



# LA TRANSIZIONE DEMOGRAFICA E TECNOLOGICA IN SANITÀ

I risultati di uno studio sulla professione infermieristica

*Executive Summary*

*Marzo 2025*

## **Presentazione\***

Il testo presenta un approfondimento sulla professione infermieristica realizzato a partire dai risultati della ricerca *L'evoluzione del mercato del lavoro del comparto sanitario nel contesto della digitalizzazione dei servizi e delle prestazioni*, realizzata nell'ambito dell'operazione I/8i/8.5.6/2 del Piano INAPP OI 2018-2023 FSE PON SPAO (prodotto P49, working paper 103/2023). L'indagine ha affrontato il tema delle connessioni tra invecchiamento della forza lavoro e innovazione tecnologica nei servizi sanitari tramite una rilevazione quantitativa rivolta a medici, infermieri e operatori sociosanitari (OSS). Sono state analizzate le implicazioni della doppia transizione, demografica e tecnologica, e il relativo rischio di labour shortage in un periodo storico nel quale l'invecchiamento della popolazione determina il progressivo aumento della domanda di servizi di cura e assistenza. Lo studio sulla professione infermieristica presentato nel Report ha analizzato l'evoluzione delle condizioni di lavoro e la diffusione dell'uso delle tecnologie tra questi professionisti che svolgono sempre più un ruolo chiave nei servizi, anche alla luce della recente riforma dell'assistenza territoriale.

## **Obiettivi**

Finalità della ricerca era l'individuazione di soluzioni e misure utili a sostenere il prolungamento della vita lavorativa degli operatori, in particolare dei lavoratori maturi, in un settore fondamentale dei servizi alla persona, interessato da un importante processo di trasformazione. Gli obiettivi specifici sono riassumibili in due prospettive d'indagine: in relazione ai lavoratori, l'individuazione dei principali elementi di criticità e delle soluzioni adottate nell'esperienza pratica da operatori della sanità appartenenti a differenti categorie professionali, con diverso background formativo ed esperienziale, per affrontare l'innovazione tecnologica e le trasformazioni del lavoro; rispetto al sistema, l'identificazione di misure e strumenti utili ai policy maker per un efficiente governo dei processi di innovazione dei servizi sanitari, che tenga conto delle implicazioni del declino demografico, valorizzando le risorse umane e sostenendo i livelli di occupazione. La numerosa partecipazione alla rilevazione e la condizione di particolare sofferenza percepita da parte degli infermieri, ha poi suggerito l'approfondimento riferito a tale categoria professionale, presentato in questo Report.

## **Metodologia**

L'indagine è stata realizzata somministrando un questionario anonimo ad alcune categorie professionali del settore sanitario pubblico e privato: medici, infermieri e operatori sociosanitari. Tali professioni sono state identificate come maggiormente significative per la ricerca, sia per numerosità ed età media, sia per le criticità legate all'impatto delle nuove tecnologie sulle attività di prevenzione, cura e assistenza. L'esigenza di indagare sulle

---

\* Il presente documento fornisce una sintesi dei contenuti del report: Inapp, D'Agostino L., Romito A., (a cura di) (2025), *La transizione demografica e tecnologica in sanità. I risultati di uno studio sulla professione infermieristica*, Inapp Report n.--, Roma, Inapp.

condizioni lavorative, sui livelli di soddisfazione dei lavoratori e sulle competenze nell'uso delle nuove tecnologie, ha determinato la scelta di realizzare una rilevazione CAWI tramite questionario anonimo da autocompilare su base volontaria e diffuso tramite i canali social dell'INAPP. A tale scopo, il questionario è stato strutturato in modo da rendere la compilazione online facile e rapida, limitando il numero e la complessità delle domande. È stato adottato un campionamento non probabilistico 'a valanga' (o campionamento tramite legami sociali), per superare gli ostacoli alla reperibilità e al contatto diretto coi lavoratori del settore determinati dal sovraccarico di lavoro e dalle esigenze di distanziamento sociale dettati dall'emergenza pandemica.

## **Risultati**

Gli infermieri che hanno partecipato all'indagine sono 1.653, su un totale di 1.803 questionari completati (91,7%), con una significativa prevalenza di donne (75,3%) e di over 50 (61%). La distribuzione geografica si presenta pressoché omogenea nelle regioni del Settentrione e del Centro (30% c.a.), inferiore la partecipazione nel Mezzogiorno (10% c.a.).

La loro condizione lavorativa è prevalentemente stabile con rapporti di lavoro dipendente (97,9%), a tempo indeterminato (97,6%) e full-time (89,1%). Il lavoro part-time riguarda in prevalenza le donne (14% vs 1,3% degli uomini). Il 38% circa lavora da oltre 30 anni ed un ulteriore 31,5% ha un'anzianità lavorativa tra i 21 e i 30 anni. La quasi totalità degli infermieri (97,7%) è impiegato nelle strutture del SSN; tra questi, il 75,2% lavora nelle strutture ospedaliere, il 16,4% nell'assistenza territoriale. Il titolo di studio più ricorrente è la laurea (41,7%), posseduta prevalentemente dai più giovani (75,2%).

Percentuali elevate di infermieri considerano il proprio lavoro molto gravoso per l'impegno mentale (96,9%), il coinvolgimento emotivo (92,8%) e lo sforzo fisico (75,9%). L'analisi dei fattori che concorrono a determinare la flessibilità del lavoro, come la possibilità di cambiare turno o reparto e chiedere permessi o giorni di ferie con poco preavviso, evidenzia rigidità che ostacolano la conciliazione tra vita professionale e vita privata. Tali condizioni di lavoro non appaiono compensate da adeguati livelli di soddisfazione, considerata prevalentemente bassa, in particolare in relazione a trattamento economico (91,5%), prospettive di carriera (89,1%) e possibilità di sviluppare le proprie competenze (65,3%).

Rispetto all'evoluzione delle condizioni di lavoro negli anni, è stata riferita una generale stagnazione, o addirittura un peggioramento, come nel caso dei ritmi di lavoro (69,9%) e delle condizioni economiche (65,5%). Pessimistiche appaiono le previsioni per il prossimo futuro, con più del 50% dei rispondenti che prevede un peggioramento della tutela della salute, delle opportunità di carriera e dell'autonomia decisionale, ma soprattutto dei ritmi di lavoro (69,3%), degli orari (51,4%) e delle condizioni economiche (50,1%).

Tra gli infermieri over 50, si rileva un'incidenza molto significativa di quanti affermano di aver sofferto in maggior misura, negli ultimi anni, stanchezza fisica (88,8%), difficoltà nel regolare svolgimento delle proprie mansioni e nella capacità di mantenersi aggiornati (55,3%), anche se compensati dall'apprezzamento per le proprie capacità lavorative (56,3%). Una percentuale non trascurabile ha anche avvertito atteggiamenti insofferenti da parte del datore di lavoro o

della dirigenza (44,4%) ed emarginazione/insofferenza da parte dei colleghi (31,3%). In generale, con l'avanzare dell'età, i principali fattori di affaticamento sono rappresentati dall'intensità dei ritmi di lavoro (67,1%) e dal turno di notte (56,4%), con criticità nel rapporto coi superiori gerarchici (59,6%) e coi colleghi più giovani (42,9%), meno con i pazienti (29,2%). Più di un rispondente su cinque prevede di ritirarsi dal lavoro entro cinque anni, il 30% c.a. entro dieci, il 50% c.a. entro il 2032 e poco meno del 75% entro il 2042. Inoltre, circa il 30% si è dichiarato interessato ad un'eventuale opportunità di pensionamento anticipato, anche se ciò dovesse comportare una riduzione del 20-30% dell'assegno pensionistico mensile. Generalizzato è infatti il timore che i numerosi pensionamenti previsti nei prossimi cinque anni si traducano in un ulteriore sovraccarico di lavoro per chi resta (74,8%).

L'esperienza pandemica, benché drammatica, sembra aver reso gli infermieri più consapevoli della propria capacità di affrontare le situazioni di grave crisi (84,2%), facendo loro rivalutare la solidarietà tra colleghi (61,5%), nonostante la paura di ammalarsi o di contagiare i propri familiari (76,9%) e di non riuscire a sopportare il sovraccarico di lavoro (62,7%). Significativa è l'incidenza di quanti ritengono che sia cambiato il modo di pensare e utilizzare i servizi (49,1%), che ci sia stata un'accelerazione all'uso della telemedicina (46%), alla formazione sulle competenze digitali (40%) e, più in generale, all'introduzione di innovazione (39,6%).

Le opinioni espresse rispetto agli interventi più urgenti per migliorare l'efficienza dei servizi sanitari convergono sulla necessità di conoscere il reale fabbisogno di personale in modo da poterlo coprire con un adeguato reclutamento di nuove risorse (72,5%), di alleggerire il personale dalle incombenze amministrative e burocratiche (64,6%) e di digitalizzare il Servizio sanitario nazionale in modo uniforme in tutto il territorio del Paese (37,9%).

Riguardo al rapporto tra professione infermieristica e innovazione tecnologica, l'indagine ha rilevato un uso frammentario e non omogeneo delle tecnologie, nonché difficoltà e limiti nel loro utilizzo. Le tecnologie maggiormente utilizzate dagli infermieri sono quelle di natura strumentale, amministrativo gestionale che favoriscono l'integrazione tra servizi e prestazioni, con frequenze che vanno dal 96% (rete intranet) all'80% (software per le procedure amministrative). I valori iniziano a diminuire per quelle tecnologie che intervengono sull'intero processo di servizio (cartella clinica elettronica 67,6%, fascicolo sanitario elettronico 63,2%, ricetta elettronica 42,7%) e si riducono ancor di più per quelle che intervengono nella diagnosi e cura dei pazienti (automatizzazione della refertazione, telemedicina e diagnostica per immagini, 30% c.a.). Residuale invece l'uso di sistemi e strumentazioni, altamente innovativi, che intervengono sui livelli di connessione e integrazione dei servizi (realtà aumentata e robotica 8% c.a., big data 7% intelligenza artificiale 6%).

L'innovazione in sanità è ostacolata, secondo i rispondenti, da costi elevati, investimenti limitati (79,5%) e dalla mancanza di tempo per la formazione (77,7%) e, secondo il parere dei più giovani, è parimenti vincolata dalla scarsità di competenze adeguate e dalla resistenza dei colleghi più maturi (rispettivamente 78,3% e 86,6% degli under 34). La diffusione delle tecnologie è anche condizionata dall'accettazione delle stesse da parte del personale, che si trova a dover riconfigurare le routine esistenti e modificare le proprie pratiche di lavoro. In tale ambito, gli infermieri hanno maggiore difficoltà nell'adattare le tecnologie al proprio

lavoro (62,3%), nel considerarle come un esercizio aggiuntivo alle attività ordinarie (58,1%) e nel capire come utilizzarle (51,4%).

L'accettazione delle tecnologie è stata ulteriormente esplorata attraverso 'dimensioni relazionali', ovvero da quanto gli infermieri e le infermiere credano che l'innovazione tecnologica possa portare vantaggi in relazione all'ambiente di lavoro, all'esercizio della professione e all'efficacia delle prestazioni in termini organizzativi e di assistenza e cura. Rispetto alle prime, il vantaggio maggiormente percepito fa riferimento a una maggior facilitazione nel lavoro (58,3%), in particolar modo tra i più giovani (70,2%), ma anche a percepire un ambiente di lavoro più sicuro e più stimolante (circa 53%). In merito alla relazione tra innovazione e professione infermieristica, le determinanti principali nell'accettazione delle tecnologie sono strettamente correlate a processi e procedure di tipo amministrativo e gestionale, quali maggior scambio di informazioni e documenti (90,2%), dematerializzazione (78,9%) e maggior efficienza organizzativa (70,9%), vi è tuttavia un'ampia consapevolezza tra i rispondenti della necessità di accompagnare l'innovazione tecnologica con nuove politiche di gestione del personale (74,8%). La relazione tra tecnologia ed efficacia delle prestazioni trova espressione tra i rispondenti nel riconoscere benefici dall'uso delle tecnologie nell'avere diagnosi precoci (62,2%), nell'erogare servizi di qualità (59,6%), ma anche nel ridurre il rischio di errore (58,4%).

L'efficacia della transizione digitale in sanità è anche determinata dal possesso di conoscenze e competenze adeguate da parte del personale per un uso corretto, etico e consapevole delle tecnologie. I risultati dell'indagine, però, delineano un quadro poco rassicurante. Solo il 24,5% degli infermieri coinvolti ha dichiarato di avere competenze digitali pienamente adeguate, la maggior parte (45,5%), invece, le ritiene buone ma con necessità di migliorarle. Tale divario è da imputare alla scarsa partecipazione a percorsi formativi dedicati all'introduzione di nuove tecnologie; oltre la metà degli infermieri coinvolti (54,1%), infatti, non ha preso parte ad alcuna iniziativa, prevalentemente perché non è stato coinvolto (61,5%), ma anche per la mancanza di tempo per frequentare i corsi (24%).

## **Conclusioni**

L'Italia sta attraversando una profonda trasformazione demografica e tecnologica che influisce sul sistema sociale ed economico del Paese, sollecitando il sistema sanitario nazionale ad affrontare sfide significative. Il progressivo invecchiamento della forza lavoro e il pensionamento dei baby boomers, a cui si affiancano il blocco delle assunzioni e la scarsa attrattività della professione infermieristica, stanno determinando un disequilibrio nel mercato del lavoro, con il rischio di carenza di manodopera qualificata.

La pandemia di Covid-19 ha messo in evidenza i limiti strutturali del sistema sanitario italiano, accentuando le criticità legate alla carenza di personale e alle difficoltà organizzative. Tuttavia, ha anche spinto verso una maggiore consapevolezza della necessità di innovazione, incentivando lo sviluppo della sanità digitale.

Per tanti anni il sistema sanitario non è stato in grado di sfruttare pienamente le opportunità offerte dalle tecnologie digitali o lo ha fatto modo in sporadico e frammentato. Il

decentramento del sistema sanitario, infatti, ha determinato un'eterogeneità di scelte a livello territoriale che, da un lato, ha favorito l'individuazione e l'attuazione di buone pratiche e realtà di eccellenza ma, dall'altro, ha generato differenze, sia di performance che di assistenza e cura, e quindi disuguaglianze sociali e professionali.

Il processo di trasformazione digitale in sanità, all'opposto, richiede un approccio sistemico capace di coinvolgere tutti gli attori e di intervenire su più livelli, tecnologico, infrastrutturale e culturale, ma anche istituzionale, gestionale, professionale e di comunità.

Ai decisori si chiedono investimenti importanti in sistemi avanzati di sicurezza digitale, infrastrutture e robuste reti digitali che possano favorire connettività e interoperabilità tra sistemi informatici, garantendo omogeneità sul territorio nazionale.

Al management delle strutture si chiede di essere aperti all'innovazione e di avere specifiche competenze per gestire il cambiamento: capacità di scegliere le tecnologie migliori e di implementarle, individuare obiettivi e misurare le prestazioni con un approccio inclusivo verso tutte le risorse umane interessate.

Fattore propulsore per un efficace cambiamento è una formazione mirata a tutto il personale e coerente al fabbisogno, in grado di sviluppare competenze digitali e abbattere le barriere culturali.

L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro. Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico – stabilito dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 – nel nuovo sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro del Paese.

L'Inapp fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. È Organismo Intermedio del Programma nazionale Giovani, donne e lavoro 2021-2027 del FSE+, delegato dall'Autorità di Gestione all'attuazione di specifiche azioni (Piano Inapp 2023-2026), ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey. L'attività dell'Inapp si rivolge a una vasta comunità di stakeholder: ricercatori, accademici, mondo della pratica e policymaker, organizzazioni della società civile, giornalisti, utilizzatori di dati, cittadinanza in generale.

INAPP

Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche

Corso d'Italia, 33 – 00198 Roma

Tel. +39 06854471

[www.inapp.gov.it](http://www.inapp.gov.it)

