



INAPP POLICY BRIEF

INVECCHIARE IN SANITÀ

Condizioni di lavoro e transizione digitale in una prospettiva di longevità (lavorativa) sostenibile

Il comparto sanitario, in Italia, si configura come un settore particolarmente significativo sotto il profilo dell'evoluzione demografica e del potenziale di sviluppo connesso all'introduzione delle nuove tecnologie digitali. L'aumento dell'età media degli operatori e i prossimi pensionamenti, in assenza di un adeguato turnover e di una ridefinizione dei rapporti tra sistema pubblico e operatori sanitari privati, rischiano di compromettere l'efficienza dei servizi e la sostenibilità stessa del nostro Sistema sanitario nazionale in una fase di progressivo incremento della domanda di servizi di prevenzione, cura e assistenza legato all'aumento del peso della popolazione più anziana.

Le condizioni di lavoro nei servizi sociosanitari e la sostenibilità stessa del lavoro, vanno quindi riconsiderati in una prospettiva di prolungamento della vita attiva e di rapido invecchiamento dell'utenza. La digitalizzazione dei servizi, se da una parte può contribuire a migliorare la qualità e l'efficienza, dall'altra esige misure e interventi mirati a ottenere uno sviluppo digitale omogeneo su tutto il territorio, anche attraverso un'adeguata preparazione del personale che necessita di azioni formative mirate. Questi sono i temi indagati da una rilevazione indirizzata a medici, infermieri e operatori sociosanitari, quali figure professionali maggiormente interessate dal processo di invecchiamento e coinvolte nelle attività di presa in carico territoriale e di cura e assistenza quotidiana dei pazienti.

INAPP*

Introduzione

In un contesto generale di rapido invecchiamento demografico, il corrispondente innalzamento dell'età media della forza lavoro interviene nei diversi settori economici italiani e nei relativi mercati del lavoro con dinamiche complesse legate, da una parte alla sostenibilità del lavoro in

* A cura di Luisa D'Agostino e Alessia Romito.

una prospettiva di prolungamento della vita lavorativa; dall'altra, al possibile rischio di *labour e skills shortage* che interessa, in particolare, i comparti dove si rilevano maggiori difficoltà di turnover. Anche l'introduzione di tecnologia e la digitalizzazione del lavoro, se per un verso possono contribuire a migliorare l'efficienza, al tempo stesso richiedono interventi di sostegno allo sviluppo delle competenze necessarie ad affrontare il cambiamento; ciò anche al fine di sostenere i livelli di occupazione, per evitare il verificarsi di situazioni di esclusione o espulsione dal lavoro ai danni dei soggetti più fragili, tra i quali anche i lavoratori maturi che potrebbero trovarsi in condizioni di svantaggio nell'adattamento alle nuove forme di organizzazione del lavoro.

Nel nostro Paese, il settore sanitario rappresenta un caso emblematico delle criticità sopra rappresentate. Tra il 2008 e il 2018, a causa soprattutto del blocco del turnover e dei tagli alla spesa sanitaria previsti dai piani di rientro regionali, il personale del Sistema sanitario nazionale si è ridotto di oltre 41.000 unità (Agenas 2023). Complici anche le difficoltà di accesso alle professioni sanitarie e la loro scarsa attrattività nel mercato del lavoro italiano, né l'aumento del personale a contratto di lavoro flessibile, né i reclutamenti straordinari effettuati in occasione dell'emergenza pandemica sono riusciti a compensare adeguatamente questa consistente riduzione degli organici; si osserva, al contempo, il fenomeno dell'abbandono del lavoro subordinato a tempo indeterminato, a favore del trasferimento all'estero, dove il trattamento economico è più vantaggioso, o dell'esercizio libero della professione, come nel caso dei c.d. medici a gettone (Cimo Fesmed 2022).

Il sottodimensionamento del personale dei servizi sanitari appare in tutta la sua problematicità se considerato anche alla luce del progressivo aumento dell'età media, che nel 2020 era pari a 50,9 anni per i medici e a 46,9 per gli infermieri (Ministero della Salute 2022). Oltre il 55% dei medici e il 47% degli infermieri ha superato i 50 anni ed entro il 2027 si prevede il pensionamento di circa il 28% del personale medico e dell'8% di quello infermieristico (Agenas 2023). Inoltre, entro i prossimi dieci anni si completerà il progressivo pensionamento della generazione più numerosa, quella dei cosiddetti *baby boomers*. Rapportato al costante incremento della domanda di servizi di cura e assistenza, connesso all'aumento della longevità e della popolazione anziana e/o non autosufficiente, il problema della carenza di personale sanitario, comune a tutti i paesi occidentali, rischia di assumere in Italia dimensioni tali da compromettere sia i livelli di benessere lavorativo degli addetti, già normalmente a rischio di *burnout*, che la sostenibilità stessa del nostro sistema socio-sanitario. A completamento di uno scenario così complesso, bisogna considerare il tema della sanità digitale che nel nostro Paese si fa strada molto faticosamente, nonostante l'indubbia accelerazione determinata dalla Pandemia da Covid-19, procedendo a velocità diverse nei territori e nelle varie tipologie di servizi, pubblici e privati, che presentano differenti livelli di maturità tecnologica e molti ostacoli legati anche alle resistenze degli operatori, al livello delle loro competenze digitali e all'adeguamento dell'offerta formativa.

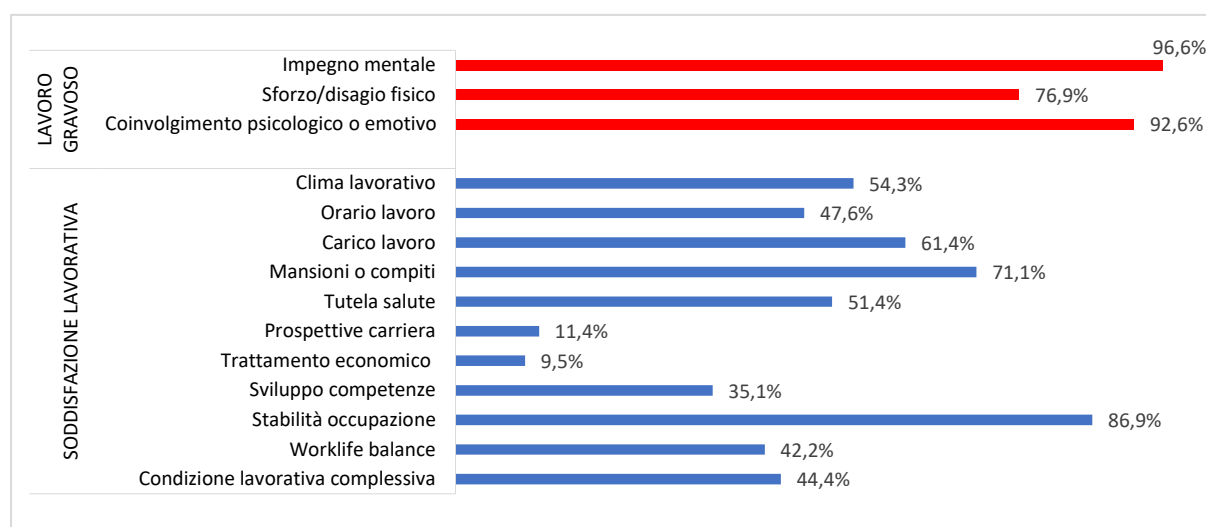
L'Inapp, con una rilevazione rivolta a medici, infermieri e operatori socio-sanitari, ha voluto indagare sia sulle condizioni di lavoro in sanità, in una prospettiva di vita lavorativa giocoforza prolungata e conseguente invecchiamento degli operatori e dell'utenza, sia sulla diffusione delle nuove tecnologie e il loro utilizzo, sulle competenze digitali e la partecipazione dei lavoratori alle attività formative in questo ambito.

Condizioni di lavoro nei servizi sociosanitari in una prospettiva di invecchiamento

La ricerca *L'evoluzione del mercato del lavoro del comparto sanitario nel contesto della digitalizzazione dei servizi e delle prestazioni*¹, realizzata nel 2022 con campionamento a valanga, tramite questionario diffuso sui canali social dell'Istituto, ha restituito informazioni significative sulle condizioni di lavoro nel settore sanitario.

I 1.803 operatori che hanno compilato volontariamente e in forma anonima il questionario online considerano il proprio lavoro gravoso, prevalentemente in termini di impegno mentale e coinvolgimento psicologico ed emotivo, ma in misura significativa anche per lo sforzo fisico (figura 1).

Figura 1. Gravosità del lavoro e soddisfazione lavorativa alta o medio-alta (%)



Fonte: elaborazioni su dati Inapp 2022

Sono gli uomini a patire in misura maggiore lo sforzo fisico, in particolare quelli appartenenti alle classi di età più giovani rispetto agli ultracinquantenni (81,2% vs 74%). Le donne denunciano invece una maggiore pressione legata all'impegno mentale e al coinvolgimento emotivo; nella misura del 60% si tratta di lavoratrici over 50.

Considerando che i rispondenti operano in larga misura (96% circa) nel Sistema sanitario nazionale, quindi in ambito pubblico o privato in convenzione, i risultati evidenziano una generale rigidità delle condizioni di lavoro; in particolare, si sottolinea una scarsa flessibilità in relazione alla possibilità di lavorare da remoto — soprattutto per infermieri e operatori sociosanitari, ma comunque ancora molto limitata anche per i medici (14,2% rispetto al 4,2% del totale) — di ottenere un cambio di mansione, richiedere ferie e permessi con poco preavviso e avere un trasferimento in un altro reparto o in una diversa struttura.

Questi risultati suggeriscono l'urgenza di potenziare gli organici con rapide azioni di reclutamento di nuovo personale, prima ancora che con una ragionata riforma dei percorsi formativi e dei relativi criteri di accesso, la quale, benché comunque necessaria, porterebbe risultati concreti solo nel medio-lungo periodo. Inoltre, l'impiego delle risorse andrebbe collocato all'interno di una diversa organizzazione del lavoro, da ripensare in una prospettiva di migliore efficienza e di

¹ D'Agostino L., Romito A. (2023), *L'evoluzione del mercato del lavoro del comparto sanitario nel contesto della digitalizzazione dei servizi e delle prestazioni*, Roma, Inapp, WP, 103 <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/3905>

riduzione del tempo da dedicare alle mansioni di tipo amministrativo e burocratico, grazie anche all'uso della strumentazione digitale, per restituire centralità alla relazione col paziente.

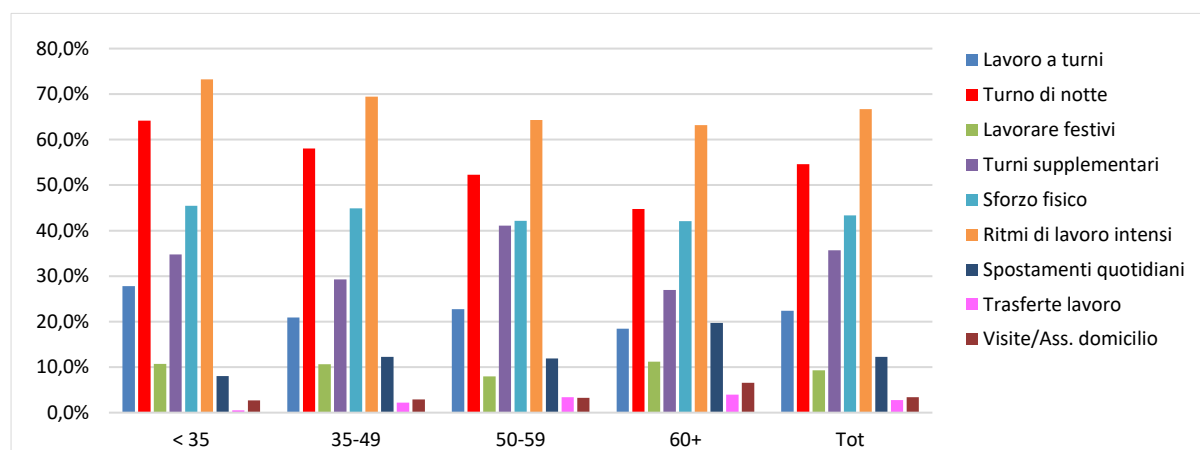
I dati della ricerca relativi alla soddisfazione lavorativa non contribuiscono a migliorare lo scenario delle condizioni di lavoro, se si considera che meno della metà dei rispondenti si dichiara complessivamente soddisfatto. Guardando alle classi di età, tra gli uomini la percentuale di insoddisfazione registra un massimo del 60,3% tra gli under 50, mentre per le donne si osservano percentuali di scarsa soddisfazione più elevate di quelle degli uomini in tutte le classi e che si attestano complessivamente intorno al 60%.

Analizzando le singole determinanti, a fronte di un buon livello di soddisfazione per la stabilità dell'occupazione, si registrano percentuali particolarmente critiche in relazione al trattamento economico e alle prospettive di carriera, con valori minimi rispettivamente dell'8,2% e del 9% per le donne ultracinquantenni.

Alcune considerazioni particolari riguardano la valutazione espressa dagli operatori in merito all'evoluzione delle proprie condizioni di lavoro nel corso del tempo. Anche qui, a fronte di una stabilità occupazionale rimasta uguale o migliorata per poco meno dell'85% dei rispondenti, circa il 70% ritiene peggiorati i ritmi di lavoro, il 65% circa le condizioni economiche e il 45% le opportunità di carriera e di affermazione professionale. Si evidenzia che la condizione economica è considerata peggiorata maggiormente dai lavoratori delle strutture pubbliche, mentre i cambiamenti nei ritmi e orari di lavoro prevalentemente dai lavoratori delle strutture private.

Sono ancora le condizioni economiche e i ritmi/orari di lavoro ad emergere come elementi critici nelle aspettative degli operatori rispetto all'evoluzione del proprio lavoro nei prossimi cinque anni. In particolare, il pessimismo rispetto al trattamento economico prevale tra gli ultracinquantenni (52,5% degli over 50 su 49,6% totale), soprattutto donne (53,5% su 49,5%). Invece, il peggioramento dei ritmi e degli orari di lavoro è maggiormente presente nelle previsioni degli uomini appartenenti alle classi di età più giovani (71,1% degli under 50 su 65,1% totale). La criticità di questo aspetto del lavoro in sanità è rafforzata anche dal fatto che tutti i rispondenti l'hanno indicata come causa principale di progressivo aggravio e rischio lavorativo all'aumentare dell'età; sono soprattutto gli operatori più giovani e in particolare gli uomini ad esprimere questa opinione, manifestando, in tal modo, una certa preoccupazione per la sostenibilità del proprio lavoro in una prospettiva di invecchiamento (figura 2). Infine, oltre il 50% dei rispondenti, senza particolari distinzioni di genere ed età, sembra non intravedere alcuna possibilità di sviluppo professionale, con opportunità di carriera e livello di autonomia decisionale ritenuti immutabili nei prossimi cinque anni.

Figura 2. Secondo te, superati i 50 anni cosa diventa più faticoso o rischioso nel tuo lavoro (%)



Fonte: elaborazioni su dati Inapp 2022

Anche la dimensione relativa all'uscita dal lavoro merita una riflessione in una prospettiva di sviluppo delle misure di age management nel comparto sanità. Infatti, il problema dell'intensità/gravosità del lavoro è da considerare anche alla luce delle opinioni espresse dal gruppo dei rispondenti in merito alle ricadute che si ritiene potranno avere i numerosi pensionamenti previsti nei prossimi anni sulla propria situazione lavorativa. Fatta eccezione per i più giovani, che intravedono un'opportunità per 'svecchiare' il personale (circa 74% tra gli under 35), in tutte le altre classi di età prevale il timore di un aggravio di lavoro per coloro che rimarranno in servizio, con percentuali progressivamente più elevate all'aumentare dell'età e un'incidenza media che sfiora il 76% per il totale degli ultracinquantenni. Inoltre, lo scenario così dipinto dal gruppo dei rispondenti sulle proprie condizioni di lavoro, complessivamente abbastanza negativo sia per quanto riguarda la situazione attuale, che per le aspettative nel prossimo futuro, sembrano giustificare i risultati dei dati riguardanti le opinioni relative ai tempi di uscita dal lavoro. L'80% circa prevede di andare in pensione entro i prossimi 10 anni (di cui oltre il 33% entro 5), ma circa il 28% del totale afferma di essere interessato ad un'eventuale possibilità di ritiro anticipato, anche se ciò significasse una riduzione dell'assegno mensile del 20-30%. Si tratta di una percentuale non trascurabile, se si considera che non sono i lavoratori più anziani, con una lunga carriera alle spalle, stanchi e desiderosi di accorciare i tempi per 'tagliare il traguardo', i più attratti da una soluzione di questo tipo; al contrario, la maggiore incidenza si evidenzia nelle classi di età più giovani, in particolare tra gli uomini (33,3% tra gli under 34 e 34,3% nella classe 35-49), evidentemente più preoccupati per l'ulteriore impegno e il peggioramento di alcune condizioni lavorative che prevedono di dover affrontare nel corso di una vita lavorativa giocoforza prolungata.

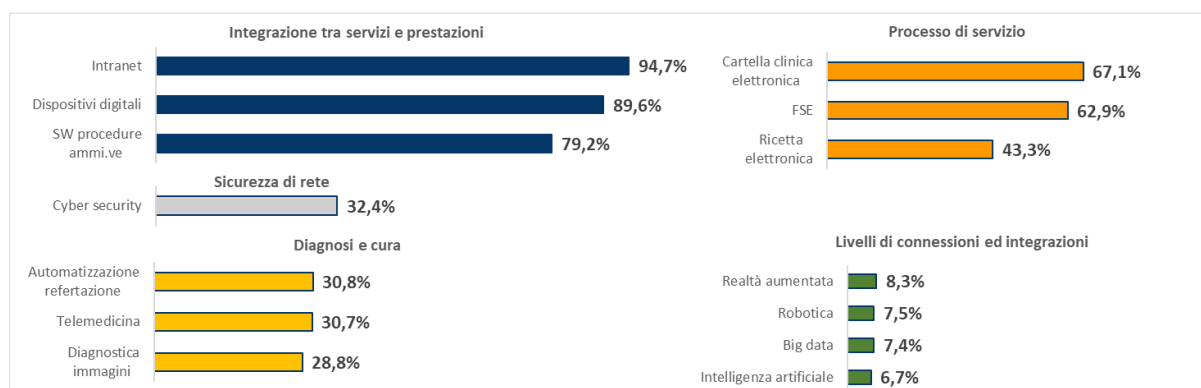
Digitalizzazione e competenze digitali in sanità

L'esperienza pandemica ha messo in evidenza come un sistema sanitario sostenibile, resiliente ed equo, non possa prescindere dalla necessità di ripensare il sistema stesso attraverso la diffusione delle tecnologie digitali, volte a rendere processi e servizi più efficienti e più vicini alle esigenze dei cittadini, dei pazienti e del personale sanitario.

Negli ultimi anni si è assistito a un'accelerazione verso la transizione digitale nel settore sanitario; è quanto emerge anche dai risultati della ricerca, che evidenziano come la quasi totalità dei rispondenti (99%) abbia utilizzato almeno una tecnologia nell'esercizio del proprio lavoro. Tale dato, tuttavia, cela uno squilibrio nell'uso delle diverse tipologie di tecnologia e mette in luce limiti e difficoltà nel loro utilizzo.

Una quota significativa dei rispondenti, difatti, ha fatto prevalentemente ricorso a quelle tecnologie strumentali, amministrativo-gestionali che favoriscono l'integrazione tra servizi e prestazioni — rete intranet (94,7%), dispositivi digitali (89,6%) e software per le procedure amministrative (79,2%) — o che intervengono sull'intero processo di servizio — cartella clinica o infermieristica elettronica (67,1%) e Fascicolo sanitario elettronico (FSE) (62,9%). Solo un terzo dei rispondenti, invece, ha fatto ricorso a quelle tecnologie connesse alla diagnosi e cura dei pazienti — refertazione automatizzata (30,8%), telemedicina (30,7%) e diagnostica per immagini (28,8%) — ed ha interagito con i sistemi di sicurezza di rete — cyber security (32,4%). Rimane residuale il ricorso a sistemi e strumentazioni ad alto contenuto tecnologico che favorirebbero i livelli delle connessioni e delle prestazioni — realtà aumentata (8,3%), robotica (7,5%), big data (7,4%) e intelligenza artificiale (6,7%), rilevando quanto l'uso delle tecnologie in sanità sia ancora molto distante dalle potenzialità che queste possono esprimere (figura 3).

Figura 3. Tipologia di tecnologie utilizzate dai rispondenti (%)



Fonte: elaborazioni su dati Inapp 2022

È ampiamente condiviso dal personale sanitario coinvolto nella ricerca che la scarsa diffusione delle tecnologie sia prevalentemente imputabile a mancati investimenti delle strutture sanitarie (89,9%), alla mancanza di tempo per la formazione (77,8%) ed alla strumentazione eccessivamente costosa (74,6%); non trascurabile tuttavia la percentuale (all'incirca il 60%) di coloro che vedono un ostacolo all'utilizzo delle tecnologie nella carenza di competenze adeguate e nella resistenza dei lavoratori maturi, entrambe dichiarate da una significativa quota del personale sanitario più giovane.

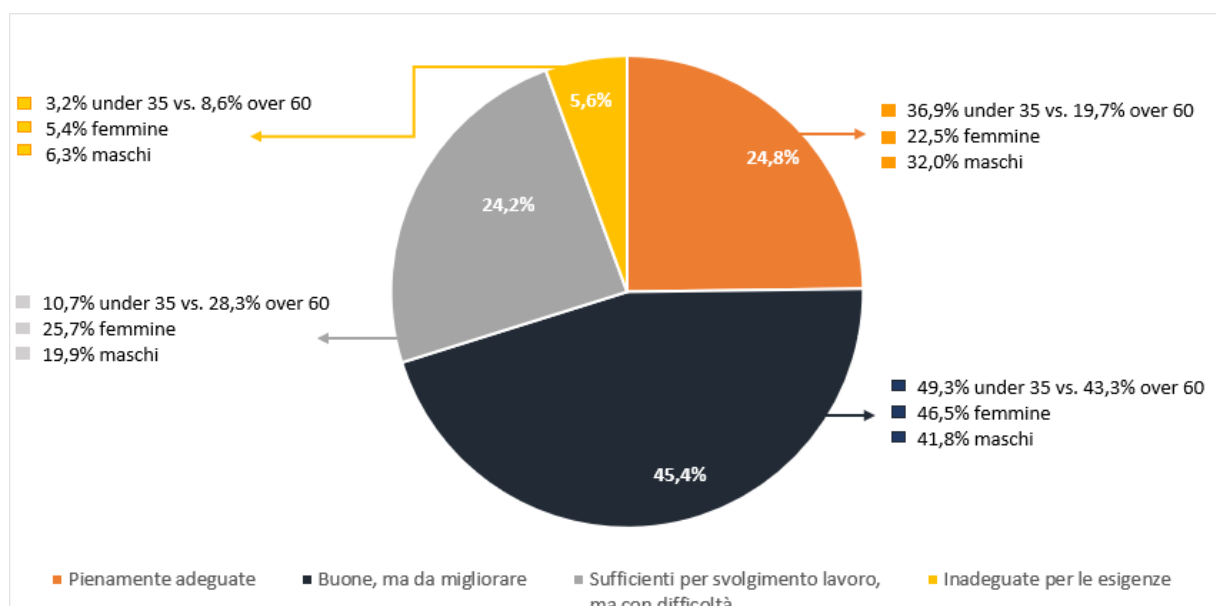
Risulta quindi palese che finora l'introduzione di tecnologie sia stata 'imposta' agli operatori, spingendoli a utilizzarla in risposta a esigenze di servizio. Occorrerebbe, all'opposto, progettare una transizione digitale partecipata dalle diverse figure professionali — finora non attuata considerando i valori percentuali dei rispondenti coinvolti nella fase di ideazione (13,6%) e progettazione (20,2%) delle nuove tecnologie — che consentirebbe di 'disegnare' tecnologie più

rispondenti alle esigenze degli operatori sanitari e dei servizi e, se accompagnata da adeguati interventi di formazione e assistenza tecnica, favorirebbe l'accettazione del cambiamento.

La cultura dell'innovazione in sanità è indubbiamente più matura rispetto al passato. A fronte di un limitato uso delle tecnologie e delle difficoltà riscontrate, i partecipanti alla ricerca hanno comunque manifestato convinzione nell'utilizzarle e intenzione di apprendere e aggiornarsi (49,1% dei medici; 54,4% degli infermieri; 60,9% di operatori sociosanitari), nonché nel considerarle indispensabili allo svolgimento del proprio lavoro (21,3% del totale). Alla proattività del personale sanitario è necessario rispondere con interventi di sistema che consentano agli operatori di interagire efficacemente con le tecnologie, favorendo, ad esempio, le interconnessioni tra sistemi, programmi e servizi, ma anche rafforzando uniformemente le infrastrutture sull'intero territorio nazionale, in modo da ridurre i divari già esistenti e scongiurare il rischio di aggravare ulteriormente l'eterogeneità nella fruizione dei servizi di cura e nei livelli di maturità tecnologica.

L'introduzione di innovazione tecnologica nel sistema sanitario richiede però lo sviluppo di competenze specifiche sia per le figure manageriali, coinvolte nei processi decisionali, attuativi ed organizzativi della transizione digitale, sia per le figure che agiscono a livello operativo, sulle quali ricade l'applicazione pratica delle innovazioni sul lavoro. Esplorando le competenze digitali possedute dai rispondenti, in termini di autovalutazione, risulta significativo il dato relativo alle skills pienamente adeguate, possedute da un solo operatore su quattro (24,8%). Un ulteriore 24,2% dei rispondenti le considera sufficienti per svolgere il proprio lavoro e utilizza le tecnologie con difficoltà; tale giudizio è stato espresso per lo più dagli ultrasessantenni ed in maggior misura dalle donne. La quota più consistente invece ritiene le proprie competenze buone, ma con il bisogno di migliorarle (45,4%) (figura 4).

Figura 4. Autovalutazione delle competenze digitali, dati aggregati per classi di età e genere (under 35 e over 60) (%)



Fonte: elaborazioni su dati Inapp 2022

Tali risultati evidenziano chiaramente la necessità di innalzare i livelli delle competenze digitali e la capacità di gestire l'innovazione tecnologica, aspetto a cui il sistema formativo non ha dato ancora una risposta adeguata. Infatti, solo il 45,3% degli operatori coinvolti nella ricerca ha frequentato attività formative sulle nuove tecnologie, prevalentemente nell'ambito della formazione obbligatoria aziendale — 46,9% degli infermieri e 60,6% degli operatori socio-sanitari — della formazione continua in medicina — 30,8% dei medici e 30,9% degli infermieri — ma anche attraverso iniziative individuali in autoapprendimento (50% dei medici). Andrebbe, quindi, ripensata l'offerta formativa; mirata non solo ad aggiornarsi e ad ottemperare ad un obbligo di legge, bensì orientata a soddisfare il reale fabbisogno professionale degli operatori, dei servizi e del territorio.

Il dato più rilevante risiede peraltro nelle motivazioni alla non partecipazione ad attività formative: il 60,5% dei rispondenti ha, infatti, dichiarato di non essere stato coinvolto nelle iniziative formative, pur essendo interessato (61,5% degli infermieri e 59,7% degli operatori socio-sanitari), mentre per il 24,1% — in maggior misura medici (37,9%) — la mancanza di tempo ha impedito la frequenza delle attività dedicate.

Conclusioni

La ricerca ci restituisce un quadro abbastanza critico del lavoro nei servizi socio-sanitari, considerato molto gravoso sotto il profilo psicologico ed emotivo prima ancora che fisico; con condizioni lavorative rigide e poco soddisfacenti anche per le deludenti prospettive di carriera e le diffuse previsioni di peggioramento, non compensati da un trattamento economico adeguato. Allora, quali azioni adottare a breve termine per rendere più efficiente il sistema sanitario nazionale, migliorando al contempo la qualità dell'offerta e dell'occupazione?

Improrogabile si configura l'esigenza di monitorare e soddisfare il reale fabbisogno di personale nei diversi territori e servizi reclutando nuovo personale e aumentando l'attrattività delle professioni del settore. Il rafforzamento delle risorse, tuttavia, deve essere accompagnato da un rinnovamento della governance del sistema che parta da una ridefinizione dei rapporti tra sistema pubblico e operatori privati e da una nuova organizzazione del lavoro e dei servizi nella quale l'innovazione tecnologica e l'age management trovino spazio e supporto adeguati. Questa è la condizione necessaria per superare alcune rigidità del comparto e le sfide poste dalle trasformazioni demografiche, in una prospettiva di sostenibilità dell'occupazione e del sistema salute nel suo complesso.

Interventi innovativi di age management, inoltre, contribuirebbero a rendere sostenibile l'occupazione in sanità, intervenendo in particolare nell'ambito di alcune dimensioni, quali la motivazione, la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro e lo sviluppo di carriera (che include la partecipazione alle opportunità formative) che, per alcune caratteristiche del sistema (es. rigidità, conflittualità tra figure professionali, gerarchie, coesistenza tra pubblico, privato e privato accreditato) appaiono particolarmente delicate.

La transizione digitale in sanità deve essere sostenuta sia con investimenti in nuove tecnologie, sia con investimenti sul capitale umano. Lo sviluppo delle competenze digitali e le azioni formative specifiche rappresentano una questione cruciale, da affrontare tempestivamente, con determinazione e accortezza. È indispensabile tenere conto delle diverse caratteristiche e delle

differenti capacità di apprendimento dei destinatari coinvolti; incentivare l'accesso ai percorsi educativi in sanità; ripensare gli ordinamenti dei corsi di studio e i contenuti della formazione. Ma è altrettanto necessario consentire a tutto il personale di essere protagonista nei processi di cambiamento, agevolandone la partecipazione alle attività formative e accompagnandolo lungo il percorso di adattamento alle nuove modalità organizzative.

Solo dopo aver potenziato gli organici, introdotto nuove politiche di gestione del personale e restituito riconoscimento e valore agli operatori, sarà possibile coinvolgerli attivamente nel delicato processo di trasformazione del Servizio sanitario nazionale, auspicato da più anni, e rivelatosi inderogabile nella tragica esperienza pandemica, che "ha reso più evidenti alcuni aspetti critici di natura strutturale", e avviato oggi grazie anche alle risorse stanziare dal Piano nazionale di ripresa e resilienza. Risorse non ritenute da tutti sufficienti rispetto agli obiettivi, ma che rappresentano senza dubbio un notevole sforzo per "allineare i servizi ai bisogni di cura dei pazienti in ogni area del Paese", anche attraverso l'uso competente e consapevole della leva digitale (PNRR).

Alcuni diritti riservati (2023) (INAPP)

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons.
Attribuzione - Non Commerciale - Condividi allo stesso modo 4.0 - Italia License.

ISSN 2533-3003



I *Policy Brief* dell'INAPP offrono spunti di riflessione tratti dai temi di ricerca e di analisi realizzati dall'Istituto, a supporto delle politiche pubbliche.

La collana INAPP *Policy Brief* è a cura di Claudio Bensi.

Per info: stampa@inapp.gov.it - www.inapp.gov.it

