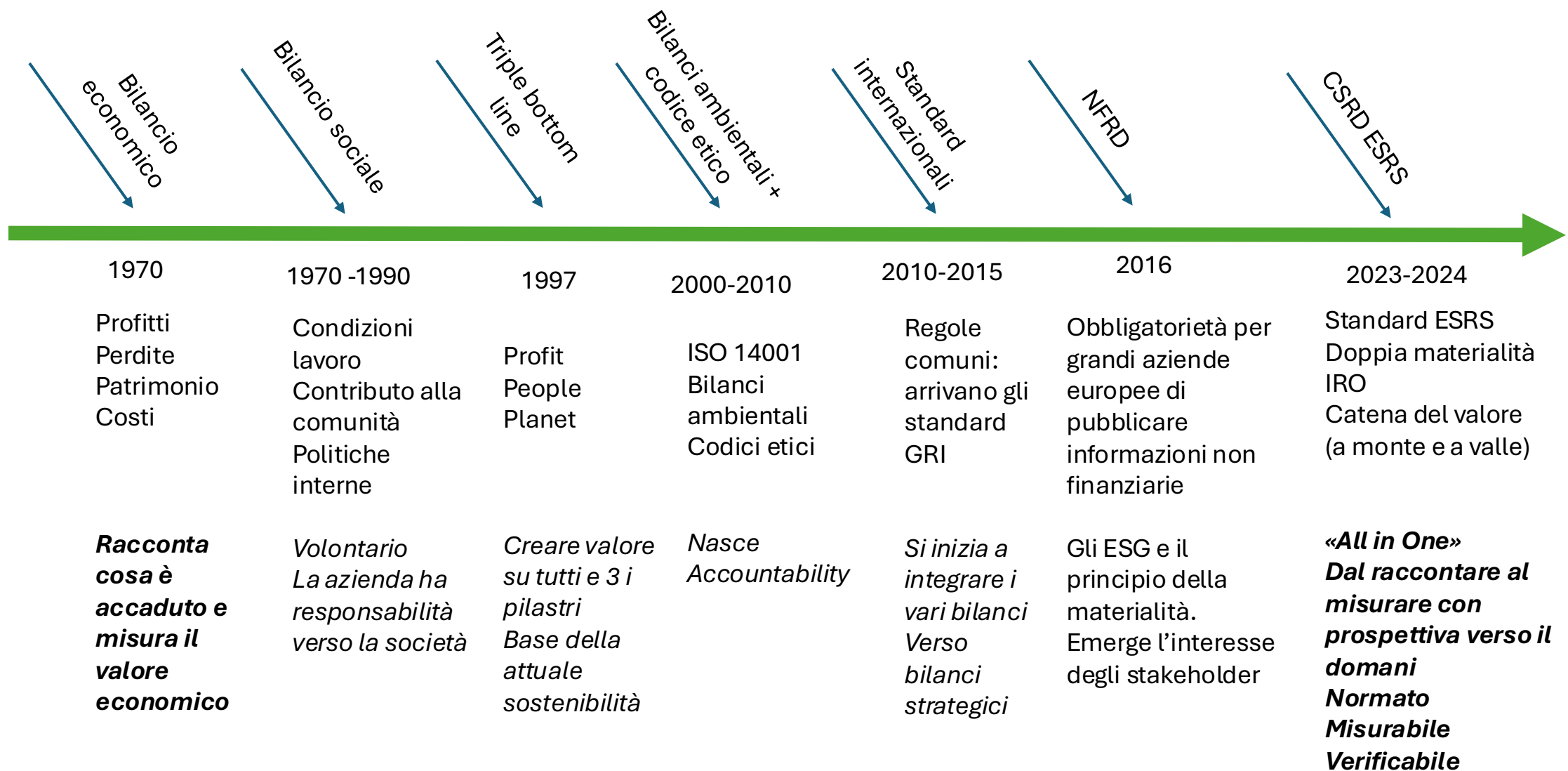


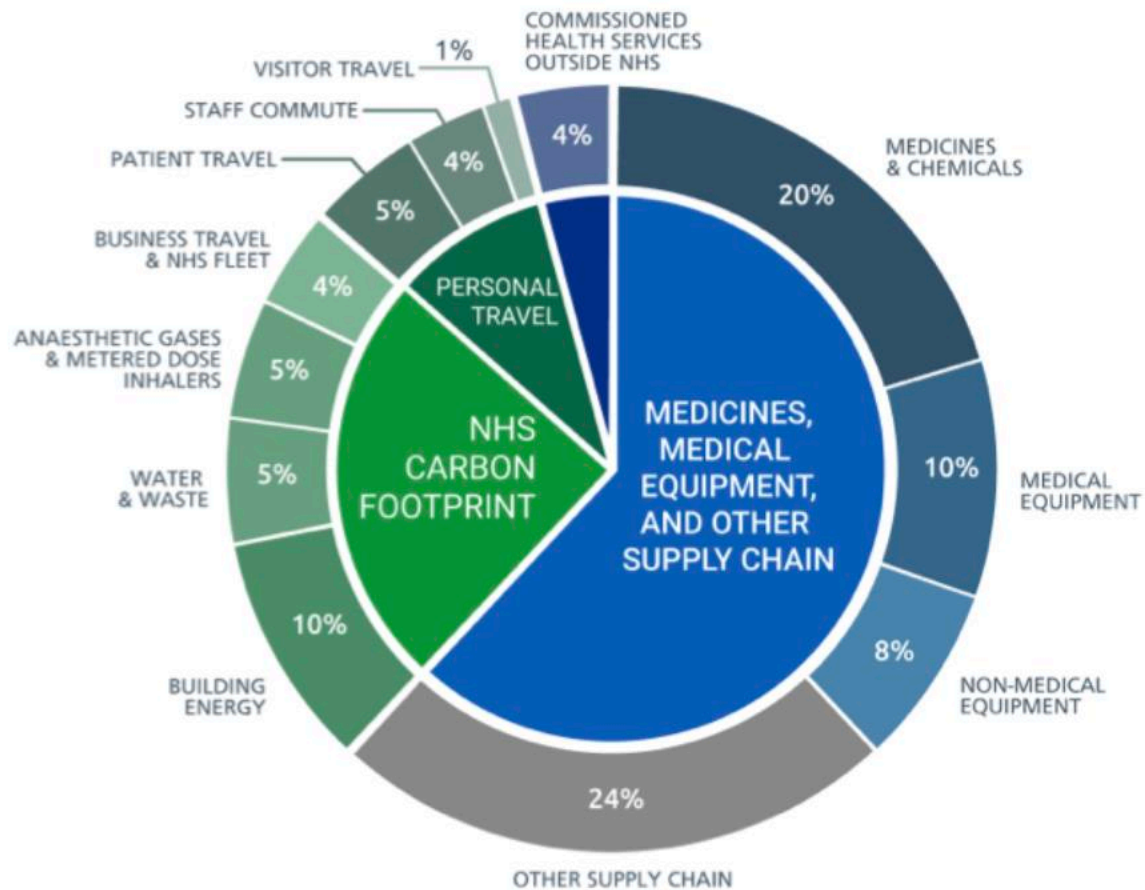
# Il bilancio di sostenibilità ESG



## IL PERCORSO DAL BILANCIO ECONOMICO AL BILANCIO DI SOSTENIBILITA'



## La carbon footprint delle organizzazioni sanitarie



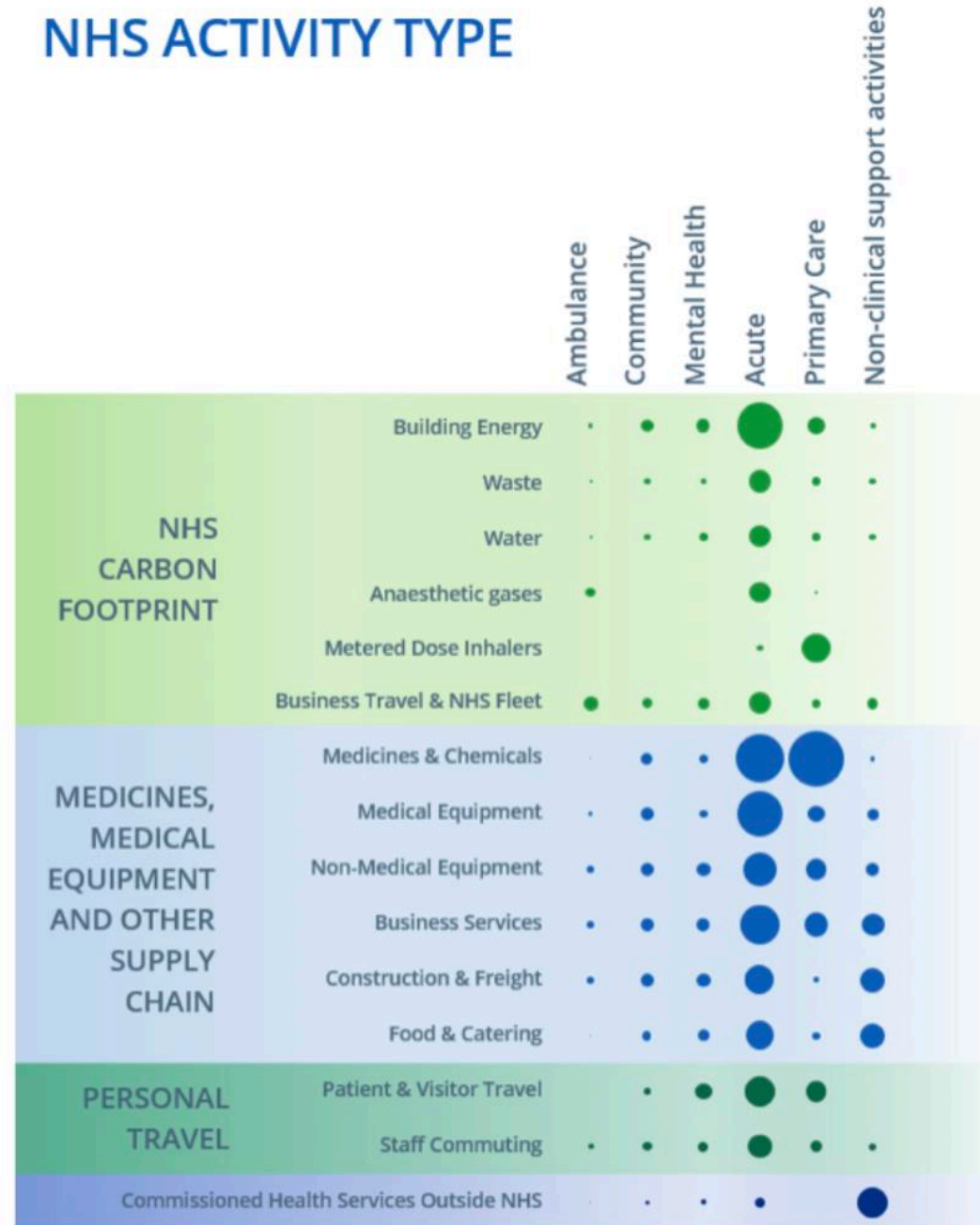
1

Tutto questo vale il 5% dell'impatto totale mondiale

2

I SSN sono fortemente impattanti e nello stesso tempo molto vulnerabili

# NHS ACTIVITY TYPE



# Chasing environmental sustainability in healthcare organizations: insights from the Italian experience

[Michela Bobini](#) ✉ & [Americo Cicchetti](#)

[BMC Health Services Research](#) 25, Article number: 978 (2025) | [Cite this article](#)

- 1

obiettivi

➤ Consapevolezza del problema

➤ Grado di formalizzazione

➤ Azioni ES e loro profondità

- 2

risultati

Invitate 171 aziende , risposte 39

**Table 1** Distribution of participant healthcare organizations in Italy by geographic area and organizational type

Area/Type	Local Health Authorities	Hospital Trust and IRCCS	Total
Northwest Italy	8 (21%)	4 (10%)	12 (31%)
Northeast Italy	10 (26%)	6 (15%)	16 (41%)
Central Italy	3 (8%)	2 (5%)	5 (13%)
Southern Italy and Islands	3 (8%)	3 (8%)	6 (15%)
Total	24 (62%)	15 (38%)	39 (100%)

2

## risultati

- Consapevolezza: 97%
- Formalizzazione: solo 12 su 39 formalizzano
  - delle 12: 8 presente approccio generale su PIAO
  - 2 bilancio sostenibilità
  - 1 presente nell'atto aziendale
  - 1 progetto dedicato a temi ES
- attività: 35 aziende presentano attività ES (quindi anche senza formalizzazione)

---

➤ Attività: LE AZIONI PIU' FREQUENTI:

1. Digitalizzazione(97%) telemedicina, paperless, poste
2. Edifici (80%) efficienza energetica, consumi energia, gestione rifiuti, economia circolare
3. Cibo e nutrizione (49%) riduzione sprechi, rispetto stagionalità e fornitori locali
4. Viaggi e trasporti (46%) gestione mobilità dipendenti e pazienti, elettrificazione flotta aziendale
5. Supply chain e forniture (37%): ottimizzazione e riduzione sprechi, riduzione monouso plastica
6. Formazione dipendenti e leadership: (23%) verso una cultura della sostenibilità per risultati a medio-lungo periodo
7. Adattamento climatico (14%): realizzazione di piani di intervento esempio di prevenzione e azioni per crisi come ondate di calore o allagamenti su pazienti, staff e infrastrutture

## Consapevolezza/percezione: vantaggi e svantaggi

DRIVERS	BARRIERE
Riconoscimento legame stretto fra salute ambientale e salute umana	Raccolta dati ambientali che chiede tempo e sforzi
Fattori economici: potenzialità di risparmio attraverso efficientamento energetico, riduzione sprechi e ottimizzazione risorse. Queste azioni rafforzano la posizione competitiva della azienda	Mancanza di sistemi di monitoraggio a livello organizzativo
	Presenza di problemi più importanti
	Assenza di un mandato politico
	Assenza di percezione del valore aggiunto da parte di professionisti che poi devono darsi da fare
Aderire agli standard nazionali e internazionali vuol dire non evitare solo sanzioni ma creare fiducia e credibilità	Poca familiarità con le strategie per la sostenibilità ambientale
	Valore aggiunto non percepito dai pazienti



## ALCUNE CONCLUSIONI

---

1

What clearly emerges is that organizations do not necessarily follow a linear, formalized pathway to ES. Instead, the data reveal a more fluid, pragmatic process in which action may precede strategy, and implementation may occur even without formal codification in official plans.

This adaptive behaviour, while promising, also raises concerns about consistency, scalability, and long-term integration. In the absence of institutional frameworks or shared benchmarks, sustainability risks remaining fragmented and highly variable across contexts.

2

On the policy front, the findings call for a shift from fragmented local experimentation to coordinated national vision. The absence of a national policy framework not only generates disparities but also limits learning across institutions.

A national strategy—paired with enabling tools such as standardized indicators, reporting mechanisms, and financial incentives—could accelerate adoption while respecting local autonomy

3

In sum, this study underscores the fact that environmental sustainability in healthcare is not merely a technical or regulatory issue—it is a matter of strategic vision, organizational learning, and cultural transformation.

Supporting this transformation requires both empirical inquiry and decisive institutional action.

## LA RICHIESTA

1

What clearly emerges is that organizations do not necessarily follow a linear, formalized pathway to ES. Instead, the data reveal a more fluid, pragmatic process in which action may precede strategy, and implementation may occur even without formal codification in official plans. This adaptive behaviour, while promising, also raises concerns about consistency, scalability, and long-term integration. In the absence of institutional frameworks or shared benchmarks, sustainability risks remaining fragmented and highly variable across contexts.

2

On the policy front, the findings call for a shift from fragmented local experimentation to coordinated national vision. The absence of a national policy framework not only generates disparities but also limits learning across institutions. A national strategy—paired with enabling tools such as standardized indicators, reporting mechanisms, and financial incentives—could accelerate adoption while respecting local autonomy

3

In sum, this study underscores the fact that environmental sustainability in healthcare is not merely a technical or regulatory issue—it is a matter of strategic vision, organizational learning, and cultural transformation. Supporting this transformation requires both empirical inquiry and decisive institutional action.



## LA RISPOSTA

LA DIRETTIVA CSRD E  
GLI STANDARD ESRS  
di EFRAG

Il Bilancio di  
Sostenibilità

## Il Bilancio di Sostenibilità come il miglior alleato del DG *da obbligo a leva di governance*

---

- Costruito su basi solide e conosciute – Standard di Struttura Processo Esito
- Non è un bilancio, è una bussola che indica i passi fatti nella direzione desiderata
- E' una guida sicura e certa per lo sviluppo del proprio piano strategico
- Diversamente dal bilancio economico che racconta il passato il BS decide il futuro
- Riesce a governare le dimensioni di responsabilità sociale, quelle ambientali e quelle di governo integrandole insieme attraverso la individuazione dei temi materiali, la definizione dei loro impatti e i rischi e le opportunità nel gestirli (la doppia materialità)
- Aiuta a capire il ruolo di tutti gli stakeholder attraverso il loro reale coinvolgimento
- La trasparenza come punto di forza per creare fiducia e credibilità

## L'anatomia degli standard ESRS

### 12 ESRS (sector-agnostic standards)



#### Cross-cutting standards

**ESRS  
1**

Requisiti  
generali

**ESRS  
2**

Informative  
generali



#### Environment

**ESRS  
E1**

Cambiamento  
climatico

**ESRS  
E2**

Inquinamento

**ESRS  
E3**

Risorse idriche  
e marine

**ESRS  
E4**

Biodiversità  
ed ecosistemi

**ESRS  
E5**

Risorse  
ed economia  
circolare



#### Social

**ESRS  
S1**

Forza lavoro  
propria

**ESRS  
S2**

Lavoratori della  
catena del valore

**ESRS  
S3**

Comunità  
interessate

**ESRS  
S4**

Clienti  
e utenti finali



#### Governance

**ESRS  
G1**

Condotta  
aziendale

Lo stato dell'arte: a livello europeo è stato deciso di rimandare al 2027 l'adozione (fatto salvo il VSME per le PMI)

Sono in corso la definizione dei parametri per identificare per chi debba essere obbligatorio:  
parametri: economici, patrimoniali e di numero dipendenti

E' molto verosimile una semplificazione del numero di standard da rendicontare

E' salvo lo schema base:

- a) rendicontare alcuni data point obbligatori sui livelli di **governance**
- b) rendicontare alcuni data point su **personale**
- c) rendicontare alcuni data point su **ambiente ed energia**
- d) individuare i **temi materiali** (positivi e negativi, effettivi e potenziali, transitori e definitivi etc)
- e) coinvolgere gli **stakeholder** a monte, a valle e interni per una loro informazione e un possibile coinvolgimento
- f) sviluppare la **doppia materialità** (scelta dei temi materiali sia per impatto inside-out che outside-in) e definizione degli **IRO** (Impatti, Rischi, Opportunità)
- g) **per ogni IRO** rendicontare con standard specifici e sviluppare gli **obiettivi**, le **azioni per raggiungerli** con **tempi** e **KPI**

## Le confessioni di un ex DG

---

Se ai miei tempi avessi avuto questo strumento avrei lavorato meglio, avrei lavorato meno e avrei raggiunto obiettivi decisamente migliori.

Soprattutto, mi sarei sentito più sicuro e tranquillo perché gli obiettivi e le azioni non le avrei prese mai da solo o con pochi altri, ma avendole condivise con tutti gli stakeholder in maniera chiara e trasparente e con una linea guida decisamente affidabile (tenendo conto che in sanità non ne esiste nemmeno una, con l'eccezione forse della JC).

Lavorandoci ora mi rendo anche conto che questi standard non sono una ricetta di ingredienti da mettere insieme per ottenere lo stesso risultato ma rappresentano quella base solida e necessaria per costruire tutte le tue storie, uniche e diverse perché ogni azienda è unica e diversa

Grafico 1. Posizionamento dei temi in base alla rilevanza percepita dal CCT e dai suoi stakeholder.

Un esempio locale: il CCT

Tabella 1. Elenco e descrizione dei temi sottoposti a valutazione degli stakeholder

N.	DESCRIZIONE SINTETICA	DESCRIZIONE ESTESA
ITEM 1	Riduzione consumi energetici	Riduzione consumi energetici da consumi da fonti di energia rinnovabili (altri)
ITEM 2	Riduzione degli sprechi di acqua	Sviluppo e implementazione di pratiche di risparmio acqua
ITEM 3	Riduzione gli sprechi di materiale	Sviluppo e implementazione di sistemi di gestione del materiale, quale ad esempio i farmaci
ITEM 4	Comunicazione del welfare aziendale	Migliorare la comunicazione sulle finalità aziendali: sconti per le prestazioni strutturali, sconti presso altre aziende (non)
ITEM 5	Partecipazione del personale	Sviluppare e implementare sistemi di partecipazione del personale alla decisione aziendale
ITEM 6	Innovazione, digitalizzazione e AI	Investire sul tema dell'innovazione, digitalizzazione e implementazione di sistemi di Intelligenza Artificiale al fine di migliorare le pratiche cliniche e amministrative
ITEM 7	Formazione sulle pratiche di sostenibilità	Corsi di formazione per tutti gli operatori e professionisti sulle pratiche della sostenibilità

