

STUDI DI RAGIONERIA E DI ECONOMIA AZIENDALE

*Collana accreditata presso
l'Accademia Italiana di Economia Aziendale*



Fiorella Pia Salvatore - Michele Milone

LA RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITÀ NELL'AZIENDA SANITARIA

Evoluzioni regolamentari ed elementi empirici

G. GIAPPICHELLI EDITORE – TORINO

Prefazione

Per valutare gli impatti finanziari, ambientali e sociali generati dalle decisioni assunte a livello aziendale è fondamentale considerare l'approccio alla responsabilità sociale secondo il quale ciascuna organizzazione opera. È una questione che assume sempre più importanza nel sistema economico, poiché manager, consumatori, investitori e dipendenti si domandano e studiano come la crescita economica risulti strettamente collegata al benessere sociale e a quello ambientale. Sebbene sviluppare una responsabilità sociale d'impresa sia un'azione prevalentemente volontaria svolta dal management, attualmente vi è una crescente pressione sulle aziende affinché diano un contributo positivo alle comunità in cui le stesse sono locate, o quantomeno riducano il loro impatto negativo.

A livello internazionale, i governi si stanno muovendo verso l'attuazione pratica e concreta di alcuni elementi chiave che danno un senso alla responsabilità sociale aziendale, in particolare per quanto riguarda l'applicazione del concetto di sostenibilità.

Le aziende cosiddette "responsabili" potrebbero non essere necessariamente in grado di misurare l'impatto positivo (o negativo) che il loro comportamento genera sull'erogazione delle loro prestazioni. Tuttavia, è altamente probabile che le aziende "irresponsabili" notino, più facilmente, l'impatto negativo che le loro decisioni generano sui profitti. La sostenibilità aziendale è, e lo sarà in futuro, fortemente correlata alla capacità delle aziende di prendere in considerazione le conseguenze ambientali, sociali delle azioni poste in essere e che possono anche avere ricadute in termini di governance.

Chiaramente, le aziende che vogliono apparire come particolarmente attente a tali conseguenze ed essere effettivamente responsabili, devono affrontare molte sfide e superare una serie di barriere. È necessario, pertanto, valutare tutti i vantaggi e gli svantaggi associati alla responsabilità sociale e

determinare quali obiettivi è meglio porsi nel breve, medio e lungo termine per il pieno raggiungimento della sostenibilità aziendale.

Il concetto di sostenibilità applicato nel contesto della governance fornisce gli elementi necessari non solo per lo sviluppo della strategia aziendale, ma può fungere anche da catalizzatore della stessa. In altri termini, se l'agire della governance aziendale è guidato dal rispetto del principio di sostenibilità, sarà più semplice definire un framework utile a porre le basi della reinvenzione culturale all'interno di un contesto aziendale. I manager delle aziende sanitarie che integrano il principio di sostenibilità nei loro obiettivi prioritari ottengono risultati positivi poiché permettono di ampliare non solo il ventaglio di programmi che può vantare l'azienda stessa, ma anche i possibili servizi sanitari da erogare. È dunque possibile sostenere che i risultati positivi ottenuti grazie alla fattiva applicazione della sostenibilità includono azioni rivolte alla tutela e salvaguardia dell'ambiente, alla creazione di migliori relazioni sociali con le comunità e al sostenimento di minori costi di gestione.

I contributi attualmente presenti nella letteratura scientifica relativi ai sistemi di gestione implementati nelle aziende sanitarie evidenziano l'esistenza di una varietà di fattori chiave che influiscono sia direttamente che indirettamente sulla sostenibilità aziendale. È stato, inoltre, dimostrato come le spese di gestione abbiano una relazione diretta e positiva con il livello di performance delle aziende sanitarie; è noto l'esempio che un aumento della spesa risulta direttamente proporzionale ad una riduzione dei tempi di attesa dei pazienti. Altri studi empirici, invece, hanno comprovato che anche la qualità della prestazione clinica possa migliorare all'aumentare di tali spese.

Al fine di assicurare l'erogazione di prestazioni sanitarie che siano in linea con il principio di sostenibilità, il management dell'azienda sanitaria, sempre più frequentemente, dimostra attenzione verso il rispetto dei principi delle politiche verdi e orientate all'ambiente, l'adozione di moderne tecnologie dell'informazione che assicurano processi digitalizzati, l'accrescimento della consapevolezza del personale sulle questioni ambientali e l'allocatione di varie risorse orientate alla tutela dell'ambiente. Tali accorgimenti sono, ad oggi, ritenuti un prerequisito per il raggiungimento della sostenibilità anche per un'azienda sanitaria.

Recenti stime, inoltre, confermano come il Servizio Sanitario Nazionale assorba circa l'80% delle risorse dei bilanci regionali. A causa di ciò, le politiche regionali fanno in modo che nella loro programmazione il focus sia sempre posto sulla ricerca della sostenibilità economico-finanziaria del si-

stema, subordinandola al garantire alle comunità quei servizi sanitari annoverati dai Livelli Essenziali di Assistenza.

Tali tematiche, accompagnate dalla completa riorganizzazione che in questi anni ha riguardato la rete ospedaliera nazionale e la modalità di presa in carico del paziente, hanno consentito di definire nuovi percorsi estesi ad annoverare lo sviluppo sostenibile delle aziende sanitarie.

È proprio in riferimento a tali aspetti che si sviluppa la novità e l'adeguatezza scientifica di tale testo.

Rispetto a quanto precedentemente asserito, sono posti in evidenza non solo i riferimenti normativi più recenti relativi al passaggio e agli adeguamenti della *non-financial disclosure* al *sustainability reporting*, ma sono anche presentati i processi di governance da sviluppare e le modalità con cui gli stessi devono essere implementati al fine di raggiungere la sostenibilità dell'azienda sanitaria.

Sono altresì forniti degli indirizzi per l'implementazione di indicatori chiave di performance per la valutazione, nelle aziende sanitarie, del grado di raggiungimento dei livelli di sostenibilità dei processi.

Il tema della misurazione e valutazione delle performance di sostenibilità nelle aziende sanitarie è un *topic* emergente e, pertanto, sfidante. Per questo motivo, nel presente testo la sua trattazione permette di fornire a tali organizzazioni una base utile per definire e pianificare lo sviluppo sostenibile per livelli organizzativi illustrando quali modalità operative adottare nel contesto dell'azienda sanitaria e quali competenze maturare al fine di orientare la cultura e i processi organizzativi verso gli obiettivi di sostenibilità.

Con la disponibilità di informazioni oggi, più che mai, in numerosità elevata grazie agli applicativi gestionali introdotti anche nei processi manageriali dell'azienda sanitaria, risulterà sfidante per il prossimo futuro includere nell'*accountability* anche dati ed informazioni maggiormente dettagliate di sviluppo sostenibile tanto al fine di avviare un circolo virtuoso che veda le aziende sanitarie effettive fautrici del proprio sviluppo sostenibile.

In definitiva, la dimensione approfondita ed esemplificativa degli argomenti adottata dagli Autori, nonché la proficua attività di ricerca svolta, consentono al lettore di comprendere chiaramente i processi necessari che le aziende sanitarie devono implementare al fine di perseguire, nel modo più efficace ed efficiente possibile, il principio di sostenibilità.

Antonio Costa

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.