



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing

L’Agenda 2030: applicazioni, risultati e prospettive

La sanità sostenibile nell’Azienda Ospedali Riuniti - Ancona

The 2030 Agenda: applications, results and prospects

The sustainable healthcare in Azienda Ospedali Riuniti - Ancona

Relatore: Chiar.mo
Prof. Valerio Temperini

Tesi di Laurea di:
Camilla Basconi

Anno Accademico 2019/2020

*Our biggest challenge in this new century is to take an idea that seems abstract
- sustainable development -
and turn it into a reality for all the world's people.*

KOFI ANNAN

Indice

INTRODUZIONE	1
Capitolo 1	3
LA SFIDA DELLA SOSTENIBILITÀ	3
1.1 Le tappe evolutive dello sviluppo sostenibile fino ad oggi	3
1.1.1 Dalla consapevolezza del problema ambientale al nuovo millennio	3
1.1.2 Il monitoraggio dello sviluppo sostenibile	15
1.2 Il concetto di circolarità dell'economia	22
1.2.1 Dall'economia lineare all'economia circolare	22
1.2.2 L'eco-efficacia come opportunità di business	26
Capitolo 2	31
LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA	31
2.1 Cenni introduttivi agli studi sulla responsabilità sociale d'impresa	31
2.1.1 L'integrazione della RSI nella strategia d'impresa	37
2.2 Analizzare e comunicare la performance sociale	40
2.2.1 Gli strumenti di responsabilità sociale	40
2.2.2 Il problema della comunicazione: il rischio di greenwashing	46
Capitolo 3	53
LO SVILUPPO SOSTENIBILE IN SANITÀ	53
3.1 La sanità sostenibile	53
3.1.1 Una riflessione sul Servizio sanitario nazionale	60
3.2 La gestione della sostenibilità nelle aziende sanitarie italiane	66
3.3.1 Gli acquisti verdi	70
3.3.2 La transizione digitale	77

Capitolo 4	85
INTRAPRENDERE UN PERCORSO SOSTENIBILE: L'ESPERIENZA DELL'AZIENDA "OSPEDALI RIUNITI"	85
4.1 L'organizzazione sanitaria marchigiana	85
4.2 L'AOU Ospedali Riuniti e il percorso verso la sostenibilità	88
4.2.1 Tra tecnologie e salute: il progetto Green@Hospital	90
4.2.2 L'applicazione dei Criteri Minimi Ambientali	96
4.3 Alcuni suggerimenti per un futuro più verde	101
CONCLUSIONI	111
BIBLIOGRAFIA	115
SITOGRAFIA	131

Indice delle figure

Figura 1.1 – Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell’Agenda 2030	12
Figura 1.2 – Global SDG Index: Interactive Map 2020	17
Figura 2.1 – The greenwashing triangle	50
Figura 3.1 – La spesa sanitaria pubblica in rapporto al PIL (2000-2019)	64
Figura 3.2 – La spesa sanitaria totale in rapporto al PIL (2019)	64
Figura 3.3 – I Criteri Ambientali Minimi in vigore	75
Figura 3.4 – DESI Italia 2020	79
Figura 4.1 – Il Leaf Meter presso l’AOR Ospedali Riuniti di Ancona	94

INTRODUZIONE

La sostenibilità è considerata una prerogativa essenziale per garantire la stabilità di un ecosistema. Oggi, le risorse della terra vengono utilizzate a un ritmo più veloce che mai e questo fenomeno, invece che rallentare, sembra accrescere giorno dopo giorno. Nello scenario che si prospetta le strutture sanitarie rivestono un ruolo chiave nei confronti dell'ambiente, poiché soddisfare il "bisogno di salute" dei cittadini comporta un cospicuo utilizzo di fonti naturali, una considerevole produzione di rifiuti e il rilascio di emissioni in atmosfera, connesse anche alle esigenze di mobilità. È scontato affermare che i risparmi conseguibili attuando delle pratiche sostenibili possono essere reinvestiti nelle attività assistenziali a beneficio di colui che in un'azienda di servizi, qual è l'ospedale, rappresenta il consumatore finale, ovvero il paziente-cittadino. Il numero di studi in materia è ancora molto limitato, ma l'esigenza di affrontare il tema di una crescita sostenibile, soprattutto in un periodo storico così delicato quale quello che stiamo vivendo, è un obbligo a cui tutte le potenze mondiali non possono sottrarsi.

Questo elaborato si articola in quattro capitoli.

Nel primo capitolo, con un orientamento descrittivo e un taglio volutamente sintetico, si ripercorre l'evoluzione storica dell'idea di sviluppo sostenibile, la cui realizzazione necessita l'armonizzazione di tre elementi: l'inclusione sociale, la crescita economica e la tutela dell'ambiente. L'ultima parte del capitolo si focalizza

sulla transizione verso l'economia circolare, ovvero quel sistema economico pensato per potersi rigenerare da solo, e sui principi che muovono il cambiamento.

Realizzare un'economia rispettosa dell'ambiente è quindi possibile, ma ciò avverrà solo quando un senso di responsabilità nei confronti delle generazioni future accomunerà le persone, come sostenuto anche dal Presidente Draghi. Il secondo capitolo presenta il concetto di responsabilità sociale di impresa, la cui interpretazione negli anni è cambiata passando da forma di legittimazione e licenza a operare degli uomini d'affari a obbligo morale e mezzo reputazionale. Le tecniche di auditing sociale, i nuovi modelli di relazione con gli stakeholder, i bilanci sociali e le certificazioni sono alcuni degli strumenti principali attraverso cui questa volontà viene promossa.

Volendo suddividere l'elaborato in due parti si potrebbe riconoscere nel terzo capitolo la contestualizzazione dei principi teorici in uno specifico ambito, quello sanitario. Acquisti verdi e digitalizzazione, ancora aspetti critici nel nostro paese, rappresentano gli elementi alla base del processo di realizzazione di un sistema sanitario "verde".

Infine, nel capitolo conclusivo lo sviluppo sostenibile trova effettiva applicazione in un caso aziendale, l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Ospedali Riuniti di Ancona; si mettono così in luce le green practice compiute finora, ma soprattutto quanto si potrebbe fare in quel futuro che non è poi così lontano.

Capitolo 1

LA SFIDA DELLA SOSTENIBILITÀ

1.1 Le tappe evolutive dello sviluppo sostenibile fino ad oggi

Il dibattito internazionale sulla sostenibilità è un tema più che mai attuale che rimanda immediatamente alle sempre più incalzanti sfide ecologiche, ma anche sociali, economiche e istituzionali. L'interpretazione univoca e immediata del concetto di sostenibilità è forse impedita proprio dal suo carattere interdisciplinare.

Molteplici pubblicazioni testimoniano come i termini “sostenibilità” e “sviluppo sostenibile”, strettamente connessi, vengano spesso erroneamente associati in maniera sinonimica. La sostenibilità è l'obiettivo o il traguardo finale. [...] Per raggiungere uno stato di sostenibilità ambientale occorre stabilire un quadro generale e sviluppare un processo. Occorre soddisfare alcune condizioni e compiere alcuni passi nella transizione verso la sostenibilità. Il quadro generale dello sviluppo sostenibile è il mezzo per raggiungere la sostenibilità¹.

1.1.1 Dalla consapevolezza del problema ambientale al nuovo millennio

Nonostante l'idea di sviluppo sostenibile si sia diffusa solo recentemente, le sue radici culturali risalgono a molto tempo fa. Fin dagli albori della storia del pensiero economico moderno tra gli economisti è prevalsa la presa di coscienza che l'attività

¹ R. HARDING, *Environmental Decision-making. The roles of scientists, engineers and the public*, Sydney, The Federation Press, 1998, p. 18.

economica fosse limitata o vincolata dall'ambiente. Robert Malthus, uno dei primi pensatori classici a intuire i limiti del progresso economico e anticipare la questione "ambientale", affronta nel suo *Saggio sul principio della popolazione e i suoi effetti sullo sviluppo futuro della società* del 1798 il tema della relazione tra la scarsità delle risorse naturali e la crescita esponenziale della popolazione. Il risultato finale è riconducibile al raggiungimento di uno "stato stazionario" che coincide con un livello di mera sussistenza.

Alla fine del periodo "tardo classico", il filosofo ed economista britannico John Stuart Mill abbandona la visione pessimistica di lungo periodo propria degli economisti classici. Egli non associa lo stato stazionario a una condanna alla povertà e al degrado, ma, al contrario, legge nel raggiungimento di questa soglia la possibilità di liberarsi dall'ossessione per la crescita e di dedicarsi quindi ai piaceri della vita²; la società, frugale ma benestante, libera dai falsi bisogni, può così occuparsi dell'educazione delle masse. In sintonia con questo pensiero, è il più recente *Movimento per la Decrescita Felice*, ispirato nel nostro paese dal fondatore Maurizio Pallante. Il movimento, oggetto di non poche critiche, portavoce di una inversione di tendenza culturale che avvicini le persone, risucchiate dal vortice del consumismo, alla consapevolezza della necessità e alla bellezza di rallentare,

² S. LATOUCHE, *Per un'abbondanza frugale. Malintesi e controversie sulla decrescita*, Torino, Bollati Boringhieri, 2012, p. 29.

proteggere la natura, gli animali e l'ambiente³, riconosce nell'abbandono della "logica del PIL" la strada per confutare il concetto stesso di crisi.

Fino agli anni Settanta le teorie rimuovono ogni attenzione verso l'ambiente e le risorse naturali, ma i grandi problemi, come le crisi energetiche di questo periodo storico, scuotono l'economia e sensibilizzano la comunità mondiale riguardo il legame tra uomo e natura. In questo clima tormentato, la pubblicazione del rapporto scientifico *I limiti dello sviluppo*⁴ conquista l'attenzione dell'opinione pubblica. Il testo, commissionato dal Club di Roma⁵ a un gruppo di ricerca del MIT⁶, preconizza, attraverso una simulazione al computer, le conseguenze di una continua crescita incontrollata sull'ecosistema terrestre e suggerisce un impegno collettivo per frenare la crescita indiscriminata dell'economia e raggiungere l'equilibrio globale⁷. Di più, il report, in un soprassalto messianico-millennaristico, premonisce il collasso della civiltà moderna nel XXI secolo.

³ Si veda M. PALLANTE, *La decrescita felice. La qualità della vita non dipende dal PIL*, Roma, Editori Riuniti, 2007.

⁴ Si veda D.H. MEADOWS *et al.*, *The limits to growth. A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*, New York, Universe Books, 1972, trad. it. D.H. MEADOWS *et al.*, *I limiti dello sviluppo*, Milano, EST Mondadori, 1972.

⁵ Il Club di Roma è un'associazione no-profit nata nel 1968 e deve il suo nome al luogo in cui si è svolto il primo incontro, presso la sede dell'Accademia dei Lincei a Roma. Cenacolo di pensatori, tra cui scienziati, umanisti e imprenditori di tutti e cinque i continenti è noto per la sua missione di agire come catalizzatore dei cambiamenti globali, individuando i problemi e suggerendo soluzioni (Si veda V. CONGEDUTI, *Il club di Roma e i limiti alla crescita*, 28 febbraio 2012, <https://www.scienzainrete.it/contenuto/articolo/club-di-roma-e-limiti-alla-crescita>).

⁶ Il Massachusetts Institute of Technology, fondato nel 1861 e situato a Cambridge, è secondo la classifica "QS World University Rankings 2021" la migliore università al mondo (QS WORLD UNIVERSITY RANKINGS, 2021, <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2021>).

⁷ Cfr. U. COLOMBO, *The Club of Rome and sustainable development*, in *Futures*, 2001, 33(1), pp. 7-11.

Comincia così ad insinuarsi il dubbio che la crescita economica, considerata fin a quel momento il mantra delle società occidentali, si possa rivelare nel tempo controproducente. La progressiva consapevolezza delle problematiche ambientali dà la stura ad un ampio dibattito sul futuro del pianeta che coinvolge organizzazioni internazionali, think tank, governi, studiosi, financo il Pontefice.

La prima tappa fondamentale della riflessione globale attorno al tema del progresso sostenibile è rappresentata dalla Conferenza di Stoccolma del 1972, i cui risultati ottenuti sono importanti perché costituiscono il primo esempio di ragionamento diplomatico e politico globale sui temi dello sviluppo umano⁸. Sebbene il connotato della “sostenibilità” dello sviluppo non emerga ancora espressamente, nella Dichiarazione di Stoccolma l’idea dell’imprescindibilità della risoluzione dei problemi ambientali nell’ambito dello sviluppo sociale, economico e tecnologico è già chiarissima⁹.

Il periodo compreso tra gli anni Settanta e i primi anni Ottanta è caratterizzato da una contrapposizione tra fautori della crescita economica da un lato e gli ambientalisti dall’altro; nel corso degli anni Ottanta comincia a farsi strada una sorta di ideale “terza via”, che cerca sostanzialmente di “mediare” tra queste due

⁸ A. LANZA, *Lo sviluppo sostenibile* Bologna, il Mulino, 2006, p. 74.

⁹ S. QUADRI, *Energia sostenibile: diritto internazionale, dell’Unione Europea e interno*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2012, p. 9.

opposizioni, puntando a garantire, al tempo stesso, gli standard di sviluppo raggiunti e le istanze di tutela ambientale¹⁰.

Nel 1983 le Nazioni Unite istituiscono la World Commission on Environment and Development a cui viene chiesto di elaborare un'Agenda globale per il cambiamento in grado di proporre nuove forme di cooperazione internazionale e promuovere la consapevolezza e l'impegno comune in materia ambientale. Ne deriva la pubblicazione, quattro anni più tardi, di un rapporto intitolato "*Our common future*", noto come "Rapporto Brundtland"¹¹, a cui si deve la definizione, ormai canonica, del concetto di sviluppo sostenibile: «*sviluppo in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali, senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni*»¹². Il saggio riconosce che i problemi ambientali e le corrispondenti soluzioni non dovrebbero essere affrontati in modo indipendente dai sistemi economici e sociali, compresi i correlati aspetti culturali ed etici¹³. Inoltre, si introduce la nozione di equità sociale, la quale si

¹⁰ L. DAVICO, *Sviluppo sostenibile. Le dimensioni sociali*, Roma, Carocci editore, 2004, p. 18.

¹¹ Dal nome di Gro Harlem Brundtland, presidente di turno della World Commission on Environment and Development, Primo Ministro del governo norvegese dal 1981 al 1996, nonché prima donna a ricoprire tale carica. Dal 1998 al 2003 ha esercitato il ruolo di direttore generale dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (Si veda D. YACH, Y. VON SCHIRNDING, *Public health lives: Gro Harlem Brundtland*, in *Public Health*, 2014, 128(2), pp. 148-150, <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2013.08.007>).

¹² UNITED NATIONS, *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*, Oxford, Oxford University Press, 1987, p. 43, <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>.

¹³ J.P. ULHOI, B.P. ULHOI, *Beyond Climate Focus and Disciplinary Myopia. The Roles and Responsibilities of Hospitals and Healthcare Professionals*, in *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 2009, 6(3), p. 1206, <https://doi.org/10.3390/ijerph6031204>.

riferisce a due scale temporali: equità infragenerazionale, che implica la parità di accesso alle risorse da parte degli attuali cittadini, ed equità intergenerazionale, ovvero il dovere morale delle generazioni presenti di garantire pari opportunità di crescita alle successive. Sono, infatti, le disuguaglianze relative alla distribuzione delle ricchezze nel mondo i fattori che contribuiscono al mancato raggiungimento dell'obiettivo della sostenibilità¹⁴; a due secoli di distanza le intuizioni di Karl Marx appaiono più che mai attuali.

L'inderogabile necessità di individuare un percorso universale per costruire uno sviluppo sostenibile e la nuova prospettiva che si va affermando di garantire standard di benessere entro i limiti della capacità di carico degli ecosistemi che ci sostengono, conduce la comunità mondiale a riunirsi nel 1992 a Rio de Janeiro, uno degli Stati simbolo del conflitto tra legittime aspirazioni di sviluppo del Terzo Mondo ed esigenze di tutela delle risorse ambientali. La Conferenza delle Nazioni Unite su ambiente e sviluppo, nota anche come *Earth Summit*, si conclude con l'adozione di tre Accordi e due Convenzioni; questi documenti simboleggiano dei riferimenti fondamentali per le politiche e le iniziative degli Stati membri volte alla sostenibilità dello sviluppo nel nuovo secolo. In particolare, l'Agenda 21 definisce le attività da intraprendere, i mezzi da utilizzare e i soggetti da coinvolgere, riconoscendo alle autorità locali la funzione decisiva nel favorire i processi graduali

¹⁴ A. LANZA, *op.cit.*, p. 17.

in ambito ambientale: come livello di governance più vicino alla gente, esse svolgono un ruolo vitale nell'educare, mobilitare e rispondere al pubblico per promuovere lo sviluppo sostenibile¹⁵. Tuttavia, l'Agenda 21, strumento pianificatorio diffuso quasi esclusivamente in Europa, evidenzia presto delle criticità come la mancanza di obiettivi concreti e quantificati, soprattutto per quanto riguarda le politiche sociali, sanitarie e gli aspetti di carattere urbanistico e territoriale¹⁶. Si chiude con il modesto risultato di Rio de Janeiro la prima fase dell'ambientalismo mondiale, cioè la fase del riconoscimento dei problemi, della fissazione degli obiettivi, nonché della sensibilizzazione della cittadinanza. La seconda fase, quella di soluzione dei problemi attraverso cambiamenti necessari e possibili, muove i primi passi con difficoltà¹⁷.

Il nuovo millennio si apre con l'approvazione della *Dichiarazione del Millennio* delle Nazioni Unite, con la quale i capi di Stato riconfermano la loro determinazione a liberare il mondo dalla povertà e la volontà di condividere una responsabilità collettiva. Con lo scopo di rendere operativi i propositi citati nella Dichiarazione, vengono formulati otto Obiettivi di Sviluppo del Millennio fondati sull'impegno di tutti i 193 Stati membri dell'ONU a costruire un mondo più sicuro, prospero e più equo entro il 2015.

¹⁵ UNITED NATIONS, *United Nations Conference on Environment and Development: Agenda 21*, Rio de Janeiro, 1992, https://www.un.org/esa/dsd/agenda21/res_agenda21_00.shtml.

¹⁶ A. LANZA, *op.cit.*, pp. 31-33.

¹⁷ G. DAL FIUME, *Alla ricerca dello sviluppo sostenibile*, Roma, Ediesse, 1994, pp. 81-82.

A dieci anni dalla Conferenza di Rio, si avverte la necessità di convocare un nuovo vertice mondiale per fare il punto della situazione. Il World Summit on Sustainable Development¹⁸, tenutosi a Johannesburg nel 2002, è un'occasione per un bilancio sulle politiche orientate (almeno nominalmente) a livello locale, nazionale e sovra-nazionale secondo il nuovo credo dello sviluppo sostenibile¹⁹. Analizzando la situazione mondiale ci si rende conto che la lotta alla povertà si sta rivelando una formula vuota, la liberalizzazione commerciale degli anni Novanta sembra aver influito negativamente sulla situazione ambientale e il divario tra i paesi industrializzati e i cosiddetti paesi in via di sviluppo è aumentato; ragion per cui l'ONU rileva un sostanziale fallimento di risultati e Johannesburg non costituisce un punto di svolta.

Per l'accordo globale, portavoce di un programma d'azione universale ed esaustivo, si deve attendere il 25 settembre 2015, quando i governi dei Paesi membri riuniti a New York sottoscrivono il documento *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Quest'ultimo rappresenta un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità che persegue il rafforzamento della pace universale e riconosce che sradicare la povertà in tutte le sue forme e

¹⁸ Si veda WORLD SUMMIT ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT, *Johannesburg Declaration on Sustainable Development*, 2002, <https://digitallibrary.un.org/record/478154>.

¹⁹ L. DAVICO, *op. cit.*, pag. 21.

dimensioni, inclusa la povertà estrema, è la più grande sfida globale ed è requisito indispensabile per lo sviluppo sostenibile²⁰.

L'Agenda 2030 si compone di 17 Obiettivi articolati in 169 target che stimoleranno l'azione dei prossimi quindici anni in cinque aree di importanza fondamentale per l'umanità: Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e Partnership²¹. Alcuni degli elementi fondamentali sono progettati sulla base dei principi inclusi nei precedenti Obiettivi del Millennio, ma si introducono anche nuove idee²².

Attraverso la promessa «*no one will be left behind*» con cui si sottolinea l'importanza per ogni individuo di disporre di pari opportunità, il documento prevede di: porre fine alla povertà e alla fame nel mondo, combattere le ineguaglianze interne a un contesto geografico e sociale e tra paesi, promuovere la pace e la giustizia sociale, difendere i diritti umani e l'uguaglianza di genere, rafforzare l'empowerment femminile e garantire il benessere ambientale. Inoltre, ci si propone di creare le condizioni per una sostenibilità, una crescita economica, una prosperità condivisa e delle condizioni lavorative migliori, pur considerando i differenti livelli di sviluppo e le capacità nazionali (Figura 1.1).

²⁰ UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY, *Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development* (A/RES/70/1), New York, 2015, p. 1: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E.

²¹ *Ibidem*.

²² V. ANDREONI, A. MIOLA, *Competitiveness and Sustainable Development Goals*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2016, p. 2, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9ff7f616-c680-11e6-a6db-01aa75ed71a1>.

Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile	
Obiettivo 1.	Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo
Obiettivo 2.	Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile
Obiettivo 3.	Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età
Obiettivo 4.	Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti
Obiettivo 5.	Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze
Obiettivo 6.	Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie
Obiettivo 7.	Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni
Obiettivo 8.	Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti
Obiettivo 9.	Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile
Obiettivo 10.	Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni
Obiettivo 11.	Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili
Obiettivo 12.	Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo
Obiettivo 13.	Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico*
Obiettivo 14.	Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile
Obiettivo 15.	Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, gestire sostenibilmente le foreste, contrastare la desertificazione, arrestare e far retrocedere il degrado del terreno e fermare la perdita di diversità biologica
Obiettivo 16.	Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile, garantire a tutti l'accesso alla giustizia, e creare istituzioni efficaci, responsabili ed inclusive a tutti i livelli
Obiettivo 17.	Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile
* Riconoscendo che la Convenzione delle Nazioni Unite sui Cambiamenti Climatici è il principale forum internazionale e intergovernativo per la negoziazione della risposta globale al cambiamento climatico.	

Figura 1.1 – Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030

Fonte: Elaborazione personale tratta da UNITED NATIONS, *Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, New York, 2015, p. 14.

Per realizzare quanto esposto entro dieci anni è necessario un impegno globale che permetta il superamento sia dei vincoli temporali che di quelli monetari. Tuttavia, a causa della complessità intrinseca dei dilemmi correlati, il raggiungimento di un miglioramento potrebbe avvenire a scapito di un altro, i governi potrebbero non riconoscere le priorità e le strategie di pianificazione nazionali potrebbero trascurare le interconnessioni tra gli obiettivi se focalizzate su approcci *goal by goal* e *target by target*²³.

²³ Cfr. T. CERNEV, R. FENNER, *The importance of achieving foundational Sustainable Development Goals in reducing global risk*, in *Futures*, 2019, Vol. 115, p. 2., <https://doi.org/10.1016/j.futures.2019.102492>.

La portata ampia e ambiziosa è una delle ragioni per cui questi obiettivi sono stati oggetto di forti critiche: il mensile inglese *The Economist*, bibbia dei progressisti d'oltremarina, in un articolo dal titolo *The 169 commandments*, li ha ironicamente rinominati «Stupid development goals» ritenendoli più che inutili, dannosi e dispersivi: «*These are ambitions on a Biblical scale, and not in a good way*»²⁴. Il clima di incertezza e confusione che aleggia, ancora oggi, attorno alla questione della sostenibilità genera, come in ogni conflitto sociale, degli schieramenti che in questo caso vedono contrapporsi da un lato i catastrofisti e dall'altro i negazionisti; la visione panglossiana o apocalittica del mondo influenzano l'efficacia dello percorso sostenibile. Le caratteristiche più rilevanti del piano d'azione dell'Agenda 2030 sono la natura dinamica degli obiettivi e la prospettiva adottata che abbraccia crescita economica, l'inclusione sociale e la protezione ambientale quali dimensioni dello sviluppo sostenibile, coinvolgendo al tempo stesso tutti i paesi. Oltre a ciò, forum di confronto e revisioni periodiche dei progressi compiuti consentono il monitoraggio del contesto, l'attuazione di interventi risolutivi e la possibilità di cogliere tempestivamente le opportunità.

Il 2015 è un anno cruciale per lo sviluppo sostenibile: dopo la formulazione della nuova Agenda, il 12 dicembre 2015, le 196 Parti aderenti alla Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici firmano l'Accordo di Parigi,

²⁴ THE ECONOMIST, *The 169 commandments*, 26 marzo 2015, <https://www.economist.com/leaders/2015/03/26/the-169-commandments>.

rappresentazione di un'ideale prosecuzione del Protocollo di Kyoto del 1997, che designa un quadro globale per evitare pericolosi cambiamenti climatici limitando il riscaldamento globale al di sotto dei 2°C rispetto ai livelli preindustriali e proseguendo con gli sforzi per limitarlo a 1,5°C. La lotta ai cambiamenti climatici costituisce uno degli obiettivi (il tredicesimo) dell'Agenda e alcuni studiosi sostengono l'importanza di tracciare la politica climatica e le agende all'interno di un quadro unificato sottolineando i molti vantaggi derivanti da questo collegamento. Ciò nonostante, dal punto di vista dei paesi questi aspetti sono spesso scollegati e mentre gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile ispirano un senso di opportunità, gli obiettivi di Parigi sono considerati una limitazione²⁵.

I principi ambientali scaturiscono, generalmente, da dichiarazioni internazionali a carattere non vincolante²⁶ che consentono l'affermazione graduale di concetti non ancora unanimemente accettati sul piano internazionale²⁷ e costituiscono le espressioni di un impegno politico per la cooperazione mondiale. L'attuazione degli SDG²⁸ richiederà un agile e integrato sistema di innovazione, che colleghi

²⁵ Cfr. T. CERNEY, R. FENNER, *op. cit.*, p. 3.

²⁶ Il termine *soft law* è comunemente utilizzato per contrassegnare una diversificata tipologia di atti e strumenti di diritto comunitario che non costituiscono l'esito di una formale procedura di produzione normativa attivata da un ordinamento giuridico e il cui tratto comune è costituito dal carattere "non" vincolante, benché ad essi vengano comunque riconosciuti degli effetti giuridici. La locuzione valorizza l'antitesi con *hard law* e acquista di conseguenza un significato letteralmente traducibile come "legge debole" o "dolce" (A. POGGI, *Soft law nell'ordinamento comunitario*, 1° ottobre 2007, https://www.associazionedeicostituzionalisti.it/old_sites/sito_AIC_2003-2010/materiali/convegni/aic200510/poggi.html#:~:text=Il%20termine%20soft%20law%20%C3%A8,vengano%20comunque%20riconosciuti%20effetti%20giuridici).

²⁷ S. QUADRI, *op. cit.*, p. 7.

²⁸ SDG: Sustainable Development Goals.

consapevolmente le regioni di tutto il mondo, gli attori della ricerca e della società e faciliti la coproduzione e il trasferimento di conoscenze e tecnologie appropriate a livello locale²⁹. La nuova era di governance globale per lo sviluppo e l'ambiente è costruita su un sistema valoriale comune, obiettivi condivisi, e partnership, grazie alle quali sarà possibile affrontare con misure concrete la decisiva sfida della sostenibilità.

1.1.2 Il monitoraggio dello sviluppo sostenibile

Quantificare la sostenibilità presenta numerose complessità, legate sia alla dinamicità del concetto stesso, sia alla sua natura multidimensionale che coinvolge simultaneamente differenti variabili; è per questo che individuare in modo rigoroso delle soglie minime appare difficile.

Da tempo lo sviluppo sostenibile è al centro del progetto europeo³⁰. L'Unione Europea persegue da anni ambiziosi obiettivi nell'ambito di politiche finalizzate alla promozione delle energie rinnovabili e al contrasto ai cambiamenti climatici, vantando, insieme agli Stati membri, il ruolo di apripista nell'attuazione dell'Agenda 2030. Quest'ultima richiede "trasformazioni profonde" per essere in grado di soddisfare i 17 Obiettivi, sulla base di piani e politiche a lungo termine con

²⁹ M. STAFFORD-SMITH *et al.*, *Integration: the key to implementing the Sustainable Development Goals*, in *Sustain Sci*, 2017, 12, p. 913, <https://doi.org/10.1007/s11625-016-0383-3>.

³⁰ EUROPEAN COMMISSION, *Next steps for a sustainable European future. European action for sustainability*, Strasbourg, 2016, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2016%3A739%3AFIN>.

elementi relativi a tecnologia, pianificazione finanziaria, quadri politici, analisi sussidiarie, ricerca e innovazione, metriche e monitoraggio³¹.

La necessità di individuare e utilizzare degli indicatori di sostenibilità come strumento di supporto è ormai riconosciuta da tutti i principali organismi internazionali. La valutazione dell'avanzamento verso gli obiettivi dell'Agenda si basa su un panel di oltre 230 indicatori statistici globali elaborati nel marzo del 2016 dalla Inter-agency and Expert Group on SDG Indicators (IAEG-SDGs), composta dai rappresentanti delle Potenze coinvolte ed esponenti di agenzie regionali e internazionali in qualità di osservatori³². Il quadro di informazione riguardo il tema della sostenibilità, risultato di un processo in continuo aggiornamento, è arricchito da indicatori sviluppati dai singoli Stati a livello nazionale e regionale; ai governi degli stati firmatari spetta, infatti, il compito di realizzare procedure di monitoraggio e attuare gli obiettivi di sviluppo sostenibile con adeguata attenzione alle circostanze locali³³. In Italia il ruolo di coordinamento nella produzione degli indicatori, che comprendono anche indicatori complementari al PIL come, ad esempio, il BES (Benessere Equo e Sostenibile), è affidato all'Istat³⁴.

³¹ J.D. SACHS *et al.*, *Six Transformations to achieve the Sustainable Development Goals*, 2019, in *Nature Sustainability*, 2019, Vol. 2 in J.G. RICHARDSON, W.R. ERDELEN, *2030 is tomorrow: transformative change for a mistreated mother Earth*, in *Foresight*, 2020, p. 8, <https://doi.org/10.1108/FS-03-2020-0029>.

³² STUDI-AFFARI ESTERI CAMERA DEI DEPUTATI, *Gli indicatori statistici*, 13 marzo 2020, <https://temi.camera.it/leg18/post/gli-indicatori-statistici.html>.

³³ M. STAFFORD-SMITH, *op. cit.*, p. 918.

³⁴ L'Istituto nazionale di statistica, ente di ricerca pubblico, è il principale produttore di statistica ufficiale a supporto dei cittadini e dei decisori pubblici (ISTAT, *L'istituto: organizzazione e attività*, 29 gennaio 2020, <https://www.istat.it/it/organizzazione-e-attivita%C3%A0>).

L'iniziativa Sustainable Development Solutions Network (UN-SDSN) lanciata nel 2012, in collaborazione con la Fondazione Bertelsmann³⁵, uno dei più importanti think tanks europei, riassume nel *Sustainable Development Report* e con l'aiuto di alcune dashboard interattive, l'evoluzione in tema di sostenibilità. Nel rapporto annuale, le attuali tendenze sono espresse attraverso un ulteriore indice di misurazione, il *Global SDG Index*, il cui punteggio complessivo misura il progresso totale di un paese su scala da 0 a 100. Un punteggio di 100 indica che tutti gli obiettivi sono stati raggiunti. Osservando la Figura 1.2, fermo immagine della situazione mondiale nell'anno 2020, si può constatare che la maggior parte dei Paesi con un elevato punteggio (aree di colore azzurro più scuro) sono membri dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE).

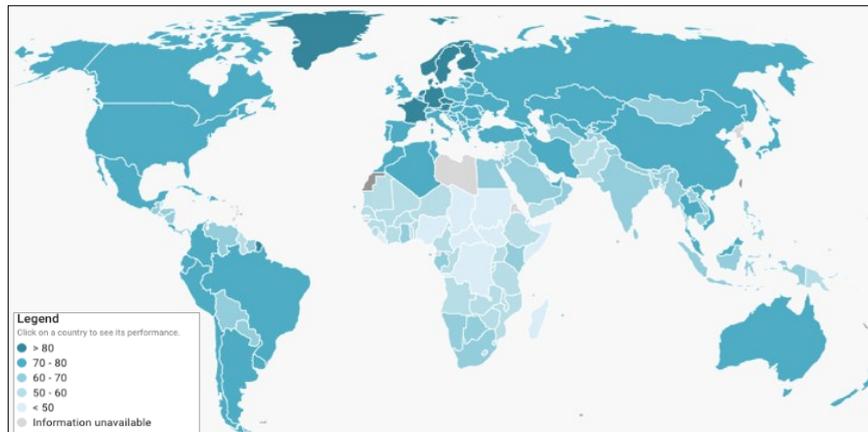


Figura 1.2 – Global SDG Index: Interactive Map 2020

Fonte: Elaborazione personale tratta da *Sustainable Development Report, 2020*,
<https://dashboards.sdindex.org/map>.

³⁵ La Bertelsmann Stiftung, fondata nel 1977 da Reinhard Mohn a Gütersloh (Germania), svolge attività di natura filantropica, sviluppa soluzioni in grado di affrontare le sfide in un'ampia gamma di settori sociali e, allo stesso tempo, garantisce la continuità delle strutture politiche, economiche e sociali della Germania (Si veda <https://www.bertelsmann-stiftung.de>).

In testa alla classifica, come negli anni precedenti, ci sono: Danimarca, Svezia e Finlandia. Potrebbe dedursi che gli Stati che meglio realizzano gli obiettivi dell'Agenda 2030, come i Paesi nordici, sono quelli che vantano le migliori performance economiche. Allo stesso modo, le imprese che meglio adottano l'approccio sostenibile sono quelle più competitive³⁶. D'altro canto, è evidente che, nonostante il trend sia positivo, ancora nessuno dei Paesi è realmente vicino alla realizzazione di tutti gli obiettivi, tanto più in un momento come questo dove la lotta alla pandemia ha ribaltato tutte le priorità.

Da una prospettiva geopolitica l'emergenza da Covid-19 enfatizza le disuguaglianze globali e mostra ancor più quanto fragile sia l'equilibrio tra salute, ambiente, benessere e prosperità. Nell'edizione 2020 del *Sustainable Development Report* si conferma che la crisi pandemica ha portato alla luce profonde carenze nei sistemi di salute pubblica, inclusi quei paesi i quali si consideravano attrezzati ad affrontare tali emergenze. Il rapporto individua nella Corea del Sud, nei Paesi Baltici e nei Paesi della regione Asia-Pacifico gli attori che più efficacemente rispetto ad altri sono riusciti a minimizzare i danni causati alle proprie economie. Al contrario, i Paesi dell'Europa Occidentale e gli Stati Uniti hanno avuto meno successo nel ridurre gli effetti sanitari ed economici della pandemia³⁷. L'Italia, si

³⁶ L. JAHIER, *L'agenda 2030 lucida strategia per crescere*, 7 febbraio 2019, <https://www.ilsole24ore.com/art/l-agenda-2030-lucida-strategia-crescere-AFva5HJ>.

³⁷ Si veda J.D. SACHS *et al.*, *The Sustainable Development Goals and COVID-19. Sustainable Development Report 2020*, Cambridge, Cambridge University Press, 2020, pp. 13 e ss, <https://sdgindex.org/reports/sustainable-development-report-2020/>.

posiziona al trentesimo posto della graduatoria con un punteggio pari al 77,1%, dietro ad altri paesi dell'OCSE, quali ad esempio Francia, Germania e Spagna³⁸.

È dunque evidente la battuta d'arresto del progresso che ha contraddistinto alcuni degli obiettivi ONU negli ultimi anni tra cui: povertà, salute, educazione, innovazione, crescita economica e parità di genere³⁹. Gli aspetti positivi che si possono ricercare, invece, riguardano il miglioramento (provvisorio) della qualità dell'aria e la riduzione della produzione di rifiuti urbani e dei reati commessi.

Il perseguimento del traguardo della sostenibilità porrà ancora l'uomo di fronte a non poche criticità. La Carta di Fiuggi del 1997 e il Protocollo d'intesa tra MIUR⁴⁰ e MATTM⁴¹ sottoscritto nel 2018 sono alcuni degli strumenti nazionali che si pongono il fine di rendere i cittadini consapevoli della complessità e fragilità del contesto ambientale e dell'assoluta necessità di tutelarlo. La strada verso la sostenibilità sarebbe facilitata da un'educazione alle scelte che invochi, tra certezze e contraddizioni, doti quali la pazienza, il silenzio, la lentezza, la prudenza. La sostenibilità individuale e relazionale rimanda ad una prospettiva diversa nel rapporto con le persone e le cose, ponendo il concetto di limite quale cardine delle

³⁸ J.D. SACHS *et al.*, *The Sustainable Development Goals and COVID-19. Sustainable Development Report 2020*, *op. cit.*, pp. 26-27.

³⁹ Si veda ISTITUTO NAZIONALE DI STATISTICA, *Rapporto SDGs 2020. Informazioni statistiche per l'agenda 2030 in Italia*, 2020, www.istat.it/it/files//2020/05/SDGs_2020.pdf.

⁴⁰ Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.

⁴¹ Ministero dell'Ambiente, della Tutela del Territorio e del Mare.

scelte e dei comportamenti⁴². Di conseguenza, l'educazione allo sviluppo sostenibile diviene un elemento strategico in grado di orientare l'intervento delle istituzioni e il ruolo delle comunicazioni di massa prima che sia troppo tardi.

Il Global Footprint Network stima che per soddisfare la domanda della popolazione mondiale servirebbero quasi due pianeti: 1,6 precisamente. L'esigenza di una gestione sostenibile e razionale delle risorse naturali è innegabile. Dal 2003, questa organizzazione di ricerca internazionale, prima al mondo a monitorare l'impronta ecologica dell'uomo, calcola annualmente l'*Earth Overshoot Day*⁴³, ovvero il giorno del sovrasfruttamento terrestre. Gli uomini stanno utilizzando fonti non rinnovabili e "sottraendo" le risorse alle generazioni future da ormai quasi mezzo secolo; il 1970 rappresenta il discrimine, l'ultimo anno in cui il consumo globale è stato pari alle risorse disponibili. Nel 2020, il 22 agosto segna il giorno in cui la domanda di risorse e servizi ecologici ha superato ciò che la Terra può rigenerare in un intero anno. Rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente la data riflette una riduzione dell'impronta ecologica globale del 9,3% dovuta al fattore Covid-19. I periodi di lockdown hanno comportato una riduzione temporanea delle emissioni globali giornaliere di CO₂ (Carbon Footprint – 14.5%) e un calo del

⁴² C. BIRBES (a cura di), *Progettare l'educazione per lo sviluppo sostenibile. Idee, percorsi, azioni*, Milano, EDUCatt Università Cattolica, 2011, p. 12.

⁴³ L'EOD si ottiene dividendo la biocapacità del pianeta (la quantità di risorse naturali generate dalla Terra in quell'anno), per l'impronta ecologica mondiale (il consumo dell'umanità delle risorse naturali della Terra per quell'anno) e moltiplicando per 365 giorni (GLOBAL FOOTPRINT NETWORK, *About Earth Overshoot Day*, <https://www.overshootday.org/about-earth-overshoot-day/>).

consumo di legname e altri prodotti forestali (Forest Footprint – 8,4%), ma il sistema alimentare globale è stato significativamente sconvolto e ne sono conseguiti aumenti nella produzione di spreco alimentare e malnutrizione tra le popolazioni a basso reddito⁴⁴. Di questo passo la colonizzazione di Marte alla ricerca di nuove risorse diventerà non più l'ennesima trovata dell'imperialismo americano, bensì una scelta obbligata per il nostro pianeta. L'arresto dell'economia legato alla pandemia è ben lontano dalla rivoluzione intenzionale che siamo chiamati a promuovere. La vera sostenibilità è perseguibile solamente attraverso un sistema di strumenti regolatori, ma soprattutto con l'impegno collettivo della società.

Ciò di cui abbiamo bisogno, in definitiva, è una cultura e un sistema di poteri che connettano sostenibilità e socialità e che assumano la produzione per ciò che è, e cioè uno strumento per vivere⁴⁵; il clima culturale può essere considerato, infatti, come uno dei terreni maggiormente strategici per il successo (o insuccesso) delle iniziative intraprese. Anche Papa Francesco dedica all'ambiente e allo sviluppo sostenibile la sua seconda enciclica, *Laudato si'*, presentata nel 2015, nella quale pone l'accento sull'urgenza di attuare un cambiamento di rotta affinché l'agire condiviso degli uomini permetta “la cura della casa comune” e la costruzione di una cittadinanza ecologica.

⁴⁴ Si veda GLOBAL FOOTPRINT NETWORK, *Calculating Earth Overshoot Day 2020: Estimates point to August 22nd*, 2020, <https://www.overshootday.org/content/uploads/2020/06/Earth-Overshoot-Day-2020-Calculation-Research-Report.pdf>.

⁴⁵ G. DAL FIUME, *op. cit.*, p 94.

1.2 Il concetto di circolarità dell'economia

Due potenti spinte sono destinate a modificare nei prossimi decenni strategie nazionali, organizzazioni industriali e modelli comportamentali: la lotta ai cambiamenti climatici e l'abbandono degli schemi lineari dell'economia⁴⁶.

Partendo dall'assioma che tutto può essere trasformato, nel mondo si sta affermando sempre più una nuova idea di economia che, perseguendo l'efficienza nell'uso delle risorse, trova nella "logica delle 3 R" il suo principio cardine. *Ridurre*, *Riusare* e *Riciclare* sono i tre differenti approcci che mostrano però un obiettivo comune: garantire un sistema di crescita sostenibile in cui il rifiuto diventi risorsa.

1.2.1 Dall'economia lineare all'economia circolare

Sin dai primi anni del periodo dell'industrializzazione, l'economia industriale è caratterizzata da un modello lineare di consumo e produzione delle risorse basato sul principio "take-make-dispose" secondo cui si susseguono le fasi di estrazione delle materie prime, la produzione, il consumo di massa e infine la generazione di scarto. Questo sistema economico deriva dall'assunzione di un'abbondante disponibilità di risorse, facilmente reperibili e poco costose da smaltire. I prodotti, pensati per rispondere a un solo bisogno, seguono solitamente un percorso «dalla culla, alla tomba». Tuttavia, l'incessante flusso di estrazione e dismissione di

⁴⁶ G. SILVESTRINI, *Oltre gli schemi lineari dell'economia*, in *Ecoscienza n. 2*, 2017, https://issuu.com/ecoscienza/docs/ecoscienza2_2017.

materia a fronte di una costante crescita demografica è stato, ed è tutt'oggi, una delle principali cause di fenomeni come: la scarsità delle risorse, la volatilità dei prezzi, la produzione di rifiuti, l'inquinamento marino e terrestre, le emissioni di gas serra e i conseguenti cambiamenti climatici. Inoltre, numerosi articoli dalla letteratura accademica mostrano un'altra triste conseguenza e cioè i conflitti attuati per garantirsi il dominio esclusivo delle risorse dal petrolio alle terre rare, ultimo casus belli tra le grandi Potenze. Le persone o le nazioni si combatteranno per assicurarsi l'accesso alle risorse necessarie alla loro sopravvivenza: più scarse sono le risorse, più aspra sarà la lotta⁴⁷. L'economia lineare si sta rivelando, nonostante il progresso accelerato del benessere di gran parte della collettività a cui si è potuto assistere, insostenibile, inefficiente e costosa per il pianeta.

Per realizzare un futuro sostenibile siamo chiamati a un cambio di paradigma che comporti non solo la minimizzazione del flusso di materiali, bensì la possibilità di generare metabolismi «*from cradle to cradle*⁴⁸». Questi sistemi industriali ciclici consentono alle filiere il reinserimento dei materiali a monte in successivi cicli produttivi così da preservare il loro status di risorse nel tempo. Quanto appena descritto è riassumibile nel concetto di eco-efficacia.

⁴⁷ O. BENNETT, *Greenwar: environment and conflict*, London, Panos Publication, 1991 in P. LE BILLON, *The political ecology of war: natural resources and armed conflicts*, in *Political Geography*, 2001, 20(5), pp. 564, [https://doi.org/10.1016/S0962-6298\(01\)00015-4](https://doi.org/10.1016/S0962-6298(01)00015-4).

⁴⁸ Vedi W. MCDONOUGH, M. BRAUNGART, *Cradle to Cradle: Remaking the way we make things*, New York, North Point Press, 2002.

Nel corso della storia noti pensatori, come l'economista Nicholas Georgescu-Roegen, precursore della moderna economia ecologica e della bioeconomia, Walter Stahel, colui che coniò il termine *circular economy* già negli anni Settanta, e Gunter Pauli, padre della *Blue Economy*⁴⁹ (da non confondere con la "*blue geoeconomy*", idea rivoluzionaria che mette al centro la conquista e lo sfruttamento dei mari), hanno formulano numerose teorie per ridurre gli sprechi, favorire la produzione eco-efficiente, promuovere la riparazione o il riuso dei prodotti e, quando possibile, avviare i processi di riciclo.

Quando si parla, sia a livello nazionale che internazionale, di economia circolare si fa riferimento a un sistema industriale progettualmente rigenerativo. Esso sostituisce il concetto di "*end-of-life*" con quello di ripristino (*restoration*), si sposta verso l'utilizzo di energie rinnovabili, elimina l'uso di sostanze chimiche tossiche che ostacolano il riutilizzo e mira all'eliminazione dei rifiuti attraverso una progettazione innovativa di materiali, prodotti, sistemi e anche dei modelli di business⁵⁰. Una delle definizioni più accreditate di economia circolare è quella

⁴⁹ Gunter Pauli, economista belga, introduce una nuova forma di economia sostenibile che si pone in antitesi con la precedente *red economy*, incentrata sul prodotto e ossessionata dai profitti, e la *green economy*, appannaggio di piccole e facoltose élite per via degli ingenti costi per i consumatori e le imprese. L'idea della *blue economy* trae ispirazione dal funzionamento degli ecosistemi naturali e prevede il riutilizzo dei rifiuti in un altro ciclo sotto la forma di materie prime, eliminando così del tutto le emissioni dannose per il pianeta (Cfr. G. DALL'ONGARO, *Dalla green economy alla blue economy*, in *Micron*, aprile 2011, anno VIII – numero 16, pp. 31-33, http://www.arpa.umbria.it/resources/docs/micron%2016/MICRON_16_31.pdf; Si veda G. PAULI, *Blue economy. Nuovo rapporto al Club di Roma. 10 anni, 100 innovazioni, 100 milioni di posti di lavoro*, Milano, Edizioni Ambiente, 2010).

⁵⁰ ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, *Towards the Circular Economy Vol. 1: an economic and business rationale for an accelerated transition*, 2013, p. 7,

proposta dalla Ellen MacArthur Foundation⁵¹, organizzazione no-profit che coopera con imprese, università, responsabili politici e istituzioni per sviluppare e diffondere un nuovo sistema economico in cui le merci di oggi rappresentino le risorse di domani. Il manifesto della Fondazione elenca tre principi da soddisfare al fine di rendere il rifiuto e l'inutilizzato un vantaggio non solo economico. Con il primo principio si chiede all'azienda di preservare e accrescere il capitale naturale controllando i limitati stock di risorse e sostituendo i combustibili fossili con risorse rinnovabili o restituendo i "nutrienti" agli ecosistemi. La Fondazione prosegue trattando l'ottimizzazione dei rendimenti delle risorse e distinguendo la gestione del ciclo biologico (in cui i materiali possono essere reintegrati nella biosfera affinché diventino materia prima per i cicli successivi) dal ciclo tecnico (in cui i componenti tecnici sono destinati a essere rivalorizzati senza entrare nella biosfera). Infine, l'ultimo principio sottolinea l'importanza di ridurre i danni ed evitare le esternalità negative come l'uso del suolo, l'inquinamento atmosferico, idrico, acustico e il rilascio di sostanze tossiche⁵².

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/towards-the-circular-economy-vol-1-an-economic-and-business-rationale-for-an-accelerated-transition>.

⁵¹ Fondata nel 2010 da Ellen MacArthur, velista britannica, che dopo aver conquistato nel 2005 il record mondiale di circumnavigazione solitaria del globo, si è posta l'obiettivo di estendere l'idea dell'economia circolare a tutto il mondo e diffondere le opportunità di un investimento circolare (Si veda THE GOOD IN TOWN, *Storia di Ellen MacArthur, una velista nell'economia circolare*, 20 maggio 2020, <https://www.thegoodintown.it/storia-di-ellen-una-velista-nelleconomia-circolare/>).

⁵² ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, *Growth Within: A circular economy vision for a competitive Europe*, 2015, p. 23, <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/growth-within-a-circular-economy-vision-for-a-competitive-europe>.

Questi tre punti anticipano la Certificazione BS 8001, norma internazionale pubblicata nel 2017 dall'ente di standardizzazione britannico BSI e il primo standard a guidare le imprese nella transizione a modelli di produzione più circolari⁵³ fornendo raccomandazioni e consigli ai manager.

1.2.2 L'eco-efficacia come opportunità di business

L'economia circolare rappresenta un'opportunità di business, oltretutto uno scenario futuro inevitabile. Le imprese, attraverso il ripensamento congiunto del design dei prodotti, dei modelli di business e dell'intera supply chain, possono creare valore mediante tre differenti modalità: estendere la vita utile dei prodotti attraverso l'erogazione di servizi di assistenza, riparazione e upgrade del bene esistente; aumentare il tasso di utilizzo dei beni, perseguendo l'efficienza delle risorse grazie all'erogazione di servizi avanzati (*sharing, leasing, pay-per-use*); recuperare a fine ciclo il valore residuo grazie al ricondizionamento (recupero prodotti), al disassemblaggio e riassettaggio (recupero componenti) e al riciclaggio (recupero materiali)⁵⁴.

⁵³ Cfr. BSI, *The rise of the Circular Economy. BS 8001 - A new standard is available*, <https://www.bsigroup.com/en-GB/standards/benefits-of-using-standards/becoming-more-sustainable-with-standards/BS8001-Circular-Economy/>.

⁵⁴ G. BRESSANELLI *et al.*, *Exploring How Usage-Focused Business Models Enable Circular Economy through Digital Technologies*, in *Sustainability*, 2018, 10(3), pp. 3-5, <https://doi.org/10.3390/su10030639>.

Per mettere in atto le strategie appena elencate si devono sviluppare alcune capacità atte a supportare il processo di transizione, così da massimizzare i benefici e ridurre al minimo i rischi connessi. In primo luogo, l'impresa deve saper guardare oltre le proprie attività tradizionali interagendo con altri soggetti sia a monte che a valle della filiera produttiva. Inoltre, l'avvio di processi circolari richiede una sempre maggiore capacità di gestire informazioni e conoscenze trasversali grazie alla collaborazione interna e al frequente scambio tra funzioni; è fondamentale, quindi, adottare un pensiero che sia sistemico, cioè in grado di comprendere le relazioni tra le parti e creare sistemi prodotti il più possibile flessibili⁵⁵. Sono numerose le multinazionali nel mondo, come Cisco, Philips, Unilever, Ikea, H&M, Intesa San Paolo, che hanno avviato progetti in direzione di un'economia circolare e partecipano attivamente al lavoro della Fondazione britannica.

Numerosi studi dimostrano che l'economia circolare costituisce un efficace stimolo alla creazione di valore non solo ambientale e occupazionale, ma anche economico. La salvaguardia del capitale naturale richiede nuove figure professionali e imprese innovative in grado di generare benefici in termini di flessibilità, riduzione dei costi e ampi margini di profitto grazie all'estensione delle filiere industriali. Inoltre, le tecnologie digitali connesse all'Industria 4.0 (Internet of Things, Big Data & Analytics, Cybersecurity, Robotica, 3D Printing) aprono

⁵⁵ L.M. FERRI *et al.*, *Quaderno italiano di economia circolare*, AISEC – ALTIS – Bureau Veritas Italia, 2017, p. 9, <http://www.economicircolare.com/wp-content/uploads/2018/04/Quaderno-Italiano-Economia-Circolare1.pdf>.

nuovi spazi di innovazione per la progettazione e la produzione sostenibile, rappresentando un forte incentivo a intraprendere la transizione verso una produzione che preveda la chiusura del cerchio.

In tutto ciò, le start up hanno sicuramente una posizione di grande vantaggio, poiché nascono già con una *business idea* circolare e innovativa, senza vincoli e limitazioni derivanti da una legacy orientata a tradizionali modelli lineari, riuscendo spesso a ottenere finanziamenti che le accompagnano a sviluppare il loro business plan. D'altro canto, le piccole e medie imprese, di cui ad esempio il tessuto imprenditoriale italiano è costellato, si trovano a far fronte alla mancanza di risorse finanziarie e di capacità tecniche, oltre che di un quadro legislativo concreto e rigoroso il quale, attraverso strumenti di politica fiscale, favorisca l'integrazione di soluzioni green.

In Europa il 18 aprile 2018 il Parlamento approva il pacchetto sull'economia circolare. Le nuove norme, che tutti gli stati membri devono recepire entro due anni, aggiornano i testi delle precedenti direttive su rifiuti, imballaggi, discariche, rifiuti elettrici ed elettronici, veicoli fuori uso e pile⁵⁶ coinvolgendo le imprese nella realizzazione di prodotti con materiali riutilizzabili nel lungo termine e sostenendo una gestione più responsabile degli scarti nel breve termine.

⁵⁶ Si vedano: Direttiva (UE) 2018/849; Direttiva (UE) 2018/850; Direttiva (UE) 2018/851; Direttiva (UE) 2018/852.

Guardando più lontano, è la Cina, insieme al Giappone e alla Germania, la nazione antesignana in materia di economia circolare, la quale ha incentivato l'implementazione della circolarità nei processi produttivi e sviluppato, attraverso leggi e piani quinquennali, un ambizioso programma di applicazione del concetto⁵⁷.

Imprese, istituzioni, associazioni e tutti i cittadini con i loro differenti stili di vita sono chiamati a fare la loro parte e a essere parte del cambiamento. La circular economy non deve essere considerata solo un approccio preventivo attraverso cui cercare di ridurre l'inquinamento ambientale, ma deve essere pensata come riparatrice e ottimizzatrice dei sistemi produttivi e di fornitura di servizi. L'idea di riprogettazione si focalizza sul raggiungimento di valore, non solo sul semplice miglioramento dell'utilizzo delle risorse naturali, che dà luogo al tanto auspicato sviluppo sostenibile dell'economia, dell'ambiente e della società⁵⁸.

⁵⁷ A. MURRAY, K. SKENE, K. HAYNES, *The Circular Economy: An Interdisciplinary Exploration of the Concept and Application in a Global Context*, in *J Bus Ethics*, 2017, 140(3), pp. 370-374, <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2693-2>.

⁵⁸ *Ivi*, p. 373.

Capitolo 2

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA

2.1 Cenni introduttivi agli studi sulla responsabilità sociale d'impresa

La locuzione Responsabilità Sociale di Impresa⁵⁹ si sostanzia nel comportamento etico che un'organizzazione produttiva assume nei confronti dei propri interlocutori e, più in generale, della società al fine di rispondere alle diverse aspettative. Questo tema non è certo nuovo alle moderne economie di mercato poiché già tra gli anni Trenta e gli anni Cinquanta negli Stati Uniti entra a far parte a pieno titolo della letteratura accademica e manageriale.

La prima definizione di RSI, pur se generica e indefinita, è proposta nel 1953 dall'economista americano Howard Bowen, il quale, nella sua opera *Social Responsibility of the Businessman*, evidenzia l'importanza dei risultati economici e le correlate conseguenze sociali per l'impresa, attribuendo al manager obblighi "moralì" che vanno al di là della mera realizzazione di un profitto. Nell'arco di un ventennio questa titolarità viene estesa all'impresa e come teorizzato dallo studioso statunitense Archie Carroll nella piramide della Corporate Social Responsibility essa ha delle responsabilità economiche, legali, etiche e discrezionali (o filantropiche) nei confronti della società⁶⁰; la piramide funge da quadro pratico per

⁵⁹ Nel linguaggio anglosassone *Corporation Social Responsibility* (CSR).

⁶⁰ Si veda A.B. CARROLL, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, in *The Academy of Management*, 1979, 4(4), pp. 497-505, <https://doi.org/10.2307/257850>.

una gestione efficace degli stakeholder e l'implementazione di decisioni e azioni che soddisfino tutte le parti in un'ottica olistica⁶¹.

Negli anni Ottanta si afferma il neoliberismo come ideologia dominante a livello economico e politico e tre filoni di pensiero contribuiscono ad approfondire gli studi in tema di responsabilità sociale. La *Stakeholder Theory*⁶², elaborata dal professore americano Robert Edward Freeman, si caratterizza come una teoria a carattere manageriale, ma anche etico, secondo cui il successo aziendale dipende dalla capacità di cogliere e soddisfare le istanze degli interlocutori con cui l'impresa si relaziona. Questo modello evidenzia, quindi, il dovere dei manager aziendali di tutelarne gli interessi in gioco di tutti i soggetti portatori d'interesse (incluso in questo gruppo fornitori, clienti, azionisti e comunità locale) e si contrappone alla teoria del premio Nobel Milton Friedman secondo cui il solo obbligo del manager è produrre risultati economici per gli azionisti.

La *Business Ethics*, corrente di pensiero nata negli Stati Uniti e successivamente diffusa in Europa, viene introdotta in Italia a partire dalla riforma universitaria del 2000 a seguito della quale si istituiscono le prime cattedre universitarie sull'etica d'impresa. Questo studio evidenzia come chiave del ruolo etico non tanto le

⁶¹ O.A. AJAYI, T. MMUTLE, *Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility*, in *Corporate Communications: An International Journal*, 2020, s.p., <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2020-0047>.

⁶² Si veda R.E. FREEMAN, *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984; R.E. FREEMAN, J.F. MCVEA, *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, in *SSRN Electronic Journal*, 2001, <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>.

meritevoli azioni e programmi di responsabilità sociale (dalla filantropia a progetti comuni contro alcolismo e povertà), quanto il comportamento dell'impresa verso "tutti" gli stakeholder⁶³ e promuove l'idea etica come un'opportunità da sfruttare, non un onere accessorio.

Infine, l'ultimo pensiero riguarda il recente approccio teorico della *Corporate Social Performance* il quale si focalizza sui processi avviati attraverso cui l'impresa ricerca legittimità sociale, fronteggia le sfide quotidiane, si propone di misurare le prestazioni finanziarie e i risultati sociali conseguiti.

I primi comportamenti pratici delle imprese si affiancano ai modelli teorici a partire dagli anni Novanta, in un contesto sempre più globalizzato in cui gli scandali finanziari e le crescenti preoccupazioni ecologiche sensibilizzano la popolazione mondiale riguardo la tutela degli ecosistemi. Nel 1994, John Elkington, sociologo ed economista britannico, elabora l'approccio denominato *Triple Bottom Line* (TBL)⁶⁴ attraverso cui incoraggia le organizzazioni a includere nella rendicontazione contabile le performance sociali, ambientali ed economiche in un

⁶³ G. RUSCONI, *Business Ethics ed etica aziendale*, in *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management* n. 3, 2018, p. 4, <https://doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2018.3.1157>.

⁶⁴ La "bottom line" rappresenta la riga finale dei rendiconti finanziari di una società in cui si espone il guadagno o la perdita (Si veda J. ELKINGTON, *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford, Capstone Publishing Ltd, 1999).

unico documento destinato alle principali categorie di interlocutori per una più approfondita valutazione d'insieme delle attività aziendali⁶⁵.

Negli anni successivi la responsabilità sociale si afferma come fattore rilevante negli studi sulle strategie sociali d'impresa e le pressanti questioni sociali trovano in parte soluzione nell'adozione di politiche mirate alla produzione di valore condiviso, ovvero pratiche operative che rafforzano la competitività di un'impresa e migliorano allo stesso tempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui essa opera⁶⁶. Inoltre, si sviluppa l'idea di cittadinanza di impresa (anche nota come *Global Corporate Citizenship*) secondo cui l'azienda, in quanto parte attiva dell'ordine sociale, dovrebbe affrontare, assieme ai governi e le organizzazioni internazionali, quelle questioni che generano un impatto drammatico sul futuro del globo quali i cambiamenti climatici, l'assistenza sanitaria pubblica, il risparmio energetico e la gestione delle risorse⁶⁷.

È facile dedurre i molteplici benefici derivanti dall'attuazione di una politica aziendale che sappia armonizzare gli obiettivi in un'ottica di sostenibilità futura tra cui l'efficienza dell'organizzazione politica e amministrativa, il rafforzamento della

⁶⁵ Cfr. G. MANETTI, *Il triple bottom line reporting. Dal coinvolgimento degli stakeholder alle verifiche esterne*, Milano, FrancoAngeli, 2006, in L. BAGNOLI, *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*, FrancoAngeli, Milano, 2010, p. 69.

⁶⁶ M.E. PORTER, M.R. KRAMER, *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth* in *Harvard Business Review*, 2011, in Z. KRECKOVA, *Corporate response to concept of shared value*, in *European Scientific Journal*, 2015, 11(22), p. 37, <https://core.ac.uk/download/pdf/236412452.pdf>.

⁶⁷ Cfr. K. SCHWAB, *Global Corporate Citizenship. Working with Governments and Civil Society*, in *Foreign Affairs*, 2008, 87(1), pp. 107-118, <http://www.jstor.org/stable/20020271>.

competitività aziendale, ma soprattutto la creazione di benessere per i cittadini; tuttavia, data la complessità del tema, risulta necessario elaborare dei modelli di riferimento per le imprese e per i vari stakeholder.

In ambito europeo, il dibattito sulla responsabilità sociale si apre con il Libro Verde presentato a Bruxelles nel 2001 il quale definisce (per la prima volta) la responsabilità sociale di impresa come «l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate, al di là delle prescrizioni legali e degli obblighi contrattuali»⁶⁸; ne consegue che l'impresa non è più subordinata alla massimizzazione del profitto, considerato da sempre l'obiettivo primario. Dieci anni dopo, la Commissione Europea riesamina questa nozione ritenendo che affrontare il tema della responsabilità sociale sia interesse non solo delle imprese stesse, ma dell'intera società⁶⁹. A fronte del numero sempre maggiore di imprese europee impegnate in questo campo e alla necessità di disporre di norme di autoregolazione in materia, il Libro Verde rappresenta una delle varie iniziative a livello internazionale.

⁶⁸ EUROPEAN COMMISSION, *Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Bruxelles, 2001, p. 7, <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2001/EN/1-2001-366-EN-1-0.Pdf>.

⁶⁹ Si veda EUROPEAN COMMISSION, *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, 2011, p. 6, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0681>.

Ad oggi la RSI è impiegata diffusamente non soltanto all'interno delle grandi corporation, ma anche nelle piccole realtà aziendali, motore dell'economia europea, e più generalmente in ogni impresa che voglia dare solidità al proprio futuro. Tuttavia, l'ovvia consapevolezza che determinati standard sono frutto della maturazione di una cultura aziendale condivisa la quale non può essere semplicemente prescritta⁷⁰, genera una riflessione sui vantaggi che una normativa ad hoc a livello internazionale possa offrire. A tal riguardo, una guida di riferimento è la norma ISO 26000⁷¹ pubblicata nel novembre 2010 a seguito di negoziazioni che hanno coinvolto rappresentanti di governo, ONG, industrie, gruppi di consumatori e organizzazioni sindacali di tutto il mondo. Lo standard assiste i soggetti nell'ottemperare alle proprie responsabilità sociali, fornendo la traduzione dei principi in azioni efficaci e condividendo le migliori pratiche.

In conclusione, l'assunzione dell'impegno sociale è un atto volontario in grado di generare un notevole vantaggio competitivo e mantenere valore nel lungo periodo. La sostenibilità deve essere quindi integrata nel modello di business dell'industria 4.0, un'industria efficiente, digitale, ma soprattutto sostenibile.

⁷⁰ Cfr. D. VOGEL, *The market for virtue. The potentials and limits of corporate social responsibility*, Brooking Institution Press, Washington D.C., 2006, cit. in L. BAGNOLI, *op. cit.*, p. 25.

⁷¹ Si veda ISO, *ISO 26000 social responsibility*, <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>.

2.1.1 L'integrazione della RSI nella strategia d'impresa

Intraprendere o meno un percorso di responsabilità sociale dipende dal ruolo che l'impresa ha o intende avere nella società⁷²; tuttavia, ancora molto spesso, questo resta un appannaggio esclusivo delle grandi multinazionali o dei settori strettamente normati e regolamentati. Identificare i potenziali stakeholder, definire gli obiettivi per soddisfare le loro aspettative e impiegare gli strumenti di rendicontazione sociale sono i passaggi cruciali che l'impresa deve attuare al fine di unire le problematiche sociali ed ecologiche con le operazioni commerciali e contestualizzandole nei rapporti con le parti interessate. Questo processo è riassumibile in cinque fasi di sviluppo della CSR⁷³:

1. CSR Informale: le manifestazioni di orientamento socio-ambientale sono molto limitate ed è probabile, soprattutto nel caso delle PMI e delle microimprese, che il processo di responsabilità sociale d'impresa rimanga informale e intuitivo. La transizione verso la fase successiva è di solito indotta dalla presa di coscienza da parte dei vertici aziendali circa l'ineluttabilità dell'accostare il tema della CSR⁷⁴;

⁷² B. BERTAGNI, M. LA ROSA, F. SALVETTI (a cura di), *Gli strumenti dell'etica, l'etica degli strumenti e la responsabilità sociale*, Milano, FrancoAngeli, 2007, p. 93.

⁷³ P. GAZZOLA, G. COLOMBO, *CSR integration into the corporate strategy*, in *Cross-Cultural Management Journal*, 2014, Vol. XVI, Issue 2, p. 334, https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2014_I2_12.pdf.

⁷⁴ M. MOLteni, *Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale*, in *Impresa Progetto - Rivista on line del DITEA n. 2*, 2017, p. 4, <https://www.impresaprogetto.it/essays/2007-2/molteni>.

2. CSR Caritatevole: l'azienda sostiene varie cause sociali e ambientali attraverso le donazioni e le sponsorizzazioni e introduce alcuni strumenti di comunicazione come ad esempio il report sostenibile;
3. CSR Sistemica: il top management ha ormai acquisito familiarità con i temi della responsabilità sociale. L'azienda supporta le questioni sociali o ambientali che si allineano alla sua strategia;
4. CSR Innovativa: in questa fase il processo di integrazione della CSR nella strategia è completato; si sviluppano modelli di business innovativi atti a soddisfare in misura sempre maggiore le attese dei portatori di interessi, si rivoluzionano i processi, prodotti e servizi attraverso politiche progressiste nazionali e internazionali che si spingono oltre a quanto previsto dalla normativa vigente e dalle consuetudini del tempo;
5. CSR Dominante: in questo ultimo stadio l'impresa fa della CSR il cuore stesso della propria identità e, quindi, della strategia aziendale, fino a renderla il criterio informatore di tutte le decisioni aziendali⁷⁵.

Il modello di sviluppo descritto mostra l'integrazione della responsabilità sociale nell'impresa attraverso un approccio incrementale in cui l'evoluzione è determinata da cambiamenti della cultura manageriale. Eppure, nella realtà la maggior parte delle imprese mostrano fin da subito una leadership fortemente

⁷⁵ M. MOLteni, *op. cit.*, p. 17.

sensibile alle tematiche sociali e ambientali oppure implementano la politica etica in poco tempo, combinando o tralasciando alcune fasi del modello che origina a volte quello che potremmo chiamare un “meccanismo di rigetto”.

L'attore chiave nello sviluppo e nell'attuazione della responsabilità sociale di impresa a livello organizzativo è il CSR manager, colui che introduce in azienda la cultura della sostenibilità, quell'individuo che persegue il cambiamento della mentalità aziendale attraverso le proprie capacità professionali, sociali e relazionali. Data la recente diffusione, questa figura aziendale deve cercare costantemente il supporto del top management e degli altri attori manageriali⁷⁶ svolgendo il ruolo di consulente sulle tematiche etiche.

Una rilevazione sull'impegno sociale delle aziende in Italia⁷⁷ ci restituisce nel 2019 i dati percentuali più alti degli ultimi anni in tema di responsabilità sociale delle imprese: infatti, il 92% delle imprese italiane con più di 80 dipendenti dichiara di impegnarsi in iniziative di RSI e sostenibilità, registrano un aumento del 15% dell'investimento medio rispetto al 2017, valore che ha subito una diminuzione nel 2020 a causa della crisi umanitaria da Covid-19. Ciò accade anche perché oggi i consumatori pretendono dalle organizzazioni un comportamento

⁷⁶ Cfr. L. CAROLLO, M. GUERCI, *Between continuity and change: CSR managers' occupational rhetorics*, in *Journal of Organizational Change Management*, 2017, 30(4), <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2016-0073>.

⁷⁷ OSSERVATORIO SOCIALIS, *IX Rapporto sull'impegno sociale delle aziende in Italia*, 24 giugno 2020, <https://www.osservatoriosocialis.it/2020/06/24/ix-rapporto-impegno-sociale-aziende-italia/>.

responsabile verso i dipendenti e la collettività, vogliono conoscere l’impatto che la produzione genera nell’ambiente e sostengono quelle aziende definite “verdi”.

2.2 Analizzare e comunicare la performance sociale

2.2.1 Gli strumenti di responsabilità sociale

Dopo aver costruito la matrice teorica di riferimento e riassunto alcune delle principali riflessioni attorno al tema della responsabilità sociale, occorre introdurre gli strumenti più noti attraverso cui quest’ultimo trova effettiva applicazione. Alla luce della crescente attenzione nell’individuazione dei comportamenti delle imprese qualificabili come socialmente responsabili, la misurazione della performance sociale e ambientale mediante strumenti operativi e processi interni consente a quest’ultime di formalizzare il proprio impegno nel processo di comunicazione verso gli stakeholder e rappresentare allo stesso tempo una forma di “autoanalisi”.

I rilevanti organismi internazionali come l’ONU, l’OCSE, l’Unione Europea e i governi nazionali promuovono da anni la ricerca in materia sociale, ispirando le imprese ad esplicitare i loro valori di riferimento e promuovere il loro impegno.

Il codice etico, redatto dal top management o dal Comitato etico (costituito *ad hoc*), può essere definito come la “Carta Costituzionale” dell’impresa⁷⁸, una

⁷⁸ Si veda L. SACCONI, *Economia, etica, organizzazione. Il contratto sociale dell’impresa*, Bari, Editori Laterza, 1997.

raccolta dei diritti e doveri morali aziendali. Negli anni Settanta le imprese americane sono le prime a introdurre questo strumento, il quale si diffonde poi anche a livello europeo registrando, però, in Italia un ulteriore ritardo. Il documento, il quale trova autorevoli punti di riferimento internazionali nel Global Compact delle Nazioni Unite⁷⁹, contiene le norme di organizzazione ad adozione volontaria dell'impresa, i valori, i principi, gli standard etici e i criteri di comportamento che definiscono in maniera esplicita la responsabilità etico-sociale di ogni partecipante all'organizzazione e generano spazi di confronto e di riflessione sulle proprie attività. Tuttavia, troppo spesso, i codici etici sono frutto del lavoro di qualche esperto esterno all'organizzazione o di un copia e incolla che sicuramente sortisce un buon effetto a livello di immagine, ma difficilmente genera cultura e sensibilità etica condivisa⁸⁰.

Recependo il concetto presentato dal rapporto ONU redatto dalla Commissione Brundtland⁸¹, il bilancio sociale rappresenta un'ulteriore iniziativa del vertice aziendale che, affiancandosi al bilancio d'esercizio previsto dal codice civile, contiene tutti gli aspetti utili alla valutazione del comportamento sociale e

⁷⁹ Iniziativa volontaria lanciata nel 1999 da Kofi Annan, allora Segretario delle Nazioni Unite, durante il World Economic Forum. Egli invitò i leader dell'economia mondiale a stringere un Patto Globale per promuovere la cultura della responsabilità sociale d'impresa. Oggi il Global Compact Network coinvolge più di 12.000 aziende in oltre 160 paesi; in Italia il Global Compact Network Italia è stato costituito nel 2002. (Cfr. <https://www.unglobalcompact.org/>).

⁸⁰ B. BERTAGNI, M. LA ROSA, F. SALVETTI, *op. cit.*, p. 90.

⁸¹ Si rinvia al § 1.1.1 del Capitolo primo.

ambientale e quindi permette di verificare il grado di sostenibilità dell'azienda⁸². Questo documento è allo stesso tempo uno strumento di programmazione e gestione delle relazioni sociali e un mezzo di comunicazione attraverso cui l'azienda può rafforzare la propria reputazione aziendale; il bilancio sociale è un asset strategico da cui derivano, grazie a un meccanismo virtuoso, la fiducia, il consenso e la legittimazione sociale. L'importanza assunta da questo strumento ha messo in evidenza la necessità di disporre di principi di generale accettazione per la sua redazione e in Italia lo standard GBS⁸³ rappresenta il sistema di riferimento nazionale più diffuso per la redazione dei bilanci sociali delle aziende pubbliche e private. Come confermato nella recente statistica sperimentale pubblicata dall'Istat⁸⁴, il bilancio sociale è la forma prevalente di documentazione legata al tema della sostenibilità utilizzata dalle imprese italiane. Tuttavia, nel caso di oltre 500 dipendenti, le imprese sono comunque obbligate, a partire dal 1° gennaio 2017, a rendere pubbliche, oltre le informazioni finanziarie, anche quelle relative ad ambiente, politiche sociali, diritti umani, anticorruzione, politiche di genere e diversità⁸⁵.

⁸² M. CARRASSI, V. PERAGINE, *Responsabilità sociale d'impresa. Fondamenti teorici e strumenti di comunicazione*, Milano, FrancoAngeli, 2007, p. 46.

⁸³ I principi di redazione del Bilancio Sociale, elaborati dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS), sorto nel 1987 per iniziativa di un gruppo di accademici e professionisti, traggono origine dall'applicazione dei più diffusi standard internazionali di responsabilità sociale: AA 1000 e Standard GRI (*Global Reporting Initiative*) (Cfr. M. CARRASSI, V. PERAGINE, *op. cit.*, pp. 45-46).

⁸⁴ ISTAT, *Comportamenti d'impresa e sviluppo sostenibile*, 2 marzo 2020, <https://www.istat.it/it/archivio/239170>.

⁸⁵ Si veda D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254 "Attuazione della direttiva 2014/95/UE".

In seguito alla sempre maggiore attenzione dell'opinione pubblica verso le problematiche ecologiche, alcune aziende hanno introdotto degli strumenti di comunicazione prettamente ambientali come il bilancio ambientale⁸⁶, documento informativo nel quale sono valutati gli impatti ambientali (positivi o negativi) generati dalle attività di produzione e di servizio e descritte le principali relazioni tra l'impresa e l'ambiente. Altro mezzo è l'etichetta ecologica, ovvero un sistema di etichettatura volontario per prodotti al consumo che garantisce, in un'ottica di sostenibilità, ai singoli consumatori, imprese e enti pubblici nel loro ruolo di acquirenti, l'accesso a maggiori informazioni sui prodotti in termini di impatto ambientale; si tratta di un costo opportunità, poiché l'etichettatura è efficace nel promuovere atteggiamenti positivi tra i consumatori⁸⁷.

La responsabilità etica richiama la necessità di tutelare i diritti di tutte le parti interessate. Alcuni strumenti che regolano la collaborazione tra società e organizzazioni sono: i sistemi di gestione della qualità (ISO 9001:2015), i sistemi di gestione ambientale delle organizzazioni (ISO 14001:2015 e il certificato EMAS⁸⁸) e i sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (OHSAS 18001).

⁸⁶ Il bilancio di esercizio, il bilancio sociale e il bilancio ambientale rappresentano esempi di documenti di accountability diretta, ovvero documenti pubblicati specificatamente ed esclusivamente per “rendere il conto” a consultivo sull'adempimento dell'impresa alle proprie responsabilità, mentre il codice etico è un documento di accountability indiretta (Cfr. M. CARRASSI, V. PERAGINE, *op. cit.*, p. 44).

⁸⁷ A. PAÇO, C. SHIEL, H. ALVES, *A new model for testing green consumer behaviour*, in *Journal of Cleaner Production*, 2019, Vol. 207, p. 999, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.105>.

⁸⁸ EMAS: Eco-Management and Audit Scheme.

In ambito sociale, il modello organizzativo di maggiore diffusione nel mondo che deriva dai concetti di RSI è definito dalla norma SA 8000⁸⁹, standard volto a certificare il rispetto da parte delle imprese, appartenenti a qualsiasi settore, dei requisiti minimi in termini di diritti umani e sociali, come le questioni riguardo il lavoro forzato e minorile, la salute e sicurezza sul lavoro, le discriminazioni dei dipendenti e le pratiche disciplinari; la certificazione SA 8000 implica ad esempio che tutti i fornitori e subfornitori rispettino i loro lavoratori. Nel 2020 l'Italia è il primo paese al mondo per numero di imprese certificate (1309), seguita da India (977), Cina (606) e Vietnam (118), mentre nel resto del mondo si registrano valori molto bassi.⁹⁰ Un numero considerevole di studi si occupa di definire i vantaggi e gli ostacoli all'adozione della certificazione etica SA 8000, ma solo in anni recenti, una ricerca empirica condotta su un campione cross-country di società quotate ha analizzato gli effetti dello standard sulla performance aziendale. Lo studio rivela un effetto positivo sulla produttività del lavoro e sull'andamento delle vendite, mentre il rapporto tra SA 8000 e redditività dell'impresa appare moderato da due delle caratteristiche culturali individuate dal ricercatore olandese Geert Hofstede all'inizio degli anni Settanta. Un impatto positivo sulla redditività si nota nei paesi caratterizzati da bassa distanza dal potere (paesi dove non si accettano situazioni in

⁸⁹ Il Social Accountability 8000, ovvero lo standard internazionale di certificazione etica, è stato pubblicato nel 1997 dal Social Accountability International (SAI), precedentemente noto come Council on Economic Priorities Accreditation Agency (Si veda www.sa-intl.org/programs/sa8000/).

⁹⁰ SOCIAL ACCOUNTABILITY ACCREDITATION SERVICES, *SA8000 Certified Organisations*, ultimo aggiornamento del 16 febbraio 2021, www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist.htm.

cui il potere è distribuito in modo ineguale), poiché l'azienda riserva ai dipendenti un equo trattamento e li motiva tanto che il divario da colmare per ottenere la certificazione è minore rispetto altre realtà, e nel caso di paesi con bassa avversione all'incertezza (paesi in cui c'è accettazione del rischio e apertura all'innovazione), in cui la certificazione non rappresenta un adempimento formale finalizzato alla riduzione del rischio reputazionale, ma comporta un'implementazione sostanziale di un efficace sistema di gestione e delle attività di monitoraggio della salute e sicurezza⁹¹. Altro aspetto da evidenziare è il fatto che alcuni segmenti di mercato specifici (a volte etichettati come "consumatori etici") sono particolarmente sensibili alle questioni morali e potrebbero essere disposti a pagare prezzi più alti per prodotti di aziende certificate SA 8000, generando un ritorno in termini di immagine aziendale e miglioramento del valore del marchio per l'impresa.

La responsabilità collettiva ha l'obiettivo di accompagnare le istituzioni e le organizzazioni (pubbliche e private; profit e non profit) in un percorso di costruzione condivisa. Affinché un'organizzazione possa dirsi responsabile è necessario che sviluppi delle strategie *ethics-oriented* e intraprenda un'efficace comunicazione che contribuisca a valorizzare l'impegno sociale. Il *cause related marketing* può essere definito come una manifestazione dell'allineamento tra

⁹¹ G. ORZES *et al.*, *Performance implications of SA8000 certification*, in *International Journal of Operations & Production Management*, 2017, 37(11), pp. 1625-1647, <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2015-0730>.

filantropia aziendale e interessi commerciali⁹². Si tratta di una partnership in cui un'azienda sostiene un'organizzazione no-profit destinando parte dei propri proventi al sostegno di un progetto di interesse sociale, generando al tempo stesso benefici reciproci, come il miglioramento delle prestazioni aziendali e d'immagine. Tuttavia, le società riconoscono che sebbene il concetto sia lodevole, il suo uso improprio può portare a risultati disastrosi e sono perciò necessarie tutela e discrezione⁹³.

2.2.2 Il problema della comunicazione: il rischio di greenwashing

Nella relazione impresa-stakeholder sono particolarmente rilevanti le percezioni di ciascun soggetto, la sensibilità dell'impresa di cogliere le aspettative e il livello di soddisfazione reciproca che ne deriva; pertanto, la rendicontazione sociale, le attività di comunicazione e gli effettivi programmi di responsabilità sociale assumono valore sostanziale. Le organizzazioni devono essere consapevoli del gruppo di stakeholder a cui si rivolgono e devono studiarne i comportamenti al fine di verificare le risposte alle azioni di marketing intraprese⁹⁴. Ad esempio, indagini sulle percezioni del grande pubblico nei paesi scandinavi rilevano la crescente preferenza per una comunicazione più minimale, tramite strumenti quali relazioni

⁹² Cfr. P.R. VARADARAJAN, A. MENON, *Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy*, in *Journal of Marketing*, 1988, 52(3), p. 59, <https://doi.org/10.2307/1251450>.

⁹³ *Ivi*, p. 72.

⁹⁴ Si veda A. PAÇO, C. SHIEL, H. ALVES, *op. cit.*, pp. 998-1006.

annuali e siti web aziendali, piuttosto che una pubblicità aziendale incalzante e la divulgazione di comunicati stampa⁹⁵.

La comunicazione della responsabilità sociale attira a volte lo scetticismo delle parti interessate suscitando critiche, valutazioni negative e posizioni contrastanti su come le imprese dovrebbero comunicare; può accadere, infatti, che le organizzazioni che pubblicizzano aspetti etici e sociali incorrano nel problema del *greenwashing*⁹⁶. Con questo termine si intende l'insieme delle pratiche con cui si promuovono presunti comportamenti sostenibili per fini puramente commerciali, mentre in realtà l'impresa si impegna in attività neutre o addirittura in azioni ostili. Gli stessi Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, nonostante includano l'intento di garantire modelli di consumo e produzione sostenibili, potrebbero diventare fonte di *greenwashing* se rispettati in modo parziale e squilibrato nei riguardi dei diversi stakeholder convergenti nell'attività d'impresa⁹⁷. Tuttavia, il *greenwashing* ha ricevuto ancora poca attenzione da parte

⁹⁵ M. MORSING, M. SCHULTZ, *Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies*, in *Business Ethics: A European Review*, 2006, 15(4), pp. 323-338, in O.A. AJAYI, T. MMUTLE, *op. cit.*, s.p.

⁹⁶ Il neologismo nasce dalla combinazione della parola *green*, il colore tradizionalmente associato al movimento ambientalista, e *whitewashing*, espressione con cui si descrive, in ambito politico, il tentativo di nascondere fatti negativi (come i crimini) omettendoli o negandoli. Il termine "*greenwashing*" è stato coniato dall'ambientalista e biologo Jay Westerveld che, in un saggio del 1986, criticava la falsa pratica dell'industria alberghiera di promuovere attraverso delle "green card" il riutilizzo degli asciugamani per "salvare l'ambiente" come se ciò facesse parte di una politica ambientale aziendale, mentre gli obiettivi sono solo la conquista della fiducia dei consumatori e l'aumento dei margini di profitto (Cfr. P. SEELE, L. GATTI, *Greenwashing Revisited: In Search of a Typology and Accusation-Based Definition Incorporating Legitimacy Strategies*, in *Business Strategy and the Environment*, 2017, 26(2), s.p., <https://doi.org/10.1002/bse.1912>).

⁹⁷ G. RUSCONI, *op. cit.*, p. 4.

della ricerca, ma è importante approfondire gli studi anche perché può non solo minare le percezioni favorevoli e la redditività dell'azienda, ma soprattutto provocare danni etici.

Questa operazione mistificatoria, spesso attuata dalle multinazionali, mira a rafforzare la legittimità nel contesto istituzionale e a creare capitale reputazionale attraverso due tecniche di comunicazione simbolica: il *decoupling*, ossia l'apparenza nel soddisfare le richieste delle parti interessate senza effettivi cambiamenti nelle pratiche organizzative e l'*attention deflection*, vale a dire l'implementazione di una serie di pratiche (autocertificazioni, *disclosure* selettive, ecc.) che tendono a evidenziare gli indicatori che mostrano l'impatto positivo della propria attività per evitare di "svelare" il complesso delle proprie performance, le quali si presentano effettivamente poco significative dal punto di vista della sostenibilità, se non addirittura poco etiche⁹⁸.

L'ambientalismo di facciata contribuisce a generare sfiducia nei consumatori danneggiando con un effetto boomerang la credibilità dell'azienda promotrice, anche se in alcuni casi è solo una conseguenza della superficialità o delle inadeguatezze nel management della comunicazione. Una comunicazione con un linguaggio accessibile e attenta a far conoscere in maniera chiara i risultati raggiunti

⁹⁸ A. VOLLERO, *Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali*, in *Sinergie Italian Journal of Management*, 2003, pp. 7-8, <https://doi.org/10.7433/s92.2013.02>.

e dettagliate dichiarazioni ambientali certificate da fonti terze possono aiutare a ridurre il rischio di greenwashing⁹⁹.

Applicando il “triangolo delle frodi”, modello sviluppato oltre sessanta anni fa, comunemente utilizzato nell'auditing per spiegare le motivazioni alla base della decisione di un individuo di commettere una frode, all'analisi del rischio di greenwashing (Figura 2.1), si possono assistere i responsabili nell'elaborazione di politiche promotrici di un'azione etica. Contrastare questo fenomeno è possibile riducendo le tre dimensioni che lo generano: la pressione, l'opportunità e la razionalizzazione. Controlli interni, rigorosi standard di rendicontazione, normative, sanzioni contro coloro che sono sorpresi a praticare le pubblicità ingannevoli sono alcuni degli interventi che possono essere attuati per garantire che le entità rimangano oneste nello svolgere il lavoro. Per quanto riguarda la razionalizzazione, intendendo con questo termine la giustificazione di un individuo per aver commesso una frode, è difficile per le organizzazioni influenzare

⁹⁹ A. VOLLERO, *op. cit.*, p. 16.

direttamente questo stato psicologico, tuttavia è possibile prevenirla comunicando e convincendo gli interlocutori del valore della sostenibilità ambientale¹⁰⁰.

I consumatori più ecologicamente consapevoli tendono a mostrare maggiore scetticismo riguardo alle affermazioni pubblicitarie e riconoscono più facilmente contenuti di marketing ingannevoli. L'interattività del sito web, così come le sensazioni di estetica e di utilità percepite dal visitatore durante la navigazione possono influenzare la percezione del greenwashing; collegamenti ipertestuali o la presenza di un menù a tendina, il quale permette di espandere o comprimere gli elementi con un effetto fisarmonica, comportano un aumento della credibilità

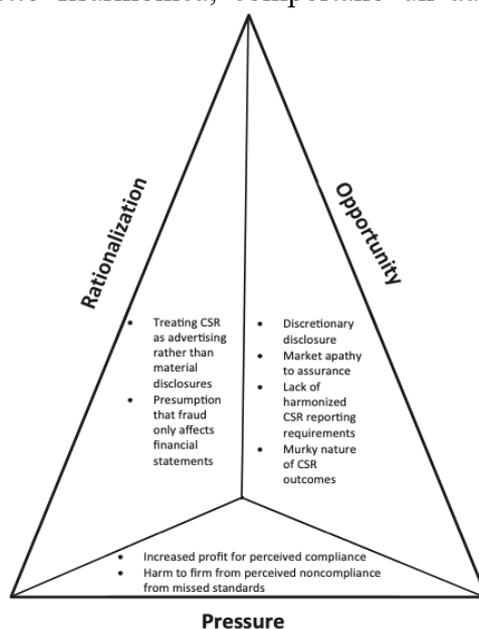


Figura 2.1 – The greenwashing triangle

Fonte: J.R. KURPIERZ, K. SMITH, *The greenwashing triangle: adapting tools from fraud to improve CSR reporting*, in *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2020, 11(6), p. 1085.

¹⁰⁰ J.R. KURPIERZ, K. SMITH, *The greenwashing triangle: adapting tools from fraud to improve CSR reporting*, in *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2020, 11(6), pp. 1083-1088, <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-10-2018-0272>.

aziendale poiché forniscono all'utente maggiori informazioni e suscitano, di conseguenza, una superiore propensione all'acquisto¹⁰¹.

Le iniziative di responsabilità sociale d'impresa sono le nuove fonti di legittimità¹⁰² e oggi più che mai l'economia ha bisogno di etica, non un'etica astratta o generica, senza contatto con il mondo e le sue contraddizioni, ma un'etica capace di farsi “dimora, nella quale recuperare il vero senso dell'intraprendere, del lavorare, del vivere”¹⁰³

¹⁰¹ S. SZABO, J. WEBSTER, *Perceived Greenwashing: The Effects of Green Marketing on Environmental and Product Perceptions*, in *Journal of Business Ethics*, 2020, pp. 2-4, <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04461-0>.

¹⁰² P. SEELE, L. GATTI, *op. cit.*, s.p.

¹⁰³ M. CARRASSI, V. PERAGINE, *op. cit.*, p. 49.

Capitolo 3

LO SVILUPPO SOSTENIBILE IN SANITÀ

3.1 La sanità sostenibile

Nell'anno segnato dall'emergenza sanitaria da Covid-19 il terzo obiettivo dell'Agenda 2030 assume una rilevanza ancor più forte. Come sostenuto dall'OCSE, la pandemia ha messo in luce le varie fragilità latenti dei sistemi sanitari, riportando bruscamente il tema della salute pubblica al centro dell'agenda politica. La visione assunta dalle Nazioni Unite richiama la necessità di garantire una vita sana e promuovere il benessere di tutti a tutte le età ¹⁰⁴ attraverso standard omogenei di prevenzione, assistenza e cura; realizzare il tanto auspicato sviluppo sostenibile è possibile potendo contare su sistemi sanitari accessibili ed efficienti in grado di assicurare il diritto alla salute dei cittadini. Inoltre, la resilienza dei servizi sanitari nazionali, intesa come la capacità dei sistemi di rispondere tempestivamente all'emergenza e di adattarsi a shock improvvisi, è un elemento chiave per raggiungere i 17 Obiettivi e saper affrontare le calamità che minacciano la salute pubblica¹⁰⁵; citando il filosofo e matematico Nassim Taleb si può dire che: «ciò che è resiliente resiste agli shock e rimane identico a sé stesso».

¹⁰⁴ UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY, *op.cit.*, pp. 16 - 17.

¹⁰⁵ Cfr. EUROPEAN COMMISSION, *Communication from the Commission On effective, accessible and resilient health systems*, Bruxelles, 2014, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX:52014DC0215>; J. CAMPBELL *et al.*, *Improving the resilience and workforce of health systems for women's, children's, and adolescents' health*, in *BMJ Open*, 2015, Vol. 351, pp. 32-35, <https://doi.org/10.1136/bmj.h4148>.

Negli ultimi decenni si è potuto assistere a significativi progressi mondiali per quanto riguarda l'incremento della qualità e dell'aspettativa di vita, la quale nell'età preindustriale si aggirava attorno ai 30 anni; l'Italia può vantare in questo caso risultati soddisfacenti e valori tra i più alti nel mondo. Secondo il rapporto Istat, infatti, la speranza di vita alla nascita nel 2019 è per le donne di 85,2 anni e per gli uomini la stima è di 80,8 anni. Tuttavia, la crescita della longevità comporta l'aumento dell'onere socioeconomico correlato alla cura, all'assistenza e alle spese previdenziali destinate agli anziani¹⁰⁶, dando origine al cosiddetto “rischio di longevità”¹⁰⁷. L'Italia registra però un record negativo nel 2019: per il settimo anno consecutivo si rileva un superamento, al ribasso, del record di denatalità con 420.084 nati, quasi 20 mila in meno rispetto al 2018 (-4,5%)¹⁰⁸. Le politiche di sostegno alla natalità e alla famiglia sono più che mai imperative, anche perché la questione demografica è un fattore decisivo nella promozione della sostenibilità prevista dall'Agenda 2030.

¹⁰⁶ Negli ultimi 50 anni l'invecchiamento della popolazione italiana è stato uno dei più rapidi tra i Paesi maggiormente sviluppati e si stima che la popolazione sopra i 65 anni raggiungerà i 2,1 miliardi di persone entro il 2050, con conseguente aumento di cronicità e spesa per l'assistenza a lungo termine (Cfr. OECD, *OECD Reviews of Health Care Quality: Italy 2014: Raising Standards*, OECD Publishing, 2014, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264225428-en>).

¹⁰⁷ Si veda INTERNATIONAL MONETARY FUND, *The Financial Impact of Longevity Risk*, Global Financial Stability Report, cap. 4, 2012, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/gfsr/2016/01/pdf/text.pdf>.

¹⁰⁸ Si veda ISTAT, *Natalità e fecondità della popolazione residente - anno 2019*, 21 dicembre 2020, <https://www.istat.it/it/files/2020/12/REPORT-NATALITA-2019.pdf>.

Le iniziative internazionali volte a integrare la salute e lo sviluppo sostenibile che si sono susseguite sono numerose, tra cui il progetto *Healthy Cities*¹⁰⁹ promosso dall'OMS alla fine degli anni Novanta, il quale rappresenta uno dei contributi più significativi nel supportare i Paesi nel processo di promozione della salute tramite strategie locali che favoriscano il benessere, la qualità della vita, la pianificazione sanitaria urbana e l'accesso all'assistenza sanitaria. Il quadro di riferimento è definito dalla Carta di Ottawa, sottoscritta dagli Stati appartenenti all'OMS nel 1986 e pietra miliare per lo sviluppo di politiche orientate alla salute. Paesi sviluppati, come Canada, USA, Australia e molte nazioni europee sono i primi ad attuare questo programma, che, ad oggi, interessa più di 1.000 città in tutto il mondo e crea la figura dell'Health City Manager, professionista che coordina, in sinergia con il sindaco e gli amministratori locali, le azioni riguardanti la salute pubblica ed elabora soluzioni innovative e inclusive in risposta alle istanze espresse dai cittadini¹¹⁰.

Un'analisi accurata dei profili sanitari dei trentasei paesi partner dell'OCSE è fornita dal recente rapporto *Health at a Glance*¹¹¹, il quale attribuisce all'Italia la quarta più alta aspettativa di vita (dopo Giappone, Svizzera e Spagna), nonostante

¹⁰⁹ WORLD HEALTH ORGANIZATION, *Healthy Cities*, <https://www.who.int/healthpromotion/healthy-cities/en/>.

¹¹⁰ Cfr. REDAZIONE ANCI, *Health City Manager: un professionista per la salute nelle città al tempo del Covid-19*, 16 ottobre 2020, <http://www.anci.it/health-city-manager-un-professionista-per-la-salute-nelle-citta-al-tempo-del-covid-19/>.

¹¹¹ OECD, *Health at a Glance 2019: OECD Indicators*, Paris, OECD Publishing, 2019, <https://doi.org/10.1787/19991312>.

una spesa sanitaria inferiore alla media. Ancora più recente, la pubblicazione biennale *Health at a Glance: Europe 2020*¹¹² presenta, sulla base di una serie di indicatori chiave, i progressi verso sistemi sanitari efficaci e accessibili in tutta l'UE, confrontando le principali differenze in termini di stato di salute, fattori di rischio, spesa sanitaria, qualità e sull'accesso all'assistenza. Oltre a ciò, questa ultima edizione include due capitoli di grande attualità: la resilienza dei sistemi sanitari europei rispetto alla crisi sanitaria dell'ultimo anno e la valutazione dell'impatto dell'inquinamento atmosferico sulla salute in Europa.

Il 2021 rappresenta il venticinquesimo anno dall'avvio del network *Health Care Without Harm*, coalizione non governativa di ospedali, autorità locali, istituti di ricerca e organizzazioni ambientali che si propone di eliminare l'inquinamento nelle pratiche sanitarie evitando, ad esempio, l'incenerimento dei rifiuti sanitari senza compromettere la sicurezza o la qualità dell'assistenza¹¹³. Fra le varie iniziative c'è anche quella che riguarda la realizzazione di orti biologici sui tetti degli ospedali; grazie a questa idea si assicura cibo sano e sostenibile ai pazienti e agli operatori sanitari, si riducono i costi per il raffreddamento e il riscaldamento della struttura (la presenza di terra funziona come una superficie isolante), e si consegue un vantaggio economico per via dei minori costi del servizio mensa¹¹⁴. Anche

¹¹² Si veda OECD/EUROPEAN UNION, *Health at a Glance: Europe 2020: State of Health in the EU Cycle*, Paris, OECD Publishing, 2020, <https://doi.org/10.1787/82129230-en>.

¹¹³ Si veda HEALTH CARE WITHOUT HARM, *About*, <https://noharm-global.org/content/global/about/>.

¹¹⁴ Una realtà consolidata è il Boston Medical Center, realtà in cui volontari e pazienti si occupano di un orto sul tetto dell'ospedale che presenta un'estensione di circa 800 m², 25 tipi di ortaggi e due

l'architetto Stefano Boeri, nel progetto per il nuovo Policlinico milanese la cui apertura dell'attività sanitaria è fissata nel 2022, segue il movimento in atto da tempo all'estero: il nuovo ospedale, infatti, avrà un giardino terapeutico pensile.

La costruzione di un sistema sanitario equo e sostenibile trova anche appoggio nelle azioni intraprese sin dal primo giorno dall'amministrazione Biden-Harris, il cui programma si propone di delineare, in un momento di profonda crisi per l'America, l'opportunità concreta di costruire un'economia "green", cancellando la politica anti-ambientale condotta dalla presidenza Trump; il più significativo degli ordini esecutivi stabilisce il rientro negli accordi sul clima di Parigi dopo poco più di tre mesi dal ritiro formale¹¹⁵.

I sistemi sanitari, eterogenei in tutti i cinque continenti e anche all'interno dello stesso paese, sono chiamati a coniugare la disponibilità delle risorse, limitata per definizione, e la soddisfazione dei bisogni di salute, ripensando a quei modelli organizzativi che caratterizzano la tradizionale visione di sanità. La missione delle strutture sanitarie riguarda sì la fornitura di prestazioni sanitarie accessibili e di qualità all'interno di un sistema paziente-centrico nonostante la pressione

alveari e le cui produzioni sono distribuite tra mensa, bar e gratuitamente ai pazienti meno abbienti che lasciano la struttura dopo essere stati dimessi. (Si veda A.A. MUSICUS *et al.*, *Implementation of a Rooftop Farm Integrated With a Teaching Kitchen and Preventive Food Pantry in a Hospital Setting*, in *American journal of public health*, 2019, 109(8), pp. 1119-1121, <https://doi.org/10.2105/AJPH.2019.305116>).

¹¹⁵ Cfr. A. FARRUGGIA, *Accordo di Parigi e Usa, così Biden demolisce la controrivoluzione ambientale di Trump*, 22 gennaio 2021, <https://www.quotidiano.net/esteri/accordo-di-parigi-usa-1.5939189>.

economico-finanziaria a cui sono soggette, ma richiede anche che le stesse prendano coscienza del binomio ambiente-salute in cui possono agire proattivamente poiché questo influenza la capacità di erogare prestazioni di qualità¹¹⁶. Nonostante l'utilizzo oramai diffuso del termine, non esiste una definizione chiara di sostenibilità dell'assistenza sanitaria. Il significato, i suoi obiettivi e il modo di raggiungerli restano ancora vaghi ed esposti a interpretazioni non sempre coerenti tra loro¹¹⁷. Intraprendere il percorso dello sviluppo sostenibile richiede l'adozione di un approccio olistico da parte della governance che garantisca una interconnessione completa e inscindibile fra la salute della popolazione, le variabili socioeconomiche e i fattori ambientali, elementi che influiscono sui bisogni del cittadino/paziente e ne condizionano l'accesso alle cure e il potere di acquisto¹¹⁸. Malgrado le buone intenzioni, questo percorso è spesso intrapreso in maniera tutt'altro che volontaria: a volte per un impegno etico, altre per reagire ad attacchi della pubblica opinione, ma il più delle volte per adeguarsi a rigorose normative ambientali.

La sfida di lungo periodo non riguarda esclusivamente i parametri economico-finanziari, ovvero attuare la costo efficacia della spesa sanitaria e disporre di risorse

¹¹⁶ K. GERWIG, *Greening Health Care. How Hospitals can heal the planet*, Oxford University Press, 2014, in C. CAVICCHI, *Lo sviluppo sostenibile in azienda sanitaria. Progettazione, implementazione e misurazione della performance*, Milano, FrancoAngeli, 2018, p. 18.

¹¹⁷ T. CARRADORI, *Sanità e sostenibilità. Uscire da un approccio contingente e reattivo*, 19 marzo 2018, www.quotidianosanita.it/studi-e-analisi/articolo.php?articolo_id=59967.

¹¹⁸ Cfr. CAVICCHI, *op. cit.*, pp. 21-22.

finanziarie sufficienti a garantire una copertura sanitaria, ma le disuguaglianze, la carenza di professionisti, la qualità e la produttività dei servizi, la fiducia dei cittadini nel sistema e le aspettative della società incidono ugualmente sulla sostenibilità dei sistemi sanitari¹¹⁹. Adattare la già citata logica Triple Bottom Line¹²⁰ e declinare le tre dimensioni alla strategia di un'impresa sanitaria consente di tradurre i principi in azioni, anche in una realtà ancora troppo poco vicina a questi temi. In uno studio condotto nel Regno Unito, il framework TBL trova applicazione nella valutazione di un intervento sanitario: attraverso il calcolo del costo finanziario in sterline e dei costi ambientali in CO₂ equivalente e la stima dei determinanti sociali della salute che incidono sul benessere del paziente (tra cui occupazione, stress e uso di sostanze) viene dimostrato come questo approccio rappresenta un'opportunità promettente per aumentare la sostenibilità dell'assistenza sanitaria migliorandone allo stesso tempo la qualità¹²¹. Il punto di partenza è, come più volte ripetuto, la realizzazione di un equilibrio che integri le molteplici finalità aziendali.

¹¹⁹ T. CARRADORI, *Sanità e sostenibilità. Uscire da un approccio contingente e reattivo*, 19 marzo 2018, www.quotidianosanita.it/studi-e-analisi/articolo.php?articolo_id=59967.

¹²⁰ Si rinvia al § 2.1 del Capitolo secondo.

¹²¹ Si veda F. VERGUNST *et al.*, *Applying the triple bottom line of sustainability to healthcare research-a feasibility study*, in *International Journal for Quality in Health Care*, 2019, 32(1), pp. 1-6, <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzz049>.

3.1.1 Una riflessione sul Servizio sanitario nazionale

Il sistema sanitario italiano, istituito nel 1978 sulla base dei principi cardine di universalità, uguaglianza ed equità¹²², nasce a seguito del superamento del precedente sistema mutualistico e in attuazione del precetto di cui all'art. 32 della Costituzione. La riforma del Titolo V¹²³ affida la tutela della salute alla legislazione concorrente tra Stato e Regioni, delineando un sistema in cui alla legislazione statale spetta il compito di definire i Livelli essenziali di assistenza (LEA), ovvero le prestazioni e i servizi che il Servizio sanitario nazionale è tenuto a fornire ai cittadini gratuitamente o in compartecipazione (attraverso il pagamento del ticket sanitario), determinare l'ammontare complessivo delle risorse finanziarie necessarie e presiedere il monitoraggio della loro erogazione, mentre alle Regioni e alle Province autonome sono delegate la regolamentazione e l'organizzazione dei servizi assistenziali; quest'ultimi sono forniti dalle Aziende Sanitarie Locali, dalle Aziende Ospedaliere e da strutture private accreditate¹²⁴. Tuttavia, la riforma del Titolo V che puntava ad un federalismo solidale ha finito per generare una deriva regionalista, con ventuno differenti sistemi sanitari dove l'accesso a servizi e

¹²² L. 23 dicembre 1978, n. 833 "Istituzione del Servizio sanitario nazionale".

¹²³ Operata con la Legge Costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3 "Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione".

¹²⁴ Strutture sanitarie private che dispongono dei requisiti minimi previsti dall'art. 8 comma 4 del D.Lgs. 502/1992 e che, grazie al riconoscimento dell'accreditamento, agiscono in concorrenza con le strutture pubbliche per conto del SSN e con oneri a carico di quest'ultimo; ne costituiscono esempio: poliambulatori, laboratori analisi privati, studi odontoiatrici, case di cura private, Centri Residenziali per gli Anziani, ecc. (Cfr. D. CIRELLO, *L'accreditamento istituzionale delle strutture sanitarie*, 9 novembre 2000, <https://www.diritto.it/laccreditamento-istituzionale-delle-strutture-sanitarie/>)

prestazioni sanitarie è profondamente diversificato e iniquo¹²⁵. Questo doveroso quadro introduttivo ci aiuta meglio a comprendere il perché, sebbene la natura egalitaria del SSN, le regioni registrano effettivamente differenti possibilità di spesa e opportunità di tutela sanitaria rimarcando il divario che si manifesta, anche in questo ambito, tra il Nord e il Sud del paese. A riguardo, l'istituto Demoskopika¹²⁶, attraverso lo studio dell'Indice di Performance Sanitaria (IPS), raggruppa le regioni d'Italia in tre cluster¹²⁷; volendo focalizzare l'attenzione sulla nostra realtà locale, le Marche appartengono alle regioni definite dal Report 2020 come “sane” e spiccano in particolare per maggiore “parsimonia” nell'impiego di risorse finanziarie per la gestione del management sanitario con 1,6 euro di spesa pro-capite (2,4 milioni di euro)¹²⁸. Inoltre, gli ultimi dati disponibili confermano la diffidenza dei cittadini del Mezzogiorno a curarsi nei loro ospedali facendo registrare valori di mobilità passiva molto maggiori rispetto a quella attiva e accrescendo il “turismo sanitario” in quelle aree del nostro Paese in cui il rapporto di fiducia tra cittadini e servizi sanitari risulta maggiormente lesa. Questo fenomeno alimenta crediti per alcuni sistemi sanitari, ma ne penalizza altri in termini di debiti

¹²⁵ N. CARTABELLOTTA, *Diritto alla salute e riforma del Titolo V*, maggio 2015, <https://www.saluteinternazionale.info/2015/05/diritto-alla-salute-e-riforma-del-titolo-v/>.

¹²⁶ Istituto di ricerche economiche e sociali istituito nel 2001 con sede a Roma (Si veda DEMOSKOPIKA, *La performance sanitaria. Indice di misurazione e valutazione dei sistemi regionali italiani*, 2020, <https://www.tpi.it/app/uploads/2021/01/IPS-Report-2020.pdf>).

¹²⁷ La classificazione si basa su otto parametri: soddisfazione sui servizi sanitari, mobilità attiva, mobilità passiva, risultato d'esercizio, disagio economico delle famiglie, spese legali per liti da contenzioso e da sentenze sfavorevoli, democrazia sanitaria e speranza di vita.

¹²⁸ DEMOSKOPIKA, *op.cit.*

maturati: l'opinione comune del Nord efficiente e del Sud disorganizzato è avvalorata anche dallo studio di Demoskopika, secondo cui la Lombardia può vantare alta attrattività sanitaria (165 mila ricoveri extraregionali) e alta fedeltà da parte dei cittadini lombardi, mentre la Campania è la regione più penalizzata.

La pressione sul Servizio sanitario nazionale per effetto dell'epidemia da Coronavirus accende i riflettori sulle debolezze del nostro sistema sanitario e sull'andamento della spesa sanitaria. In breve, dal 2000 fino agli anni della crisi finanziaria si assiste a un aumento della spesa, ma in seguito la necessità di contenere il deficit pubblico induce i governi a ridurre gli investimenti previsti, decurtando oltre 37 miliardi di euro alla sanità pubblica, di cui circa 25 miliardi nel periodo 2010-2015 per mezzo di varie manovre finanziarie e circa 12 miliardi fino al 2019 per l'attuazione degli obiettivi di finanza pubblica¹²⁹. Questi tagli di spesa, di personale e di posti letto operati nell'ultimo decennio sono ormai diventati luoghi comuni, ma dietro la vulgata dell'austerità si nasconde una realtà più articolata. Negli ultimi dieci anni il finanziamento pubblico del SSN¹³⁰ è sempre aumentato,

¹²⁹ N. CARTABELLOTTA *et al.*, *Report Osservatorio GIMBE n. 7/2019. Il defianziamento 2010-2019 del Servizio Sanitario Nazionale*, Bologna, Fondazione GIMBE, settembre 2019, p. 11, <https://www.gimbe.org/pagine/1229/it/report-72019-il-defianziamento-20102019-del-ssn>.

¹³⁰ Il sistema di finanziamento del SSN è disegnato dal D.Lgs. 18 febbraio 2000, n. 56 “Disposizioni in materia di federalismo fiscale, a norma dell'articolo 10 della legge 13 maggio 1999, n. 133”. Le fonti di finanziamento sono: le entrate proprie degli enti del SSN (ossia, ticket e ricavi derivanti dall'attività intramoenia); la fiscalità generale delle regioni con l'IRAP “Imposta Regionale sulle Attività Produttive” (nella componente di gettito destinata alla sanità) e l'addizionale regionale all'IRPEF “Imposta sul Reddito delle Persone Fisiche”; la compartecipazione delle Regioni a Statuto speciale e delle Province autonome di Trento e di Bolzano; il bilancio dello stato, qualora il fabbisogno sanitario non sia coperto dalle altre fonti di finanziamento, attraverso la compartecipazione all'imposta sul valore aggiunto (IVA) e attraverso il Fondo sanitario nazionale.

solamente a ritmi molto contenuti e ogni anno meno di quanto preventivamente programmato: il trend di finanziamento dal 2010 al 2019 è infatti positivo e registra una crescita media annua dello 0,9% (8,8 miliardi), tasso, però, inferiore a quello dell'inflazione media annua pari a 1,07%¹³¹. Ciò si traduce di fatto in un definanziamento da parte dello Stato ed è per questo che più che di tagli, sarebbe corretto parlare di mancati aumenti attesi (o alla loro effettiva riduzione), azioni che generano, alla resa dei conti, lo stesso risultato. Infatti, poco tempo fa abbiamo dovuto amaramente constatare come in molti ospedali, a causa delle insufficienti terapie intensive, i medici abbiano rischiato di dover scegliere chi curare.

Un'altra prospettiva dalla quale valutare la situazione del sistema sanitario italiano si ottiene dal confronto tra la spesa sanitaria pubblica in rapporto al PIL (Figura 3.1); è evidente il picco del 7,1% nel 2009 e il conseguente contenimento della spesa sanitaria che ha portato a una stabilizzazione del rapporto spesa/PIL negli ultimi anni.

(Si veda *Le fonti del finanziamento del Servizio sanitario nazionale*, 13 febbraio 2018, https://www.camera.it/leg17/561?appro=app_la_composizione_dei_finanziamenti_del_fabbisogno_sanitario_nazionale#:~:text=entrate%20proprie%20degli%20enti%20del,e%20addizionale%20regionale%20all'IRPEF).

¹³¹ N. CARTABELLOTTA *et al.*, *op. cit.*, p. 3.

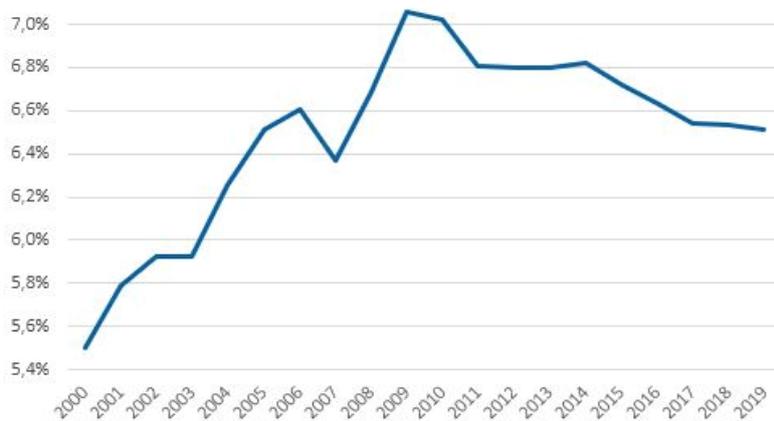


Figura 3.1 – La spesa sanitaria pubblica in rapporto al PIL (2000-2019)

Fonte: L. GEROTTO, *L'evoluzione della spesa sanitaria*, Osservatorio CPI, 14 marzo 2020, <https://osservatoriocpi.unicatt.it/cpi-Evoluzione%20spesa%20sanitaria.pdf>.

In media, si stima che i paesi OCSE abbiano speso l'8,8% del PIL sulla sanità nel 2019, valore più o meno invariato dal 2013. In questo scenario mondiale, l'Italia assegna l'8,7% del PIL all'assistenza sanitaria, cifra nettamente inferiore rispetto agli investimenti degli Stati Uniti e di altri paesi ad alto reddito come Svizzera, Giappone e Paesi dell'Europa Occidentale (Figura 3.2).

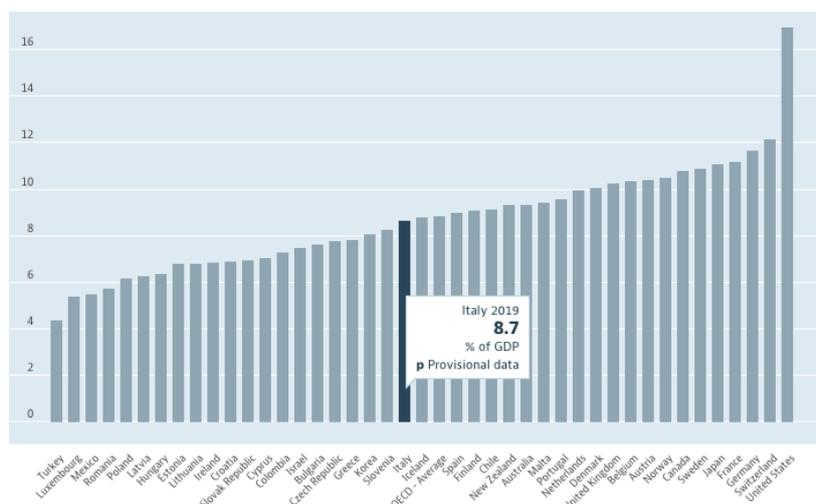


Figura 3.2 – La spesa sanitaria totale in rapporto al PIL (2019)

Fonte: OECD, *Health spending (indicator)*, 2021, <https://doi.org/10.1787/8643de7e-en>.

Tuttavia, la performance del nostro SSN si colloca ai primi posti nel contesto europeo e mondiale per la qualità delle prestazioni, nonché per l'equità e l'universalità di accesso alle cure e il mantenimento degli standard qualitativi raggiunti rende indispensabile affrontare il tema della sostenibilità dei costi del sistema sanitario pubblico.¹³² Al fine di garantire un Servizio Sanitario Nazionale efficace, assumere medici e infermieri e svolgere interventi di ristrutturazione delle strutture ospedaliere per far fronte all'emergenza epidemiologica, la Legge di Bilancio 2021 (L. 178/2020) dispone un incremento della spesa statale sanitaria a circa 121 miliardi.

La mano pubblica riveste un ruolo essenziale nella costruzione di traiettorie di sviluppo attente agli aspetti di equità e sostenibilità. La Pubblica Amministrazione, più *responsive*, flessibile e aperta deve abbandonare la "burocrazia difensiva"¹³³, tara primigenia del sistema paese, e adattarsi ai mutevoli bisogni di una società in rapidissima evoluzione; dal 1990, FORUM PA, evento nazionale dedicato al settore dell'innovazione e luogo di incontro tra soggetti privati, aziende e pubbliche amministrazioni, si propone di accompagnare la PA verso la creazione di valore pubblico, ossia il benessere reale della collettività amministrata¹³⁴.

¹³² RAGIONERIA GENERALE DELLO STATO, *Il monitoraggio della spesa sanitaria. Rapporto n. 7, 2020*, http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/attivita_istituzionali/monitoraggio/spesa_sanitaria/.

¹³³ Si veda M. MICELI, *Burocrazia difensiva e immobilismo, è l'ora di una riforma epocale*, 16 ottobre 2020, <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2020/10/16/burocrazia-difensiva-riforma/>.

¹³⁴ Si veda <https://www.forumpa.it/>.

Nelle imprese private più innovative il cambiamento è guidato dal *sustainability manager*, figura istituita a seguito del decreto legislativo del 30 dicembre 2016 con cui si supera l'idea della responsabilità sociale di impresa come un ambito aziendale a sé e si inseriscono i principi della sostenibilità in tutti i processi decisionali e di programmazione strategica. La governance delle pubbliche amministrazioni ha ancora tanto lavoro da fare, ma la consapevolezza di sviluppare un'eco-capacità, intesa come la capacità di impiegare risorse umane, relazionali e tecnologiche per migliorare le prestazioni dell'azienda e preservare l'ambiente naturale¹³⁵, sta crescendo giorno dopo giorno.

3.2 La gestione della sostenibilità nelle aziende sanitarie italiane

Nel corso degli ultimi 40 anni l'evoluzione dell'organizzazione sanitaria in Italia è contrassegnata da due elementi principali: l'assunzione da parte delle Regioni della potestà legislativa in materia di assistenza sanitaria e ospedaliera e l'aziendalizzazione delle originarie Unità Sanitarie Locali. Le metodologie di programmazione, gestione e organizzazione proprie del mondo imprenditoriale assumono quindi rilevanza in quella sanità che può definirsi, per effetto del D.Lgs. 502/1992 e successive modificazioni, "aziendalizzata"¹³⁶.

¹³⁵ M. MALEKI MINBASHRAZGAH, A. SHABANI, *Eco-capability role in healthcare facility's performance: Natural-resource-based view and dynamic capabilities paradigm*, in *Management of Environmental Quality*, 2019, 30(1), p. 140, <https://doi.org/10.1108/MEQ-07-2017-0073>.

¹³⁶ La riforma del '92 comporta: la regionalizzazione del servizio sanitario; l'attribuzione alle USL di personalità giuridica pubblica; l'introduzione della figura monocratica del Direttore generale e

Si introducono così i concetti di efficacia, efficienza, economicità e qualità del servizio e si sviluppano i primi strumenti gestionali grazie ai quali poter accrescere i livelli di conoscenza e consapevolezza e non di meno, perseguire il contenimento della spesa sanitaria nel rispetto del vincolo di bilancio. La legge di riordino del Servizio sanitario nazionale prefigura la creazione di un modello di piena concorrenza tra gli operatori della salute ed è il cittadino-utente, in attuazione del principio della libera scelta del medico e/o del luogo di cura, che concretizza de facto una “competizione” tra strutture pubbliche e private¹³⁷.

Anche le aziende sanitarie, come molte delle imprese operanti nel settore dei servizi, sono alla costante ricerca di fattori che consentono di differenziarsi e la sostenibilità aziendale è ormai il più delle volte sinonimo di successo. Sviluppare un Servizio Sanitario Sostenibile implica porre attenzione anche a fattori quali lo sviluppo, la cultura, la professionalità, l’innovazione e aggiornare il modello organizzativo/strutturale in modo da renderlo più vicino alle persone e ai bisogni di salute che essi esprimono. Sono molteplici le strutture sanitarie in tutto il mondo

del Collegio dei Revisori (per il controllo economico-contabile); la responsabilizzazione degli organi direttivi per la gestione del processo di assistenza non più per singole aree funzionali e per il conseguimento dei risultati; il finanziamento in relazione al numero degli abitanti (quota capitaria) e non più sulla “spesa storica” e il “piè di lista”; lo sviluppo di una cultura della qualità del servizio (indicatori, audit interno, VRQ, ecc.) (Cfr. F.S. COPPOLA, S. CAPASSO, L. RUSSO, *Profili evolutivi del SSN italiano: analisi e sintesi della produzione normativa dal 1978 ad oggi*, paper presentato alla XX Conferenza della Società Italiana di economia pubblica, Pavia, 25-26 settembre 2008, <http://www.siepweb.it/siep/oldDoc/2008/200808.pdf>).

¹³⁷ S. CORTI, *Il concorso tra pubblico e privato nel sistema sanitario: focus normativo e giurisprudenziale*, Diritto.it, 2018, <https://www.diritto.it/concorso-pubblico-privato-nel-sistema-sanitario-focus-normativo-giurisprudenziale/>.

che non si occupano solo dei loro pazienti, ma in cui l'ambiente rappresenta una parte del servizio di qualità¹³⁸. Un ospedale verde e sano riconosce la connessione tra la salute umana e l'ambiente e dimostra tale comprensione attraverso la sua governance, la strategia e le operazioni¹³⁹. Queste strutture, moderne e all'avanguardia, collegano le esigenze locali con l'azione ambientale favorendo l'equità nella salute e un'economia verde e si caratterizzano per almeno una delle seguenti azioni: ubicazione di un'area rispettosa dell'ambiente; implementazione di piani e procedure sostenibili ed efficienti durante la sua costruzione e funzionamento; utilizzo di risorse energetiche rinnovabili nel sito; installazione di impianti elettromeccanici inclini al risparmio energetico; strutture in loco che riciclano e riutilizzano i materiali, riducendo la produzione di rifiuti inquinati¹⁴⁰.

Nella classifica che celebra i trenta ospedali più rispettosi dell'ambiente al mondo, sono quelli statunitensi a conquistare il podio e a dominare quasi totalmente l'elenco, seguiti solamente da una struttura singaporiana, due ospedali canadesi e

¹³⁸ M. AZMAL *et al.*, *Going toward Green Hospital by Sustainable Healthcare Waste Management: Segregation, Treatment and Safe Disposal*, in *Health*, 2014, 6, p. 2633, <http://dx.doi.org/10.4236/health.2014.619302>.

¹³⁹ J. KARLINER, R. GUENTHER, *Global green and healthy hospitals agenda. Health Care without Harm*, 2011, p. 41 in V.S. DHILLON, D. KAUR, *Green Hospital and Climate Change: Their Interrelationship and the Way Forward*, in *Journal of Clinical and Diagnostic Research*, 2015, 9(12), p. 2, <https://doi.org/10.7860/JCDR/2015/13693.6942>.

¹⁴⁰ M. GERALI, D. PAIKOPOULOU, M. SERVITZOGLOU, *Sustainable Development in Healthcare*, in *International Journal of Reliable and Quality E-Healthcare*, 2015, 4(2), pp. 31-32, <https://doi.org/10.4018/IJRQEH.2015040103>.

infine due ospedali britannici¹⁴¹. La maggior parte delle trenta strutture è in possesso della certificazione LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), noto sistema di rating, sviluppato dal Green Building Council degli Stati Uniti, attraverso cui gli edifici sono valutati sulla base di standard di efficienza energetica e impronta ecologica¹⁴². L'Italia è ancora lontana da questi traguardi, ma assiste sempre più alla nascita di strutture sanitarie sostenibili, come nel caso dell'ospedale pediatrico Meyer di Firenze, eccellenza nazionale nel campo dell'efficienza energetica, che per primo ha introdotto sistemi avanzati di ventilazione, climatizzazione e illuminazione per ridurre al minimo i consumi energetici e ha ottenuto la certificazione Bio-Habitat per la gestione degli spazi verdi secondo principi biologici¹⁴³. Anche la Regione Emilia-Romagna, benchmark nazionale nel settore della sostenibilità, attraverso il suo programma "Il Sistema Sanitario per lo sviluppo sostenibile" si impegna a ridurre il peso ambientale del servizio sanitario regionale e promuovere un uso razionale dell'energia¹⁴⁴, proponendo dal 2007 delle linee guida in ottica sostenibile alle aziende sanitarie locali e supportando tutt'oggi la green economy attraverso politiche regionali

¹⁴¹ HEALTHCARE ADMINISTRATION DEGREE PROGRAMS, *30 Most Environmentally Friendly Hospitals in the World, 2021*, <https://www.healthcare-administration-degree.net/30-most-environmentally-friendly-hospitals-in-the-world/>.

¹⁴² USGBC, *LEED Credit library*, <https://www.usgbc.org/credits?Version=%22v4.1%22&Rating+System=%22New+Construction%22>.

¹⁴³ M.E. GIANNETTO, *Gli ospedali italiani e la sanità ecosostenibile*, 29 dicembre 2016, <https://wisesociety.it/ambiente-e-scienza/ospedali-sanita-ecosostenibile/>.

¹⁴⁴ G. BORRELLI, F. SPARANO, *L'impronta ecologica dei sistemi sanitari nazionali: ridurla conviene*, 1° novembre 2017, <https://altreconomia.it/sostenibilita-salute/>.

specifiche¹⁴⁵. A livello nazionale, il Recovery Fund, strumento europeo per la ripresa, muove proprio in questa direzione sostenibile e la parte più consistente è affidata alle voci rivoluzione verde, priorità della Commissione von der Leyen, e digitalizzazione: il pacchetto di interventi prevede, infatti, la realizzazione di ospedali sicuri, tecnologici, digitali e sostenibili e l'ammodernamento in termini di attrezzature di alta tecnologia e infrastrutture digitali anche al fine di diffondere strumenti e attività di telemedicina e aggiornamenti dal punto di vista antisismico, antincendio e della sostenibilità ambientale. L'attenzione da parte dei dirigenti sulle conseguenze delle attività svolte per l'intera comunità e l'impiego di alcune semplici misure possono aiutare a ridurre notevolmente l'impatto ambientale anche se le priorità di investimento o di spesa concorrenti, il personale non preparato, i budget di gestione e manutenzione sotto finanziati, i maggiori costi percepiti rispetto ai materiali tradizionali e le limitazioni temporali permangono le sfide che il settore sanitario si trova a dover fronteggiare¹⁴⁶.

3.3.1 Gli acquisti verdi

In Europa si stima che gli acquisti pubblici di beni o servizi, fattore strategico a servizio delle politiche per il rilancio economico e per lo sviluppo, rappresentino

¹⁴⁵ Si veda REGIONE EMILIA-ROMAGNA, *Patto per il Lavoro e per il Clima*, 2020, <https://www.regione.emilia-romagna.it/pattolavoroeclima>.

¹⁴⁶ Cfr V.S. DHILLON, D. KAUR, *op. cit.*, p. 3.

circa il 14% del PIL dei Paesi Membri¹⁴⁷ e sicuramente una buona parte degli acquisti è vincolata al sistema sanitario. La promozione dell'uso di appalti pubblici sostenibili è attualmente una delle strategie più perseguite, ma la difficoltà di stabilire criteri comuni ai vari paesi fa sì che, ad esempio nel caso degli appalti verdi, si creino criteri e database nazionali ed eterogenei¹⁴⁸. Una recente ricerca analizza le differenti gestioni degli appalti pubblici tra il Sistema Sanitario Nazionale italiano e quello britannico evidenziando le interessanti differenze; esse risiedono in un approccio più rispettoso delle leggi e normative cogenti in materia di ambiente e sicurezza in Italia, mentre le organizzazioni del Regno Unito sono più propense a richiedere ai fornitori un miglioramento delle prestazioni ambientali nel tempo, inclusa l'impronta di carbonio, il rispetto di norme volontarie nazionali relative agli imballaggi e la conformità agli standard di responsabilità sociale (come ISO 26000, SA 8000 e AA 1000)¹⁴⁹.

Interrogare i fornitori sui criteri sociali riguardanti i diritti umani e le condizioni di lavoro, riconosciuti a livello internazionale dalle Convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), consente alla Pubblica

¹⁴⁷ EUROPEAN COMMISSION, *Making Public Procurement work in and for Europe*, Bruxelles, 2017, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52017DC0572>.

¹⁴⁸ Cfr. EUROPEAN COMMISSION, *Public Procurement for a Better Environment*, Bruxelles, 2008, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0400:FIN:EN:PDF> in A. CHIARINI, A. OPOKU, E. VAGNONI, *Public healthcare practices and criteria for a sustainable procurement: A comparative study between UK and Italy*, in *Journal of Cleaner Production*, 2017, Vol. 162, p. 392, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.027>.

¹⁴⁹ *Ivi*, pp. 391-399.

Amministrazione di approfondire la dimensione della responsabilità sociale nell'ambito del settore degli approvvigionamenti pubblici e garantire il perseguimento del triplice concetto di “sostenibilità”¹⁵⁰; è così che si consolida il legame tra gli acquisti verdi e la responsabilità sociale d’impresa.

La disciplina relativa agli appalti pubblici non affronta sin da subito le questioni di carattere ambientali, nonostante il progressivo interesse mondiale; infatti, inizialmente la normativa si concentra sul raggiungimento di obiettivi economici assicurando procedure trasparenti e non discriminatorie. L’entrata in vigore del Trattato di Maastricht nel 1993 attribuisce alla Comunità europea lo scopo di garantire una crescita economica equilibrata e sostenibile in linea con le esigenze di tutela dell’ambiente, ma è con la direttiva 2004/18/CE¹⁵¹, poi abrogata dalla direttiva 2014/24/CE, che si ammette esplicitamente per la prima volta la possibilità per le stazioni appaltatrici di considerare, nella valutazione dell’offerta economicamente più vantaggiosa, criteri che non siano propriamente economici, come quelli ambientali o sociali¹⁵². Come accade nel mercato B2C (business-to-consumer) nel quale la sostenibilità assume valore differenziale in funzione della

¹⁵⁰ Si veda D.M. Ambiente del 6 giugno 2012 “Guida per l'integrazione degli aspetti sociali negli appalti pubblici”.

¹⁵¹ Si veda Direttiva del 31 marzo 2004, n. 2004/18/CE relativa al coordinamento delle procedure di aggiudicazione degli appalti pubblici di lavori, di forniture e di servizi. Si veda anche COM (2001) 274 “Il diritto comunitario degli appalti pubblici e le possibilità di integrare le considerazioni ambientali negli appalti”.

¹⁵² B. FENNI, *Il Green Public Procurement come strumento di sviluppo sostenibile*, www.AmbienteDiritto.it, 2014, p. 7, <http://www.ambientediritto.it/home/sites/default/files/GREEN%20PUBLIC%20PROCUREMENT%20COME%20STRUMENTO%20DI%20SVILUPPO%20SOSTENIBILE%20Barbara%20Fenni.pdf>.

reputazione del brand e della coerenza dei sistemi valoriali, anche nel mercato B2B (business-to-business) quest'ultima dovrà essere adottata quale parametro importante nelle valutazioni di acquisto delle Pubbliche Amministrazioni¹⁵³.

In Italia l'adozione dei Criteri Ambientali Minimi (CAM), attraverso una serie di decreti attuativi del Ministro dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, per le categorie merceologiche individuate dalla L. 296/2006 (finanziaria per l'anno 2007), fornisce alle amministrazioni la possibilità di varare una politica di *Green Public Procurement* (GPP) omogenea e coerente con quanto previsto nel Piano d'azione nazionale¹⁵⁴. I CAM, requisiti ambientali volti a individuare la soluzione progettuale, il prodotto o il servizio migliore sotto il profilo ambientale lungo il ciclo di vita, tenuto conto della disponibilità di mercato¹⁵⁵, rappresentano uno strumento propulsivo di iniziative volte allo sviluppo di economie circolari¹⁵⁶

¹⁵³ Cfr. F. ROSSI, *Marketing e comunicazione della sostenibilità. Un nuovo vantaggio competitivo tra etica e nuovi modelli di business* in M. FASAN, S. BIANCHI (a cura di), *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*, Edizioni Ca' Foscari, 2017, p. 85, <http://ecf.unive.it/media/pdf/books/978-88-6969-202-4/978-88-6969-202-4-ch-09.pdf>.

¹⁵⁴ Il Piano d'Azione nazionale sul GPP è stato adottato con il Decreto Interministeriale dell'11 aprile 2008, n. 135 "Approvazione del Piano Nazionale per la sostenibilità ambientale dei consumi nel settore della pubblica amministrazione" e successivamente aggiornato con D.M. del 10 aprile 2013. Il PAN, coordinato dal Comitato di gestione (istituito con D.M. 185 del 18 ottobre 2007), definisce gli obiettivi nazionali in materia di Green Public Procurement, identifica le categorie di beni, servizi e lavori in base a cui formulare i cd. Criteri Ambientali Minimi e prevede il monitoraggio annuale dell'applicazione del PAN GPP, dei relativi benefici e risultati conseguiti. (MATTM, *Piano d'Azione Nazionale sul Gpp*, ultima modifica: 22 novembre 2017, <https://www.minambiente.it/pagina/piano-dazione-nazionale-sul-gpp#pgpps>).

¹⁵⁵ MATTM, *I criteri ambientali minimi*, ultima modifica: 27 gennaio 2021, <https://www.minambiente.it/pagina/i-criteri-ambientali-minimi>.

¹⁵⁶ R. RIFICI *et. al* (a cura di), *Il Green Public Procurement: uno strumento strategico per il rilancio di un'economia sostenibile*, p. 8, https://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio/allegati/GPP/opuscolo_GPP_14122015.pdf.

e alla razionalizzazione della spesa pubblica. In seguito all'entrata in vigore della Legge sulla green economy¹⁵⁷, l'Italia introduce l'obbligo di applicazione dei CAM da parte di tutte le stazioni appaltanti all'interno delle procedure d'acquisto pubbliche di qualsiasi importo¹⁵⁸; inoltre, al fine di incentivare gli appalti verdi, è anche prevista la riduzione della garanzia fideiussoria per la partecipazione alle gare per il concorrente in possesso di determinate certificazioni ambientali. In aggiunta, la preferenza della Pubblica Amministrazione per prodotti ecocompatibili rappresenta per le imprese uno stimolo determinante nell'elaborazione di soluzioni ad alto coefficiente ecologico che consentano la conquista di consistenti quote di mercato¹⁵⁹.

Ad oggi i CAM fanno riferimento a diciannove categorie merceologiche (Figura 3.3), selezionate sulla base della maturità del settore di appartenenza, del volume di spesa pubblica e delle potenzialità in termini di riduzione degli impatti ambientali. In uno scenario di evoluzione tecnologica e di nuove prospettive future, le revisioni periodiche sono fondamentali; il più recente esempio è stato l'aggiornamento dei

¹⁵⁷ L. 28 dicembre 2015, n. 221 "Disposizioni in materia ambientale per promuovere misure di green economy e per il contenimento dell'uso eccessivo di risorse naturali".

¹⁵⁸ L'Art. 34 "Criteri di sostenibilità energetica e ambientale" del D.Lgs. 50/2016, successivamente modificato dal D.Lgs. 56/2017, enuclea nei primi due commi i criteri di promozione della sostenibilità energetica e ambientale per gli appalti pubblici.

¹⁵⁹ F. DE LEO, P.P. MIGLIETTA, *Il Green Public Procurement – Esperienze di "acquisto verde" nella pubblica amministrazione*, paper presentato al XXV Congresso Nazionale di Scienze Merceologiche: Il contributo delle scienze merceologiche per un mondo sostenibile, Trieste-Udine, 2011, p. 319, <https://doi.org/10.13140/2.1.3246.6727>.

criteri per i servizi di pulizia e sanificazione per la pubblica amministrazione¹⁶⁰, ma altre revisioni per quanto riguarda i PC e server e i servizi energetici per gli edifici sono programmate per l'anno 2021. Anche la definizione di nuovi criteri riveste un ruolo cruciale e in programma per l'anno 2021 ci sono i settori del servizio di trasporto pubblico e degli eventi culturali¹⁶¹.

CAM	Decreto
Fornitura e servizio di noleggio di arredi per interni	DM 11 gennaio 2017
Acquisto di articoli per l'arredo urbano	DM 5 febbraio 2015
Fornitura di ausili per l'incontinenza	DM 24 dicembre 2015
Fornitura di calzature da lavoro non DPI e DPI, articoli e accessori in pelle	DM 17 maggio 2018
Acquisto di carta per copia e carta grafica	DM 4 aprile 2013
Forniture di cartucce toner e cartucce a getto di inchiostro e per l'affidamento del servizio integrato di raccolta di cartucce esauste, preparazione per il riutilizzo e fornitura di cartucce di toner e a getto di inchiostro	DM 17 ottobre 2019
Affidamento di servizi di progettazione e lavori per la nuova costruzione, ristrutturazione e manutenzione di edifici pubblici	DM 11 ottobre 2017
Acquisizione di sorgenti luminose per illuminazione pubblica, l'acquisizione di apparecchi per illuminazione pubblica, l'affidamento del servizio di progettazione di impianti per illuminazione pubblica	DM 27 settembre 2017
Servizio di illuminazione pubblica	DM 28 marzo 2018
Affidamento servizi energetici per gli edifici, servizio di illuminazione e forza motrice, servizio di riscaldamento/raffrescamento	DM 7 marzo 2012
Criteri ambientali minimi per l'affidamento del servizio di lavaggio industriale e noleggio di tessili e materasseria	DM 9 dicembre 2020
Affidamento del servizio di pulizia e per la fornitura di prodotti per l'igiene	DM 24 marzo 2012
Affidamento del servizio di gestione dei rifiuti urbani	DM 13 febbraio 2014
Servizio di ristorazione collettiva e fornitura di derrate alimentari	DM n. 65 del 10 marzo 2020
Affidamento del servizio di sanificazione per le strutture sanitarie e per la fornitura di prodotti detergenti	DM 18 ottobre 2016
Affidamento del servizio di stampa gestita, affidamento del servizio di noleggio di stampanti e di apparecchiature multifunzione per ufficio e acquisto o il leasing di stampanti e di apparecchiature multifunzione per ufficio	DM 17 ottobre 2019
Forniture di prodotti tessili	DM 11 gennaio 2017
Acquisizione dei veicoli adibiti al trasporto su strada	DM 30 novembre 2012
Servizio di gestione del verde pubblico e fornitura prodotti per la cura del verde	DM n. 63 del 10 marzo 2020

Figura 3.3 – I Criteri Ambientali Minimi in vigore

Fonte: Elaborazione personale tratta da <https://www.minambiente.it/pagina/i-criteri-ambientali-minimi> (ultima modifica: 27/01/2021)

¹⁶⁰ MAGGIOLI EDITORE - APPALTI & CONTRATTI, *Ministero dell'Ambiente: nuovi Criteri ambientali minimi*, 12 febbraio 2021, <http://www.appaltiecontratti.it/2021/02/12/ministero-ambiente-nuovi-criteri-ambientali-minimi/>.

¹⁶¹ *I Criteri Ambientali Minimi*, 27 gennaio 2021, <https://www.minambiente.it/pagina/i-criteri-ambientali-minimi>.

Come suggerito dalla Commissione Europea, i Criteri Ambientali Minimi si riferiscono alle norme tecniche delle varie etichette ecologiche ufficiali (come Ecolabel, marchio dell'Unione Europea) e alle altre fonti informative esistenti¹⁶², che rappresentano, quindi, gli strumenti conoscitivi in grado di fornire le informazioni sul ciclo di vita e di conseguenza sulle caratteristiche ecologiche dei beni e servizi acquistati¹⁶³. I CAM sono solidi indicatori per un controllo efficace e un'adeguata comunicabilità dei risultati.

Consip S.p.A., società del Ministero dell'Economia e delle Finanze al servizio esclusivo della Pubblica Amministrazione italiana, rende noto il suo contributo al raggiungimento dei Sustainable Development Goals: nel 2019 gli acquisti sostenibili avvenuti attraverso Convenzioni, Accordi Quadro, iniziative sul Mercato Elettronico (MePA) e sul Sistema Dinamico di Acquisizione (SDA) hanno registrato una crescita del 10% (5,5 miliardi di euro rispetto ai 5 miliardi del 2018)¹⁶⁴ a comprova dell'impegno verso la sostenibilità economica, ambientale e sociale da parte della macchina pubblica.

¹⁶² Sono ad esempio: strumenti di gestione ambientale (EMAS e ISO 14001), le dichiarazioni ambientali di prodotto (DAP), le metodologie di analisi del ciclo di vita (LCA), l'impronta ecologica dei prodotti (PEF) e l'impronta ambientale delle organizzazioni (OEF).

¹⁶³ Decreto Interministeriale del 11 aprile 2008 "Approvazione del Piano d'azione per la sostenibilità ambientale dei consumi nel settore della pubblica amministrazione" disponibile al sito: https://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio/allegati/GPP/dim_11_04_2008_gu_pan_gp_p.pdf.

¹⁶⁴ CONSIP (CONCESSIONARIA SERVIZI INFORMATIVI PUBBLICI), *L'impegno Consip per la sostenibilità*, 2020, <https://www.consip.it/media/approfondimenti/l-impegno-consip-per-la-sostenibilita>.

3.3.2 La transizione digitale

Le soluzioni digitali rappresentano il volano per raggiungere gli ambiziosi obiettivi dell'Agenda 2030 e del Green Deal europeo. Grazie alle tecnologie e alla digitalizzazione¹⁶⁵, infatti, è possibile sostenere le economie circolari, incentivare la decarbonizzazione in tutti i settori e ovviamente favorire la dematerializzazione.

La trasformazione digitale non riguarda solo le imprese che si sono ritrovate a dover accelerare i progetti, sfruttare le collaborazioni e il *document sharing* per far fronte alle difficoltà del periodo, ma coinvolge anche la pubblica amministrazione, la quale ha dovuto drasticamente avviare quel processo di modernizzazione auspicato. Per poter usufruire di servizi avanzati, veloci e gestibili da remoto sono necessari sistemi ERP, CRM, infrastrutture, risorse documentali *in cloud*, ma soprattutto manager capaci di guidare il cambiamento.

In Italia la normativa che disciplina il processo di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione è contenuta nel Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), istituito con il D.Lgs. 7 marzo 2005, n. 82¹⁶⁶ e oggetto di una serie di correttivi, come ad esempio il recente D.Lgs. 13 dicembre 2017 n. 217, attraverso cui si è

¹⁶⁵ Da sottolineare è la differenza che intercorre tra la “digitalizzazione” e la “trasformazione digitale”. Con il primo termine si intende quell’attività volta ad ottimizzare i processi attraverso il ricorso all’automazione e alla reingegnerizzazione (attività consentite dall’informatica), mentre la trasformazione digitale è una vera e propria rivoluzione di senso che basandosi sulla mutata percezione del concetto di valore (ad esempio valore delle relazioni interpersonali, valore dell’informazione, ecc.) produce un cambiamento profondo in ogni aspetto della vita. (Si veda S. EPIFANI, *Sostenibilità digitale: Perché la sostenibilità non può prescindere dalla trasformazione digitale*, Digital Transformation Institute, 2020).

¹⁶⁶ DOCS ITALIA.IT, *Codice dell'amministrazione digitale*, <https://docs.italia.it/italia/piano-triennale-ict/codice-amministrazione-digitale-docs/it/v2018-09-28/index.html>.

proceduto a una razionalizzazione e semplificazione dei contenuti del Codice. I concetti di anagrafe unica nazionale, posta elettronica certificata, cittadinanza digitale e piattaforme abilitanti sono introdotti nel nostro paese in ritardo rispetto agli altri attori europei. L'indice DESI (Digital Economy and Society Index)¹⁶⁷ è lo strumento attraverso con cui la Commissione Europea monitora, dal 2014, il progresso e la competitività digitale europea; Finlandia, Svezia, Danimarca e Paesi Bassi hanno ottenuto i punteggi più alti nel DESI 2020 anche se, in generale, si può affermare che tutti i paesi hanno migliorato le loro prestazioni digitali nel tempo.

Come illustrato dalla Figura 3.4, l'Italia si colloca al quartultimo posto fra i 28 Stati membri dell'UE (pre Brexit) con un punteggio di 43,6 (DESI europeo è di 52,6) seguita da Romania, Grecia e Bulgaria. Mentre le dimensioni “connettività” e “servizi pubblici digitali” registrano valori in linea con la media europea, molto bassi risultano i livelli di competenze digitali di base e avanzate e il numero di

¹⁶⁷ L'indice DESI si compone di cinque dimensioni: connettività, capitale umano, servizi pubblici digitali, integrazione della tecnologia digitale e utilizzo di internet. Le medie calcolate nel DESI 2020 si basano su dati del 2019 e pertanto comprendono ancora il Regno Unito. (EUROPEAN COMMISSION, *The Digital Economy and Society Index (DESI)*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-economy-and-society-index-desi>).

specialisti e laureati nel settore ICT¹⁶⁸; queste carenze si riflettono nel modesto utilizzo dei servizi online, compresi i servizi pubblici digitali¹⁶⁹.

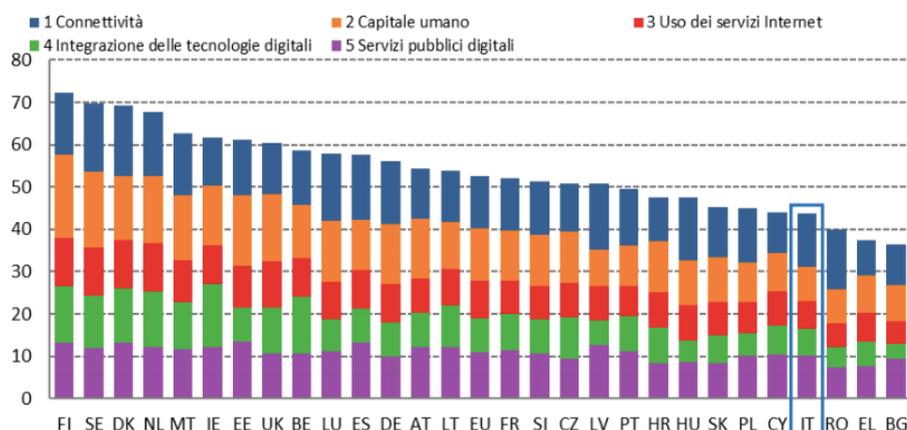


Figura 3.4 – DESI Italia 2020

Fonte: EUROPEAN COMMISSION, *Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2020 - Italia*, p. 3, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/italy>.

Le iniziative promosse per affrontare il tema dell'inclusione digitale sono numerose, ma, nonostante ciò, il livello di interazione online tra Pubblica Amministrazione e cittadini non è ancora sufficiente. Solo il 32% degli utenti italiani, infatti, usufruisce attivamente dei servizi di *eGovernment*¹⁷⁰ (rispetto alla media UE del 67%) soprattutto per via della popolazione mediamente più anziana e del grado di istruzione più basso rispetto al resto dei paesi europei; il divario

¹⁶⁸ ICT: Information and Communication Technologies.

¹⁶⁹ EUROPEAN COMMISSION, *Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2020 - Italia*, 2020, pp. 3-5, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/italy>.

¹⁷⁰ Termine che sta a indicare l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle Pubbliche Amministrazioni, coniugato a modifiche organizzative e all'acquisizione di nuove competenze al fine di migliorare i servizi pubblici e i processi democratici e di rafforzare il sostegno alle politiche pubbliche. (COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Il ruolo dell'eGovernment per il futuro dell'Europa*, Bruxelles, 2003, p. 8, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52003DC0567&from=ES>).

digitale, infatti, è dovuto principalmente a problemi di accessibilità diffusi, a una mancanza di fiducia nella sicurezza e nella privacy, a una mancata consapevolezza sulle opportunità digitali e alla carenza di formazione a tutti i livelli¹⁷¹.

Il miracolo della transizione digitale nella PA è di garantire risparmi significativi nella spesa, anche se il più delle volte c'è scarsa capacità di controllo della spesa in ICT e totale assenza di misurazione degli impatti generati, e aprire nuovi mercati per le startup, le *platform companies* e tutte le imprese innovative, con conseguenze rilevanti su occupazione, fatturato, PIL, welfare¹⁷². In aggiunta, il Responsabile della Transizione Digitale nelle amministrazioni pubbliche, ovvero cui che, secondo quanto previsto dall'art. 17 del CAD, coordina i servizi pubblici digitali e favorisce l'adozione di modelli di relazione trasparenti e aperti con i cittadini, è spesso nominato per mero adempimento normativo.

Tra i punti deboli del settore pubblico evidenziati dall'emergenza sanitaria ne costituiscono evidenti esempi il tilt del sito INPS a seguito delle richieste di sussidi economici dovuti all'annuncio del lockdown nazionale, l'iniziale difficoltà nel controllo a distanza dei pazienti positivi e la scarsa telemedicina. Come sostenuto dall'OMS, la salute digitale offre l'opportunità di accelerare i progressi mondiali nel raggiungimento dell'obiettivo della sostenibilità, in particolare del terzo

¹⁷¹ R.M. DI GIORGI, *L'opportunità e-Government. Note in tema di accesso alla Rete e di esclusione digitale*, in *Rivista italiana di Comunicazione Pubblica*, 2003, <http://www.ittig.cnr.it/Ricerca/Testi/digiorgi2003c.pdf>.

¹⁷² G. POSTIGLIONE, *Digitalizzazione della PA in Italia, la strategia delle tre C*, 2 aprile 2019, <https://www.agendadigitale.eu/documenti/digitalizzazione-della-pa-in-italia-la-strategia-delle-tre-c/>.

obiettivo, e prevede l'uso di tecnologie informatiche e di telecomunicazione a vantaggio della qualità dell'assistenza e della produttività del settore sanitario. Inoltre, i sistemi informatici e informativi in sanità, quali ad esempio l'ospedale senza carta, il fascicolo sanitario elettronico, i centri unici di prenotazione e i certificati di malattia telematici sono elementi rilevanti per la gestione manageriale e la riduzione di errori medici. La diffusione di queste soluzioni, inferiore rispetto alle aspettative e alle volontà programmatiche, sia per resistenze da parte degli operatori del sistema, sia per limitazioni di ordine finanziario¹⁷³, è senza alcun dubbio accresciuta durante l'emergenza da coronavirus ed è posta ora al centro del piano europeo per il rilancio.

Il paziente esercita oggi una nuova modalità di interazione con la rete di assistenza sanitaria, consulta le app che monitorano lo stato di salute, effettua l'acquisto di farmaci, soprattutto quelli senza obbligo di prescrizione, da farmacie online autorizzate dal Ministero e grazie ad un accesso più rapido e completo alle informazioni sceglie più consapevolmente le strutture sanitarie a cui rivolgersi. Anche i medici risultano più attenti ai nuovi strumenti digitali e gli ospedali dialogano più attivamente con i cittadini tramite i più noti social media. Il sito aziendale permane il principale strumento di comunicazione e di pubblicità attraverso cui l'azienda può realizzare indagini, raccogliere suggerimenti dagli

¹⁷³ M. BRAGA, *La sostenibilità del Servizio sanitario nazionale e la necessità di cambiamento*, in *Epidemiol Prev*, 2014, 38(1), pp. 7-10, <https://www.epiprev.it/attualit%C3%A0/la-sostenibilit%C3%A0-del-servizio-sanitario-nazionale-e-la-necessit%C3%A0-di-cambiamento>.

utenti, fornire servizi accessori (come la possibilità di effettuare le prenotazioni e i pagamenti online) e monitorare il grado di soddisfazione del servizio prestato.

L'*e-health* è il termine che caratterizza non solo uno sviluppo tecnico, ma anche uno stato d'animo, un modo di pensare, un atteggiamento e un impegno per un pensiero globale e in rete, per migliorare l'assistenza sanitaria a livello locale, regionale e mondiale utilizzando la tecnologia dell'informazione e della comunicazione¹⁷⁴. L'*e-patient* è quindi il protagonista di questo nuovo scenario, è colui che sfrutta gli strumenti mediatici del web 3.0 per reperire informazioni e condividerle con la propria community. Le tecnologie di e-health si possono distinguere sulla base delle funzioni svolte: tecnologie che consentono l'archiviazione, il recupero e la trasmissione dei dati (come le cartelle cliniche elettroniche, sistemi di archiviazione di immagini digitali e i sistemi informatici di inserimento ordini), strumenti che supportano il processo decisionale clinico integrando le informazioni cliniche e demografiche dei pazienti e infine che facilitano l'assistenza a distanza¹⁷⁵. I vantaggi perseguibili includono maggiore accessibilità, qualità delle informazioni, condivisione e conservazione dei dati, ma si devono fronteggiare anche dei rischi, come le reti non protette, l'inefficienza organizzativa generata dalle difficoltà di navigare in un sistema nuovo, il maggior

¹⁷⁴ G. EYSENBACH, *What is e-health*, in *J Med Internet Res*, 2001, 3(2), s.p., <https://doi.org/10.2196/jmir.3.2.e20>.

¹⁷⁵ Cfr. A.D. BLACK, *The Impact of eHealth on the Quality and Safety of Health Care: A Systematic Overview*, in *PLoS Medicine*, 2011, 8(1), p. 2, <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.10003877>.

tempo dedicato alle attività al computer e soprattutto l'impatto significativo sulla spesa che l'implementazione di tecnologie di sanità elettronica spesso comporta. Inoltre, la dinamica dell'interazione paziente-fornitore potrebbe diventare meno personale con l'intrusione del computer come "terza persona"¹⁷⁶.

Business intelligence e big data analytics favoriranno sempre più la ricerca, lo sviluppo di nuove modalità di servizi sanitari e la creazione di nuove forme di dialogo con i pazienti; d'altra parte, le nuove forme di socializzazione e gli strumenti di marketing contribuiscono a promuovere l'educazione alla salute e guidare il cambiamento che ponga ancor più al centro l'individuo con i suoi bisogni.

¹⁷⁶ A.D. BLACK, *op.cit.*, pp. 5-8.

Capitolo 4

INTRAPRENDERE UN PERCORSO SOSTENIBILE: L'ESPERIENZA DELL'AZIENDA "OSPEDALI RIUNITI"

4.1 L'organizzazione sanitaria marchigiana

Il servizio sanitario regionale non può esimersi dall'affrontare il tema dello sviluppo sostenibile. La regionalizzazione del SSN, originata con la riforma del 1992-93 e rafforzata con il D.Lgs. 56/2000 "Disposizioni in materia di federalismo fiscale", ha affidato alle Regioni la responsabilità di assicurare l'assistenza sanitaria pubblica ai cittadini. Il Piano sanitario regionale rappresenta lo strumento strategico degli interventi per gli obiettivi di salute e il funzionamento dei servizi per soddisfare le esigenze specifiche della popolazione regionale anche in riferimento agli obiettivi del Piano sanitario nazionale¹⁷⁷ e l'Agenzia Regionale Sanitaria, istituita nel 1996, è quel soggetto di diritto pubblico che supporta la programmazione in materia sanitaria.

Sul territorio marchigiano sono presenti presidi ospedalieri e distretti socio-sanitari integrati: l'Azienda Sanitaria Unica Regionale (ASUR), articolata in cinque aree vaste territoriali che, dirette ciascuna da un Direttore di Area Vasta, assicurano l'equo accesso alle cure da parte dei cittadini, l'Azienda Ospedaliero-Universitaria "Ospedali Riuniti", l'Istituto di Ricovero e Cura a Carattere

¹⁷⁷ Si veda art. 1 comma 13 del D.Lgs. 19 giugno 1999, n. 229 "Modificazioni all'articolo 1 del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502".

Scientifico a rilevanza nazionale (INRCA)¹⁷⁸ e infine la più recente Azienda Ospedaliera “Ospedali Riuniti Marche Nord”¹⁷⁹.

Nelle Marche al 1° gennaio 2020 risiedono 1.512.672 persone¹⁸⁰ (2,5 per cento del totale della popolazione residente in Italia) e la struttura demografica mostra una tendenza di generale calo delle nascite e progressivo invecchiamento della popolazione. Ciò comporta un aumento nella spesa sanitaria pubblica, che nel 2018 è stata pari a 2,82 miliardi di euro¹⁸¹.

La cura dei malati e i servizi ospedalieri comportano inoltre una richiesta di energia (elettrica, termica e meccanica) di grande entità e che si mantenga costante nel tempo. Gli ospedali, infatti, a differenza di altri contesti commerciali o industriali, sono tra i maggiori consumatori di energia con apparecchi operativi 24 ore su 24 tutto l’anno e la necessaria presenza di un generatore di corrente alternativo per le situazioni di blackout che permetta di garantire la sicurezza e il corretto svolgimento dei servizi di assistenza vitali. È per questo motivo che sempre più strutture sanitarie stanno prestando attenzione ai propri consumi energetici avviando una transizione energetica.

¹⁷⁸ L.Reg. del 21 dicembre 2006, n. 21 “Disposizioni in materia di riordino della disciplina dell’Istituto ricovero e cura a carattere scientifico “I.N.R.C.A.” di Ancona”.

¹⁷⁹ L.Reg. del 22 settembre 2009, n. 21 “Istituzione dell’Azienda ospedaliera Ospedali Riuniti Marche Nord”.

¹⁸⁰ ISTAT, *Popolazione residente al 1° gennaio: Marche*, <http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=18562>.

¹⁸¹ ISTAT, *Dati statistici per il territorio: Regione Marche*, 27 maggio 2020, <https://www.istat.it/it/archivio/243448>.

La collocazione geografica e la tipologia dei servizi offerti sono fattori che influiscono sul processo di sostenibilità, ma in primis quest'ultimo è influenzato dalla considerevole quantità di rifiuti generati dall'ospedale (prodotti medici, teli protettivi, imballaggi, ecc.). «*More masks than jellyfish*» è il titolo di un articolo del The Guardian¹⁸² che mette in luce le conseguenze sull'ambiente causate dalla attuale emergenza sanitaria. Infatti, l'acquisto di dispositivi di protezione monouso, prodotti in plastica monouso e imballaggi, la cui dispersione nell'ambiente è molto semplice (basti pensare all'enorme quantità di mascherine e guanti monouso abbandonati sui marciapiedi), ha riaperto la sfida dell'uomo con la Natura. Si deve però sottolineare che il lockdown ha avuto anche altre conseguenze: la riduzione della produzione dei rifiuti urbani è stata infatti controbilanciata dal raddoppio dei rifiuti sanitari e le aziende operanti nel settore dell'economia circolare hanno riscontrato numerosi problemi per via dei minor scarti prodotti, i quali rappresentano per queste imprese delle materie prime preziose.

¹⁸² THE GUARDIAN, '*More masks than jellyfish*': coronavirus waste ends up in ocean, 2020, <https://www.theguardian.com/environment/2020/jun/08/more-masks-than-jellyfish-coronavirus-waste-ends-up-in-ocean>.

4.2 L'AOU Ospedali Riuniti e il percorso verso la sostenibilità

L'Azienda Ospedaliera Universitaria Ospedali Riuniti di Ancona nasce a seguito della riorganizzazione del Servizio Sanitario Regionale¹⁸³ e dalla fusione per incorporazione nell'Azienda Ospedaliera "Umberto I" dei Presidi ad alta specializzazione "G.M. Lancisi", polo cardiologico, e "G. Salesi", polo pediatrico. Oltre alle funzioni assistenziali, l'azienda si occupa di insegnamento, formazione e ricerca grazie all'integrazione con la Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università Politecnica delle Marche, da cui deriva il nome di Azienda Ospedaliero-Universitaria. L'organizzazione aziendale è quindi fondata su criteri di multidisciplinarietà finalizzati al raggiungimento di obiettivi assistenziali, di didattica e di ricerca.

L'AOU Ospedali Riuniti è costituita in cifre da: 120.000 m² (sede centrale a Torrette), 3800 unità di personale e circa 1000 posti letto e serve, grazie alla centralità geografica della regione rispetto al territorio italiano, un bacino di utenza vasto e consolidato. La sede, composta da diversi edifici, è ad oggi in piena trasformazione, anche in vista della costruzione del nuovo ospedale materno infantile Salesi che, connesso all'ospedale regionale, avrà un'estensione di oltre 5.500 m² e della nuova palazzina che ospiterà la Direzione Sanitaria e la Direzione Amministrativa. Le esigenze di ulteriori posti letto, le riorganizzazioni interne dei

¹⁸³ L.Reg. 20 giugno 2003, n. 13.

reparti, l'aggiornamento delle attrezzature e l'attenzione alla sostenibilità energetico-ambientale influenzano il processo di organizzazione e ammodernamento delle strutture dinamiche e favoriscono la nascita di partnership pubblico privato. Condividendo, infatti, l'esistenza di limiti, poteri pubblici e soggetti privati possono partecipare al rafforzamento del valore delle risorse di un territorio, alla creazione di valore per le imprese e al mantenimento della competitività dell'offerta. Questo modello di governance, che considera allo stesso tempo gli interessi di due differenti operatori, è promosso anche dall'Unione Europea nell'ambito di una politica di miglioramento della sostenibilità globale. Il Libro Verde del 2004¹⁸⁴ individua le caratteristiche distintive dei contratti di Partenariato Pubblico Privato (PPP), tracciando a livello europeo le coordinate della disciplina ad essi applicabile, mentre nell'ordinamento italiano, la fattispecie è introdotta dal Codice dei contratti pubblici¹⁸⁵, incoraggiando così la definizione di percorsi realizzativi.

¹⁸⁴ Si veda EUROPEAN COMMISSION, *Green paper on public-private partnerships and community law on public contracts and concessions*, Bruxelles, 30 aprile 2004, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A52004DC0327>.

¹⁸⁵ I contratti di PPP hanno per oggetto una o più prestazioni quali la progettazione, la costruzione, la gestione e la manutenzione di un'infrastruttura oppure la fornitura di un servizio connesso all'utilizzo dell'opera stessa. Il ricorso a capitali e risorse private può comportare benefici sia di carattere economico sia in termini di efficienza e efficacia per la pubblica amministrazione e per gli utenti finali. Inoltre, queste forme di collaborazione rappresentano degli strumenti di natura strategico-valoriale che, attraverso attività di governance, monitoraggio e trasparenza, rafforzano la fiducia tra gli attori coinvolti e contribuiscono al raggiungimento di un obiettivo comune. L'istituto del PPP è disciplinato dal Nuovo Codice Appalti (D.Lgs. 50/2016) all'art. 180 (Cfr. P. LORENZO, *Public-Private Partnership: identificazione, valutazione e monitoraggio dei rischi gravanti sul partner privato*, 3 agosto 2018, <https://www.diritto.it/public-private-partnership-identificazione-la-valutazione-monitoraggio-dei-rischi-gravanti-sul-partner-privato/>).

4.2.1 Tra tecnologie e salute: il progetto Green@Hospital

Una solida partnership pubblico privato può rappresentare oggi l'unica soluzione per affrontare le difficoltà legate al Covid-19¹⁸⁶, come nel caso del settore del turismo, ma non solo; il diciassettesimo obiettivo dell'Agenda 2030 evidenzia il potenziale ruolo della partnership anche come mezzo di attuazione dello sviluppo sostenibile.

A riguardo, il progetto Green@Hospital, cofinanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del programma per la Competitività e l'Innovazione (2007-2013)¹⁸⁷, nasce proprio da una partnership pubblica-privata tra undici organizzazioni tra cui: quattro ospedali (l'AOU "Ospedali Riuniti" di Ancona [Italia], il Policlinico "S. George de la Canea" di Chania [Grecia], l'Ospedale Universitario "Virgen de las Nieves" di Granada [Spagna] e l'Ospedale "Fundacio Sanitaria de Mollet" di Mollet [Spagna]); due centri di ricerca europei (IREC di Barcellona e la Technical University of Crete), il cui compito è quello di sviluppare algoritmi di controllo innovativi e supportare l'analisi con delle simulazioni; cinque partner industriali (Loccioni-AEA, Schneider Electric, DALKIA Catalunya, DEERNS, e IF Technology), i quali forniscono competenze tecnologiche in ambito

¹⁸⁶ M. FRANCH, *Collaborazione pubblico-privato per lo sviluppo sostenibile del territorio / Public-private partnership for the sustainable development of the territory*, in *Il capitale culturale*, 2020, pp. 133-140, <http://dx.doi.org/10.13138/2039-2362/2534>.

¹⁸⁷ Il nome del progetto ne racchiude l'obiettivo principale: web-based enerGy management system foR the optimization of the EnErgy coNsumption in Hospitals (GREEN@Hospital) (EUROPEAN COMMISSION, *Making hospitals "healthier" and greener*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/content/greenhospital-making-hospitals-healthier-and-greener>).

di gestione dell'energia, dell'ingegneria, della geotermia e dell'automazione. Il progetto si propone di connettere le competenze cliniche della struttura ospedaliera e quelle tecnologiche dell'industria dando vita a processi sicuri ed efficienti in grado di migliorare il percorso di cura, accrescere la soddisfazione del paziente e avvicinare l'ospedale al concetto di sostenibilità, trasformando quest'ultimo da struttura energivora a edificio intelligente¹⁸⁸. Nel caso dell'AOU Ospedali Riuniti di Ancona, uno dei quattro ospedali pilota che viene approfondito in questo elaborato, uno Smart Lighting System permette di gestire l'accensione, lo spegnimento e l'intensità delle luci (sostituite con lampade a LED) attraverso dei sensori di presenza e di luminosità, comportando un risparmio energetico fino all'80% nelle stanze più luminose o meno frequentate e un miglior comfort visivo e benessere degli individui grazie al mix tra luce artificiale e naturale. Altre innovazioni riguardano le soluzioni tecnologiche applicate per l'efficientamento energetico dell'infrastruttura IT e per la climatizzazione del Data Center, il quale svolge un ruolo cruciale all'interno della struttura ospedaliera, raccogliendo tutti i dati elaborati dai reparti, le cartelle cliniche e i vari documenti amministrativi; a ciò si collega, inoltre, la questione in materia di protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali¹⁸⁹ che implica delle misure di sicurezza

¹⁸⁸ AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA OSPEDALI RIUNITI, *Bilancio sociale 2014*, p. 157-158, https://trasparenza.ospedaliriuniti.marche.it/contenuto7317_bilancio-sociale_772.html.

¹⁸⁹ Il Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR, General Data Protection Regulation - Regolamento UE 2016/679) è stato recepito in Italia con D.Lgs. 10 agosto 2018, n. 10 (<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2018/09/04/18G00129/sg>).

per proteggere i dati memorizzati e elaborati in struttura. Le policy aziendali devono assicurare il corretto adeguamento della normativa, rafforzare il monitoraggio dell'appropriatezza delle prestazioni sanitarie e promuovere la trasparenza potenziando la qualità dell'informazione verso il cittadino e il controllo della legalità.

Dopo tre anni dall'inizio del progetto (2012), si registrano risultati più che soddisfacenti senza la necessità di attuare interventi strutturali, ma con la sola creazione di un sistema di gestione dell'energia basato su una piattaforma web. Il Bilancio sociale aziendale del 2014 stima che se queste iniziative fossero estese a tutti i locali dell'ospedale porterebbero a risparmiare oltre 1 milione di euro all'anno, cifra che potrebbe essere di conseguenza investita nei servizi per il paziente. Inoltre, dal punto di vista economico, l'analisi dei costi sostenuti mostra un *payback period*, ovvero il tempo entro il quale il capitale investito viene recuperato attraverso i flussi finanziari netti generati, di quasi 5 anni nel caso delle soluzioni relative all'illuminazione artificiale (investimento pari a 4.076.000 euro) e di 1,3 anni per quanto riguarda la climatizzazione del Data Center (investimento pari a 1.000 euro); valori che sintetizzano il livello di efficacia dei sistemi applicati. Non di meno, positive conseguenze sono la maggior soddisfazione delle persone che operano nella struttura e l'accresciuta visibilità di cui l'ospedale può godere grazie alla partecipazione al progetto; a riguardo, il video di presentazione del

progetto, pubblicato sul canale Youtube, conta oltre sei mila visualizzazioni e il sito internet ha avuto oltre diecimila accessi da tutto il mondo.

Interessante strumento di comunicazione e di interazione è il Leaf Meter¹⁹⁰, il misuratore di sostenibilità sviluppato dal Gruppo Loccioni, partner tecnologico dell'ospedale marchigiano. Il computer da parete raccoglie, tramite una rete di sensori, tutte le informazioni energetiche delle corsie e dei locali di servizio che sono stati coinvolti nel progetto europeo e restituisce in tempo reale i consumi.

La Figura 4.1 mostra il solo monitor del sistema Loccioni posto all'ingresso principale della struttura ospedaliera al fine di rendere più comprensibili i tre valori evidenziati in termini di risparmi mensili (in questo caso relativi al mese di febbraio) e la percentuale di energia energetica risparmiata (79,03%), la cui facile lettura interpretativa per i visitatori è garantita dal grafico a tachimetro.

¹⁹⁰ La Leaf Community è un laboratorio aperto per l'innovazione nella sostenibilità, un insieme di pratiche, la prima comunità ecosostenibile realizzata in Italia in cui è possibile vivere e lavorare riducendo l'impatto sull'ambiente (Si veda LOCCIONI, *Leaf community. Life energy and future*, <https://www.loccioni.com/it/onde/leaf-community-life-energy-and-future/>).



Figura 4.1 – Il Leaf Meter presso l’AOR Ospedali Riuniti di Ancona

Fonte: elaborazione propria

Anche gli altri ospedali partecipanti hanno ottenuto considerevoli benefici raggiungendo, e superando, l’obiettivo del progetto europeo di ridurre del 15% i consumi di energia attraverso l’installazione di sistemi integrati di controllo e potendo beneficiare di miglioramenti nella qualità dei servizi sociosanitari. Le strutture hanno similmente applicato logiche di gestione dell’illuminazione e della climatizzazione, ma ad esempio l’Ospedale “Fundacio Sanitaria de Mollet” (Spagna) ha sperimentato un sistema di climatizzazione geotermico che permette sia il riscaldamento che il raffreddamento dell’edificio trasferendo calore dal terreno o dall’acqua all’ambiente interno attraverso una pompa di calore.

Il progetto Green@Hospital rientra tra le soluzioni innovative del Lab@AOR, il laboratorio pubblico-privato per l’innovazione in sanità che vede la stretta collaborazione tra l’AOU Ospedali Riuniti e il Gruppo Luccioni sin dal 2006; si tratta di uno spazio progettuale in cui clinici, scienziati ed esperti di tecnologia condividono le rispettive competenze per progettare l’ospedale del futuro e

incrementare, attraverso la scienza tecnologica, la qualità del servizio offerto. Oggi il Lab@AOR è il baricentro di una comunità di innovatori italiani e internazionali¹⁹¹.

La ricerca dell'efficienza energetica in ambito sanitario è anche oggetto del progetto Marte, iniziativa europea per la riqualificazione energetica di cinque complessi sanitari della Regione Marche (gli Ospedali di Pergola, Urbino e San Benedetto e i Poliambulatori di Petritoli e Sant'Elpidio a Mare)¹⁹²; tuttavia, anche questo progetto è caduto nell'oblio principalmente a causa di tre fattori: la vetustà degli edifici per la maggior parte risalenti all'inizio del XX secolo e quindi costruiti con criteri obsoleti; la difficile applicazione del modello organizzativo "Hub & Spoke" alla rete assistenziale, secondo cui, al fine di migliorare i servizi territoriali e di riqualificazione dei piccoli ospedali, debbano coesistere limitati centri di eccellenza in grado di fornire servizi specialistici e centri periferici ospedalieri Spoke, che accolgano i pazienti superata una certa soglia di complessità e che si occupino delle cure primarie. Da ultimo, l'atavica questione della competenza, una delle urgenze del sistema paese.

¹⁹¹ AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA OSPEDALI RIUNITI, *Integrated Reporting anno 2018*, p. 62, https://trasparenza.ospedaliriuniti.marche.it/contenuto8492_integrated-reporting_772.html.

¹⁹² REGIONE MARCHE, *Nuova energia per gli ospedali*, 18 luglio 2019, <https://www.regione.marche.it/Entra-in-Regione/Fondi-Europei/Progetti-finanziati/Post/51309/Nuova-energia-per-gli-ospedali>.

4.2.2 L'applicazione dei Criteri Minimi Ambientali

Le disposizioni sugli acquisti verdi e sulla obbligatorietà dei Criteri Ambientali Minimi, che tutti gli operatori pubblici e privati sono chiamati a conoscere, costituiscono una vera e propria rivoluzione nel mondo degli appalti. Le aziende sanitarie sono stimolate nella ricerca di innovative forme di “*contracting*” al fine di raggiungere migliori condizioni di efficacia, economicità ed efficienza delle scelte di acquisto¹⁹³. L'AOU Ospedali Riuniti si impegna da anni in una politica di reale razionalizzazione dei processi di acquisto, affiancando linee concrete di rispetto della trasparenza dell'azione amministrativa allo sviluppo di strumenti gestionali flessibili, come nel caso dell'approvvigionamento elettronico¹⁹⁴ attraverso specifici mercati virtuali. L'integrated report aziendale dell'anno 2018, ultimo pubblicato, sostiene che le strategie tese all'economicità e alla sostenibilità prevedono l'eliminazione di flussi operativi irregolari, delle attività non a valore e degli sprechi, nonostante permanga il punto di debolezza del discreto grado di obsolescenza del parco tecnologico aziendale.

Se, come precedentemente detto, l'inserimento nella documentazione progettuale e di gara delle specifiche tecniche e delle clausole contrattuali contenute nei CAM è obbligatorio, questo richiede sforzi di adeguamento e investimenti per

¹⁹³ E. VIGNATI, P. BRUNO, *Tecniche di management sanitario. Strategia, organizzazione, programmazione, controllo e miglioramento della qualità dei servizi per gestire il cambiamento della sanità*, Milano, FrancoAngeli, 2007, p. 143.

¹⁹⁴ L'*e-procurement* è quella soluzione tecnologicamente avanzata che mette in relazione la domanda di prodotti e servizi sanitari e l'offerta degli stessi (*Ibidem*).

gli operatori economici, aspetto che deve essere debitamente preso in considerazione nella determinazione dell'importo a base di gara. In particolare, il criterio ambientale che maggiormente crea disorientamento e ostacola la partecipazione delle piccole e medie imprese nelle procedure di gara è quello relativo al settore dell'edilizia¹⁹⁵. La difficoltà principale sta nel convincere i differenti attori nel settore sanitario, il cui obiettivo primario è la salute del cittadino, circa l'impatto positivo delle costruzioni ecologiche sull'ambiente (consumi-emissioni), sull'economia (costo della costruzione, della manutenzione o riconversione) e sulla comunità. Il progetto di ristrutturazione e ampliamento del sesto piano dell'ospedale di Torrette, con conseguente cambio del layout dei vari locali, è finalizzato al trasferimento dei reparti di Ostetricia, Ginecologia, Terapia Intensiva Neonatale, PMA, attualmente collocati nel centro di Ancona, è un esempio di progetto per il contenimento energetico. La relazione pubblicata sul sito aziendale e allegata alla documentazione di gara¹⁹⁶, ora in fase di espletamento, precisa le specifiche tecniche dell'appalto nel rispetto dei Criteri Ambientali Minimi (di cui al D.M. 11/10/2017). In particolare, il progetto prevede l'installazione di una pompa di calore condensata ad aria ad alta efficienza con

¹⁹⁵ Cfr. LAVORIPUBBLICI.IT, *Criteri Ambientali Minimi (CAM) per l'edilizia: ostacolano le micro e piccole imprese edili?*, 12 novembre 2019, <https://www.lavoripubblici.it/news/2019/11/LAVORI-PUBBLICI/22810/Criteri-Ambientali-Minimi-CAM-per-l-edilizia-ostacolano-le-micro-e-piccole-imprese-edili>.

¹⁹⁶ https://gtaoan.regione.marche.it/PortaleAppalti/it/ppgare_bandi_scaduti_lista.wp?_csrf=40U0QU43MDMONEYZGOPOORLAR61B0B8Q.

sistema di recupero del calore di condensazione che sarà in grado di coprire una quota pari al 55% del fabbisogno dei consumi per il riscaldamento e il raffrescamento e un pavimento in gres dal colore chiaro ad alta riflettanza solare, la quale consente di riflettere l'irradiazione solare incidente e pertanto un minor utilizzo dei sistemi di condizionamento per il raffrescamento e il comfort termico degli ambienti e ottenere effetti positivi sul risparmio energetico¹⁹⁷.

L'appaltatore deve presentare, in sede di offerta, idonea documentazione attestante la formazione del personale impiegato nel cantiere, quale ad esempio curriculum, diplomi e attestati che dimostrino le conoscenze in merito alla gestione ambientale. Inoltre, ai fini della valutazione dell'offerta tecnica viene attribuito un punteggio nel caso di possesso delle certificazioni ISO 14001 e OHSAS 18001¹⁹⁸. Con lo scopo di ridurre l'impiego di risorse non rinnovabili, la produzione di rifiuti e lo smaltimento in discarica, soprattutto per quanto riguarda i rifiuti da demolizione e costruzione, il progetto prevede l'utilizzo di materiali provenienti da riciclo o recupero. Il raggiungimento di una progettazione sostenibile efficace richiede un processo collaborativo che coinvolga le molteplici discipline di progettazione, nonché gli utenti, i direttori dei lavori, gli appaltatori e i gestori delle strutture, una

¹⁹⁷ Cfr. *Effetto isola di calore: come ridurlo con le pavimentazioni*, 22 luglio 2016, <https://www.infobuildenergia.it/le-pavimentazioni-che-riducono-lisola-di-calore/>.

¹⁹⁸ Si rinvia al § 2.2.1 del Capitolo secondo.

fusione di idee, prospettive e aree di competenza che facilita un processo di comunicazione aperto¹⁹⁹.

Un altro progetto finalizzato alla sostenibilità riguarda la volontà di creare un ospedale pediatrico a servizio della dorsale adriatica e, potenzialmente, della macroregione adriatico-ionica, che darà alla luce la nuova palazzina del Salesi, connessa all'ospedale regionale, la quale ospiterà circa 119 posti letto in una struttura antisismica e con bassi consumi energetici²⁰⁰. Il movimento della bioedilizia è nato dal riconoscimento del potenziale degli edifici riguardo gli impatti sia positivi che negativi sulle persone e sull'ambiente; numerosi studi dimostrano infatti che gli edifici verdi influenzano la salute umana, aumentando significativamente il benessere fisico e la soddisfazione. Importante è il risultato ottenuto in merito al minor assenteismo, alla minore incidenza di patologie respiratorie (asma e allergie) e al minor turnover del personale. In particolare, in un ambiente ospedaliero “green” si riscontrano una migliore qualità delle cure, un minor numero di infezioni del flusso sanguigno, una migliore tenuta dei registri e una minore mortalità dei pazienti²⁰¹.

¹⁹⁹ P. CHÍAS, T. ABAD, *Green Hospitals, Green Healthcare*, in *Int. J. of Energy Prod. & Mgmt.*, 2017, 2(2), p. 197, <https://doi.org/10.2495/EQ-V2-N2-196-205>.

²⁰⁰ REGIONE MARCHE, *Presentato alla stampa il progetto esecutivo del nuovo Salesi*, 7 giugno 2018, <https://www.regione.marche.it/News-ed-Eventi/Post/51828/PRESENTATO-ALLA-STAMPA-IL-PROGETTO-ESECUTIVO-DEL-NUOVO-SALESI>.

²⁰¹ Cfr. J.G. ALLEN *et. al*, *Green Buildings and Health*, in *Current Environmental Health Reports*, 2015, 2, pp. 250–258, <https://doi.org/10.1007/s40572-015-0063-y>.

Ogni edificio è una miscela unica di sito, programma, persone e budget, con una serie unica di sfide e opportunità²⁰², che devono essere monitorate costantemente attraverso uno specifico piano di controllo. Nell’Azienda Ospedaliera i dati del 2018 mostrano un decremento rispetto agli anni precedenti dei consumi di energia elettrica, gas metano e acqua; da ciò si evince l’attenzione verso le tematiche ambientali mostrata dall’azienda. Anche lo smaltimento dei rifiuti riveste una notevole importanza nelle strutture sanitarie per via della diversità della composizione dei prodotti e dei potenziali rischi che si incorrono durante la manipolazione di alcuni di questi. Essi si distinguono in: rifiuti assimilabili ai rifiuti urbani, rifiuti a rischio biologico (in grado di trasmettere malattie infettive), rifiuti chimici pericolosi e rifiuti medici che vengono smaltiti presso strutture sanitarie²⁰³.

Portare uno sguardo critico anche sui prodotti da acquistare esigendo prodotti dove l’impatto ambientale economico e umano sia il meno negativo possibile è sempre più richiesto alle organizzazioni; l’azienda Ospedali Riuniti rispetta la normativa relativa ai Criteri Ambientali Minimi e ad esempio nel caso della procedura per l’affidamento della fornitura di cartucce toner, in cui è stata prevista, ai sensi di legge, la fornitura per almeno il 30% del fabbisogno di toner rigenerati, ovvero quei toner sottoposti ad un processo di rigenerazione del consumabile, si è potuto beneficiare anche di un risparmio significativo in termini di spesa. Da

²⁰² P. CHÍAS, T. ABAD, *op. cit.*, p. 205.

²⁰³ M. AZMAL *et al.*, *op. cit.*, pp. 2636-2638.

sottolineare però è la renitenza del personale nell'utilizzo di questi toner per via, a volte, della minore qualità dell'inchiostro rispetto ai toner originali e della resa di stampa.

Risultati economici opposti si ottengono nel caso delle derrate alimentari, le quali devono soddisfare i differenti stili di vita dei cittadini; acquistare prodotti biologici e prodotti a km 0 implica sostenere una maggiore spesa, ma allo stesso tempo significa proteggere l'ambiente e offrire un servizio di qualità che sarà poi ripagato dalla soddisfazione generata nel paziente. Altri esempi sono i materiali di pulizia e di convivenza, ovvero quei prodotti compostabili (come piatti e posate) che rispetto agli altri prodotti costano di più, ma comportano in seguito una riduzione della spesa per lo smaltimento dei rifiuti di plastica poiché possono essere associati ai rifiuti organici e la carta bianca, la quale viene preferita per la redazione di atti amministrativi rispetto alla carta riciclata a causa del colore più scuro.

4.3 Alcuni suggerimenti per un futuro più verde

La responsabilità sociale d'impresa è un tema delicato che genera interrogativi per l'impresa stessa, ma soprattutto per i suoi interlocutori. Il tema della governance fondamentale è un problema etico, che riguarda sia la scelta dei manager sia la gestione e l'allocazione delle risorse. Sviluppare un Sistema Sanitario Nazionale eticamente sostenibile, significa proprio porre la massima attenzione a questi fattori strategici. Quella che potremmo chiamare la "alfabetizzazione ecologica" non può

ridursi a una formazione del personale su conoscenze tecniche, ma dovrebbe esprimersi nella creazione di un ambiente e di una policy aziendale orientata alla valorizzazione del capitale umano e allo sviluppo sostenibile, che abbracci un orizzonte più ampio della mera performance economica.

Studiare i risultati di un “*green*” *training*, intendendo con questa espressione il processo di formazione professionale che consente a tutto il personale di integrare le prestazioni dell'azienda con le questioni ambientali²⁰⁴, è interessante soprattutto in ambito sanitario per almeno tre motivi: in primis, la struttura ospedaliera ha un impatto ambientale significativo per via dell’impiego e della produzione di materiali pericolosi e non²⁰⁵; poi, la gestione ambientale, esplicabile in poche parole come la gestione degli impatti umani sull'ambiente, incontra spesso le resistenze da parte dei professionisti sanitari, i quali vedono compromesso il loro focus, la salute del paziente, con obiettivi di altra natura; infine, la soddisfazione dei dipendenti influenza a catena la qualità dell'assistenza, la soddisfazione del paziente e i risultati sulla salute²⁰⁶. Tuttavia, applicando i concetti alla base delle teorie di management, è possibile comprendere che, nonostante il rapporto diretto tra il

²⁰⁴ X. XIE, Q. ZHU, G. QI, *How can green training promote employee career growth?*, in *J. Clean. Prod.*, 2020, Vol. 259, p. 1, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120818>.

²⁰⁵ Ad esempio, nel 2017 l'impronta di carbonio della sanità e dell'assistenza sociale inglese era di 27,1 MtCO₂, cifra che rappresenta circa il 6,3% dell'impronta di carbonio dell'Inghilterra (SDU, *Natural Resources Footprint 2018*, <https://www.sduhealth.org.uk/policy-strategy/reporting/natural-resource-footprint-2018.aspx>).

²⁰⁶ Cfr. M. PINZONE *et al.*, *Effects of 'green' training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: Evidence from the Italian healthcare sector*, in *Journal of Cleaner Production*, 2019, Vol. 226, p. 222, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.048>.

training continuativo e la soddisfazione sul lavoro, la definizione degli obiettivi influenza il comportamento e la resa finale del dipendente. Il modello teorico anticipatorio elaborato già alla fine degli anni Sessanta da Edwin Locke e Gary Latham, affronta l'importanza di definire il giusto livello di difficoltà dell'obiettivo (in termini di impegno e tempo dedicato) ed evidenzia le implicazioni pratiche nella motivazione dei dipendenti nei vari contesti organizzativi²⁰⁷; si pongono così le basi ai principi fondamentali degli obiettivi SMART²⁰⁸.

Sviluppare le capacità, la motivazione e le opportunità organizzative rientrano tra quelle pratiche di gestione del personale che la dirigenza deve attuare associate a una gestione dell'ambiente che consenta una produzione più pulita e una catena di approvvigionamento ecosostenibile; l'AOU marchigiana, ad esempio, qualche anno fa ha assegnato come obiettivo di budget la riduzione dell'uso della carta bianca e i risultati sono stati soddisfacenti. Sebbene l'adozione di comportamenti rispettosi dell'ambiente non possa essere obbligatoria, i manager hanno a disposizione le tradizionali pratiche per incoraggiare le *green best practice*: il reclutamento, il sistema di valutazione delle prestazioni e il sistema premiante. In riferimento a quest'ultimo punto, riconoscimenti o incentivi monetari potrebbero essere corrisposti a quei dipendenti che scelgono la mobilità sostenibile, preferendo

²⁰⁷ Cfr. M. PINZONE *et al.*, *op. cit.*, p. 223.

²⁰⁸ Acronimo con cui si indicano le cinque qualità fondamentali che un obiettivo deve possedere: Specific (specifico), Measurable (misurabile), Achievable (raggiungibile), Relevant (rilevante), Time-based (temporalmente definito).

la bicicletta, i mezzi pubblici o il car sharing tra colleghi per lo spostamento casa-lavoro. Al momento, una convenzione tra l'AOU Ospedali Riunti e l'azienda di trasporto pubblico locale consente ai dipendenti di ottenere riduzioni nel costo degli abbonamenti e possibilità di rateizzare il pagamento.

Un altro intervento sicuramente realizzabile nel breve termine potrebbe nell'installazione di colonnine di ricarica per i veicoli elettrici (attualmente solo presenti nel parcheggio comunale nei pressi dell'ospedale), già sperimentate in alcune strutture sanitarie emiliane, che comportano benefici in termini di riduzione delle emissioni e abbattimento di polveri sottili. Il settore sanitario è un'industria dei trasporti compatta²⁰⁹; la sostituzione delle ambulanze alimentate a benzina con dei veicoli elettrici per ridurre l'inquinamento atmosferico è già stata sperimentata dalla Nissan in collaborazione con i Vigili del Fuoco di Tokyo²¹⁰. Queste iniziative sono prodromiche alla futura creazione di nuove figure, come il Mobility Manager, responsabile della mobilità aziendale presente in molte amministrazioni pubbliche italiane.

Nuovi metodi di formazione e aggiornamento basati sull'empowerment dei dipendenti, sul lavoro di squadra e su attività interattive di apprendimento, diffondono un pensiero verde proattivo e introducono il concetto di *green work-life*

²⁰⁹ M. AZMAL *et al.*, *op. cit.*, p. 2635.

²¹⁰ O.A. EIDEH, *Nissan, a Tokyo la prima ambulanza con motore elettrico*, 22 maggio 2020, <https://www.lastampa.it/motori/ambiente/2020/05/22/news/nissan-a-tokyo-la-prima-ambulanza-con-motore-elettrico-1.38876975>.

*balance*²¹¹; di conseguenza, l'azienda ottiene un vantaggio competitivo, comprendendo meglio come affrontare i rischi ecologici, rispettare le normative ambientali e adottare le nuove tecnologie verdi avanzate²¹². Le ricadute positive a cui si potrà assistere non saranno solo relative alla mansione lavorativa del dipendente, ma forniranno a quest'ultimo l'opportunità di conoscere la rilevanza dei suoi comportamenti anche al di fuori del luogo di lavoro. A riguardo, l'azienda ospedaliera potrebbe avviare sessioni di formazione sulla gestione dei rifiuti, includendo le pratiche di riciclaggio, e sull'efficienza energetica che possono essere adottate anche a casa.

Quanto proposto finora richiede però un monitoraggio costante che non si soffermi esclusivamente sul confronto tra i risultati attesi e quelli realmente perseguiti, focalizzando l'attenzione sul livello del grado di soddisfazione raggiunto dai dipendenti e sui comportamenti di cittadinanza organizzativa verso l'ambiente, ovvero quelle iniziative sociali individuali e discrezionali che non sono esplicitamente riconosciute dal sistema di ricompensa formale e che contribuiscono a una più efficace gestione ambientale aziendale, tra cui rientrano lo smistamento e

²¹¹ La prestazione ambientale dei dipendenti è strettamente collegata alla loro persona, al modo di vivere e al loro comportamento quotidiano nella vita privata. Le politiche di green work-life balance si concentrano sul duplice ruolo dei dipendenti come consumatori e produttori. Il concetto di equilibrio tra lavoro e vita privata produce effetti positivi per l'ambiente, i dipendenti e l'azienda stessa: tasso di fidelizzazione dei dipendenti, immagine pubblica, attrazione dei dipendenti migliori, maggiore produttività e competitività, riduzione dell'impatto ambientale dell'azienda (Cfr. H. SINGH, J. BHATNAGAR, *Green Work Life Balance*, Conference paper, 2014, https://doi.org/10.1007/978-81-322-1979-8_24).

²¹² M. MALEKI MINBASHRAZGAH, A. SHABANI, *op. cit.*, p. 141.

il riciclaggio dei rifiuti, l'attenzione al consumo energetico o la creazione di un comitato verde²¹³. Il *Perceived Organization Support* (POS) è il grado in cui i dipendenti credono che l'organizzazione valorizzi il loro contributo alla sostenibilità e si prenda cura del loro benessere²¹⁴ ed è quel valore che, può essere applicato dall'azienda per focalizzarsi sulla valutazione dell'impegno sociale e ambientale²¹⁵, ad esempio attraverso delle indagini sul posto di lavoro. Il ruolo del comportamento della cittadinanza organizzativa nella gestione ambientale rimane ancora in gran parte inesplorato, ma ciò che è lampante è che sarà proprio la sensibilizzazione della comunità a muovere il cambiamento sociale.

Non di rado le aziende redigono il bilancio sociale, strumento che di per sé riveste un ruolo competitivo, correndo però il rischio di cadere nella trappola dell'autoreferenzialità. Questa confusione rischia di favorire una deriva di burocratizzazione della responsabilità sociale che ne impoverisce significativamente i contenuti, ne limita fin quasi ad annullarla la portata innovativa, ne livella il dibattito e le sperimentazioni su come applicarla e

²¹³ Cfr. O. BOIRAL, P. PAILLÉ, *Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation*, in *J Bus Ethics*, 2012, Vol. 109, p. 431, <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1138-9>.

²¹⁴ M. PINZONE *et al.*, *op. cit.*, p. 224

²¹⁵ Si veda E. LAMM, J. TOSTI-KHARAS, C.E. KING, *Empowering Employee Sustainability: Perceived Organizational Support Toward the Environment*. In *J Bus Ethics*, 2015, 128, pp. 207-220, <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2093-z>.

rendicontarla²¹⁶. Sul sito internet dell'azienda Ospedali Riuniti²¹⁷ è possibile consultare i bilanci sociali dell'anno 2013 (primo bilancio sociale aziendale) e dell'anno 2014, elaborati per i quali l'azienda ha ricevuto il premio nazionale Oscar di Bilancio della Pubblica Amministrazione nella categoria delle Aziende Ospedaliere. Dall'anno 2015 lo strumento di rendicontazione sociale ha assunto la veste di *Integrated Reporting*, documento che sintetizza le interdipendenze generate tra una pluralità di fattori, prestando sempre attenzione alle linee di programmazione sanitaria a livello locale, regionale e nazionale. In questo strumento l'ospedale potrebbe evidenziare le azioni compiute e i risultati conseguiti in termini di sostenibilità. Il lavoro di rendicontazione, infatti, deve ripensare alle criticità che si riscontrano e suggerire le soluzioni che più contribuiscono a ridurre le esternalità negative e potenziare quelle positive.

Dal punto di vista del paziente invece si potrebbero sviluppare dei percorsi collaborativi tra paziente e operatore, richiedendo quindi un bilanciamento tra il concetto di costo con quello di valore nel lungo termine²¹⁸. L'interesse per il marketing da parte del settore dei servizi risale agli anni Ottanta, ma solo in tempi più recenti si assiste al coinvolgimento dei servizi pubblici. Questo settore è infatti uno tra i più resistenti all'accettazione delle logiche di marketing, probabilmente

²¹⁶ S.M. DAELLI, M. BARTOLOMEO, *I bilanci sociali e di sostenibilità*, in *IMPRESA&STATO*, 2007, 80, p. 78, <https://www.milomb.camcom.it/documents/10157/33526442/impresa-stato-80-2007-bilanci-sociali-sostenibilita.pdf/54a81aaa-ab8a-4aa7-89c8-e135ed848a25>.

²¹⁷ https://trasparenza.ospedaliriuniti.marche.it/pagina772_dati-ulteriori.html.

²¹⁸ C. CAVICCHI, *op. cit.*, p. 65.

poiché il paziente si trova in una posizione di disequilibrio (condizione di inferiorità negoziale) rispetto al medico a causa dello stato di soggezione e emotività che prova. In quanto servizio poi, l'assistenza sanitaria è soggetta a difficile valutazione dell'efficacia della prestazione resa²¹⁹. Il marketing sanitario, però, oltre che svolgere un ruolo chiave per le strutture private, le quali si trovano a dover competere tra loro, aiuterebbe anche le strutture pubbliche ad avvicinarsi a un processo di innovazione che ponga al centro il paziente. Progettare campagne di coinvolgimento multicanale sfruttando i numerosi strumenti a disposizione (web, social media, e-mail marketing, newsletter e sponsorizzazioni) permettono alla struttura sanitaria di coinvolgere il paziente, ma anche attrarre stakeholder di altro tipo. I consumatori si aspettano un'assistenza sanitaria immediata essendo, soprattutto i più giovani, abituati all'uso della tecnologia; utilizzare una webcam e una piattaforma di hosting web per fornire assistenza virtuale ai pazienti, sviluppare un'app dell'ospedale che, oltre che consentire prenotazioni delle prestazioni sanitarie e pagamenti, come è già possibile fare scaricando l'app "myCUPMarche", coinvolga maggiormente i cittadini anche dal punto di vista sociale.

La Carta dei servizi incide sui rapporti tra cittadini utenti e amministrazioni erogatrici di servizi, ma rischia di rimanere un mero atto amministrativo se priva di divulgazione; essa può essere considerata un sistema di garanzie, un patto fra

²¹⁹ S. CHERUBINI (a cura di), *Esperienze di marketing sanitario*, Milano, FrancoAngeli, 2000, pp. 19- 22.

servizio e utente²²⁰ e rappresenta anche uno strumento di marketing attraverso cui l'azienda comunica i fattori di qualità (come le garanzie di semplicità e tempestività della prenotazione e la garanzia di apertura dei punti di accoglienza), gli indicatori di qualità (come il tempo tra la prenotazione e la visita) e gli standard di qualità (come il numero massimo di giorni per ottenere un appuntamento)²²¹. L'Azienda Ospedali Riuniti pubblica la Carta dei Servizi sul proprio sito internet, eliminando così il formato cartaceo e provvedendo a un aggiornamento costante delle informazioni disponibili online²²². Tuttavia, anche in questo caso, gli aspetti ambientali potrebbero essere enfatizzati. Formulare una "Carta dei Principi per la Sostenibilità", come già sperimentato da altri enti pubblici sul territorio nazionale, consentirebbe alla struttura sanitaria di far propria l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e definire una strategia di sostenibilità atta a far coesistere il diritto alla salute dei cittadini, la sostenibilità ambientale e la responsabilità sociale, affermando così una vera e propria cultura di impresa. L'Ospedale potrà quindi riconoscere il suo ruolo cruciale nel processo di transizione verso una società sostenibile.

²²⁰ S. CHERUBINI (a cura di), *op. cit.*, pp. 35-36.

²²¹ Cfr. L.S. ATTOLINI *et al.*, *Customer care in organizzazioni di servizio e cura. Un percorso di formazione alla comunicazione e alla tutela dei diritti*, Milano, FrancoAngeli, 2003, pp. 28-30.

²²² AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA OSPEDALI RIUNITI, *Carta dei servizi*, https://www.ospedaliriuniti.marche.it/portale/index.php?id_sezione=387.

CONCLUSIONI

«1.800 miliardi per alimentare la nostra ripresa e costruire una Ue più resiliente, verde e digitale» sono le parole della presidente della Commissione europea Ursula von der Leyen dopo aver raggiunto l'accordo sul prossimo bilancio e sul Next Generation EU. Il pensiero comune pone oggi la sostenibilità come presupposto di qualsiasi attività (edilizia, industria, trasporti, turismo, agricoltura e sanità). Tuttavia, le politiche attuali non sono ancora abbastanza rispetto a ciò che è necessario fare per evitare il collasso futuro. In questo contesto, i Sistemi Sanitari devono acquisire consapevolezza che la salute dei nostri pazienti dipende in primo luogo da quella dell'ambiente in cui viviamo. Per intraprendere la strada della sostenibilità è quindi necessario individuare gli ostacoli, non solo tecnici, che gli ospedali si trovano a dover fronteggiare. Alla luce di quanto esposto in questo elaborato, si è scelto di riassumere di seguito le barriere più significative al cambiamento distinguendole sulla base dei tre pilastri dello sviluppo sostenibile.

La sostenibilità finanziaria è stata introdotta nel dibattito sulla politica sanitaria a seguito delle pressioni estreme causate dai progressi tecnologici, dalla globalizzazione e dalle recessioni economiche, come avvenuto successivamente alla crisi economica del 2008, eventi che hanno messo a dura prova i bilanci pubblici aumentando la domanda di servizi sanitari pubblici e limitando l'accesso a quelli privati. La definizione di una Strategia Nazionale per lo sviluppo sostenibile, approvata nel 2017, è il primo passo per l'attuazione dell'Agenda 2030 in Italia. Le

principali barriere economiche alla realizzazione di una sanità sostenibile sono: la mancanza di strumenti di sostegno del settore pubblico, le restrizioni all'accesso a finanziamenti privati, gli alti costi percepiti rispetto ai materiali e ai sistemi tradizionali e le insufficienti risorse per la ricerca e la sperimentazione. Tuttavia, un terzo dei 209 miliardi del Recovery Fund destinati all'Italia, paese tra i maggiori beneficiari del Next Generation EU, dovranno essere spesi seguendo i criteri della sostenibilità; ne consegue che le scarse risorse finanziarie non possono rappresentare una scusante ancora per molto.

La questione ambientale presenta non poche criticità dovute, oltre che alla limitata disponibilità di risorse, a un approccio ancora a volte troppo superficiale verso le energie rinnovabili da parte delle realtà imprenditoriali. Negli ospedali la mancata connessione tra gli obiettivi assistenziali e gli obiettivi europei sulle fonti rinnovabili è un problema molto presente; sono assenti approcci strategici a lungo termine negli investimenti e infrastrutture in grado di consentire l'efficienza energetica e l'ottimale gestione dello smaltimento dei rifiuti ospedalieri. Questi vuoti potrebbero essere colmati (e come è possibile constatare in altre nazioni, sarebbero sicuramente) da una leadership forte, la quale grazie alle conoscenze e all'esperienza maturata sul campo sappia colorare l'ospedale e le sue iniziative di verde. Certo che il core business aziendale è un altro, questo non può impedire alla struttura sanitaria di prendere parte al cambiamento. Diffondere un programma formale di sostenibilità tra tutto il personale, definire obiettivi e responsabilità,

investire in attività di formazione e aggiornamento sono le prime attività da compiere per promuovere una cultura organizzativa sostenibile.

Dal punto di vista sociale, permane il fattore critico del divario di performance tra i vari territori, in particolare tra il Nord e il Sud del paese. Infatti, l'applicazione delle disposizioni ambientali non è sempre uniforme, anzi, presenta notevoli differenze da regione a regione. Il caso più eclatante riguarda la gestione dei rifiuti urbani: il quadro che emerge è una disparità sia riguardo la spesa per la tassa rifiuti (a Catania l'importo della Tari è pari a 504 euro, mentre le famiglie del Nord pagano in media 258 euro) sia per la gestione del loro smaltimento. L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile interviene in materia e auspica la riduzione della produzione di rifiuti attraverso la riduzione, il riciclo e il riutilizzo.

Altri aspetti da considerare sono le lacune informative e le frequenti variazioni della normativa di riferimento che generano il più delle volte un'instabilità interpretativa nella popolazione. Se investire in sistemi di efficienza energetica comporta evidenti vantaggi ambientali ed economici nel medio-lungo periodo, nel nostro paese significa addentrarsi in un intreccio burocratico, in cui sanzioni e limitate agevolazioni provocano maggiori costi, tempo e incertezza.

Potremmo concludere sottolineando ciò che è comune alle tre dimensioni appena approfondite e che rappresenta il delicato problema alla base del perseguimento della sostenibilità: un'insufficiente educazione ambientale e alla sostenibilità. Finora ci sono stati progressi per quanto riguarda la consapevolezza

del problema da parte dell'opinione pubblica, ma è necessario coinvolgere attivamente un numero sempre maggiore di persone per spingere i governanti ad affrontare concretamente il problema. Greta Thunberg, giovane attivista svedese, ha guidato con forza il "Fridays for future", movimento internazionale pacifico che nasce dall'intenzione di chiedere al governo di rispettare gli accordi di Parigi sulle riduzioni delle emissioni di CO₂, riscuotendo una grande ammirazione da parte di giovani e adulti. L'Agenda 2030 in quest'ottica offre, attraverso l'insieme dei parametri ambientali, l'opportunità di proteggere l'ambiente e avviare la transizione verso un'economia che sia circolare e sostenibile.

In questo scenario, l'assistenza sanitaria deve occuparsi non solo della salute dei cittadini, ma anche di quella del pianeta. L'azienda Ospedaliero-Universitaria Ospedali Riuniti si impegna ormai da anni in una politica volta a perseguire alti standard di qualità, efficienza e sicurezza del servizio erogato per rispondere alla domanda di salute del cittadino. Il dialogo con gli stakeholder, l'integrazione tra realtà ospedaliera, Università, imprese e startup, le sempre crescenti attenzioni ai consumi energetici e la trasparenza amministrativa costituiscono i punti di forza dell'azienda ospedaliera, che potrà ben costituire il laboratorio della nuova *Weltanschauung* ambientale.

BIBLIOGRAFIA

AJAYI O.A., MMUTLE T., *Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility*, in *Corporate Communications: An International Journal*, 2020, <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2020-0047>

ALLEN J.G. *et. al*, *Green Buildings and Health*, in *Current Environmental Health Reports*, 2015, 2, <https://doi.org/10.1007/s40572-015-0063-y>

ANDREONI V., MIOLA A., *Competitiveness and Sustainable Development Goals*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2016, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9ff7f616-c680-11e6-a6db-01aa75ed71a1>

ATTOLINI L.S. *et al.*, *Customer care in organizzazioni di servizio e cura. Un percorso di formazione alla comunicazione e alla tutela dei diritti*, Milano, FrancoAngeli, 2003

AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA OSPEDALI RIUNITI, *Bilancio sociale 2014*, https://trasparenza.ospedaliriuniti.marche.it/contenuto7317_bilancio-sociale_772.html

AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA OSPEDALI RIUNITI, *Integrated Reporting anno 2018*, https://trasparenza.ospedaliriuniti.marche.it/contenuto8492_integrated-reporting_772.html

AZMAL M. *et al.*, *Going toward Green Hospital by Sustainable Healthcare Waste Management: Segregation, Treatment and Safe Disposal*, in *Health*, 2014, 6, <https://doi.org/10.4236/health.2014.619302>

BAGNOLI L., *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*, Milano, FrancoAngeli, 2010

BLACK A.D., *The Impact of eHealth on the Quality and Safety of Health Care: A Systematic Overview*, in *PLoS Medicine*, 2011, 8(1), <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000387>.

BENNETT O., *Greenwar: environment and conflict*, London, Panos Publication, 1991

BERTAGNI B., LA ROSA M., SALVETTI F. (a cura di), *Gli strumenti dell'etica, l'etica degli strumenti e la responsabilità sociale*, Milano, FrancoAngeli, 2007

BIRBES C. (a cura di), *Progettare l'educazione per lo sviluppo sostenibile. Idee, percorsi, azioni*, Milano, EDUCatt Università Cattolica, 2011

BOIRAL O., PAILLÉ P., *Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation*, in *J Bus Ethics*, 2012, Vol. 109, <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1138-9>

BRAGA M., *La sostenibilità del Servizio sanitario nazionale e la necessità di cambiamento*, in *Epidemiol Prev*, 2014, 38(1), <https://www.epiprev.it/attualit%C3%A0/la-sostenibilit%C3%A0-del-servizio-sanitario-nazionale-e-la-necessit%C3%A0-di-cambiamento>

BRESSANELLI G. *et al.*, *Exploring How Usage-Focused Business Models Enable Circular Economy through Digital Technologies*, in *Sustainability*, 2018, 10(3), <https://doi.org/10.3390/su10030639>

CAMPBELL J. *et al.*, *Improving the resilience and workforce of health systems for women's, children's, and adolescents' health*, in *BMJ Open*, 2015, Vol. 351, <https://doi.org/10.1136/bmj.h4148>

CAROLLO L., GUERCI M., *Between continuity and change: CSR managers' occupational rhetorics*, in *Journal of Organizational Change Management*, 2017, 30(4), <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2016-0073>

CARRASSI M., PERAGINE V., *Responsabilità sociale d'impresa. Fondamenti teorici e strumenti di comunicazione*, Milano, FrancoAngeli, 2007

CARROLL A.B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, in *The Academy of Management*, 1979, 4(4), <https://doi.org/10.2307/257850>

CARTABELLOTTA N. *et al.*, *Report Osservatorio GIMBE n. 7/2019. Il definanziamento 2010-2019 del Servizio Sanitario Nazionale*, Bologna, Fondazione GIMBE, 2019, <https://www.gimbe.org/pagine/1229/it/report-72019-il-definanziamento-20102019-del-ssn>

CAVICCHI C., *Lo sviluppo sostenibile in azienda sanitaria. Progettazione, implementazione e misurazione della performance*, Milano, FrancoAngeli, 2018

CERNEV T., FENNER R., *The importance of achieving foundational Sustainable Development Goals in reducing global risk*, in *Futures*, 2019, Vol. 115, <https://doi.org/10.1016/j.futures.2019.102492>

CHÍAS P., ABAD T., *Green Hospitals, Green Healthcare*, in *Int. J. of Energy Prod. & Mgmt.*, 2017, 2(2), <https://doi.org/10.2495/EQ-V2-N2-196-205>

CHIARINI A., OPOKU A., VAGNONI E., *Public healthcare practices and criteria for a sustainable procurement: A comparative study between UK and Italy*, in *Journal of Cleaner Production*, 2017, Vol. 162, <https://10.1016/j.jclepro.2017.06.027>

CHERUBINI S. (a cura di), *Esperienze di marketing sanitario*, Milano, FrancoAngeli, 2000

COLOMBO U., *The Club of Rome and sustainable development*, in *Futures*, 2001, 33(1)

COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Il ruolo dell'eGovernment per il futuro dell'Europa*, Bruxelles, 2003, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52003DC0567&from=ES>

COPPOLA F.S., CAPASSO S., RUSSO L., *Profili evolutivi del SSN italiano: analisi e sintesi della produzione normativa dal 1978 ad oggi*, paper presentato alla XX Conferenza della Società Italiana di economia pubblica, Pavia, 25-26 settembre 2008, <http://www.siepweb.it/siep/oldDoc/2008/200808.pdf>

DAELLI S.M., BARTOLOMEO M., *I bilanci sociali e di sostenibilità*, in *IMPRESA&STATO*, 2007, 80,

<https://www.milomb.camcom.it/documents/10157/33526442/impresa-stato-80-2007-bilanci-sociali-sostenibilita.pdf/54a81aaa-ab8a-4aa7-89c8-e135ed848a25>

DALL'ONGARO G., *Dalla green economy alla blue economy*, in *Micron*, aprile 2011, anno VIII – numero 16,

http://www.arpa.umbria.it/resources/docs/micron%2016/MICRON_16_31.pdf

DAL FIUME G., *Alla ricerca dello sviluppo sostenibile*, Roma, Ediesse, 1994

DAVICO L., *Sviluppo sostenibile. Le dimensioni sociali*, Roma, Carocci editore, 2004

DE LEO F., MIGLIETTA P.P., *Il Green Public Procurement – Esperienze di “acquisto verde” nella pubblica amministrazione*, paper presentato al “XXV Congresso Nazionale di Scienze Merceologiche: Il contributo delle scienze merceologiche per un mondo sostenibile”, Trieste-Udine, 2011, <https://doi.org/10.13140/2.1.3246.6727>

DEMOSKOPIKA, *La performance sanitaria. Indice di misurazione e valutazione dei sistemi regionali italiani*, 2020, <https://www.tpi.it/app/uploads/2021/01/IPS-Report-2020.pdf>

DHILLON V.S., KAUR D., *Green Hospital and Climate Change: Their Interrelationship and the Way Forward*, in *Journal of Clinical and Diagnostic Research*, 2015, 9(12), <https://doi.org/10.7860/JCDR/2015/13693.6942>

DI GIORGI R.M., *L'opportunità e-Government. Note in tema di accesso alla Rete e di esclusione digitale*, in *Rivista italiana di Comunicazione Pubblica*, 2003, <http://www.ittig.cnr.it/Ricerca/Testi/digiorgi2003c.pdf>

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, *Growth Within: a circular economy vision for a competitive Europe*, 2015, <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/growth-within-a-circular-economy-vision-for-a-competitive-europe>

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, *Towards the Circular Economy Vol. 1: an economic and business rationale for an accelerated transition*, 2013, <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/towards-the-circular-economy-vol-1-an-economic-and-business-rationale-for-an-accelerated-transition>

ELKINGTON J., *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford, Capstone Publishing Ltd, 1999

EPIFANI S., *Sostenibilità digitale: Perché la sostenibilità non può prescindere dalla trasformazione digitale*, Digital Transformation Institute, 2020

EYSENBACH G., *What is e-health*, in *J Med Internet Res*, 2001, 3(2), <https://doi.org/10.2196/jmir.3.2.e20>.

EUROPEAN COMMISSION, *Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Bruxelles, 2001, <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2001/EN/1-2001-366-EN-1-0.Pdf>

EUROPEAN COMMISSION, *Green paper on public-private partnerships and community law on public contracts and concessions*, Bruxelles, 30 aprile 2004, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A52004DC0327>

EUROPEAN COMMISSION, *Public Procurement for a Better Environment*, Bruxelles, 2008, <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0400:FIN:EN:PDF>

EUROPEAN COMMISSION, *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, Bruxelles, 2011, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0681>

EUROPEAN COMMISSION, *Communication from the Commission On effective, accessible and resilient health systems*, Bruxelles, 2014, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX:52014DC021>

EUROPEAN COMMISSION, *Next steps for a sustainable European future. European action for sustainability*, Strasbourg, 2016, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2016%3A739%3AFIN>

EUROPEAN COMMISSION, *Making Public Procurement work in and for Europe*, 2017, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52017DC0572>

EUROPEAN COMMISSION, *Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2020 - Italia*, 2020, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/italy>

FASAN M., BIANCHI S. (a cura di), *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*, Edizioni Ca'Foscari, 2017, <http://ecf.unive.it/media/pdf/books/978-88-6969-202-4/978-88-6969-202-4-ch-09.pdf>

B. FENNI, *Il Green Public Procurement come strumento di sviluppo sostenibile*, www.AmbienteDiritto.it, 2014,
<http://www.ambientediritto.it/home/sites/default/files/GREEN%20PUBLIC%20PROCUREMENT%20COME%20STRUMENTO%20DI%20SVILUPPO%20SOSTENIBILE%20Barbara%20Fenni.pdf>

FERRI L.M. *et al.*, *Quaderno italiano di economia circolare*, AISEC – ALTIS – Bureau Veritas Italia, 2017,
<http://www.economicircolare.com/wpcontent/uploads/2018/04/Quaderno-Italiano-Economia-Circolare1.pdf>

FRANCH M., *Collaborazione pubblico-privato per lo sviluppo sostenibile del territorio / Public-private partnership for the sustainable development of the territory*, in *Il capitale culturale*, 2020, <http://dx.doi.org/10.13138/2039-2362/2534>

FREEMAN R.E., *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984

FREEMAN R.E., MCVEA J.F., *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, in *SSRN Electronic Journal*, 2001, <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>

GAZZOLA P., COLOMBO G., *CSR integration into the corporate strategy*, in *Cross-Cultural Management Journal*, 2014, Vol. XVI, Issue 2, https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2014_I2_12.pdf

GERALI M., PAIKOPOULOU D., SERVITZOGLOU M., *Sustainable Development in Healthcare*, in *International Journal of Reliable and Quality E-Healthcare*, 2015, 4(2), <https://doi.org/10.4018/IJRQEH.2015040103>

GEROTTO L., *L'evoluzione della spesa sanitaria*, Osservatorio CPI, 14 marzo 2020, <https://osservatoriocpi.unicatt.it/cpi-Evoluzione%20spesa%20sanitaria.pdf>

GERWIG K., *Greening Health Care. How Hospitals can heal the planet*, Oxford University Press, 2014

GLOBAL FOOTPRINT NETWORK, *Calculating Earth Overshoot Day 2020: Estimates point to August 22nd*, 2020, <https://www.overshootday.org/content/uploads/2020/06/Earth-Overshoot-Day-2020-Calculation-Research-Report.pdf>

HARDING R., *Environmental Decision-making. The roles of scientists, engineers and the public*, Sydney, The Federation Press, 1998

INTERNATIONAL MONETARY FUND, *The Financial Impact of Longevity Risk*, Global Financial Stability Report, cap. 4, 2012, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/gfsr/2016/01/pdf/text.pdf>

- KARLINER J., GUENTHER R., *Global green and healthy hospitals agenda. Health Care without Harm*, 2011
- KRECKOVA Z., *Corporate response to concept of shared value*, in *European Scientific Journal*, 2015, 11(22), <https://core.ac.uk/download/pdf/236412452.pdf>
- KURPIERZ J.R., SMITH K., *The greenwashing triangle: adapting tools from fraud to improve CSR reporting*, in *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2020, 11(6), <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-10-2018-0272>
- LAMM E., TOSTI-KHARAS J., KING C.E., *Empowering Employee Sustainability: Perceived Organizational Support Toward the Environment*. In *J Bus Ethics*, 2015, 128, <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2093-z>
- LANZA A., *Lo sviluppo sostenibile*, Bologna, il Mulino, 2006
- LATOUCHE S., *Per un'abbondanza frugale. Malintesi e controversie sulla decrescita*, Torino, Bollati Boringhieri, 2012
- LE BILLON P., *The political ecology of war: natural resources and armed conflicts*, in *Political Geography*, 2001, 20(5), [https://doi.org/10.1016/S0962-6298\(01\)00015-4](https://doi.org/10.1016/S0962-6298(01)00015-4)
- MALEKI MINBASHRAZGAH M., SHABANI A., *Eco-capability role in healthcare facility's performance: Natural-resource-based view and dynamic capabilities paradigm*, in *Management of Environmental Quality*, 2019, 30(1), <https://doi.org/10.1108/MEQ-07-2017-0073>

MANETTI G., *Il triple bottom line reporting. Dal coinvolgimento degli stakeholder alle verifiche esterne*, Milano, FrancoAngeli, 2006

MCDONOUGH W., BRAUNGART M., *Cradle to Cradle: Remaking the way we make things*, New York, North Point Press, 2002

MEADOWS D.H. *et al.*, *The limits to growth. A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*, New York, Universe Books, 1972, trad. it.

MEADOWS D.H. *et al.*, *I limiti dello sviluppo*, Milano, EST Mondadori, 1972

MOLTENI M., *Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale*, in *Impresa Progetto - Rivista on line del DITEA n. 2*, 2017, <https://www.impresaprogetto.it/essays/2007-2/molteni>

MORSING M., SCHULTZ M., *Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies*, in *Business Ethics: A European Review*, 2006, 15(4)

MUSICUS A.A. *et al.*, *Implementation of a Rooftop Farm Integrated With a Teaching Kitchen and Preventive Food Pantry in a Hospital Setting*, in *American journal of public health*, 2019, 109(8), <https://doi.org/10.2105/AJPH.2019.305116>

MURRAY A., SKENE K., HAYNES K., *The Circular Economy: An Interdisciplinary Exploration of the Concept and Application in a Global Context*, in *J Bus Ethics*, 2017, 140(3), <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2693-2>

OECD, *Reviews of Health Care Quality: Italy 2014: Raising Standards*, OECD Publishing, 2014, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264225428-en>

OECD, *Health at a Glance 2019: OECD Indicators*, Paris, OECD Publishing, 2019, <https://doi.org/10.1787/19991312>

OECD/EUROPEAN UNION, *Health at a Glance: Europe 2020: State of Health in the EU Cycle*, Paris, OECD Publishing, 2020, <https://doi.org/10.1787/82129230-en>

OECD, *Health spending (indicator)*, 2021, <https://doi.org/10.1787/8643de7e-en>

ORZES G. *et al.*, *Performance implications of SA8000 certification*, in *International Journal of Operations & Production Management*, 2017, 37(11), <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2015-0730>

PAÇO A., SHIEL C., ALVES H., *A new model for testing green consumer behaviour*, in *Journal of Cleaner Production*, 2019, Vol. 207, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.105>

PALLANTE M., *La decrescita felice. La qualità della vita non dipende dal PIL*, Roma, Editori Riuniti, 2007

PAULI G., *Blue economy. Nuovo rapporto al Club di Roma. 10 anni, 100 innovazioni, 100 milioni di posti di lavoro*, Milano, Edizioni Ambiente, 2010

PINZONE M. *et al.*, *Effects of 'green' training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: Evidence from the Italian healthcare sector*, in *Journal of Cleaner Production*, 2019, Vol. 226, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.048>

PORTER M.E., KRAMER M.R., *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth* in *Harvard Business Review*, 2011

QUADRI S., *Energia sostenibile: diritto internazionale, dell'Unione Europea e interno*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2012

RAGIONERIA GENERALE DELLO STATO, *Il monitoraggio della spesa sanitaria. Rapporto n. 7, 2020*, http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/attivita_istituzionali/monitoraggio/spesa_sanitaria/

RICHARDSON J.G., ERDELEN W.R., *2030 is tomorrow: transformative change for a mistreated mother Earth*, in *Foresight*, 2020, <https://doi.org/10.1108/FS-03-2020-0029>.

RIFICI R. *et. al* (a cura di), *Il Green Public Procurement: uno strumento strategico per il rilancio di un'economia sostenibile*, https://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio/allegati/GPP/opuscolo_GPP_14122015.pdf

RUSCONI G., *Business Ethics ed etica aziendale*, in *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management n. 3, 2018*, <https://doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2018.3.1157>

SACCONI L., *Economia, etica, organizzazione. Il contratto sociale dell'impresa*, Bari, Editori Laterza, 1997

SACHS J.D. *et al.*, *Six Transformations to achieve the Sustainable Development Goals*, 2019, in *Nature Sustainability*, 2019 Vol. 2

SACHS J.D. *et al.*, *The Sustainable Development Goals and COVID-19. Sustainable Development Report 2020*, Cambridge, Cambridge University Press, 2020, <https://sdgindex.org/reports/sustainable-development-report-2020/>

SCHWAB K., *Global Corporate Citizenship. Working with Governments and Civil Society*, in *Foreign Affairs*, 2008, 87(1), <http://www.jstor.org/stable/20020271>

SDU, *Natural Resources Footprint 2018*, <https://www.sduhealth.org.uk/policy-strategy/reporting/natural-resource-footprint-2018.aspx>

SEELE P., GATTI L., *Greenwashing Revisited: In Search of a Typology and Accusation-Based Definition Incorporating Legitimacy Strategies*, in *Business Strategy and the Environment*, 2017, 26(2), <https://doi.org/10.1002/bse.1912>

SILVESTRINI G., *Oltre gli schemi lineari dell'economia*, in *Ecoscienza n. 2*, 2017, https://issuu.com/ecoscienza/docs/ecoscienza2_2017

SINGH H., BHATNAGAR J., *Green Work Life Balance*, Conference paper, 2014, https://doi.org/10.1007/978-81-322-1979-8_24

STAFFORD-SMITH M. *et al.*, *Integration: the key to implementing the Sustainable Development Goals*, in *Sustain Sci*, 2017, 12, <https://doi.org/10.1007/s11625-016-0383-3>

SZABO S., WEBSTER J., *Perceived Greenwashing: The Effects of Green Marketing on Environmental and Product Perceptions*, in *Journal of Business Ethics*, 2020, <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04461-0>

ULHOI J.P., ULHOI B.P., *Beyond Climate Focus and Disciplinary Myopia. The Roles and Responsibilities of Hospitals and Healthcare Professionals*, in *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 2009, 6(3), <https://doi.org/10.3390/ijerph6031204>

UNITED NATIONS, *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*, Oxford, Oxford University Press, 1987, <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

UNITED NATIONS, *United Nations Conference on Environment and Development: Agenda 21*, Rio de Janeiro, 1992, https://www.un.org/esa/dsd/agenda21/res_agenda21_00.shtml

UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY, *Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1)*, New York, 2015, https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E

VARADARAJAN P.R., MENON A., *Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy*, in *Journal of Marketing*, 1988, 52(3), <https://doi.org/10.2307/1251450>

VERGUNST F. *et al.*, *Applying the triple bottom line of sustainability to healthcare research-a feasibility study*, in *International Journal for Quality in Health Care*, 2019, 32(1), <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzz049>

VIGNATI E., BRUNO P., *Tecniche di management sanitario. Strategia, organizzazione, programmazione, controllo e miglioramento della qualità dei servizi per gestire il cambiamento della sanità*, Milano, FrancoAngeli, 2007

VOGEL D., *The market for virtue. The potentials and limits of corporate social responsibility*, Washington D.C., Brooking Institution Press, 2006

VOLLERO A., *Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali*, in *Sinergie Italian Journal of Management*, 2003, <https://doi.org/10.7433/s92.2013.02>

WORLD SUMMIT ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT, *Johannesburg Declaration on Sustainable Development*, 2002, <https://digitallibrary.un.org/record/478154>

XIE X., ZHU Q., QI G., *How can green training promote employee career growth?*, in *J. Clean. Prod.*, 2020, Vol. 259, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120818>

YACH D., VON SCHIRNDING Y., *Public health lives: Gro Harlem Brundtland*, in *Public Health*, 2014, 128(2), <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2013.08.007>

SITOGRAFIA

www.scienzainrete.it

www.topuniversities.com

www.economist.com

www.associazionedeicostituzionalisti.it

www.bertelsmann-stiftung.de

www.ilsole24ore.com

www.istat.it

www.overshootday.org

www.ellenmacarthurfoundation.org

www.thegoodintown.it

www.bsigroup.com

www.iso.org

www.sa-intl.org

www.osservatoriosocialis.it

www.saasaccreditation.org

www.who.int

www.anci.it

<https://noharm-global.org>

www.quotidiano.net

www.quotidianosanita.it

www.diritto.it
www.saluteinternazionale.info
www.camera.it
www.unglobalcompact.org
www.econopoly.ilsole24ore.com
www.forumpa.it
www.healthcare-administration-degree.net
www.usgbc.org
<https://altreconomia.it>
www.regione.emilia-romagna.it
www.minambiente.it
www.appaltiecontratti.it
www.consip.it
<https://docs.italia.it>
www.agendadigitale.eu
<http://dati.istat.it>
www.theguardian.com
<https://ec.europa.eu>
gtaoan.regione.marche.it
www.infobuildenergia.it
www.regione.marche.it

www.lavoripubblici.it

www.gazzettaufficiale.it

www.lastampa.it

www.ospedaliriuniti.marche.it

www.loccioni.com