

L'equilibrio tra risorse, aspettative e bisogni di salute:
esperienze e sfide per il management

PRESENTAZIONE RAPPORTO OASI

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE IN SANITÀ

MICHELA BOBINI
CERGAS, SDA Bocconi

Milano, 3 dicembre 2024



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Agenda

- Alcune Premesse
- Obiettivi e metodologia
- I risultati
- Alcune riflessioni e prospettive



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Alcune premesse

Perché la sostenibilità ambientale è cruciale per i sistemi sanitari?

- Il degrado ambientale **compromette la salute** e **aumenta la pressione** sui sistemi sanitari.
- Il settore sanitario è una **fonte significativa** di **emissioni** di gas serra: **4%-5% alle emissioni globali**.
- Il settore sanitario può essere un **esempio virtuoso**, promuovendo una cultura della sostenibilità ambientale.

*approfondire il legame esistente tra le **politiche** e le **strategie per la sostenibilità ambientale** in sanità e il modo in cui nelle aziende si intende darne **implementazione** (Atkinson, 2012)*

*I **modelli di governance** rappresentano una prima evidenza di come le singole aziende intendono declinare al loro interno le strategie di sostenibilità, individuando **ruoli**, **responsabilità** e ampiezza del **coinvolgimento** dell'organizzazione*



*I **sistemi di misurazione e valutazione delle attività**, dei risultati e degli impatti costituiscono una potenziale opportunità di **orientare i comportamenti** dell'organizzazione al di là della mera logica dell'adempimento formale*



Università
Bocconi

CER GAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Obiettivi e metodologia



DIMENSIONI DI ANALISI

1. Policy e Contesto Normativo

2. Approccio culturale e interpretazione delle strategie

Come interpretano la sostenibilità ambientale? Quali strategie e iniziative vengono implementate?

3. La Governance a sostegno della sostenibilità

Quale competenze e responsabilità? Quali meccanismi di coinvolgimento degli stakeholder?

4. La misurazione della performance per il raggiungimento dei risultati

Quali Strumenti operativi adottati? come si misurano risultati e impatti? quali ricompense per promuovere le iniziative?

94 trust
ospedalieri



6

casi studio
pubblici e privati



ASST Niguarda

AUSL
Toscana SE

AUSL
Toscana NO

Campus
Bio-Medico

IRCSS
Auxologico

C.d.C.P.
Villa Serena

METODOLOGIA:

- **Analisi desk** delle policy internazionali e nazionali, con confronto tra i sistemi sanitari di Inghilterra e Italia.
- **Cluster analysis** di **94 trust ospedalieri** del NHS inglese basata sulla categorizzazione sistematica dei Green Plans.
- **6 casi studio aziendali**: interviste semi-strutturate a figure chiave di aziende sanitarie pubbliche e private italiane riconosciute come buone pratiche.



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

1. Policy e contesto normativo

- Nel 2020, l'NHS è stata la prima istituzione al mondo a impegnarsi per la **realizzazione di un Servizio Sanitario Nazionale a Zero emissioni** (*Delivering Net Zero Emission*)
- NHS Standard Contract 2021/22 definisce il **Green Plan** come requisito per i trust



<p>Mandatory (Those mandated within the NHS) </p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Standard Form Contract requirements for Sustainable Development 2017-19 ◆ HM Treasury's Sustainability Reporting Framework ◆ Public Health Outcomes Framework 	<p>Legislative </p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Civil Contingencies Act 2004 ◆ Climate Change Act 2008 ◆ Public Services (Social Values) Act 2012
<p>International </p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) AR5 2013 ◆ United Nations (UN) Sustainable Development Goals (SDG's) 2016 ◆ World Health Organisation (WHO) toward environmentally sustainable health systems in Europe 2016 ◆ World Health Organisation (WHO) Health 2020; European policy for Health and Wellbeing ◆ The Global Climate and Health Alliance; Mitigation and Co-benefits of Climate Change 	<p>UK Guidance </p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ National Policy and Planning Framework 2012 ◆ Department of Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA) The Economics of Climate Resilience 2013 ◆ Department of Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA) Government Buying Standards for Sustainable Procurement 2016 ◆ The Stern Review 2006; the Economics of Climate Change ◆ Health Protection Agency (HPA) Health Effects of Climate Change 2012 ◆ The National Adaption Programme 2013; Making the country resilient to the changing climate ◆ Department of Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA) 25 Year Plan
<p>Health Specific Requirements </p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ The Marmot Review 2010; Fair Society, Health? Lives ◆ Five Year Forward View 2014 ◆ Sustainable Development Strategy for the Health and Social Care System 2014-20 ◆ Adaption Report for the Healthcare System 2015 ◆ The Carter Review 2016 ◆ National Institute for Clinical excellence (NICE) Physical Activity; walking and cycling 2012 ◆ Health Technical Memoranda (HTM)'s and Health Building Notes (HBN)'s 	

In Italia si osserva un ampio **recepimento delle direttive e degli accordi internazionali** e dell'Unione Europea, ma non solo:

- Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSVs) + declinata da 19 regioni
- Piano Nazionale per l'Adattamento ai Cambiamenti Climatici (PNACC)
- Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC)
- Strategia per la Riqualficazione Energetica degli Immobili (STREPIN)
- Art. 19 della Legge n°10 del 09/01/1991 – **Energy Manager**
- Piano per la sostenibilità ambientale dei consumi della Pubblica Amministrazione adotta i **Criteri Ambientali Minimi (CAM)**

A livello regionale:

- 2023, **Regione Toscana - Protocollo d'Intesa** per migliorare la gestione e il monitoraggio dei **consumi energetici** nelle aziende sanitarie e ospedaliere della regione
- 2022, **Regione Lombardia – DRG Nuova Energia** per il **Welfare** per ridurre i consumi energetici e le emissioni nelle aziende sanitarie e socio-sanitarie della regione, promuovendo l'efficienza energetica e l'uso di fonti rinnovabili.



2. Approccio culturale e interpretazione delle strategie



- Emerge un **duplice obiettivo** dei Green Plan:
 - **Conformità normativa:** rispettare i requisiti nazionali (Standard Contract)
 - **Trasformazione interna:** adattare gli obiettivi nazionali al contesto specifico delle organizzazioni
- Il **Focus prevalente** è sulla **sostenibilità ambientale**, che si declina sulle **aree minime di interesse** (*Workforce and system leadership; Sustainable models of care; Digital transformation; Travel and transport; Estates and facilities; Medicines; Supply chain and procurement; Food and nutrition; Adaptation*)
- Solo alcuni Green Plans ampliano il mandato rispetto le aree minime e includono anche dimensioni di **sostenibilità sociale**

ASST
Niguarda

- Impegno verso un modello di **ospedale green** e sostenibile anche dal punto di vista **sociale**
- Aree: energia, infrastruttura, mobilità interna, inclusività degli spazi

AUSL
Toscana SE

- Iniziale focus sull'efficienza energetica poi **approccio sistemico**
- Aree: energia, infrastruttura, mobilità sostenibile, gestione dei rifiuti, procurement

AUSL
Toscana NO

- **Approccio focalizzato** su gestione energetica efficiente e rinnovabili
- Aree: energia

Campus
Bio-Medico

- **Approccio sistemico** e multidisciplinare, con attenzione al sociale
- Aree: energia, infrastruttura, mobilità sostenibile, modello di cura, inclusività degli spazi (rigenerazione urbana)

IRCSS
Auxologico

- Approccio **sistemico**, con attenzione all'ambito sociale
- Aree: energia, mobilità sostenibile, gestione dei rifiuti

C.d.C.P.
Villa Serena

- **Approccio focalizzato** su gestione energetica efficiente e rinnovabili
- Aree: energia, gestione dei rifiuti, procurement



Università
Bocconi

CER GAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

3. La Governance a sostegno della sostenibilità

Modelli di governance eterogenei:

- la responsabilità per la sostenibilità è affidata a una figure già presente nell'organizzazione che assume anche il ruolo di **Sustainability Manager**
- Circa il 50% dei Trust ha istituito un **Green Team** dedicato per coordinare e implementare le iniziative di sostenibilità.
- Una combinazione di approcci
- Coinvolgimento di **figure tecniche specializzate** (es. Net Zero Buildings Delivery Manager, Healthy Travel and Transport Manager, Material Resources Manager e Waste Management Officer)
- Alcuni Trust hanno istituito reti di **Green Champions**, coinvolgendo dipendenti di diversi reparti per promuovere una cultura di sostenibilità ambientale



ASST
Niguarda

- Gestione dalla **Direzione Strategica**
- In prospettiva partnership pubblico-privato per finanziamento e implementazione

AUSL
Toscana SE

- **UOC dedicata ad energia e ambiente** con supporto dal Dipartimento Tecnico e affiancamento **DG**.
- Affiancamento della **Regione Toscana** (bandi e finanziamenti).

AUSL
Toscana NO

- **Unità operativa** per la **gestione energetica** e partecipazione della **Direzione Sanitaria**.
- Affiancamento della **Regione Toscana** (bandi e finanziamenti) e dialogo con i fornitori privati

Campus
Bio-Medico

- Attività promosse dall'**Ufficio Marketing**.
- Creazione di un **Green Team** e governance integrata con partecipazione attiva.
- **Enti pubblici** locali (Municipio di Roma IX EUR, Roma Natura), **Accademia** (CNR, Poli, Ispra) e **cooperative sociali**.

IRCSS
Auxologico

- **Green Team multidisciplinare** con partecipazione volontaria.
- Partecipazione al **network internazionale** *Global Green and Healthy Hospitals* e dialogo con i fornitori

C.d.C.P.
Villa Serena

- Ruolo guida della **Direzione Generale**, supporto di **consulenti esterni**.
- Rete di **partnership con fornitori di servizi** e attori istituzionali.



Università
Bocconi

CER GAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

4. La misurazione della performance per il raggiungimento dei risultati



- Il 44% dei Green Plans **non** include indicatori qualitativi o quantitativi.
- Emergono alcuni **strumenti di misurazione e monitoraggio**, forniti dal livello nazionale
 - Sustainable Development Assessment Tool (SDAT): supporta il monitoraggio interno e l'allineamento ai quadri nazionali.
 - Suddivisione dell'impronta di carbonio definita da NHS England & Innovation.
 - Database ERIC: costi di manutenzione e gestione del patrimonio immobiliare; consumi di energia, servizi ospedalieri (es. lavanderia, ristorazione).
- Solo il 36% dei Green Plans include **meccanismi di feedback** o incentivazione per i dipendenti

ASST
Niguarda

- **Monitoraggio** del consumo **energetico** e certificazioni.

AUSL
Toscana SE

- **Pianificazione** e monitoraggio continuo delle **metriche energetiche** con **incentivi contrattuali**.

AUSL
Toscana NO

- **Diagnosi energetiche** dettagliate e **rendicontazione regionale**.

Campus
Bio-Medico

- Indicatori energetici nel masterplan, **metriche ESG**, studio di impatto **socio-economico** del Campus

IRCSS
Auxologico

- **Consumi energetici** e **rifiuti prodotti** come metriche principali.

C.d.C.P.
Villa Serena

- Monitoraggio dei **consumi energetici** per certificazioni e bilancio di sostenibilità.



Alcune riflessioni e prospettive future

Cosa alimenta la sostenibilità ambientale?

- **Vincolo di sistema:** l'obbligo imposto da normative, regolamenti o direttive che le organizzazioni devono rispettare per risultare conformi alle leggi.
- **Mission (valore pubblico):** impegno dell'organizzazione di creare valore per la società, ad esempio migliorando l'ambiente per le generazioni future.
- **Differenze tra pubblico e privato:** Nel settore pubblico e in quello privato, la sostenibilità si collega al contenimento dei costi; nel privato, diventa anche leva per marketing e brand awareness.

Come viene perseguita la sostenibilità?

- **Approcci:** Modelli formalizzati e sistemici (es. AUSL Toscana Sud Est, Campus Bio-Medico) vs strategie incrementalì (es. Auxologico, Villa Serena).
- **Ambiti di applicazione:** focus su mobilità sostenibile, riduzione dei consumi ed energie rinnovabili, gestione rifiuti e procurement. Più raramente modelli di cura sostenibile.



Alcune riflessioni e prospettive future

Le aziende sanitarie: condizioni per la sostenibilità

- **Priorità:** Identificazione delle aree prioritarie d'investimento secondo l'impatto atteso.
- **Funzioni istituzionali:** Ruolo chiave di competenze tecniche (*es. energy Manager, mobility manger, waste manager*) e green team multidisciplinari per tradurre strategie in azioni.
- **Meccanismi:** Necessità di sistemi avanzati di **performance management** per monitorare consumi, valutare efficacia, promuovere trasparenza e facilitare l'accesso ai finanziamenti.
- È cruciale prevedere **meccanismi di coordinamento** a tutti i livelli dell'organizzazione, favorendo una cultura aziendale orientata alla sostenibilità.

Le leve esterne per spingere la sostenibilità

- **Politiche nazionali:** In Italia, manca una formalizzazione strutturata come il green plan dell'NHS, che guida l'azione dei Trust inglesi.
- **Sistematicità e apprendimento:** Necessario il benchlearning e l'adozione di strumenti consolidati per monitorare l'impronta di carbonio. *Es. I trust adottano **strumenti nazionali** consolidati (SDAT e impronta di carbonio) che permettono comparazioni e monitoraggi più efficaci*
- **Collaborazioni:** Partnership pubblico-privato fondamentali per know-how tecnico, innovazione e accesso a finanziamenti.



TEAM DI RICERCA



Michela Bobini



Amelia Compagni



Andrea Rotolo

GRAZIE PER L'ATTENZIONE
michela.bobini@unibocconi.it

CERGAS Bocconi

Via Sarfatti 10 | 20136 Milano – Italia |
| www.cergas.unibocconi.it



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT