

## Allegato **Elenco maggiori stakeholders Azienda S. Croce e Carle di Cuneo**

Legenda:

Stakeholders: indicazione della categoria o della denominazione del soggetto singolo o in gruppo

Referente AO: struttura che governa il processo di riferimento (si indica quella prevalente o quella a cui fa istituzionalmente riferimento lo stakeholders o che fornisce i dati di sintesi);

Oggetto prevalente su cui è chiamato ad esprimersi lo stakeholders. Le macrocategorie sono: bisogni/problemi/programmi/progetti; esecuzione/attuazione/attività; valutazione/verifica

Fase ciclo prevalente: programmazione, esecuzione, valutazione e verifica;

Dimensione prevalente: organizzativa, relazionale, tecnica. Normalmente tali dimensioni vengono riprese in altri termini nelle articolazioni degli obiettivi in efficacia (tecnica), efficienza (economica) ed organizzazione (organizzazione). L'appropriatezza è la dimensione trasversale ritenuta più importante.

Strumenti/metodi con cui si raccoglie il parere dello stakeholder;

Timing: quando solitamente all'interno dell'anno solare;

Rendicontazione: forma di rendicontazione. L'asterisco indica la pubblicazione sul portale aziendale o la presentazione pubblica dei dati.

Fase di sviluppo: indica se lo strumento è usato ordinariamente ed è quindi in fase di sviluppo avanzato (consolidato), se è di recente introduzione/in fase di sviluppo intermedio (recente), se è allo studio o in fase di avvio o in via di perfezionamento (work in progress = wp);

Incidenza: potere effettivo dello stakeholders di incidere sulle scelte dell'organizzazione (basso, medio, alto);

Motivazione dei soggetti coinvolti nella valutazione.

<b>Stakeholders</b>	<b>Referente AO</b>	<b>Oggetto prevalente</b>	<b>Fase ciclo prevalente</b>	<b>Dimensione prevalente</b>	<b>Strumenti/metodi</b>	<b>Timing</b>	<b>Rendicontazione</b>	<b>Fase di sviluppo</b>	<b>Incidenza</b>	<b>Motivazione</b>
Cittadini/utenti	URP/PAAT	Bisogni	Programmazione	Relazionale-organizzativa	Segnalazioni	Qualsiasi momento	Report segnalazioni annuale*	Consolidato	Medio -	Alta
Cittadini/utenti	URP/PAAT	Soddisfazione	Valutazione	Relazionale-organizzativa	Partecipazione ad indagine/audit civico	Qualsiasi momento	Report segnalazioni annuale*	Consolidato	Medio-alto	Medio alta
Cittadinanzattiva	DSP/Umanizzazione	Soddisfazione	Valutazione	Relazionale-organizzativa	Audit civico	Annuale a campione	Report e programma di miglioramento	Consolidato	Alto (Obtv DG 2019)	Alta
Cittadini/utenti/fornitori/clienti	SCI Legale interaziendale	Ricorsi, contenziosi	Programmazione, esecuzione, valutazione	Tecnica	Ricorsi e contenziosi	Qualsiasi momenti	Report contenziosi	Consolidato	Medio	Alta
Conferenza di partecipazione	DS/PAAT	Bisogni, proposte, valutazioni	Programmazione, esecuzione, valutazione	Organizzativa	Riunioni	Periodica	Verbali	Consolidato	Medio-alto	Medio-alta
Commissione Conciliativa Mista	DS/PAAT	Contestazioni	Valutazione	Relazionale, organizzativa, tecnica	Riunioni	Qualsiasi momenti	Verbale	Consolidato	Medio	Medio-alta
Dipendenti	CUG	Proposte, segnalazioni, benessere	Valutazione	Organizzativa, tecnica	Segnalazioni	In qualsiasi momento	PAP* e Relazione CUG*	wp	Medio	Media

<b>Stakeholders</b>	<b>Referente AO</b>	<b>Oggetto prevalente</b>	<b>Fase ciclo prevalente</b>	<b>Dimensione prevalente</b>	<b>Strumenti/metodi</b>	<b>Timing</b>	<b>Rendicontazione</b>	<b>Fase di sviluppo</b>	<b>Incidenza</b>	<b>Motivazione</b>
OO.SS	Amministrazione del Personale	Bisogni, esecuzione, valutazione	Programmazione, esecuzione, valutazione	Organizzativa, Economica	Richieste, riunioni	Periodiche	Accordi* Verbali	consolidati	Medio-Alto	Alta
Collegio Sindacale	Bilancio e Contabilità	Valutazione e provvedimenti	Valutazione	Organizzativa, economica	Riunioni	Mensili	Verbali	Consolidato	Medio	Alta
Conferenza dei Sindaci	ASLCN1	Bisogni, valutazione	Programmazione, valutazione	Organizzativa, economica	Riunione	Almeno Annuale	Verbale	Consolidato	Medio-Alto	Media
ASLCN1	Direzione	Bisogni, esecuzione, valutazione	Programmazione, esecuzione, valutazione	Organizzativa, economica	Riunioni	Costante	Vari documenti	Consolidato	Alto	Alta
Regione Piemonte	Direzione	Bisogni, esecuzione, valutazione	Programmazione, esecuzione, valutazione	Organizzativa, economica	Riunioni	Costante	Vari documenti	Consolidato	Alto	Alta
Patronati	PAAT	Bisogni, valutazione	Programmazione, valutazione	Organizzativa, relazionale	Riunione	Annuale (convenzione triennale)	Relazione	Consolidato	Basso	Alta
Mediatori interculturali	DSP	Bisogni, valutazione	Programmazione, esecuzione, valutazione	Organizzativa,	Verbali	Verifica trimestrale e relazione annuale	Relazione	Consolidato	Basso	Bassa

<b>Stakeholders</b>	<b>Referente AO</b>	<b>Oggetto prevalente</b>	<b>Fase ciclo prevalente</b>	<b>Dimensione prevalente</b>	<b>Strumenti/metodi</b>	<b>Timing</b>	<b>Rendicontazione</b>	<b>Fase di sviluppo</b>	<b>Incidenza</b>	<b>Motivazione</b>
Collegio di Direzione	Direzione	Bisogni, esecuzione, valutazione	Programmazione, esecuzione, valutazione	Organizzativa, economica, tecnica	Riunioni	Periodica	Verbali	Consolidato	Medio-Alto	Media
Collegi Tecnici	FVO	Valutazioni I II istanza	Organizzativa	Tecnica	Collegi	A programmazione semestrale	Provvedimenti	Consolidato	Medio	Bassa
Consiglio dei Sanitari	Direttore Sanitario	Bisogni, esecuzione, valutazione	Programmazione, esecuzione, valutazione	Organizzativa, economica, tecnica	Riunioni	Periodica	Verbali	Consolidato	Medio-Alto	Media
CUG	Direzione	Bisogni, valutazione	Programmazione, esecuzione, valutazione	Organizzativa, relazionale	Riunioni, indagini a campione, incontri	In qualsiasi momento, periodiche	PAP, Relazione	Consolidato	Basso	Medio-Alto
Società partecipata AMOS	Direzione	Bisogni, esecuzione, valutazione	Programmazione, esecuzione, valutazione	Organizzativa, economica	Riunioni controllo analogo	Periodiche	Verbali	Consolidato	Medio	Alto
Fornitori	Uffici di riferimento/DEC, Direttore Amministrativo	Bisogni, esecuzione, valutazione	Programmazione, esecuzione, valutazione	Organizzativa, tecnica, economica	Verifiche su rispetto capitolati	A periodismo definito	Verbali, schede di valutazione	Consolidato	Medio	Alto
Studenti, specializzandi, frequentatori volontari	FVO	Bisogni, esecuzione, valutazione	Programmazione, valutazione	Organizzativa	Schede di valutazione, Riunioni	A periodismo definito	Verbali, schede di valutazione	Consolidato	Media	Media

<i>Stakeholders</i>	<i>Referente AO</i>	<i>Oggetto prevalente</i>	<i>Fase ciclo prevalente</i>	<i>Dimensione prevalente</i>	<i>Strumenti/metodi</i>	<i>Timing</i>	<i>Rendicontazione</i>	<i>Fase di sviluppo</i>	<i>Incidenza</i>	<i>Motivazione</i>
		valutazione	esecuzione, valutazione							
Media	Comunicazione e ufficio stampa interaziendale	Diffusione informazioni, immagine aziendale	Valutazione	Organizzativa, relazionale	Rassegna stampa, articoli, post, video, etc...	Annuale	Piano di comunicazione aziendale, report	Consolidato	Alta	Alta
Fondazione Amici dell'Ospedale	PAAT	Bisogni, valutazioni	Programmazione, valutazione	Organizzativa, economica	Riunioni	Periodiche	Provvedimenti, progetti	Consolidato	Alto	Alta
Fondazione CRC	PAAT	Bisogni, valutazioni	Programmazione, valutazione	Organizzativa, economica	Riunioni	Periodiche	Provvedimenti, progetti	Consolidato	Alto	Alta
Fondazione ARCO	DAPO	Attuazione	Attuazione, valutazione	Organizzativa, economica	Interlocuzioni	annuale (a DSP)	resoconto	Consolidato	Media	Media
Fondazioni varie	PAAT	Bisogni, valutazioni	Programmazione, valutazione	Organizzativa, economica	Atti	Al bisogno	Provvedimenti, progetti	Consolidato	Media	Media

### **Scala dello sviluppo della valutazione partecipativa al ciclo performance aziendale**

Fasi principali del lavoro con gli stakeholders:

1. Who. Elenco iniziale con implementazione periodica al fine di verificarne l'aggiornamento (criterio utilizzato: range allargato)

2. How. Definito l'approccio di *engagement* complessivo: la strategia di coinvolgimento (criterio utilizzato: formalizzazione collaborazione?)
3. When. Pianificazione dei timing noti per il coinvolgimento attivo
4. Engage. Modalità di dialogo: definizione dei contributi richiesti ed attesi, delle modalità e del timing
5. Adapt. Progressivo aggiornamento della tabella e rendicontazione annuale in occasione del monitoraggio PIAO.

La procedura di gestione inizia con la fase di pianificazione che definisce l'ambito e gli obiettivi dello *stakeholder management* e si traduce nel piano di gestione degli *stakeholders*. La fase di inizio si esegue una volta che è approvato il lavoro e che sono mobilitate le risorse necessarie per gestire gli *stakeholders*.

Gli stakeholder possono essere suddivisi in tre macro-categorie:

- istituzioni pubbliche: enti locali territoriali (comuni, province, regioni, ecc.), agenzie funzionali (consorzi, camere di commercio, altre aziende socio-sanitarie, agenzie ambientali, università, ecc.), aziende controllate e partecipate;
- gruppi organizzati: gruppi di pressione (sindacati, associazioni di categoria, partiti e movimenti politici, mass media), associazioni del territorio (associazioni culturali, ambientali, di consumatori, sociali, gruppi sportivi o ricreativi, ecc.);
- gruppi non organizzati: cittadini e collettività (l'insieme dei cittadini componenti la comunità locale).

L'analisi del contesto di riferimento, infatti, consiste in un processo conoscitivo che ha lo scopo di:

- fornire una visione integrata della situazione in cui l'amministrazione va ad operare
- stimare preliminarmente le potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti nel progetto che si intende realizzare, sia a titolo diretto sia a titolo indiretto
- verificare i punti di forza e i punti di debolezza che caratterizzano la propria organizzazione rispetto al progetto da realizzare
- verificare i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento

L'Azienda si è avvalsa degli elementi ordinariamente raccolti per la gestione della Performance.

Nello specifico del progetto Nuovo ospedale è prevista la creazione della Conferenza dei Servizi.

L'**identificazione** degli *stakeholders* è avvenuta, in collaborazione con la Regione e sulla scorta delle esperienze italiane analoghe analizzate, con le opportune contestualizzazioni territoriali. La comprensione della relazione fra gli *stakeholders* e le loro diverse aree di interesse si ottiene di solito attraverso la mappatura degli *stakeholders*.

L'**analisi** degli *stakeholders* è inizialmente avvenuta in base alla matrice che risponde alle seguenti domande:

- In che modo sarà impattato dal progetto?
- Sarà apertamente favorevole, contrario o indeciso rispetto al progetto?
- Quali sono le sue aspettative e come possono essere gestite?
- Chi o che cosa rappresenta il fattore che influenza principalmente l'opinione che lo stakeholder ha del progetto?
- Quali sono le modalità migliori per relazionarsi con lo stakeholder?

Di conseguenza verrà applicata la consueta matrice di analisi che prevede la valutazione aziendale della capacità di *influenza* e quella di *interesse* che essi sono in grado di esercitare<sup>1</sup>:

- occorre definire i "fattori di influenza" di ciascun stakeholder individuato. La capacità di influenza dei singoli portatori di interesse è determinata dalla loro: dimensione, rappresentatività, risorse attuali e potenziali, conoscenze e competenze specifiche, collocazione strategica;
- occorre stabilire il "livello di interesse" di ciascun stakeholder rispetto alla sua incidenza e alla sua "capacità di pressione". Il "livello di interesse" è stabilito da due fattori: l'incidenza della politica considerata rispetto alla sfera di azione e agli obiettivi del portatore di interesse individuato e dalle iniziative di pressione che gli stakeholder possono mettere in campo per promuovere o rivendicare i propri interessi o per favorire una propria partecipazione al processo decisionale.

Vengono definiti ed esplicitate le modalità previste per il coinvolgimento nelle varie fasi ed i **canali comunicativi**.

---

<sup>1</sup> Regione Emilia Romagna, Team di innovazione regionale sul *bilancio sociale*, *Bilancio sociale: strumenti e modalità di individuazione e coinvolgimento degli stakeholder*, a cura di Luca Bisio

L'utilizzo delle iniziative di E-democracy<sup>2</sup> rende più trasparente l'agire della Pubblica Amministrazione e favorisce l'accettazione delle scelte pubbliche da parte dei cittadini, mediante il loro coinvolgimento nei processi decisionali e la promozione di meccanismi per monitorare il funzionamento della politica<sup>3</sup>.

Gli atti ufficiali verranno gestiti e conservati dalla Segreteria di Direzione.

---

<sup>2</sup> L'utilizzo delle iniziative di *E-democracy* rende più trasparente l'agire della Pubblica Amministrazione e favorisce l'accettazione delle scelte pubbliche da parte dei cittadini.

<sup>3</sup> Linee Guida DFP n. 4 novembre 2019 Linee Guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche