

REPORT DI RICERCA n. 2020/02

La trasformazione del settore sanitario:
dal ruolo sociale alla sostenibilità a tutto campo

ALTIS è l'Alta Scuola dell'Università Cattolica del Sacro Cuore che si occupa di management e imprenditorialità per lo sviluppo sostenibile. Sin dalla sua fondazione, nel 2005, ALTIS persegue questa *mission* tramite attività di ricerca, consulenza e formazione.

Abbiamo contribuito a definire la figura del manager della sostenibilità attraverso ricerche, eventi e la costituzione del CSR Manager Network, rete nazionale dei professionisti che ricoprono questo ruolo in azienda. Siamo soci di Social Value Italia, l'associazione che promuove la cultura e la pratica della misurazione del valore sociale. Nel 2018, abbiamo svolto un'indagine sui trend di rendicontazione per le Società Benefit, a partire dal caso del primo hospice con questa forma giuridica: Gemelli Medical Center. Negli anni, abbiamo fornito il nostro contributo scientifico alla rendicontazione degli impatti socio-ambientali di alcune importanti aziende del settore sanitario.

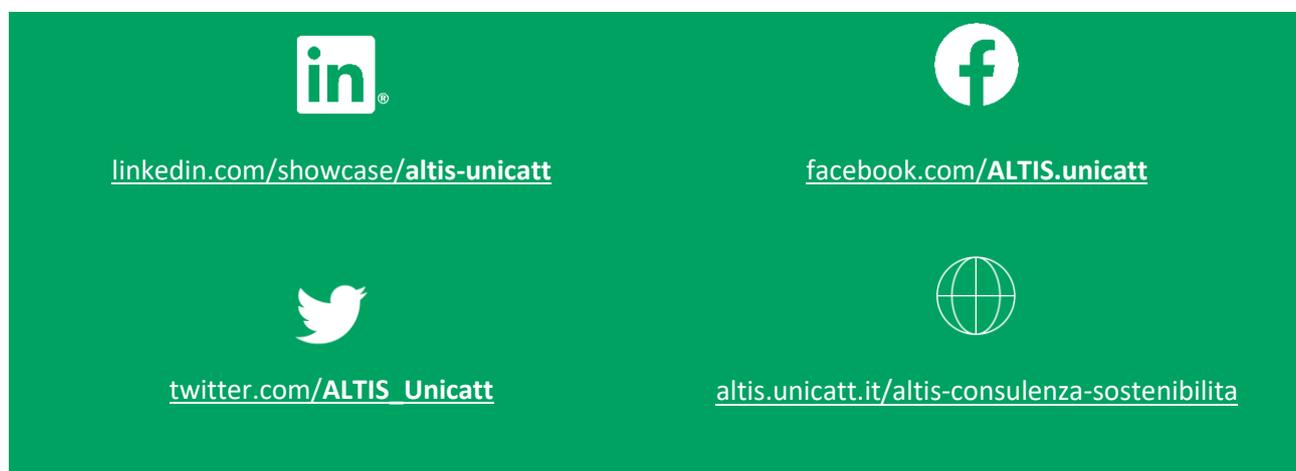
Questo report è stato realizzato dall'area consulenza di ALTIS e in particolare da:

Stella Gubelli, responsabile area consulenza ALTIS | stella.gubelli@unicatt.it

Valentina Bramanti, responsabile rendicontazione, area consulenza ALTIS | valentina.bramanti@unicatt.it

Marco Nugara, sustainability consultant, area consulenza ALTIS | marco.nugara@unicatt.it

Valentina Gabella, sustainability consultant, area consulenza ALTIS | valentina.gabella@unicatt.it



UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore
ALTIS – Alta Scuola Impresa e Società
Via San Vittore 18 – 20123 Milano

© ALTIS Università Cattolica



Sommario

1 - La sostenibilità negli ospedali: un trend emergente	4
2 - Il campione oggetto d'indagine.....	5
3 - La metodologia di valutazione.....	6
4 - Sostenibilità nel settore sanitario oggi: un valore soprattutto sociale.....	7
5 - Comunicazione e rendicontazione, etica in primo piano.....	11
6 – I temi rilevanti: materialità e best practice	11
6.1 - Collaboratori	14
6.2 - Pazienti.....	15
6.3 - Clinica e qualità.....	17
6.4 - Ricerca.....	18
6.5 - Comunità.....	20
6.6 - Ambiente.....	21
7 – Coinvolgere tutti gli attori: lo stakeholder engagement.....	23
7.1 - Pazienti.....	25
7.2 – Comunità locale.....	26
7.3 - Comunità scientifica.....	28
7.4 - Collaboratori e professionisti del settore.....	29
7.5 - Pubblica amministrazione.....	30
7.6 - Finanziatori e donatori.....	31
8 - Conclusioni.....	32



1 - La sostenibilità nelle aziende ospedaliere: un trend emergente

Sostenibilità e sanità. Un binomio ancora inconsueto per chi lavora nella sostenibilità, come nella sanità. Un accostamento che, in termini strategici e di rendicontazione, è ancora relativamente nuovo¹ nel panorama italiano contemporaneo: nelle poche realtà che hanno esplorato il tema, comunque, negli ultimi anni si sta sviluppando un certo interesse per gli ambiti di applicazione e le possibili chiavi di lettura. Mossi da questa curiosità e dalle recenti esperienze nel settore che, come ALTIS, ci hanno permesso di acquisire conoscenze e competenze approfondite su dinamiche e temi che legano le due aree, ci siamo proposti di analizzare più in profondità questo binomio.

Ma che cosa significa "sostenibilità" in questo contesto? Uno dei modi di definirla è «Integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle attività aziendali e nei rapporti con gli stakeholder»². Una definizione che comporta un mix bilanciato tra gli aspetti economici, ambientali e sociali di una qualsiasi azienda, anziché una focalizzazione sul lato prettamente economico-finanziario. Integrare la sostenibilità presuppone dunque ricercare un equilibrio ottenendo impatti positivi in tutte e tre le dimensioni, valorizzando la specificità del business e del settore in cui si opera. Una peculiarità del settore sanitario è l'intrinseca finalità sociale legata alla missione di cura, prevenzione e ricerca nell'ambito della salute. Questa peculiarità conferisce già di per sé una spiccata connotazione sostenibile al settore, caratterizzato da impatti ambientali contenuti se paragonati a quelli del settore manifatturiero e industriale.

Al contrario, la dimensione economica acquista maggior rilievo, in quanto condizione necessaria per perseguire efficacemente i fini sociali. L'intrinseca sostenibilità sociale del settore sanitario potrebbe far pensare che non sia necessario definirne una declinazione per un'azienda sanitaria. Esiste però il rischio di trascurare una delle tre dimensioni e di non far comprendere ai propri stakeholder (i "portatori d'interesse") quanto l'organizzazione contribuisca a generare impatti positivi per il singolo, la collettività e l'ecosistema. Tanto quanto per altre realtà, anche per un'azienda sanitaria è quindi importante acquisire consapevolezza del proprio impatto in termini di responsabilità sociale. Occorre stabilire obiettivi di crescita sostenibile e avviarne il monitoraggio e la comunicazione, trasformandoli in un'opportunità di dialogo, crescita e trasformazione.

Oggi ci troviamo in una fase socioeconomica delicata. Stiamo fronteggiando la prima pandemia globale da più di un secolo: un evento che ha evidenziato nella sanità italiana, oltre alla straordinaria resilienza, anche grandi lacune. È auspicabile una trasformazione sostenibile del settore «per la prevenzione dei rischi di future emergenze sanitarie, sia per la ripresa e il rafforzamento del capitale umano, sociale, ambientale ed economico del paese, così duramente colpito»³. Il punto di partenza di questa trasformazione è un piano di investimenti privo di esclusioni, lacune, sovrapposizioni e sprechi⁴, che integri con un approccio strategico preoccupazioni di natura sociale, economica e ambientale e che coinvolga in maniera diffusa

¹ Seppur nell'ultimo quinquennio ci siano stati alcuni ospedali avanguardisti che hanno pubblicato un bilancio di sostenibilità o di missione.

² Dal Libro Verde della Commissione UE, "Promuovere un quadro europeo per la CSR", luglio 2001

³ ASviS, "Salute e non solo sanità: come orientare gli investimenti in sanità in un'ottica di sviluppo sostenibile", 2020

⁴ *Ibidem*



tutti gli attori del settore sanitario e i suoi stakeholder.

Partendo dal ruolo chiave che il settore sanitario è chiamato a giocare nello sviluppo sostenibile globale, il presente report fornisce una panoramica dello stato dell'arte della sostenibilità

nel settore, valutando il grado di diffusione e la qualità delle iniziative di responsabilità sociale e ambientale, con l'obiettivo di offrire uno spunto per ragionare sulle possibili leve di trasformazione per incentivare la crescita sostenibile del settore, che crei valore per gli stakeholder coinvolti.

2 - Il campione oggetto d'indagine

Ai fini dell'analisi sono state selezionate **40 aziende ospedaliere** utilizzando un duplice criterio.

1) In una ricerca condotta da Newsweek, in collaborazione con la società di ricerca Statista Inc., sono stati classificati i migliori ospedali in 21 Paesi⁵, tra cui l'Italia⁶.

Per il presente report sono stati selezionati i primi 18 ospedali della classifica.

2) Ai fini di espandere e diversificare il campione, sono stati selezionati 22 IRCCS (Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico) italiani aventi più di 200 posti letto.

Il campione Nota: gli IRCCS sono evidenziati in verde.	
Grande Ospedale Metropolitano Niguarda	Fondazione Santa Lucia
Policlinico Universitario A. Gemelli	Istituti fisioterapici ospitalieri
Policlinico Sant'Orsola-Malpighi	Ospedale Pediatrico Bambino Gesù
Istituto Clinico Humanitas	Istituto Giannina Gaslini
Ospedale San Raffaele - Gruppo San Donato	Istituto Eugenio Medea
Azienda Ospedaliera di Padova	Centro San Giovanni di Dio Fatebenefratelli
Ospedale Papa Giovanni XXIII	Centro Cardiologico S.P.A. Fondazione Monzino
Ospedale Borgo Trento (Azienda ospedaliera universitaria integrata Verona)	Fondazione Istituto Nazionale per lo studio e la cura dei tumori
Ospedale Policlinico San Matteo	Fondazione Istituto Neurologico Carlo Besta
IRCCS Arcispedale Santa Maria Nuova	Fondazione Ca' Granda – Ospedale Maggiore Policlinico
Presidio Ospedaliero Spedali Civili di Brescia	Istituto Auxologico Italiano

⁵ <https://www.newsweek.com/best-hospitals-2020/italy>

⁶ A ciascun ospedale avente più di 100 posti letto, è stato assegnato un punteggio sulla base di:

- Raccomandazioni di esperti medici (medici, direttori di ospedali, assistenza sanitaria)
- Risultati delle indagini sui pazienti
- KPI medici negli ospedali



Presidio Ospedaliero Molinette - A.O.U. Città della Salute e della Scienza	Istituto Europeo di Oncologia
Ospedale Luigi Sacco	Istituto Ortopedico Galeazzi
Ospedale di Parma	ICS Maugeri
Presidio Ospedaliero Santa Chiara	Policlinico San Donato
Azienda Ospedaliera Universitaria Careggi	Istituto Nazionale di Riposo e Cura per Anziani
Ospedale San Donato	Istituto Neurologico Mediterraneo Neuromed
Ospedale di Circolo e Fondazione Macchi	Ospedale Casa Sollievo della Sofferenza
Istituto Ortopedico Rizzoli	Centro Neurolesi Bonino Pulejo
Casa di cura San Raffaele Pisana	Oasi di Maria Santissima

Tabella 1 Campione di aziende analizzato

3 - La metodologia di valutazione

Le 40 aziende ospedaliere selezionate sono state confrontate sulla base dei seguenti parametri:

Comunicazione e rendicontazione	Codice etico		Valutata la presenza di un codice etico. Dove presente, da questo sono state estrapolate informazioni riconducibili a tematiche di sostenibilità sociale, ambientale ed economica.
	Bilancio di sostenibilità e GRI		Analizzate, per le aziende che le presentavano, le pubblicazioni in ambito di sostenibilità (bilanci di sostenibilità e bilanci d'impatto).
			Con riferimento ai report di sostenibilità, valutato l'utilizzo degli Standard GRI, i principali standard di riferimento globali per la rendicontazione della performance di sostenibilità.
Materialità e best practice	Analisi di materialità		Mappati i temi materiali, ossia le tematiche che hanno un impatto significativo sulle performance economiche, sociali e ambientali dell'azienda e che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder.
	Best practice		Per ciascun macro-tema materiale, è stata condotta inoltre un'analisi delle pratiche di sostenibilità più comunemente adottate dalle aziende e si sono identificate alcune <i>best practice</i> , sulla base della loro innovatività, unicità e capacità di coinvolgere gli stakeholder.



Engagement

Stakeholder
engagement



Analizzate le modalità di engagement dei principali portatori d'interesse dell'azienda. Ne sono stati individuati 6: la collettività; i pazienti; i fornitori; i collaboratori e professionisti di settore; le università, gli enti e le società scientifiche; la pubblica amministrazione; i finanziatori e donatori.

4 - Sostenibilità nel settore sanitario oggi: un valore soprattutto sociale

La valutazione dei parametri secondo i criteri enunciati si è tradotta in un giudizio sintetico espresso con un punteggio sulla sostenibilità attribuito a ogni azienda. Il modello di analisi è stato costruito partendo dall'esperienza consolidata di ALTIS nell'ambito dell'integrazione della sostenibilità nelle strategie aziendali.

Grazie ai giudizi sintetici è stato possibile delineare lo stato dell'arte della sostenibilità di tutto il settore. Sulla base dei punteggi ottenuti e di un'osservazione qualitativa delle aziende ospedaliere, sono stati identificati due livelli ben distinti di sostenibilità.

Inconsapevole Numero aziende: 35	Consapevole Numero aziende: 5
<ul style="list-style-type: none"> • Nessuna rendicontazione formale di sostenibilità • Frequenza nella presenza di un codice etico pari al 74% • Temi materiali simili tra le aziende • Presenza di pratiche assimilabili a iniziative di sostenibilità, principalmente nell'ambito dei rapporti con i pazienti e della comunità • Pratiche cliniche comuni.⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di una rendicontazione formale di sostenibilità. Nell'80% dei casi con utilizzo di GRI Standard • Frequenza di presenza di un codice etico del 100% • Temi materiali simili tra le aziende • Pratiche di sostenibilità ben definite e rendicontate in maniera strutturata • Pratiche cliniche comuni.

Tabella 2 I due macro gruppi delle aziende analizzate

Partendo dall'osservazione di questi due gruppi, le aziende sono state ordinate applicando il

modello di integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale proposto da Molteni⁸. Il

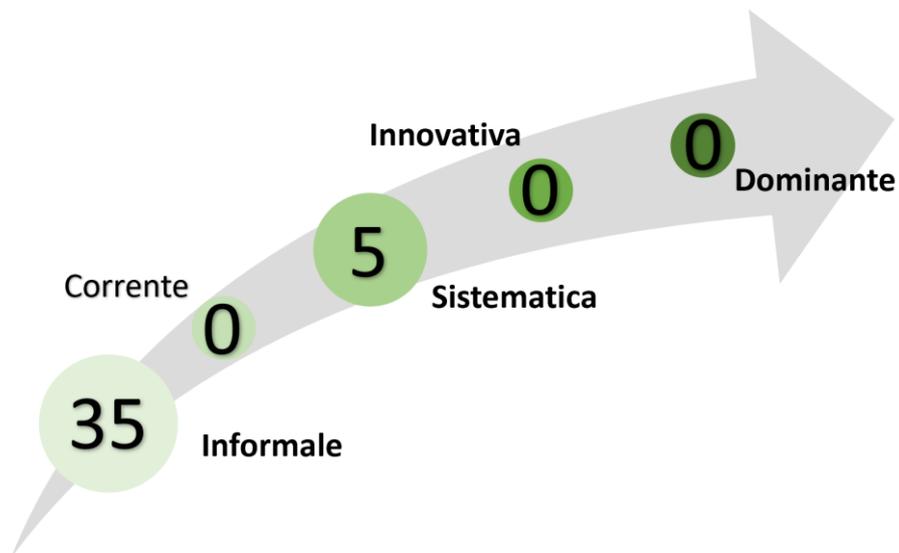
⁷ Le aziende ospedaliere prese in considerazione nel campione sono considerate le migliori d'Italia e pertanto fanno parte di un'élite ospedaliera le cui pratiche cliniche possono essere considerate le migliori presenti sul mercato.

⁸ Molteni, M. M., "Integrazione della CSR nella corporate strategy", in Molteni, M. M., Invernizzi, G., Collis, D. J., Montgomery, C. A. (ed.), "Corporate level Strategy. Generare valore condiviso nelle imprese multibusiness", McGraw-Hill Education, Milano 2012: 397- 447



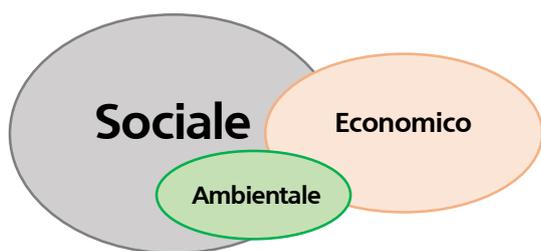
percorso delineato si sviluppa per stadi successivi: da uno stadio "informale" si avvia un'evoluzione verso lo stadio corrente, e successivamente sistematico, fino ad arrivare agli stadi innovativo e dominante. Alla luce delle

caratteristiche del modello, e sulla base della loro valutazione, si propone il seguente posizionamento delle aziende nei diversi stadi di integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale.





Stadio della sostenibilità	Percentuale di aziende	Descrizione dello stadio	Punteggio
Informale	87%	Le aziende adottano iniziative di sostenibilità sporadiche e spesso inconsapevoli e spontanee, non frutto di una pianificazione strategica. Prevedono uno scarso coinvolgimento degli stakeholder, attuato secondo modalità non particolarmente evolute, e una comunicazione limitata. <u>La sfida per il management è prendere consapevolezza dell'importanza della sostenibilità.</u>	0-9
Corrente	0%	Queste aziende hanno attivato pratiche di sostenibilità più strutturate quali la presenza di un codice etico e di politiche specifiche o il conseguimento di certificazioni. La comunicazione è più curata, anche adottando strumenti ad hoc, come sezioni del sito dedicate o report di sostenibilità, e sono presenti iniziative di engagement più strutturate, anche se non particolarmente evolute negli strumenti adottati. <u>Queste imprese hanno già acquisito consapevolezza dell'importanza della sostenibilità. Nel settore sanitario un'alta percentuale di aziende possiede un codice etico, ma non può rientrare in questa categoria a causa di carenze negli altri requisiti.</u>	9,01-14,0
Sistematica	13%	<u>Le aziende hanno strutturato concretamente un percorso interno di sviluppo della sostenibilità,</u> dotandosi di opportuni presidi organizzativi interni, sistematizzando gli interventi e avviando percorsi di riflessione strategica, anche se non sempre formalizzati. L'engagement con i propri stakeholder diventa un processo continuativo, dotato di strumenti che mirano non solo a trasferire informazioni, ma anche a raccogliere feedback o, nei casi più evoluti, a co-progettare interventi. La comunicazione delle informazioni è più completa e strutturata, spesso con la presenza di diversi canali rivolti a gruppi di stakeholder differenti. <u>Tra le aziende rientranti in questo cluster un'azienda ha avviato un percorso che la porterà a passare dallo stadio "sistematica" a "innovativa".</u>	14,01-25,0
Innovativa	0%	<u>Queste aziende colgono nell'approccio sostenibile un'opportunità di vantaggio competitivo e di innovazione</u> e pertanto sono dotate di strategie con obiettivi chiari, sfidanti e raggiungibili. La rendicontazione socio-ambientale è ampia e puntuale e le pratiche di sostenibilità, come le iniziative di engagement, sono progettate per creare valore condiviso per i propri stakeholder.	25,01-35,0
Dominante	0%	Il livello più alto di sostenibilità aziendale è raggiunto da quelle aziende in cui la <u>sostenibilità assume un ruolo centrale nella cultura aziendale.</u> Si caratterizzano per la presenza di una strategia formalizzata con obiettivi chiari, sfidanti e raggiungibili; una rendicontazione socio-ambientale ampia e puntuale; un'elevata quantità di best practice e un alto livello di stakeholder engagement.	>35,01



Come discusso nel primo paragrafo, il settore sanitario si caratterizza per il peso maggiore della dimensione della sostenibilità sociale, rispetto a quella ambientale ed economica.

- Gli impatti ambientali sono molto ridotti. Gli impatti principali sono legati ai consumi di energia elettrica e alla gestione dei rifiuti e degli scarichi idrici. In entrambi i casi gli effetti negativi sull'ambiente sono molto più contenuti rispetto ai settori produttivi: più che da un punto di vista di impatto, assumono rilevanza in termini di riduzione dei costi attraverso l'efficientamento dei processi, degli impianti e delle strutture. Per questa ragione, spesso le questioni ambientali non sono menzionate nei siti web delle aziende del gruppo analizzato, sebbene non sia infrequente trovare riferimenti alla tutela ambientale nei Codici Etici.
- Gli impatti economici sono importanti per perseguire efficacemente la dimensione sociale. Per le strutture ospedaliere pubbliche l'ambito economico è rilevante perché una gestione efficiente e il corretto utilizzo dei

fondi consentono di rispondere efficacemente ai bisogni della collettività. Nelle strutture private la dimensione economica riveste una rilevanza diversa, in quanto da essa dipende la sussistenza, la qualità e il progresso tecnologico-scientifico.

- Gli impatti sociali sono invece di dimensioni rilevanti. Per la loro attività di tutela della salute, le aziende ospedaliere rivestono un'importanza fondamentale nella vita delle persone e delle comunità. Il loro valore, inoltre, si estende oltre la sfera della prevenzione e della cura: attraverso le azioni di ricerca e sperimentazione permettono il progresso della scienza e della tecnologia, i cui risultati possono avere un grande impatto anche sulla vita di persone non entrate in diretta relazione con le realtà ospedaliere oltre che su tutta la società, attraverso gli utilizzi trasversali delle scoperte.

Alla luce di queste ultime considerazioni, si comprende ancora meglio la ragione della presenza di due gruppi così chiaramente distinti, aziende inconsapevoli e consapevoli: in presenza di una rendicontazione sociale diffusa e sufficientemente approfondita, legata

all'operatività stessa della struttura ospedaliera, la differenza del livello di sostenibilità tra un gruppo e l'altro risiede nella condivisione delle informazioni economiche e ambientali imposte dagli standard di rendicontazione scelti per strutturare i Bilanci di Sostenibilità.



5 - Comunicazione e rendicontazione, etica in primo piano

78%

Delle 40 aziende analizzate, il 78% dispone di un codice etico che enuncia i principi su cui si fonda l'agire delle persone in azienda, oltre che le regole di comportamento di fronte alle diverse casistiche.

Una percentuale ridotta del campione (12%) ha pubblicato un bilancio di sostenibilità nel biennio 2018-2019; tuttavia il dato è in crescita del 66% rispetto al biennio precedente (2017-2016). L'aumento risulta particolarmente significativo anche alla luce del fatto che la

66%

rendicontazione delle performance non finanziarie delle aziende non è obbligatoria per legge per questa categoria di aziende⁹.

Dei 5 bilanci e Report d'impatto pubblicati nell'ultimo biennio, l'80% utilizza gli Standard GRI (versione 2016 o G4) per rendicontare le informazioni, mentre la restante parte non dichiara l'utilizzo di specifici standard di rendicontazione, sebbene i relativi bilanci spesso si ispirino agli Standard GRI per la tipologia e la modalità di informazioni trattate.

80%

6 - I temi rilevanti: materialità e best practice

L'analisi di materialità è il processo che identifica i temi di sostenibilità e di business rilevanti per l'azienda e i suoi stakeholder, il vero e proprio motore della generazione di valore condiviso.

Ai fini del presente report, si sono individuate 7 macro-aree in cui è possibile suddividere gli aspetti materiali e, all'interno di questi, i temi materiali sono stati aggregati secondo un criterio di coerenza.

Pazienti

- Privacy e riservatezza delle informazioni
- Gestione rischio clinico
- Centralità del paziente
- Trasparenza della comunicazione al paziente
- Attenzione al *caregiver*
- Umanizzazione dell'assistenza

Collaboratori

- Valorizzazione e formazione
- Gestione rischi salute e sicurezza
- Pari opportunità e uguaglianza
- Benessere del personale

Comunità

- Rapporti con la comunità
- Sensibilizzazione e prevenzione

Qualità clinica

- Qualità
- Innovazione clinica

⁹ L'unica eccezione è rappresentata da ICS Maugeri SpA che, in qualità di Società Benefit, è tenuta a redigere un Report d'impatto.



Ricerca	<ul style="list-style-type: none">• Ricerca• Eticità delle cure e della ricerca• Networking scientifico
Ambiente	<ul style="list-style-type: none">• Tutela dell'ambiente
Governance	<ul style="list-style-type: none">• Relazione con le istituzioni pubbliche• Performance economica• Corretta governance

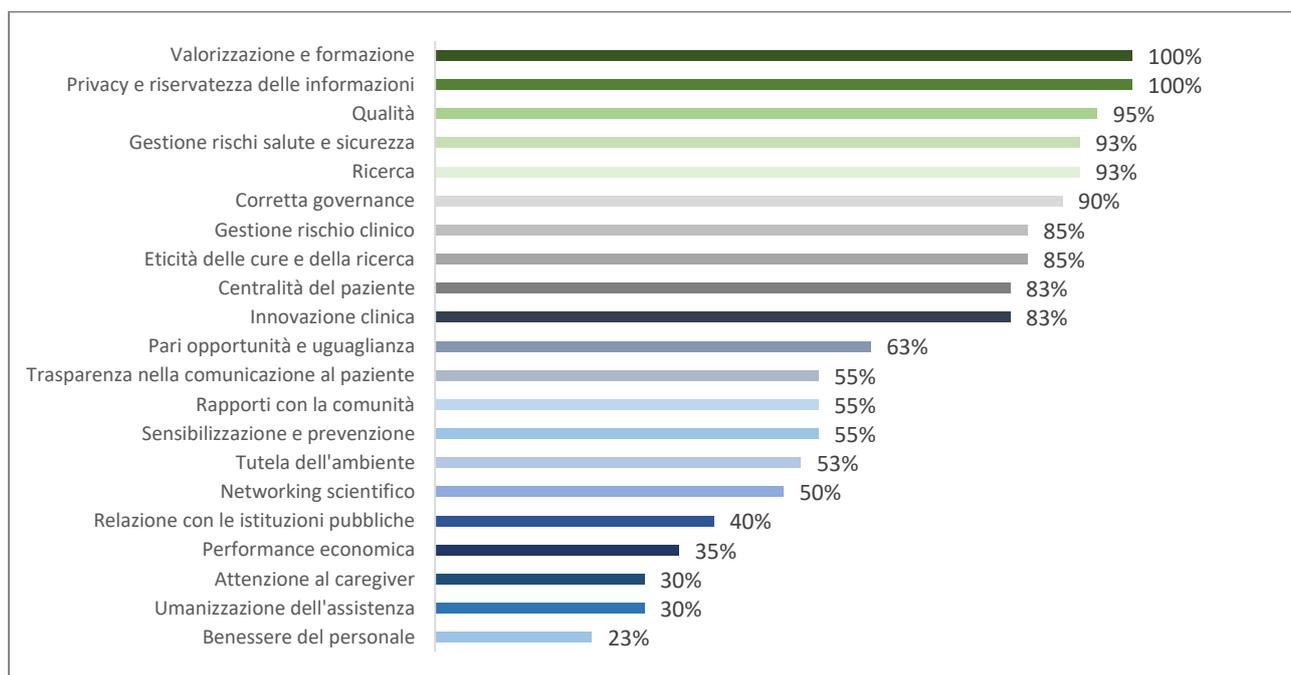


Fig. 1: Percentuale di aziende che condivide informazioni sui temi materiali individuati, attraverso tutti i canali comunicativi a disposizione, quali il sito web e la carta dei servizi.

Lo stesso grafico può essere rappresentato considerando i temi materiali individuati nei soli documenti formali, come il Codice Etico, la *vision* e *mission* aziendale e il Bilancio di Sostenibilità ove presente:

- nell'ambito della rendicontazione GRI, l'identificazione dei temi materiali è obbligatoria per soddisfare gli Standard e pertanto, nel caso delle aziende che li utilizzano, è stato

possibile individuarli in maniera univoca

- per quanto riguarda le aziende ospedaliere prive di rendicontazione, ossia l'87% del campione, i temi materiali sono stati estrapolati dal codice etico, dove presente, e dalla *vision* e *mission* aziendali, in quanto dichiarazioni formali del top management.

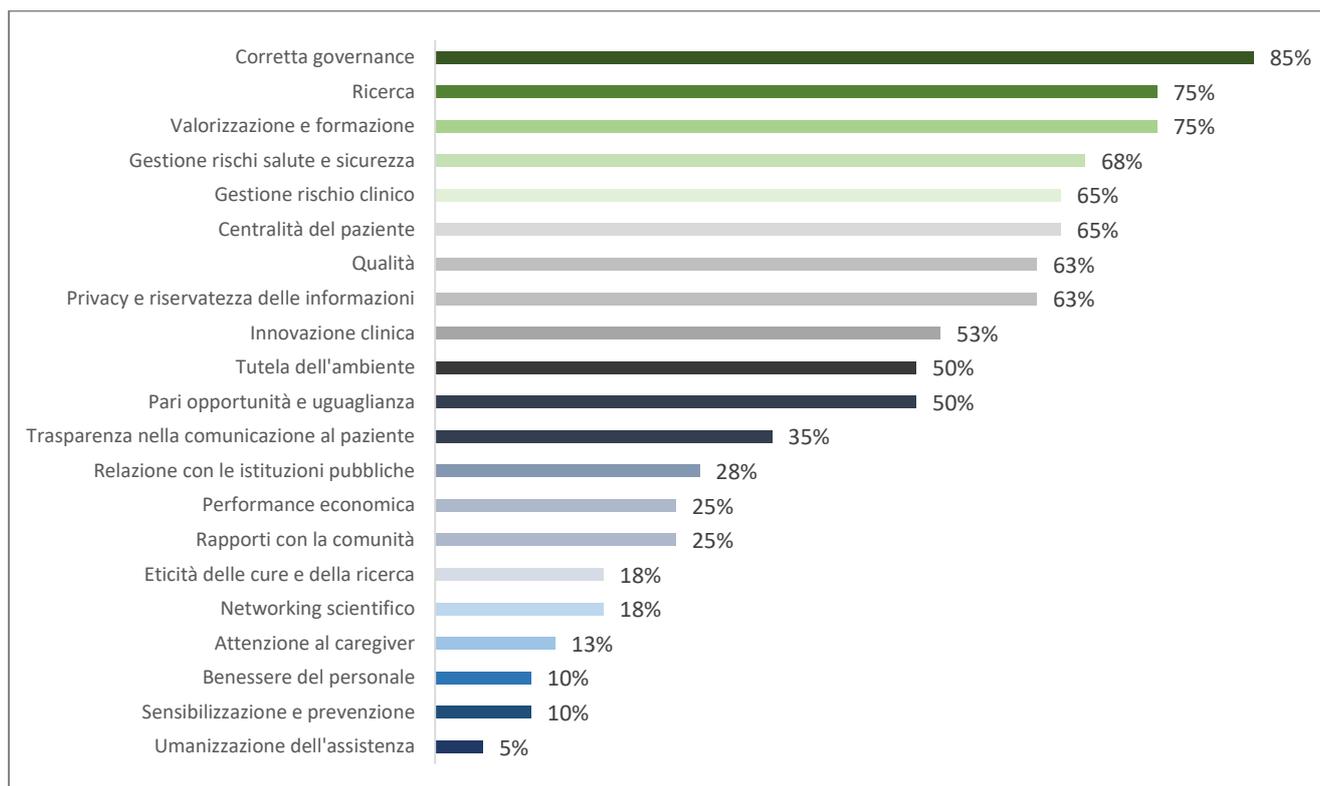


Fig. 2: Temi materiali individuati nei documenti formali delle aziende

Quanto emerge conferma quanto detto in precedenza:

È minima la variazione media nella percentuale di presenza delle tematiche di Governance e Ambientali tra le aziende che trattano questi temi in documenti formali (bilanci di sostenibilità, codice etico, vision e mission) e quelle che li comunicano tramite i propri canali comunicativi: +9% le prime, +3% le seconde. Il 9% del campione comunica dati o informazioni generiche sulla performance economica diverse dai documenti ufficiali, nel proprio sito web, mentre solo un'azienda su 40 comunica informazioni ambientali, pur non considerando materiali i temi nella propria vision, mission o codice etico.

Negli ambiti sociali (Pazienti, Collaboratori, Comunità) e specifici per il settore (Qualità e Ricerca) si può osservare una diminuzione media nella percentuale di presenza del 23% tra le organizzazioni che presentano i temi in

documenti formalizzati (Figura 2) e quelle che li comunicano mediante sito web (Figura 1). Anche se non sono esplicitati nei rispettivi bilanci, vision o mission aziendali, molti temi sono comunque considerati di rilevanza strategica e comunicativa per le strutture ospedaliere.

Di seguito, per ogni macro-area vengono descritte le ragioni della rilevanza per il settore, gli specifici temi di sostenibilità ricompresi nella macro-area e alcune pratiche particolarmente virtuose (best practice) utili a qualificare meglio la declinazione del tema.

Alla Governance non è dedicato un approfondimento, in quanto i temi di quest'area non sono specifici del settore. A titolo esemplificativo, si descrivono i temi trattati più comunemente come la performance economica che, sebbene non sempre esplicitata attraverso i canali comunicativi, è rilevante per tutte le aziende: l'economicità, infatti, è alla base della sopravvivenza stessa dell'organizzazione e di



conseguenza di tutte le eventuali politiche di sostenibilità. Allo stesso modo, risulta rilevante la conduzione del business secondo i principi di legalità, trasparenza e rispetto delle normative

vigenti, dalla quale dipendono la continuità aziendale, la reputazione e le relazioni con le istituzioni che definiscono le linee guida settoriali.

6.1 - Collaboratori

La macro-area Collaboratori comprende le tematiche della selezione, del trattamento, della sicurezza e della formazione del personale. Una corretta gestione di questi aspetti, che caratterizzano tutte le fasi della vita lavorativa, è di fondamentale importanza. Dai collaboratori dipende strettamente la realizzazione della mission stessa delle organizzazioni sanitarie: a loro compete infatti la cura e il benessere dei pazienti. La valorizzazione delle risorse umane, intesa come formazione e creazione di percorsi

di crescita, risulta quindi uno degli aspetti più rilevanti per le aziende del settore sanitario, seguita dalla gestione dei rischi di salute e sicurezza e dalla parità di trattamento. Il benessere dei collaboratori, inteso come impegno attivo delle aziende per offrire loro benefit aggiuntivi, non ha la stessa rilevanza degli altri temi. Di seguito sono segnalate le principali azioni di sostenibilità per questa macro-area e alcune best practice.



Educazione Medica Continua



Benefit per i dipendenti



Sistemi di Incident Reporting



Formazione a Distanza



Certificazioni di gestione della sicurezza (ISO, OHSAS)



Comitato Benessere: individuare insieme le reali esigenze

L'azienda ha creato un comitato apposito per pianificare azioni di welfare specifiche, come un servizio di supporto individuale e di gruppo attraverso strumenti per la prevenzione del disagio lavorativo (in particolare nelle aree a maggior impatto emotivo). Strumenti basati sia su tecniche quali percorsi di *mindfulness*, sia uno sviluppo del programma di prevenzione delle costrittività organizzative. Ulteriori azioni implementate riguardano le attività orientate a supporto della genitorialità e dell'equilibrio vita-lavoro.

Preservare il futuro: le politiche di maternità

L'azienda ha predisposto una policy che riunisce le misure aziendali a sostegno della maternità. La policy si basa su cinque capisaldi: l'informazione sia prima dell'entrata in maternità, con un passaggio di consegne per chi sostituirà la futura madre, sia dopo, con una formazione apposita per il rientro. È prevista una formazione ulteriore per aggiornare la neomamma sulle nuove tecniche e tecnologie oltre a misure quali la flessibilità d'orario, il supporto dietistico per gravidanza e allattamento e, infine, il supporto economico.

Le JOB Stations: trasformare la disabilità in abilità

L'azienda ha predisposto centri di *smart working* assistiti per l'inclusione lavorativa di persone con storie di disagio psichico: spazi di lavoro accoglienti dove, con l'assistenza di tutor e psicologi esperti, chi vive questo tipo di disabilità può lavorare in serenità ed esprimere al meglio il proprio talento. L'obiettivo del progetto è trasformare la disabilità in abilità.

6.2 - Pazienti

Il paziente è, naturalmente, la *conditio sine qua non* dell'esistenza stessa degli ospedali. L'azienda ospedaliera interagisce con il paziente intessendo una complessa e intensa relazione, che non si limita solo all'attività di cura. Per questo il tema più ricorrente è la centralità del paziente, inteso non solo come destinatario delle cure, ma come persona con necessità emotive, diritti naturali e positivi. Sulla base di questi presupposti,

assumono rilevanza l'umanizzazione dell'assistenza e la privacy e la riservatezza delle informazioni, oltre che la trasparenza nella comunicazione al paziente e la sua sicurezza. Inoltre, in particolar modo per gli ospedali privati e per gli ospedali specializzati per pazienti non autosufficienti (come neurologici e pediatrici), assume importanza anche la sfera familiare del paziente e l'attenzione al *caregiver*¹⁰ si configura

¹⁰ Il caregiver è colui che si prende cura, supporta e assiste il paziente.



come un elemento di valore. Fornire cure adeguate è già di per sé una pratica sostenibile a grande impatto sociale. Di seguito, oltre ad alcune *best practice*, sono comunque descritte

alcune azioni che gli ospedali considerati attuano a favore del paziente, assimilabili ad azioni di sostenibilità.



Telemedicina



Percorsi assistenziali



Digitalizzazione dei servizi



Associazioni di volontariato



Convenzioni con strutture alberghiere e compagnie aeree

Il Giardino Pensile Terapeutico: un momento di naturalità

L'azienda ha realizzato un giardino pensile per i pazienti oncologici che, durante la terapia, possono sperimentare un contatto diretto con la natura: hanno a disposizione comode sedute circondate dalle piante e immerse in una sequenza naturale di stimoli sensoriali (il rumore dell'acqua, i suoni della natura, la presenza di piccoli animali come le farfalle).

La linea alimentare: mangiare meglio per tornare in salute

L'azienda ha predisposto una linea di Alimenti a Fini Medici Speciali (AFMS): alimenti scientificamente studiati e formulati appositamente per soggetti che presentano esigenze nutrizionali particolari e specifiche, transitorie o permanenti, legate a quadri patologici di diversa complessità e gravità.

App per la gestione della malattia: il digitale al servizio della salute

I pazienti in trattamento anticoagulante possono utilizzare un'app dalla quale è possibile monitorare il proprio piano terapeutico. L'app invia avvisi quotidiani per le assunzioni dei farmaci, nella quantità e all'orario previsto dal proprio piano. Tramite l'app è possibile anche rispondere a un questionario personalizzato, che registra quotidianamente i motivi dell'eventuale ritardo di assunzione del farmaco.



App per i caregiver: più facile assistere grazie alla tecnologia

Prendersi cura di un familiare può essere molto faticoso, con conseguenze per la salute psicofisica del caregiver. I dispositivi portatili mobili (cellulari e tablet) offrono la possibilità di accedere a una vasta gamma di app e siti utili. In molti casi però, i caregiver non conoscono queste tecnologie, non sanno come installarle o utilizzarle, né sono a conoscenza dei benefici che ne possono trarre. Il progetto avvicina i caregiver a queste risorse e mette a disposizione un'app che raccoglie le risorse attualmente disponibili, selezionate in base alla facilità di utilizzo, la completezza e l'appropriatezza dei contenuti.

6.3 - Qualità clinica

Questa macro-area ricomprende gli aspetti più prettamente legati al business ospedaliero, la cui rilevanza è legata innanzitutto alla responsabilità legale e sociale e, in secondo luogo, al loro valore competitivo. Le aziende identificate dal campione adottano sistemi di monitoraggio della qualità clinica: definiscono per ogni articolazione organizzativa gli obiettivi, gli indicatori e relativi standard di raggiungimento, in accordo sia con il sistema di monitoraggio regionale e nazionale, sia con altri strumenti di riferimento, ad esempio quelli di enti di accreditamento esterni.

Alla qualità clinica si affianca la qualità del servizio, identificabile con tutti quegli aspetti che

supportano e compenetrano l'attività primaria di cura: la tempestività e l'accessibilità, l'informazione e comunicazione, oltre che gli aspetti logistici e di accoglienza, di sicurezza, burocratici e amministrativi¹¹.

Le principali azioni inerenti a quest'area presentano un rilievo maggiore per la concorrenza che per sostenibilità. Tuttavia, alla luce dei fattori giù evidenziati della valenza sociale del settore sanitario e della centralità del paziente, ecco che qualsiasi azione volta a migliorare le performance ospedaliere diventa un'azione di sostenibilità.



Multidisciplinarietà



Percorsi sicuri del sangue



Centri specializzati



Accreditamenti e certificazioni

¹¹ Alcuni aspetti della qualità del servizio sono identificabili con quelli della macro-area "Pazienti" di

cui si è discusso sopra. Ciò è naturale se si considera chi è il destinatario ultimo dei servizi ospedalieri.



Continuità delle cure



Gestione del dolore



Medicina di precisione (o personalizzata)

Sangue sicuro: più tranquillità nell'emergenza

Per aumentare la sicurezza del paziente e ridurre il rischio trasfusionale, che può portare a esiti anche fatali, l'azienda ha investito in un'emoteca intelligente che permette il prelievo delle sacche di sangue in modalità autonoma da parte del personale riducendo il rischio di errori.

Approccio multidisciplinare: per una visione più ampia

L'approccio dell'azienda prevede che, sulla base delle sue caratteristiche cliniche e sociodemografiche, diverse figure professionali sostengano in maniera coordinata e integrata il paziente nell'apprendimento di modalità e strategie di autogestione. L'équipe aiuta il paziente ad acquisire consapevolezza riguardo al proprio quadro clinico, l'assunzione di stili di vita salutari e l'adesione al programma terapeutico condiviso. Inoltre, l'équipe ha il compito di facilitare il reinserimento familiare, lavorativo e sociale.

Informatizzazione della salute: più condivisione per più efficacia

L'azienda ha adottato un sistema informativo che permette una gestione unificata delle attività amministrative e di cura, la gestione informatizzata della somministrazione di farmaci, l'integrazione automatizzata con i sistemi di Decision Support System (DSS) aziendali e del *data warehouse* aziendale. L'introduzione del nuovo sistema porta a significativi passi avanti nel percorso di digitalizzazione dei processi e della gestione delle informazioni aziendali.



6.4 - Ricerca

Questa specifica macro-area possiede una duplice sfera di rilevanza. La prima è la rilevanza interna: il 72,5% delle strutture ospedaliere considerate è un IRCCS e, pertanto, l'attività di ricerca è intrinseca alla natura dell'azienda ospedaliera. Sebbene non sia l'unica finalità della ricerca ospedaliera, la produzione di innovazione clinica è sicuramente un aspetto preponderante, secondo solo all'eticità della ricerca, presidiata da un Comitato Etico che ne valuta l'ammissibilità. La seconda sfera di rilevanza è esterna. È attraverso

la ricerca e la sua produzione, infatti, che le finalità sociali del settore sanitario escono dai confini del singolo ospedale e, attraverso il networking scientifico, si estendono alle altre strutture, agli altri centri di ricerca medica e a tutte le aree di studio parallele e trasversali che potrebbero usufruire, secondo le proprie peculiarità, delle scoperte realizzate. Per questa vasta finalità sociale, le attività proprie della ricerca riportate di seguito possono avere anche dei risvolti di sostenibilità.



Trial clinici



Collaborazioni internazionali



Aggiornamento continuo del parco tecnologico



Ricerca traslazionale

Data HUB: biotecnologie avanzate per la ricerca

Il progetto, appena avviato, prevede la costruzione di un sistema integrato di raccolta di campioni biologici e dati clinici per la ricerca biomedica, supportato da servizi biotecnologici e digitali ai massimi livelli di qualità. La piattaforma digitale fornirà strumenti informatici per trattare e analizzare grandi quantità di dati, validare ipotesi scientifiche e generare nuove ipotesi interpretative. L'obiettivo finale è creare una infrastruttura di archiviazione informatica e interrogazione dei database clinici collegati alla nuova biobanca, che in futuro andrebbe a integrarsi con una struttura per la ricerca.



Il Laboratorio Integrato: più opzioni contro le patologie degenerative

Il laboratorio sviluppa e mette a disposizione un patrimonio di soluzioni tecniche per persone affette da patologie croniche degenerative: un'app per la comunicazione facilitata, il controllo assistito del PC e la gestione domotica dell'ambiente domestico, oltre a soluzioni a bassa tecnologia e basso costo. La realizzazione di sistemi di comunicazione ad accesso facilitato basati sul PC ha permesso a molti pazienti affetti da Sclerosi Laterale Amiotrofica di ripristinare la comunicazione anche in condizioni motorie gravemente compromesse.

La possibilità di eseguire in autonomia alcune semplici operazioni d'interazione con l'ambiente domestico, come per esempio: accendere o spegnere le luci, comandare la TV cambiando canale o variando il volume, chiamare aiuto in caso d'emergenza tramite un campanello senza fili ad accesso facilitato. L'uso di questi dispositivi ha conferito ai pazienti nuove abilità, maggiore indipendenza e dignità e ha inoltre giovato ai *caregiver*, alleggerendoli da continui e ripetitivi interventi assistenziali.

6.5 - Comunità

Per una comunità, l'ospedale è un punto di riferimento importante, identificato come garante della salute pubblica. Con l'intento di estendere il loro raggio d'azione al di fuori della struttura, gli ospedali intessono una fitta rete e coinvolgono tutti gli attori presenti sul territorio, che possono così contribuire attivamente a questo obiettivo. La rilevanza dei rapporti con la comunità risiede nel fatto che, proprio grazie alla collaborazione di questi attori, l'ospedale si pone come presidio di

ultima istanza a tutela della salute dell'individuo. Le iniziative di sensibilizzazione e prevenzione promosse dalle aziende ospedaliere con partner sociali mitigano inoltre il rischio che in determinate categorie di individui insorgano in futuro problematiche che richiedono l'intervento dell'ospedale. Le pratiche, e soprattutto le *best practices*, ascrivibili alla sostenibilità in questo ambito sono molto numerose, sebbene sia stato possibile riportarne solo alcune.



Campagne di prevenzione



Promozione nutrizione salutare



Convenzioni assicurative



Centri per le dipendenze



Servizi territoriali (consultori, adozioni, fornitura protesi etc.)



Copertura territoriale: la prevenzione vicino al paziente

Grazie alla collaborazione con poliambulatori e centri polispecialistici convenzionati sul territorio, l'azienda ospedaliera rende possibile effettuare visite specialistiche in regime di solvenza con i propri medici specialisti in sedi più vicine alla residenza dei pazienti. Questo permette uno screening anticipato dei pazienti, i quali possono sia avvalersi dei migliori specialisti del settore, che altrimenti potrebbero trovare solo nella sede principale, sia evitare un lungo spostamento per un check-up.

Prevenzione di quartiere: una presenza non solo fisica

L'azienda ha avviato un programma innovativo di prevenzione, rivolto agli abitanti del quartiere dove si trova l'ospedale. Il progetto ha compreso un programma gratuito di screening e visite specialistiche, oltre che interventi di prevenzione primaria cardiovascolare rivolti alla popolazione adulta tra i 40 e i 65 anni, differenziati a seconda delle diverse fasce di età e dei fattori di rischio di ogni persona.

Per i cittadini che hanno aderito al programma è stato eseguito un primo incontro con il team, finalizzato a conoscere lo stile di vita e lo stato di salute dell'individuo. In un secondo incontro, dopo aver analizzato e discusso insieme al cittadino il suo profilo di rischio, è stato disegnato un piano personalizzato di prevenzione cardiovascolare. Grazie infine a incontri a distanza di 6 e 12 mesi, è stata promossa l'adesione al programma e monitorati i progressi.

Prevenzione oculare: la vista si cura fin da bambini

L'azienda ha organizzato una campagna di prevenzione dei disturbi della vista per i ragazzi delle scuole primarie e secondarie di I e II grado di Milano. L'iniziativa prevede un vero e proprio screening, con controllo vista e visione binoculare, e una lezione di igiene visiva, con indicazioni sulla postura, ossia le corrette distanze e le inclinazioni degli strumenti utilizzati, specialmente smartphone e tablet, della loro illuminazione, dei trattamenti antiriflesso e della luce blu. In particolare, attraverso la vista sono illustrati ai ragazzi gli effetti su sonno e attenzione di uno scorretto uso di questi dispositivi.

6.6 - Ambiente

La rilevanza delle tematiche ambientali è strettamente connessa agli impatti che aspetti associati (come l'inquinamento) possono avere sulla salute delle persone. In questo contesto è necessario tenere in considerazione che gli impatti ambientali prodotti da una struttura ospedaliera, in particolar modo in termini di

consumi energetici, di utilizzo dei materiali, di emissioni, di produzione dei rifiuti e di utilizzo e scarico di acqua, sono tendenzialmente inferiori a quelli di un'azienda di produzione e che quindi la rilevanza è data da una sensibilità sempre più diffusa anche a livello societario nei confronti delle tematiche ambientali.



A questo si aggiungono le questioni di economicità legate all'efficientamento delle strutture e dei processi, che portano a risparmi ingenti in conto economico. Su questo presupposto si sviluppa la totalità delle azioni in ambito ambientale.



Efficienza energetica



Certificazioni ambientali



Riduzione emissioni



Dematerializzazione documenti



Gestione rifiuti

La gestione dei rifiuti radioattivi: decentralizzati e tracciati

L'ospedale ha adottato una politica di gestione decentralizzata dei rifiuti radioattivi, assicurando lo stoccaggio temporaneo all'interno di ogni reparto e la loro movimentazione da parte di personale dedicato. La raccolta dei rifiuti radioattivi è effettuata inoltre con modalità che assicurano anche la completa tracciabilità. Il personale di tutte le unità operative è stato adeguatamente informato e formato in merito alle corrette modalità di gestione e all'importanza di razionalizzare la produzione dei rifiuti per ridurre il più possibile il numero dei fusti prodotti. Particolare attenzione è rivolta all'impatto ambientale: l'ospedale si è dotato di un portale radiometrico fisso che consente di intercettare eventuali rifiuti contaminati prima del loro allontanamento dall'ospedale.

L'impianto di trigenerazione: ottimizzare l'energia

L'azienda ha installato un impianto di trigenerazione che, a partire dalla stessa fonte, produce elettricità, calore e aria o acqua fredda. Questo tipo d'impianto permette di diminuire i consumi, ridurre l'utilizzo di combustibili fossili, e le emissioni di CO2 in atmosfera e diminuire le perdite sulla linea energetica quando l'impianto si trova vicino ai luoghi di utilizzo.



Certificazioni di potabilità: al servizio dell'acqua pubblica

A seguito di sopralluogo, prelievo e analisi, l'azienda rilascia il certificato di potabilità dell'acqua di pozzi e sorgenti. Rilasciando il giudizio di qualità e idoneità d'uso, si attesta la qualità e l'idoneità all'uso dell'acqua classificata. Attraverso quest'azione apparentemente scollegata dal business ospedaliero, l'azienda svolge la propria finalità di garante della salute pubblica, ricercando eventuali contaminazioni batteriologiche nelle acque.

7 – Coinvolgere tutti gli attori: lo stakeholder engagement

Lo *stakeholder engagement* è un processo sistematico e continuativo di dialogo e coinvolgimento dei principali portatori d'interesse dell'azienda. L'azienda ha innanzitutto il dovere di informazione: ogni sua decisione e azione potrebbe infatti avere impatti – positivi o negativi – su questi soggetti. Gli stakeholder diventano inoltre parte del processo decisionale strategico, in un'ottica che vede l'azienda non come una

realtà isolata dal contesto, bensì come componente di una realtà più ampia e complessa. Ogni categoria di stakeholder presenta aspettative e istanze differenti, che l'azienda deve soddisfare per potersi interfacciare positivamente con il proprio contesto. Per il settore sanitario sono state identificate le seguenti categorie:



Ai fini del presente report sono state analizzate le pratiche di engagement sulla base del modello proposto da Harvard¹², che suddivide le azioni di coinvolgimento sulla base dell'intensità e della direzione del rapporto. In particolare, la categorizzazione delle iniziative sulla base del loro scopo è la seguente:

1. **Informazione:** trasferiscono un messaggio a un destinatario. Sono gli strumenti più semplici da utilizzare, ma non prevedono possibilità di replica.
2. **Educazione:** destinate ad aumentare il livello di conoscenza del destinatario su

¹² Harvard Business School (2011) - "The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behaviour and Performance"

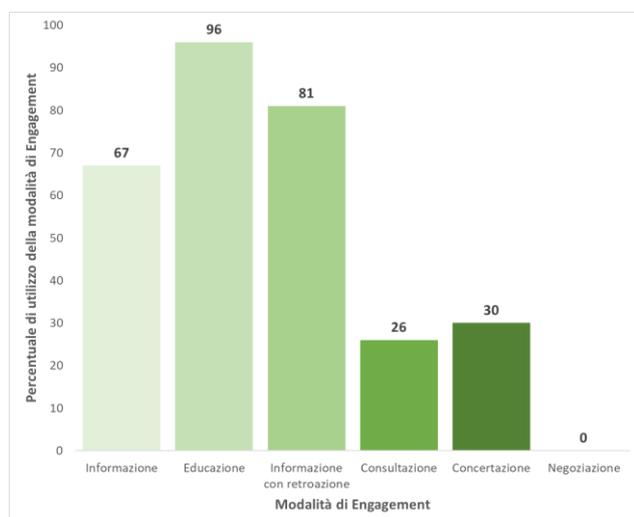


un argomento, anche attraverso attività di reportistica di approfondimento.

3. **Informazione con retroazione:** forniscono ai destinatari la possibilità di replicare, raccogliendo suggerimenti e commenti utilizzati per perfezionare il messaggio.
4. **Consultazione:** promuovono l'interazione tra le parti, raccogliendo le opinioni per identificare le soluzioni in grado di generare il massimo grado di consenso.
5. **Concertazione:** ricercano soluzioni condivise attraverso dibattiti o gruppi di lavoro. In questo caso il decisore cede una parte del proprio potere decisionale per la generazione e selezione di alternative.
6. **Negoziazione:** prevedono il livello di massima partecipazione, in cui le parti stabiliscono regole e modalità per giungere ad una decisione pienamente condivisa. In questi casi è auspicabile che

il processo venga gestito da una terza parte indipendente.

Le aziende del campione sono state analizzate sulla base dell'intensità di coinvolgimento degli stakeholder, definita dai sei livelli del modello di Harvard. I punteggi riportati nel grafico rappresentano, su scala da 1 a 100¹³, le modalità di engagement maggiormente utilizzate nel settore della sanità relativamente alle 6 categorie di stakeholder prese in esame e alle 40 aziende del panel. I valori della scala sono frutto della ponderazione dell'intensità e della direzione del rapporto. Pertanto, un punteggio pari a 100 per una data modalità di coinvolgimento (ad esempio, Informazione) significa che quella tipologia di engagement viene utilizzata da tutte le aziende per tutti gli stakeholder. D'altro lato, un punteggio "basso" può avere un doppio significato: la tipologia di engagement in questione è utilizzata da poche aziende con più gruppi di stakeholder, oppure da molte aziende su un numero ristretto di stakeholder.



Il grafico evidenzia una distribuzione dell'intensità dell'engagement concentrata nelle iniziative di educazione, subito seguite da quelle di informazione con retroazione e informazione unidirezionale. Molto minori risultano le iniziative di consultazione e concertazione e inesistenti le iniziative di negoziazione. Di seguito, si propone un focus per ciascuna categoria di stakeholder sulle modalità di engagement, utilizzando la medesima metodologia di analisi.

¹³ Ad ogni azienda e per ogni tipologia di coinvolgimento è stato assegnato un punteggio, da 0 a 6, per ogni categoria di stakeholder coinvolta mediante tale modalità di engagement. I risultati

ottenuti per singola azienda sono poi stati sommati, così da considerare a livello aggregato tutte le aziende del campione, e riproporzionati a 100.

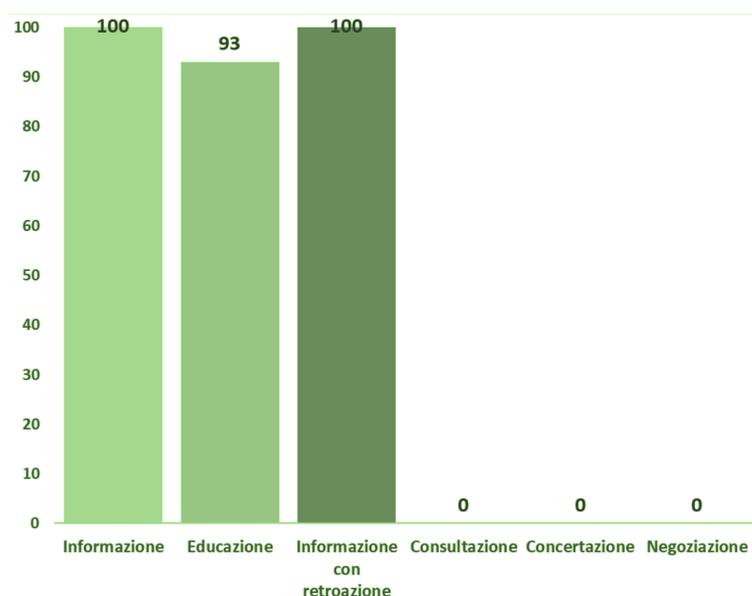


7.1 - Pazienti

Il paziente è naturalmente identificabile come il principale stakeholder di una struttura ospedaliera. Idealmente la sua aspettativa essenziale, nel momento in cui si presenta in ospedale, è quella che il suo problema possa essere risolto. Di fronte alla preoccupazione verso la propria salute, tuttavia, il paziente non

necessita soltanto di cure, ma anche di attenzioni. Termine che ricomprende un'ampia categoria di bisogni, che possono essere riassunti con i termini "Qualità" (del servizio, delle cure) e "Umanità". Per venire incontro al paziente nelle proprie istanze di qualità e umanità, le aziende ospedaliere predispongono diversi strumenti.

Modalità di engagement	Pratiche di engagement
Informazione	Totem; News; Carta dei servizi; Guida per l'utente; Opuscoli informativi
Educazione	Periodici; Pubblicazioni; Bilancio sociale
Informazione con retroazione	Comunicazione diretta con ospedale (mail, numero di telefono); URP; Canali social; App; Customer Satisfaction Mediazione culturale; Focus group
Consultazione	/
Concertazione	/
Negoziante	/



Il grafico evidenzia come la totalità delle aziende del settore sanitario predisponga materiale informativo generico per i pazienti, i quali possono creare così un primo legame con l'ospedale. Con l'attività di pubblicazione dei risultati delle ricerche, quest'ultimo permette al paziente di venire a conoscenza di informazioni più approfondite sui temi a cui è interessato. L'attività di engagement non solo più diffusa, ma anche più intensa, è l'informazione con retroazione: attraverso l'utilizzo degli strumenti di comunicazione diretta, l'URP, i canali social e la *customer satisfaction*, il paziente è in grado di dialogare direttamente con l'ospedale. Nel dialogo con i pazienti, ove presenti, vengono coinvolte anche le Associazioni dei pazienti o dei *caregiver*, che possono essere interpellate con modalità più o meno strutturate per raccogliere dei feedback.

Di seguito sono riportate due *best practice* di engagement alternativo.



Pillole informative: praticità e rapidità

I medici dell'ospedale redigono contenuti digitali che trattano in modo semplice e comprensibile temi che riguardano la salute e le malattie. La stesura di queste pillole è stata proposta a seguito di una valutazione clinica e di pertinenza delle parole chiave, cioè termini con cui gli utenti effettuano ricerche legate a temi di salute e sanità su Google. L'attenzione alle parole chiave ha come obiettivo quello di favorire il reperimento, da parte degli utenti, di contenuti certificati e verificati sulla salute.

Accoglienza ospedaliera: un benvenuto che conta

L'azienda predispone nel proprio pronto soccorso un assistente con il compito di accogliere il paziente e accompagnarlo nell'inizio del percorso ospedaliero, fornendo informazioni, rasserenando, condividendo preoccupazioni e stati d'animo, con l'obiettivo ultimo di non far sentire il paziente solo.

7.2 – Comunità locale

La collettività può essere definita come una pluralità di individui. Questi possono essere sani, e dunque sono utenti dell'ospedale in maniera potenziale, o malati, che necessitano di cure attuali e sono identificabili con i pazienti. Entrambe le categorie ripongono nell'ospedale la responsabilità della tutela della propria salute

e pertanto il legame fra l'ospedale e comunità in cui è situato è imprescindibile. Le modalità di engagement dei pazienti sono state descritte in precedenza, mentre per la restante parte della comunità le iniziative di coinvolgimento sono riportate di seguito.

Modalità di engagement	Pratiche di engagement
Informazione	News; Carta dei servizi; Guida per l'utente; Opuscoli informativi
Educazione	Pubblicazioni; Assistenza umanitaria; Corsi ECM
Informazione con retroazione	Incontri ed eventi; Servizi territoriali (Area dipendenze, consultorio, percorsi parto)
Consultazione	Rapporti con le associazioni di volontariato
Concertazione	/
Negoziare	/

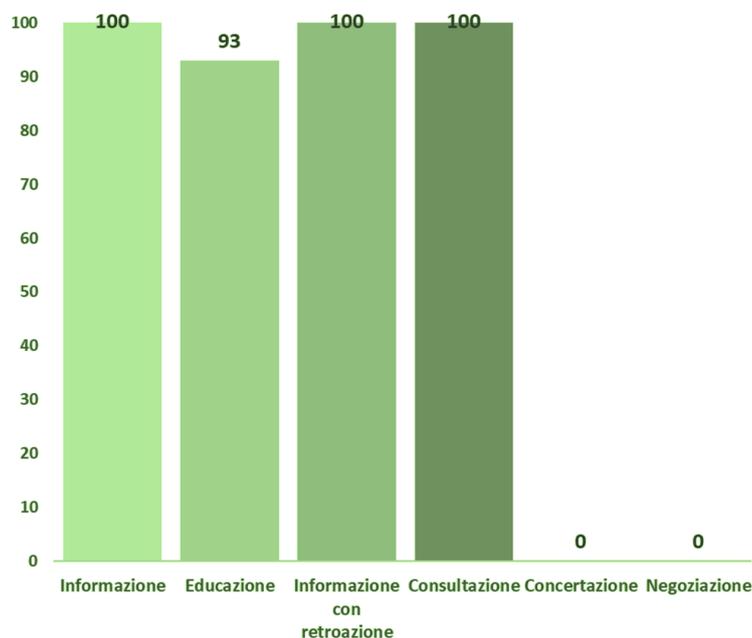
La totalità delle aziende sanitarie svolge attività di informazione e di educazione verso la comunità, sia in termini preventivi, sia divulgativi, assolvendo così al compito di informare il proprio contesto sociale e la collettività più in generale.

Allo stesso modo, gli ospedali organizzano incontri ed eventi aperti al pubblico, sempre con finalità di prevenzione e divulgazione. In termini assistenziali, le aziende sanitarie svolgono servizi territoriali con alto livello di

engagement della comunità, come i "percorsi parto" e gli incontri per persone affette da dipendenze



patologiche. Inoltre interagiscono in maniera attiva e costruttiva con le associazioni di volontariato che operano all'interno e all'esterno delle strutture.



La mostra: informare con la cultura

L'azienda ha organizzato una mostra interattiva per far conoscere meglio il mondo dei virus: dalle modalità di diffusione alle tecniche che permettono di impedirla, fino ai modi in cui i ricercatori riescono a studiarli nei laboratori ad alta sicurezza. L'obiettivo è sensibilizzare i cittadini a comportamenti responsabili e di prevenzione nei confronti di infezioni virali.

Prevenzione mirata: parlare agli interlocutori adatti

L'azienda ha approntato un centro avanzato di cardiologia sportiva dedicato agli atleti professionisti e amatoriali. Molto spesso le patologie a maggior rischio per lo sportivo non presentano sintomi evidenti e, per riconoscerle, è necessario disporre dei giusti macchinari e di molta esperienza. Il centro segue in modo iperspecializzato gli sportivi che hanno già avuto episodi di aritmia o arresto cardiaco, ma offre anche agli sportivi sani un percorso di prevenzione cardiovascolare che permetta loro di praticare sport in sicurezza.



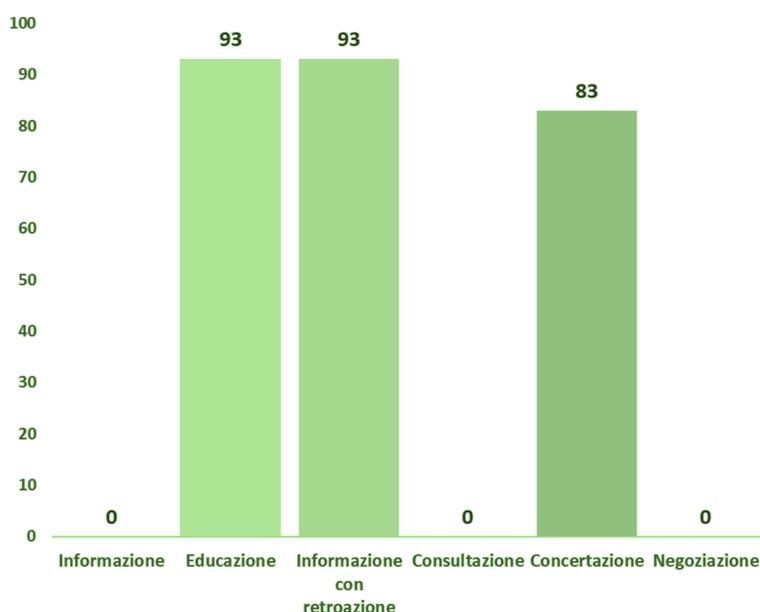
7.3 - Comunità scientifica

La comunità scientifica, diversamente da quella sociale, nutre verso l'ospedale aspettative di tipo appunto scientifico e accademico. Le istanze di questo stakeholder sono di cruciale importanza per le aziende ospedaliere: è dall'interazione fra i membri della comunità scientifica che nasce il progresso in campo sanitario. Alla base di ogni

ricerca, di ogni innovazione clinica, farmacologica e scientifica nella sua più ampia accezione, vi è una precedente scoperta o innovazione condivisa con la comunità scientifica. Le modalità attraverso cui si genera questo circolo virtuoso sono illustrate in seguito.

Modalità di engagement	Pratiche di engagement
Informazione	
Educazione	Pubblicazioni; Relazione scientifica annuale; Bilancio sociale; Convegni e seminari
Informazione con retroazione	Progetti di ricerca
Consultazione	
Concertazione	Reti regionali, nazionali e internazionali
Negoziazione	/

Le iniziative di engagement più comuni sono quelle di informazione con retroazione, riconoscibili nei progetti di ricerca che, nel loro svolgimento, presuppongono un dialogo bidirezionale fra gli attori coinvolti. Queste sono subito seguite dalle iniziative di educazione, identificabili con le diverse pubblicazioni nel campo della ricerca e con la relazione scientifica annuale, nonché con i convegni e i seminari.



Le iniziative con maggiore intensità di engagement consistono nella partecipazione a reti regionali, nazionali e internazionali, che permettono una concertazione delle attività di ricerca in un dato ambito. In questo contesto non si sono identificate nel campione di indagine *best practice* in termini di engagement, sulla base dei parametri del modello di Harvard.



7.4 - Collaboratori e professionisti del settore

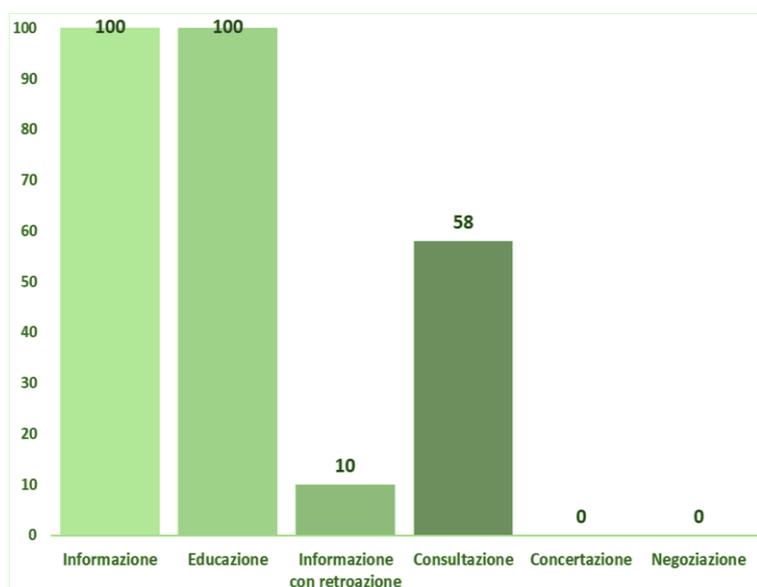
In qualsiasi realtà che si relazioni in modo diretto con il pubblico, il collaboratore rappresenta l'interfaccia dell'azienda con il cliente. Nel caso specifico degli ospedali, il collaboratore non riveste però solo una funzione informativa, ma instaura un rapporto fisico e umano con il paziente, un legame di mutua empatia. Il coinvolgimento del collaboratore è

fondamentale perché, se conosce e condivide i principi aziendali, ne diventa veicolo e strumento di realizzazione. In particolare, per le realtà private del campione, che rappresentano il 42,5% del totale, questo aspetto è particolarmente rilevante in termini di percezione della qualità e conseguente *customer satisfaction*.

Modalità di engagement	Pratiche di engagement
Informazione	Intranet aziendale; Newsletter; News; Periodici
Educazione	Percorsi formativi e di sviluppo; Convegni e seminari
Informazione con retroazione	Indagini di clima; (Dialoghi informali)
Consultazione	Rapporti con sindacati
Concertazione	/
Negoziazione	/

Tutte le aziende coinvolgono i collaboratori attraverso attività di informazione ed educazione. Quest'ultimo aspetto è di notevole importanza per la crescita professionale dei singoli e per garantire la continuità aziendale. Risultano molto poco utilizzate le indagini di clima, che spesso sono proposte in maniera sporadica dai diversi sistemi sanitari regionali. Si evidenzia infine un medio ricorso alle iniziative di consultazione; per le aziende ospedaliere pubbliche non è obbligatoria la presenza di un Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità e l'anti-mobbing, che prevede la presenza di rappresentanti sindacali con cui implica un dialogo consultivo.

Di seguito sono presentate alcune pratiche di particolare valore nell'ambito dell'engagement dei collaboratori.





Gestione delle emozioni: potenziare le competenze "soft"

L'azienda ha organizzato un percorso formativo sulla gestione delle emozioni che ha visto il coinvolgimento di 20 dipendenti tra medici, biologi, coordinatori tecnici e infermieristici di Dipartimento. L'iniziativa nasce all'interno di un più ampio progetto di valorizzazione e sviluppo del personale. All'interno di questo percorso i collaboratori svolgono diverse attività, come la cucina solidale, con l'obiettivo di fornire a chi lavora in ospedale tutte quelle conoscenze utili a potenziare le proprie competenze organizzative.

Premio qualità: l'innovazione va premiata

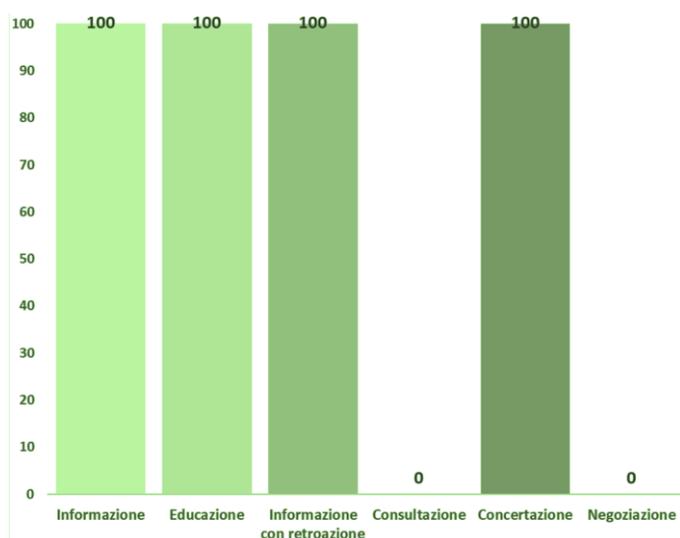
L'azienda ha invitato tutti i professionisti dell'istituto a partecipare, singolarmente o in team, al "Premio Qualità". La competizione promuove la valorizzazione e diffusione di idee innovative per la gestione dei percorsi di cura dei pazienti, la proposta di prestazioni e servizi precedentemente non erogati, le soluzioni tecnologiche, applicazioni e progetti in fase di start-up.

7.5 - Pubblica amministrazione

Nel contesto italiano, il Servizio Sanitario Nazionale è un insieme di enti ed organi che concorrono al raggiungimento degli obiettivi di tutela della salute dei cittadini. L'informazione,

l'educazione, il dialogo e la concertazione di e con questi organismi sono fondamentali per gestire e coordinare un'azienda sanitaria rispettando tutte le molteplici direttive.

Modalità di engagement	Pratiche di engagement
Informazione	Comunicati stampa; Attività di media relation
Educazione	Convegni e seminari; Relazione sanitaria e scientifica; Bilancio sociale
Informazione con retroazione	Incontri ed eventi; Audit (per accreditamento);
Consultazione	
Concertazione	Tavoli regionali e nazionali; Rapporti con ATS per la pianificazione sanitaria regionale
Negoziare	/



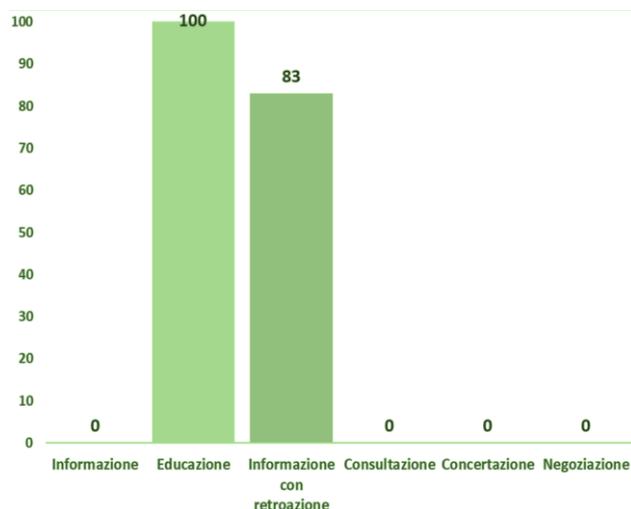
Sebbene siano molte le iniziative di engagement, per quanto riguarda questo stakeholder, non è stato possibile individuare pratiche particolarmente virtuose, anche a causa di una comunicazione carente sul tema.

7.6 - Finanziatori e donatori

Modalità di engagement	Pratiche di engagement
Informazione	/
Educazione	Bilancio di Esercizio, Relazione Sanitaria e Scientifica, Bilancio Sociale
Informazione con retroazione	Campagne 5X1000; Eventi di raccolta fondi
Consultazione	/
Concertazione	/
Negoziazione	/

Nel sistema ospedaliero italiano esistono attori sia pubblici sia privati. I primi possono usufruire delle risorse statali, mentre i secondi devono essere in grado di autosostentarsi. Per entrambe le categorie, tuttavia, è prioritario l'uso delle risorse per poter svolgere l'attività ospedaliera e pertanto quelle destinate alla ricerca risultano sempre limitate e l'engagement di finanziatori e donatori è quindi di grande rilievo.

Le tipologie di engagement principale sono di tipo educativo, identificabili con le varie pubblicazioni di tipo socio-scientifico-economico e informativo con retroazione, individuabili con le campagne di raccolta fondi.





8 - Conclusioni

Nel presente report si è analizzato il livello di integrazione della sostenibilità in 40 aziende ospedaliere valutando parametri quali la comunicazione e la rendicontazione dei temi di sostenibilità, l'ampiezza e il livello di informazioni riportate per ciascuno dei temi rilevanti (materiali) della sostenibilità, la tipologia e l'intensità della relazione con gli stakeholder (engagement) e l'analisi qualitativa di alcune pratiche virtuose (*best practice*).

Dall'analisi sono emersi due diversi approcci, che hanno portato a identificare due gruppi ben distinti: le aziende che agiscono in maniera sostenibile, ma senza aver preso coscienza delle proprie dimensioni di sostenibilità, definite quindi come "inconsapevoli" (87% del campione) e quelle che hanno una maggiore cognizione dei propri impatti a livello sociale, ambientale ed economico e che pertanto attivano pratiche di sostenibilità strutturate e le rendicontano in maniera appropriata (13% del campione). Quest'ultimo gruppo di aziende è cresciuto del 66% nell'ultimo biennio. Proprio la rendicontazione risulta essere la discriminante principale tra i due gruppi, i quali sono internamente piuttosto omogenei.

L'analisi di materialità ha messo in luce la spiccata rilevanza dei temi di natura sociale rispetto a quelli economici e ambientali. Dall'analisi dei diversi aspetti che compongono questi temi si è potuta evidenziare una certa omogeneità nelle pratiche di sostenibilità comunicate, consapevolmente o meno. L'analisi delle attività di stakeholder engagement ha evidenziato la prevalenza di finalità educative, dovuta alle attività di ricerca e divulgazione. Risultano comunque molto diffuse anche le attività di informazione con retroazione, identificabili con tutti i canali di dialogo con il cittadino.

Emerge, dunque, la figura di un settore in cui la gran parte dei player non ha ancora fatto il salto da una sostenibilità legata intrinsecamente alla propria missione a una di più ampio respiro, che integrata nelle strategie aziendali, possa diventare strumento strategico, gestionale e di confronto con gli stakeholder.

Alla luce di queste considerazioni l'evoluzione nelle pratiche di sostenibilità del settore sanitario dovrà necessariamente passare per l'acquisizione di consapevolezza, che porterà all'avvio di percorsi strategici e di rendicontazione.

La consapevolezza che per perseguire il Goal 3 degli SDG "Salute e benessere per tutti" sia necessario agire non solo sulla disponibilità dei servizi sanitari, ma anche su dimensioni di sviluppo sociale e ambientale, in quanto incisive appunto per il benessere delle persone, è ormai riconosciuta a livello internazionale¹⁴. Ecco perché dunque si impone una visione strategica della sostenibilità.

Attraverso l'avvio di percorsi di pianificazione e rendicontazione di sostenibilità le aziende sanitarie saranno in grado di definire le direttrici di sviluppo sostenibile, perseguire gli obiettivi e monitorare il raggiungimento dei risultati, attivando un circolo virtuoso di crescente consapevolezza e miglioramento degli impatti, che porterà benefici estesi a tutto il settore sanitario e, di riflesso, al contesto socioeconomico. Un corretto processo di pianificazione e rendicontazione di sostenibilità può quindi configurarsi come una leva per generare valore all'interno e all'esterno dell'organizzazione, nell'ottica di una progressiva trasformazione sostenibile del settore.

¹⁴ ASviS, "Salute e non solo sanità", 2020



Questo cambio di passo si rende necessario a partire dalle sfide mondiali nell'ambito della salute, che la pandemia COVID 19 ha accelerato. Perché "sostenibilità e sanità" diventi un binomio ricco di significato, che rimandi a un approccio

ampio volto alla gestione degli impatti sociali, ambientali ed economici, che ponga al centro la qualità della cura per la salute e il benessere del paziente.