

Sostenibilità in sanità

In quale direzione si stanno muovendo le aziende?

Marzo 2023



© 2022 Università Cattolica del Sacro Cuore
Largo A. Gemelli 1, 20123 Milano
ALTIS Alta Scuola Impresa e Società

Edizione curata da
EDUCatt - Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica
Largo A. Gemelli 1, 20123 Milano - tel. 02.7234.22.35 - fax 02.80.53.215
e-mail: editoriale.dsu@educatt.it (produzione); librario.dsu@educatt.it (distribuzione)
web: <https://libri.educatt.online>
isbn edizione digitale: 979-12-5535-097-2

Ai fini della ricerca sono state utilizzate informazioni e dati di bilancio pubblici. Le risposte al questionario rivolto alle aziende sono state rese anonime e analizzate solo in forma aggregata.

Sommario

04 | Executive
summary

13 | Call to action

07 | Metodologia

14 | La ricerca
congiunta

08 | I risultati della
ricerca

15 | Gli Autori

Executive summary

In un mondo in cui la crescita economica è stata per lungo tempo l'obiettivo primario in ogni ambito industriale, emerge con forza la necessità di integrare la sostenibilità ambientale e sociale nelle strategie e attività aziendali. La necessità di operare in modo sempre più sostenibile è trasversale a tutti i settori ma assume un carattere particolare nei settori che sono naturalmente connessi al benessere sociale e ambientale della società nel suo complesso. È il caso delle aziende attive nel settore sanitario, le quali con il proprio operato contribuiscono direttamente ad assicurare la salute e il benessere all'intera popolazione, rivestendo un ruolo ad alto impatto sociale per la natura delle attività svolte. Allo stesso tempo la natura sociale del servizio o dei prodotti offerti dalle aziende sanitarie non esime dall'interrogarsi sulla sostenibilità delle attività e dei processi operativi sviluppati da tali aziende. Nell'ambito della propria missione ad alto valore sociale, come operano le aziende sanitarie nei confronti dei propri stakeholder? Quale è l'impatto di tali attività e processi sull'ambiente naturale? Come e quanto le aziende della sanità stanno integrando la sostenibilità sociale e ambientale nelle proprie strategie?

Alcuni numeri forniscono evidenze di una situazione contingente in cui le aziende della sanità hanno solo parzialmente integrato un'attenzione sociale e ambientale nello svolgimento delle proprie attività. Sul fronte ambientale nel 2015 la media delle emissioni globali di CO₂ del settore farmaceutico ammontava a 54 tonnellate di CO₂ equivalente per ogni milione di euro di fatturato (t-CO₂e/€M), con un'intensità del 50% maggiore rispetto a quelle del settore automobilistico¹. Alcuni dati prospettici prevedono che le emissioni legate ai sistemi di raffreddamento ospedalieri aumenteranno di 4 volte entro il 2040². Sul fronte sociale, ogni anno 100 milioni di persone sono ridotte in povertà a causa delle spese sanitarie sostenute³. Il nostro Paese non fa eccezione: sfiorano i 9 milioni i cittadini che stabilmente hanno difficoltà di accesso alle cure⁴, mentre i tempi di attesa per visite ed esami diagnostici sono aumentati del 25% nel triennio 2014-2017⁵, diventando nel 2021 la principale ragione di insoddisfazione verso il sistema sanitario⁶. L'elenco potrebbe continuare a lungo, ma bastano pochi numeri per comprendere la necessità da parte delle organizzazioni attive nel settore sanitario di accelerare il proprio percorso a favore della sostenibilità, rivedendo il proprio modo di operare, integrando una strutturale attenzione agli impatti diretti e

indiretti connessi al business e adottando nuovi modelli di business capaci di integrare la sostenibilità ambientale, sociale, ed economica.

Negli ultimi anni, gli aspetti di sostenibilità hanno iniziato a suscitare una crescente attenzione tra aziende, investitori e consumatori, e le motivazioni non sono solamente etiche: puntare sulla sostenibilità può portare dei benefici economici e competitivi rilevanti. Ne sono esempi le nuove opportunità commerciali legate alla transizione net zero e ai prodotti green, la miglior gestione dei rischi legati a pratiche non sostenibili, e l'instaurazione di un rapporto con gli investitori e con la comunità basato sulla fiducia e sulla trasparenza. Basti pensare alle più di mille cause legali connesse al cambiamento climatico intentate negli ultimi 6 anni verso governi e industrie⁷, o a come le preferenze dei consumatori stiano cambiando, come dimostra un'indagine BCG in cui si stima che dal 20% al 43% dei consumatori sceglie di acquistare prodotti sostenibili quando la sostenibilità è collegata ad altri vantaggi come la salute, la sicurezza e la qualità, e fino a circa l'80% dei consumatori è pronto a pagare di più per i prodotti green quando questi sono comparabili ai prodotti più comuni in termini di convenienza, presenza di informazioni sull'origine e costi⁸. Inoltre, l'adozione di pratiche espressione di un'attenzione sociale e/o ambientale diventa sempre più irrinunciabile nei rapporti con fornitori e partner della catena del valore: fino all'11% delle gare d'appalto farmaceutiche nei top 5 paesi Europei includono requisiti ESG⁹. Questi parametri sono parte integrante dei valori caratterizzanti il campo sanitario, dato il ruolo di responsabilità diretta verso clienti e pazienti nel garantire la sicurezza e la qualità delle forniture e indiretta, nel supportare pratiche di supply chain ispirate ai principi della tutela dell'ambiente e della salute, dei diritti umani e del lavoro etico. Tradizionalmente le aziende di questo settore hanno dimostrato un'alta attenzione verso i temi di sostenibilità sociale e di governance, mentre devono ancora fare progressi per quanto riguarda la sostenibilità ambientale rispetto ad altre industrie.

In quest'ottica, ALTIS, BCG e CERISMAS hanno avviato una collaborazione finalizzata a indagare la propensione delle aziende operanti in sanità in Italia a integrare i temi della sostenibilità socio-ambientale nelle proprie strategie e politiche. Più in particolare, la ricerca condotta nell'ambito

1. Analisi sulle emissioni dirette delle attività aziendali e quelle indirette, Journal of Cleaner Production (Vol. 214/2019). Dato originale 48.6 t-CO₂e/\$M, convertito in € secondo tasso di cambio medio dell'anno 2015;
2. Global Climate Impact from Hospital Cooling Report
3. World Bank and World Health Organization
4. IX Rapporto Rbm-Censis sulla sanità pubblica, privata e intermediata 2019
5. C.R.E.A. Sanità - Osservatorio sui tempi di attesa e sui costi delle prestazioni sanitarie nei Sistemi Sanitari Regionali
6. C.R.E.A. Sanità - XVII Rapporto Sanità
7. Grantham Research Institute, Global trends in climate change litigation: 2022 snapshot
8. Consumers Are the Key to Taking Green Mainstream - BCG Report, Novembre 2022
9. ProcureIntel analysis, Pharmaceutical Technology

di questa partnership ha permesso di valutare il grado di maturità del settore rispetto ai temi della sostenibilità e le tendenze che lo caratterizzano, e di identificare le best practice finora maturate rispetto ai diversi ambiti di sostenibilità.

Dallo studio emerge un primo cambiamento in atto: l'interesse per l'integrazione della sostenibilità nelle strategie aziendali è forte e diffuso, con quasi l'80% delle aziende intervistate che hanno dichiarato di aver definito

L'acronimo ESG (Environmental, Social, Governance) racchiude tre dimensioni grazie alle quali è possibile quantificare, controllare e supportare l'impegno di un'azienda nei confronti della sostenibilità. Sempre più aziende sono infatti chiamate a promuovere e incentivare pratiche aziendali rispettose dell'ambiente, che abbiano a cuore le ragionevoli attese dei dipendenti, dei clienti e della comunità, e che mostrino a livello di governance pratiche trasparenti, integrità, e diversità nella selezione e gestione delle risorse.

I risultati della ricerca evidenziano un crescente livello di consapevolezza e di attenzione delle aziende rispetto alle preoccupazioni sociali e ambientali, con il 36% di aziende che ha già formulato una strategia di sostenibilità sociale e ambientale chiara e articolata e un ulteriore 42% impegnato attivamente nel definire i propri piani di sostenibilità. Indipendentemente dall'esistenza di una strategia di sostenibilità articolata, la ricerca mostra inoltre una progressiva tendenza a esplorare una varietà di iniziative di carattere sociale e ambientale che vede, per esempio, il 60% delle aziende attualmente impegnate nella realizzazione o sperimentazione di iniziative di sostenibilità sociale e ambientale a beneficio di pazienti e clienti. Anche l'allocatione delle risorse dedicate a investimenti futuri riflette una crescente attenzione al tema, con una percentuale significativa di aziende - il 73% - che riferisce di adottare criteri di sostenibilità nel prendere questo tipo di decisioni, sebbene, nella maggior parte dei casi, non in maniera sistematica. Infine, nonostante i risultati dello studio dimostrino con chiarezza un impegno significativo delle aziende del settore sanitario nell'adozione di pratiche sostenibili, l'impiego di indicatori volti a misurare l'impatto di questi programmi è ancora limitato, specie in aree di performance meno tradizionalmente esplorate, come quella ambientale. Pur limitandosi a valutare talune pratiche esclusivamente sotto il profilo qualitativo, dell'attivazione e della loro puntuale esecuzione, il 90% delle aziende dichiara di utilizzare almeno un indicatore per monitorare il proprio impatto ambientale.

Questi e altri dati preliminari mostrano come nel settore sanitario italiano le tematiche ESG stiano assumendo un

una strategia di sostenibilità o di essersi attivate per svilupparla. Guardando avanti, emergono due immediate opportunità per compiere significativi passi in avanti attorno alla sostenibilità: strutturare maggiormente gli sforzi fatti finora, concentrandosi sulla misurazione e sulla standardizzazione, e condividere le best practice presenti, che dimostrano che un'attenzione alla sostenibilità nell'operato sia per le aziende sanitarie possibile e foriero di notevoli benefici. Il viaggio è cominciato, e ci permette di guardare al futuro con ottimismo.

ruolo rilevante, e come molte aziende della sanità si stiano mobilitando per integrare la sostenibilità nelle proprie strategie e attività. L'analisi di un campione di bilanci non finanziari di aziende del settore conferma la tendenza emersa dalla survey: la media dell'intensità di emissioni di CO₂ di Scope 1 e Scope 2¹⁰ tra sei delle principali case farmaceutiche italiane si attesta intorno alle 37 t-CO₂e/€M nel 2021, ben al di sotto del valore globale di 54 t-CO₂e/€M¹¹ rilevato nel 2015, confermando che il settore si sta muovendo nella giusta direzione. Anche la percentuale di acqua riciclata nel medesimo campione varia dal 12% al 29%, a fronte di un dato globale del 27%. Questi sono solo alcuni dei risultati promettenti emersi. Ciononostante, l'approccio alla sostenibilità è ancora acerbo nel nostro Paese e fatica a entrare nei meccanismi operativi aziendali, come dimostra il numero limitato di aziende che si è dotato di una figura dedicata alla gestione degli aspetti ESG o che misura obiettivi di sostenibilità secondo standard internazionali riconosciuti. È l'industria che può già vantare aziende all'avanguardia in questo senso, come Recordati, che attualmente ricava quasi il 60% del proprio fabbisogno energetico da fonti rinnovabili e si pone target e tempi di realizzazione ambiziosi - raggiungere il 100% di energie rinnovabili entro il 2025 - o come Medtronic che, tra gli altri, si pone l'obiettivo di raggiungere la gender equality collocando il 45% di donne in posizioni manageriali entro la fine del 2026. Queste best practice, se approfondite e diffuse, hanno il potenziale di catalizzare la transizione ESG per tutto il settore.

Per facilitare questo processo di diffusione della "cultura della sostenibilità" dentro e tra le organizzazioni è indubbiamente necessario promuovere un approccio sistematico e strutturato alla sostenibilità che parta dalla definizione di obiettivi chiari, concreti e misurabili, per arrivare alla misurazione e alla rendicontazione degli impatti generati, mettendo a fattor comune le migliori esperienze presenti sul territorio. In questo articolo saranno analizzate più nel dettaglio le metriche che concorrono a definire la maturità del settore e verranno avanzate una serie di proposte volte a facilitare il processo di integrazione degli obiettivi di sostenibilità in campo sanitario.

10. Scope 1: emissioni dirette, Scope 2: emissioni indirette

11. Analisi sulle emissioni dirette delle attività aziendali e quelle indirette, Journal of Cleaner Production (Vol. 214/2019). Dato originale 48.6 t-CO₂e/\$M, convertito in € secondo tasso di cambio medio dell'anno 2015



Metodologia

La ricerca condotta da ALTIS e CERISMAS dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, BCG e Quantis ha seguito una metodologia mista basata su tre differenti raccolte dati: i) interviste esplorative semi-strutturate condotte a un campione limitato di esponenti apicali di aziende sanitarie che operano sul territorio nazionale, di aziende farmaceutiche e di aziende di tecnologie biomediche; ii) realizzazione di una survey su più ampia scala, indirizzata a un campione rappresentativo di aziende attualmente operanti in sanità e iii) analisi di alcuni bilanci non finanziari riferiti all'anno 2021. La ricerca è entrata nella sua fase operativa durante la seconda metà del 2022, periodo in cui sono state condotte le interviste con Chiesi Farmaceutici, Zambon, Medtronic, Amplifon, Fondazione Poliambulanza - Istituto Ospedaliero, AUSL Reggio Emilia e ASST Grande

Ospedale Metropolitan Niguarda. A seguito delle interviste, è stato elaborato un questionario finalizzato a raccogliere le percezioni di un più ampio numero di aziende del settore sanitario, che è stato somministrato online. Hanno completato il questionario 55 aziende del settore. In particolare, il campione si compone di risposte fornite da un mix di: centri diagnostici e laboratori di analisi; aziende sanitarie e sociosanitarie; aziende farmaceutiche; aziende di tecnologie mediche e biomediche; altre aziende chiave del settore (operanti nel campo della telemedicina, delle piattaforme e software sanitari, dei distributori farmaceutici). Infine, a completamento delle informazioni raccolte, sono stati analizzati i bilanci di sostenibilità di 14 aziende del settore.

I risultati della ricerca

L'approccio di molte aziende alle tematiche ESG è ancora poco strutturato e necessita di un framework a supporto di una strategia articolata

Guardando al ruolo che gli aspetti ESG ricoprono nella strategia delle aziende rispondenti, emerge il chiaro orientamento a far sì che la sostenibilità ne diventi uno dei pilastri portanti. Infatti, la quasi totalità delle aziende che hanno preso parte alla survey ritiene che l'attenzione verso la sostenibilità sociale e ambientale sia considerevolmente aumentata negli ultimi tre anni. Per esempio, Medtronic ha avviato più di 80 collaborazioni con aziende del terzo settore su temi sostenibili, mentre

Chiesi Farmaceutici ha ottenuto la certificazione B Corp nel 2019 e nel 2022 è stata inserita nella "A List" del Carbon Disclosure Project. L'interesse verso queste tematiche varia a seconda del comparto di appartenenza (Figura 1) ed enfatizza priorità differenti – le persone, nelle aziende sanitarie e socio sanitarie, l'ambiente, nelle altre categorie analizzate – ma con il medesimo obiettivo: sviluppare pratiche maggiormente sostenibili.

Figura 1 - Esistono importanti differenze nei temi ESG percepiti come prioritari dai vari settori sanitari

Quali sono i temi che ritiene abbiano acquisito maggiore rilevanza nell'ultimo triennio?



Aziende sanitarie e sociosanitarie



Accesso e sostenibilità delle cure



Salute e sicurezza sul lavoro



Promozione del benessere in azienda



Aziende farmaceutiche



Riduzione delle emissioni di gas serra



Economia circolare e gestione sostenibile delle risorse



Utilizzo sostenibile dell'energia



Altro¹



Utilizzo sostenibile dell'energia



Riduzione delle emissioni di gas serra



Salute e sicurezza sul lavoro

1. Aziende di tecnologie mediche, laboratori, telemedicina, software sanitari

Le interviste che sono state effettuate avvalorano le evidenze emerse dal questionario e mostrano la presenza, anche in sanità, di alcune aziende "pioniere" che hanno già da tempo maturato una visione chiara del proprio ruolo sociale e che hanno conseguentemente declinato al proprio interno molteplici iniziative a valenza sociale e ambientale, come testimoniato dalla Shared Value and Sustainability Manager di Chiesi Farmaceutici che ritiene "La sostenibilità è parte integrante del nostro DNA, con la creazione nel 2015 di un dipartimento inizialmente focalizzato sulla gestione dell'impatto sulle comunità locali, ed evoluto poi in termini di responsabilità ed aree di competenza e impatto,

con il percorso dell'azienda come Società Benefit ed azienda certificata B Corp". Affinché le dimensioni ESG diventino parte strutturale della strategia, è fondamentale il coinvolgimento dei vertici aziendali. Questo avviene già nel 60% delle aziende rispondenti, in cui l'Amministratore Delegato (o la Direzione strategica) o il consiglio di amministrazione sono attivamente coinvolti nella definizione della strategia di sostenibilità. Seppure possa sembrare che questa soluzione deprioritizzi l'argomento, è in realtà efficace, poiché in questo modo le tematiche diventano parte imprescindibile degli obiettivi aziendali: tra le aziende con una strategia definita, 3/4 seguono questo modello operativo. Amplifon, per esempio,

ha introdotto la sostenibilità fra i quattro obiettivi individuali assegnati al Comitato esecutivo, attivando un monitoraggio trimestrale del piano di sostenibilità misurato su base annuale da un cruscotto di indicatori. Dall'altro lato, invece, molte aziende hanno iniziato a sviluppare iniziative a favore dell'ambiente e della società, ma senza una vera e propria integrazione di queste iniziative nell'ambito di un piano strategico complessivo, come confermano 2/3 dei partecipanti. L'interesse per le tematiche è evidente ma, a eccezione di alcune realtà aziendali all'avanguardia, necessita ancora di tempo per potere diventare parte integrante dei meccanismi operativi delle aziende del mondo sanitario italiano.

A seconda delle priorità, le strategie ESG e i tempi di implementazione possono variare notevolmente:

la transizione verso la sostenibilità che stiamo attualmente vivendo è ancora abbastanza recente, e le *best practice* sono relativamente poco diffuse. Per facilitare la transizione verso pratiche più sostenibili è necessario agire su due fronti. Da un lato, è importante rendicontare le proprie performance e iniziative di sostenibilità, tracciando così i progressi raggiunti nel corso del tempo. Dall'altro lato, ha molta importanza l'interazione con gli stakeholder interni ed esterni, che è opportuno coinvolgere in un confronto costruttivo volto a condividere e individuare le priorità, così da sviluppare una strategia di sostenibilità che diventi parte integrante dell'intero piano strategico aziendale e consideri nei propri obiettivi le legittime aspettative dei portatori di interesse.

Chiesi Farmaceutici: strategia e chiari obiettivi per raggiungere i traguardi ESG

Chiesi, multinazionale farmaceutica italiana, è stata una delle prime imprese del Paese a strutturare le proprie scelte organizzative per affrontare in maniera sistematica i temi ESG, inserendo in organigramma dal 2015 il dipartimento di Corporate Social Responsibility (dal 2019 Shared Value & Sustainability, in linea con l'evoluzione aziendale su queste tematiche), che si pone l'obiettivo di definire la strategia di sostenibilità del gruppo, quantificare gli impatti sociali e ambientali dell'azienda e individuare iniziative di miglioramento. Il dipartimento fa capo all'Head of Shared Value and Sustainability, che riporta direttamente al CEO di gruppo, oltre a sedere nel CdA.

La governance della sostenibilità in Chiesi è strutturata su più livelli, per garantire tracciabilità e trasparenza nella declinazione degli obiettivi di Gruppo. A supporto dell'Head of Shared Value and Sustainability, l'Impact committee riporta al Comitato Esecutivo e fornisce input per la redazione del budget annuale e dei Piani Strategici, assicurando l'allineamento con gli obiettivi di sostenibilità. Per garantire l'allineamento tra obiettivi di sostenibilità e sistema premiante, KPI dedicati fanno parte del sistema incentivale MBO (Management by Objectives) di ogni dirigente del Gruppo.

La solidità del modello di governance di Chiesi ha contribuito ad ottenere la certificazione B-Corp dal 2019, l'ingresso nella A-List 2022 del Carbon Disclosure Project e l'ESG Rating AA da parte di Cerved, arrivato a inizio 2023.

Il dialogo sulle tematiche sociali con gli *stakeholder* esterni è in sviluppo, ma necessita di un monitoraggio più stretto

Uno degli aspetti fondamentali dell'approccio ESG è il rapporto che le aziende costruiscono con i propri clienti e, in sanità, con i pazienti. Circa 6 aziende su 10 si sono attivate in questo ambito, come per esempio il gruppo privato Humanitas che sta sperimentando iniziative per agevolare l'equità di accesso ai servizi per diverse categorie sociali, oppure Zambon e Alfasigma

che propongono di offrire prezzi calmierati per facilitare l'acquisto dei propri prodotti. Sempre Zambon ha contribuito a sviluppare ParkinsonCare, un servizio di teleassistenza infermieristica specialistica dedicato alle persone con Malattia di Parkinson e ai loro caregiver. La survey mostra allo stesso tempo come solo 1 azienda su 5 abbia dato vita a iniziative di sostenibilità

“articolate”. Dalla lettura dei bilanci emergono alcune casistiche frequenti, come per esempio iniziative rivolte ai pazienti per usufruire di servizi diagnostici e visite specialistiche presso il proprio domicilio, come nel caso di Affidea; oppure l'affiancamento al paziente straniero di un interprete per dialogare con il personale medico, come riportato da Fondazione Poliambulanza; o ancora, attività di sensibilizzazione e prevenzione offerte gratuitamente, come nel caso di Amplifon che offre volumi significativi di test dell'udito gratuiti. Elevata è anche la quota di aziende che dichiara di promuovere

attività di sensibilizzazione ed educazione all'adozione di comportamenti e stili di vita sostenibili che abbiano un impatto positivo sulla salute e sull'ambiente. Allo stesso tempo, l'analisi ha evidenziato la diversa enfasi con cui la sostenibilità viene declinata nell'ambito dei prodotti e servizi offerti (Figura 2). Come dimostrato da queste *best practice*, le aziende sono ben consapevoli del ruolo che assumono gli *stakeholder* esterni nella definizione delle proprie strategie ESG: tuttavia, solo 1 azienda su 2 adotta indicatori per misurare gli impatti derivanti dalle proprie iniziative in questo ambito.

Figura 2 - Le iniziative rivolte a pazienti e clienti seguono principalmente gli aspetti sociali, e in minor parte quelli ambientali

In che modo la sostenibilità sociale ed ambientale è declinata nei prodotti/servizi offerti dalla sua azienda?

	Aziende ospedaliere	Altre aziende ¹
1	Ascolto della comunità (es. associazioni pazienti)	Investimento in R&S per migliorare la sicurezza dei prodotti e servizi
2	Monitoraggio degli esiti clinici e assistenziali	Ascolto della comunità (es. associazioni pazienti)
3	Facilitazione dell'equità di accesso a prodotti e servizi	Offerta di prodotti / servizi eco-sostenibili

1. Aziende farmaceutiche, di tecnologie mediche, laboratori, telemedicina, software sanitari; R&S: ricerca e sviluppo

Esempi di iniziative

"Pianifichiamo le attività sulla base di protocolli personalizzati, per monitorare la qualità dell'assistenza sanitaria in termini di sicurezza, efficacia ed appropriatezza" - Gruppo KOS

"Investiamo nello sviluppo di prodotti, servizi e schemi economici che generano un ciclo virtuoso tra profittabilità e impatto ambientale" - Gruppo Bracco

"Tra le altre iniziative, abbiamo sostenuto la Convenzione per la definizione di una "Mappa" regionale sulle dinamiche di accesso alle cure per i pazienti con cirrosi epatica e relative complicanze" - Alfasigma

Nel settore c'è allineamento attorno alla necessità di avere un impatto positivo e determinante anche sulla comunità di riferimento di ogni azienda, come dimostrano i dati della *survey*. Il 96% dei partecipanti ha dichiarato di promuovere iniziative a vantaggio della comunità locale e della società civile. Ad esempio, alcune aziende hanno donato dispositivi di protezione durante la pandemia Covid-19, mentre altre hanno raccolto e inviato apparecchiature sanitarie a Paesi in via di sviluppo, come nel caso di Fondazione Poliambulanza. Altre ancora hanno dato vita a progetti volti ad assicurare l'assistenza e il reperimento dei

beni di prima necessità (spesa e farmaci) ad anziani soli, in dimissione ospedaliera, o che si trovano in situazioni di temporanea non auto-sufficienza e indigenza. Le aziende del settore hanno il potenziale di impattare positivamente non solo sui propri clienti / pazienti, ma sull'intera comunità. In tutti i casi di iniziative dirette alla comunità, sviluppare un sistema di misurazione, che valuti le conseguenze delle iniziative sia qualitativamente sia quantitativamente, è di fondamentale importanza per cogliere tutti i benefici del lavoro svolto e migliorarne il potenziale.

Il benessere dei dipendenti è promosso attivamente e si apre l'opportunità di avviare iniziative ancora più innovative

Negli ultimi anni, è aumentata anche l'attenzione verso il benessere degli stakeholder interni, tanto che 2/3 delle organizzazioni dichiara di aver attivato delle politiche sociali a vantaggio dei propri collaboratori che vanno oltre gli obblighi previsti dalla legge. Esempi di

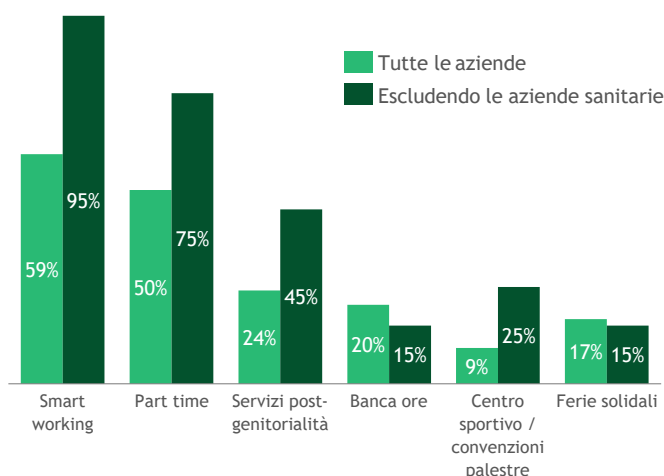
iniziative ampiamente adottate includono l'offerta di attività formative e di sviluppo del personale (89%) e attività volte a garantire la salute e la sicurezza sul lavoro (83%). Un'iniziativa importante, ma meno comune, è la promozione della socialità sul luogo di

lavoro, rispetto alla quale sono impegnate il 32% delle aziende. Inoltre, circa l'80% delle aziende investe costantemente in attività di sensibilizzazione del personale attorno ad aspetti legati alla sostenibilità sociale e ambientale. Nella conciliazione della vita privata con quella lavorativa si notano più discrepanze,

soprattutto nel confronto con le aziende sanitarie e sociosanitarie, oggettivamente più in "difficoltà" su questo fronte anche a causa della natura "deskless" della propria attività, nonché più esposte a fattori di stress/rischi rispetto ad altri settori (Figura 3).

Figura 3 - Esistono differenze tra le iniziative non obbligatorie, con la possibilità di intensificare gli sforzi per incrementare la sostenibilità verso i dipendenti

Quali iniziative di conciliazione vita privata - vita lavorativa sono state adottate oltre a quelle previste per legge?



Le aziende sanitarie sembrano avere più difficoltà nell'implementare alcune iniziative, specialmente lo smart working e il part time data la natura delle attività svolte nelle strutture, ma anche per vincoli legislativi ed economici



Le aziende farmaceutiche e di tecnologie mediche hanno l'opportunità di espandere l'offerta, e includere iniziative più innovative

Infatti, in Europa il settore sanitario è al primo posto per le vittime di violenza e molestie sul posto di lavoro¹², mentre secondo una stima BCG, 1/3 dei lavoratori *deskless*, tra cui gli operatori sanitari, è a rischio di lasciare il proprio lavoro nei prossimi 6 mesi¹³. L'importanza della sostenibilità verso i dipendenti è sottolineata anche da un altro recente studio BCG, in cui il 70% dei lavoratori dichiara di ritenere prioritario l'equilibrio vita-lavoro nella scelta di un nuovo impiego¹⁴.

Le iniziative che sono state sinteticamente presentate avrebbero il potenziale per essere adottate in maniera estensiva, con significative ricadute sulla motivazione e la valorizzazione del personale; chi già lo fa dovrebbe insistere su questa strada e rendicontarne con maggiore efficacia le ricadute per stimolare l'adozione di buone pratiche anche da parte di altre organizzazioni. Va ovviamente tenuto conto che questo può porre le aziende di fronte a sfide importanti, come rilevato da un dirigente di un'azienda sanitaria pubblica che ricorda la

presenza di vincoli di sistema nell'allocazione di risorse a iniziative a favore del personale.

L'impatto di questi progetti sulla qualità della vita del personale può essere significativo, ma come per le attività dirette esternamente, solo 1 azienda su 2 svolge attività di monitoraggio del gradimento e dell'adesione alle proprie iniziative, correndo il rischio di perdere significative opportunità di miglioramento. L'implementazione di un sistema di misurazione deve essere prioritaria per ogni azienda, permettendo così di sviluppare iniziative sempre più incisive sul benessere dei dipendenti.

12. International Labour Organisation (2018) Ending violence and harassment against women and men in the world of work. International Labour Conference 107th Session. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_553577.pdf

13. BCG Future of Work Deskless Worker Sentiment Survey, Luglio 2022

14. BCG, The Network - Decoding Global Talent, Febbraio 2023

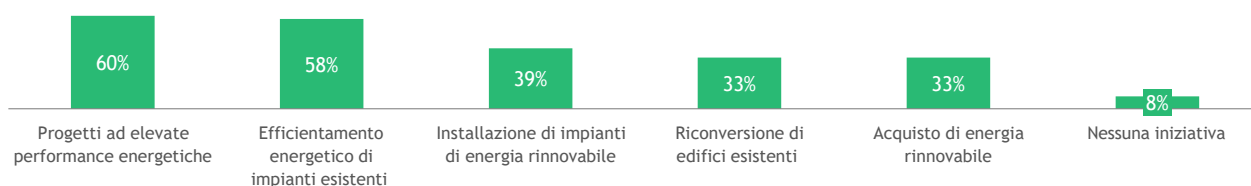
Numerose iniziative sono dirette a favore dell'ambiente, ma è necessario intensificare gli sforzi

Dallo studio emerge che le tematiche ambientali sono oggetto di una crescente sensibilità. La situazione è chiara: la tutela dell'ecosistema è indispensabile per preservare il futuro del nostro pianeta. 9 aziende su 10

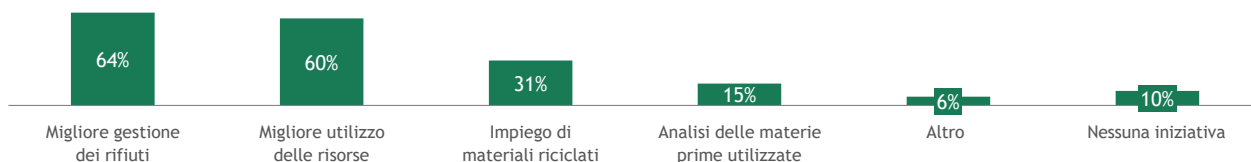
investono sia in iniziative di efficientamento energetico – allo scopo di armonizzare il rapporto tra fabbisogno energetico ed emissioni inquinanti – sia in politiche volte a favorire la conservazione delle risorse (Figura 4).

Figura 4 - Complessivamente le tematiche ambientali sono ben integrate nei processi aziendali, ma le singole iniziative necessitano di un impiego più ampio

In che modo l'azienda ha investito nell'efficientamento energetico delle strutture e dei processi?



Quali politiche volte a favorire la conservazione delle risorse sono state introdotte?



Il 90% di aziende ha implementato pratiche di efficientamento energetico o di conservazione delle risorse, ma **molte iniziative non sono ancora diffusamente adottate**

Dall'analisi dei bilanci è emerso che le pratiche più ricorrenti sono la promozione della mobilità sostenibile – che si realizza con la progressiva sostituzione del parco auto con auto ibride ed elettriche – come nel caso documentato da Recordati; l'efficientamento energetico e il controllo dei consumi, documentato da Zambon e DiaSorin all'interno del campus "Open Zone", che ospita altre 34 aziende; l'utilizzo crescente di energia prodotta da fonti rinnovabili finalizzato a ridurre non solo le emissioni Scope 1 e 2, ma anche quelle che riguardano l'intera *supply chain*. Interessante in questo ambito è l'esperienza di *Energize*, un programma a cui collaborano alcune grandi case farmaceutiche, che ha l'obiettivo di facilitare l'accesso a energia rinnovabile lungo tutta la catena di approvvigionamento del settore.

Relativamente ai temi ambientali, la percezione è che si stia diffondendo una crescente sensibilità verso la misurazione, che risulta tuttavia più pervasiva e strutturata nelle aziende farmaceutiche e di tecnologie mediche. La quasi totalità delle aziende che hanno risposto alla survey dichiara, infatti, di adottare almeno una metrica di carattere ambientale, sebbene si tratti prevalentemente di indicatori di input riferiti alla misurazione dei consumi di energia elettrica e gas (83%). Meno frequente risulta la misurazione delle emissioni GHG¹⁵ (42%) che è trainata dalle aziende che, appunto, sono più avanguardiste sui temi ambientali come per esempio Amplifon, Bracco, Chiesi Farmaceutici, Diasorin, ICE Pharma, Novo Nordisk, solo per citare alcuni dei casi più significativi. Anche in queste esperienze tuttavia, l'adozione di indicatori di impatto ambientale non può ritenersi completa.

I limiti strutturali dell'attuale approccio alle tematiche ESG

Numerose iniziative sono state messe in atto nel corso degli ultimi anni in campo sanitario a testimonianza di un orientamento diffuso nel considerare le tematiche socio-ambientali come rilevanti e non più procrastinabili e il percorso ad oggi tracciato verso l'adozione di pratiche di sostenibilità a tutto campo da parte delle aziende del variegato mondo della sanità sembra essere ormai irreversibile. Risulta tuttavia altrettanto evidente come questo percorso non sia ancora

ad oggi si è attrezzata per gli imminenti standard sul fronte Natura (SBTn e TNFD¹⁶) che verranno introdotti nel 2023. Inoltre, il 38% delle aziende comunica i propri obiettivi di sostenibilità esclusivamente al proprio interno e non esternamente, perdendo una preziosa occasione di promuovere la propria immagine e l'accountability esterna. Infine, solo il 39% delle aziende rispondenti sottopone le performance di sostenibilità ad analisi e valutazione sistematica da parte del vertice strategico.

Sostenibilità ambientale: l'esempio di un'azienda farmaceutica internazionale

Un benchmark internazionale per quanto riguarda l'impegno nella sostenibilità ambientale, questa azienda presenta un piano sfidante e olistico, ad ampio raggio lungo la catena del valore, e impegni chiari e pubblici, attraverso iniziative riconosciute e partnership sia in materia di cambiamento climatico sia di protezione della biodiversità.

A livello climatico si è posta un target estremamente ambizioso, non solo in riferimento alla Industry, ovvero diventare Net Zero (scope 1, 2 e 3) entro il 2030, ma anche scegliendo di aderire alla Science Based Targets Initiative allineando i propri obiettivi allo scenario di innalzamento delle temperature pari a 1,5°C. Come? Attraverso la scelta di energia solo da fonti rinnovabili entro il 2025, investimenti in R&D per ridurre di quasi il 90% le emissioni della fase d'uso dei propri prodotti e iniziative di attivazione della Supply Chain quale "Manufacturing 2030", di cui è tra i founder.

L'ambizione dell'azienda non si limita alla neutralità climatica. Dichiarato l'obiettivo di diventare Nature Positive entro il 2030, ha già aderito all'iniziativa Science Based Targets for Nature (SBTN) come Corporate Engagement Program Member, collabora con il programma di monitoraggio ambientale delle Nazioni Unite UNEP-WCMC e si è posta target concreti in materia di acqua, packaging, biodiversità. La multinazionale è anche membro della task force TNFD (Task force on Nature-related Financial Disclosures), che sta lavorando per sviluppare e fornire un framework di gestione del rischio e informativa finanziaria nature-related, oltre che già effettuare rendicontazione del proprio rischio climatico e azioni di resilienza secondo il framework TCFD (Task force on Climate-Related Financial Disclosures).

stato completato. La strada ancora da percorrere riguarda alcuni ambiti, in particolare: la definizione e il monitoraggio degli obiettivi, la creazione di strutture organizzative a supporto della sostenibilità, i processi di responsabilizzazione e incentivazione sugli obiettivi di sostenibilità diffusi e, non meno rilevante, la valorizzazione e diffusione dei risultati concretamente raggiunti.

Definizione e monitoraggio degli obiettivi. Poco più della metà delle aziende rispondenti ha stabilito target socio-ambientali concreti, e solo l'8% ha definito obiettivi di sostenibilità riconosciuti secondo standard internazionali (quali ad esempio i Science Based Targets, attualmente adottati solo da tre aziende sanitarie fra quelle intervistate). D'altro canto, nessuna azienda

Incentivazione. L'adozione di pratiche sostenibili può anche essere favorita da sistemi di incentivazione che promuovano attitudini e decisioni in linea con i parametri ESG. Un modo per raggiungere questo traguardo è includere obiettivi di sostenibilità all'interno del sistema di responsabilizzazione, valutazione e incentivazione dei manager, strategia che al momento adottano solo 3 su 10 delle aziende intervistate. Sebbene l'inserimento di obiettivi di sostenibilità nei sistemi di incentivazione manageriali faciliti l'allineamento di una molteplicità di stakeholder aziendali, cambiare le modalità di remunerazione variabile rappresenta una sfida tutt'altro che semplice, come emerso dalle interviste condotte con le aziende.

16. Science Based Targets Network e Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

Governance e gestione. Lo studio evidenzia che, al momento, solo un terzo dei rispondenti ha creato un comitato endo-consiliare con deleghe alla sostenibilità, e poco meno della metà ha costituito un'unità organizzativa dedicata alle tematiche di sostenibilità. Questo aspetto vede pratiche abbastanza avanzate nelle aziende farmaceutiche e delle tecnologie mediche, mentre sembra essere scarsamente considerato dalle

aziende sanitarie e socio-sanitarie. Anche a livello di risorse professionali dedicate, le tematiche della sostenibilità ambientale e sociale non hanno ancora trovato pieno riconoscimento in ambito organizzativo. Infatti, i team di lavoro dedicati alla sostenibilità, se presenti, nei 2/3 dei casi si compongono di un numero limitato di persone.

L'attenzione alla sostenibilità è in aumento anche nei rapporti di fornitura tra aziende

Gli aspetti ESG vengono presi in considerazione nei processi decisionali aziendali? La maggior parte delle aziende sembra avere fatto proprio questo concetto, e ciò è dimostrato dal 73% dei rispondenti che adotta criteri di sostenibilità nell'allocare le proprie risorse a progetti futuri. Anche in questo caso, però, si ripresenta la necessità di una strategia e di un piano di azione, in quanto per più della metà dei rispondenti questi criteri non sono alla base dell'allocazione di risorse. Questo limita l'efficacia dell'impegno stesso e può rallentare la transizione verso un business model più sostenibile. In maniera simile, quasi 2/3 dei rispondenti ha dichiarato di adottare criteri di sostenibilità nella scelta dei propri fornitori. Ad esempio, alcune aziende hanno elaborato un codice di condotta con requisiti obbligatori e azioni di miglioramento,

da far sottoscrivere a fornitori e partner per poter continuare a intrattenere relazioni commerciali proficue. Eppure, questo genere di iniziativa viene realizzata solo nel 15% dei casi attraverso una valutazione quantitativa, sottolineando l'assenza di modelli decisionali strutturati. A supporto di queste decisioni, BCG ha contribuito allo sviluppo di strumenti specifici come la piattaforma *Open-es*, che permette di monitorare la performance di sostenibilità della supply chain. L'integrazione di questo tipo di strumenti nei processi aziendali può facilitare la scelta dei partner, permettendo di monitorarne la performance di sostenibilità.





Call to action

L'adozione dei parametri ESG e la transizione verso pratiche sostenibili hanno il potenziale di portare notevoli benefici a livello aziendale, ambientale, sociale e individuale. Conseguire obiettivi di sostenibilità è un imperativo etico e di business per tutte le aziende, e in particolare per gli attori della sanità. Sostenere tale cambiamento non è un impegno di semplice attuazione, in quanto richiede un investimento di tempo, idee e risorse e comporta modifiche sostanziali nei modelli operativi aziendali. Dai risultati dello studio condotto - e in base alle esperienze vissute sul campo - si evince che le misure che possono facilitare tale processo non mancano: sviluppare una visione chiara di sostenibilità, implementare la visione tramite obiettivi e traguardi concreti, allocando risorse dedicate, adottare metriche per monitorare l'impatto delle proprie iniziative, diffondere conoscenza.

Lo studio evidenzia come nella sanità italiana esistano già esempi di aziende all'avanguardia nell'adozione dei parametri di sostenibilità. Ci sono una serie di fattori che accomunano queste realtà e che hanno un diretto impatto sul raggiungimento degli obiettivi ESG. Innanzitutto, è indispensabile sviluppare una visione chiara e definita riguardo la sostenibilità, che sia effettivamente integrata nel modello operativo, e che diventi parte integrante della mission aziendale. Senza una visione, è improbabile poter guidare un'azienda attraverso una transizione sostenibile efficace. Una volta sviluppata la visione, è fondamentale porsi dei traguardi e strutturare una *roadmap* che preveda i passi intermedi necessari al loro raggiungimento. L'importanza di questa misura è testimoniata per esempio dalle numerose aziende che si sono poste come obiettivo di diventare *carbon neutral* entro i prossimi anni, e che stanno facendo notevoli sforzi per raggiungere il traguardo nei tempi prestabiliti. Per far

sì che la strategia sia messa a terra con successo, è anche necessario garantire che le risorse disponibili siano sufficienti e siano correttamente allocate; a questo fine, si possono identificare delle figure e dei tavoli di discussione dedicati, oltre a un sistema di incentivi a livello manageriale che tenga conto delle tematiche ESG. I gruppi di lavoro potrebbero assolvere il ruolo di promotori di iniziative, identificandone i rischi e le opportunità, e pianificando le strategie di azione. Infine, limitarsi a sviluppare e promuovere progetti sostenibili non è sufficiente; le aziende necessitano di un sistema di misurazione strutturato per monitorarne l'impatto qualitativamente e quantitativamente, in un continuo processo di feedback e auto-miglioramento che ottimizzi il potenziale delle proprie iniziative.

Ogni azienda che desideri migliorare il proprio ruolo ambientale e sociale dovrebbe definire degli obiettivi standardizzati e facilmente misurabili. Darsi obiettivi chiari e quantificabili non solo aiuta a programmare i passi necessari al loro raggiungimento, ma crea anche un'opportunità di accountability verso la comunità, l'ambiente e i propri dipendenti; esplicitare una tabella di marcia con chiari traguardi ne facilita il loro conseguimento. Una volta che la visione e gli obiettivi sono stabiliti, seguire le best practice può permettere a ogni azienda di fare significativi passi avanti nel proprio progetto di sostenibilità.

Il percorso delineato non rappresenta una soluzione unica per tutte le aziende, ma indica la direzione e permette a ognuno di identificare il punto di partenza. Il potenziale per cambiare in meglio la società in cui viviamo e preservare il nostro ecosistema è a portata di mano e ognuno ne può essere protagonista.

La ricerca congiunta

La ricerca è stata realizzata congiuntamente da ALTIS, l'Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica, Boston Consulting Group e CERISMAS Centro di Ricerche e Studio in Management Sanitario, e integrato da Quantis con l'esperienza maturata sul campo.

ALTIS Graduate School of Sustainable Management dell'Università Cattolica del Sacro Cuore si occupa di management e imprenditorialità per lo sviluppo sostenibile. Sin dalla sua fondazione, nei primi anni 2000, persegue questa mission tramite attività di ricerca, servizi di consulenza e formazione per imprenditori, manager, professionisti e neolaureati. Negli anni, inoltre, ALTIS ha accompagnato diverse aziende in percorsi di sostenibilità o di rendicontazione non finanziaria, fornendo il proprio supporto alla formalizzazione di piani strategici e alla pubblicazione di bilanci di sostenibilità.

Boston Consulting Group, nata nel 1963, è oggi leader della consulenza strategica, con più di 90 uffici in 50 paesi e 22.000 professionisti. BCG è al fianco dei clienti in diversi settori e geografie per identificare insieme le opportunità a maggior valore aggiunto, affrontare le sfide critiche e aiutarli nella trasformazione del business. Presente nel nostro Paese da oltre trent'anni, BCG Italia opera attraverso i due uffici di Milano e Roma ed è alla guida del Sistema EMC.

CERISMAS Centro di Ricerche e Studi in Management Sanitario è un'associazione senza scopo di lucro costituita nel 2000 su iniziativa dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e della Fondazione IRCCS Istituto Neurologico Carlo Besta. La mission di CERISMAS è promuovere lo sviluppo dei sistemi manageriali a supporto dei processi clinico-assistenziali e amministrativi delle organizzazioni sanitarie e socio-sanitarie: attivando e valorizzando il networking tra e con le aziende associate; privilegiando attività di ricerca, formazione e progetti sul campo, che siano focalizzate su contenuti e metodologie innovativi, sviluppate attraverso un rapporto fiduciario con un management orientato al cambiamento e finalizzate a generare concrete ricadute organizzative.

Quantis è una società di consulenza leader nel campo della sostenibilità ambientale che, con un approccio pionieristico e di stampo scientifico, supporta le aziende nell'affrontare e ridurre il loro impatto sull'ambiente. Con sedi in Francia, Germania, Stati Uniti e Svizzera, Quantis è attiva in Italia da 5 anni, dove vanta una vasta e diversificata gamma di servizi che le consente di affiancare le società clienti per supportarle nella riduzione degli impatti, nell'implementare con successo percorsi di cambiamento e per operare entro i limiti del pianeta.

Gli Autori

ALTIS Università Cattolica

Matteo Pedrini
Maria Cristina Zaccone

BCG

Francesca Bona
Alessandra Catozzella
Andrea Picozzi

CERISMAS

Giuliana Monolo

Quantis

Marco Occhipinti
Simone Pedrazzini
Alessandro Strada



BCG

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore
 **ALTIS**
ALTA SCUOLA
IMPRESA E SOCIETÀ


CERISMAS

Quantis