti, nonché lo svolgimento di audit periodici e di riesami da parte della direzione. Qualora emergano delle carenze, dovrebbero essere adottate misure preventive e correttive, a sostegno del miglioramento continuo del sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro e del rafforzamento delle attività di prevenzione e controllo dei pericoli e dei rischi, inclusi quelli psicosociali.



## 4.1 Approfondimento sulla gestione dei rischi psicosociali sul lavoro

La valutazione dei rischi costituisce un elemento fondamentale della prevenzione nell'ambito di un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro. Essa comporta l'identificazione dei pericoli, la valutazione dei rischi correlati e la definizione delle priorità per le azioni preventive. Con riferimento ai rischi psicosociali, ciò richiede un'analisi delle condizioni organizzative attraverso le quali il lavoro viene progettato, organizzato e gestito.

### Identificazione dei pericoli psicosociali

I pericoli psicosociali possono derivare dalle modalità di progettazione delle attività lavorative, dall'organizzazione e dalla supervisione del lavoro, nonché dall'incidenza delle politiche e delle procedure organizzative sulle operazioni quotidiane. Tali fattori determinano se il lavoro viene svolto in condizioni di coerenza, prevedibilità e adeguata disponibilità di risorse. Al contrario, pressioni quali richieste eccessive, ambiguità di ruolo, conflitti o percezioni di ingiustizia possono produrre effetti pregiudizievoli.

Poiché i pericoli psicosociali non sono sempre direttamente osservabili, è necessario raccogliere elementi probatori da fonti complementari. La documentazione organizzativa, le descrizioni delle mansioni e le procedure di gestione possono evidenziare le modalità con cui i rischi si generano attraverso la loro interazione, ad esempio, quando una dotazione organica insufficiente comporta un aumento dei carichi di lavoro o quando una formazione inadeguata impedisce ai lavoratori di soddisfare le aspettative di performance. Tale analisi dovrebbe altresì considerare fattori quali la discriminazione, gli squilibri nei rapporti di potere o le norme relative al genere che possono influenzare l'assegnazione dei compiti, l'organizzazione dell'orario di lavoro o le pratiche di vigilanza.

Le informazioni tratte dai registri dell'organizzazione, dai dati delle risorse umane e dalle indagini rivolte ai lavoratori possono contribuire a individuare modelli ricorrenti di pressione dei carichi di lavoro, ambiguità dei ruoli o percezioni di ingiustizia. Le indagini di autovalutazione vengono ampiamente utilizzate in quanto relativamente semplici da somministrare. Tuttavia, la loro interpretazione richiede cautela, poiché le risposte possono essere influenzate da fattori contestuali o da preoccupazioni legate alla riservatezza. A supporto di tale processo possono essere impiegati strumenti riconosciuti di valutazione dei rischi psicosociali,<sup>2</sup> unitamente a garanzie chiare di riservatezza e, ove opportuno, a una somministrazione indipendente. I dati derivanti dalle indagini possono inoltre essere integrati con indicatori di esito, quali lo stress lavoro-correlato, il burnout, i disturbi mentali o i sintomi muscoloscheletrici.

I metodi basati sul dialogo, tra cui interviste, gruppi di focus e momenti di confronto tra lavoratori e dirigenti, forniscono ulteriori elementi informativi sulle modalità concrete di svolgimento del lavoro. L'integrazione dei dati organizzativi con le esperienze dei lavoratori consente di sviluppare una comprensione più solida e affidabile dei pericoli psicosociali emergenti.

## Valutazione dei rischi psicosociali e definizione delle priorità

Una volta individuati i pericoli, la fase successiva consiste nella valutazione dei rischi correlati, tenendo conto sia della probabilità che si verifichi un danno sia della gravità delle sue possibili conseguenze. Nella valutazione dei rischi psicosociali, occorre altresì considerare la durata e la frequenza dell'esposizione, il numero di lavoratori interessati e le modalità attraverso cui il danno può svilupparsi o accumularsi nel tempo. Un numero ridotto di segnalazioni o di incidenti registrati non dovrebbe pertanto essere interpretato come indicativo di un basso livello di rischio.

La ricerca evidenzia che i rischi psicosociali sono frequentemente sotto-denunciati a causa dello stigma, del timore di ripercussioni negative o dell'incertezza su ciò che costituisce effettivamente una situazione meritevole di segnalazione (Dollard et al., 2019; Klinefelter et al., 2021). Pertanto, la valutazione dei rischi dovrebbe basarsi sull'integrazione di fonti informative multiple, tra cui indicatori organizzativi, dati provenienti da indagini, forme di dialogo partecipativo con i lavoratori e l'analisi dei processi organizzativi pertinenti.

### Esempi di meccanismi per incentivare le segnalazioni

I lavoratori e le lavoratrici dovrebbero poter disporre di meccanismi accessibili per la segnalazione dei pericoli psicosociali, idonei a garantire la tutela della loro privacy e riservatezza. Tali meccanismi dovrebbero essere proporzionati alle dimensioni e alla struttura dell'organizzazione, nonché al livello di rischio, e possono prevedere una combinazione di canali informali e formali. Tra gli esempi rientrano indirizzi e-mail o linee telefoniche dedicate, moduli riservati — online o cartacei — anche con opzioni anonime, cassette per le segnalazioni per iscritto, nonché la presenza di supervisor, dirigenti o rappresentanti dei lavoratori chiaramente individuati e disponibili a ricevere le segnalazioni, incluse quelle che richiedono un intervento urgente.

La sensibilizzazione sui rischi psicosociali e una comunicazione chiara delle procedure di segnalazione e di gestione delle stesse rivestono un ruolo essenziale. La diffusione di informazioni sulle modalità di segnalazione, la tempestività delle azioni di follow-up, il coinvolgimento delle lavoratrici, dei lavoratori e dei loro rappresentanti e l'adozione di misure di protezione contro la vittimizzazione contribuiscono a rafforzare la fiducia nei sistemi di segnalazione e a favorire l'identificazione precoce dei pericoli psicosociali.

**Fonte:** Adattamento di documenti del Governo australiano (2024).

La fase di valutazione è seguita dalla definizione delle priorità. Taluni pericoli possono richiedere un intervento immediato, quali la violenza e le molestie, il sovraccarico lavorativo, episodico o persistente, o l'esposizione a eventi traumatici. Altri pericoli possono invece richiedere interventi di miglioramento nel medio-lungo periodo, tra cui la ridefinizione dei ruoli o dei flussi di lavoro, la revisione dei sistemi di gestione della performance, il rafforzamento dei canali di comunicazione o il potenziamento dei meccanismi di partecipazione e di supporto. Un processo trasparente e partecipativo di definizione delle priorità contribuisce a garantire che le misure individuate siano legittime, attuabili e coerenti con la capacità dell'organizzazione di realizzare il cambiamento.

### Approcci inclusivi alla gestione dei rischi psicosociali

I pericoli psicosociali non sono distribuiti in modo uniforme tra la forza lavoro, e alcuni gruppi risultano maggiormente esposti. Le dinamiche di genere nel lavoro, la segregazione occupazionale, l'età, lo status occupazionale, il background migratorio, la disabilità e gli squilibri nei rapporti di potere possono influenzare sia l'esposizione ai pericoli psicosociali sia la capacità dei lavoratori e delle lavoratrici di segnalare criticità in condizioni di sicurezza (Benach et al. 2014; Campos-Serna et al. 2013; ILO 2019; WHO e ILO 2022).

Ad esempio, le donne e i lavoratori più giovani sono spesso sovrarappresentati in ruoli caratterizzati da elevato carico emotivo, bassa autonomia decisionale e condizioni di impiego precarie, mentre i lavoratori migranti e i lavoratori temporanei o somministrati possono essere maggiormente esposti alla precarietà occupazionale e avere più difficoltà nella segnalazione delle problematiche (Eurofound, 2017b; Nyberg et al., 2020; WHO e ILO, 2022). Tali dinamiche, determinate dall'organizzazione del lavoro e dalle norme sociali prevalenti, possono comportare nel tempo un'esposizione diseguale a pressioni legate ai carichi di lavoro, ambiguità di ruolo, trattamenti ingiusti e fenomeni di violenza o molestie (Nielsen e Einarsen, 2018; Nyberg et al., 2020). Un'esposizione prolungata e disomogenea rafforza l'importanza di ridurre i fattori di rischio alla fonte, di riconoscere tempestivamente le situazioni di esposizione e di garantire adeguati tempi di recupero e risposte organizzative di supporto per tutti i lavoratori e le lavoratrici (Kivimäki e Steptoe, 2018; WHO e ILO, 2022).

Un processo inclusivo di valutazione dei rischi psicosociali deve pertanto considerare non solo la natura dei pericoli, ma anche i gruppi maggiormente esposti e la voce di soggetti eventualmente non rappresentate nel processo di valutazione. Ciò può comportare:

- ▶ la disaggregazione dei dati provenienti da indagini e fonti organizzative, ove appropriato (ad esempio, per genere, età o tipologia di rapporto di lavoro);
- ▶ la garanzia della partecipazione di tutti i lavoratori e le lavoratrici ai processi di indagine e di dialogo, inclusi quelli appartenenti a gruppi minoritari o potenzialmente vulnerabili;
- ▶ l'analisi della modalità con cui i modelli organizzativi del personale, l'assegnazione dei turni, i sistemi di valutazione della performance e le linee gerarchiche possono determinare un'esposizione diseguale ai pericoli psicosociali;
- ▶ l'individuazione degli ostacoli alla segnalazione, quali stigma, timore di ritorsioni, barriere linguistiche o mancanza di fiducia;
- ▶ l'integrazione delle tematiche della discriminazione, nonché della violenza e delle molestie, nella valutazione dei rischi psicosociali, evitando una trattazione separata (ILO 2020; WHO e ILO 2022).

Un approccio che tenga conto della diversità rafforza l'accuratezza e l'efficacia della gestione dei rischi psicosociali, contribuendo a garantire che le misure preventive migliorino le condizioni di lavoro per tutti i lavoratori.

## Dalla valutazione all'azione

La valutazione dei rischi dovrebbe tradursi in azioni preventive concrete volte a migliorare le modalità di progettazione, gestione e supporto del lavoro, al fine di ridurre i rischi psicosociali alla fonte. In linea con la gerarchia delle misure di controllo, 3 dovrebbe essere data priorità alle misure che eliminano o riducono i rischi alla fonte, fermo restando il ruolo complementare degli interventi volti a tutelare la salute e a fornire sostegno qualora insorgano delle criticità.

Le misure di prevenzione dovrebbero pertanto intervenire sulle determinanti organizzative del lavoro suscettibili di generare rischi psicosociali, migliorando la progettazione, l'organizzazione e la gestione delle attività lavorative. Ciò include, tra l'altro, il rafforzamento della gestione dei carichi di lavoro, della progettazione delle mansioni, della chiarezza dei ruoli, dell'organizzazione degli orari di lavoro, dei livelli di organico e dei meccanismi di partecipazione. Tali interventi collettivi a livello organizzativo si collocano ai livelli più elevati della gerarchia delle misure di prevenzione e costituiscono il fondamento di una prevenzione efficace (Aust et al., 2023; Demerouti e Adaloudis, 2024; Fox et al., 2021).

Al contempo, un approccio complessivo mira altresì a rafforzare le condizioni che consentono ai lavoratori e alle lavoratrici di far fronte alle esigenze lavorative e di sviluppare appieno il proprio potenziale nei rispettivi ruoli. La valorizzazione di risorse organizzative quali l'equità, la partecipazione dei lavoratori e le lavoratrici, una leadership di supporto, il sostegno sociale e le opportunità di influenza, apprendimento, sviluppo e recupero contribuisce a tutelare e promuovere la salute mentale e il benessere nei luoghi di lavoro. Tali risorse possono rafforzare la capacità, l'impegno e la resilienza, a livello sia di gruppo che di organizzazione, riducendo la probabilità che fattori frequenti di stress si traducano in effetti pregiudizievoli.

Anche in presenza di misure di prevenzione, alcuni lavoratori e lavoratrici possono incontrare difficoltà legate ai rischi psicosociali. In questi casi, le risposte dovrebbero essere tempestive, non stigmatizzanti e orientate al lavoro. L'accesso a servizi di supporto, l'adozione di adeguamenti temporanei delle condizioni di lavoro, la consulenza in materia di salute sul lavoro e l'attivazione di processi equi di rientro al lavoro possono contribuire a stabilizzare la situazione e a favorire la continuità della partecipazione lavorativa. Le evidenze indicano che approcci di rientro al lavoro secondo modalità partecipative e incentrate sul lavoro risultano più efficaci rispetto al solo trattamento clinico, in particolare nei casi di condizioni correlate allo stress o al burnout (Mikkelsen e Rosholm, 2018; WHO e ILO, 2022). Tali forme di sostegno integrano, ma non sostituiscono, le misure organizzative di prevenzione.

Le misure dovrebbero essere oggetto di monitoraggio durante l'attuazione. Questo per valutarne l'efficacia, individuare eventuali effetti indesiderati e garantire l'adeguatezza rispetto all'evoluzione del lavoro. La revisione periodica delle valutazioni dei rischi psicosociali e delle misure di prevenzione realizzate contribuisce ad assicurare che l'azione preventiva rimanga efficace e rispondente ai cambiamenti intervenuti nell'organizzazione del lavoro, nei processi e nelle condizioni della forza lavoro.

Qualora tale revisione evidenzia delle criticità emergenti o persistenti, le organizzazioni dovrebbero riesaminare la valutazione dei rischi psicosociali al fine di individuarne le cause sottostanti, ivi inclusi i fattori organizzativi connessi alle modalità di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro. Sulla base di tale analisi, può rendersi necessario adeguare le misure preventive, ad esempio mediante la revisione delle procedure, l'adattamento dell'organizzazione del lavoro o della progettazione delle mansioni, il rafforzamento delle pratiche di supervisione o il miglioramento dei meccanismi di partecipazione e comunicazione. In tal modo, la gestione dei rischi psicosociali si configura come un processo continuo, volto a sostenere il miglioramento costante dell'ambiente psicosociale di lavoro.

## Esempi di misure preventive per meglio progettare, gestire e organizzare il lavoro

Le misure preventive collettive mirano, volte a intervenire sulle modalità di progettazione, gestione e organizzazione del lavoro. Esse, dovrebbero diventare prioritarie, in linea con la gerarchia delle misure di prevenzione e protezione. Nella pratica, tali interventi affrontano — spesso in modo integrato — i frequentemente in modo integrato diversi rischi psicosociali diversi e tra loro interconnessi. Fattori quali i carichi di lavoro, la chiarezza dei ruoli, la prevedibilità, la partecipazione e il sostegno derivano spesso da caratteristiche comuni della progettazione del lavoro e delle pratiche organizzative. In determinate circostanze possono risultare ancora necessarie misure individuali o di natura reattiva che, però, dovrebbero avere carattere complementare e non sostitutivo degli interventi di prevenzione a monte.

## Esempi di misure di prevenzione relative alla progettazione del lavoro e delle mansioni

### Richieste lavorative

- ▶ Alternare periodi intensi di impegno cognitivo con attività a minore carico, al fine di evitare il bisogno prolungato di concentrazione
- ▶ Supportare il lavoro cognitivo mediante l'implementazione di sistemi volti a ridurre l'errore umano (ad esempio, utilizzo di sistemi informatici per acquisire informazioni rilevanti e generare promemoria)
- ▶ Limitare la complessità non necessaria nella sequenza delle attività, prevedendo fasi chiare e tempi adeguati
- ▶ Qualora il ruolo comporti intrinsecamente un elevato carico emotivo, prevedere misure strutturali di compensazione, quali la rotazione rispetto alle interazioni ad alta intensità e tempi di recupero tra attività emotivamente impegnative
- ▶ Limitare l'esposizione a materiale ed eventi traumatici a quanto strettamente necessario sotto il profilo operativo, progettando il lavoro in modo che il minor numero possibile di lavoratori vi sia esposto e per il minor tempo possibile
- ▶ Ridurre al minimo gli sforzi fisici non necessari mediante l'applicazione di principi ergonomici alla sequenza delle attività, ai limiti di carico e ai requisiti posturali
- ▶ Prevedere la rotazione delle mansioni al fine di ridurre l'esposizione prolungata ad attività fisicamente gravose
- ▶ Fornire un supporto aggiuntivo nei periodi di elevata domanda (ad es. incremento del personale, miglioramento delle attrezzature o esternalizzazione di attività)
- ▶ Pianificare la forza lavoro assicurando la presenza di personale sufficientemente numeroso e adeguatamente qualificato, includendo una formazione preventiva idonea a soddisfare le esigenze operative

### Livelli di responsabilità

- ▶ Qualora l'elevato livello di responsabilità costituisca una caratteristica della mansione, garantire che tale circostanza sia esplicitata e discussa con i lavoratori prima dell'assegnazione al ruolo

### Progettazione delle mansioni

- ▶ Ridurre le attività non necessarie, agevolare la rotazione delle mansioni e prevedere alternative idonee a mantenere il coinvolgimento lavorativo, evitando compiti eccessivamente semplici, ripetitivi o monotoni

## Esempi di misure di prevenzione sulla gestione e organizzazione del lavoro

### Ruoli e aspettative

- ▶ Fornire descrizioni chiare delle mansioni, che definiscano ruoli, responsabilità e requisiti di rendimento, aggiornandole periodicamente e comunicando eventuali modifiche ai lavoratori, alle lavoratrici e ai colleghi coinvolti
- ▶ Garantire istruzioni operative e aspettative chiare, esplicitando le ragioni dell'assegnazione di ruoli, responsabilità e compiti, e assicurando che i lavoratori e le lavoratrici — in particolare quando condividono le stesse mansioni — comprendano chiaramente la ripartizione delle responsabilità
- ▶ Strutturare l'organizzazione con linee gerarchiche definite, individuando il supervisore diretto di ciascun/a lavoratore/trice
- ▶ Predisporre linee guida chiare per la gestione di situazioni in cui le aspettative risultino divergenti (ad esempio tra colleghi, tra lavoratori/trici e supervisori o tra lavoratori/trici e clienti)
- ▶ Promuovere la comunicazione informale tra dirigenti e lavoratori/trici, nonché tra i/le lavoratori/trici stessi/e, e implementare sistemi efficaci di condivisione delle informazioni, affinché tutti dispongano degli elementi necessari per svolgere le proprie attività

### Controllo o autonomia nel lavoro

- ▶ Adeguare il livello di autonomia dei lavoratori e delle lavoratrici alle loro competenze ed esperienza nello svolgimento delle proprie mansioni
- ▶ Garantire ai lavoratori un'adeguata autonomia, commisurata alla natura del proprio lavoro, al fine di consentirne lo svolgimento in modo efficace e sicuro (ad esempio, attribuire un potere discrezionale a lavoratori/trici esposti a elevati carichi emotivi per prevenire situazioni di aggressività o disagio da parte della clientela)

### Carico e ritmo di lavoro

- ▶ Adeguare il carico di lavoro complessivo tenendo conto delle risorse disponibili, nonché del numero e delle competenze dei lavoratori
- ▶ Monitorare le modalità di assegnazione del lavoro al fine di individuare eventuali schemi dannosi o discriminatori nella distribuzione del carico e del ritmo di lavoro, introducendo gli opportuni correttivi
- ▶ Qualora il lavoro sia regolato da macchinari o sistemi informatici, progettare i processi in modo che il ritmo sia compatibile con le capacità dei lavoratori e delle lavoratrici, prevedendo la possibilità di variazioni delle mansioni e di pause
- ▶ Assicurare la coerenza tra le capacità di lavoratori/trici e il volume e la complessità delle attività, evitando situazioni di sotto-carico di lavoro (ad esempio, inattività o compiti eccessivamente semplici)

### Supervisione e supporto

- ▶ Mettere a disposizione di lavoratori/trici gli strumenti, le attrezzature, i sistemi e le risorse necessari per svolgere il lavoro in modo corretto e sicuro, garantendo un accesso adeguato e non competitivo a tali risorse

- ▶ Promuovere uno stile di leadership empatico, favorendo meccanismi di comunicazione aperta (ad esempio, mediante politiche di “porta aperta”) e la creazione di spazi sicuri in cui i lavoratori e le lavoratrici possano esprimere tempestivamente le proprie preoccupazioni e ricevere supporto quando fanno fatica
- ▶ Istituire sistemi che garantiscano momenti regolari di feedback tra lavoratori e supervisori, caratterizzati da equità, orientamento agli obiettivi e approccio costruttivo (ad esempio, debriefing a fine turno o follow-up periodici)
- ▶ Favorire lo sviluppo di relazioni di lavoro positive e promuovere la collaborazione e la cooperazione, anche attraverso attività di pianificazione del lavoro di gruppo, di team building e di confronto

### Esempi di misure di prevenzione relative a politiche, pratiche e procedure organizzative del lavoro

#### Modalità di impiego

- ▶ Riesaminare e, ove possibile, adeguare i contratti di lavoro e i diritti dei lavoratori e delle lavoratrici, al fine di favorire condizioni di impiego più prevedibili e stabili
- ▶ Migliorare, ove possibile, l'accesso dei lavoratori e delle lavoratrici ai sistemi di previdenza sociale, inclusi il congedo per malattia retribuito e il congedo annuale

#### Modalità di organizzazione dell'orario di lavoro

- ▶ Definire linee guida in materia di orari di lavoro che garantiscano periodi di riposo e recupero adeguati (ad esempio, durata massima dei turni, numero massimo di turni consecutivi, periodi minimi di pausa/riposo, limiti ai turni notturni e alle ore di lavoro straordinario)
- ▶ Assicurare, per quanto possibile, la prevedibilità dei turni e degli orari di lavoro, prevedendo consultazione e preavviso in caso di modifiche rilevanti
- ▶ Consentire adeguamenti ragionevoli degli orari e delle modalità di lavoro per agevolare la conciliazione con le responsabilità extra-lavorative, ove compatibili con la natura dell'attività
- ▶ Fornire informazioni chiare sugli orari di lavoro e sulla reperibilità dei lavoratori e delle lavoratrici, anche da remoto, al fine di favorire il diritto alla disconnessione

#### Gestione del cambiamento organizzativo

- ▶ Pianificare i cambiamenti relativi a ruoli, compiti, obiettivi e modalità di supervisione in modo proporzionato, prevedendo periodi di transizione adeguati (ad esempio, adattando temporaneamente gli obiettivi di performance mentre i lavoratori vengono formati in nuovi ruoli)
- ▶ Predisporre strumenti di accompagnamento al cambiamento per lavoratori/trici e supervisori (ad esempio, sessioni informative e momenti di confronto per affrontare eventuali criticità)

#### Sorveglianza

- ▶ Coinvolgere i lavoratori e le lavoratrici nella definizione di sistemi e procedure di monitoraggio della performance e adottare politiche chiare che garantiscano proporzionalità e adeguatezza delle modalità di controllo

### **Sistemi di ricompensa, gestione della performance, opportunità di sviluppo e processi di selezione**

- ▶ Introdurre sistemi di supporto alla performance (ad esempio, formazione e mentoring) e offrire opportunità di sviluppo professionale (ad esempio, permettendo a lavoratori/trici di specializzarsi in determinati compiti)
- ▶ Garantire processi di comunicazione e feedback efficaci, tempestivi, specifici, pratici, equi e chiaramente collegati alla performance lavorativa
- ▶ Adottare criteri di incentivazione e ricompensa equi, trasparenti e significativi, che valorizzino sia i risultati individuali sia il contributo collettivo (ad esempio, evitando il riconoscimento solo di lavoratori/trici che svolgono compiti di elevato profilo e riconoscendo il lavoro in team e il contributo dell'intera azienda)
- ▶ Definire procedure di selezione e promozione imparziali e trasparenti, assicurando la corrispondenza tra competenze di lavoratori/trici promossi/e o neoassunti/e ed esigenze del ruolo, in termini di autonomia
- ▶ Progettare sistemi e procedure di gestione delle prestazioni eque e trasparenti (ad esempio, garantendo indicatori di performance relativi ad aspetti del lavoro sotto il controllo di ciascun/a lavoratore/trice, condividendo anche le aspettative sulle prestazioni)
- ▶ In caso di utilizzo di sistemi e processi algoritmici, garantire la trasparenza dei processi decisionali automatizzati e mantenere un adeguato controllo umano per prevenire e correggere eventuali pregiudizi

### **Politiche in materia di salute e sicurezza sul lavoro e sistemi di gestione**

- ▶ Stabilire e applicare procedure chiare volte a identificare, valutare e controllare i rischi psicosociali e ambientali, mediante l'impiego di una pluralità di metodi di valutazione e di indicatori appropriati
- ▶ Monitorare e riesaminare periodicamente le misure di gestione del rischio, in particolare in occasione di modifiche dell'organizzazione del lavoro o dei processi

### **Violenza e molestie sul lavoro**

- ▶ Stabilire e attuare procedure chiare e trasparenti per la segnalazione degli incidenti e la gestione dei conflitti, definendo comportamenti attesi e modalità di intervento
- ▶ Promuovere la segnalazione e denuncia di comportamenti inappropriati, mettendo a disposizione canali accessibili, anche informali e riservati
- ▶ Garantire un'ampia diffusione delle procedure per la segnalazione e la risposta agli incidenti, e rivederle periodicamente, al fine di assicurarne un'applicazione equa e coerente

### **Consultazione e partecipazione**

- ▶ Istituire modalità strutturate di informazione e consultazione per confrontarsi regolarmente sull'organizzazione del lavoro e sui cambiamenti che incidono sui lavoratori e le lavoratrici
- ▶ Incentivare la partecipazione attiva dei lavoratori e delle lavoratrici, favorendo l'emersione di criticità, proposte e suggerimenti
- ▶ Adottare pratiche gestionali che diano priorità alla tutela della salute e sicurezza psicosociale dei lavoratori e delle lavoratrici, integrandola con gli obiettivi organizzativi e di produttività, sostenute da una leadership etica e trasparente

**Esempi di misure di prevenzione relative all'ambiente di lavoro fisico e alle attrezzature**

- ▶ Garantire condizioni fisiche di lavoro adeguate (quali livello di rumore, illuminazione, vibrazioni, temperatura, esposizione a sostanze chimiche e disponibilità di spazi adeguati), in conformità con le linee guida e le normative applicabili in materia di salute e sicurezza sul lavoro
- ▶ Mettere a disposizione attrezzature idonee e correttamente mantenute, accompagnate da una formazione adeguata, in particolare in caso di introduzione di nuove attrezzature e tecnologie
- ▶ Limitare, per quanto possibile, il lavoro in isolamento e l'esposizione a condizioni ambientali estreme o a contesti e materiali instabili o traumatici, garantendo misure adeguate di sicurezza e di supporto



# Prospettive future

I dati esaminati nel presente Rapporto evidenziano come l'ambiente di lavoro psicosociale eserciti un'influenza significativa sulla salute psicofisica e sul benessere dei lavoratori e delle lavoratrici, nonché sulle prestazioni organizzative. Le modalità di progettazione, gestione e organizzazione del lavoro, unitamente alle politiche, pratiche e procedure che ne regolano lo svolgimento, possono determinare esiti negativi — quali un aumento del rischio di malattie e infortuni e una riduzione della capacità lavorativa — oppure risultati positivi, tra cui il miglioramento della salute, del benessere e della performance.

La traduzione di tali evidenze in interventi di prevenzione coerenti richiede uno sforzo coordinato da parte dei governi, dei datori di lavoro, dei lavoratori, delle lavoratrici e delle loro organizzazioni, dei professionisti della salute e sicurezza sul lavoro e degli altri attori coinvolti. Tali sforzi dovrebbero concentrarsi su tre ambiti interconnessi: il rafforzamento della base conoscitiva e dei sistemi di monitoraggio; il miglioramento della coerenza e della chiarezza delle politiche e delle normative; e il potenziamento della governance e della leadership nei luoghi di lavoro ai fini della prevenzione dei rischi psicosociali. È altresì necessario che tali interventi tengano conto delle trasformazioni in atto nel mondo del lavoro, che incidono sull'ambiente psicosociale, tra cui la digitalizzazione, le nuove forme di lavoro, i cambiamenti demografici e gli sconvolgimenti legati al clima.

Sebbene la ricerca sull'ambiente di lavoro psicosociale sia in costante crescita, permangono esigenze di maggiore coerenza metodologica e di migliore allineamento. La disponibilità di dati regolari e comparabili sull'esposizione ai rischi psicosociali e sui relativi esiti consentirebbe di migliorare la comprensione della loro diffusione, delle tendenze nel tempo e dell'efficacia degli interventi di prevenzione. Tuttavia, tali aspetti risultano ancora sottorappresentati in molte statistiche nazionali in materia di salute e sicurezza sul lavoro e nei sistemi di sorveglianza (EU-OSHA, 2021; Niedhammer, Bertrais e Witt, 2021). Recenti consultazioni con i punti di contatto statistici nazionali evidenziano un riconoscimento crescente di tali lacune. Diverse istituzioni hanno segnalato l'intenzione di adottare misure concrete per migliorare, nei prossimi anni, la qualità delle statistiche in materia di salute e sicurezza sul lavoro, anche con riferimento ai rischi psicosociali e alla salute mentale lavoro-correlata. Il sostegno e l'ampliamento di tali iniziative saranno essenziali per rafforzare la qualità, la comparabilità e l'utilità delle informazioni ai fini delle politiche nei sistemi nazionali.

Le fonti di dati esistenti — quali le indagini sulle condizioni di lavoro, le indagini sulla forza lavoro, i registri delle assenze per malattia e degli infortuni, i registri delle ispezioni del lavoro e i sistemi di monitoraggio a livello aziendale — contengono informazioni importanti, ma spesso non sono progettate né analizzate in modo tale da cogliere adeguatamente gli aspetti chiave dell'ambiente di lavoro psicosociale. Un'integrazione più sistematica degli indicatori psicosociali nei sistemi di monitoraggio della salute e sicurezza sul lavoro e nelle statistiche nazionali — anche mediante dati disaggregati per sesso, età, status migratorio, disabilità e altre caratteristiche pertinenti — consentirebbe di migliorare il tracciamento sia delle esposizioni sia degli esiti. Questo sarebbe particolarmente importante, considerato che i rischi psicosociali tendono a svilupparsi gradualmente, ad accumularsi nel tempo e ad essere influenzati da fattori di natura organizzativa e sociale.

Un utilizzo più efficace dei dati disponibili è altresì essenziale per comprendere la distribuzione dei rischi psicosociali all'interno della forza lavoro. Le evidenze indicano che l'esposizione non è equamente distribuita. I lavoratori e le lavoratrici migranti, le persone con disabilità, lavoratori/trici senior, giovani e soggetti impiegati in forme di lavoro precario o informale possono essere maggiormente esposti o avere un accesso più limitato alle misure di sostegno (ILO, 2019; Rugulies et al., 2023). Fattori quali la discriminazione, gli squilibri nei rapporti di potere e le norme sociali incidono sull'organizzazione del lavoro e sulle modalità con cui i rischi si manifestano nella pratica. Un rafforzamento delle attività di monitoraggio e analisi può pertanto contribuire a individuare modelli differenziati di esposizione e a definire strategie di prevenzione più inclusive.

Permangono inoltre lacune rilevanti nella ricerca valutativa. Nonostante le numerose iniziative che mirano a migliorare l'ambiente di lavoro psicosociale, le evidenze relative all'efficacia degli interventi nei diversi settori, per diversi gruppi di lavoratori/trici e nei vari contesti nazionali risultano ancora limitate. Il rafforzamento delle attività di valutazione delle politiche e delle misure adottate nei luoghi di lavoro contribuirebbe a individuare approcci efficaci e a favorirne una più ampia diffusione.

**Le politiche e la normativa** in materia di rischi psicosociali hanno registrato un'evoluzione negli ultimi anni, ma gli approcci adottati risultano eterogenei, con conseguenti differenze nelle modalità di gestione dei rischi nella pratica. In alcuni contesti, tali rischi sono affrontati nell'ambito della legislazione generale sulla salute e sicurezza sul lavoro e degli obblighi di prevenzione posti a carico dei datori di lavoro. In altri, attraverso normative specifiche, disposizioni settoriali, contratti collettivi, norme volontarie o combinazioni di tali strumenti. Varia altresì il grado di tutela assicurato ai diversi gruppi di lavoratori/trici e ai vari settori nell'ambito dei quadri normativi vigenti.

Anche la terminologia utilizzata nelle normative e nelle politiche presenta delle differenze. Espressioni quali "salute mentale sul lavoro", "sicurezza psicologica" o "ambienti di lavoro psicologicamente salutarî" si sovrappongono in parte al concetto di "pericoli o rischi psicosociali", senza tuttavia essere pienamente equivalenti. Quando l'attenzione delle politiche si concentra più sugli esiti che sulle cause legate al lavoro, la prevenzione può risultare meno incisiva. Viceversa, quando i rischi psicosociali sono esplicitamente riconosciuti nelle politiche e nella normativa, aumenta la probabilità che si effettuino delle valutazioni dei rischi nei luoghi di lavoro e adottino misure di prevenzione nell'ambito della gestione ordinaria della salute e sicurezza sul lavoro (Jain et al., 2022; Lerouge, 2025).

Inoltre, in molti contesti l'attenzione delle politiche si è concentrata prevalentemente su problematiche acute e maggiormente visibili, quali la violenza e le molestie. Pur trattandosi di aspetti fondamentali, essi rappresentano solo una dimensione dell'ambiente di lavoro psicosociale. Una maggiore attenzione agli elementi strutturali e ricorrenti dell'organizzazione del lavoro — tra cui i carichi di lavoro, il grado di autonomia, la prevedibilità, la partecipazione e la giustizia organizzativa — può favorire l'adozione di un approccio di prevenzione più completo.

Diventa altresì essenziale rafforzare il collegamento tra politiche e normativa, da una parte, e le prassi applicate nei luoghi di lavoro, dall'altra. Accanto alle attività di vigilanza, risulta fondamentale sostenere i datori di lavoro mediante orientamenti pratici, strumenti operativi e misure di rafforzamento delle capacità — in particolare a favore delle piccole e medie imprese — al fine di tradurre in pratica gli impegni previsti dalle politiche.

Infine, il rafforzamento delle sinergie tra le autorità competenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro, gli organismi di sanità pubblica, le organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori e le istituzioni settoriali può contribuire a potenziare gli sforzi di prevenzione. Recenti consultazioni di esperti evidenziano che, anche in presenza di misure legislative o in materia di politiche, la consapevolezza e l'interpretazione della loro portata possono variare all'interno dei singoli paesi. Il rafforzamento del coordinamento, della comunicazione e di una comprensione condivisa tra le istituzioni risulta pertanto essenziale per garantire un'attuazione coerente. Un'azione che si estende oltre il singolo luogo di lavoro, anche attraverso le organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori, può favorire la diffusione di buone pratiche e accelerare i miglioramenti nei diversi settori.

**A livello dei luoghi di lavoro**, la prevenzione dei rischi psicosociali dipende in larga misura dalle modalità di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro. Sebbene non tutti i pericoli psicosociali possano essere eliminati integralmente, molti possono essere ridotti intervenendo sulle caratteristiche fondamentali dell'organizzazione del lavoro, quali la distribuzione dei carichi di lavoro, la progettazione delle mansioni, i livelli di organico, l'organizzazione degli orari di lavoro, la supervisione e le opportunità di partecipazione e sviluppo. Tali interventi comportano generalmente una revisione delle modalità di assegnazione dei compiti, della definizione delle aspettative di rendimento e del funzionamento dei processi lavorativi nella pratica. Essi possono essere integrati da iniziative volte a rafforzare le competenze di lavoratori/trici e la loro capacità di riconoscere e affrontare i rischi psicosociali.

In tale contesto, l'impegno della leadership e della direzione riveste un ruolo determinante. Le decisioni adottate dal management e dai responsabili definiscono le condizioni di lavoro e incidono sulla disponibilità di risorse adeguate, sulla definizione di aspettative realistiche e sull'adozione di pratiche di supporto. Il riconoscimento di tale responsabilità contribuisce a garantire che la prevenzione dei rischi psicosociali sia integrata nelle decisioni gestionali ordinarie e sia sostenuta trasversalmente all'interno dell'organizzazione.

Una prassi efficace nei luoghi di lavoro si fonda pertanto su misure organizzative volte ad affrontare i rischi psicosociali alla fonte, sostenute da processi partecipativi che coinvolgano i lavoratori e i loro rappresentanti. La collaborazione tra professionisti della salute e sicurezza sul lavoro, risorse umane, direzione e lavoratori/trici contribuisce ad assicurare che le misure di prevenzione siano adeguate alle condizioni operative e siano mantenute nel tempo.

Considerata la natura multidimensionale dei rischi psicosociali, resta essenziale rafforzare i collegamenti tra ricerca, politiche e prassi aziendali. Ciò implica un'attenzione costante ai processi di elaborazione, attuazione e valutazione delle politiche, nonché alle più ampie condizioni sociali e organizzative che influenzano la progettazione e la gestione del lavoro. Il potenziamento delle attività di monitoraggio e sorveglianza, una valutazione più sistematica delle politiche e lo sviluppo di approcci pratici e partecipativi all'organizzazione del lavoro possono favorire l'adozione di interventi efficaci e contribuire alla creazione di ambienti di lavoro psicosociali più sicuri e salubri.



# Allegati

## Allegato 1. Principali pubblicazioni e risorse dell'OIL sui rischi psicosociali

- ▶ **Prevenire e contrastare la violenza e le molestie sul lavoro: Programma di formazione per le imprese** (2024): un programma formativo concepito per supportare le imprese nel contrasto a violenza e molestie sul lavoro. Il corso è dedicato alle organizzazioni datoriali e alle associazioni di categoria globali, che possono integrarlo nel proprio catalogo come nuovo servizio a valore aggiunto per i propri associati.
- ▶ **Prevenire e affrontare la violenza e le molestie nel mondo del lavoro attraverso misure di sicurezza e salute sul lavoro** (2024): il rapporto analizza l'ampia diffusione di violenza e molestie nel mondo del lavoro, evidenziando la necessità di soluzioni sistemiche – come le convenzioni internazionali e i protocolli di protezione – per affrontare tali sfide.
- ▶ **Garantire la conformità con la normativa sui rischi psicosociali** (2022): un modulo formativo dedicato a ispettori del lavoro, autorità di regolamentazione e decisori politici, con l'intento di approfondire il concetto di rischio psicosociale, le strategie per una gestione efficace di tali rischi e il ruolo dei quadri di conformità.
- ▶ **Telelavoro sicuro e salubre** (2022): un documento tecnico che offre raccomandazioni basate sull'evidenza scientifica per tutelare e promuovere la salute fisica e mentale, la sicurezza e il benessere dei telelavoratori.
- ▶ **Salute mentale sul lavoro** (2022): un documento programmatico dell'ILO e dell'OMS che invita ad un'azione globale per affrontare la salute mentale sul lavoro, delineando strategie pratiche per prevenire i rischi psicosociali, promuovere il benessere mentale e sostenere i lavoratori con problemi di salute mentale in tutti i settori.

- ▶ **[Violenza e molestie sul lavoro: Una guida pratica per i datori di lavoro](#)** (2022): uno strumento dedicato alla Convenzione n. 190 e alla Raccomandazione n. 206, volta ad approfondire le definizioni, i principi guida e le misure previste da questi strumenti.
- ▶ **[Violenza e molestie nel mondo del lavoro: Guida alla Convenzione n. 190 e alla Raccomandazione n. 206](#)** (2021): una risorsa che illustra i principi e l'ambito di applicazione della Convenzione n. 190 e della Raccomandazione n. 206, definendo gli standard internazionali e l'approccio basato sui diritti per prevenire ed eliminare la violenza e le molestie in tutti i settori e in tutte le forme di lavoro.
- ▶ **[Gestione dei rischi psicosociali lavoro-correlati durante la pandemia di COVID-19](#)** (2020): una guida pratica contenente i criteri fondamentali per valutare i rischi psicosociali e attuare misure preventive a tutela della salute e del benessere dei lavoratori, durante i periodi di lockdown e nelle fasi di rientro al lavoro.
- ▶ **[Ambienti di lavoro sicuri e salubri, privi di violenza e molestie](#)** (2020): un rapporto che analizza come la violenza e molestie nel mondo del lavoro si collegano con i quadri normativi in materia di salute e sicurezza sul lavoro e la gestione dei rischi psicosociali.
- ▶ **[Stress sul luogo di lavoro: Una sfida collettiva](#)** (2016): una relazione finalizzata a sensibilizzare sullo stress lavoro correlato, che ne analizza le principali cause e conseguenze proponendo modelli operativi per la sua prevenzione e gestione.
- ▶ **[Pacchetto formativo SOLVE: Integrare la promozione della salute nelle politiche di salute e sicurezza sul lavoro](#)** (2012): un pacchetto formativo incentrato sulla prevenzione dei rischi psicosociali e sulla promozione della salute e del benessere sul lavoro, attraverso la definizione di politiche strategiche e l'adozione di misure operative concrete.
- ▶ **[Punti principali per la prevenzione dello stress sul lavoro: Miglioramenti pratici per la prevenzione dello stress sul luogo di lavoro](#)** (2012): uno strumento pratico che propone 50 punti chiave per identificare, valutare e prevenire lo stress lavoro correlato attraverso interventi di miglioramento del luogo di lavoro.
- ▶ Ulteriori risorse su violenza e molestie, tra cui strumenti operativi, linee guida e materiali formativi, sono consultabili nella sezione del sito OIL **[dedicata al contrasto della violenza e delle molestie sul lavoro](#)**.

## Allegato 2.

### Una selezione di strumenti per l'identificazione dei pericoli psicosociali e la valutazione dei relativi rischi

| Strumento   | Obiettivo  | Metodologia  |
|---|--|--|
| Questionario sul contenuto del lavoro 2 (JCQ-2) (Karasek et al. 2025; Agbenyikey et al. 2025) <sup>253</sup>  | Valuta il rischio psicosociale a livello di mansione, organizzativo ed extra-lavorativo. Si tratta di uno sviluppo multilivello dello strumento JCQ, in cui le dimensioni di Richiesta, Controllo e Stabilità-Supporto sono operazionalizzate sia a livello di singolo compito che di organizzazione.  | Questionario di autovalutazione a scelta multipla in cui i lavoratori valutano la frequenza o il grado di accordo su una scala Likert a 4 punti. I dati vengono analizzati a livello individuale, di gruppo o organizzativo e possono essere utilizzati per identificare le priorità di miglioramento e per monitorare i cambiamenti nel tempo.  |
| Metodo di valutazione dei fattori psicosociali (Método de Evaluación de Factores Psicosociales FPSICO) dell'Istituto Nazionale per la Sicurezza e l'Igiene sul Lavoro (INSHT) versione 4.1, 2022 <sup>254</sup> | Strumento finalizzato all'identificazione e alla valutazione dei fattori di rischio psicosociale nei luoghi di lavoro. L'analisi si articola su nove dimensioni: orario lavorativo, autonomia, carico di lavoro, esigenze psicologiche, varietà e contenuto delle mansioni, partecipazione e supervisione, interesse per il dipendente e remunerazione, definizione del ruolo, relazioni e supporto sociale.   | Questionario di autovalutazione a 44 domande (per un totale di 89 item) con opzioni di risposta su scala Likert. Le risposte vengono convertite in punteggi per ogni dimensione e analizzate tramite il software FPSICO 4.1, che classifica il rischio in quattro livelli (adeguato, moderato, elevato e molto elevato). Lo strumento permette il confronto tra gruppi o sedi operative e supporta la pianificazione e il monitoraggio delle misure preventive nel tempo, fornendo raccomandazioni generali di miglioramento basate sui risultati ottenuti.              |
| Analisi modulare dei fattori di stress nelle organizzazioni (Modulare Analyse der Belastungsfaktoren in Organisationen, MABO), BAuA, 2022 <sup>255</sup>  | Strumento modulare e orientato alla pratica per la valutazione dei pericoli psicosociali lavoro correlati. Identifica i fattori di stress attraverso ambiti chiave quali mansioni e richieste lavorative, comunicazione e cooperazione, leadership, organizzazione e condizioni di lavoro, nonché atteggiamenti dei dipendenti. Il sistema consente inoltre l'integrazione di moduli tematici opzionali o specifici per le singole realtà organizzative. | Questionario di autovalutazione composto da 81 item principali, valutati su una scala Likert a 6 punti, a cui possono essere aggiunti moduli opzionali in base alle esigenze organizzative. Il processo prevede una consultazione tematica preliminare in forma anonima per integrare argomenti specifici dell'organizzazione. I risultati vengono analizzati attraverso il confronto con un database di riferimento multi-organizzazione e alimentano un percorso partecipativo che comprende feedback, definizione di misure e valutazione del loro impatto nel tempo. |

*Segue...*

<sup>251</sup> Si noti che il JCQ-2 è la nuova versione del Job Content Questionnaire (JCQ) (1985). È possibile richiederne l'accesso all'indirizzo: <https://www.jcqcenter.com/>.

<sup>252</sup> [FPSICO. Factores psicosociales. Método de evaluación. Versión 4.1, 2022.](#)

<sup>253</sup> [Modulare Analyse der Belastungsfaktoren in Organisationen \(MABO\)](#)

... seguito

| Strumento  | Obiettivo   | Metodologia   |
|--|---|---|
| iWorkHealth, 2021 <sup>256</sup>   | Strumento di valutazione della salute psicosociale somministrato online a livello aziendale, progettato per aiutare i datori di lavoro a monitorare il benessere della propria forza lavoro. L'analisi copre tre aree principali: la resilienza individuale (benessere mentale del singolo), la resilienza organizzativa o i fattori di stress sul lavoro (inclusi fattori come richieste lavorative, riconoscimento professionale e cultura aziendale) e il benessere lavorativo (compresi stress lavoro correlato, burnout e sintomi depressivi). | Questionario di autovalutazione composto da 44 item con opzioni di risposta su scala Likert. Le risposte vengono aggregate e anonimizzate a livello aziendale per generare report, che possono essere segmentati per dipartimento, fornendo una panoramica dei fattori e delle dinamiche che influenzano il benessere mentale dei dipendenti. I risultati sono accompagnati da proposte di intervento mirate a supportare i datori di lavoro nel miglioramento delle condizioni psicosociali nel luogo di lavoro.   |
| Questionario psicosociale di Copenaghen (COPSOQ) (versione attuale III), 2019 <sup>257</sup> | Concepito come uno strumento trasversale a diversi settori e professioni, è finalizzato sia alla valutazione dei rischi psicosociali che allo sviluppo organizzativo. L'analisi copre un ampio spettro di dimensioni: richieste lavorative, organizzazione e contenuto delle mansioni, relazioni interpersonali e leadership, interfaccia lavoro-individuo, capitale sociale, comportamenti offensivi, salute e benessere.  | Questionario di autovalutazione disponibile in versione lunga (composta da 148 item che coprono 45 dimensioni), adattabile anche in versioni medie o brevi. I lavoratori valutano la frequenza o il grado di accordo su diversi aspetti del lavoro tramite scale Likert. Le risposte ai singoli item vengono convertite in punteggi su una scala da 0 a 100 e aggregate in punteggi dimensionali per ottenere i valori di ogni dimensione; ciò consente il monitoraggio nel tempo e, laddove esistano valori di riferimento, il benchmarking per l'identificazione dei rischi psicosociali più elevati. |
| Questionario sull'equilibrio sforzo-ricompensa (ERI), 2012 <sup>258</sup>                    | Analizza le caratteristiche dell'ambiente di lavoro e le esperienze e percezioni dei lavoratori per valutare lo squilibrio tra sforzo e ricompensa, articolandosi su tre dimensioni: lo Sforzo (es., richieste lavorative, pressione temporale), la Ricompensa (es., promozioni, stima, sicurezza contrattuale) e il Sovra-impegno (es., tendenza soggettiva all'impegno eccessivo e difficoltà a staccarsi dal lavoro).  | Questionario di autovalutazione (versione lunga a 22 item e breve a 16 item) basato su una scala Likert a 4 punti. I punteggi degli item sono aggregati in sotto-categorie per Sforzo, Ricompensa e Sovra-impegno, al fine di calcolare il rapporto Sforzo-Ricompensa (valori >1 indicano uno squilibrio). Il rapporto viene tipicamente interpretato come un indicatore continuo di squilibrio o raggruppato in categorie (ad esempio, basso/medio/alto) per il confronto tra gruppi e nel tempo.  |

Segue...

<sup>254</sup> Questo strumento è stato sviluppato dall'Istituto per la sicurezza e la salute sul lavoro (WSH) del Ministero del Lavoro di Singapore, in collaborazione con il Consiglio WSH, l'Istituto di salute mentale, l'Ospedale Generale di Changi e il Comitato per la promozione della salute. Disponibile sul sito web: [iWorkHealth](#)

<sup>255</sup> Questo strumento internazionale è disponibile in 28 lingue e vanta diverse validazioni per gruppi professionali e contesti nazionali (tra cui, ma non solo, la validazione spagnola COPSOQ-ISTAS21 o la versione peruviana denominata CENSOPAS-COPSOQ). La [versione inglese](#) è disponibile in libero in rete.

<sup>256</sup> [Psychometric properties of the Effort-Reward Imbalance Questionnaire](#)

... seguito

| Strumento  | Obiettivo  | Metodologia   |
|--|--|---|
| Scala del clima di sicurezza psicosociale (PSC-12), 2010 <sup>259</sup>  | Valuta il clima organizzativo in termini di sicurezza e salute psicologica attraverso quattro aree: l'impegno del management, la priorità assegnata dal management, la comunicazione organizzativa e la partecipazione in merito ai rischi psicosociali.   | Questionario di autovalutazione di 12 item basato su una scala Likert a 5 punti. Il punteggio totale PSC è calcolato come media delle risposte e può essere classificato in categorie di benchmark (es., PSC alto, medio, basso, molto basso) per identificare il livello di rischio psicosociale e definire le priorità per le misure preventive.  |
| Australian Workplace Barometer (AWB), 2009 <sup>260</sup>  | Strumento di sorveglianza nazionale progettato per monitorare i fattori di rischio psicosociale, il clima di sicurezza psicosociale (PSC) e la salute e la produttività dei lavoratori in Australia. Il sistema si articola su 16 sotto-categorie che valutano tale clima, le richieste lavorative, le risorse lavorative, nonché gli esiti in termini di salute e motivazione.                  | Questionario di autovalutazione somministrato ai lavoratori basato su scale Likert derivate da strumenti validati (come il PSC-12 o componenti del modello ERI). I punteggi ottenuti per le dimensioni chiave possono essere confrontati, tramite benchmarking con i dati di riferimento nazionali delle diverse rilevazioni AWB per identificare i settori e le professioni ad alto rischio, stimare i costi di produttività e monitorare nel tempo l'evoluzione dei rischi psicosociali e degli esiti sanitari. |
| Questionario di valutazione dell'organizzazione del lavoro, 2006 <sup>261</sup>  | Sviluppato come parte di una metodologia di valutazione e riduzione dei rischi intrinseci alla progettazione e gestione del lavoro, lo strumento analizza cinque macro-categorie: le relazioni con il management, il sistema di riconoscimento e ricompensa, il carico di lavoro, la qualità dei rapporti con i colleghi e le caratteristiche dell'ambiente fisico.                              | Questionario di autovalutazione di 28 item in cui i lavoratori valutano ogni aspetto del lavoro su una scala Likert a 5 punti. I punteggi dei singoli item vengono aggregati in sotto-categorie e in un indice globale sulla qualità dell'organizzazione del lavoro; tale indice è utile per identificare i "punti critici" nelle organizzazioni e orientare il confronto tra management e dipendenti sulla natura dei problemi emersi e sulle possibili soluzioni da adottare.                                   |
| Questionario relativo a stress derivante da richieste di prestazioni lavorative (DISQ) (versione 3.0), 2004 <sup>262</sup> | Valuta le richieste e le risorse lavorative secondo un approccio multidimensionale, distinguendo sei dimensioni: richieste cognitive, emotive e fisiche, e le corrispondenti risorse cognitive, emotive e fisiche. Lo strumento viene utilizzato per delineare il profilo degli ambienti di lavoro e analizzare come specifiche tipologie di risorse possano compensare le rispettive richieste. | Questionario di autovalutazione composto da 31 item basato su una scala Likert a 5 punti. Gli item sono raggruppati in sei sotto-categorie (tre per le richieste e tre per le risorse); i punteggi medi vengono calcolati per ogni sotto-categoria e utilizzati a livello di gruppo/organizzativo per definire i profili richieste-risorse. In ambito di ricerca, lo strumento permette di testare le interazioni e gli effetti di "corrispondenza" tra richieste, risorse ed esiti lavorativi.                   |

Segue...

<sup>257</sup> La scala PSC è stata tradotta in 9 lingue. Le versioni disponibili con i link alle fonti originali [si possono consultare in rete](#)

<sup>260</sup> Per ulteriori dettagli sulle scale e sulle loro origini, consultare [Dollard et al. \(2014\)](#).

<sup>261</sup> Per ulteriori dettagli, consultare [Griffiths et al. \(2006\)](#).

<sup>262</sup> Per ulteriori dettagli, consultare [Bova, De Jonge e Guglielmi \(2015\)](#).

... seguito

| Strumento  | Obiettivo   | Metodologia   |
|--|---|---|
| Strumento per gli indicatori degli standard di gestione della Health & Safety Executive (HSE-MS IT), 2003 <sup>263</sup> | Aiuta i datori di lavoro ad applicare gli standard di gestione dello stress legato al lavoro valutando sei aree chiave della progettazione del lavoro: richieste, controllo, supporto, relazioni, ruolo e cambiamento, e descrivendo le condizioni organizzative auspicabili ("buone pratiche") per ciascuna area.  | Questionario di autovalutazione di 35 voci su una scala Likert a 5 punti che fa riferimento alle esperienze degli ultimi sei mesi. Le risposte vengono analizzate con lo Strumento di analisi degli standard di gestione HSE, che fornisce punteggi da 1 (scarso) a 5 (auspicabile) per ciascun ambito e consente il confronto nel tempo e tra i gruppi.  |
| Strumento di valutazione dei rischi psicosociali sul lavoro (PAW), 2003 <sup>264</sup>                                   | Valuta il rischio psicosociale a livello di mansione, organizzativo ed esterno al lavoro. Sviluppo multilivello dello strumento JCQ, con Richiesta, Controllo e Stabilità-Supporto operanzializzati a livello di mansione e organizzativo.  | Questionario di autovalutazione di 47 voci, che misura 13 rischi psicosociali comuni su una scala Likert a 7 punti. Sono incluse anche una serie di esperienze comportamentali (bullismo e violenza), domande demografiche e variabili di risultato. Consente il confronto nel tempo e tra i gruppi.  |
| Questionario nordico generale (QPSNordic), 2000 <sup>265</sup>   | Valuta le condizioni di lavoro psicologiche, sociali e organizzative, tra cui le richieste lavorative, le aspettative di ruolo, il controllo, la prevedibilità e la padronanza del lavoro, le interazioni sociali (compresi il bullismo e le molestie), la leadership, il clima e la cultura organizzativa, l'interfaccia tra vita lavorativa e vita privata, l'impegno e le motivazioni lavorative, con l'obiettivo di sostenere lo sviluppo organizzativo, documentare i cambiamenti nelle condizioni di lavoro e ricercare i legami tra lavoro, salute e produttività. | Questionario a scelta multipla di autovalutazione (versione completa di 129 voci o versione breve QPSNordic 34+ con 37 voci) in cui i lavoratori valutano la frequenza o il grado di accordo su una scala Likert a 5 punti. I dati vengono analizzati a livello di gruppo/organizzativo (ad esempio, medie, distribuzioni), comunicati ai lavoratori in riunioni di feedback sull'indagine e utilizzati per identificare le priorità di miglioramento e monitorare i cambiamenti nel tempo. |

<sup>263</sup> Disponibile [in libero accesso in rete](#)

<sup>264</sup> [Disponibile in rete](#)

<sup>265</sup> La [guida per l'utente](#) è disponibile in rete.

# Bibliografia

- Adams, Byron G., M. Christina Meyers, e Lusanda Sekaja. 2020. "Positive Leadership: Relationships with Employee Inclusion, Discrimination, and Well-Being." *Applied Psychology* 69 (4). <https://doi.org/10.1111/apps.12230>
- ADP Research. 2025. "People at Work 2025: A Global Workforce View." *ADP Research*. <https://www.adpresearch.com/research/people-at-work-2025-a-global-workforce-view/>.
- Adriaenssens, Jef, Véronique De Gucht, e Stan Maes. 2015. "Determinants and Prevalence of Burnout in Emergency Nurses: A Systematic Review of 25 Years of Research." *International Journal of Nursing Studies* 52 (2): 649–61. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.11.004>
- Agbenyikey, Wilfred, Jian Li, Sung-Il Cho, Sarven S. McLinton, Maureen Dollard, Maren Formazin, Bongyoo Choi, Irene Houtman, e Robert Karasek. 2025. "An International Comparative Reliability and Concurrent Validity Assessment of the Multi-Level Job Content Questionnaire (JCQ) 2.0." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 22 (9): 1435. <https://doi.org/10.3390/ijerph22091435>
- Al-Malki, Mohammed, e Wang Juan. 2018. "Impact of Laissez-Faire Leadership on Role Ambiguity and Role Conflict: Implications for Job Performance." *International Journal of Management Science and Business Administration* 4 (1): 29–43. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.41.2003>
- Alalhareth, Ahmed Saleh Mohammed, Hussain Abdullah Yahya Alghubari, Bader Salem Mohammad Alsharman, Ali Mohammed Abdullah Al Faraj, Hayan Mohammed Ali Alyami, Ibrahim Yahia Yahia Alsalem, Hamad Mahdi Al Bouzbedah, Abdullah Nasser Ali Al aje, Hassan Rashed Hassan Alfuhayd, e Mohammed Ali Alswedan. 2024. "Chronic Occupational Stress and Health Outcomes: A Systematic Review of Recent Findings." *Journal of Ecohumanism* 3 (8): 909–17. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.4777>
- Albrecht, Simon L., Camille R. Green, e Andrew Marty. 2021. "Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement." *Sustainability* 13 (7): 4045. <https://doi.org/10.3390/su13074045>
- Allan, Blake A. 2017. "Task Significance and Meaningful Work: A Longitudinal Study." *Journal of Vocational Behavior* 102 (102): 174–82. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.011>
- Amiri, S., e S. Behnezhad. 2020. "Association between Job Strain and Sick Leave: A Systematic Review and Meta-Analysis of Prospective Cohort Studies." *Public Health* 185 (August): 235–42. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2020.05.023>
- Amoadu, Mustapha, Edward Wilson Ansah, e Jacob Owusu Sarfo. 2023. "Influence of Psychosocial Safety Climate on Occupational Health and Safety: A Scoping Review." *BMC Public Health* 23 (1). <https://doi.org/10.1186/s12889-023-16246-x>
- Andel, Ross, Michael Crowe, Elizabeth A. Hahn, James A. Mortimer, Nancy L. Pedersen, Laura Fratiglioni, Boo Johansson, e Margaret Gatz. 2011. "Work-Related Stress May Increase the Risk of Vascular Dementia." *Journal of the American Geriatrics Society* 60 (1): 60–67. <https://doi.org/10.1111/j.1532-5415.2011.03777.x>
- Antoni, Michael H., e Firdaus S. Dhabhar. 2019. "The Impact of Psychosocial Stress and Stress Management on Immune Responses in Patients with Cancer." *Cancer* 125 (9): 1417–31. <https://doi.org/10.1002/cncr.31943>

- Aon, e TELUS Health. 2023. "Asia Mental Health Index Report." Www.aon.com. 2023. <https://www.aon.com/apac/insights/health/asia-mental-health-index-report>
- APA (American Psychological Association). 2024. "Coping with Stress at Work." Apa.org. October 22, 2024. <https://www.apa.org/topics/healthy-workplaces/work-stress>
- Arends, Iris, Christophe Prinz, e Femke Abma. 2017. "Job Quality, Health and At-Work Productivity." OECD Social, Employment and Migration Working Papers, June. <https://doi.org/10.1787/43ff6bdc-en>
- Arlinghaus, Anna, e Friedhelm Nachreiner. 2016. "Unusual and Unsocial? Effects of Shift Work and Other Unusual Working Times on Social Participation." In *Social and Family Issues in Shift Work and Non Standard Working Hours*, 39–57. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-42286-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-42286-2_3)
- Arora, Vipra, e T Kamalanabhan. 2013. "Linking Supervisor and Coworker Support to Employee Innovative Behavior at Work: Role of Psychological Conditions." <https://www.aabri.com/NO2013Manuscripts/NO13079.pdf>
- Attiq, S., S Wahid, N Javaid, M Kanwal, e H.J Shah. 2017. "The Impact of Employees' Core Self-Evaluation Personality Trait, Management Support, Co-Worker Support on Job Satisfaction, and Innovative Work Behaviour." *Pakistan Journal of Psychological Research* 32 (1): 247–71.
- Aust, Birgit, Jeppe Lykke Møller, Mads Nordentoft, Karen Bo Frydendall, Elizabeth Bengtsen, Andreas Brøgger Jensen, Anne Helene Garde, et al. 2023. "How Effective Are Organizational-Level Interventions in Improving the Psychosocial Work Environment, Health, and Retention of Workers? A Systematic Overview of Systematic Reviews." *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 49 (5): 315–29. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4097>
- Australian Government. 2024. "Federal Register of Legislation - Work Health and Safety (Managing Psychosocial Hazards at Work) Code of Practice 2024." Legislation.gov.au. 2024. <https://www.legislation.gov.au/F2024L01380/latest/text>
- Azagba, Sunday, e Mesbah F Sharaf. 2011. "The Effect of Job Stress on Smoking and Alcohol Consumption." *Health Economics Review* 1 (1). <https://doi.org/10.1186/2191-1991-1-15>
- Baiocco, Sara, Enrique Fernandez-Macías, Rani Uma, e Annarosa Pesole. 2022. "The Algorithmic Management of Work and Its Implications in Different Contexts." Seville: European Commission. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC129749>
- Bakker, Arnold B., e Evangelia Demerouti. 2017. "Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward." *Journal of Occupational Health Psychology* 22 (3): 273–85. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Baldwin, Susanna. 2006. *Organisational Justice*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Ball, Kirstie. 2010. "Workplace Surveillance: An Overview." *Labor History* 51 (1): 87–106. <https://doi.org/10.1080/00236561003654776>
- . 2021. "Electronic Monitoring and Surveillance in the Workplace." *JRC Publications Repository*. September 22, 2021. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC125716>
- Beehr, Terry. 1995. *Psychological Stress in the Workplace* (Psychology Revivals). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315795560>
- Bell, Ruth. 2017. "Psychosocial Pathways and Health Outcomes: Informing Action on Health Inequalities." Public Health England & UCL Institute of Health Equity. [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a74d3e440f0b65f613228d7/Psychosocial\\_pathways\\_and\\_health\\_equity.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a74d3e440f0b65f613228d7/Psychosocial_pathways_and_health_equity.pdf)
- Benach, J., A. Vives, M. Amable, C. Vanroelen, G. Tarafa, e C. Muntaner. 2014. "Precarious Employment: Understanding an Emerging Social Determinant of Health." *Annual Review of Public Health* 35 (1): 229–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-032013-182500>
- Bernal, Dinora, Javier Campos-Serna, Aurelio Tobias, Sergio Vargas-Prada, Fernando G. Benavides, e Consol Serra. 2015. "Work-Related Psychosocial Risk Factors and Musculoskeletal Disorders in Hospital Nurses and Nursing Aides: A Systematic Review and Meta-Analysis." *International Journal of Nursing Studies* 52 (2): 635–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.11.003>
- Bezzina, Aaron, Emma Austin, Ha Nguyen, e Carole James. 2023. "Workplace Psychosocial Factors and Their Association with Musculoskeletal Disorders: A Systematic Review of Longitudinal Studies." *AAOHN Journal* 71 (12). <https://doi.org/10.1177/21650799231193578>
- Bierens de Haan, Barthold. 2020. "Humanitarian Action and Armed Conflict: Coping with Stress." Icrc.org. <https://www.icrc.org/en/publication/0576-humanitarian-action-and-armed-conflict-coping-stress>

- Billings, Jo, Nicholas Zhan, Helen Nicholls, Paul Burton, Maya Zosmer, Idit Albert, Nick Grey, et al. 2023. "Post-Incident Psychosocial Interventions after a Traumatic Incident in the Workplace: A Systematic Review of Current Research Evidence and Clinical Guidance." *European Journal of Psychotraumatology* 14 (2). <https://doi.org/10.1080/2008066.2023.2281751>.
- Bittle, Steven, Sarah Waters, China Mills, e Loïc Lerouge. 2025. "Work-Related Suicide: An International Social Justice Perspective." *Crime, Law and Social Change* 83 (1). <https://doi.org/10.1007/s10611-025-10237-2>
- Bluff, Elizabeth, e Neil Gunningham. 2026. "Principle, Process, Performance or What? New Approaches to OHS Standards Setting." The Australian National University, 12–42. <https://researchportalplus.anu.edu.au/en/publications/principle-process-performance-or-what-new-approaches-to-ohs-stand>
- Boini, Stephanie, Eve Bourgard, Jean Ferrières, e Yolande Esquirol. 2022. "What Do We Know about the Effect of Night-Shift Work on Cardiovascular Risk Factors? An Umbrella Review." *Frontiers in Public Health* 10 (November). <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1034195>
- Boot, Cécile RL, Anthony D LaMontagne, e Ida EH Madsen. 2024. "Fifty Years of Research on Psychosocial Working Conditions and Health: From Promise to Practice." *Scandinavian Journal of Work Environment & Health* 50 (August): 395–405. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4180>
- Bova, Nicoletta, Jan De Jonge, e Dina Guglielmi. 2013. "The Demand-Induced Strain Compensation Questionnaire: A Cross-National Validation Study." i 31 (3): 236–44. <https://doi.org/10.1002/smi.2550>
- Bowling, Nathan A., e Cristina Kirkendall. 2012. "Workload: A Review of Causes, Consequences, and Potential Interventions." i 2 (March): 221–38. <https://doi.org/10.1002/9781119942849.ch13>
- Brborović, Hana, Qëndresë Daka, Kushtrim Dakaj, e Ognjen Brborović. 2017. "Antecedents and Associations of Sickness Presenteeism and Sickness Absenteeism in Nurses: A Systematic Review." i 23 (6): e12598. <https://doi.org/10.1111/ijn.12598>
- Bronkhorst, Babette, Lars Tummers, Bram Steijn, e Dominique Vijverberg. 2015. "Organizational Climate and Employee Mental Health Outcomes." i 40 (3): 254–71. <https://doi.org/10.1097/hmr.0000000000000026>
- Bruk-Lee, Valentina, e Paul E. Spector. 2006. "The Social Stressors-Counterproductive Work Behaviors Link: Are Conflicts with Supervisors and Coworkers the Same?" i 11 (2): 145–56. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.2.145>
- Burr, Hermann, Hanne Berthelsen, Salvador Moncada, Matthias Nübling, Emilie Dupret, Yucel Demiral, John Oudyk, et al. 2019. "The Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire." *Safety and Health at Work* 10 (4): 482–503. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.10.002>
- Buruck, Gabriele, Anne Tomaschek, Johannes Wendsche, Elke Ochsmann, e Denise Dörfel. 2019. "Psychosocial Areas of Worklife and Chronic Low Back Pain: A Systematic Review and Meta-Analysis." *BMC Musculoskeletal Disorders* 20 (1). <https://doi.org/10.1186/s12891-019-2826-3>
- Butterworth, Peter, Kim Kiely, e Perri Timmins. 2017. "The Role of Psychosocial Work Factors in the Decision to Retire Early." Canberra: Safe Work Australia. <https://www.safeworkaustralia.gov.au/system/files/documents/1712/role-of-psychosocial-work-factors-in-the-decision-to-retire-early.pdf>
- Cai, Chenxi, Ben Vandermeer, Rshmi Khurana, Kara Nerenberg, Robin Featherstone, Meghan Sebastianski, e Margie H. Davenport. 2019. "The Impact of Occupational Shift Work and Working Hours during Pregnancy on Health Outcomes: A Systematic Review and Meta-Analysis." *American Journal of Obstetrics and Gynecology* 221 (6). <https://doi.org/10.1016/j.ajog.2019.06.051>
- Campos-Serna, Javier, Elena Ronda-Pérez, Lucía Artazcoz, Bente E Moen, e Fernando G Benavides. 2013. "Gender Inequalities in Occupational Health Related to the Unequal Distribution of Working and Employment Conditions: A Systematic Review." *International Journal for Equity in Health* 12 (1): 57. <https://doi.org/10.1186/1475-9276-12-57>
- Cappelli, Peter, e Martin J. Conyon. 2018. "What Do Performance Appraisals Do?" *ILR Review* 71 (1): 88–116.
- Casalini, Sara. 2023. "The Essential Role of Supervision: Fostering Growth, Excellence, and Accountability." *Journal of Educational Sciences Research* 13 (1). <https://doi.org/10.22521/JESR.2023.13.1.09>
- Cavanaugh, Marcie A., Wendy R. Boswell, Mark V. Roehling, e John W. Boudreau. 2000. "An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress among U.S. Managers." *Journal of Applied Psychology* 85 (1): 65–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Chiang, Flora F. T., e Thomas A. Birtch. 2012. "The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison." *Journal of Management Studies* 49 (3): 538–70. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01018.x>
- Chida, Yoichi, Mark Hamer, Jane Wardle, e Andrew Steptoe. 2008. "Do Stress-Related Psychosocial Factors Contribute to Cancer Incidence and Survival?" *Nature Clinical Practice Oncology* 5 (8): 466–75. <https://doi.org/10.1038/ncponc1134>

- Chirico, Francesco, Tarja Heponiemi, Milena Pavlova, Salvatore Zaffina, e Nicola Magnavita. 2019. "Psychosocial Risk Prevention in a Global Occupational Health Perspective. A Descriptive Analysis." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16 (14): 2470. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142470>
- Christian, Michael S., Jill C. Bradley, J. Craig Wallace, e Michael J. Burke. 2009. "Workplace Safety: A Meta-Analysis of the Roles of Person and Situation Factors." *Journal of Applied Psychology* 94 (5): 1103–27. <https://doi.org/10.1037/a0016172>
- CIPD. 2025. "Good Work Index." CIPD. June 9, 2025. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/goodwork/>
- Colquitt, Jason A., Brent A. Scott, Jessica B. Rodell, David M. Long, Cindy P. Zapata, Donald E. Conlon, e Michael J. Wesson. 2013. "Justice at the Millennium, a Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives." *Journal of Applied Psychology* 98 (2): 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Conseil national du travail. 2023. "Risques Psychosociaux Dont Le Burn-Out." Cnt-Nar.be. 2023. <https://cnt-nar.be/fr/dossiers-thematiques/risques-psychosociaux-dont-le-burn-out>
- Countouris, Nicola, e Valerio De Stefano. 2019. "New Trade Union Strategies for New Forms of Employment." Bruxelles: ETUC. [https://www.etuc.org/sites/default/files/publication/file/2019-04/2019\\_new%20trade%20union%20strategies%20for%20new%20forms%20of%20employment\\_0.pdf](https://www.etuc.org/sites/default/files/publication/file/2019-04/2019_new%20trade%20union%20strategies%20for%20new%20forms%20of%20employment_0.pdf)
- Cox, Thomas, e Amanda Griffiths. 2010. "Work-Related Stress: A Theoretical Perspective." In *Occupational Health Psychology*, a cura di Stavroula Leka and Jonathan Houdmont, 31–56. Malden, Ma: Wiley-Blackwell.
- Cox, Tom. 1993. *Stress Research and Stress Management: Putting Theory to Work*. Londra: Health and Safety Executive.
- . 2000. *Organisational Interventions for Work Stress: A Risk Management Approach*. Sudbury: Health and Safety Executive (HSE) Books.
- Cox, Tom, e Sue Cox. 1993. "Occupational Health: Control and Monitoring of Psychosocial and Organisational Hazards at Work." *Journal of the Royal Society of Health* 113 (4): 201–5. <https://doi.org/10.1177/146642409311300411>
- Cropanzano, Russell, David E. Bowen, e Stephen W. Gilliland. 2007. "The Management of Organizational Justice." *Academy of Management Perspectives* 21 (4): 34–48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- CSA Group (Canadian Standards Association), e Bureau de normalisation du Québec (BNQ). 2013. "CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013 (R2022), Psychological Health and Safety in the Workplace." CSA Group. 2013. <https://www.csagroup.org/article/can-csa-z1003-13-bnq-9700-803-2013-r2022-psychological-health-and-safety-in-the-workplace/>
- De Crom, Nellie, e S. Rothmann. 2018. "Demands–Abilities Fit, Work Beliefs, Meaningful Work and Engagement in Nature-Based Jobs." *SA Journal of Industrial Psychology* 44 (March). <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1496>
- De Witte, Hans. 2005. "Job Insecurity: Review of the International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences." *SA Journal of Industrial Psychology* 31 (4). <https://doi.org/10.4102/sajip.v31i4.200>
- Dediu, Vlad, Stavroula Leka, e Aditya Jain. 2018. "Job Demands, Job Resources and Innovative Work Behaviour: A European Union Study." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 27 (3): 310–23. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1444604>
- Demerouti, Evangelia, e Niels Adaloudis. 2024. "Addressing Burnout in Organisations: A Literature Review." Econstore.eu. <https://hdl.handle.net/10419/302237>
- Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner, and Wilmar B. Schaufeli. 2001. "The Job Resources Model of Burnout." *Journal of Applied Psychology* 86 (3): 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Derdowski, Lukasz Andrzej, e Gro Ellen Mathisen. 2023. "Psychosocial Factors and Safety in High-Risk Industries: A Systematic Literature Review." *Safety Science* 157: 105948. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105948>
- Descatha, Alexis, Grace Sembajwe, Frank Pega, Yuka Ujita, Michael Baer, Fabio Boccuni, Cristina Di Tecco, et al. 2020. "The Effect of Exposure to Long Working Hours on Stroke: A Systematic Review and Meta-Analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-Related Burden of Disease and Injury." *Environment International* 142 (1): 105746. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2020.105746>
- Dhanani, Lindsay Y., Matthew L. LaPalme, and Dana L. Joseph. 2021. "How Prevalent Is Workplace Mistreatment? A Meta-Analytic Investigation." *Journal of Organizational Behavior* 42 (8). <https://doi.org/10.1002/job.2534>
- Dobrotić, Ivana, and Sonja Blum. 2019. "Inclusiveness of Parental-Leave Benefits in Twenty-One European Countries: Measuring Social and Gender Inequalities in Leave Eligibility." *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society* 27 (3). <https://doi.org/10.1093/sp/jxz023>

- Dollard, Maureen F, Christian Dormann, Michelle R. Tuckey, and Jordi Escartín. 2017. "Psychosocial Safety Climate (PSC) and Enacted PSC for Workplace Bullying and Psychological Health Problem Reduction." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 26 (6): 844–57. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2017.1380626>
- Dollard, Maureen F., May Loh, Harry Becher, Daniel Nesar, Sophie Richter, Amy Zadow, Ali Afsharian, and Rachael Potter. 2024. "PSC as an Organisational Level Determinant of Working Time Lost and Expenditure Following Workplace Injuries and Illnesses." *Safety Science* 177 (September): 106602–2. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2024.106602>
- Dollard, Maureen F., and Arnold B. Bakker. 2010. "Psychosocial Safety Climate as a Precursor to Conducive Work Environments, Psychological Health Problems, and Employee Engagement." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83 (3): 579–99. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Dollard, Maureen F., Christian Dormann, and Mohd Awang Idris. 2019. "Psychosocial Safety Climate: A New Work Stress Theory and Implications for Method." In *Psychosocial Safety Climate*, a cura di Maureen F. Dollard, Christian Dormann, e Mohd Awang Idris, 3–30. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-20319-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20319-1_1)
- Dollard, Maureen, Tessa Bailey, Sarven McLinton, Penelope Richards, Wes McTernan, Anne Taylor, e Stephanie Bond. 2012. "The Australian Workplace Barometer: Report on Psychosocial Safety Climate and Worker Health in Australia." Safe Work Australia. <https://www.safeworkaustralia.gov.au/system/files/documents/1702/the-australian-workplace-barometer-report.pdf>
- Dragano, N., and L. Schneider. 2011. "Psychosoziale Arbeitsbelastungen Als Prädiktoren Der Krankheitsbedingten Frühberentung: Ein Beitrag Zur Beurteilung Des Rehabilitationsbedarfs." *Die Rehabilitation* 50 (01): 28–36. <https://doi.org/10.1055/s-0030-1270431>
- Duchaine, Caroline S., Karine Aubé, Mahée Gilbert-Ouimet, Michel Vézina, Ruth Ndjaboué, Victoria Massamba, Denis Talbot, et al. 2020. "Psychosocial Stressors at Work and the Risk of Sickness Absence due to a Diagnosed Mental Disorder." *JAMA Psychiatry* 77 (8): 842–51. <https://doi.org/10.1001/jamapsychiatry.2020.0322>
- Eddy, Pennie, Eleanor H. Wertheim, Matthew W. Hale, and Bradley J. Wright. 2023. "A Systematic Review and Revised Meta-Analysis of the Effort-Reward Imbalance Model of Workplace Stress and Hypothalamic-Pituitary-Adrenal Axis Measures of Stress." *Psychosomatic Medicine* 85 (5): 450. <https://doi.org/10.1097/PSY.0000000000001155>
- Edmondson, Amy C., and Zhike Lei. 2014. "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (1): 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edwards, Jeffrey, Robert Caplan, e Van Harrison. 2025. "Person-Environment Fit Theory: Conceptual Foundations, Empirical Evidence, and Directions for Future Research." *Research Explorer the University of Manchester*, 28–67. <https://research.manchester.ac.uk/en/publications/person-environment-fit-theory-conceptual-foundations-empirical-ev/>
- Efimov, Ilona, Volker Harth, e Stefanie Mache. 2020. "Health-Oriented Self- and Employee Leadership in Virtual Teams: A Qualitative Study with Virtual Leaders." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17 (18): 6519. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186519>
- Egan, M., C. Bamba, S. Thomas, M. Petticrew, M. Whitehead, and H. Thomson. 2007. "The Psychosocial and Health Effects of Workplace Reorganisation. 1. A Systematic Review of Organisational-Level Interventions That Aim to Increase Employee Control." *Journal of Epidemiology & Community Health* 61 (11): 945–54. <https://doi.org/10.1136/jech.2006.054965>
- Eguchi, Hisashi, Kazuhiro Watanabe, Norito Kawakami, Emiko Ando, Kotaro Imamura, Asuka Sakuraya, Natsu Sasaki, et al. 2023. "Work-Related Psychosocial Factors and Inflammatory Markers: A Systematic Review and Meta-Analysis." *Journal of Psychosomatic Research* 170 (July): 111349. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2023.111349>
- Einarsen, Kari, Reidar J. Mykletun, Ståle Valvatna Einarsen, Anders Skogstad, and Denise Salin. 2017. "Ethical Infrastructure and Successful Handling of Workplace Bullying." *Nordic Journal of Working Life Studies* 7 (1). <https://doi.org/10.18291/njwls.v7i1.81398>
- Einarsen, Ståle, Helge Hoel, Cary L Cooper, e Dieter Zapf. 2020. *Bullying and Harassment in the Workplace*. CRC Press.
- Ellen Pinkos Cobb. 2022. *Managing Psychosocial Hazards and Work-Related Stress in Today's Work Environment*. 1<sup>a</sup> ed. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003187349>
- Elovainio, Marko, Mika Kivimäki, and Jussi Vahtera. 2002. "Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health." *American Journal of Public Health* 92 (1): 105–8. <https://doi.org/10.2105/ajph.92.1.105>
- EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work). 2021. "Improving Compliance with Occupational Safety and Health Regulations: An Overarching Review European Risk Observatory Literature Review European Agency for Safety and Health at Work." European Agency for Safety and Health at Work. [https://osha.europa.eu/sites/default/files/Improving\\_compliance\\_OSH\\_regulations\\_lit%20review.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/Improving_compliance_OSH_regulations_lit%20review.pdf)

- . 2025a. "First Findings of the Fourth European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 2024)." EU-OSHA. European Agency for Safety and Health at Work. <https://osha.europa.eu/en/publications/first-findings-fourth-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener-2024>
- . 2025b. "Denmark: Psychosocial Risk Prevention – Strategies and Legislation." EU-OSHA. European Agency for Safety and Health at Work. <https://osha.europa.eu/en/publications/denmark-psychosocial-risk-prevention-strategies-and-legislation>
- . 2025c. "OSH Pulse 2025 - Occupational Safety and Health in the Era of Climate and Digital Change." EU-OSHA. European Agency for Safety and Health at Work. September 23, 2025. <https://osha.europa.eu/en/publications/osh-pulse-2025-occupational-safety-and-health-era-climate-and-digital-change>
- Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions). 2017a. "Exploring Self-Employment in the European Union." Europa.eu. Lussemburgo: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/651917>
- . 2017b. "Sixth European Working Conditions Survey – Overview Report (2017 Update)." Europa.eu. Lussemburgo: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/422172>
- . 2022. "Working Conditions in the Time of COVID-19: Implications for the Future Working Conditions and Sustainable Work European Working Conditions Telephone Survey 2021." Lussemburgo: Publications Office of the European Union. <https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/30357e5fd8/ef22012en.pdf>
- . 2025a. "EWCS 2024 Data Explorer." Eurofound. September 1, 2025. <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys-and-data/surveys/european-working-conditions-survey/ewcs-2024/dashboard>
- . 2025b. "European Working Conditions Survey 2024: First Findings." Publications Office of the EU. November 10, 2025. <https://doi.org/10.2806/9436104>
- Eurofound, e OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro). 2019. "Working Conditions in a Global Perspective." Publications Office of the European Union, Lussemburgo, e International Labour Organization, Ginevra. <https://doi.org/10.2806/870542>
- European Commission. 2011. Report on the Implementation of the European Social Partners' Framework Agreement on Work-Related Stress. Vol. Commission Staff Working Paper, SEC (2011) 241 final. Brussels. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/docs\\_autres\\_institutions/commission\\_europeenne/sec/2011/0241/COM\\_SEC%282011%290241\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/sec/2011/0241/COM_SEC%282011%290241_EN.pdf)
- European Social Partners. 2008. "Implementation of the European Autonomous Framework Agreement on Work-Related Stress." <https://www.buinesseurope.eu/wp-content/uploads/2025/02/2009-01163-E-e7e-1.pdf>
- Ferrie, Jane E., Hugo Westerlund, Marianna Virtanen, Jussi Vahtera, e Mika Kivimäki. 2008. "Flexible Labor Markets and Employee Health." *SJWEH Supplements*, no. 6: 98–110. <https://www.sjweh.fi/article/1257>
- Finnish Centre for Pensions. 2025. "Statistical Yearbook of Pensioners in Finland 2024." Julkari.fi. Finnish Centre for Pensions. <https://www.julkari.fi/items/459fde62-78e9-413a-a5ef-4c79330c633f>
- Fishta, Alba, e Eva-Maria Backé. 2015. "Psychosocial Stress at Work and Cardiovascular Diseases: An Overview of Systematic Reviews." *International Archives of Occupational and Environmental Health* 88 (8): 997–1014. <https://doi.org/10.1007/s00420-015-1019-0>
- Fond, Guillaume, Anderson Loundou, Nora Hamdani, Wahid Boukouaci, Aroldo Dargel, José Oliveira, Matthieu Roger, Ryad Tamouza, Marion Leboyer, e Laurent Boyer. 2014. "Anxiety and Depression Comorbidities in Irritable Bowel Syndrome (IBS): A Systematic Review and Meta-Analysis." *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience* 264 (8): 651–60. <https://doi.org/10.1007/s00406-014-0502-z>
- Fox, Kimberly E., Sydney T. Johnson, Lisa F. Berkman, Marjaana Sianoja, Yenee Soh, Laura D. Kubzansky, e Erin L. Kelly. 2021. "Organisational- and Group-Level Workplace Interventions and Their Effect on Multiple Domains of Worker Well-Being: A Systematic Review." *Work & Stress* 36 (1): 1–30.
- French, J.R., e R.D. Caplan. 1972. "Organizational Stress and Individual Strain." *The Failure of Success* 30 (66): 61–77.
- Fryers, Tom. 2006. "Work, Identity and Health." *Clinical Practice and Epidemiology in Mental Health* 2 (1): 12. <https://doi.org/10.1186/1745-0179-2-12>
- Gallup. 2022. "The Economic Cost of Poor Employee Mental Health." Gallup.com. <https://www.gallup.com/workplace/404174/economic-cost-poor-employee-mental-health.aspx>
- . 2023. "State of the Global Workplace: The Voice of the World's Employees." Gallup.
- . 2025a. "Indicator Employee Engagement." Gallup.com. 2025. <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>

- . 2025b. "State of the Global Workplace: Understanding Employees, Informing Leaders." Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gammarano, Rosina. 2020. "Measuring Job Quality: Difficult but Necessary." ILOSTAT. January 27, 2020. <https://ilostat.ilo.org/measuring-job-quality-difficult-but-necessary/>.
- Gerhardt, Christin, Norbert K. Semmer, Sabine Sauter, Alexandra Walker, Nathal de Wijn, Wolfgang Kälin, Maria U. Kottwitz, Bernd Kersten, Benjamin Ulrich, e Achim Elfering. 2021. "How Are Social Stressors at Work Related to Well-Being and Health? A Systematic Review and Meta-Analysis." *BMC Public Health* 21 (1). <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10894-7>.
- Gilbreath, Brad. 2005. "Creating Healthy Workplaces: The Supervisor's Role." *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 2004, January, 93–118. <https://doi.org/10.1002/0470013311.ch3>
- Glaser, Ronald, e Janice K. Kiecolt-Glaser. 2005. "Stress-Induced Immune Dysfunction: Implications for Health." *Nature Reviews Immunology* 5 (3): 243–51. <https://doi.org/10.1038/nri1571>.
- Greenberg, Jerald. 1987. "A Taxonomy of Organizational Justice Theories." *The Academy of Management Review* 12 (1): 9–22. <https://doi.org/10.2307/257990>
- Greiner, Birgit A, e Ella Arensman. 2022. "The Role of Work in Suicidal Behavior – Uncovering Priorities for Research and Prevention." *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 48 (6): 419–24. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4051>.
- Griffiths, Amanda, Tom Cox, M Karanika, S Khan, e J-M Tomás. 2006. "Work Design and Management in the Manufacturing Sector: Development and Validation of the Work Organisation Assessment Questionnaire." *Occupational and Environmental Medicine* 63 (10): 669–75. <https://doi.org/10.1136/oem.2005.023671>.
- Guisolan, S.C., M. Ambrogi, A. Meeussen, F. Althaus, e G. Eperon. 2022. "Health and Security Risks of Humanitarian Aid Workers during Field Missions: Experience of the International Red Cross." *Travel Medicine and Infectious Disease* 46 (March): 102275. <https://doi.org/10.1016/j.tmaid.2022.102275>
- Guldenmund, F.W. 2000. "The Nature of Safety Culture: A Review of Theory and Research." *Safety Science* 34 (1-3): 215–57. [https://doi.org/10.1016/s0925-7535\(00\)00014-x](https://doi.org/10.1016/s0925-7535(00)00014-x)
- Gupta, Roma Kumari, e Chandrabhan M Tembhurnekhar. 2024. "AI-Driven Performance Appraisal Systems: A Critical Literature Review of Emerging Issues and Challenges." *ShodhKosh Journal of Visual and Performing Arts* 5 (7). <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i7.2024.3481>.
- Hackman, J. Richard. 1980. "Work Redesign and Motivation." *Professional Psychology* 11 (3): 445–55. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>
- Hackman, J. Richard, e Greg R. Oldham. 1976. "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory." *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (2): 250–79. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hakanen, Jari J., and Arnold B. Bakker. 2017. "Born and Bred to Burn Out: A Life-Course View and Reflections on Job Burnout." *Journal of Occupational Health Psychology* 22 (3): 354–64. <https://doi.org/10.1037/ocp0000053>
- Halbesleben, Jonathon R. B. 2010. "A Meta-Analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources, and Consequences." In *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, a cura di Arnold B. Bakker. Psychology Press.
- Hall, Nicole A., Adam T. Everson, Madison R. Billingsley, e Mary Beth Miller. 2021. "Moral Injury, Mental Health, and Behavioral Health Outcomes: A Systematic Review of the Literature." *Clinical Psychology & Psychotherapy* 29 (1). <https://doi.org/10.1002/cpp.2607>.
- Harvey, Samuel B., Matthew Modini, Sadhbh Joyce, Josie S. Milligan-Saville, Leona Tan, Arnstein Mykletun, Richard A. Bryant, Helen Christensen, e Philip B. Mitchell. 2017. "Can Work Make You Mentally Ill? A Systematic Meta-Review of Work-Related Risk Factors for Common Mental Health Problems." *Occupational and Environmental Medicine* 74 (4): 301–10.
- Hassard, Juliet, Kevin R. H. Teoh, Gintare Visockaite, Philip Dewe, e Tom Cox. 2018. "The Cost of Work-Related Stress to Society: A Systematic Review." *Journal of Occupational Health Psychology* 23 (1): 1–17. <https://doi.org/10.1037/ocp0000069>
- Hassard, Juliet, Kevin Teoh, Tom Cox, Philip Dewe, Marlen Cosmar, Robert Gründler, e Danny Flemming. 2014. "Calculating the Costs of Work-Related Stress and Psychosocial Risks – a Literature Review." European Agency for Safety and Health at Work <https://doi.org/10.2802/20493>
- Haveraaen, Lise Aasen, Lisebet Skeie Skarpaas, e Randi Wågø Aas. 2017. "Job Demands e Decision Control Predicted Return to Work: The Rapid-RTW Cohort Study." *BMC Public Health* 17 (1). <https://doi.org/10.1186/s12889-016-3942-8>
- Heery, Edmund, e Mike Noon. 2008. *A Dictionary of Human Resource Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acref/9780199298761.001.0001>.

- Heikkilä, Katarina, S. T. Nyberg, T. Theorell, E. I. Fransson, L. Alfredsson, J. B. Bjorner, S. Bonenfant, et al. 2013. "Work Stress and Risk of Cancer: Meta-Analysis of 5700 Incident Cancer Events in 116 000 European Men and Women." *BMJ* 346 (feb07 1): f165-65. <https://doi.org/10.1136/bmj.f165>
- Heikkilä, Katriina, Eleonor I. Fransson, Solja T. Nyberg, Marie Zins, Hugo Westerlund, Peter Westerholm, Marianna Virtanen, et al. 2013. "Job Strain and Health-Related Lifestyle: Findings from an Individual-Participant Meta-Analysis of 118 000 Working Adults." *American Journal of Public Health* 103 (11): 2090-97. <https://doi.org/10.2105/ajph.2012.301090>
- Herrera-Ballesteros, Juan, Carlos Javier de las Heras-Rosas, Pedro Mota Veiga, and Felipe Sampaio Rodrigues. 2025. "How Do Flexible Working Time Policies, Telework from Home and Work Fatigue Impact on the Work-Life Balance?" *International Journal of Organizational Analysis* 33 (12): 153-73. <https://doi.org/10.1108/ijoa-03-2025-5353>
- Hesketh, I., and C. L. Cooper. 2014. "Leaveism at Work." *Occupational Medicine* 64 (3): 146-47. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqu025>
- Hintsä, T., A. Kouvonen, M. McCann, M. Jokela, M. Elovainio, and P. Demakakos. 2015. "Higher Effort-Reward Imbalance and Lower Job Control Predict Exit from the Labour Market at the Age of 61 Years or Younger: Evidence from the English Longitudinal Study of Ageing." *J Epidemiol Community Health* 69 (6): 543-49. <https://doi.org/10.1136/jech-2014-205148>
- Hohnen, Pernille, Peter Hasle, Anne Helbo Jespersen, e Christian Uhrenholdt Madsen. 2014. "Hard Work in Soft Regulation: A Discussion of the Social Mechanisms in OHS Management Standards and Possible Dilemmas in the Regulation of Psychosocial Work Environment." *Nordic Journal of Working Life Studies* 4 (3): 13. <https://doi.org/10.19154/njwls.v4i3.4177>
- Huettermann, Hendrik, e Heike Bruch. 2019. "Mutual Gains? Health-Related HRM, Collective Well-Being and Organizational Performance." *Journal of Management Studies* 56 (6): 1045-72. <https://doi.org/10.1111/joms.12446>
- Hünefeld, Lena, Sophie-Charlotte Meyer, Serife Erol, e Elke Ahlers. 2025. "Work Intensity: Identification and Analysis of Key Determinants." *International Journal of Workplace Health Management* 18 (2). <https://doi.org/10.1108/ijwhm-12-2023-0177>
- Ikramullah, Malik, Jan-Willem Van Prooijen, Muhammad Zahid Iqbal, e Faqir Sajjad Ul-Hassan. 2016. "Effectiveness of Performance Appraisal." *Personnel Review* 45 (2): 334-52. <https://doi.org/10.1108/pr-07-2014-0164>
- INSST (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo). 2012. NTP 0926 Factores Psicosociales: Metodología de Evaluación. Portal INSST. <https://www.insst.es/documentacion/coleccion-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/27-serie-ntp-numeros-926-a-960-ano-2012/nota-tecnica-de-prevencion-ntp-926>
- ISO (International Organization for Standardization). 2021. "Occupational Health and Safety Management — Psychological Health and Safety at Work — Guidelines for Managing Psychosocial Risks." Iso.org. 2021. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45003:ed-1:v1:en>
- Jack, Michelle Marion, Marian Baird, e Elizabeth Hill. 2025. "The Impact of Firm-Level Work and Family Initiatives on Organizational Outcomes, Employees and Their Families: An Umbrella Review." *Community, Work & Family*, October, 1-60. <https://doi.org/10.1080/13668803.2025.2563055>
- Jain, Aditya, Luis D. Torres, Kevin Teoh, e Stavroula Leka. 2022. "The Impact of National Legislation on Psychosocial Risks on Organisational Action Plans, Psychosocial Working Conditions, and Employee Work-Related Stress in Europe." *Social Science & Medicine* 302 (June): 114987. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2022.114987>
- Jamieson, Nikki, Lindsay B Carey, Anthony Jamieson, e Myfanwy Maple. 2023. "Examining the Association between Moral Injury and Suicidal Behavior in Military Populations: A Systematic Review." *Journal of Religion & Health* 62 (August): 3904-25. <https://doi.org/10.1007/s10943-023-01885-6>
- Jespersen, Anne Helbo, Peter Hasle, e Klaus T. Nielsen. 2016. "The Wicked Character of Psychosocial Risks: Implications for Regulation." *Nordic Journal of Working Life Studies* 6 (3): 23-42. <https://doi.org/10.19154/njwls.v6i3.5526>
- Jimmieson, Nerina L., Adele J. Bergin, Prashant Bordia, e Michelle K. Tucker. 2021. "Supervisor Strategies and Resources Needed for Managing Employee Stress: A Qualitative Analysis." *Safety Science* 136. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105149>
- Johnson, J V, e E M Hall. 1988. "Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population." *American Journal of Public Health* 78 (10): 1336-42. <https://doi.org/10.2105/ajph.78.10.1336>
- Kahn, W. A. 1990. "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work." *Academy of Management Journal* 33 (4): 692-724. <https://www.jstor.org/stable/256287>
- Kalleberg, Arne L. 2008. "The Mismatched Worker: When People Don't Fit Their Jobs." *Academy of Management Perspectives* 22 (1): 24-40. <https://doi.org/10.5465/AMP.2008.31217510>

- Karasek, Robert A. 1979. "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign." *Administrative Science Quarterly* 24 (2): 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, Robert, Maureen Dollard, Sung-Il Cho, Per-Olof Östergren, e Irene Houtman. 2025. "The Multi-Level Job Content Questionnaire 2.0 (JCQ 2.0) and the Associationalist Demand–Control (ADC) Theory for a Sustainable Global Economy." <https://doi.org/10.20944/preprints202507.1172.v1>.
- Karasek, Robert, e Töres Theorell. 1990. *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York (N.Y.): Basic Books.
- Karkkola, Petri, Matti Kuittinen, e Taina Hintsala. 2019. "Role Clarity, Role Conflict, and Vitality at Work: The Role of the Basic Needs." *Scandinavian Journal of Psychology* 60 (5): 456–63. <https://doi.org/10.1111/sjop.12550>
- Kieselbach, Thomas, Elisabeth Armgarth, Sebastiano Bagnara, Anna-Liisa Elo, Steve Jefferys, Catelijne Joling, Karl Kuhn, et al. 2010. *Health in Restructuring (HIRES): Recommendations, National Responses and Policy Issues in the EU; Consisting of Health in Restructuring: Innovative Approaches and Policy Recommendations (HIRES), Dissemination and Consultation of the HIRES Recommendations in 13 EU Countries (HIRES Plus)*. Munich Hamp.
- Kim, Inah, Min Ji Koo, Hye-Eun Lee, Yong Lim Won, and Jaechul Song. 2019. "Overwork-Related Disorders and Recent Improvement of National Policy in South Korea." *Journal of Occupational Health* 61 (4). <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12060>
- Kim, Jongsue, Ria Kwon, Hyunok Yun, Ga-Young Lim, Kyung-Sook Woo, e Inah Kim. 2024. "The Association between Long Working Hours, Shift Work, and Suicidal Ideation: A Systematic Review and Meta-Analyses." *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 50 (7): 503–18. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4182>
- Kivimäki, Mika, e Andrew Steptoe. 2018. "Effects of Stress on the Development and Progression of Cardiovascular Disease." *Nature Reviews Cardiology* 15 (4): 215–29. <https://doi.org/10.1038/nrcardio.2017.189>
- Kivimäki, Mika, Marianna Virtanen, Ichiro Kawachi, Solja T. Nyberg, Lars Alfredsson, G. David Batty, Jakob B. Bjorner, et al. 2015. "Long Working Hours, Socioeconomic Status, and the Risk of Incident Type 2 Diabetes: A Meta-Analysis of Published and Unpublished Data from 222 120 Individuals." *The Lancet Diabetes & Endocrinology* 3 (1): 27–34. [https://doi.org/10.1016/S2213-8587\(14\)70178-0](https://doi.org/10.1016/S2213-8587(14)70178-0)
- Klinefelter, Zachary, Robert R. Sinclair, Thomas W. Britt, Gargi Sawhney, Kristen Jennings Black, e Alec Munc. 2020. "Psychosocial Safety Climate and Stigma: Reporting Stress-Related Concerns at Work." *Stress and Health* 37 (3). <https://doi.org/10.1002/smi.3010>
- Knardahl, Stein, Håkon A. Johannessen, Tom Sterud, Mikko Härmä, Reiner Rugulies, Jorma Seitsamo, e Vilhelm Borg. 2017. "The Contribution from Psychological, Social, and Organizational Work Factors to Risk of Disability Retirement: A Systematic Review with Meta-Analyses." *BMC Public Health* 17 (1). <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4059-4>
- Konturek, Peter C., T. Brzozowski, e S. J. Konturek. 2011. "Stress and the Gut: Pathophysiology, Clinical Consequences, Diagnostic Approach and Treatment Options." *Journal of Physiology and Pharmacology: An Official Journal of the Polish Physiological Society* 62 (6): 591–99. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22314561/>
- Kop, Jean-Luc, Virginie Althaus, Nadja Formet-Robert, e Vincent Grosjean. 2016. "Systematic Comparative Content Analysis of 17 Psychosocial Work Environment Questionnaires Using a New Taxonomy." *International Journal of Occupational and Environmental Health* 22 (2): 128–41. <https://doi.org/10.1080/10773525.2016.1185214>
- Koranyi, Isa, Johanna Jonsson, Torkel Rönblad, Leo Stockfelt, e Theo Bodin. 2018. "Precarious Employment and Occupational Accidents and Injuries – a Systematic Review." *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 44 (4): 341–50. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3720>
- Korunka, Christian. 2017. "Challenges for Job Design." In *Job Demands in a Changing World of Work*, a cura di Christian Korunka e Bettina Kubicek, 131–51. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0_8)
- Kossek, Ellen Ernst, Shaun Pichler, Todd Bodner, e Leslie B. Hammer. 2011. "Workplace Social Support and Work-Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying the Influence of General and Work-Family-Specific Supervisor and Organizational Support." *Personnel Psychology* 64 (2): 289–313.
- Kotera, Yasuhiro, e Katia Correa Vione. 2020. "Psychological Impacts of the New Ways of Working (NWW): A Systematic Review." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17 (14): 5080. <https://doi.org/10.3390/ijerph17145080>
- Kouvonen, Anne, Minna Mänty, Tea Lallukka, Eero Lahelma, e Ossi Rahkonen. 2016. "Changes in Psychosocial and Physical Working Conditions and Common Mental Disorders." *The European Journal of Public Health* 26 (3): 458–63. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckw019>
- Kubicek, Bettina, Matea Paškvan, e Johanna Bunner. 2017. "The Bright and Dark Sides of Job Autonomy." In *Job Demands in a Changing World of Work*, 45–63. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0_4)

- Kucharczyk, Erica R., Kevin Morgan, e Andrew P. Hall. 2012. "The Occupational Impact of Sleep Quality and Insomnia Symptoms." *Sleep Medicine Reviews* 16 (6): 547–59. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.01.005>
- Kyung, Minjung, Soo-Jeong Lee, Caroline Dancu, e OiSaeng Hong. 2023. "Underreporting of Workers' Injuries or Illnesses and Contributing Factors: A Systematic Review." *BMC Public Health* 23 (1). <https://doi.org/10.1186/s12889-023-15487-0>
- Lambrechts, Charlotte, Sofie Vandenbroeck, Kaat Goorts, e Lode Godderis. 2023. "Return-To-Work Interventions for Sick-Listed Employees with Burnout: A Systematic Review." *Occupational and Environmental Medicine* 80 (9): 538–44. <https://doi.org/10.1136/oemed-2023-108867>
- LaMontagne, Anthony D, Angela Martin, Kathryn M Page, Nicola J Reavley, Andrew J Noblet, Allison J Milner, Tessa Keegel, e Peter M Smith. 2014. "Workplace Mental Health: Developing an Integrated Intervention Approach." *BMC Psychiatry* 14 (1). <https://doi.org/10.1186/1471-244x-14-131>
- LaMontagne, Anthony D., Maria Åberg, Sandra Blomqvist, Nick Glozier, Birgit A. Greiner, Jorgen Gullestrup, Samuel B. Harvey, et al. 2024. "Work-Related Suicide: Evolving Understandings of Etiology & Intervention." *American Journal of Industrial Medicine* 67 (8): 679–95. <https://doi.org/10.1002/ajim.23624>
- Landsbergis, Paul A., Joseph G. Grzywacz, e Anthony D. LaMontagne. 2012. "Work Organization, Job Insecurity, and Occupational Health Disparities." *American Journal of Industrial Medicine* 57 (5): 495–515. <https://doi.org/10.1002/ajim.22126>
- Landsbergis, Paul A., Peter L. Schnall, Karen L. Belkić, Dean Baker, Joseph Schwartz, e Thomas G. Pickering. 2001. "Work Stressors and Cardiovascular Disease." *Work* (Reading, Mass.) 17 (3): 191–208. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12441599/>
- Lawler, Edward E., George S. Benson, e Michael McDermott. 2012. "What Makes Performance Appraisals Effective?" *Compensation & Benefits Review* 44 (4): 191–200. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0886368712462331>
- Leach, Desmond J., Toby D. Wall, e Paul R. Jackson. 2003. "The Effect of Empowerment on Job Knowledge: An Empirical Test Involving Operators of Complex Technology." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76 (1): 27–52. <https://doi.org/10.1348/096317903321208871>
- Leake, Gillian, Albert Amankwaa, e Irene Elisabeth. 2025. "Workplace Mistreatment: A Systematic Review of Interventions and Future Research Agenda." *Journal of Business Ethics*, June. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06058-x>
- Lee, Christina Y, Katherine Moawad, e Grace W Pien. 2025. "Impact of Night Shift Work on Women's Fertility, Pregnancy and Menopause." *Frontiers in Sleep* 4. <https://doi.org/10.3389/frsle.2025.1545258>
- Leiter, Michael P., William Zanaletti, e Piergiorgio Argentero. 2009. "Occupational Risk Perception, Safety Training, and Injury Prevention: Testing a Model in the Italian Printing Industry." *Journal of Occupational Health Psychology* 14 (1): 1–10. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.14.1.1>
- Leka, Stavroula, e Tom Cox, a cura di. 2008. *The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF*. Institute of Work, Health and Organisations. [http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/prima-ef\\_ebook.pdf](http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/prima-ef_ebook.pdf)
- Leka, Stavroula, Amanda Griffiths, e Tom Cox. 2003. "Work Organisation and Stress: Systematic Problem Approaches for Employers, Managers and Trade Union Representatives." Who.int. Ginevra: World Health Organization. <https://doi.org/9241590475>
- Leka, Stavroula, e Sergio Iavicoli. 2020. "Peer Review on 'Legislation and Practical Management of Psychosocial Risks at Work.'" A Critical Evaluation of the EU Policy Context, Stockholm (Sweden), 3-4 October 2019: Thematic Discussion Paper. Lussemburgo: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2767/021888>
- Leka, Stavroula, e Aditya Jain. 2024. "Conceptualising Work-Related Psychosocial Risks: Current State of the Art and Implications for Research, Policy and Practice, Report 2024.09." Bruxelles: ETUI. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5114626>
- Leka, Stavroula, Aditya Jain, Tom Cox, e Evelyn Kortum. 2011. "The Development of the European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF." *Journal of Occupational Health* 53 (2): 137–43. <https://doi.org/10.1539/joh.o10010>
- Leka, Stavroula, Aditya Jain, Sergio Iavicoli, e Cristina Di Tecco. 2015. "An Evaluation of the Policy Context on Psychosocial Risks and Mental Health in the Workplace in the European Union: Achievements, Challenges, and the Future." *BioMed Research International* 2015 (1): 1–18. <https://doi.org/10.1155/2015/213089>
- Leka, Stavroula, Aditya Jain, e Loïc Lerouge. 2017. "Work-Related Psychosocial Risks: Key Definitions and an Overview of the Policy Context in Europe." In *Psychosocial Risks in Labour and Social Security Law. Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being*, 1–12. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-63065-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-63065-6_1)

- Lerouge, Loïc. 2017. *Psychosocial Risks in Labour and Social Security Law. Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being*. Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-63065-6>
- . 2024. "Droit de La Santé Au Travail Dans La Fonction Publique Hospitalière et Qualité Des Soins." *AJFP. Actualité Juridique Fonctions Publiques*, 499–504. <https://doi.org/10.2471/BLT.19.020919>
- . 2025. "The Concepts of 'Mental Health in the Workplace' and 'Psychosocial Risks': A Clarification from a Legal Perspective." *European Labour Law Journal* 16 (3). <https://doi.org/10.1177/20319525251336018>
- Lerouge, Loïc, e Francisco Trujillo Pons. 2022. "Contribution to the Study on the 'Right to Disconnect' from Work. Are France and Spain Examples for Other Countries and EU Law?" *European Labour Law Journal* 13 (3): 450–65. <https://doi.org/10.1177/20319525221105102>
- LeWine, Howard E. 2024. "Understanding the Stress Response." Harvard Health. Harvard Health Publishing. April 3, 2024. <https://www.health.harvard.edu/staying-healthy/understanding-the-stress-response>
- Li, Jian, Frank Pega, Yuka Ujita, Chantal Brisson, Els Clays, Alexis Descatha, Marco M. Ferrario, et al. 2020. "The Effect of Exposure to Long Working Hours on Ischaemic Heart Disease: A Systematic Review and Meta-Analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-Related Burden of Disease and Injury." *Environment International* 142 (142): 105739. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2020.105739>
- Li, Jian, Min Zhang, Adrian Loerbroks, Peter Angerer, e Johannes Siegrist. 2014. "Work Stress and the Risk of Recurrent Coronary Heart Disease Events: A Systematic Review and Meta-Analysis." *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, November. <https://doi.org/10.2478/s13382-014-0303-7>
- Li, Ruoxuan, e Meilin Yao. 2022. "What Promotes Teachers' Turnover Intention? Evidence from a Meta-Analysis." *Educational Research Review* 37: 100477. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2022.100477>
- Li, Xiaomei, e Thitinant Wareewanich. 2024. "A Casual Model to Understand Psychological Safety Affecting Employee Creativity: Role of Knowledge Sharing, Knowledge Hiding and Organizational Safety Climate." *International Journal of Religion* 5 (11): 5074–92. <https://doi.org/10.61707/eztzn198>
- Lillberg, K., Pia K. Verkasalo, Jaakko Kaprio, Lyly Teppo, Hans Helenius, e Markku Koskenvuo. 2003. "Stressful Life Events and Risk of Breast Cancer in 10,808 Women: A Cohort Study." *American Journal of Epidemiology* 157 (5): 415–23. <https://doi.org/10.1093/aje/kwg002>
- Lindström, K., A.-L. Elo, A. Skogstad, M. Dallner, F. Gamberale, V. Hottinen, S. Knardahl, e E. Ørghede. 2000. "User's Guide for the QPSNordic. General Nordic Questionnaire for the Psychological and Social Factors at Work." The National Research Centre for the Working Environment. Nordic Council of Ministers. <https://nfa.elsevierpure.com/en/publications/users-guide-for-the-qpsnordic-general-nordic-questionnaire-for-th/>
- Lissitsa, Sabina, e Svetlana Chachashvili-Bolotin. 2020. "It's Not What You Know but Where You Come From: Cognitive Skills, Job Autonomy and Latent Discrimination of Ethnic Minorities in Israel." *International Review of Education*, February. <https://doi.org/10.1007/s11159-020-09825-2>
- Llorens, Clara, Ramon Alós, Ernest Cano, Ariadna Font, Pere Jódar, Vicente López, Albert Navarro, Amat Sánchez, Mireia Utzet, e Salvador Moncada. 2009. "Psychosocial Risk Exposures and Labour Management Practices. An Exploratory Approach." *Scandinavian Journal of Public Health* 38 (3, suppl): 125–36. <https://doi.org/10.1177/1403494809354363>
- Madsen, Ida E H, Nidhi Gupta, Esben Budtz-Jørgensen, Jens Peter Bonde, Elisabeth Framke, Esben Meulengracht Flachs, Sesilje Bondo Petersen, Annette Coop Svane-Petersen, Andreas Holtermann, e Reiner Rugulies. 2018. "Physical Work Demands and Psychosocial Working Conditions as Predictors of Musculoskeletal Pain: A Cohort Study Comparing Self-Reported and Job Exposure Matrix Measurements." *Occupational and Environmental Medicine* 75 (10): 752–58. <https://doi.org/10.1136/oemed-2018-105151>
- Magill, Rowan. 2024. "Work-Related Suicide: Examining the Role of Work Factors in Suicide." WorkSafe. WorkSafe New Zealand. <https://www.worksafe.govt.nz/research/work-related-suicide-examining-the-role-of-work-factors-in-suicide/>
- Makarevičienė, Alina, Madeline Nightingale, Greta Skubiejūtė, Emily Hutton, Vaida Gineikytė-Kanclerė, and Deimantė Kazlauskaitė. 2023. "Minimum Health and Safety Requirements for the Protection of Mental Health in the Workplace." Lussemburgo: European Parliament. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/740078/IPOL\\_STU\(2023\)740078\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/740078/IPOL_STU(2023)740078_EN.pdf)
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli, and Michael P. Leiter. 2001. "Job Burnout." *Annual Review of Psychology* 52 (1): 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Masoodi, M, Nour Abdelaal, Stephanie Tran, Yuan Stevens, Sam, e Andrey Karim Bardeesy. 2021. "Workplace Surveillance and Remote Work Exploring the Impacts and Implications amidst Covid-19 in Canada." <https://dais.ca/wp-content/uploads/2023/11/WorkplaceSurveillanceandRemoteWork.pdf>

- Mateescu, Alexandra, e Aiha Nguyen. 2019. "Algorithmic Management in the Workplace." [https://datasociety.net/wp-content/uploads/2019/02/DS\\_Algorithmic\\_Management\\_Explainer.pdf](https://datasociety.net/wp-content/uploads/2019/02/DS_Algorithmic_Management_Explainer.pdf)
- Maulik, Pallab K. 2017. "Workplace Stress: A Neglected Aspect of Mental Health Wellbeing." *The Indian Journal of Medical Research* 146 (4): 441–44. [https://doi.org/10.4103/ijmr.IJMR\\_1298\\_17](https://doi.org/10.4103/ijmr.IJMR_1298_17).
- Mauno, Saija, Mari Herttala, Jaana Minkkinen, Taru Feldt, e Bettina Kubicek. 2022. "Is Work Intensification Bad for Employees? A Review of Outcomes for Employees over the Last Two Decades." *Work & Stress* 37 (1): 1–26. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080778>
- McEwen, Bruce S., e Eliot Stellar. 1993. "Stress and the Individual." *Archives of Internal Medicine* 153 (18): 2093. <https://doi.org/10.1001/archinte.1993.00410180039004>
- Mercer. 2019. "Performance Transformation in the Future of Work Four Truths and Three Predictions Based on Insights from Mercer's 2019 Global Performance Management Study." <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/us-2019-performance-transformation-in-the-future-of-work.pdf>
- Meyer, John D. 2013. "Race-Based Job Discrimination, Disparities in Job Control, e Their Joint Effects on Health." *American Journal of Industrial Medicine* 57 (5): 587–95. <https://doi.org/10.1002/ajim.22255>
- MHLW (Ministry of Health, Labour and Welfare). 2025. "Japan Recognizes Record Number of Deaths and Health Disorders Related to Overwork in Fiscal 2024." Nippon.com. <https://www.nippon.com/en/japan-data/h02473/>.
- MHRC (Mental Health Research Center). 2021. "Psychological Health & Safety in Canadian Workplaces." 2021. <https://static1.squarespace.com/static/5f31a311d93d0f2e28aaf04a/t/61e59ce735bb7b247057299d/1642437865230/Long+Form+EN+Final+-+MHRC+PHS+Report.pdf>
- Microsoft. 2025. "Microsoft 2025 Annual Work Trend Index." Microsoft 2025 Annual Work Trend Index. <https://news.microsoft.com/annual-work-trend-index-2025/>.
- Mikkelsen, Mai Bjørnskov, e Michael Rosholm. 2018. "Systematic Review and Meta-Analysis of Interventions Aimed at Enhancing Return to Work for Sick-Listed Workers with Common Mental Disorders, Stress-Related Disorders, Somatoform Disorders and Personality Disorders." *Occupational and Environmental Medicine* 75 (9): 675–86. <https://doi.org/10.1136/oemed-2018-105073>
- Milanez, Anna, Annikka Lemmens, e Carla Ruggiu. 2025. "Algorithmic Management in the Workplace: New Evidence from an OECD Employer Survey." *OECD Artificial Intelligence Papers* 31. <https://doi.org/10.1787/287c13c4-en>
- Milner, Allison, Katrina Witt, Anthony D LaMontagne, e Isabelle Niedhammer. 2018. "Psychosocial Job Stressors and Suicidality: A Meta-Analysis and Systematic Review." *Occupational and Environmental Medicine* 75 (4): 245–53. <https://doi.org/10.1136/oemed-2017-104531>.
- Ministro del Trabajo, e OISS (Organización Iberoamericana de Seguridad Social). 2022. "Tercera Encuesta Nacional de Condiciones de SST En Colombia." [https://www.researchgate.net/publication/362455968\\_TERCERA\\_ENCUESTA\\_NACIONAL\\_DE\\_CONDICIONES\\_DE\\_SST\\_EN\\_COLOMBIA](https://www.researchgate.net/publication/362455968_TERCERA_ENCUESTA_NACIONAL_DE_CONDICIONES_DE_SST_EN_COLOMBIA)
- Miraglia, Mariella, e Gary Johns. 2016. "Going to Work III: A Meta-Analysis of the Correlates of Presenteeism and a Dual-Path Model." *Journal of Occupational Health Psychology* 21 (3): 261–83. <https://doi.org/10.1037/ocp0000015>
- Misra, Joya, Alexandra Kuvaeva, Kerryann O'meara, Dawn Kiyoe Culpepper, e Audrey Jaeger. 2021. "Gendered and Racialized Perceptions of Faculty Workloads." *Gender & Society* 35 (3): 358–94. <https://doi.org/10.1177/08912432211001387>
- Montani, Francesco, François Courcy, e Christian Vandenberghe. 2017. "Innovating under Stress: The Role of Commitment and Leader-Member Exchange." *Journal of Business Research* 77 (August): 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.024>
- Moore, Phoebe V. 2017. "The Quantified Self in Precarity: Work, Technology and What Counts." Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315561523>
- Morgeson, Frederick P., e Stephen E. Humphrey. 2006. "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work." *Journal of Applied Psychology* 91 (6): 1321–39. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Mujtaba, Bahaudin, e S Shuaib. 2010. "An Equitable Total Rewards Approach to Pay for Performance Management." *Journal of Management Policy and Practice* 11. <https://scholars.nova.edu/en/publications/an-equitable-total-rewards-approach-to-pay-for-performance-manage-2/>.
- Nahrgang, Jennifer D., Frederick P. Morgeson, e David A. Hofmann. 2011. "Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes." *Journal of Applied Psychology* 96 (1): 71–94. <https://doi.org/10.1037/a0021484>

- National Mental Health Commission. n.d. "What Is a Mentally Healthy Workplace?" Mentally Healthy Workplaces. <https://beta.mentallyhealthyworkplaces.gov.au/explore-modules/foundations-mentally-healthy-workplace/setting-success/what-mentally-healthy>.
- Neupane, Subas, Jukka Takala e Alexis Descatha. 2026. "Work-related psychosocial risk factors of mental and cardiovascular health, prevalence and the attributable fraction: From a translational review to evaluation of the burden". Internal report prepared for the International Labour Organization (ILO), Geneva (unpublished).
- Nie, Tiezheng, Min Tian, Mingyang Cai, e Yan Qiao. 2023. "Job Autonomy and Work Meaning: Drivers of Employee Job-Crafting Behaviors in the VUCA Times." *Behavioural Sciences* 13 (6): 493–93. <https://doi.org/10.3390/bs13060493>
- Niedhammer, Isabelle, Sandrine Bertrais, e Katrina Witt. 2021. "Psychosocial Work Exposures and Health Outcomes: A Meta-Review of 72 Literature Reviews with Meta-Analysis." *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 47 (7). <https://doi.org/10.5271/sjweh.3968>
- Nielsen, Karina, e Jo Yarker. 2022. "Employees' Experience of Supervisor Behaviour – a Support or a Hindrance on Their Return-To-Work Journey with a CMD? A Qualitative Study." *Work & Stress* 37 (4): 1–22. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2145622>
- Nielsen, Morten Birkeland, e Ståle Valvatne Einarsen. 2018. "What We Know, What We Do Not Know, and What We Should and Could Have Known about Workplace Bullying: An Overview of the Literature and Agenda for Future Research." *Aggression and Violent Behavior* 42 (42): 71–83. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007>
- Nigam, Jeannie A.S., R. Michael Barker, Thomas R. Cunningham, Naomi G. Swanson, e Lewis Casey Chosewood. 2023. "Vital Signs: Health Worker–Perceived Working Conditions and Symptoms of Poor Mental Health — Quality of Worklife Survey, United States, 2018–2022." *MMWR. Morbidity and Mortality Weekly Report* 72 (44): 1197–1205. <https://doi.org/10.15585/mmwr.mm7244e1>
- Nilsson, Tove, Abid Lashari, Per Gustavsson, Mikko Härmä, Carolina Bigert, Theo Bodin, Laura Maclachlan, Annika Lindahl Norberg, e Emma Brulin. 2025. "Night and Shift Work and Incidence of Physician-Diagnosed Sleep Disorders in Nursing Staff: A Prospective Cohort Study." *International Journal of Nursing Studies* 164 (April): 105017. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2025.105017>
- Nyberg, Anna, Göran Kecklund, Linda Magnusson Hanson, e Kristiina Rajaleid. 2020. "Workplace Violence and Health in Human Service Industries: A Systematic Review of Prospective and Longitudinal Studies." *Occupational and Environmental Medicine* 78 (2): 69–81. <https://doi.org/10.1136/oemed-2020-106450>
- Ohly, Sandra, e Charlotte Fritz. 2009. "Work Characteristics, Challenge Appraisal, Creativity, and Proactive Behavior: A Multi-Level Study." *Journal of Organizational Behavior* 31 (4): 543–65. <https://doi.org/10.1002/job.633>
- OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro). 1986. *Psychosocial Factors at Work: Recognition and Control: Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health, Ninth Session*. Ginevra: Ufficio Internazionale del Lavoro. [https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO\\_INST/56f4ou/alma992480113402676](https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO_INST/56f4ou/alma992480113402676)
- . 2001. "Guidelines on Occupational Safety and Health Management Systems (ILO-OSH 2001)." Ginevra: Ufficio Internazionale del Lavoro. [https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO\\_INST/1k2j8bg/alma994988793002676](https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO_INST/1k2j8bg/alma994988793002676)
- . 2008. Resolution concerning the measurement of working time. International Conference of Labour Statisticians 18th Session. <https://www.ilo.org/resource/resolution-concerning-measurement-working-time-0>
- . 2012a. "Encyclopaedia of Occupational Health and Safety," 4: Section V. Psychosocial and Organizational Factors. <https://www.ilo.org/publications/encyclopaedia-occupational-health-and-safety>
- . 2012b. "From Precarious Work to Decent Work: Outcome Document to the Workers' Symposium on Policies and Regulations to Combat Precarious Employment." Ginevra: Ufficio Internazionale del Lavoro. [https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO\\_INST/56f4ou/alma994692543402676](https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO_INST/56f4ou/alma994692543402676)
- . 2013. "Working Conditions Laws 2012: a global review." Ginevra: Ufficio Internazionale del Lavoro. [https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO\\_INST/56f4ou/alma994838083402676](https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO_INST/56f4ou/alma994838083402676)
- . 2016a. "Non-Standard Employment around the World: Understanding Challenges, Shaping Prospects – Overview." Ginevra: Ufficio Internazionale del Lavoro. [https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO\\_INST/56f4ou/alma995219144602676](https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO_INST/56f4ou/alma995219144602676)
- . 2016b. "Workplace Stress: A Collective Challenge." Ginevra: Ufficio Internazionale del Lavoro. [https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO\\_INST/56f4ou/alma995218738602676](https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO_INST/56f4ou/alma995218738602676)
- . 2018. *Statistics on work relationships*. ICLS/20/2018/2. [https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO\\_INST/1k2j8bg/alma994999776802676](https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO_INST/1k2j8bg/alma994999776802676)
- . 2019. "Work for a Brighter Future." Wwww.ilo.org. Ginevra: Ufficio Internazionale del Lavoro. [https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO\\_INST/56f4ou/alma995271389102676](https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO_INST/56f4ou/alma995271389102676)

- . 2020. "Safe and Healthy Working Environments Free from Violence and Harassment." Ginevra: Ufficio Internazionale del Lavoro. [https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO\\_INST/1k2j8bg/alma995088291202676](https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO_INST/1k2j8bg/alma995088291202676)
- . 2022a. "Module 14 – Ensuring Compliance with Legislation on Psychosocial Risks." In *ILO Curriculum on Building Modern and Effective Labour Inspection Systems*. Ginevra: Ufficio Internazionale del Lavoro. [https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO\\_INST/56f4ou/alma995650072602676](https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO_INST/56f4ou/alma995650072602676)
- . 2022b. "Working Time and Work-Life Balance around the World." Ginevra: Ufficio Internazionale del Lavoro. [https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO\\_INST/1k2j8bg/alma995221493502676](https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO_INST/1k2j8bg/alma995221493502676)
- . 2022c. "Care at Work: Investing in Care Leave and Services for a More Gender Equal World of Work." Ginevra: Ufficio Internazionale del Lavoro. <https://doi.org/10.54394/AQOF1491>
- . 2022d. "Transforming Enterprises through Diversity and Inclusion." Ginevra: Ufficio Internazionale del Lavoro. [https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO\\_INST/56f4ou/alma995180193102676](https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO_INST/56f4ou/alma995180193102676)
- . 2022e. Resolution on the Inclusion of a Safe and Healthy Working Environment in the ILO's Framework of Fundamental Principles and Rights at Work." International Labour Conference. 110th Session. [https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO\\_INST/56f4ou/alma995192191602676](https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO_INST/56f4ou/alma995192191602676)
- . 2023a. Resolution to amend the 19th ICLS resolution concerning statistics of work, employment and labour underutilization. ICLS/21/2023/RES.II [https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO\\_INST/56f4ou/alma995334393302676](https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO_INST/56f4ou/alma995334393302676)
- . 2023b. "The International Standard Classification of Occupations (ISCO-08) Companion Guide." Ginevra: Ufficio Internazionale del Lavoro. [https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO\\_INST/56f4ou/alma995330791802676](https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO_INST/56f4ou/alma995330791802676)
- . 2024a. Resolution Concerning Decent Work and the Care Economy. International Labour Conference. 112th Session. [https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO\\_INST/1k2j8bg/alma995376393002676](https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO_INST/1k2j8bg/alma995376393002676)
- . 2024b. "Tackling Work-Related Violence and Harassment: What Data from Three Pilot Surveys in West Africa Reveal." ILOSTAT. November 25, 2024. <https://ilostat.ilo.org/tackling-work-related-violence-and-harassment-what-data-from-three-pilot-surveys-in-west-africa-reveal>
- . 2025a. "Transnational Company Agreements." ILO Cross-Border Social Dialogue. 2025. <https://cbds.ilo.org/category/transnational-agreements/transnational-company-agreements>
- . 2025b. "World Employment and Social Outlook: Trends 2025." Ginevra: Ufficio Internazionale del Lavoro. <https://doi.org/10.54394/izln1673>
- . 2025c. "Revolutionizing Health and Safety: The Role of AI and Digitalization at Work." Ginevra: Ufficio Internazionale del Lavoro. <https://doi.org/10.54394/KNZE0733>
- . 2025d. "Issue Paper: OSH Statistics Supporting the Review and Update of the International OSH Statistical Standards at the 22nd ICLS in 2028". [https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO\\_INST/56f4ou/alma995681570602676](https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO_INST/56f4ou/alma995681570602676)
- . 2026. "Employment and Social Trends 2026." Ginevra: Ufficio Internazionale del Lavoro. <https://doi.org/10.54394/ahrt2681>
- OIL and Lloyd's Register Foundation. 2022. "Experiences of Violence and Harassment at Work: A Global First Survey." Ginevra: Ufficio Internazionale del Lavoro. <https://doi.org/10.54394/IOAX8567>
- Özkan, Ahmet Hakan. 2022. "Organizational Justice Perceptions and Turnover Intention: A Meta-Analytic Review." *Kybernetes* 52 (8): 2886–99. <https://doi.org/10.1108/k-01-2022-0119>
- Palumbo, Rocco, Giulia Flamini, Luca Gnan, Massimiliano Matteo Pellegrini, Damiano Petrolo, e Mohammad Fakhra Manesh. 2021. "Disentangling the Implications of Teleworking on Work–Life Balance: A Serial Mediation Analysis through Motivation and Satisfaction." *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/joepp-08-2020-0156>
- Park, Jongsoo. 2023. "The Role of Organizational Efforts in Mitigating the Adverse Effects of Workplace Mistreatment on Attitudinal Responses." *Sustainability* 15 (3): 1800. <https://doi.org/10.3390/su15031800>
- Parker, Sharon K., e Karina Jorritsma. 2020. "Good Work Design for All: Multiple Pathways to Making a Difference." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 30 (3): 1–13. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2020.1860121>
- Pavlo Saik, Vitaliy Tsopa, Serhii Chebryachko, Oleg Deryugin, Svitlana Sokurenko, Iryna Suima, e Vasyl Lozynskiy. 2024. "Improving the Process of Managing Psychosocial Risks in Organizations." *Risk Management and Healthcare Policy Volume 17* (December): 2997–3016. <https://doi.org/10.2147/rmhp.s488263>

- Pega, Frank, Bálint Náfrádi, Natalie C. Momen, Yuka Ujita, Kai N. Streicher, Annette M. Prüss-Üstün, Alexis Descatha, et al. 2021. "Global, Regional, and National Burdens of Ischemic Heart Disease and Stroke Attributable to Exposure to Long Working Hours for 194 Countries, 2000–2016: A Systematic Analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-Related Burden of Disease and Injury." *Environment International* 154 (106595): 106595. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106595>
- Peiró, Jose M, e Isabel Rodríguez. 2008. "Work Stress, Leadership and Organizational Health." *Papeles Del Psicólogo - Psychologist Papers* 29 (1): 88–99.
- Peña-Gralle, Ana Paula B, Denis Talbot, Caroline S Duchaine, Mathilde Lavigne-Robichaud, Xavier Trudel, Karine Aubé, Matthias Gralle, Mahée Gilbert-Ouimet, Alain Milot, e Chantal Brisson. 2021. "Job Strain and Effort-Reward Imbalance as Risk Factors for Type 2 Diabetes Mellitus: A Systematic Review and Meta-Analysis of Prospective Studies." *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 48 (1). <https://doi.org/10.5271/sjweh.3987>
- Penconek, Tatiana, Kaitlyn Tate, Andrea Bernardes, Sarah Lee, Simone P.M. Micaroni, Alexandre P. Balsanelli, Andre A. de Moura, e Greta G. Cummings. 2021. "Determinants of Nurse Manager Job Satisfaction: A Systematic Review." *International Journal of Nursing Studies* 118 (1): 103906. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.103906>
- Pero, Angelica Salvi del, Peter Wyckoff, e Ann Vourc'h. 2022. "Using Artificial Intelligence in the Workplace: What Are the Main Ethical Risks?" *OECD Social, Employment and Migration Working Papers* 273. <https://doi.org/10.1787/840a2d9f-en>
- Popple, Sam, Kirsten A Way, Richard Johnstone, Richard Croucher, e Peta Miller. 2021. "A Comparative Analysis of Inspector Responses to Complaints about Psychosocial and Physical Hazards." *Regulation & Governance* 17 (1): 234–49. <https://doi.org/10.1111/rego.12447>
- Potter, R. E., M. Y. Loh, D. Nesar, A. Friebel, M. F. Dollard, S. Leka, A. Jain e L. Lerouge. Forthcoming. "International trends in national psychosocial policy coverage, implementation effects and worker outcomes: Comparative results from the National Policy Index for Worker Mental". Report, University of Adelaide.
- Proper, Karin I., Daniëlla van de Langenberg, Wendy Rodenburg, Roel C.H. Vermeulen, Allard J. van der Beek, Harry van Steeg, e Linda W.M. van Kerkhof. 2016. "The Relationship between Shift Work and Metabolic Risk Factors." *American Journal of Preventive Medicine* 50 (5): e147–57. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2015.11.013>
- Quinlan, Michael, e Philip Bohle. 2009. "Overstretched and Unreciprocated Commitment: Reviewing Research on the Occupational Health and Safety Effects of Downsizing and Job Insecurity." *International Journal of Health Services* 39 (1): 1–44. <https://doi.org/10.2307/45131124>
- Rahman, Mantaka, Mozahidul Islam Zahid, Habiba Kabir, Intiaz Abdullah, Tamal Saha, Ummul Khair Alam, Afroza Tamanna Shimu, Mohammad Nur Uddin, e Ritesh Ghimire. 2025. "Sleep Problems and Associated Risk Factors among Physicians in Bangladesh: A Protocol for Systematic Review and Meta-Analysis of Observational Cross-Sectional Studies." *BMJ Open* 15 (12): e112676. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2025-112676>
- Randstad. 2025. "Workmonitor 2025 Global Report." *Randstad.com*. Randstad NV. <https://workforceinsights.randstad.com/en/download-the-workmonitor-2025-report>
- Reh, Susan, e Susanne Scheibe. 2025. "Emotional Job Demands Diminish Employees' Sympathy over 9 Years, but Only for Those with a Low Learning Goal Orientation." *Work, Aging and Retirement* 11 (3): 294–306. <https://doi.org/10.1093/workar/waae022>
- Rodgers, Justin, Adolfo G. Cuevas, David R. Williams, Ichiro Kawachi, e S.V. Subramanian. 2021. "The Relative Contributions of Behavioral, Biological, and Psychological Risk Factors in the Association between Psychosocial Stress and All-Cause Mortality among Middle- and Older-Aged Adults in the USA." *GeroScience* 43 (2): 655–72. <https://doi.org/10.1007/s11357-020-00319-5>
- Rugulies, Reiner, Birgit Aust, Birgit A Greiner, Ella Arensman, Norito Kawakami, Anthony D LaMontagne, e Ida E H Madsen. 2023. "Work-Related Causes of Mental Health Conditions and Interventions for Their Improvement in Workplaces." *The Lancet* 402 (10410): 1368–81. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(23\)00869-3](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(23)00869-3)
- Sales, Stephen M. 1970. "Some Effects of Role Overload and Role Underload." *Organizational Behavior and Human Performance* 5 (6): 592–608. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90042-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90042-5)
- Salvagioni, Denise Albieri Jodas, Francine Nesello Melanda, Arthur Eumann Mesas, Alberto Durán González, Flávia Lopes Gabani, e Selma Maffei de Andrade. 2017. "Physical, Psychological and Occupational Consequences of Job Burnout: A Systematic Review of Prospective Studies." *PLOS ONE* 12 (10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Schaufeli, Wilmar B. 2017. "Applying the Job Demands-Resources Model: A 'How To' Guide to Measuring and Tackling Work Engagement and Burnout." *Organizational Dynamics* 46 (2): 120–32. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker, e Marisa Salanova. 2006. "The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study." *Educational and Psychological Measurement* 66 (4): 701–16. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken, New Jersey Wiley.
- Schmitt, Antje, Deanne N. Den Hartog, e Frank D. Belschak. 2015. "Is Outcome Responsibility at Work Emotionally Exhausting? Investigating Employee Proactivity as a Moderator." *Journal of Occupational Health Psychology* 20 (4): 491–500. <https://doi.org/10.1037/a0039011>.
- Schoellbauer, Julia, Sabine Sonnentag, Roman Prem, e Christian Korunka. 2021. "I'd Rather Know What to Expect ... Work Unpredictability as Contemporary Work Stressor with Detrimental Implications for Employees' Daily Wellbeing." *Work & Stress* 36 (3): 1–18. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1976881>.
- Schulte, Paul A, Jessica M K Streit, Fatima Sheriff, George Delclos, Sarah A Felknor, Sara L Tamers, Sherry Fendinger, James Grosch, e Robert Sala. 2020. "Potential Scenarios and Hazards in the Work of the Future: A Systematic Review of the Peer-Reviewed and Gray Literatures." *Annals of Work Exposures and Health* 64 (8): 786–816. <https://doi.org/10.1093/annweh/wxaa051>.
- Senior Labour Inspectors' Committee (SLIC). 2018. "Guide for Assessing the Quality of Risk Assessments and Risk-Management Measures with Regard to the Prevention of Psychosocial Risks." <https://circabc.europa.eu/ui/group/fea534f4-2590-4490-bca6-504782b47c79/library/22e5a918-47d6-4646-93f3-ebd341f6c571>
- Seo, Hyun Jeong, Eun-jung Hyun, e Young-Geun Yoon. 2024. "The Impact of Physical Hazards on Workers' Job Satisfaction in the Construction Industry: A Case Study of Korea." *Behavioral Sciences* 14 (12): 1197–97. <https://doi.org/10.3390/bs14121197>.
- Shaw, James B., e Jeff A. Weekley. 1985. "The Effects of Objective Work-Load Variations of Psychological Strain and Post-Work-Load Performance." *Journal of Management* 11 (1): 87–98. <https://doi.org/10.1177/014920638501100108>
- Siegrist, Johannes. 1996. "Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions." *Journal of Occupational Health Psychology* 1 (1): 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>.
- Skakon, Janne, Karina Nielsen, Vilhelm Borg, e Jaime Guzman. 2010. "Are Leaders' Well-Being, Behaviours and Style Associated with the Affective Well-Being of Their Employees? A Systematic Review of Three Decades of Research." *Work & Stress* 24 (2): 107–39. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Soile Juutinen, Kirsi Sjöblom, Maureen F Dollard, e Anne Mäkikangas. 2023. "Psychosocial Safety Climate: Measurement and Relationship with Well-Being in a Four-Wave Longitudinal Study during Remote Work." *Scandinavian Journal of Psychology* 64 (4): 504–11. <https://doi.org/10.1111/sjop.12917>.
- Soltanzadeh, Ahmad, Meysam Eyvazlou, Mostafa Mohammad-ghasemi, Mansoureh Sadeghi-Yarandi, Monireh Rahimkhani, Neda Ghasemi, Mojdeh Bonyadi, e Mohsen Sadeghi-Yarandi. 2024. "Investigating the Relationship between Shift Work Schedule and Blood and Metabolic Parameters: A 10-Years Retrospective Cohort Study." *Scientific Reports* 14 (1). <https://doi.org/10.1038/s41598-024-68378-8>
- Stansfeld, Stephen, e Bridget Candy. 2006. "Psychosocial Work Environment and Mental Health—a Meta-Analytic Review." *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 32 (6): 443–62. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1050>
- Statistics Canada. 2023. "Work-Related Stress Most Often Caused by Heavy Workloads and Work-Life Balance." <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/daily-quotidien/230619/dq230619c-eng.pdf?st=Brj0ccqa>
- Sultan-Taïeb, Hélène, Tania Villeneuve, Jean-François Chastang, e Isabelle Niedhammer. 2024. "The Costs of Cardiovascular Diseases and Depression Attributable to Psychosocial Work Exposures in the European Union." ETUI. ETUI. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4519658>
- Sun, Chenjunyan, Carol K.H. Hon, Kirsten A. Way, Nerina L. Jimmieson, e Bo Xia. 2022. "The Relationship between Psychosocial Hazards and Mental Health in the Construction Industry: A Meta-Analysis." *Safety Science* 145 (1): 105485. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105485>
- Superintendencia de Seguridad Social. 2024. "Riesgo Psicosocial Laboral En Chile Resultados de La Aplicación Del Cuestionario CEAL-SM/SUSESO En 2024." Superintendencia de Seguridad Social. [https://www.suseso.cl/607/articles-758966\\_archivo\\_01.pdf](https://www.suseso.cl/607/articles-758966_archivo_01.pdf)
- Sverke, Magnus, Lena Låstad, Johnny Hellgren, Anne Richter, e Katharina Näswall. 2019. "A Meta-Analysis of Job Insecurity and Employee Performance: Testing Temporal Aspects, Rating Source, Welfare Regime, and Union Density as Moderators." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16 (14): 2536. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142536>
- Taibi, Yacine, Yannick A. Metzler, Silja Bellingrath, e Andreas Müller. 2021. "A Systematic Overview on the Risk Effects of Psychosocial Work Characteristics on Musculoskeletal Disorders, Absenteeism, and Workplace Accidents." *Applied Ergonomics* 95 (September): 103434. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2021.103434>
- Tanjung, Kamilia, Prakash K. C., Saila Kyrölahti, Marcel Goldberg, Clas-Håkan Nygård, e Subas Neupane. 2025. "Associations of Psychosocial and Physical Work Demands with All-Cause Mortality: A Pooled Analysis of Prospective Cohort Studies." *International Journal of Epidemiology* 54 (3). <https://doi.org/10.1093/ije/dyaf045>

- Taylor, Adrian H., e Lisa Dorn. 2006. "Stress, Fatigue, Health, and Risk of Road Traffic Accidents among Professional Drivers: The Contribution of Physical Inactivity." *Annual Review of Public Health* 27 (1): 371–91. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.27.021405.102117>.
- The Lancet. 2026. "No Health without Peace." *The Lancet* 407 (10523): 1. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(25\)02596-6](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(25)02596-6)
- Thibodeau, Pari Shah, Aela Nash, Jennifer C Greenfield, e Jennifer L Bellamy. 2023. "The Association of Moral Injury and Healthcare Clinicians' Wellbeing: A Systematic Review." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 20 (13): 6300–6300. <https://doi.org/10.3390/ijerph20136300>
- Thompson, Rebecca J., Stephanie C. Payne, e Aaron B. Taylor. 2014. "Applicant Attraction to Flexible Work Arrangements: Separating the Influence of Flextime and Flexplace." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 88 (4): 726–49. <https://doi.org/10.1111/joop.12095>
- Tiesman, Hope M., Srinivas Konda, Dan Hartley, Cammie Chaumont Menéndez, Marilyn Ridenour, e Scott Hendricks. 2015. "Suicide in U.S. Workplaces, 2003–2010: A Comparison with Non-Workplace Suicides." *American Journal of Preventive Medicine* 48 (6): 674–82. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2014.12.011>.
- Tiwari, Mansi, Garima Mathur, e Suvijna Awasthi. 2018. "Gender-Based Discrimination Faced by Females at Workplace: A Perceptual Study of Working Females." *Journal of Entrepreneurship Education* 17 (3): 1–7.
- Toukas, Dimitrios, Miltiadis Delichas, Chryssoula Toufekoula, e Anastasia Spyrouli. 2015. "The Role of Labour Inspectorates in Tackling the Psychosocial Risks at Work in Europe: Problems and Perspectives." *Safety and Health at Work* 6 (4): 263–67. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2015.06.001>.
- Tummers, Lars G., e Arnold B. Bakker. 2021. "Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review." *Frontiers in Psychology* 12 (September): 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- U.S. Bureau of Labor Statistics. 2025. "American Time Use Survey — 2024 Results." <https://www.bls.gov/news.release/pdf/atus.pdf>
- Van der Doef, Margot, e Stan Maes. 1999. "The Job Demand-Control (-Support) Model and Psychological Well-Being: A Review of 20 Years of Empirical Research." *Work & Stress* 13 (2): 87–114. <https://doi.org/10.1080/026783799296084>
- Vander Elst, Tinne, Hans De Witte, e Nele De Cuyper. 2014. "The Job Insecurity Scale: A Psychometric Evaluation across Five European Countries." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 23 (3): 364–80. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.745989>
- Vesper, Denise, Michael J Zickar, Liam O'Brien, Rory O'Neill, Maureen F Dollard, Kevin Flynn, Keaton A Fletcher, et al. 2025. "Occupational Health and Labor Unions." *Occupational Health Science* 9 (June): 835–64. <https://doi.org/10.1007/s41542-025-00233-2>
- Virtanen, Marianna, Jane E Ferrie, David Gimeno, Jussi Vahtera, Marko Elovainio, Archana Singh-Manoux, Michael G Marmot, e Mika Kivimäki. 2009. "Long Working Hours and Sleep Disturbances: The Whitehall II Prospective Cohort Study." *Sleep* 32 (6): 737–45. <https://doi.org/10.1093/sleep/32.6.737>
- Vollrath, Margarete E., e Svenn Torgersen. 2008. "Personality Types and Risky Health Behaviors in Norwegian Students." *Scandinavian Journal of Psychology* 49 (3): 287–92. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2008.00631.x>
- Walters, David, Richard Johnstone, Hans Jørgen Limborg, Elizabeth Bluff, e Ulrik Gensby. 2021. "Securing Compliance: Some Lessons for EU Strategy on Occupational Health and Safety." Bruxelles: ETUI aisbl. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3873809>
- Walton, Gregory M. 2014. "The New Science of Wise Psychological Interventions." *Current Directions in Psychological Science* 23 (1): 73–82. <https://doi.org/10.1177/0963721413512856>
- Wang, Hui-Xin, Maria Wahlberg, Anita Karp, Bengt Winblad, e Laura Fratiglioni. 2012. "Psychosocial Stress at Work Is Associated with Increased Dementia Risk in Late Life." *Alzheimer's & Dementia* 8 (2): 114–20. <https://doi.org/10.1016/j.jalz.2011.03.001>
- Warr, P. 1987. "Work, Unemployment, and Mental Health." Psycnet.apa.org. 1987. <https://psycnet.apa.org/record/1987-98751-000>
- Weissbrodt, Rafaël, e David Giauque. 2017. "Labour Inspections and the Prevention of Psychosocial Risks at Work: A Realist Synthesis." *Safety Science* 100 (December): 110–24. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.02.012>
- White, Marc, Shannon Wagner, Izabela Z. Schultz, Susan M. Bradley, Vernita Hsu, Lisa McGuire, e Werner Schultz. 2013. "Modifiable Workplace Risk Factors Contributing to Workplace Absence across Health Conditions: A Stakeholder-Centered Best-Evidence Synthesis of Systematic Reviews." *IOS Press* 45 (4): 475–92. <https://doi.org/10.3233/WOR-131628>

- WHO (World Health Organization). 2019. "Burn-out an 'Occupational Phenomenon': International Classification of Diseases." World Health Organization. World Health Organization. May 28, 2019. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- . 2022a. "World Mental Health Report: Transforming Mental Health for All." Wwww.who.int. Ginevra: World Health Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>
- . 2022b. "Guidelines on Mental Health at Work." Wwww.who.int. Ginevra: World Health Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>
- WHO and ILO. 2021. "WHO/ILO Joint Estimates of the Work-Related Burden of Disease and Injury, 2000-2016: Global Monitoring Report." Geneva: World Health Organization and the International Labour Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240034945>
- . 2022. "Mental Health at Work: Policy Brief." Wwww.who.int. Ginevra: World Health Organization e International Labour Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>
- Wieclaw, Joanna, Esben Agerbo, Preben Bo Mortensen, Hermann Burr, Finn Tuchsén, e Jens Peter Bonde. 2008. "Psychosocial Working Conditions and the Risk of Depression and Anxiety Disorders in the Danish Workforce." *BMC Public Health* 8 (1). <https://doi.org/10.1186/1471-2458-8-280>
- Wiegand, Douglas M, Peter Y Chen, Joseph J Hurrell, Steve Jex, Akinori Nakata, Jeannie A Nigam, Michelle Robertson, e Lois E Tetrick. 2012. "A Consensus Method for Updating Psychosocial Measures Used in NIOSH Health Hazard Evaluations." *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 54 (3): 350-55. <https://doi.org/10.1097/jom.0b013e3182440a04>
- Williams, Geoffrey C., Hallgeir Halvari, Christopher P. Niemiec, Øystein Sørrebø, Anja H. Olafsen, e Cathrine Westbye. 2014. "Managerial Support for Basic Psychological Needs, Somatic Symptom Burden and Work-Related Correlates: A Self-Determination Theory Perspective." *Work & Stress* 28 (4): 404-19. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.971920>
- Williamson, Victoria, Sharon A.M. Stevelink, e Neil Greenberg. 2018. "Occupational Moral Injury and Mental Health: Systematic Review and Meta-Analysis." *The British Journal of Psychiatry* 212 (6): 339-46. <https://doi.org/10.1192/bjp.2018.55>
- WorkSafe Queensland. 2023. "Managing the Risk of Psychosocial Hazards at Work Code of Practice 2022." Wwww.worksafe.qld.gov.au. April 1, 2023. <https://www.worksafe.qld.gov.au/laws-and-compliance/codes-of-practice/managing-the-risk-of-psychosocial-hazards-at-work-code-of-practice-2022>
- Xu, Tianwei, Linda L. Magnusson Hanson, Theis Lange, Liis Starkopf, Hugo Westerlund, Ida E. H. Madsen, Reiner Rugulies, et al. 2017. "Workplace Bullying and Violence as Risk Factors for Type 2 Diabetes: A Multicohort Study and Meta-Analysis." *Diabetologia* 61 (1): 75-83. <https://doi.org/10.1007/s00125-017-4480-3>
- Xue, Yuanxin, Jillian Lopes, Kimberly Ritchie, Andrea M. D'Alessandro, Laura Banfield, Randi E. McCabe, Alexandra Heber, Ruth A. Lanius, e Margaret C. McKinnon. 2022. "Potential Circumstances Associated with Moral Injury and Moral Distress in Healthcare Workers and Public Safety Personnel across the Globe during COVID-19: A Scoping Review." *Frontiers in Psychiatry* 13 (June). <https://doi.org/10.3389/fpsy.2022.863232>
- Yamauchi, Takashi, Toru Yoshikawa, Masahiro Takamoto, Takeshi Sasaki, Shun Matsumoto, Kotaro Kayashima, Tadashi Takeshima, e Masaya Takahashi. 2017. "Overwork-Related Disorders in Japan: Recent Trends and Development of a National Policy to Promote Preventive Measures." *Industrial Health* 55 (3): 293-302. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2016-0198>
- Yang, Tingting, Yan Qiao, Siyun Xiang, Wenzhen Li, Yong Gan, e Yongchun Chen. 2018. "Work Stress and the Risk of Cancer: A Meta-Analysis of Observational Studies." *International Journal of Cancer* 144 (10): 2390-2400. <https://doi.org/10.1002/ijc.31955>
- Yong, Lee C., Jia Li, e Geoffrey M. Calvert. 2017. "Sleep-Related Problems in the US Working Population: Prevalence and Association with Shiftwork Status." *Occupational and Environmental Medicine* 74 (2): 93-104. <https://doi.org/10.1136/oemed-2016-103638>
- Yu, Ying-Fen, Yi-Ya Chang, e Shu-Hung Chang. 2024. "Exploring Health Promotion Behaviors, Occupational Burnout, and Sleep Disturbances in Traditional Industry Workers." *Healthcare* 13 (1): 51. <https://doi.org/10.3390/healthcare13010051>
- Zadow, Amy Jane, Maureen F. Dollard, Christian Dormann, e Paul Landsbergis. 2021. "Predicting New Major Depression Symptoms from Long Working Hours, Psychosocial Safety Climate and Work Engagement: A Population-Based Cohort Study." *BMJ Open* 11 (6): e044133. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-044133>
- Zadow, Amy, May Young Loh, Maureen Frances Dollard, Gro Ellen Mathisen, e Bella Yantcheva. 2023. "Psychosocial Safety Climate as a Predictor of Work Engagement, Creativity, Innovation, and Work Performance: A Case Study of Software Engineers." *Frontiers in Psychology* 14 (April). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1082283>



## Promuovere la giustizia sociale e il lavoro dignitoso

L'Organizzazione Internazionale del Lavoro è l'Agenzia delle Nazioni Unite per il mondo del lavoro. Essa è composta da rappresentanti di governi, di datori di lavoro e di lavoratrici e lavoratori che collaborano per promuovere un futuro del lavoro incentrato sulla persona attraverso la creazione di lavoro produttivo e liberamente scelto, la garanzia dei diritti del lavoro, l'accesso alla protezione sociale

[ilo.org](http://ilo.org)

### Organizzazione Internazionale del Lavoro

---

#### Divisione della salute e sicurezza sul lavoro e dell'ambiente di lavoro

Route des Morillons 4

1211 Genève 22

Svizzera

[oshe@ilo.org](mailto:oshe@ilo.org)

[ilo.org/osh](http://ilo.org/osh)

---

#### Ufficio per l'Italia e San Marino

Villa Aldobrandini

Via Panisperna 28

00184 Roma

[rome@ilo.org](mailto:rome@ilo.org)

[ilo.org/rome](http://ilo.org/rome)

