



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

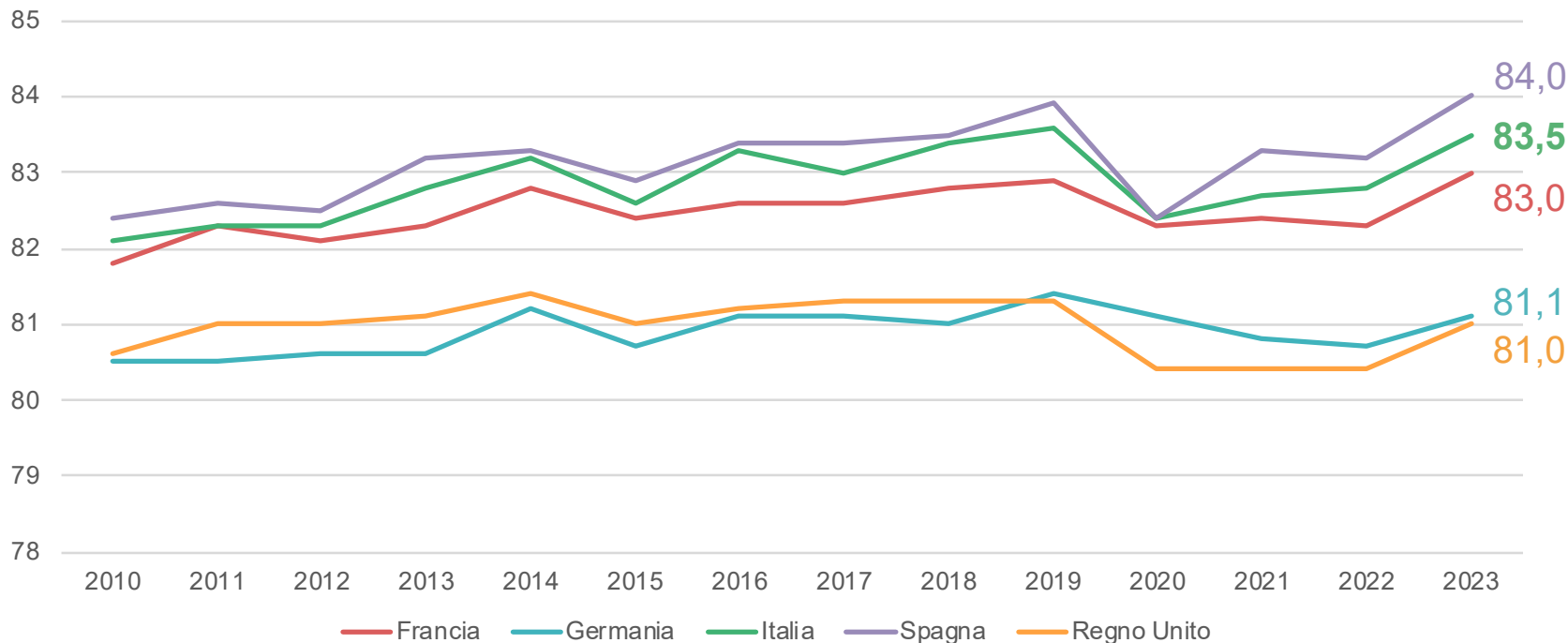
Agenda

- 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**



Aspettativa di vita: confronto internazionale

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



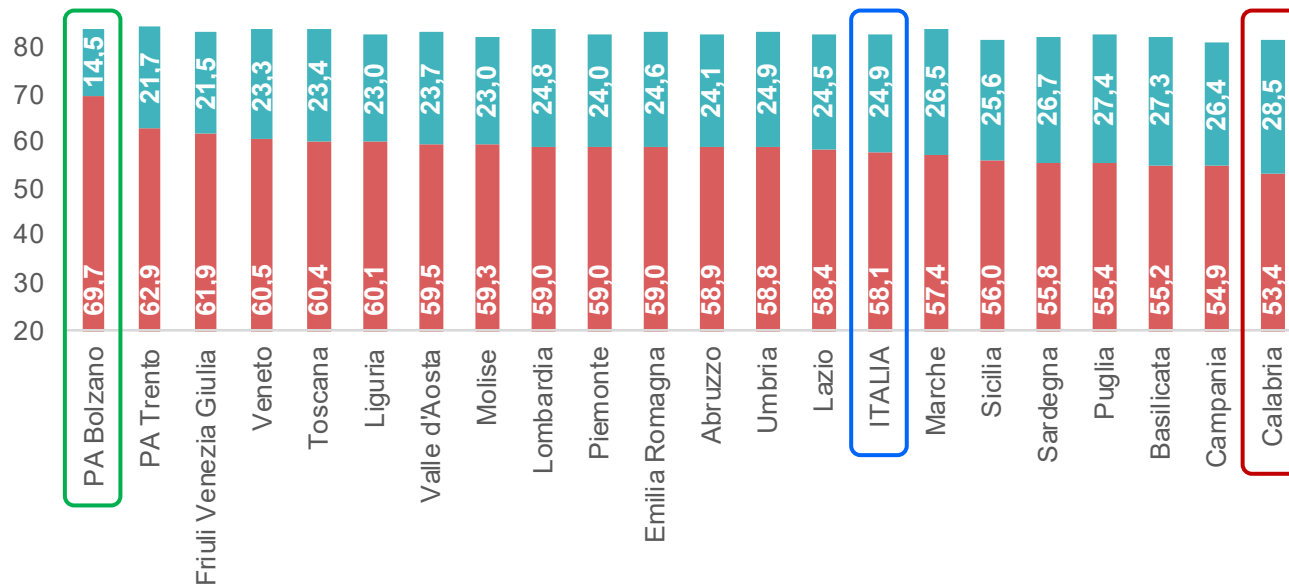
Università
Bocconi

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

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

Aspettativa (e qualità) di vita

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



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**

■ Differenza tra speranza di vita e speranza di vita in buona salute alla nascita

■ Speranza di vita in buona salute alla nascita



Università
Bocconi

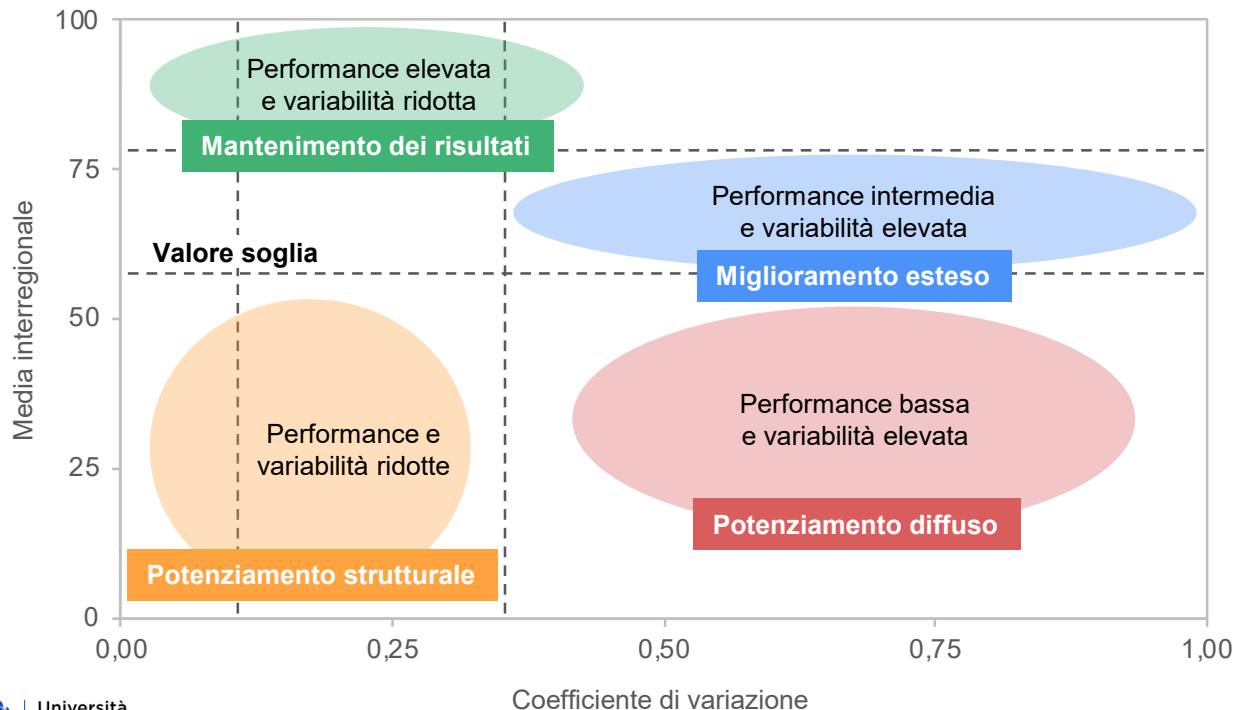
CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

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

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

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»)



Università
Bocconi

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

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

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	☐

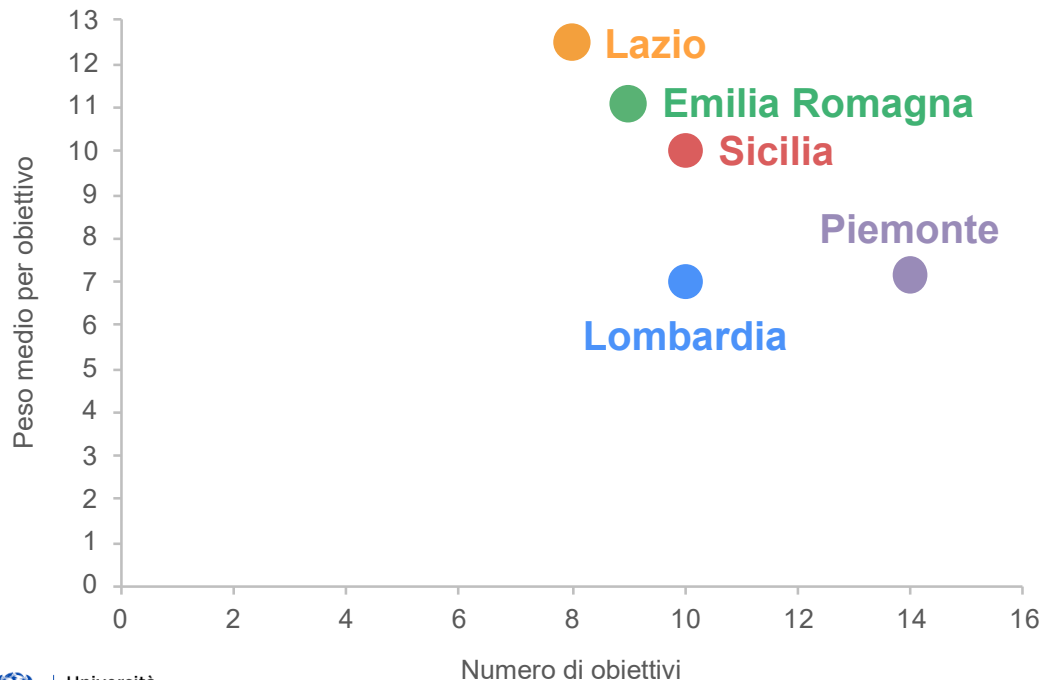


Università
Bocconi

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

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 Ricerche 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 Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT