

## *Introduzione*

Oggi, la necessità di superare le conseguenze negative derivanti da problematiche diffuse a livello globale come l'invecchiamento della popolazione, il cambiamento climatico, il degrado ambientale e le disuguaglianze, nonché di raggiungere gli obiettivi stabiliti dall'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, ha esercitato una maggiore pressione su tutti gli attori dei sistemi economici e, in particolare, sulle aziende del settore sanitario. Le attività delle aziende sanitarie rivestono un ruolo estremamente rilevante poiché se a livello generale, è possibile sostenere che esse influiscono in modo diretto sul processo di raggiungimento dei 17 obiettivi chiave di sviluppo sostenibile, nello specifico, risultano in grado di generare forti impatti su questioni relative allo stato di mantenimento in buona salute delle comunità, all'uguaglianza di genere ed al mantenimento di buone condizioni ambientali in cui l'azienda sanitaria è locata.

La rilevanza data alle aziende del settore sanitario è stata segnata, in maniera predominante, dalla diffusione della pandemia da Covid-19 la quale ha permesso di rilevare quanto sia necessario mantenere i processi aziendali e le performance di tali aziende altamente efficaci ed efficienti. Ciò perché, l'incerto contesto macroeconomico e la costante volontà degli individui di migliorare il proprio stato di salute, esercitano costantemente una doppia pressione sull'azienda sanitaria, costringendola a soddisfare, nel migliore modo possibile, le esigenze e le aspettative di tutti gli attori economici.

Negli anni recenti, si è rilevato un discreto aumento della letteratura scientifica focalizzata sul potenziale delle aziende sanitarie nel raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile implementando all'interno dei processi aziendali pratiche di sostenibilità.

Secondo Huzzard *et al.* (2015) con "sostenibilità" s'intende lo svolgimento da parte di un'azienda di determinate attività in modo tale da soddisfare le esigenze del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie. Lo sviluppo sostenibile implica, pertan-

to, l'elaborazione di un sistema aziendale socioeconomico che garantisca il raggiungimento degli obiettivi aziendali di sostenibilità nel lungo periodo. La sostenibilità è, dunque, vista come un modo globale di fare impresa che offre valore economico e apre nuove opportunità in termini di impatto sociale, economico e ambientale. Grazie ad essa, l'azienda sanitaria può generare valore economico sostanziale migliorando, al tempo stesso, la qualità della vita delle comunità proteggendone l'ambiente circostante.

A ben vedere, l'azienda sanitaria sviluppa un business che può essere intrinsecamente ritenuto "sostenibile" e, con alcuni accorgimenti, può essere reso maggiormente olistico.

In tal senso, agisce la *Triple Bottom Line*, riconosciuta anche con l'acronimo di TBL o con l'identificazione delle tre "P": "*People*", "*Planet*" e "*Profit*". La TBL cattura uno spettro ampliato di valori all'interno di un quadro contabile che incorpora le tre principali dimensioni della performance: sociale, ambientale ed economica. Ciò differisce dai tradizionali framework di rendicontazione in quanto include misure ambientali e sociali per cui può essere complesso identificare in modo esatto degli strumenti di valutazione e misurazione.

In *accounting* la TBL permette di espandere il tradizionale framework di reporting aziendale al fine di tener conto non solo dei risultati finanziari, ma anche delle prestazioni ambientali e sociali che influenzano le pratiche aziendali. Tale concetto si basa proprio sul principio che, per prosperare in termini realistici, un'azienda deve preoccuparsi delle tre aree che compongono i suoi profitti (per l'appunto, ambientale, sociale e di governance) invece di focalizzarsi esclusivamente sulla sfera economica diretta all'ottenimento di profitti. Tale concetto vuole porre l'attenzione sul fatto che la sostenibilità dell'azienda dipende da elementi che vanno oltre la mera redditività. Alcune aziende, infatti, utilizzano la TBL come base per lo sviluppo della loro strategia di sostenibilità, in modo tale che gli obiettivi da loro posti si focalizzino su differenti questioni relative all'ambiente, al sociale e alla governance d'impresa.

È, pertanto, imperativo che anche le aziende sanitarie facciano attenzione al "triplo risultato". In tal modo, le iniziative rivolte ai dipendenti, al sociale (pazienti) e all'ambiente (gestione dei rifiuti, utilizzo di energie rinnovabili) costituiranno un valore aggiunto per l'azienda arricchendone la propria responsabilità sociale.

Questi temi sono diventati i principali obiettivi assegnati dalle governance delle aziende sanitarie tale per cui questo testo scientifico evidenzia, in

modo ragionato, tutti gli elementi necessari alla leadership d'impresa per assumere decisioni utili al fine di implementare con successo programmi di sviluppo sostenibile.

Nel primo capitolo del testo è stato affrontato il delicato tema del passaggio dalla *non-financial disclosure* al reporting di sostenibilità motivando già da un punto di vista legislativo, come le questioni relative alla sostenibilità aziendale risultino soggette ad un numero significativo di normative europee, le cui dinamiche e contenuti sono in linea con la realtà sociale, nella quale e sulla quale i comparti d'impresa devono agire. In questo contesto, è stato chiarito come il legislatore europeo presti particolare attenzione alla divulgazione delle informazioni di sostenibilità da parte di alcune categorie di imprese, la cui disponibilità, rilevanza, comparabilità e affidabilità costituiscono un prerequisite per il raggiungimento degli obiettivi strategici europei.

Nel secondo capitolo si è cercato di delineare qual è la rinnovata prospettiva adottata per la lettura della creazione di valore all'interno del sistema aziendale adottando i nuovi principi europei di *sustainability reporting*. È stato quindi posto l'accento su come la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) – 2022/2464/EU – abbia introdotto l'obbligo per le aziende di fornire informazioni sulle “risorse immateriali chiave” generate internamente, al fine di consentire agli utenti di comprendere meglio lo sviluppo, i risultati e la posizione delle imprese, nonché il crescente divario tra il loro valore contabile e di mercato. Nella trattazione emergerà come la recente Direttiva abbia sottolineato a più riprese l'importanza delle informazioni possedute dal comparto di ricerca e sviluppo aziendale e l'obbligo per le stesse di basare su prove scientifiche le informazioni fornite nei *sustainability reporting*.

Nel terzo capitolo sono stati approfonditi quali sono i processi di governance da sviluppare e come gli stessi debbano essere applicati per assicurare la sostenibilità dell'azienda sanitaria. I cambiamenti che attualmente si stanno susseguendo e che afferiscono al complesso ecosistema delle aziende sanitarie generano un ambiente turbolento ma, allo stesso tempo, stimolante e competitivo con cui le aziende e i manager devono confrontarsi per sopravvivere. Considerata la complessità delle attività che caratterizzano le aziende sanitarie e l'attuale scenario (in profondo cambiamento), è fondamentale reimpostare sia i processi di governance che i processi strategici al fine di rispondere efficacemente a queste pressioni. Generare un impatto positivo sulla performance delle aziende sanitarie rendendola sostenibile, mirando, al contempo, alla produzione di reporting non finanziari utili e significativi è l'indirizzo che la governance aziendale dovrà assumere.

Di seguito, nel quarto capitolo, sono stati approfonditi differenti parametri quali-quantitativi relativi al *sustainability reporting* e sono stati consultati differenti set di indicatori, standard e framework ESG ai fini di una definizione e di un conseguente miglioramento generale di valutazione dei processi messi in pratica nell'azienda sanitaria. L'obiettivo principale del lavoro empirico esposto in questo capitolo è stato quello di identificare un elenco di indicatori che l'azienda sanitaria, al pari di altre organizzazioni obbligatoriamente soggette all'applicazione della recente Direttiva europea del 2022, la CSRD, potrebbe utilizzare nei propri sistemi di *reporting* al fine di essere quanto più conforme possibile alle nuove richieste di informazioni ESG contenute nella CSRD. In quest'ottica e per valutare quali-quantitativamente la performance dell'azienda sanitaria in termini ESG, è stata sviluppata e approfondita una lista di indicatori chiave di performance. Per testare l'approccio proposto in questo capitolo empirico, sono state effettuate interviste e colloqui con esperti e manager delle aziende sanitarie al fine di ottenere quante più informazioni possibili utili ad identificare correttamente gli indicatori.

In definitiva, la trattazione proposta nel presente testo scientifico ha facilitato la comprensione di alcuni aspetti connessi al *reporting* di natura non finanziaria e alla performance dell'azienda sanitaria seguendo la prospettiva definitoria degli elementi ESG di sostenibilità. Si presume che, in futuro, debbano essere considerati anche la cultura e l'atteggiamento dei manager nei confronti della sostenibilità in quanto elementi determinanti che influenzano le strategie aziendali di sostenibilità. Ciò dovrà far emergere quanto lo sviluppo ed il costante aggiornamento delle strategie manageriali sia essenziale nel settore sanitario, le cui prestazioni sono strettamente connesse ai risultati ottenuti dai processi aziendali e, in particolare, alle pratiche, alla leadership e alle prestazioni erogate dall'azienda sanitaria.