



Forum Risk Management in Sanità

25 -11-2025

BILANCIO DI SOSTENIBILITA' (sociale, economica ed Ambientale) DELLE AZIENDE SANITARIE

L'ESPERIENZA DELLA CLINICA DI RIABILITAZIONE TOSCANA SPA, AZIENDA IN CONTROLLO PUBBLICO, NEL PERCORSO DAL BILANCIO SOCIALE AL BILANCIO DI SOSTENIBILITA'

Dott. Franco Paolucci

Direttore amministrativo CRT S.p.A.

Bilancio Sociale. Scelta di redazione volontaria dal 2017 ad oggi per rendicontare oltre i resoconti obbligatori le scelte e le azioni aziendali.

- Perché il Bilancio Sociale
- Benchmark (confrontabilità/parametri di riferimento) Criteri di analisi e rendicontazione (standard)
- Integrazione con il bilancio civilistico
- Pubblicazione diffusa
- Reale utilità e sostenibilità

Bilancio di Sostenibilità. Scelta di transizione volontaria dal Bilancio Sociale al Bilancio di Sostenibilità. Un percorso sostenibile?

- Capire il criterio di sostenibilità – Agenda 2030
- Fare il punto della situazione – Due Diligence
- Adottare la politica
- Realizzare il criterio della sostenibilità in una Azienda Sanitaria come la CRT. Un percorso sostenibile?

OBIETTIVO



RACCONTARCI



-Perché il Bilancio Sociale alla CRT

Dal 2017 la Clinica di Riabilitazione Toscana S.p.A., azienda in controllo pubblico ai sensi del D.Lgs. 175/2016, ha scelto volontariamente di adottare lo strumento del Bilancio Sociale quale *strumento di rendicontazione non obbligatoria* delle proprie attività, verso gli stakeholder.

Le *tematiche* affrontate in questi otto anni sono state divise in *due ambiti*:

- Generale*: tre item- 1. Chi siamo, 2. I risultati Attraverso i numeri, 3. Cosa Facciamo (il valore dei servizi agli utenti).
- Focus*: un capitolo dedicato ad un argomento specifico oggetto di analisi (es. Ricerca).

- Criteri di analisi e rendicontazione (standard) e Benchmark (confrontabilità/parametri di riferimento)

L'efficacia del modello è risultata oggettivamente limitata dalla non comparabilità con altri Bilanci Sociali per la mancata adozione a livello internazionale di standard univoci di riferimento.

Viceversa l'aver effettuato la rendicontazione sociale per otto anni consecutivi rispettando gli standard dati a livello aziendale consente a qualsiasi stakeholder aziendale di analizzare le attività ed azioni della Società ben oltre quanto previsto dal Codice Civile in un periodo di tempo atto a dare evidenza delle pianificazioni, azioni, controlli, revisioni delle politiche aziendali.

-Integrazione con il bilancio civilistico

Nella sezione “Società Trasparente” della CRT dal 2017 viene pubblicato nella sotto sezione *Bilanci e Rendiconti* il “Bilancio Sociale dell’Esercizio” quale documento volontario di dichiarazione programmatica e rendicontazione integrativa oltre quanto previsto in termini obbligatori per una Società in Controllo Pubblico.

Ai sensi dell’art. 6, comma 3, del D.Lgs. 175/2016, la rendicontazione sociale è stata adottata, quale ulteriore strumento, oltre il Codice Etico e il Modello 231/01, di specifiche pratiche di governo societario.

-Pubblicazione diffusa

La pubblicazione nel sito aziendale, la presentazione nelle sedi istituzionali, gli apposti workshop, la stampa e consegna nelle occasioni di riunione con gli stakeholder ha portato una conoscenza diffusa del bilancio sociale quale strumento agile di lettura delle politiche ed azioni della Società.



-Reale utilità e sostenibilità

Nella nostra esperienza, rara per durata e metodologia, l'utilità riscontrata è stata quella di aver reso i nostri dati e le nostre azioni accessibili ad una maggiore platea di interlocutori. La redazione del documento "Bilancio Sociale" ha richiesto un lavoro effettivamente sostenibile in termini d'investimento economico poiché la raccolta dati è scaturita da quanto oggetto di rendicontazione annuale economico-gestionale ed ha consentito a ogni nostro interlocutore di avere informazioni di rendicontazione sociale e della loro sostenibilità per la singola azienda.

Bilancio di Sostenibilità.

Scelta di transizione volontaria dal Bilancio Sociale al Bilancio di Sostenibilità.

Un percorso sostenibile?



-L' Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione globale, di portata e rilevanza senza precedenti, finalizzato a sradicare la povertà, proteggere il pianeta e garantire la prosperità e la pace, adottato all'unanimità dai 193 Paesi membri delle Nazioni Unite con la risoluzione 70/1 del 15 settembre 2015, intitolata: "Trasformare il nostro mondo. L'Agenda per lo sviluppo sostenibile".

Essa comprende *17 Obiettivi* di Sviluppo Sostenibile - Sustainable Development Goals, SDGs –, che gli Stati si sono impegnati a raggiungere entro il 2030, articolati a loro volta in *169 'target' o traguardi specifici*, tra loro interconnessi e indivisibili, che costituiscono il nuovo quadro di riferimento per lo sviluppo sostenibile, inteso come uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri, armonizzando a tal fine le tre dimensioni della crescita economica, dell'inclusione sociale e della tutela dell'ambiente. (“Estratto da Camera Deputati “)

Di questi 17 obiettivi il primo quesito è analizzare quali di questi siano applicabili ad un'azienda sanitaria nelle 3 dimensioni – Società, Ambiente, Governance - e come rendicontarli nella loro finalità.



-Fare il punto della situazione

La direttiva di reporting sulla sostenibilità aziendale (CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive) recepita con il D.Lgs. n. 215/2024 ha escluso, per dimensioni e per socio di controllo, la Clinica di Riabilitazione Toscana S.p.A. dall'obbligo della redazione del Bilancio di Sostenibilità.

Si è però resa doverosa l'analisi di effettuare una transizione volontaria dal bilancio sociale al bilancio di sostenibilità per migliorare la possibilità di un confronto con altre aziende basato sulla standardizzazione dei criteri e per anticipare l'eventuale estensione dell'obbligo di rendicontazione.

Vista la specificità del settore sanitario e l'esperienza pregressa delle rendicontazione sociale, al fine di una prudente valutazione, il CdA ha reputato opportuno far effettuare una Due Diligence con l'Ente di Certificazione della qualità per definire e misurare gli obiettivi riferibili alla struttura.

DUE DILIGENCE

1. PERIMETRO E OBIETTIVI DELL'INTERVENTO
2. METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI
3. VERIFICA DELLA DUE DILIGENCE ESG: RISULTATI EMERSI.

00. GOVERNANCE.

02. AMBIENTE

03. CAMBIAMENTO CLIMATICO

04. LAVORO MINORILE

05. LAVORO FORZATO O IRREGOLARE

06. SALUTE E SICUREZZA

08. DISCRIMINAZIONE

09. PROVVEDIMENTI DISCIPLINARI

10. ORARIO DI LAVORO

11. RETRIBUZIONE

12. APPROVVIGIONAMENTO RESPONSABILE

13. COINVOLGIMENTO E SVILUPPO DELLA COMUNITA'

-Adottare la politica

La Due Diligence ha evidenziato che la Clinica ha scelto di adottare una politica di sostenibilità ma in taluni aspetti (in particolare quello ambientale) è stata carente di proattività.

La carenza di proattività, rilevata in particolare nell'obiettivo cambiamento climatico, è stata in parte causata dal far parte di un sistema organizzativo nel quale la CRT ha limitate possibilità d'azione (es. utilizzo locali ad uso ospedaliero concessi in locazione dal socio di maggioranza).

-Realizzare il criterio della sostenibilità in un'Azienda Sanitaria come la CRT. E' possibile?

L'agenda ha temi così alti da far apparire non univocamente identificabili, per singolo settore d'attività, gli ambiti di rendicontazione.

La direttiva di reporting sulla sostenibilità aziendale (CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive) segna però un importante passaggio verso una rendicontazione dettagliata in materia ambientale, sociale e di governance (ESG).

Le aziende dovranno quindi aumentare il proprio impegno per coprire sia le operazioni interne sia l'intero spettro della catena del valore nella rendicontazione.

Conclusioni

La Direttiva fissa standard così puntuali ed elevati che l'impostazione dell'intero impianto, la rendicontazione asseverata e la necessaria consulenza e la raccolta dati si profilano come attività a elevato impatto economico ed organizzativo.

In ambito sanitario l'adozione volontaria del Bilancio di Sostenibilità, corre quindi il rischio di non poter essere perseguita, poiché andrebbe ad aumentare i notevoli costi generali.

Costi generali considerevolmente cresciuti, in particolare per le aziende a controllo pubblico, per l'effettuazione di rendicontazioni obbligatorie non sanitarie che di converso vedono un sistema remunerativo fermo da oltre 10 anni. Un percorso sostenibile?



Grazie per l'attenzione