INFORMAZIONE & ANALISI DEI SISTEMI DI WELFARE
ANNO XXXVI • N. 8 AGO 2023

PS
PANORAMA DELLA SANITÀ

SANITÀ CHE INQUINA

L'ITALIA DEL FAI DA TE

8,00 euro - ISSN 1827-8140

COSE dell'altroMondo

Soldi senza idee 4
di MARCO TRABUCCHI

STORIA

Può un'assenza essere causa di una grave patologia? 6
di BERNARDINO FANTINI

LEADING CHANGE

Metaverso in sanità 10
di PAOLO PETRALIA, NICOLA PINELLI

Conversando con ANDREA IACOMINI

I loro sguardi, il ricordo più potente 12
di PIORJK PROCACCINI

COVER STORY

SANITÀ CHE INQUINA: L'ITALIA DEL FAI DA TE

Impronta ecologica dei sistemi sanitari 18
di ROBERTO ROMIZI

La sanità che fa male alla salute 22
di PRISCO PISCITELLI

Il "Carbon Footprint" degli ospedali 24
di DANIELA PEDRINI, SIMONA GANASSI AGGER

Siamo solo all'inizio 31
di GIULIANA MONOLO

Industria verde 34
di ENRICA GIORGETTI

Macchine energivore 36
di BRUNO ACCARINO

Contaminazioni pericolose 38
di SARA CASTIGLIONI

Rifiuti sanitari in crescita 40
di VALERIA FRITTELLONI, SILVIA ERMILI

Scelte sostenibili 42
di SILVIA VALCAROSSA

Modello Green Hospital 44
di CIRO VERDOLIVA

Cosa si può fare e facciamo 46
di GIANLUCA CIMINO, MARCO MASSARON

sihta SOCIETÀ ITALIANA DI HEALTH TECHNOLOGY ASSESSMENT

La complessità della transizione demografica 48
di GIANDOMENICO NOLLO

Learning

Alleanza strategica 50
di DAVID LAZZARI, GIOVANNA PERRICONE

REGIONI

Brevi 54

QUESTO

Segnalazioni, domande e risposte sulle opportunità europee nel settore della sanità 56
a cura di CINZIA BOSCHIERO

Liber@mente

Recensioni editoriali 58

Enterprise

Aziende&Persone 59

Hanno scritto per noi 60

Panorama della Sanità
Reg. del Tribunale di Roma n. 429/88 del 23 luglio 1988
Direttore editoriale Mariapia Garavaglia
Direttore responsabile Sandro Franco
Progetto grafico e impaginazione Giuliana Caniglia
Redazione: Piorjk Procaccini
Hanno collaborato a questo numero: Velia Cantelmo, Martina Conterno, Cristina Corbetta, Maria Giulia Mazzoni
Realizzato in collaborazione con l'Istituto Superiore di Studi Sanitari "Giuseppe Cannarella"
Presidente Mariapia Garavaglia
Direttore Generale Sandro Franco

Editore KOS | EDITRICE
KOS Comunicazione e Servizi Srl
Via Vitaliano Brancati, 44 - 00144 Roma
segreteria@koscomunicazione.it
Redazione redazione@panoramasanita.it
www.panoramasanita.it
Ufficio abbonamenti Istituto Superiore di Studi Sanitari "Giuseppe Cannarella"
+39 3713801754 - segreteria@istitutostudisanitari.it
Non è possibile richiedere numeri arretrati oltre 1 anno dalla data di pubblicazione
Gestione della pubblicità
KOS Comunicazione e Servizi Srl
+39 3275627783 - vladimirosbacco@koscomunicazione.it

Stampa Pressup Srl Nepi (Viterbo)
Panorama della Sanità garantisce la riservatezza dei dati forniti dai propri abbonati nel rispetto regolamento Ue 2016/679 sulla tutela dei dati personali. Qualora non foste interessati a ricevere la rivista a titolo promozionale si può mandare una comunicazione a: segreteria@koscomunicazione.it
Poste Italiane Spa - Spedizione in Abbonamento Postale D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/2/2004 n. 46) art. 1 comma 1 DCB - Roma - ISSN 1827-8140

Per la produzione di questa rivista è sata utilizzata carta naturale e senza legno. Nessun albero è stato abbattuto

Siamo solo all'inizio

Sfide e opportunità per il management della sostenibilità socio-ambientale nelle aziende sanitarie: i risultati di una ricerca Cerismas, Altis, Bcg

di GIULIANA MONOLO

Nell'attuale quadro di emergenza climatica, da diversi anni ormai, si intensificano le richieste alle imprese da parte di istituzioni, investitori, enti del terzo settore, media, consumatori e comunità di assumere un ruolo sociale attivo e di mitigare, gestire e documentare gli impatti ambientali derivanti dall'attività economica. L'imperativo di operare in modo sostenibile investe trasversalmente tutti i settori dell'economia ma assume un carattere particolare nel caso delle aziende attive nel settore sanitario che svolgono naturalmente una funzione ad alto impatto sociale, contribuendo con le proprie attività a promuovere e tutelare la salute e il benessere degli individui e della popolazione. Allo stesso tempo, **il carattere economico delle attività svolte non rende queste organizzazioni 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.** Per dare una dimensione al fenomeno, vale infatti evidenziare che, a livello globale, il settore sanitario è responsabile del 5,2% delle emissioni di gas serra in atmosfera, le quali nel periodo 2018-2019 sono aumentate ad un tasso superiore al 5% e si prevede continueranno a crescere in modo sostenuto, a meno di interventi diretti a rallentare questa tendenza.

Nel 2022 il Cerismas (Centro di Ricerche e Studi in Management Sanitario) ha intrapreso una collaborazione con Altis (Alta Scuola Impresa Società) dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e con Boston Consulting Group finalizzata ad indagare il posizionamento delle aziende operanti in sanità nel nostro Paese rispetto alle tematiche Esg (Environmental, Social, Governance), con l'obiettivo di valutare il grado di maturità del settore e le tendenze che lo caratterizzano. Più in particolare, la ricerca condotta attraverso questa partnership ha voluto esplorare I) la propensione delle aziende della sanità ad integrare i temi socio-ambientali nelle proprie strategie e politiche; II) l'attitudine a riorientare processi e strumenti manageriali a supporto della definizione e implementazione di obiettivi e azioni di sviluppo sostenibile; III) nonché mappare il perimetro delle iniziative attivate rispetto ai diversi ambiti di sostenibilità. La ricerca ha coinvolto un campione rappresentativo di aziende sanitarie e socio-sanitarie, aziende farmaceutiche e di biotecnologie medicali, seguendo una metodologia mista basata su tre differenti modalità di raccolta dei dati: I) interviste esplorative semi-strutturate rivolte ad un campione circoscritto di esponenti apicali; II) survey realizzata su più ampia scala e indirizzata ad un campione rappresentativo di Direzioni strategiche e III) analisi di alcuni bilanci non finanziari riferiti all'anno 2021. Nel prosieguo si darà conto dei risultati ottenuti rispetto al sottoinsieme di aziende sanitarie e socio-sanitarie indagate, pubbliche e private (66% e 34%), territoriali ed ospedaliere (43% e 57%), che rappresentano l'ambi-

to prevalente di ricerca e di intervento di Cerismas. Tale sottoinsieme è rappresentativo del 63% delle 55 aziende che hanno partecipato all'indagine, di cui il 75% composto da aziende associate a Cerismas.

I risultati emersi dallo studio confermano anzitutto una sensibilità crescente verso le questioni di sostenibilità, che è testimoniata da oltre l'80% delle aziende rispondenti che ritiene che negli ultimi tre anni sia significativamente aumentata l'attenzione verso tutte e tre le dimensioni di sostenibilità delle attività aziendali. Questa percezione è ulteriormente supportata dalla presenza di una quota significativa di aziende, il 67%, che adotta criteri di sostenibilità nell'allocare le risorse a investimenti futuri e dal 78% di aziende che estende le valutazioni di sostenibilità socio-ambientale alla selezione di partner e fornitori lungo la supply chain, con percentuali destinate a crescere nel prossimo futuro nell'opinione dei rispondenti. 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, agli ultimi posti nella gerarchia delle priorità segnalate dalla maggioranza delle aziende sanitarie e socio-sanitarie,** con l'unica eccezione (scontata, di questi tempi) dell'attenzione posta all'utilizzo dell'energia.

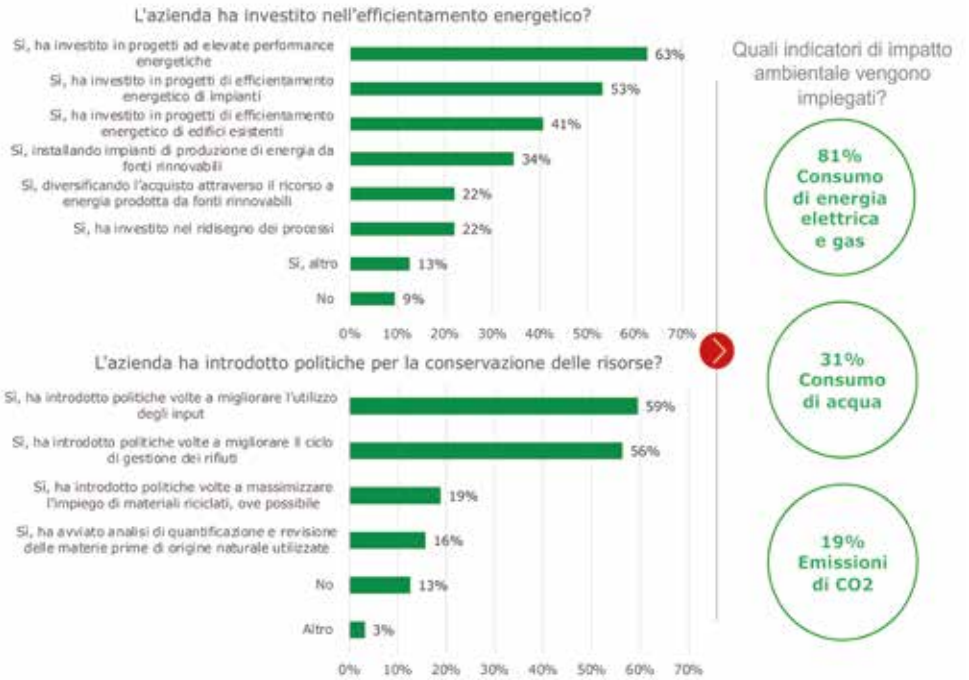
Se dunque la sostenibilità è un tema che sta diventando di estrema attualità anche in sanità, la sua effettiva integrazione "a tutto campo" nei modelli d'impresa rappresenta ancora una prospettiva sfidante per aziende tradizionalmente vocate a finalità prevalenti di natura sociale. **Coniugare e bilanciare obiettivi di salute e sfide ambientali richiede infatti una significativa revisione del finalismo aziendale e delle strategie,** nuove configurazioni organizzative, ruoli e competenze, 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. In questo senso, **l'indagine ha mostrato una prima tendenza in atto: le aziende stanno intensificando gli sforzi volti ad integrare le priorità Esg nella strategia aziendale,** con il 23% che dichiara di avere già formulato una strategia chiara e articolata di sostenibilità socio-ambientale e il 46% che è impegnata attivamente in questa attività, il cui principale promotore è nel 71% dei casi il vertice aziendale, solo sporadicamente affiancato da un comitato o da un ruolo dedicati alla sostenibilità, come testimoniano rispettivamente il 12% e il 17% delle aziende. Inoltre, sebbene 4 aziende su 5 non abbiano istituito un'unità organizzativa dedicata alla gestione della sostenibilità - a riprova del fatto che questi temi non hanno ancora ottenuto piena cittadinanza in ambito organizzativo -, l'esigenza di acquisire risorse e competenze per affrontare le sfide emergenti ha portato alcune aziende a dotarsi di figure fino a pochi anni fa sconosciute alla sanità, quali l'ecomanager, il mobility manager, l'energy manager, il D&I manager, il disability manager.

Ancorché (quasi) all'unanimità le aziende considerino la sostenibilità una variabile strategica da valorizzare progressivamente nei propri piani di lungo periodo – al punto che solo il 3% dei rispondenti dichiara di non avere in programma, nemmeno in futuro, riflessioni strategiche sulla sostenibilità -, la ricerca mostra che, **allo stato attuale, la necessaria integrazione delle politiche di sostenibilità nei meccanismi formali di controllo organizzativo è ancora largamente incompiuta per poter incidere efficacemente sui processi decisionali e produrre un impatto significativo sulle performance.** Poco meno di 1 azienda su 2 ha iniziato infatti a definire obiettivi e traguardi tangibili di sostenibilità; ove presenti, essi tendono ad essere dominio del vertice aziendale (oppure ad essere assegnati, a livello locale, ancora limitatamente ad alcuni ambiti organizzativi responsabili di obiettivi parziali) e solo nel 15% dei casi le performance di sostenibilità vengono analizzate e valutate dal top management in modo sistematico e frequente. Anche sul fronte della misurazione, il gap da colmare rispetto ad esigenze di monitoraggio e di standardizzazione è significativo, specie in aree di performance tradizionalmente meno esplorate, come quella ambientale o delle politiche di D&I. Se è vero che il 90% delle aziende ri-

"SI REGISTRA UNA SENSIBILITÀ CRESCENTE VERSO LE QUESTIONI DI SOSTENIBILITÀ"

Le iniziative ambientali

Domande del questionario «Sostenibilià nel settore sanitario: evoluzione e tendenze»



Fonte: Cerismas - Centro di Ricerche e Studi in Management Sanitario

leva almeno un indicatore ambientale, la tendenza prevalente è di monitorare indicatori di input (relativi a volumi e costi delle risorse consumate) ancorché in modo incompleto: 4 aziende su 5 misurano i consumi di energia elettrica e gas, solo 1 azienda su 3 i consumi di acqua, per esempio; meno pervasiva è la misurazione degli output e degli effetti prodotti dagli interventi eventualmente adottati nelle iniziative ambientali: all'incirca solo 1 azienda su 5 monitora la percentuale di rifiuti avviati a riciclo, di energia ricavata da fonti rinnovabili e le emissioni di CO_2 rilasciate in atmosfera.

La ricerca mostra infine che, indipendentemente dalla presenza di una strategia di sostenibilità deliberata, le aziende stanno già sperimentando 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 ed utenti e alle comunità di riferimento volte a conciliare salute e benessere e tutela dell'ambiente.

Questi sono solo parte dei numeri e delle evidenze emersi dallo studio che mostrano un consenso crescente, anche in sanità, sulla validità di modelli d'impresa ispirati ai principi della sostenibilità sociale ed ambientale. Il percorso ad oggi intrapreso sembra essere irreversibilmente avviato, come testimoniano anche la varietà (e la continuità) delle esperienze documentate nei bilanci non finanziari pubblicati da una quota crescente di aziende che hanno sentito l'esigenza di segnare la propria presenza sul tema. Cionondimeno, a parere di chi scrive, **occorre intensificare gli sforzi diretti a consolidare l'impiego di processi e di strumenti di management a supporto di un'integrazione strutturale della sostenibilità nelle pratiche aziendali,** con riferimento, in particolare, a tre aree di intervento prioritarie: I) la valutazione e la definizione delle priorità strategiche rispetto alle quali definire il proprio posizionamento e scegliere (o, viceversa, rinunciare) di far convergere i programmi d'azione e le risorse disponibili (assessing & prioritizing); II) la definizione di un perimetro coerente con gli obiettivi strategici e chiaramente identificato entro cui collocare le iniziative e i programmi di sostenibilità (planning & scoping); III) il rafforzamento degli strumenti di analisi e reporting direzionale a supporto della sostenibilità, i quali dovrebbero progressivamente integrarsi con quelli "ufficiali" - piuttosto che essere sviluppati parallelamente ad essi -, che hanno il potenziale di promuovere una gestione proattiva, e non solo diagnostica, degli obiettivi e delle performance di sostenibilità (managing & evaluating).

Queste tre aree di intervento sono state oggetto di riflessione in altrettanti focus group a cui Cerismas ha invitato le Direzioni aziendali delle aziende associate. Gli esiti di questa prima attività di follow-up saranno documentati nel prossimo mese di settembre in un report che verrà pubblicato sul sito istituzionale del Centro e, auspicabilmente, potranno presto essere ospitati anche nelle pagine di questa rivista.