



**CENTRO DI RICERCHE E STUDI IN MANAGEMENT SANITARIO  
(CERISMAS)**

**AREA FORMAZIONE**

**COMMUNITY OF PRACTICE PER ESPERTI DI  
GOVERNO DELLA SOSTENIBILITÀ SOCIO-AMBIENTALE IN SANITÀ  
II EDIZIONE**

***PROGRAMMA ATTIVITÀ 2025***

**GENNAIO 2025**

**DOCUMENTO A CURA DI  
GIULIANA MONOLO E ANDREA MARIANI**

## 1. **Origine della comunità di pratica per esperti di governo della sostenibilità socio-ambientale in sanità**

Nell'attuale quadro di emergenza climatica, **la sostenibilità sociale e ambientale è un concetto che sta assumendo sempre maggior rilevanza nell'economia mondiale**. Ne sono testimonianza le numerose iniziative promosse a livello europeo ed internazionale, quali il *Green Deal*, l'Accordo di Parigi sul clima e i *Sustainable Development Goals* dell'Agenda ONU 2030, volte al contrasto dei cambiamenti climatici e alla progressiva decarbonizzazione dell'economia europea. Queste iniziative - che hanno subito un'accelerazione notevole negli ultimi anni - condizionano inevitabilmente (e condizioneranno sempre più nel futuro) **la vita delle imprese**, alle quali viene attribuita, sotto forma di incentivi o, talvolta, di imposizioni, una maggiore responsabilità nell'adozione di modelli di *business* sempre più sostenibili da un punto di vista ambientale e sociale.

**L'imperativo di operare in modo sostenibile** investe trasversalmente tutti i settori dell'economia ma **assume un'enfasi particolare nelle aziende sanitarie stante** la loro funzione di tutela della salute e di promozione del benessere individuale e di popolazione. Allo stesso tempo, le organizzazioni sanitarie non sono immuni dalla responsabilità di valutare (prima) e di governare (poi) gli effetti che le attività connesse all'erogazione dei servizi producono sull'ambiente naturale e sulla collettività.

Una ricerca realizzata da CERISMAS nel 2022-23 in collaborazione con ALTIS e Boston Consulting Group (BCG) ha provato a mappare il posizionamento delle aziende sanitarie rispetto alle tematiche ESG (*Environmental, Social, Governance*), con l'obiettivo di valutare il grado di maturità del settore e le tendenze che lo caratterizzano. I risultati emersi da questa analisi - cui hanno contribuito in maniera significativa le aziende sanitarie e socio-sanitarie associate a CERISMAS (75% del campione analizzato) – confermano, anzitutto, **una sensibilità crescente verso le questioni di sostenibilità** che, di recente, ha visto aumentare l'attenzione alla sostenibilità lungo tutte le dimensioni ESG e l'attivazione di una varietà di iniziative sia sul versante "interno", con un focus sulla gestione sostenibile delle risorse umane, la gestione della supply chain e quella ambientale, sia su quello "esterno", con iniziative dirette ai pazienti, agli utenti e alle comunità di riferimento volte a conciliare salute e benessere e tutela dell'ambiente.

Ciononostante, **la tradizionale enfasi posta alle questioni sociali ed etiche si conferma prioritaria rispetto alle questioni ambientali** che vedono il contributo alla riduzione delle emissioni, all'economia circolare, alla gestione sostenibile delle risorse e alla tutela dell'ecosistema e della biodiversità, posizionato agli ultimi posti nella gerarchia delle priorità segnalate dalla maggioranza delle aziende coinvolte nell'indagine.

Nondimeno, la ricerca mostra che, ad oggi, **anche il necessario collegamento delle politiche di sostenibilità con i meccanismi formali di controllo organizzativo è ancora largamente incompiuto per poter incidere efficacemente sui processi decisionali e produrre un impatto significativo sulle performance**.

Se dunque la sostenibilità è una questione di estrema attualità anche in sanità, la sua effettiva integrazione a "tutto campo" nei modelli d'impresa rappresenta ancora una prospettiva sfidante per aziende tradizionalmente vocate a finalità prevalenti di natura sociale. **Coniugare e bilanciare obiettivi di salute e sfide ambientali richiede infatti una significativa revisione del finalismo aziendale e delle strategie**, nuove configurazioni organizzative, ruoli e

competenze specifici, processi e strumenti decisionali che orientino le azioni verso traguardi e performance di sviluppo sostenibile e, non ultimo, meccanismi di responsabilizzazione che supportino la diffusione di comportamenti e pratiche sostenibili.

Di conseguenza, comprendere l'evoluzione delle questioni ESG e il loro impatto sulle dinamiche aziendali, guidare l'evoluzione del sistema aziendale verso la sostenibilità e diffondere al suo interno i principi della gestione sostenibile e dell'economia circolare a supporto di una cultura aziendale sostenibile rappresentano aspetti di tutta evidenza e rilevanza anche per le aziende sanitarie le quali, in un futuro ormai prossimo, saranno anch'esse chiamate a pianificare, gestire e documentare le proprie politiche e i propri impatti. La community of practice per esperti di governo della sostenibilità socio-ambientale in sanità si prefigge l'**obiettivo di promuovere – sulla base di un processo pervasivo di confronto ed interazione reciproca – processi di apprendimento individuale ed organizzativo aventi per oggetto le pratiche di governo della sostenibilità socio-ambientale agite (o agibili in futuro) in sanità.**

## 2. Destinatari

Data la natura trasversale, multidisciplinare e multiprofessionale che caratterizza il governo della sostenibilità socio-ambientale, la comunità di pratica è rivolta ai **vari ruoli aziendali** attivamente coinvolti nella gestione di aree di attività e progetti connessi con la sostenibilità, indipendentemente dal background individuale e dalle attività svolte in azienda.

A titolo esemplificativo, ma non esaustivo, si annoverano:

- professionisti coinvolti nella ideazione e formulazione di strategie di sostenibilità, politiche, piani di sostenibilità e, più in generale, di sviluppo di *business model* sostenibili, che agiscono - anche in parte - il ruolo di *Corporate Social Responsibility specialist, sustainability manager, sustainability practitioner*;
- professionisti coinvolti nei processi di comunicazione interna/esterna delle politiche di sostenibilità aziendali;
- professionisti coinvolti nell'attività di misurazione delle performance di sostenibilità (es. controllo di gestione, servizi economico-finanziari, *ESG Investor Relations*, ...);
- professionisti coinvolti nell'ideazione e *delivery* di report di sostenibilità;
- professionisti coinvolti nello sviluppo di attività di mitigazione degli impatti ambientali e di attività connesse alle nuove frontiere di transizione energetica (es. *environmental manager, mobility manager, energy manager*, funzioni tecnico-patrimoniali);
- professionisti che si occupano dello sviluppo strategico e degli impatti sociali e ambientali della supply chain (*procurement manager, supply chain manager, operations manager*, ...)
- professionisti responsabili della valorizzazione delle tematiche di *diversity, equity & inclusion* (*HR manager, D&I manager, disability manager*, formazione e sviluppo organizzativo, ...);

- professionisti che si occupano dell'adempimento degli obblighi sulla salute, sicurezza e ambiente.

### 3. Metodo di apprendimento

Il **metodo** noto come *Community of practice* è riconosciuto nella letteratura nazionale ed internazionale quale forma innovativa di apprendimento organizzativo che consente di:

- promuovere un processo di **apprendimento collettivo** avente per oggetto competenze strategiche (più difficilmente trasferibili);
- enfatizzare un **collegamento diretto tra apprendimento e performance**, in quanto i professionisti che partecipano alla *Community* sono contestualmente chiamati a rispondere dei risultati organizzativi attesi nelle aziende di appartenenza;
- promuove lo sviluppo di **relazioni informali** che favoriscono lo scambio di informazioni utili alla risoluzione di problemi complessi, grazie al "senso di appartenenza", alla stima e alla fiducia reciproca che di norma accomuna i membri della *Community*.

Tenuto conto della natura delle attività svolte da chi nelle aziende si occupa di sostenibilità e della differenziazione del loro background professionale, in particolare la community interaziendale rivolta ad esperti di pianificazione e controllo in sanità adotta un **approccio**:

- **multiprofessionale**, che valorizza il contributo delle diverse professioni (es. medici, professioni sanitarie, professioni amministrative);
- **multidisciplinare**, che promuove la partecipazione di diversi esperti disciplinari (es. economisti, ingegneri, giuristi, analisti di dati, esperti di scienze della comunicazione, ecc.);
- **multidimensionale**, che si prefigge di contribuire al miglioramento di differenti dimensioni di performance ESG.

### 4. Programma di attività 2025

Nel corso dell'ultimo incontro della prima edizione della Community, tenutosi il 5 dicembre 2024, i partecipanti hanno condiviso l'interesse a proseguire l'impegno riflessivo avente per oggetto le pratiche, sia correnti sia più innovative, di governo della sostenibilità socio-ambientale. Tra i temi emersi come possibili domini di riflessione per l'anno 2025 si annoverano:

- processi e metodologie di assessment e integrazione degli obiettivi di sostenibilità nella strategia aziendale;
- analisi dei requisiti di processo e di output nel disegno di strumenti di rendicontazione esterna così come indicati dai principali standard internazionali;
- metodologie di costruzione degli indicatori ESG e di misurazione delle performance di sostenibilità (con un focus sugli indicatori ambientali);

- mappatura e analisi di funzioni aziendali, ruoli e competenze emergenti in ambito ESG con un focus sulle funzioni dei comitati dedicati alle tematiche di sostenibilità e sul profilo di ruolo del sustainability manager;
- prosecuzione della valutazione dell'efficacia del ruolo del mobility manager;
- la comunicazione interna ed esterna del valore della sostenibilità e il greenwashing;
- iniziative di sostenibilità ambientale di natura trasversale (es. *plastic free hospitals*, pratiche di efficientamento energetico, pratiche di revisione delle materie prime, di waste management, ...) e in ambito clinico (es. *green surgery*);
- gestione responsabile e sostenibile della supply chain e dei fornitori con un focus specifico sui sistemi di vendor rating.

In ogni caso, tenuto conto del fatto che il metodo formativo della comunità di pratica si caratterizza per una opportuna flessibilità, **anche in corso d'opera**, onde poter cogliere le opportunità che possano provenire dall'ambiente interno ed esterno alla *Community*, tutti i partecipanti avranno l'opportunità di **contribuire fattivamente alla definizione dell'agenda dei lavori**.

## 5. Calendario delle attività

Alla luce di queste indicazioni, in questa seconda edizione si propone di strutturare i lavori come segue:

- **progettazione analitica delle attività (periodo gennaio-febbraio 2025)**: le aziende aderenti alla Community, dopo aver restituito la scheda di partecipazione alle attività corredata alla presente proposta di attività, potranno contribuire alla definizione dell'agenda analitica dei lavori previsti anche in via preliminare agli incontri residenziali;
- **sviluppo delle attività**: svolgimento di **2 incontri in modalità ibrida (aula + online) intervallati da 2 incontri online**. Gli incontri in modalità ibrida si terranno nelle seguenti date: **11/03/2025 e 20/11/2025 (dalle ore 9.45 alle ore 16.30)** presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e con contestuale diretta streaming; gli incontri online si terranno il **14/05/2025 e il 07/10/2025 (dalle 9.00 alle 12.30)**;
- realizzazione di una **visita sul campo** (nel mese di giugno, azienda e data da definire);
- in caso di attivazione di laboratori sperimentali sul campo, svolgimento di **ulteriori 3/4 incontri online della durata di circa due ore ciascuno**, da programmare e definire in funzione delle necessità che emergeranno in sede di progettazione analitica delle attività;
- svolgimento di **attività in remoto** di analisi della letteratura (secondo il metodo del Journal Club), benchmarking e sperimentazione (secondo il metodo dell'action research), con il coordinamento scientifico di CERISMAS ed il supporto della

piattaforma di formazione a distanza il cui accesso è riservato ai partecipanti alla Community (Blackboard);

- **valutazione dei risultati** conseguiti dalla partecipazione ai lavori della Community e possibili ipotesi di successivo sviluppo delle attività, in occasione dell'ultimo incontro residenziale.

Si precisa che, in aggiunta alle attività sopra descritte, sono previste ulteriori possibili attività online:

- utilizzo della piattaforma (Blackboard) come repository dei documenti oggetto di condivisione durante le attività residenziali (sono peraltro disponibili anche i risultati prodotti durante la prima edizione);
- condivisione di documenti e materiali relativi agli approfondimenti tematici;
- condivisione di report dell'attività di *benchmarking*;
- condivisione di risultati derivanti dall'applicazione aziendale dei modelli di analisi condivisi negli incontri residenziali;
- condivisione dei materiali del journal club.

## 6. Metodologie formative

È previsto un equilibrato ricorso a varie metodologie formative fondate sulla riflessività e sull'apprendimento esperienziale, tra cui:

- presentazione e discussione di **repertori esperienziali** già agiti, ovvero anche solo prefigurati, volti a far emergere buone pratiche da replicare, nonché a riflettere sulle relative condizioni di trasferimento;
- condivisione di esperienze eccellenti maturate in **contesti non sanitari** e trasferibili nelle aziende sanitarie;
- **approfondimenti tematici** sollecitati da specifiche esigenze di rinforzo delle competenze;
- attivazione di **journal club**, con la partecipazione attiva dei membri della community, finalizzati a discutere l'applicabilità locale di elementi di conoscenza emergenti a livello scientifico internazionale;
- **forum online**, sollecitati al fine di mantenere attiva la riflessione in remoto;
- eventuali iniziative di **benchmarking** e di **sperimentazione** opportunamente concordate con i partecipanti alla community.

## 7. Faculty

**Giuliana Monolo**, Professore a contratto di Programmazione e controllo, Università Cattolica del Sacro Cuore; Ricercatore CERISMAS, Area Sistemi di Pianificazione e Controllo ([giuliana.monolo@unicatt.it](mailto:giuliana.monolo@unicatt.it))

**Andrea Mariani**, Professore a contratto di Programmazione e controllo, Università Cattolica del Sacro Cuore; Ricercatore CERISMAS, Area Sistemi di Pianificazione e Controllo ([andrea.mariani@unicatt.it](mailto:andrea.mariani@unicatt.it))

I lavori della community prevedono, inoltre, il coinvolgimento di esperti di processi di governo della sostenibilità socio-ambientale, che interverranno in funzione dei temi oggetto di trattazione.

## 8. Sede e orari

Gli incontri residenziali (online + aula) si terranno dalle ore 9.45 alle ore 16.30 presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e saranno erogati in dual mode, con la possibilità di essere presenti in aula oppure di collegarsi online.

Gli incontri online si terranno nella forma dei webinar interattivi sincroni dalle ore 9.00 alle 12.30.

## 9. Modalità di adesione e contatti

Le aziende sono invitate a partecipare alla *Community* restituendo la scheda di adesione (a seconda della tipologia di adesione, scheda 1 o scheda 2 riportate in allegato), previo versamento di una quota di adesione a titolo di copertura delle spese vive del progetto.

**Sono previste due ipotesi di adesione in funzione del numero di partecipanti che aderiscono all'iniziativa:**

- ▶ caso in cui la partecipazione aziendale si espliciti con la partecipazione **da due a cinque persone**;
- ▶ caso in cui la partecipazione aziendale si espliciti con la **partecipazione di una sola persona**.

### **Ipotesi 1: Partecipazione aziendale da due a cinque persone**

La quota di adesione al progetto (omnicomprensiva) viene definita in funzione dell'associazione a CERISMAS:

- ▶ per le aziende non associate, è definita nell'importo di € 3.000,00 + IVA (se dovuta);
- ▶ per i soci ordinari, è definita nell'importo di € 2.550,00 + IVA (se dovuta);
- ▶ per i soci sostenitori, è definita nell'importo di € 2.250,00 + IVA (se dovuta).

Tale quota include anche i *lunch* che saranno organizzati all'interno degli spazi universitari.

Si precisa, peraltro, che **tale quota di partecipazione è da ritenersi aziendale** (e non individuale), in quanto **ogni azienda partecipante ha diritto a contribuire ai lavori facendovi**



**partecipare da due a cinque persone (di cui uno si impegna ad essere il referente aziendale per la *Community*).**

**Ipotesi 2: Partecipazione aziendale di una sola persona**

La quota di adesione al progetto (omnicomprensiva) viene definita in funzione dell'associazione a CERISMAS:

- ▶ per le aziende non associate, è definita nell'importo di € 1.700,00 + IVA (se dovuta);
- ▶ per i soci ordinari, è definita nell'importo di € 1.445,00 + IVA (se dovuta);
- ▶ per i soci sostenitori, è definita nell'importo di € 1.275,00 + IVA (se dovuta).

Tale quota include anche i *lunch* che saranno organizzati all'interno degli spazi universitari.

Per ogni necessità di carattere metodologico, sono a vostra disposizione i docenti (cfr. paragrafo Faculty). Per ogni necessità di carattere organizzativo, è a vostra disposizione la Segreteria ([cerismas@unicatt.it](mailto:cerismas@unicatt.it); tel. 02 7234.3907).

Restiamo ovviamente a disposizione per ogni ulteriore informazione.

Prof.ssa Antonella Cifalinò  
Direttore e Responsabile Formazione CERISMAS

Milano, gennaio 2025