



PRESENTAZIONE RAPPORTO OASI

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano



ESITI E PERFORMANCE DEL SSN

AGNESE PALVARINI
CERGAS, SDA Bocconi

Milano, 3 dicembre 2025



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

Agenda

- Lo **stato di salute** della popolazione: una prospettiva **internazionale**
- Lo **stato di salute** della popolazione: il contesto **nazionale**
- Le **performance** del SSN: il **nuovo sistema di garanzia** (NSG)
- Gli **obiettivi delle direzioni generali**: un'**analisi interregionale**

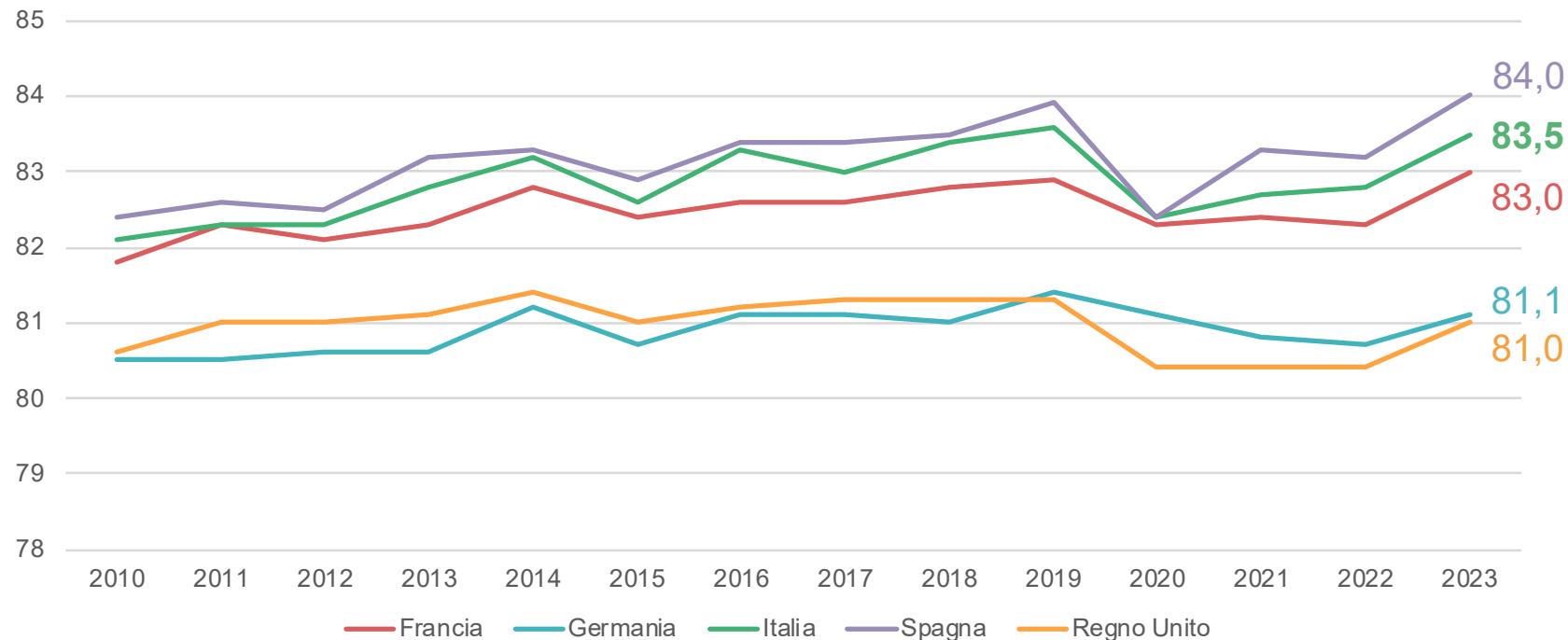


Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Aspettativa di vita: confronto internazionale

Aspettativa di vita alla nascita, confronto tra i grandi Paesi europei (2010-2023)



Aspettativa (e qualità) di vita

Speranza di vita alla nascita e in buona salute, confronto interregionale (2023)



- Differenza tra speranza di vita e speranza di vita in buona salute alla nascita
- Speranza di vita in buona salute alla nascita

24,9
Differenziale tra **aspettativa di vita** alla nascita generale e in buona salute

16,3
Differenza nella **speranza di vita in buona salute** alla nascita tra **PA Bolzano** e **Calabria**

3,3
Differenza nella **speranza di vita** alla nascita tra **PA Trento** e **Campania**



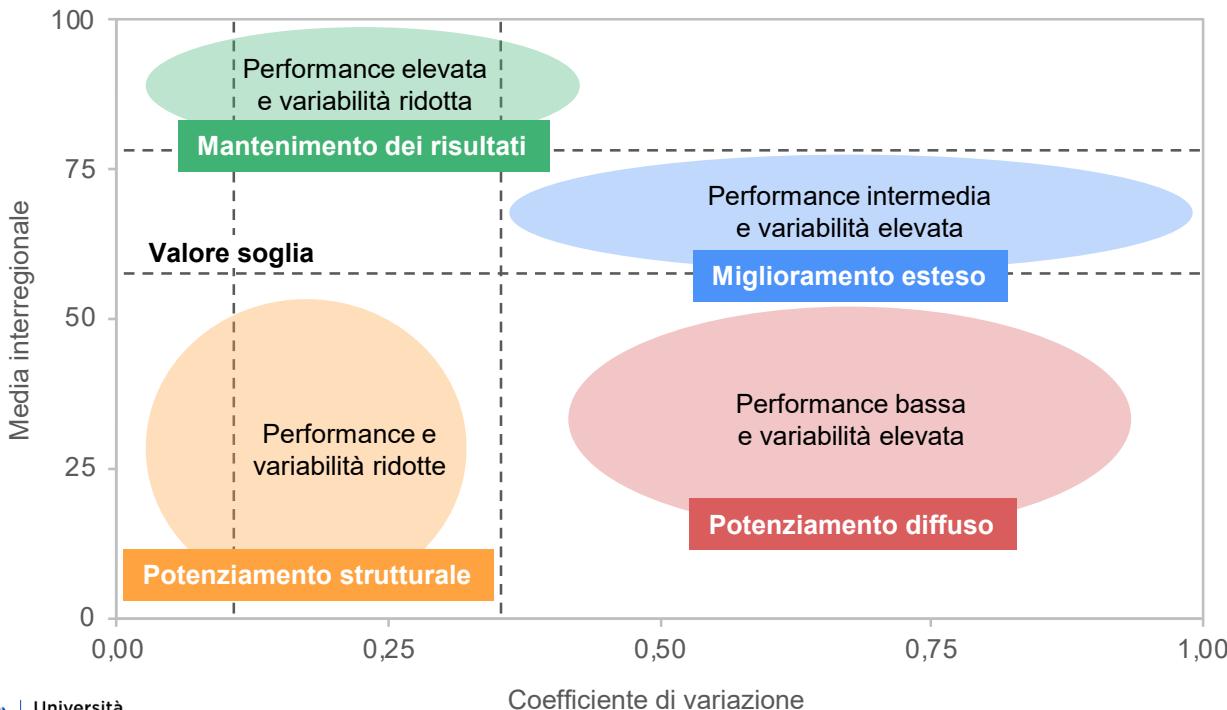
Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerca sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Differenze territoriali che si confermano anche guardando la **percentuale di pazienti cronici in buona salute (45,5% Nord; 37,3% Sud; 37,0% Isole)**

Il nuovo sistema di garanzia

Gli indicatori CORE-NSG da una differente prospettiva



22

Indicatori CORE

6

Indicatori CORE per la
prevenzione collettiva, su un
totale di 16 (codice «P»)

9

Indicatori CORE per
l'assistenza distrettuale, su
un totale di 33 (codice «D»)

7

Indicatori CORE per
l'assistenza ospedaliera, su
un totale di 24 (codice «H»)

Il nuovo sistema di garanzia

Gli indicatori CORE-NSG, confronto interregionale (2023)

Nessuna regione registra in tutte le aree di analisi valori al di sotto la cosiddetta soglia di «**sufficienza**»

8 regioni (Valle d'Aosta, PA Bolzano, Liguria, Abruzzo, Molise, Basilicata, Calabria e Sicilia) risultano «**non adempienti**», presentando almeno un'area il cui punteggio è **sotto** la soglia dei **60 punti**

Si riduce rispetto all'anno di rilevazione precedente il numero di regioni con **punteggi contenuti** sul fronte della **prevenzione**: sono **5 regioni** a dati (PA Bolzano, Liguria, Abruzzo, Molise e Sicilia), contro le 7 del 2022

L'area distrettuale risulta particolarmente **critica** in **5 regioni**: Valle d'Aosta, Abruzzo, Basilicata, Calabria e Sicilia

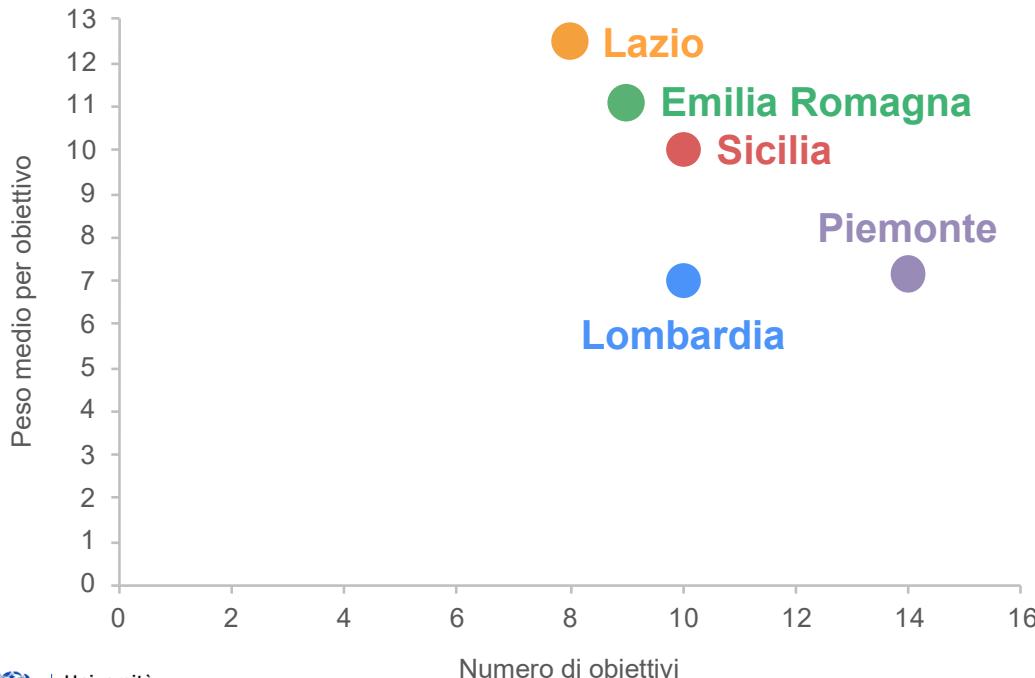
L'unica regione a registrare un **punteggio inferiore alla soglia** di «**sufficienza**» nell'**area ospedaliera** è la Valle D'Aosta

Regioni	P	D	H	"Adempienza"
Piemonte	93	90	87	□
Valle d'Aosta	77	35	53	□
Lombardia	95	76	86	□
PA Bolzano	58	82	62	□
PA Trento	98	83	97	□
Veneto	98	96	94	□
Friuli Venezia Giulia	81	81	73	□
Liguria	54	85	80	□
Emilia Romagna	97	89	92	□
Toscana	95	95	96	□
Umbria	93	80	84	□
Marche	74	83	91	□
Lazio	63	68	85	□
Abruzzo	54	45	83	□
Molise	58	73	62	□
Campania	62	72	72	□
Puglia	74	69	85	□
Basilicata	68	52	69	□
Calabria	68	40	69	□
Sicilia	49	44	80	□
Sardegna	65	67	60	□



Obiettivi delle deleghe regionali

Analisi interregionale dei casi Piemonte, Lombardia, Emilia Romagna, Lazio e Sicilia



Il numero di obiettivi varia sensibilmente tra le regioni, da un minimo di 8 del Lazio a un massimo di 14 del Piemonte, mostrando approcci diversi nella definizione delle priorità manageriali

Anche il peso medio per obiettivo è eterogeneo: alcune regioni attribuiscono pesi bassi ai singoli obiettivi (Piemonte e Lombardia), mentre altre (Lazio, Emilia Romagna e Sicilia) concentrano il valore su un numero inferiore obiettivi

L'insieme suggerisce che dove gli obiettivi sono molti e poco «pesanti» l'azione manageriale tende a disperdersi, mentre configurazioni più selettive favoriscono maggiore focalizzazione



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerca sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

Obiettivi delle deleghe regionali

Analisi interregionale dei casi Piemonte, Lombardia, Emilia Romagna, Lazio e Sicilia

17

Obiettivi totali formalmente presenti
negli atti dei SSR delle 5 regioni

4

Obiettivi comuni presenti negli
atti dei SSR delle 5 regioni

Obiettivi	Piemonte	Lombardia	Emilia Romagna	Lazio	Sicilia
Assistenza territoriale	8	9-10	-	7	12
Tempi d'attesa e governo delle liste	6	10-12	-	20-23	10
Miglioramento del Pronto Soccorso ed emergenza-urgenza	8	2-4	-	10-13	4-8
Prevenzione e sanità pubblica	12	5-8	-	12	3-24

L'**Emilia Romagna** è l'unica regione a non attribuire pesi numerici agli obiettivi, lasciando ai **Direttori Generali** un margine più ampio di **autonomia** nella loro interpretazione

La variabilità degli intervalli di peso riflette una crescente personalizzazione degli obiettivi in base alla tipologia di azienda, con differenze anche molto marcate all'interno della stessa regione



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

Conclusioni

➤ **Stato di salute della popolazione:** buone performance ma forti divari

L'Italia mantiene livelli elevati di **aspettativa di vita** rispetto all'estero, ma peggiora la speranza di vita in buona salute e persistono **ampie differenze interregionali e socio-economiche.**

➤ **NSG e sistemi di monitoraggio:** utili ma incompleti

Il set core del NSG e gli altri sistemi di valutazione offrono una **base comparativa comune**, ma restano **focalizzati su output e “verticali”**, con **rischi di disallineamento** rispetto ai reali bisogni di salute e ai risultati di valore.

➤ **Obiettivi delle direzioni generali:** responsabilità diffuse, priorità poco selettive

Le Direzioni Generali ricevono **molti obiettivi**, spesso **poco differenziati** e **ancorati agli indicatori NSG**, con il rischio di **frammentare l'azione strategica**; servirebbero poche priorità chiare e coerenti con contesto e bisogni.



Team di ricerca



Vittoria Ardito



Oriana Ciani



Carlo Federici



Alessandro Furnari



Laura Giudice



Agnese Palvarini



Rosanna Tarricone

GRAZIE PER L'ATTENZIONE
agnese.palvarini@unibocconi.it

CERGAS Bocconi

Via Sarfatti 10 | 20136 Milano – Italia |
www.cergas.unibocconi.it



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerca sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDABocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT