Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

SUPSI

Corporate Social Responsibility

Valutazione dell'applicazione della Stakeholder Engagement all'interno dell'Ente Ospedaliero Cantonale

Studente/essa

Vanessa Boskovic

Corso di laurea

Economia aziendale

Tipo di documento

Tesi di Bachelor

Luogo e data di consegna

Manno, 26 novembre 2018

STUDENTSUPSI

Titolo: **Corporate Social Responsibility**
Valutazione dell'applicazione della Stakeholder Engagement all'interno dell'Ente Ospedaliero Cantonale

Autore: Vanessa Boskovic
Relatore: Jenny Assi

Tesi di Bachelor in Economia aziendale
Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

Manno, 26 novembre 2018

"L'autore è l'unico responsabile di quanto contenuto nel lavoro"

STUDENTSUPSI

STUDENTSUPSI

Ringraziamenti

Innanzitutto vorrei ringraziare la mia relatrice per avermi accompagnata in questo percorso; la sua disponibilità, il suo carisma e la sua passione per la tematica mi hanno trasmesso la voglia e il desiderio di incamminarmi in questo progetto. Non avrei potuto scegliere persona migliore.

Grazie alle mie sorelle, Mira e Marija, e alla mia migliore amica Veronica, che mi hanno sempre sostenuta e creduto nelle mie potenzialità senza mai permettermi di mollare.

Un grazie immenso va ai miei amici e colleghi, che mi hanno sempre supportata e sopportata. In particolar modo, ringrazio Sara per essermi stata accanto in tutte le fasi del mio Bachelor e nella conclusione finale.

"È fondamentale prendere atto dei propri errori e delle proprie mancanze per poter raggiungere nuovi obiettivi in continua evoluzione."

Vanessa Boskovic

Abstract

Negli ultimi anni, la *Corporate Social Responsibility* è divenuta sempre più un tema attuale in tutto il mondo. Questo fenomeno mondiale riguarda l'impatto sociale ed ambientale che le attività imprenditoriali hanno su suolo competente e comprende un'ampia varietà di tematiche di cui il management aziendale deve tener conto. In Svizzera, rispettivamente nel Canton Ticino, è altrettanto un tema importante per l'economia. Purtroppo però nel settore sanitario ticinese questo fenomeno non è ancora presente.

L'Ente Ospedaliero Cantonale, quale soggetto principale di questa tesi di Bachelor, prende già in considerazione i suoi *stakeholders* ma non con una strategia di *Engagement* definita. Grazie all'analisi teorica della *Corporate Social Responsibility*, rispettivamente della *Stakeholder Engagement*, e all'analisi di tre istituti sanitari presi in considerazione, l'obiettivo di questo elaborato è di capire come l'EOC possa applicare l'approccio della *Stakeholder Engagement*, quali metodi o strumenti ha a disposizione e cosa comporta la sua adozione.

Il risultato finale è quello di proporre all'EOC una *Stakeholder Engagement strategy* così da acquisire più valore e operare in modo migliore nel rispetto dei propri *stakeholders*.

Indice

1. Introduzione 1

2. Obiettivi e metodologia 4

3. EOC – insieme per curare meglio 6

4. Corporate Social Responsibility 8

4.1. Sviluppo del concetto 9

4.2. Strumenti 13

4.3. Principio di Accountability e Stakeholder 13

4.4. Report di sostenibilità 14

4.5. Shareholder approach vs Stakeholder approach 15

4.6. Vantaggio competitivo 17

5. Stakeholder Engagement 19

5.1. Analisi della materialità 20

5.2. Standard AA1000 22

5.3. Attuazione della Stakeholder Engagement 23

5.4. Metodi di coinvolgimento 25

6. Analisi dei report di sostenibilità 28

6.1. Ospedale di Galliera 29

Analisi di materialità dell'Ente Ospedaliero Ospedali di Galliera (OG) 30

6.2. Istituto Giannina Gaslini 32

Vi è stato un coinvolgimento degli stakeholders? 33

6.3. Fondazione Cardiocentro Ticino 34

L'importanza delle relazioni con gli stakeholders 34

Stakeholders approach 35

6.4. Paragone dei risultati 36

7. Ente Ospedaliero Cantonale 38

Coinvolgimenti dei gruppi di stakeholders più interessanti nell'attività dell'EOC 40

8. Proposte 42

9. Sitografia 46

10. Bibliografia 49

Figura 1 The Pyramid of Corporate social responsability, Carroll 10

Figura 2 Come funziona la catena del valore di Porter, wikipedia.org 17

Figura 3 Piano di sviluppo della competitività esterna ed interna, Studio Trevisani 18

Figura 4 Mappare gli stakeholders, di M. Cristina Lavazza 21

Figura 5 Il manuale dello Stakeholder Engagement, pagina 23 23

Figura 6 Il manuale dello Stakeholder Engagement, pagina 60 26

Figura 7 Bilancio di sostenibilità 2016, OG, pagina 10 30

Figura 8 Bilancio di sostenibilità 2016, OG, pagina 13 31

Figura 9 Bilancio di sostenibilità 2016, OG, pagina 12 32

Figura 10 Report integrato, aggiornamento dati 2018, pagina 6 33

Figura 11 Bilancio sociale 2017, FCCT, pagina 14 35

Figura 12 Paragone dei risultati, creazione dell'autrice 36

Figura 13 Rapporto annuale 2017, EOC, pagina 56 38

Figura 14 Rapporto annuale 2017, EOC, pagina 57 39

Figura 15 Rapporto annuale 2017, EOC, pagina 58 40

1. Introduzione

Negli ultimi anni, la "Responsabilità sociale d'impresa" (in inglese "*Corporate Social Responsibility*" - CSR) è divenuta sempre più un tema attuale in tutto il mondo. In Svizzera assume diverse denominazioni: *Corporate Social Responsibility* (CSR), *Corporate Resposability* (CR), *Responsibility Business Conduct* (gestione aziendale responsabile) o sostenibilità aziendale.

Questo fenomeno mondiale riguarda l'impatto sociale ed ambientale che le attività imprenditoriali hanno su suolo competente e comprende un'ampia varietà di tematiche di cui il *management* aziendale deve tener conto, come ad esempio le condizioni di lavoro, i diritti umani, la tutela dell'ambiente, la prevenzione della corruzione, la concorrenza leale, gli interessi dei consumatori, ecc.

Anche nel nostro Cantone la CSR è un tema importante per l'economia che contribuisce alla crescita e alla competitività aziendale. In Ticino è parte integrante del Programma di attuazione 2016-2019 della politica economica regionale (PER)[1] e delle misure previste dalla rinnovata Legge per l'innovazione economica (Linn).

Una coerente attuazione della CSR costituisce un contributo essenziale allo sviluppo sostenibile e al superamento delle sfide sociali e può influire positivamente sulla competitività stessa delle aziende. In tal senso, per attuare nel mondo migliore una politica di CSR bisogna in primo luogo considerare gli interessi degli *stakeholders* (azionisti, lavoratori, consumatori, comunità locali, organizzazioni non governative, tutti coloro che portano interesse all'azienda stessa), in secondo luogo adottare un'ottima strategia di *Stakeholder Engagement*.

Quando siamo in presenza della parola "Responsabilità" di un'azienda, spesso e volentieri si immagina che l'azienda stessa rediga, o possa redigere, un report di sostenibilità. Si tratta di uno strumento di comunicazione con il quale un'organizzazione – in questo contesto – sanitaria, vuole informare e tenere aggiornati i propri portatori di interesse sui valori e sulle attività esercitate, rendendo le priorità e gli obiettivi futuri imposti comprensibili e trasparenti, le azioni e gli interventi programmati e realizzati, rendendo inoltre trasparenti le risorse impiegate, i risultati e i numeri raggiunti. In questo modo si da la possibilità al pubblico destinatario di elaborare un proprio giudizio sull'attività aziendale ospedaliera e sulla sua affidabilità nel rispettare gli impegni e gli obblighi presi. Il report di sostenibilità può essere redatto su volontà dell'ospedale, sottoponendo l'istituto stesso alla valutazione da parte degli *stakeholders*. Questa decisione rappresenta un elemento di comunicazione che mira a stabilire un legame collaborativo con tutti i portatori di interesse. Oltre a questo legame, una

1 "Programma d'attuazione della politica economica regionale 2016-2019 del Cantone Ticino", 08.07.2015 - https://m3.ti.ch/DFE/cartellastampa/pdf-cartella-stampa-960894260136.pdf

rendicontazione sociale attribuisce una maggiore credibilità alla struttura sanitaria, descrivendo chiaramente e in modo trasparente di cosa l'istituto si occupa, quali sono gli obiettivi futuri e come intende operare per riuscire a raggiungere la propria *mission* impostata. È chiaro quindi come il report di sostenibilità si rivolga principalmente agli *stakeholders.* Collegato al report di sostenibilità vi è la *Corporate social responsibility*. Si tratta di una manifestazione della volontà delle imprese di gestire in maniera efficiente ed efficace le problematiche che riguardano l'impatto sociale ed etico nelle attività aziendali. In sanità questo orientamento sta alla base di una *corporate governance*, la quale descrive i processi aziendali, le attività, le tecniche di investimento e il controllo aziendale. L'obiettivo finale è la salvaguardia della creazione di valore nel tempo per gli *stakeholders*, i quali puntano al continuo miglioramento della qualità delle cure e dei servizi offerti.

Non bisogna dimenticare che la salute è l'elemento più importante per l'essere umano. Per questo motivo è rilevante per un istituto sanitario redigere il report di sostenibilità, poiché grazie a questo strumento – tenendo conto e rispettando il principio della trasparenza sempre più richiesta dal popolo – il cittadino è informato sull'operato dell'istituto e può decidere a quale struttura sanitaria rivolgersi per essere preso a carico.[2]

Tornando alla nostra realtà territoriale, nel settore sanitario ticinese - come nel resto della Svizzera (tenendo conto degli istituti sanitari di maggior rilievo, quali CHUV, Balgrist, Hirslanden, Ospedale di Zurigo, di Basilea, di Coira, di Friborgo, ecc.) - questo fenomeno non ha ancora preso piede. Il sistema sanitario, nonostante conservi caratteristiche e profili di amministrazioni pubbliche, presenta *elementi forti di competitività e di aziendalizzazione, che ne richiede pertanto uno studio ed un approccio interdisciplinare*[3].

Per permettere una vera e propria attuazione di CSR, dopo aver identificato gli *stakeholders,* l'*Assessment Materiallity* (analisi di materialità) ricopre un ruolo fondamentale perché permette all'azienda stessa di comprendere quali attori e quali temi sono da considerare prioritari rispetto alla strategia di business dell'azienda. Tale analisi viene svolta attraverso un grafico, dove troviamo su un asse l'importanza per gli *stakeholders*, su un'altra retta l'importanza per l'azienda stessa e come punti di intersezione i temi materiali presi in oggetto. Prima di poter attuare l'analisi di materialità, bisogna innanzitutto attuare la *Stakeholder Engagement*, ovvero l'identificazione dei gruppi di interesse dell'azienda e la loro gestione in combinazione con il loro coinvolgimento nell'attività. Visto che nel settore ticinese e svizzero *for profit* il concetto di CSR sembra essersi consolidato, in ambito pubblico e sanitario bisogna far leva su questo aspetto poiché carente. Grazie a questo fenomeno, non si forniranno solo i risultati della gestione operativa, ma anche informazioni per comprendere come i risultati ottenuti sono stati raggiunti (a livello di impatto) e quali sono gli obiettivi futuri.

2 "Bilancio sociale nelle aziende sanitarie", pubblicato il 26.05.18, di Luigi Apuzzo https://www.nurse24.it/specializzazioni/management-universita-area-forense/bilancio-sociale-aziende-sanitarie.html

3 "Le aziende sanitarie pubbliche", pubblicato nel 2009, di Miriello Cesare https://shop.wki.it/Cedam/Libri/Le_aziende_sanitarie_pubbliche_s20819.aspx

L'EOC, quale soggetto principale di questa tesi di Bachelor, affronta già il tema degli *stakeholders.* Nei capitoli successivi, grazie ai concetti teorici e agli esempi presi in analisi, l'obiettivo è di capire come l'EOC può ampliare questo approccio, quali metodi o strumenti ha a disposizione e cosa comporta l'adozione di una *Stakeholder Engagement.*

2. Obiettivi e metodologia

Nel settore sanitario ticinese il fenomeno della *Stakeholder Engagement* non ha ancora preso piede e visto che l'EOC, quale Ospedale Cantonale ricopre un ruolo fondamentale per la nostra società – secondo datore di lavoro più grande ticinese – l'obiettivo di questa tesi di Bachelor è di prendere in analisi la *Stakeholder Engagement*, trattarla a livello teorico e analizzare la sua applicazione dagli istituti sanitari presi in analisi, verificando il modo in cui l'EOC attua già una strategia in questo senso o se eventualmente è da elaborare.

È stato deciso come argomento principale la *Stakeholder Engagement* poiché è il cuore della *Corporate Social Responsibility.* In tal senso l'EOC avrà a disposizione del materiale volto ad una miglior realizzazione di gestione responsabile e inoltre potrà capire in che modo può migliorare la sua attuazione.

Dopo un'attenta ricognizione degli ospedali svizzeri, visto che in Svizzera non sono stati trovati esempi, si è optato di prendere in analisi due ospedali italiani insieme alla Fondazione Cardiocentro Ticino (la quale non è del tutto allo scuro di uno *Stakeholder approach*). Gli ospedali presi in analisi sono i seguenti: l'Ospedale di Galliera (Genova – IT) con il suo report di sostenibilità del 2017, l'Istituto Giannina Gaslini (Genova – IT) con il suo report integrato 2017, infine (come già scritto precedentemente) la Fondazione Cardiocentro Ticino di Lugano con il suo report di sostenibilità del 2017.

L'EOC pubblica annualmente un proprio rapporto annuale nel quale tratta le relazioni sociali e quelle ambientali. A livello sociale, l'EOC ha identificato i propri *stakeholders*, analizzandoli e descrivendoli singolarmente informando il lettore del seguente rapporto (in base agli obiettivi strategici EOC) che impatto avranno gli obiettivi prefissati sugli *stakeholders* identificati. A livello ambientale, invece, l'EOC si impegna a informare il lettore per quel che concerne il consumo energetico di ogni vettore utilizzato ed il consumo di acqua potabile, imponendosi come obiettivo il loro monitoraggio annuale.

Il coinvolgimento degli *stakeholders* può permettere di acquisire e rinnovare la consapevolezza dei rischi, identificarne possibili nuovi e permette, quindi, di realizzare un sistema integrato per la gestione del rischio clinico.

Il modo di procedere è soprattutto attraverso l'analisi dei report di sostenibilità dei tre istituti sanitari presi in considerazione, dai quali si potrà prendere esempio per meglio capire come applicare una *Stakeholder Engagement strategy*. Nella realtà sanitaria ticinese purtroppo questo aspetto è assente, non è ancora entrato a far parte della *routine* gestionale aziendale.

Il lavoro è suddiviso principalmente in due parti: la prima, prevalentemente qualitativa, consiste nella descrizione teorica dove si parte dalla *Corporate Social Responsibility* per poi,

passo dopo passo, entrare nel dettaglio nella visuale della *Stakeholder Engagement*. In questo modo si vuole avere una base teorica su cui poggiarsi.

La seconda parte, prevalentemente pratica, riguarda un'analisi dei report di sostenibilità di tre istituti sanitari grazie ai quali si avrà a disposizione degli esempi concreti (inoltre vicini geograficamente al Canton Ticino) da poter confrontare fra di loro e con quanto fatto dall'EOC fino ad oggi. Grazie alla teoria e agli esempi pratici, l'obiettivo finale è quello di proporre all'EOC in che modo adottare una S*takeholder Engagement strategy* così da acquisire ancora più valore e operare in modo migliore nel rispetto dei propri *stakeholders*.

3. EOC – insieme per curare meglio

L'Ente Ospedaliero Cantonale (EOC) è un ospedale multisito: si tratta di un insieme di strutture organizzative di tipo funzionale che raggruppano i reparti dei singoli ospedali regionali, i quali hanno lo scopo di *promuovere e consolidare la coordinazione clinica, formativa e della ricerca scientifica nel campo specifico, delle sottospecialità e di settore, valorizzando le specificità e le competenze presenti al loro interno e tramite la creazione di centri di riferimento*[4].

Il suo principale obiettivo è la persecuzione della qualità del servizio, delle cure offerte e della sicurezza dei pazienti. Negli ospedali EOC questo obiettivo è perseguito applicando in modo coerente i principi di *trasparenza, responsabilizzazione, collaborazione e coinvolgimento*[5].

L'EOC ricopre un ruolo importante per il territorio ticinese poiché è il punto di riferimento sanitario per l'intera popolazione. Per riuscire a raggiungere il suo principale obiettivo, è fondamentale che presti molta attenzione ai propri *stakeholders* e ai loro bisogni, è proprio da questi che può trarre vantaggio per le cure offerte all'intera popolazione. Il modo in cui operano i singoli *stakeholders* avrà delle conseguenze (positive o negative) sul servizio finale che offre l'ospedale.

I servizi sanitari svolgono un ruolo significativo nella vita di tutti. Il compito della sanità è di fornire la tutela della salute del cittadino quando questo necessita di cure. La fiducia che il singolo individuo nutre verso il proprio sistema sanitario è di fondamentale importanza nello svolgimento delle funzioni del sistema, ancor di più a livello ticinese: l'EOC è il principale ospedale al quale il singolo cittadino si confronta maggiormente, sia direttamente per una sua entrata che indirettamente tramite terzi. Si occupa di rispondere a 360° alle esigenze e ai bisogni di tutta la popolazione[6]. Proprio per questo motivo è importante che l'EOC integra una *Stakeholder Engagement strategy* all'interno del proprio operato, poiché rappresenta il suo impegno continuo nei confronti di chi porta interesse all'ospedale stesso. Gli *stakeholders* devono essere consapevoli del lavoro che l'EOC svolge per la comunità, devono essere a conoscenza de successi raggiunti e delle sfide incontrate o che potrà incontrare lungo il suo percorso. Ascoltando gli *stakeholders* si potranno apprendere maggiori nozioni su come investire le proprie risorse affinché si ottenga un risultato oltre quello aspettato. Ogni azienda, indifferentemente dal settore in cui opera, deve creare valore e raggiungere quello condiviso. Bisogna riconoscere l'importanza e il valore di un efficace

4 Ente Ospedaliero Cantonale, Chi siamo – https://www.eoc.ch/Chi-siamo.html
5 Ente Ospedaliero Cantonale, Chi siamo, Qualità e sicurezza dei pazienti – https://www.eoc.ch/Chi-siamo/Qualita-e-sicurezza-dei-pazienti.html
6 Documento Stakeholder Engagament strategy, February 2017, SLE OF WIGHT NHS TRUST STAKEHOLDER ENGAGEMENT STRATEGY, pagina 2

coinvolgimento degli *stakeholders.* È quindi importante che l'EOC integri questo approccio nella sua attività. *"Coinvolgere"* significa ascoltare, riflettere, proporre, agire insieme.

Lo slogan dell'EOC *Insieme per curare meglio* potrebbe rappresentare il coinvolgimento di tutti i suoi *stakeholders.*

4. Corporate Social Responsibility

Con il concetto di *Corporate Social Responsibility* (abbreviato CSR, in italiano *responsabilità sociale d'impresa*) si intende l'adozione di pratiche con obiettivi di *risk management* e l'applicazione di strategie basate sulla creazione di valore economico, sociale e ambientale. L'obiettivo principale della CSR è la creazione di valore condiviso, la promozione della competitività e l'innovazione sia per gli azionisti dell'impresa che per i suoi portatori d'interesse (*stakeholders*).[7]

Oggigiorno abbiamo a che vedere con un nuovo approccio culturale, un nuovo modo di fare business aziendale. L'azienda che ha intenzione di incorporare questo concetto nella propria gestione e conduzione, non è più concentrata solo sul profitto economico, ma si parla di una nuova tipologia (più precisamente, trilogia) di profitto: profitto economico, profitto sociale e profitto ambientale. Con quello sociale si salvaguardia ad esempio il benessere sia dei propri dipendenti/collaboratori sia della comunità locale, mentre con profitto ambientale l'azienda presta maggiore attenzione all'ambiente attorno a sé e a quali danni potrebbe recare comportandosi in una certa maniera. La CSR permette di avere un occhio di riguardo sugli impatti che l'attività aziendale ha. Si tratta di un nuovo modo di fare attività e profitto, nel rispetto di ciò o di chi circonda l'azienda. Inoltre, l'attuazione corretta della CSR può influire positivamente sulla competitività delle aziende stesse.

Questo fenomeno ha portato alle aziende la consapevolezza di adottare un atteggiamento "responsabile" nei confronti del mercato, proteggendo l'ambiente e garantendo gli interessi dei consumatori e la realizzazione personale dei lavoratori. L'obiettivo dell'adozione della CSR è quello di cercare un equilibrio fra il profitto e responsabilità sociale, poiché l'azienda deve puntare ad uno scambio equilibrato con l'ambiente che la circonda.[8]

La CSR oggigiorno è divenuta materia quotidiana, non solo per chi ha un'attività aziendale, ma bensì anche per chi circonda l'azienda stessa. Come descritto da Luigi Mariano, l'82% dei consumatori quanto entra in un negozio e sceglie un prodotto, preferisce acquistarlo da un'azienda che adotta pratiche socialmente ed ecologicamente responsabili piuttosto che da un'azienda che mostra il poco scarso impegno a livello sociale e ambientale. Quando un risparmiatore decide di voler investire il proprio denaro, preferisce di gran lunga farlo presso un'azienda che presenta una buona immagine sociale ed un codice etico con lo scopo di garantire la trasparenza del suo operato, la corretta gestione manageriale e l'affidabilità dei dati. Al giorno d'oggi l'azienda si sta affermando come attore sociale e non più solo come attore economico con lo scopo di generare profitto. Ha assunto un ruolo importante il benessere della collettività.

---

7 "Valore TI" di Jenny Assi e Caterina Carletti, 2016

8 "Responsabilità etica d'impresa, Teoria e buone pratiche" di Luigi Mariano, Liguori Editore, 2008, capitolo 2 pagina 39

La società sta vivendo un cambiamento vero e proprio nella cultura d'impresa, dove quest'ultima si sta impegnando sempre di più nel mostrarsi eticamente responsabile all'ambiente attorno.[9]

L'adozione di una CSR ha i suoi vantaggi, quali ad esempio la valorizzazione l'immagine e la reputazione aziendale, la consolidazione delle relazioni con i fornitori locali, l'aumento della motivazione dei collaboratori, la possibilità di risparmiare dei costi, la tutela ambientale del territorio, la riduzione e la miglior gestione dei rischi, l'educazione al consumo e alla valutazione del prezzo, la gestione più corretta delle risorse a disposizione dell'azienda, ecc.

Dopo una serie di scandali a partire dagli anni Novanta, la filosofia della CSR è divenuta sempre più una realtà affermandosi su scala mondiale nelle aziende. Il pubblico è diventato sempre più sensibile, attento e critico nei confronti del comportamento adottato da parte delle aziende stesse.

"*L'impresa socialmente responsabile è dunque un'impresa che misura l'impatto delle sue attività sulla società che adotta pratiche di business volte a contenere le esternalità negative.*"[10]

Quando si intende intraprendere un percorso di CSR, bisogna innanzitutto porsi la seguente domanda: di cosa stiamo parlando? Come già summenzionato in precedenza, nel 1987 fu redatto il Rapporto Brundtland delle Nazioni Unite dove lo sviluppo sostenibile viene definito come ciò che consentirebbe all'azienda stessa di soddisfare i bisogni economici, ambientali e sociali delle generazioni attuali senza però implicare quelli delle generazioni future (*Triple bottom line*). Le imprese che non intendono intraprendere un percorso di CSR, mantenendo un atteggiamento d'indifferenza verso i fattori sociali e ambientali, risultano innanzitutto criticabili a livello etico, inoltre rischiano di compromettere la possibilità per gli azionisti di creare valore nel futuro.[11]

4.1. Sviluppo del concetto

Lo sviluppo della CSR è nato e si è evoluto con il tempo, a partire dagli anni 30'-50' dove negli Stati Uniti iniziarono a farsi strada delle scuole di pensiero: i manager aziendali (e non l'azienda stessa) non dovevano più perseguire solo la realizzazione di un profitto, ma bensì rispettare obblighi anche sociali e morali. Già in questo periodo, l'impresa non veniva vista

9 "Responsabilità etica d'impresa, Teoria e buone pratiche" di Luigi Mariano, Liguori Editore, 2008, capitolo 2 pagina 40
10 "La responsabilità sociale delle imprese: un valore aggiunto per tutti", Intervista a Jenny Assi, 19.04.2018, OCST
11 "Responsabilità etica d'impresa, Teoria e buone pratiche" di Luigi Mariano, Liguori Editore, 2008, capitolo 2 pagina 41

solo come un'organizzazione il cui obiettivo era solo la creazione di profitto, ci si poneva già la domanda quale fosse il suo impatto sull'ambiente circostante[12].

Nonostante da una parte ci fu Milton Friedman (contrario all'impegno sociale dell'azienda) che nel 1970 scrisse "*The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*", con la quale sottolinea come la prima responsabilità di un'impresa sia la soddisfazione dei bisogni dei suoi azionisti e proprietari in materia economica e precisa come ogni responsabilità sociale indebolisca la legittimità dell'impresa[13], dall'altra parte vi fu uno studioso che al contrario molto orientato verso la responsabilità sociale d'impresa: Carroll. Si tratta di un attore molto importante per quanto riguarda il filone del concetto di CSR che fra i suoi contributi più interessanti apportati, si cita la "*Pyramid of Corporate Social Responsibility*" (definizione originaria nel 1979, definizione sotto forma di piramide nel 1991).[14]

Quest'ultimo infatti si è concentrato sulla classificazione delle relazioni che possono intercorrere tra impresa e società, teorizzando quindi la «piramide della *Corporate Social Responsibility*»[15].

La suddetta piramide è suddivisa in quattro parti e ogni parte corrisponde ad un tipo di responsabilità aziendale: economiche, giuridiche, etiche e umanitarie (o filantropiche).

Figura 1 The Pyramid of Corporate social responsability, Carroll

12 Progetto - TRAINING IN PROGRESS, Finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ai sensi della L. 383/2000 - Direttiva annualità 2010, pagina 9
13 The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, Milton Friedman, 2007 - https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-540-70818-6_14
14 Article "Carroll's pyramid of CSR: taking another look", International Journal of Corporate Social Responsibility, "The pyramid od CSR", Carroll, pubblicato il 05.07.2016 – https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0004-6#Sec8
15 La piramide di Carroll, 05.01.2015 - https://marketingfornonprofit.wordpress.com/2015/01/05/la-piramide-di-carroll/

Alla base della piramide giustamente troviamo il profitto, senza il quale l'azienda non esiste, in terza posizione troviamo il rispetto delle leggi, la seconda posizione è relativa all'essere eticamente corretto evitando di causare danni e in prima posizione, invece, troviamo le responsabilità aziendali a finalità sociali da soddisfare (per esempio: dare un contributo alle comunità).

Un'impresa inizia ad entrare nell'ottica della *Corporate Social Responsibility* quando inizia a riflettere sulle azioni da intraprendere verso uno sviluppo sostenibile, ciò le impone una presa di coscienza del proprio ruolo in tal contesto.[16]

La relazione fra datore di lavoro e dipendente non è l'unica area d'intervento per la CSR, ma incorpora anche il comportamento dell'azienda stessa nei confronti di ciò o colui che la circonda, ad esempio i clienti, la società, l'ambiente.

"Un'impresa si dice socialmente responsabile quando il suo comportamento è volto al soddisfacimento delle legittime attese di tutti i suoi stakeholders e considera l'impatto sociale ed ambientale, oltre che economico, delle proprie attività." di Luigi Mariano.

Fra le tante affermazioni, si può definire un'impresa socialmente responsabile quando: a livello di risorse umane, impiega molto tempo e denaro nel reclutamento, nella gestione e nella formazione dei propri dipendenti, rispettando la parità di trattamento e di opportunità; a livello ambientale, cerca il più possibile di limitare l'impatto del suo operato e investe nelle attività ecosostenibili; a livello sociale, investe le proprie risorse per il miglioramento e la salvaguardia della comunità[17]. La consapevolezza etica di come l'azienda stessa opera ha un'importanza elevata all'interno del*core* business aziendale, poiché diventa una risorsa immateriale insieme agli altri vantaggi immateriali che ne derivano dallo sviluppo sostenibile, dalla cittadinanza nella comunità e dall'impegno sociale. Quando si parla di vantaggi immateriali ci si riferisce alla fidelizzazione della clientela, la fedeltà dei propri dipendenti e fornitori, l'apprezzamento per l'operato da parte della società nella quale si opera, da parte degli azionisti, dei media e dell'opinione pubblica.

Poco a poco, mentre il concetto di CSR si faceva strada nelle aziende e nella società, un accadimento di un'importante impresa rubò l'attenzione e la focalizzò sulla responsabilità che le imprese dovrebbero avere o, perlomeno, perseguire:

Il 25 gennaio del 1967 lo studente di economia Phil Knight e l'allenatore della Oregon University Bill Bowerman costituirono un marchio che importasse dal Giappone scarpe sportive: Nike. La società ha sede a Beaverton, nell'Oregon, nell'area metropolitana di Portland. È il più grande fornitore al mondo di scarpe e abbigliamento sportivi e un importante produttore di attrezzature sportive. Inerente la sua storia temporale, dagli anni

16 "Responsabilità etica d'impresa, Teoria e buone pratiche" di Luigi Mariano, Liguori Editore, 2008, capitolo 2 pagina 43

17 "Responsabilità etica d'impresa, Teoria e buone pratiche" di Luigi Mariano, Liguori Editore, 2008, capitolo 2 pagina 44

Settanta alla fine degli anni Ottanta, Nike conquistò una notevole posizione di mercato nel settore d'abbigliamento, affermandosi più grande fornitore di attrezzature sportive al mondo[18]. Dopo tanto successo, purtroppo, negli anni Novanta fu accusata di sfruttamento dei propri lavoratori e di lavoro minorile a basso costo[19]. Dopo ben nove anni di critiche sulle condizioni di lavoro nei suoi stabilimenti all'estero, Nike attraverso la pubblicazione del suo "Rapporto sulla responsabilità sociale" nel 2004, ha informato il pubblico su quali e dove erano ubicate le fabbriche da cui si rifornisce, ammettendo che *in alcuni stabilimenti subiscono vessazioni come l'impossibilità di bere, di fare uso delle toilette e dell'obbligo degli straordinari*[20]. È emerso che i principali impianti erano localizzati in Cina e nei Paesi asiatici, senza dimenticare Usa, Canada, Sud America e Europa. 731 erano le fabbriche dei fornitori di Nike al 31.05.2004 (di cui 124 in Cina, 73 in Thailandia, 35 in Sud Korea e 34 in Vietnam). Prima della pubblicazione del rapporto sociale, Nike controllò 569 fabbriche dei suoi fornitori e emerse che in oltre la metà delle fabbriche dell'Asia del Sud e nel 25 per cento delle fabbriche ubicate nel resto del mondo, l'orario lavorativo dei dipendenti superava le 60 ore settimanali.

Dopo che l'attivista californiano Marc Kasky accusò Nike di divulgare false informazioni, la controversia legale si risolse nel settembre 2003 con un accordo bilaterale, *in base al quale Nike decise di destinare 1,5 milioni di dollari in programmi di monitoraggio dei luoghi di lavoro nei Paesi in via di sviluppo e nella promozione di progetti informativi per i lavoratori*[21].

Ci vollero anni e duro lavoro, ma Nike riuscì a fare questo grande cambiamento grazie a questa operazione trasparenza, ovvero aver informato chi di dovere in merito alla localizzazione e alle condizioni delle attività aziendali. Questa adozione di una nuova politica aziendale basata sulla trasparenza e sulla responsabilità sociale, ha fatto sì che altre aziende presero Nike come esempio per seguirla in questo impegno sociale e ambientale. La CSR poco a poco prese sempre più piede nelle realtà aziendali fino a diventarne parte integrante.

Nel settore sanitario questo fenomeno si sta diffondendo. Con il termine "salute" ci si riferisce alla cosa più importante della vita di una persona. Il sistema sanitario ha il compito di fornire servizi di assistenza per tutelare la salute della popolazione, individuando, cercando, modificando tutti quei fattori che influiscono negativamente sulla salute dell'individuo, incoraggiando e sostenendo quelli che al contrario sono vantaggiosi. Per questo motivo è molto importante per un istituto sanitario redigere il report di sostenibilità, poiché grazie a

18 "Nike", breve storia, 05.07.2012 – https://cultura.biografieonline.it/storia-della-nike/

19 "La responsabilità sociale d'impresa nel settore dell'abbigliamento sportivo: il caso Nike", Abstract, 2016 – http://tesi.supsi.ch/1375/

20 "Mondo" La Nike confessa: «Sì, sfruttiamo i lavoratori», 14.04.2005, http://www.filcams.cgil.it/mondo-la-nike-confessa-si-sfruttiamo-i-lavoratori-2/

21 "Mondo" La Nike confessa: «Sì, sfruttiamo i lavoratori», 14.04.2005, http://www.filcams.cgil.it/mondo-la-nike-confessa-si-sfruttiamo-i-lavoratori-2/

questo strumento la popolazione è informata sulle attività svolte dall'istituto e può decidere a quale struttura sanitaria rivolgersi per essere presa a carico.[22]

4.2. Strumenti

Gli strumenti della CSR hanno due scopi: essere strumento di gestione interna e strumento di comunicazione esterna. Grazie a questi strumenti l'azienda misura il valore sociale dei risultati ottenuti, presentandola al pubblico interessato attraverso un report di sostenibilità che supera una chiave di lettura puramente finanziaria e contabile[23].

I principali strumenti della CSR sono l'*Accountability* e la *Stakeholder Engagement*: entrambi assumono un ruolo di rilevante importanza per la stesura del report di sostenibilità, quale strumento di rendicontazione. Con l'adozione di questi strumenti, l'obiettivo è quello di aumentare il vantaggio competitivo aziendale rafforzando le relazioni che si hanno con i propri *stakeholders*.

È molto importante definire e riconoscere gli strumenti propri della responsabilità sociale, al fine di permettere all'azienda di godere di credibilità e trasparenza, come pure di confrontarsi con altre aziende in merito agli strumenti esistenti, alle metodologie di applicazione, alle esperienze già realizzate, ecc. così da permette un miglioramento continuo.

Nel settore sanitario ticinese, l'adozione di questi strumenti permetterebbero all'EOC di rafforzare maggiormente la sua posizione, coinvolgendo in questo modo i propri *stakeholders* e acquisendo la loro fiducia.

4.3. Principio di Accountability e Stakeholder

Con il termine *Accountability* si riferisce a "dovere rendere conto", ovvero spiegare, informare, giustificare cosa si sta facendo nel rispetto degli impegni previsti con i destinatari interessati. Con la responsabilità delle azioni che un'azienda compie, è considerato quale dovere etico la necessità di informare e presentare dati corretti e veritieri, indifferentemente da quale mezzo di comunicazione si usi. È importante che l'azienda sia trasparente verso i propri s*takeholders* e con la corretta adozione di *Accountability* gli interessati sono a coscienza del comportamento adottato dall'azienda stessa.

22 "Bilancio sociale nelle aziende sanitarie", pubblicato il 26.05.18, di Luigi Apuzzo – https://www.nurse24.it/specializzazioni/management-universita-area-forense/bilancio-sociale-aziende-sanitarie.html

23 "La responsabilità sociale nelle imprese – Scenari, analisi e casi di studio" di Marino Cavallo, Editrice Compositori, 2008, Capitolo 3, pagina 47

All'interno di un'organizzazione è presente una varietà di processi informativi con un unico scopo da perseguire: la corretta informazione a chi di dovere. L'informazione è di vitale importanza per il buon funzionamento delle singole aziende. Il principio dell'*Accountability*, infatti, *esprime la responsabilità informativa dell'azienda e sostanzia quel sistema di comunicazioni, interne ed esterne {…} l'Accountability è da intendersi come esigenza del dover rendere conto dei risultati ottenuti nel caso si utilizzano risorse non proprie*[24].

L'azienda deve rispettare il diritto all'informazione ai propri interlocutori, e grazie *all'Accountability* si è in grado di concretizzare la responsabilità sociale dell'impresa per quanto riguarda il potenziamento e l'ottimizzazione del rapporto con la comunità locale, il miglioramento continuo della propria attività, l'adozione di misure di comunicazione esaustive e trasparenti grazie ai quali gli *stakeholders* hanno in possesso le necessarie informazioni per valutare concretamente e consapevolmente l'attività aziendale.

La parola *stakeholder* assume un ruolo primario nella *Corporate Social Responsibility*. Può essere definita la *keyword* di questo contesto. L'azienda deve prestare molta attenzione al suo portatore di interesse, ai suoi bisogni e a come quest'ultimo può influenzare positivamente o negativamente l'attività aziendale, e da qui ne deriva la sua identificazione e gestione. Gestire gli *stakeholders* implica un'attenzione non solo a massimizzare il profitto degli azionisti, ma stare attenti anche all'interesse e al benessere di coloro che possono favorire o ostacolare il raggiungimento dell'obiettivo aziendale.

Nel caso in cui un istituto sanitario voglia acquisire maggiore fiducia da parte dei suoi *stakeholder*, la trasparenza è un elemento di fondamentale importanza poiché si rendono disponibili informazioni attuali sulle cure prestate e/o progetti futuri a tutti coloro che possono influenzarne l'andamento, ad esempio: l'ospedale necessita di investire parte dei propri fondi per ampliare la struttura sanitaria e permettere così un aumento delle cure fornite; necessita di finanziamenti in progetti esteri per permettere anche ai cittadini all'estero di disporre di cure di base; ecc.

4.4. Report di sostenibilità

L'adozione di un comportamento socialmente responsabile, sebbene di fondamentale importanza, non è sufficiente per ottenere il consenso degli *stakeholders*. È necessario che l'impresa stessa sappia comunicare, in maniera appropriata e ottimale, la strategia sociale ed ambientale perseguita[25]. Bisogna distinguere la rendicontazione di carattere economica con quella sociale: la prima trasmette dei valori che possono essere riconosciuti e appresi solo da coloro che presentano un nesso economico con l'azienda. Invece, una

24 "La responsabilità sociale nelle imprese – Scenari, analisi e casi di studio" di Marino Cavallo, Editrice Compositori, 2008, Capitolo 3, pagina 51-52, rif. cit. Matacena & Marano, 2006
25 "Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder", di Silvia Fossati, Laura Luoni, Patrizia Tettamanzi, Pearson, 2009, capitolo 2, pagina 58

rendicontazione di carattere sociale ha come scopo offrire informazioni quali-quantitative sulle attività aziendali in ambito sociale.

Con la crescente consapevolezza del ruolo che l'impresa ricopre nel campo sociale, la comunicazione aziendale si è ampliata con l'aumento di nuovi strumenti a disposizione in grado di render conto gli aspetti sociali, insieme agli impatti ambientali, dell'attività aziendale: bilancio sociale, bilancio di sostenibilità, bilancio ambientale, ecobilancio, ecc.[26]

Riferendosi al bilancio sociale, strumento di rendicontazione maggiormente utilizzato dalle imprese, si parla di un complesso di documenti con lo scopo di: definire la responsabilità aziendale in ambito sociale e gli effetti dell'attività aziendale che hanno sull'ambiente circostante, offrire dati affidabili sulle strategie di responsabilità adottate dall'impresa e sui risultati ottenuti da queste ultime. La funzione del bilancio sociale è l'informativa, poiché il suo scopo principale è proprio quello di accrescere il livello di informazione inerente la condotta sociale dell'attività dell'impresa. Con il tempo il bilancio sociale è divenuto un utile strumento di *public relation*, di consenso e di gestione[27]. I destinatari di questo documento possono essere interni (quindi a soggetti interni all'organizzazione e utilizzato solo da loro), come pure a soggetti esterni, quindi le informazioni sono accessibile ai terzi. Quando si parla di bilancio sociale (o resoconto sociale), ci si riferisce ad un documento stilato su base volontaria (poiché non vi è alcuna legge che obbliga le istituzioni a redigerlo), documento redatto in modo autonomo (quindi non per forza connesso con alti documenti di rendicontazione), documento di tipo quali-quantitativo (ovvero che fornisce informazioni di tipo sia qualitative sia quantitative sugli impatti che l'azienda ha a livello sociale), documento stilato periodicamente (con una certa regolarità così da permettere confronti temporali sui risultati ottenuti), documento di tipo consuntivo e non preventivo (il bilancio contiene informazioni unicamente sugli effetti che l'attività aziendale ha prodotto effettivamente, con eventuale esposizione sugli obiettivi futuri da raggiungere), infine documento pubblico (essendo rivolto a tutti gli interlocutori sociali)[28].

4.5. Shareholder approach vs Stakeholder approach

Prima di subentrare nella *Stakeholder Engagement*, è molto importante distinguere la *Shareholder value approach* con la *Stakeholder approach*. *"Coloro che sostengono la shareholder approach argomentanto che, in assenza di esternalità e monopoli, il benessere sociale sia massimizzato quando ciascuna impresa presente nel sistema economico massimizza il proprio valore di mercato (non soltanto quindi il valore delle proprie azioni, ma*

26 "Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder", di Silvia Fossati, Laura Luoni, Patrizia Tettamanzi, Pearson, 2009, capitolo 2, pagina 59
27 "Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder", di Silvia Fossati, Laura Luoni, Patrizia Tettamanzi, Pearson, 2009, capitolo 2, pagina 63
28 "Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder", di Silvia Fossati, Laura Luoni, Patrizia Tettamanzi, Pearson, 2009, capitolo 2, pagina 67-68

anche il valore di tutte le altre forme di finanziamento. Coloro che invece sostengono la stakeholder approach come strumento di analisi, ritengono che il management dell'impresa debba basare le sue decisioni tenendo conto degli interessi del complesso degli stakeholders."[29]

La S*hareholder approach* appartiene già alle radici aziendali; l'obiettivo primario era, è e sarà sempre la massimizzazione del valore di mercato di lungo periodo dell'impresa. Ciò che è subentrato nelle realtà aziendali è il riconoscimento dell'importanza dei suoi portatori di interesse. Non si può ottenere la massimizzazione della creazione di valore se si ignorano o non si prendono in considerazione gli interessi dei diversi *stakeholders*.

A partire dagli anni ottanta, si è diffuso lo *Stakeholder approach*, approccio con il quale vengono considerate le scelte strategiche aziendali che hanno come scopo non solo la massimizzazione per i propri *shareholders*, ma anche il massimo beneficio per i propri *stakeholders* (maggiore è la soddisfazione degli *stakeholders*, maggiore sarà il vantaggio competitivo che l'azienda acquisisce)[30]. Con questo approccio si intende allargare l'area degli interlocutori da considerare nell'elaborazione delle strategie aziendali, tenendo in considerazione che anche chi non è azionista può influire sulla redditività e sugli equilibri aziendali.

Nell'ottica dell'ospedale, è diffuso il concetto di *stakeholder* rispetto a quello dello *shareholder.* Quale ospedale cantonale, l'EOC dovrebbe avere a cuore gli interessi dei propri *stakeholders*. In questo modo, più soddisferà i bisogni degli *stakeholders*, maggiore sarà il suo vantaggio competitivo rispetto agli altri istituti sanitari concorrenziali.

29 "Creazione di valore per gli shareholders e gli stakeholders: una fondazione analitica dei principali indicatori di valore * RAINER S. MASERA e GIANCARLO MAZZONI, 12.03.2007 – pagina 333-334
30 "Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder", di Silvia Fossati, Laura Luoni, Patrizia Tettamanzi, Pearson, 2009, capitolo 1, pagina 2

4.6. Vantaggio competitivo

Quando si vuole intraprendere un percorso di CSR, è molto importante distinguere il concetto di valore condiviso con la *Corporate Social Responsibility*. La CSR consiste fondamentalmente nell'investimento di risorse aziendali volte all'adempimento di buone azioni a livello sociale e ambientale. Il valore condiviso, invece, si riferisce al *core business* dell'azienda e si cerca di integrare la variabile dell'impatto sociale e ambientale nel *core business* dell'azienda, sempre con l'obiettivo di creare profitto (valore economico)[31].

Affiancato alla creazione del valore, un'azienda deve perseguire anche la creazione di un vantaggio competitivo. In questo contesto la catena del valore di Porter assume un ruolo fondamentale.

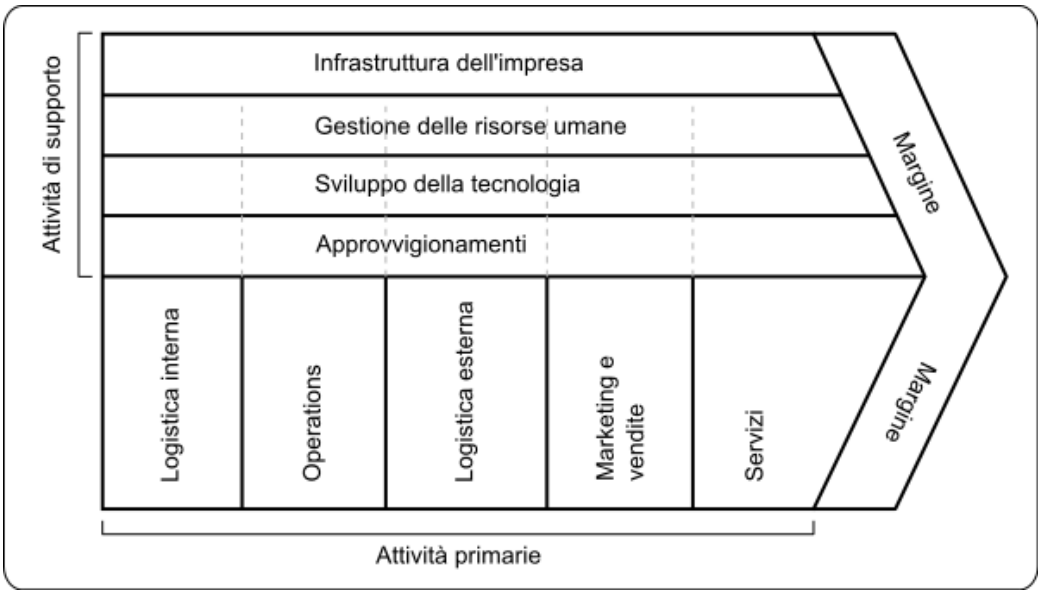

Figura 2 Come funziona la catena del valore di Porter, wikipedia.org

La catena del valore, teorizzata da Michael Porter nel 1985, permette di descrivere la struttura di un'azienda come un insieme di processi. È composto da cinque attività primarie e quattro di supporto e di approvvigionamento. Con questo modello, Porter ha lo scopo di permettere all'azienda di esaminare le aree di intervento per la costituzione di un vantaggio competitivo e di tenerlo sotto controllo.

31 Michael Porter: «Sociale e ambiente devono entrare nel core business», 01.08.2017 – https://www.digital4.biz/executive/michael-porter-sociale-e-ambiente-devono-entrare-nel-core-business/

Quando si parla di vantaggio competitivo, ci si riferisce ad un insieme di caratteristiche o di attributi che un determinato prodotto possiede, grazie al quale l'azienda presenta un grado di superiorità rispetto ai propri concorrenti. Il vantaggio competitivo quindi si fonda su una serie di fattori interni ed esterni all'impresa: si dividono i vantaggi competitivi interni da quelli esterni:

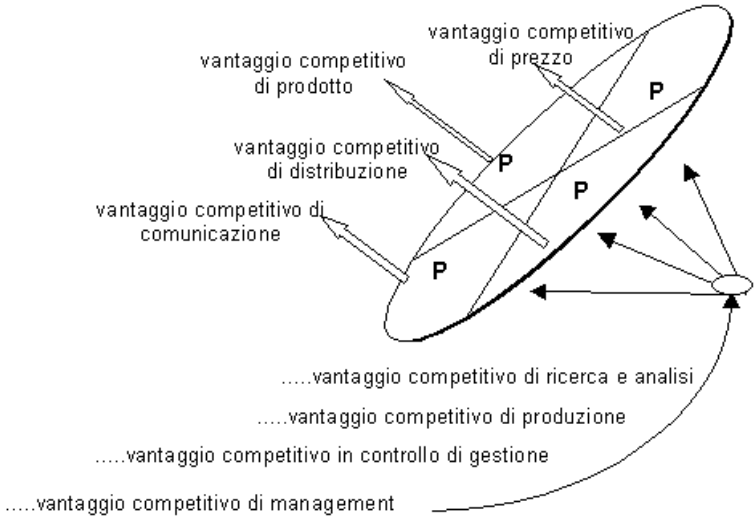

Figura 3 Piano di sviluppo della competitività esterna ed interna, Studio Trevisani[32]

Nel contesto della *Corporate Social Responsibility*, è importante che un'azienda presenti un vantaggio competitivo di comunicazione rispetto alle altre imprese, poiché vorrebbe dire che è in grado di realizzare una comunicazione più intensa e incisiva, superando i concorrenti grazie alle tecniche di ascolto e raccolta di feedback dai suoi *stakeholders*.

Una buona attuazione di *Stakeholder Engagement* permetterebbe all'azienda non solo di guadagnare punti a livello economico rispetto alla sua concorrenza, ma di rendere più attrattiva la sua attività e far sentire importanti gli *stakeholders* grazie al loro coinvolgimento.

La creazione di una catena del valore all'interno dell'EOC permetterebbe di identificare quelle aree dove bisogna intervenire per creare un vantaggio competitivo, con lo scopo di tenerlo continuamente sotto supervisione. Ad esempio, nella gestione delle risorse umane, qualora l'ospedale riuscisse a creare una comunicazione stabile con il proprio personale medico, infermieristico e amministrativo, instaurando un legame forte e su fiducia, il personale si sentirebbero preso in considerazione nell'operato dell'ospedale reputandosi importante e di conseguenza condivideranno lo scopo comune, ovvero offrire il meglio delle cure sanitarie seguendo il paziente a 360°.

32 Vantaggio competitivo, Studio Trevisani – http://www.danieletrevisani.com/ita/servizi-ALM/vantaggio_competitivo.htm

5. Stakeholder Engagement

Come scritto nell'introduzione, per permettere una vera e propria attuazione di CSR, prima di tutto bisogna identificare i gruppi di *stakeholders,* secondariamente bisogna attuare una *Stakeholder Engagement*, processo tramite il quale un'organizzazione identifica le aspettative e i bisogni dei suoi *stakeholders,* per poi in un secondo tempo gestirle attraverso il loro coinvolgimento. Più precisamente, la *Stakeholder Engagement* è la pratica di interagire e influenzare gli *stakeholders* aziendali per ottenere la massimizzazione del valore aziendale. Si tratta di un **coinvolgimento** degli *stakeholders* nell'attività e nelle decisioni aziendali e questo processo ricopre un ruolo fondamentale. Le esigenze, le aspettative, gli interessi personali, le preoccupazioni degli *stakeholders* influenzano e modellano il successo e i risultati che si possono raggiungere con l'attività aziendale. Non bisogna confondere la *Stakeholder Engagement* con la *Stakeholder Management,* poiché quest'ultima è la gestione dei propri *stakeholders*, con la quale si identificano, si analizzano, si pianificano e si attuano azioni progettate per coinvolgere gli *stakeholders*. Al contrario, la *Stakeholder Engagement* è il modo in cui si vuole influenzare una molteplicità di risultati attraverso la comunicazione, la consultazione, la negoziazione, il compromesso e la creazione di relazioni.

Il coinvolgimento degli *stakeholders* e la gestione degli *stakeholders* sono senza dubbio gli ingredienti più importanti per ottenere successo, tuttavia sono molte volte considerati come attività marginali o esternalizzate a funzioni di ordinaria amministrazione. I *project manager* dipendono dalle persone per rispondere agli output e ai benefici che forniscono. L'espressione "gestione degli *stakeholders*" implica che queste persone possano essere costrette a rispondere positivamente a un progetto, ma la verità è che un *project manager* spesso non ha alcun potere formale di autorità e quindi deve fare affidamento sul coinvolgimento per raggiungere i propri obiettivi.[33]

La *Stakeholder Engagement* è necessaria per tutto il ciclo di vita di un qualsiasi progetto per i seguenti motivi: aumenta la fiducia verso l'azienda, vi è una maggiore certezza e un aumento del ritmo dei progressi, vi è una comprensione più chiara della resistenza delle risorse a disposizione, vi è una gestione dei rischi più solida, come vi è pure un aumento della consapevolezza dell'organizzazione.

Uno degli strumenti maggiormente conosciuto della *Stakeholder Engagement* è la mappatura degli *stakeholders* che permette una identificazione dello *stakeholder* stesso e del livello di coinvolgimento a cui appartiene, così da permettere un miglior coinvolgimento possibile nell'attività aziendale. È possibile conoscere meglio i differenti target, gli interessi e il livello di potere e di influenza di cui dispongono sull'attività aziendale, consentendo

33 "10 key principles of stakeholder engagement" – https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/stakeholder-engagement/key-principles/

all'azienda stessa di comunicare efficacemente e di sviluppare prodotti migliori. La mappatura degli *stakeholders* aiuta a scoprire come influenzare le parti interessate, quali sono i rischi e gli *stakeholders* positivi da coinvolgere.

Con la "Teoria degli stakeholder" di Freeman, tutti i portatori di interesse diventano soggetti attivi che si relazionano con l'impresa e influiscono sul suo agire e si distingue fra *stakeholder* primario e secondario.

5.1. Analisi della materialità

Dopo aver individuato i singoli portatori di interesse attraverso la mappatura degli *stakeholder*, il passo successivo possibile è quello di eseguire l'analisi della materialità, ovvero la rilevanza degli *stakeholder*. Si tratta di un passaggio fondamentale per comprendere quali attori e quali temi sono da considerare prioritari rispetto alla strategia di business aziendale[34]. Tanto più un gruppo o un singolo *stakeholder* sarà in grado di influenzare l'impresa attraverso il suo rapporto con essa, tanto più sarà considerato materiale. L'analisi della materialità (in inglese *Materiality assessment*) viene realizzata confrontato le aspettative dei gruppi di *stakeholders* esterni rispetto alle opportunità/priorità che riguardano la strategia aziendale. Con questa analisi si ottiene una classificazione degli *stakeholders* in base alla priorità o importanza in termini di interesse nel breve o lungo periodo. L'obiettivo finale è sempre il coinvolgimento degli *stakeholders*, interni ed esterni, sia in modo diretto che indiretto. Grazie all'aiuto di determinati strumenti, l'impresa deve riuscire a capire quali sono gli ambiti/i temi sui quali si orientano le aspettative degli *stakeholders* in riferimento all'attività dell'impresa. Il risultato che si ottiene è una matrice di materialità. La matrice di materialità sintetizza su un grafico il rapporto di interrelazione che vi è tra i valori che l'azienda stessa considera importante e quelli che sono invece importanti per gli *stakeholder*.

34 Analisi della rilevanza rispetto agli obiettivi di business – http://www.focus-lab.it/materiality-assessment/

Un altro possibile mezzo della *Stakeholder Engagement* è il modello a matrice, dove i valori che vengono incrociati sono il potere e l'interesse.

Figura 4 Mappare gli stakeholders, di M. Cristina Lavazza

I riquadri rappresentano i differenti livelli di relazione degli *stakeholders* con l'azienda. A dipendenza del loro potere e del loro interesse, assumono un profilo-tipo:

- se il potere alto e l'interesse alto, vengono definiti promotori**;**
- se il potere alto e l'interesse basso, vengono definiti latenti**;**
- se il potere basso e l'interesse alto, vengono definiti difensori**;**
- se il potere basso e l'interesse basso, vengono definiti apatici[35]

Prendendo in analisi un ospedale, instaurare un rapporto di fiducia e di comprensione è essenziale. Condividere i successi, le sfide e la missione futura permette all'ospedale di farsi conoscere meglio dai suoi *stakeholders* così che questi lo reputino rispettoso e in grado di prendersi cura di loro e dei loro bisogni. Il dialogo fra ospedale e *stakeholder* è importante, la tutela della salute è un bene primario e non va dimenticato. Per questo motivo l'attuazione di una *Stakeholder Engagement* in un ospedale è necessaria.

35 Mappare gli stakeholders, di M. Cristina lavazza, 01.09.2017 – https://medium.com/@mc_lavazza/mappare-gli-stakeholder-51e1f175417b

5.2. Standard AA1000

Nel capitolo della *Stakeholder Engagement* è molto importante conoscere l'esistenza degli Standard AA1000. Le aziende che vogliono dimostrare la leadership e le prestazioni in termini di responsabilità e sostenibilità, che hanno soprattutto come scopo quello di perseguire una strategia di sostenibilità, possono utilizzare gli standard AA1000 di *AccountAbility*. Grazie a questi principi guida di *AccountAbility*, l'obiettivo è di creare una solida garanzia di sostenibilità e garantire l'impegno integrato degli *stakeholders*[36]. Fra gli standard esistenti, vi è il AA1000 *AccountAbility Stakeholder Engagement Standard* (2015), che supporta le aziende a valutare, analizzare, progettare, implementare e comunicare un approccio al coinvolgimento degli stakeholder. Fra gli standard esistenti, questo è quello globale più ampiamente applicato dalle organizzazioni.

36 "AccountAbility" - https://www.accountability.org/standards/

5.3. Attuazione della Stakeholder Engagement

Figura 5 Il manuale dello Stakeholder Engagement, pagina 23[37]

Prima di lanciarsi direttamente sul coinvolgimento degli *stakeholders*, quale soggetto di questa tesi, è importante che l'ospedale pensi strategicamente: la rilevanza è la parola chiave in questa sezione, poiché come prima cosa bisogna identificare gli *stakeholders*, dopodiché capire quale potere di influenza hanno sull'attività.

Nella fase di "Analisi e pianificazione", l'EOC deve essere in grado di raccogliere informazioni, di apprendere e di sviluppare un piano strategico sulle priorità relative al coinvolgimento.

La fase "Rafforzare le capacità di coinvolgimento" ha lo scopo di assicurare che l'ospedale e i suoi *stakeholders* abbiano le capacità e la volontà di impegnarsi a fondo in una relazione fruttuosa. È importante, inoltre, che insieme si superino gli ostacoli che si rischia di trovare durante questa relazione. In questo senso è basilare avere un dialogo da parte di ambedue le parti, senza nessuna frontiera, dove la trasparenza è la chiave del dialogo.

[37] Il manuale dello Stakeholder Engagement, Institute of Social and Ethical AccountAbility, Prima edizione ottobre 2005, pagina 23, https://www.dors.it/public/ar54/STK%20guida%20al%20coinvolgimento.pdf

Durante la fase “Disegnare il percorso e realizzare il coinvolgimento”, l’ospedale deve definire e implementare i processi di coinvolgimento perpendicolari agli obiettivi organizzativi e alle aspettative degli *stakeholders*. L’obiettivo è che il coinvolgimento si converta in una partnership sempre attiva. In questa fase bisogna adottare dei possibili strumenti di *Stakeholder Engagement*.

Infine, nella fase “Agire, rivedere e rendicontare” lo scopo è di trasformare le nuove conoscenze, le percezioni, gli accordi, i pensieri in azione e assicurare che il messaggio passi in modo chiaro agli *stakeholder.* È importante che questi ultimi capiscano il modo in cui l’ospedale si occupa di perseguire questo scopo.

L’attuazione di una *Stakeholder Engagement* permette all’azienda di lavorare con i propri *stakeholders* ottenendo una strategia *win-win*; entrambe le parti ottengono un guadagno

Grazie a questa proposta di linea guida, l’ospedale avrà la possibilità di attuare in maniera corretta una S*takeholder Engagement strategy* al fine di raggiungere il suo scopo finale: realizzazione di un efficace ed efficiente coinvolgimento dei propri *stakeholders* nella sua erogazione di cure alla popolazione ticinese.

5.4. Metodi di coinvolgimento

A dipendenza dell'obiettivo che si vuole raggiungere, è importante scegliere in maniera sensibile e precisa gli strumenti che si vogliono adottare per riuscire in una *Stakeholder Engagement strategy.* Questi strumenti possono essere virtuali o personali e devono essere scelti tenendo in considerazione sempre lo scopo comunicativo con gli *stakeholder* e gli obiettivi aziendali, a dipendenza del livello di coinvolgimento in cui si trova l'azienda.

Livelli	***Risultato***	***Comunicazione***	***Natura della relazione***	***Metodi di coinvolgimento***
Restare passivi	Nessun risultato Nessun coinvolgimento	Nessuna comunicazione attiva	Nessuna relazione	Preoccupazioni degli stakeholder espresse attraverso lettere, media, siti web, ecc.
Monitorare	Monitoraggio dei punti di vista degli stakeholder	Unidirezionale: stakeholder azienda	Nessuna relazione	Analisi dei media o internet. Rapporti da parte di altri stakeholder possibilmente attraverso interviste mirate.
Informare	Informare e formare gli stakeholder	Unidirezionale: azienda stakeholder Non c'è invito alla replica	Relazione di breve o lungo periodo con gli stakeholder *"Vi terremo informati"*	Bollettini e lettere. Brochure, report, siti web. Discorsi, conferenze, presentazioni pubbliche. Visite alle aziende ed esposizioni pubbliche. Interviste, conferenze stampa, pubblicità
Trattare	Lavorare insieme in una relazione contrattuale nella quale un partner dà gli obiettivi e fornisce i fondi	Limitata in ambedue le direzioni: definizione e monitoraggio della performance in base ai termini contrattuali	I termini della relazione definiti con accordo contrattuale. *"Faremo ciò che abbiamo detto" o "Forniremo le risorse per rendervi capaci di fare ciò su cui concordiamo"*	"Partnership pubblico-privato" e "iniziative di finanza privata, sovvenzioni, cause related marketing
Consultare	Ottenere informazioni e feedback dagli stakeholder per supportare le decisioni create all'interno	Limitata in ambedue le direzioni: l'impresa domanda e gli stakeholder rispondono	Coinvolgimento di breve o lunga durata. *"Vi terremo informati, ascolteremo le vostre preoccupazioni, terremo conto delle vostre intuizioni e forniremo risposta nelle nostre decisioni"*	Indagini. Focus group. Valutazioni sul luogo di lavoro. Meeting individuali. Incontri pubblici e workshop. Forum permanenti con gli stakeholder. Discussioni e feedback on-line

Coinvolgere	Lavorare direttamente con gli stakeholder per assicurarsi che le loro preoccupazioni siano comprese e tenute in considerazione nel prendere le decisioni	Bidirezionale e multi direzionale tra azienda e stakeholder. L'apprendimento avviene su entrambi i lati. Gli stakeholder e l'azienda adottano azioni individualmente	Può essere un coinvolgimento unico o di lunga durata. *"Lavoreremo con voi per assicurare che le vostre preoccupazioni siano capite, per sviluppare proposte alternative e dare risposta su come i punti di vista degli stakeholder influenzano il processo decisionale."*	Forum multi-stakeholder. Comitati consultivi. Processi di costruzione del consenso. Sistemi di partecipazione ai processi decisionali.
Collaborare	Essere partner in o riunirsi in un network di stakeholder per sviluppare soluzioni mutualmente condivise e piani d'azione comuni	Bi o multidirezionale tra azienda/e e stakeholder. Apprendimento, negoziazione e processo decisionale da entrambe le parti. Gli stakeholder lavorano assieme per agire	Di lungo termine. *"Guarderemo a voi per farvi partecipare direttamente nella ricerca e nell'implementazione delle soluzioni per le sfide che condividiamo."*	Progetti in comune, iniziative volontarie a due o multistakeholder, partnershop
Autorizzazione	Delegare i processi decisionali su di una specifica tematica agli stakeholder	Nuova forma organizzativa di rendicontazione: gli stakeholder assumono un ruolo formale nella Governance di un settore organizzativo o alcune decisioni sono delegate all'esterno agli stakeholder	Lungo termine. *"Implementeremo ciò che deciderete."*	Integrazione degli stakeholder nelle strutture di Governance (es. come membri, azionisti, comitati specifici, ecc.)

Figura 6 Il manuale dello Stakeholder Engagement, pagina 60

La scelta del metodo di coinvolgimento dipende dal livello di coinvolgimento. Ad esempio, un'azienda può far uso di piattaforme online per coinvolgere gli *stakeholders*, come pure per collaborare con essi raccogliendo nuove idee per il suo operato. Uno strumento molto comune è il tipico questionario (cartaceo o on-line) che lo *stakeholder* è libero di compilare in autonomia, privatamente, senza giudizi, con l'obiettivo di esporre le proprie idee e criticare eventuali processi attuali.

Nella tabella sopra riportata vengono evidenziati i livelli di coinvolgimento, il risultato ottenuto e il metodo con cui l'azienda può coinvolgere i suoi *stakeholders.*

"Restare passivi", "monitorare" e "informare" non sono dei reali approcci di coinvolgimento, ma sono considerati livelli adeguati per risolvere problemi di entità minore che riguardano gli *stakeholders*, il comportamento e la strategia dell'impresa. Seppur di basso livello, l'informazione è molto importante, in questo modo gli *stakeholders* si sentono presi in

considerazione riguardo alle decisioni per il futuro aziendale. Nel caso in cui si volessero coinvolgere a livelli più alti, si può "consultare" o "collaborare" con gli *stakeholders.* Ciò che distingue i livelli di coinvolgimento è la combinazione delle risorse: conoscenza, capacità operative e/o finanziarie, risorse umane e potenziale di influenza sugli altri. È importante che ogni impresa utilizzi le risorse a disposizione nel modo migliore possibile e la stretta collaborazione con i suoi *stakeholders* è fondamentale.

Ad esempio, se i dipendenti dell'Ospedale Regionale di Lugano esprimessero la chiara preoccupazione sulla possibilità che in futuro non si riuscirà a far fronte all'aumento degli interventi chirurgici elettivi, sarà sufficiente che l'EOC informi i suoi dipendenti in merito al Piano strategico 2019-2022, nel quale è prevista la realizzazione di otto nuove sale operatorie dal 2019[38]. Qualora invece l'ORL necessitasse di sapere come è meglio organizzare la turnistica delle nuove sale operatorie, potrebbe consultare i colleghi della sala operatoria e pianificare il tutto grazie al loro supporto e contributo. Nel caso in cui, invece, l'EOC vuole occuparsi delle preoccupazioni della popolazione intera, allora dovrà collaborare con un numero più ampio di *stakeholders:* con le assicurazioni e le casse malati, con i suoi fornitori e con i dipendenti di ogni singolo ospedale.

38 L'ospedale del futuro: ecco dove e come verremo curati, articolo del 29.05.2018 – https://www.tio.ch/ticino/attualita/1261895/l-ospedale-del-futuro--ecco-dove-e-come-verremo-curati

6. Analisi dei report di sostenibilità

Come già scritto all'inizio, nella realtà sanitaria ticinese purtroppo il fenomeno della *Stakeholder Engagement* è praticamente assente, non è ancora entrato a far parte della *routine* gestionale aziendale. Visto che in Svizzera non sono stati trovati istituti sanitari che adottano una *Stakeholder Engagement strategy*, si è optato di prendere in analisi due ospedali italiani insieme alla Fondazione Cardiocentro Ticino (la quale non è del tutto allo scuro di uno s*takeholder approach*). Gli ospedali presi in analisi dunque sono i seguenti: l'Ospedale di Galliera (Genova), l'Istituto Giannina Gaslini (Genova) e la Fondazione Cardiocentro Ticino di Lugano.

L'Ospedale di Galliera è una struttura sanitaria pubblica di Genova, comprende 9 dipartimenti sanitari, 4 amministrativi, 2 interaziendali con una disponibilità di 431 posti letto. Nel 2017 ha registrato 23'406 dimissioni. Per contro, l'Istituto Giannina Gaslini è un istituto di ricovero e cura a carattere scientifico di tipo pediatrico, sempre con sede a Genova, e ha una disponibilità invece di 328 posti letto e mediamente registra 26'000 ricoveri annui.

Restando su suolo ticinese, la Fondazione Cardiocentro Ticino è una clinica universitaria specializzata in cardiologia, cardiochirurgia, cardioanestesia e cure intense. Nel 2017 ha registrato 2905 degenze avvenute.

L'obiettivo di questa analisi è di verificare se queste tre strutture sanitarie hanno attuato una pratica di *stakeholder engagement* e per poterlo confermare è stato preso in analisi l'ultimo bilancio di sostenibilità e/o il report annuale redatto. Grazie a questa analisi si potrà proporre all'Ente Ospedaliero Cantonale, qualora non abbia attuato una strategia di *Stakeholder Engagement*, quali misure e/o strumenti potrà utilizzare per riuscire in tal senso. Alla fine di questa analisi, verranno confrontati fra i risultati ottenuti per avere un quadro completo sulla situazione attuale e portare così all'EOC eventuali proposte.

6.1. Ospedale di Galliera

Tra il 1887 e il 1888 fu edificato l'Ente ospedaliero "Ospedali Galliera" (istituito come Opera Pia De Ferrari Brignole Sale) dalla Marchesa Maria Brignole Sale, Duchessa di Galliera. Per effetto della legge del 12 febbraio 1968, l'Ospedale Galliera venne dichiarato Ente Ospedaliero, finanziato annualmente mediante quota parte del Fondo sanitario regionale. Si tratta di un Ente Ospedaliero operante su suolo regionale, organizzato in 9 dipartimenti sanitari, 4 amministrativi, 2 interaziendali con una disponibilità di 431 posti letto[39].

Nel 2017, quarto anno consecutivo, il Galliera ha pubblica il proprio "Bilancio di Sostenibilità", contenente informazioni sulle performance dell'Ospedale rispetto all'obiettivo dello sviluppo sostenibile. Il bilancio di sostenibilità ha lo scopo di fornire ai cittadini e agli *stakeholders* degli elementi concreti con il quali si può formulare un giudizio proprio su come l'Ente interpreta e realizza il suo mandato.

L'Istituto Italiano del Marchio di Qualità ha certificato il Bilancio, confermando che questo è stato allestito secondo le linee guida internazionali GRI – G4 (Standard Global Reporting Initiative) e che gli indicatori utilizzati confermano la chiarezza, accuratezza, rintracciabilità e affidabilità delle informazioni riportate nel documento. Le informazioni contenute nel bilancio vengono rappresentate con indicatori che riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali maggiormente significativi o che hanno la possibilità di influenzare le valutazioni delle parti interessate (dai pazienti fino alle istituzioni)[40].

39 Bilancio di sostenibilità 2016, OG, documento pdf – pagina 13
40 Bilancio di sostenibilità 2016, OG – https://www.galliera.it/notizie/bilancio-di-sostenibilita-2016#null

Analisi di materialità dell'Ente Ospedaliero Ospedali di Galliera (OG)

In accordo con le linee guida GRI-G4, è stato impostato un nuovo processo di identificazione dei temi più importanti che riguardano il capitolo della sostenibilità. Grazie a questo processo è stata definitiva la matrice di materialità, che individua i tempi rilevanti per l'istituto e i suoi *stakeholders*, verificando quali *stakeholders* hanno impatto economico, reputazionale o ambientale con il livello di interesse/rilevamento che hanno con gli *stakeholders* identificati.

È stata eseguita l'identificazione degli *stakeholders*, che ha dato i seguenti risultati:

Figura 7 Bilancio di sostenibilità 2016, OG, pagina 10

La prima categoria individuata comprende coloro che direttamente o indirettamente sono destinatari delle cure (ad esempio pazienti e famigliari). La seconda categoria comprende invece coloro che prestano le cure sanitarie sia direttamente che indirettamente (dipendenti, fornitori, altre aziende sanitarie). La terza categoria comprende gli *stakeholders* caratteristici e specifici, i quali forniscono un supporto fondamentale al buon funzionamento dell'Ospedale. La quarta e ultima categoria è quella del pubblico, la quale considera tutte le categorie di *stakeholder* che interagiscono con l'Ospedale sia per la missione che questo persegue sia per gli interessi del singolo *stakeholder* (studenti, media, associazioni, istituzioni, enti pubblici, fondazioni, sindacati).

L'Ente Ospedaliero OG ha definito la propria matrice di materialità nel seguente modo:

Figura 8 Bilancio di sostenibilità 2016, OG, pagina 13

Con la linea guida GRI-G4 è stata eseguita un'analisi di settore sui temi materiali identificati da istituti sanitari e imprese di altri settori che dispongono di maggiori esperienze nell'ambito della sostenibilità. A livello interno è stata definita la rilevanza interna dei temi identificati. A livello esterno sono stati considerati i tempi rilevanti per l'opinione pubblica, i media, e per gli *stakeholders* principali (grazie all'analisi dei risultati della qualità e dei feed-back ricevuti). Per quanto riguarda l'impatto interno di ciascun tema materiale, è stato assegnato un livello di priorità dal top management. Invece, per quanto riguarda l'impatto esterno, sono stati coinvolti gli *stakeholders* principali nella definizione della materialità esterna grazie alla distribuzione di questionari per un lasso di tempo di due settimane. Per la categoria dei fornitori sono stati selezionati i 23 considerati più importanti ai quali si è reso disponibile il questionario sul sito dell'Ente on-line.

I risultati ottenuti da queste analisi ha permesso l'elaborazione del seguente grafico:

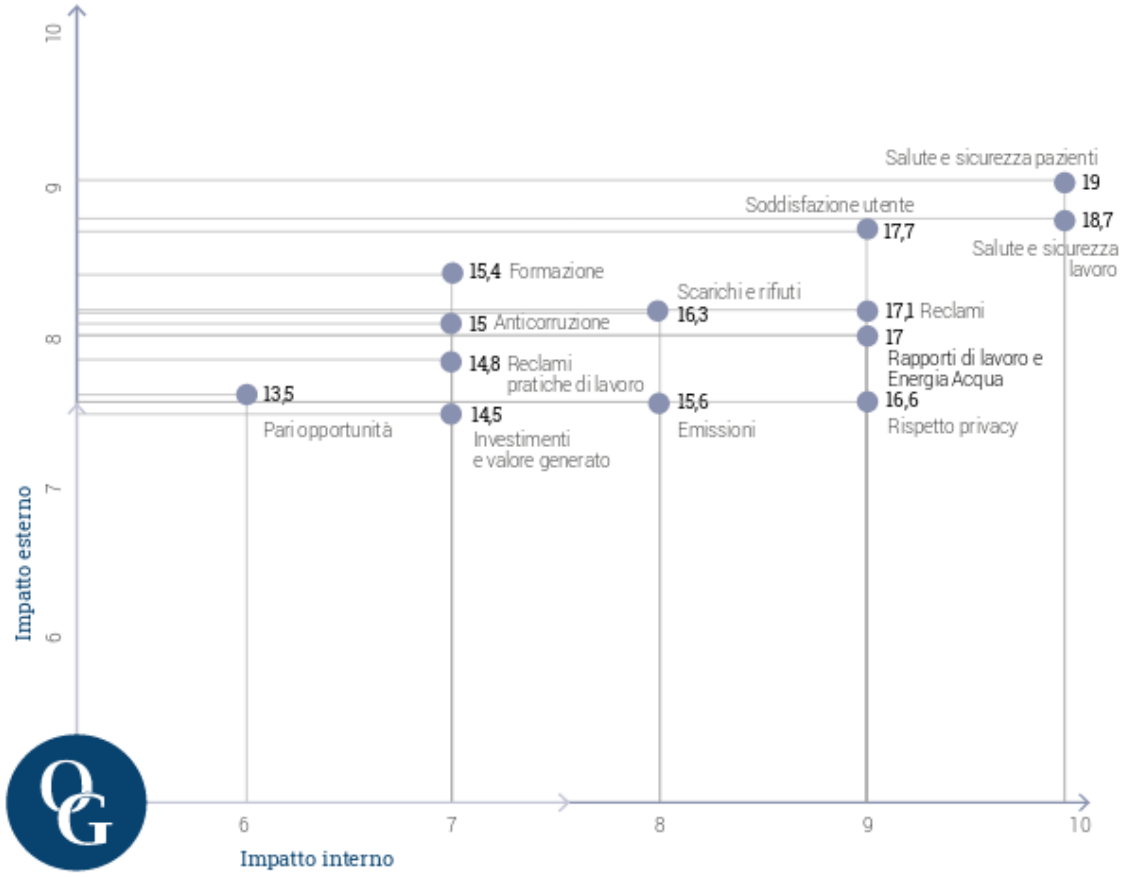

Figura 9 Bilancio di sostenibilità 2016, OG, pagina 12

L'OG, con l'utilizzo del questionario quale mezzo di comunicazione e coinvolgimento con gli *stakeholders*, è riuscito a coinvolgere tutti gli *stakeholders* identificati.

6.2. Istituto Giannina Gaslini

L'Istituto Giannina Gaslini è uno dei più grandi e importanti ospedali pediatrici in Italia ed in Europa. L'istituto opera nella ricerca, nell'assistenza cure e nella formazione. Si tratta di un Istituto di Ricovero e Cura a carattere scientifico. Istituito nel 1938 dal senatore Gerolamo Gaslini, è un ospedale pediatrico europeo-internazionale a forte vocazione scientifica per assicurare all'infanzia la migliore assistenza possibile grazie alla ricerca più innovativa, la cui offerta sanitaria è orientata a tutte le specialità mediche e chirurgiche.

Dal 2012 l'Istituto redige l'*Annual Report*. Nel 2013 e 2014 fu redatto il Bilancio di sostenibilità. Dopo due edizioni del bilancio di sostenibilità, l'Istituto ha deciso di ampliare la propria rendicontazione presentando il primo report integrato. Con questo strumento l'Istituto si rivolge a tutti i suoi stakeholder individuati in maniera completa, trasparente, concisa,

fornendo una visione complessiva della capacità dell'istituto di creare valore in modo responsabile. L'obiettivo del report non è solo presentare come è stata la gestione passata, ma evidenziare la capacità dell'organizzazione a generare un valore sostenibile per il futuro.

L'Istituto ha diviso i propri *stakeholders* per le seguenti categorie:

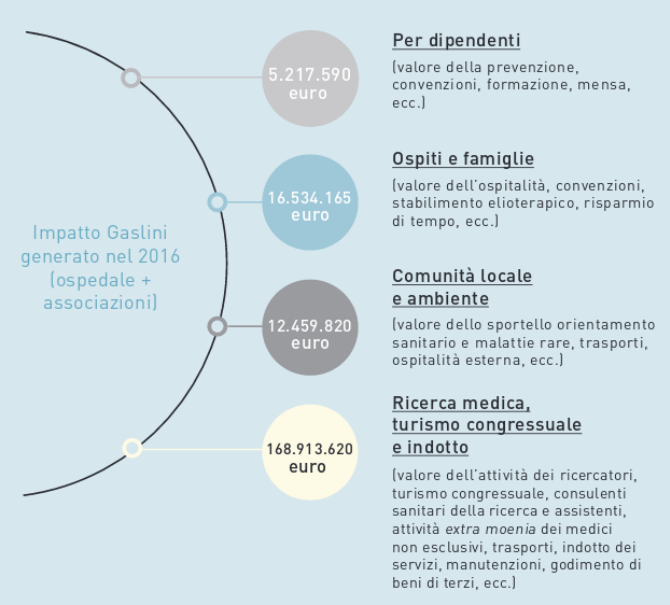

Figura 10 Report integrato, aggiornamento dati 2018, pagina 6

Vi è stato un coinvolgimento degli stakeholders?

Nell'*Annual Report* dell'Istituto Giannina Gaslini vi è un capitolo nominato la trasparenza anticorruzione. Il tema della prevenzione dell'anticorruzione, dell'etica, dell'agire in maniera corretta è molto importante per l'istituto in sé come per la Regione Liguria, la quale sta mettendo in atto una serie di iniziative volte al supporto degli enti sanitari regionali nello sviluppo di strategie efficaci per prevenire il rischio corruttivo[41].

L'Istituto Gaslini ha messo in atto il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza per il triennio 2017-2019 (PTPCT), il cui scopo era il continuo sviluppo dell'attività di programmazione della prevenzione della corruzione. In particolar modo è stata programmata una mappatura più dettagliata dei processi e dei rischi. Durante la redazione del nuovo PTPCT 2017-2019, l'Istituto Gaslini ha voluto coinvolgere i propri stakeholder, invitandoli a formulare eventuali proposte di aggiornamento dei precedenti Piani triennali. Per i cittadini, per le associazioni e le organizzazioni sindacali, è stato pubblicato un avviso pubblico per la "Procedura aperta alla consultazione per l'aggiornamento del PTPCT", con la quale si permetteva a chi di dovere di formulare osservazioni finalizzate ad una

41 Annual Report, Istituto Giannina Gaslini, 2017, pag. 334 - http://www.gaslini.org/wp-content/uploads/2018/10/ANNUAL-REPORT-IGG-2018.pdf

individuazione di migliori misure preventive anticorruzione. L'Istituto Gaslini, per riuscire a ottenere e favorire il più ampio coinvolgimento dei stakeholder, ha invitato questi ultimi a presentare le opinioni nelle due settimane dopo la pubblicazione dell'avviso[42].

6.3. Fondazione Cardiocentro Ticino

Nel 1995 il Dr. Med. Eduard Zwick fondò il Cardiocentro Ticino (CCT) grazie ad una generosa donazione. Operativo dal 01.07.1999, oggi è una fondazione privata (FCCT) integrata nel servizio sanitario cantonale, specializzata nella cardiologia, cardiochirurgia, cardioanestesia e cure intensive nel Canton Ticino. La FCCT ha instaurato importanti legami con l'Università e l'Ospedale Universitario di Zurigo, diventandone istituto associativo, e la nuova Medica Master School dell'Università della Svizzera Italiana (USI). La Clinica è divenuta indispensabile per il Ticino, poiché eroga cure di eccellenza per i pazienti ticinesi nell'ambito delle patologie cardiovascolari. Prima della sua fondazione, i cittadini ticinesi dovevano rivolgersi oltre Gottardo per essere presi a carico e curati. Nel 2020 ci sarà un importante accadimento che avrà impatto a livello economico, qualitativo e competitivo: lo scioglimento della Fondazione e la sua integrazione nell'EOC[43].

La FCCT redige il rapporto annuale dal 2012. Per quanto riguarda il bilancio sociale, invece, è stato redatto per la prima volta dell'anno 2011 e per la seconda volta del 2017, sempre da due studentesse dell'Università della Svizzera Italiana. Negli ultimi anni si è compresa sempre di più l'importanza del render conto ai cittadini della propria attività per permettere loro di essere consapevoli del modo in cui la fondazione raggiunge gli obiettivi impostati e come gestisce le risorse. Nonostante si tratta di una fondazione no profit e al servizio dei cittadini ticinesi, si sottolinea l'importanza del render conto al cittadino del suo operato. L'obiettivo del bilancio sociale è proprio quello di render conto agli *stakeholders* come la Fondazione si comporti in maniera responsabile e quali comportamenti vengono adottati, così come migliorare la comunicazione istituzionale verso la società ticinese stessa.

L'importanza delle relazioni con gli stakeholders

Nell'ambito del management strategico, il processo di gestione degli *stakeholders* (*stakeholder management*) viene considerato fondamentale per definire la strategia aziendale, poiché grazie all'identificazione degli stakeholder si riesce ad evidenziare le minacce e le opportunità aziendali. Il coinvolgimento degli *stakeholders* può ridurre i costi di produzione, rendere i servizi personalizzati in base alle esigenze dei cittadini e può rendere il servizio erogato maggiormente efficiente. Per la FCCT è molto importante la mappatura degli

42 Annual Report, Istituto Giannina Gaslini, 2017, pag. 337 - http://www.gaslini.org/wp-content/uploads/2018/10/ANNUAL-REPORT-IGG-2018.pdf
43 Bilancio sociale 2017, Fondazione Cardiocentro Ticino, pag. 5 - https://www.cardiocentro.org/it/press/bilancio-sociale-2017/

stakeholders, poiché permette l'analisi degli *stakeholders* coinvolti, grazie alla quale si riesce a spiegare le relazioni stipulate con essi e sfruttarne i benefici. Le relazioni della FCCT con i suoi stakeholder nel Ticino sono molte, e tra le più importanti vi sono quelle con il Cantone, le casse malati, l'EOC, la Croce Verde, la Clinica Hildebrand, l'USI e la SUPSI, ecc. La collaborazione più importante della FCCT è con l'Università di Zurigo e il relativo Ospedale Universitario.

Stakeholders approach

La FCCT, quale mappa degli *stakeholders*, ha usato quella in formato matrice 2 x 2.

La matrice è suddivisa in quattro principali aree: *stakeholders* appetibili, che possiedono alto potere ma poco interesse e sarebbe opportuno coinvolgere; *stakeholders* strategici, che possiedono altro potere e allo stesso tempo alto interesse ed è necessario coinvolgerli; *stakeholders* secondari, che possiedono poco potere e anche poco interesse e quindi è possibile coinvolgerli; infine *stakeholders* deboli, che hanno poco potere ma alto interesse nei confronti della FCCT[44].

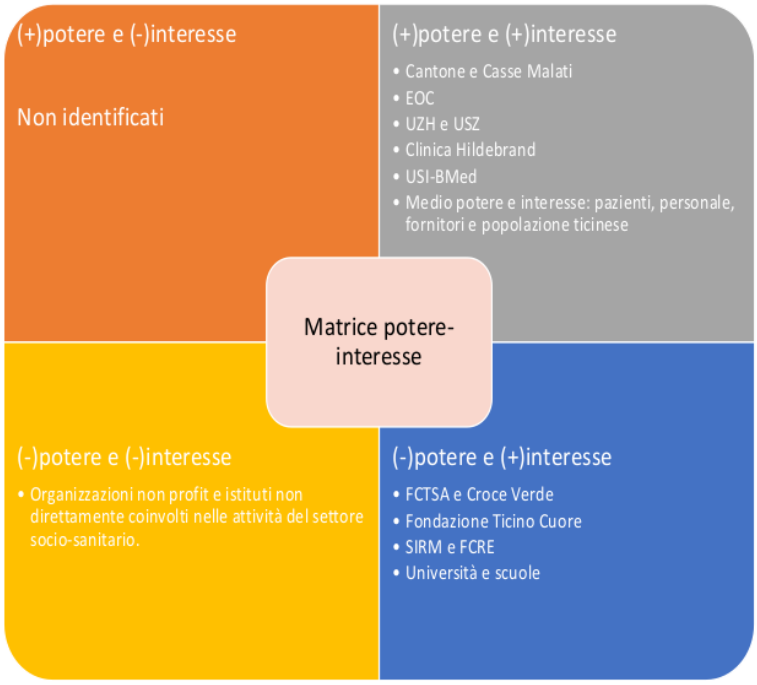

Figura 11 Bilancio sociale 2017, FCCT, pagina 14

La FCCT non ha adottato una *Stakeholder Engagement strategy*.

[44] Il valore degli stakeholders, articolo del 05.09.2015 – http://www.bilanciosociale.net/il-valore-degli-stakeholder/

6.4. Paragone dei risultati

Qui di seguito viene riassunto, tramite una tabella, quanto descritto e fatto dalle aziende prese in analisi:

	Viene redatto un report di sostenibilità?	Viene svolta una mappatura degli stakeholder?	Gli stakeholder vengono coinvolti nell'attività aziendale?	Quale strumento viene utilizzato per il coinvolgimento?
Ospedale di Galliera	Sì	Sì	Sì	Questionario on-line
Istituto Giannina Gaslini	Sì (report integrato)	Sì	Sì	Avviso pubblico
Fondazione Cardiocentro Ticino	Sì	Sì	No	No

Figura 12 Paragone dei risultati, creazione dell'autrice

Come si evince da questa tabella, tutti e tre gli istituti presi in analisi redigono un report di sostenibilità dove viene anche creata una mappatura degli *stakeholders.*

L'Ospedale di Galliera si distingue nettamente dagli altri due istituti sanitari in quanto ha identificato i propri *stakeholders*, ha eseguito una analisi di settore su temi materiali rilevanti, ha distinto la rilevanza interna aziendale con quella esterna da parte del pubblico. Capire quali sono gli ambiti e i temi sui quali si orientano le aspettative degli *stakeholders* in riferimento all'attività dell'impresa, permette all'azienda di ottenere una matrice di materialità. Lo strumento adottato dall'Ospedale di Galliera è stato un questionario on-line. L'OG ha consultato i propri *stakeholders* e ha saputo mettere in pratica molto bene il concetto teorico.

A suo modo, anche l'Istituto Giannini Gaslini ha identificato i propri *stakeholders,* ma li ha coinvolti diversamente. Il nosocomio redige un report di sostenibilità, nel quale pone l'accento sull'importanza per l'istituto del tema della prevenzione dell'anticorruzione. Vista questa importanza, ha messo in atto un Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza per il triennio 2017-2019 (PTPCT), il cui scopo era il continuo sviluppo dell'attività di programmazione della prevenzione della corruzione. In particolar modo è stata programmata una mappatura più dettagliata dei processi e dei rischi. Durante la redazione del nuovo PTPCT 2017-2019, l'Ospedale ha voluto coinvolgere i propri *stakeholders* invitandoli a proporre degli aggiornamenti sullo stesso Piano Triennale. Lo strumento utilizzato internamente non è ben definito, esternamente invece vi è un avviso pubblico. Inoltre, per riuscire a coinvolgere maggiormente gli *stakeholders*, l'Ospedale ha definito un lasso di tempo entro il quale bisognava inoltrare le proprie proposte.

Infine, due studentesse dell'Università della Svizzera Italiana, per la Fondazione Cardiocentro Ticino, si sono occupate di redigere il bilancio sociale. A differenza degli altri due istituti, la FCCT si è concentrata sull'identificazione dei propri *stakeholders* escludendo però un loro coinvolgimento nell'attività della fondazione. Come chiaramente descritto, per la FCCT è di vitale importanza che i propri *stakeholders* siano correttamente e completamente informati sull'attività della stessa, è molto importante la comunicazione e la trasparenza. Quale mappa degli *stakeholders*, ha usato quella in formato matrice 2 x 2, nella quale i valori che vengono incrociati sono il potere (sia decisionale, sia di influenza) e l'interesse nel servizio erogato. Dopo aver identificato i propri *stakeholders,* le due studentesse si sono occupate di posizionarli all'interno della seguente matrice a dipendenza del livello di potere e interesse che questi presentavano. Anche in questo caso, la teoria è stata messa appunto in pratica per quanto concerne l'identificazione degli *stakeholders*, purtroppo però non ha messo in pratica alcun approccio di coinvolgimento.

L'utilizzo di una *Stakeholder Engagement strategy* permetterebbe all'azienda di ottenere maggiore valore nel proprio operato. Le opinioni, le critiche, le osservazioni, l'atto del coinvolgere lo *stakeholder* nell'attività aziendale è divenuto di un'importanza elevata. Questo approccio, che non ha ancora preso piede a livello della Confederazione, permetterebbe invece all'istituto sanitario di acquisire valore e importanza agli occhi di tutti. Quando l'azienda opera sulla base delle idee del *top management,* non soddisfa a 360° i bisogni di tutti i suoi *stakeholders*. Invece, contemplando anche le considerazioni e i pensieri di tutti, l'azienda avrebbe miglior manovra di movimento conoscendo le aspettative e i desideri dei propri *stakeholders*. Il suo obiettivo principale è soddisfare lo *stakeholder* stesso.

7. Ente Ospedaliero Cantonale

Annualmente l'EOC pubblica il proprio rapporto annuale nel quale viene trattata anche la relazione sociale e ambientale. Non redige un bilancio di sostenibilità vero e proprio. Nel capitolo "Relazione sociale" l'EOC ha identificato i gruppi di *stakeholders*. Una condizione indispensabile per ottenere il supporto degli *stakeholders* è la capacità di rispondere in modo adeguato alle aspettative EOC. Per questo motivo l'identificazione dei gruppi di interesse è il primo passo per permettere una corretta comunicazione ed una rendicontazione costante, trasparente, avvincente con chi porta interesse verso l'EOC. Qui di seguito vengono rappresentati i principali gruppi di interesse percepiti come più rilevanti per EOC:

Figura 13 Rapporto annuale 2017, EOC, pagina 56

L'EOC non si è limitato solo alla loro identificazione, ma si è impegnato a definire i singoli gruppi di interesse per il pubblico lettore.

Gruppi di interessi	Definizione
Pazienti	Le persone che si recano nelle strutture EOC per accedere alle cure necessarie; le cure possono essere fornite tramite un ricovero oppure tramite una visita/ consultazione ambulatoriale. In questo gruppo sono inclusi anche i famigliari.
Personale	I collaboratori attivi presso l'EOC in qualità di personale curante, personale non curante, addetti alle strutture e organizzazioni di supporto.
Formatori	Gli istituti e le organizzazioni di formazione, quali le scuole infermieristiche, l'USI, la SUPSI, le scuole professionali, il Master in Medicina Umana, ecc.
Proprietario	Le autorità superiori dell'EOC, il Consiglio di Stato e il Gran Consiglio, come pure il Dipartimento della Sanità e della Socialità.
Assicuratori	Gli assicuratori malattie e le assicurazioni sociali quali la SUVA e l'AI.
Finanziatori	Banche, fondi e donatori.
Partner sanitari	I medici esterni, le cliniche private, le case anziani, il Cardiocentro Ticino, la Clinica Hildebrand di Brissago, la REGA, le ambulanze, le fisioterapie, le farmacie, le organizzazioni di assistenza a domicilio, gli istituti e gli operatori fuori Cantone ed esteri, i laboratori, ecc.
Cittadini	La popolazione presente sul territorio in cui opera l'EOC.
Fornitori	I fornitori di medicamenti, di protesi, di materiale sanitario, di apparecchiature e di servizi di manutenzione, di hardware e software, di prestazioni di sicurezza e gli altri fornitori di prestazioni.
Associazioni di categoria	H+, SwissDRG, FMH, Ordine dei medici e Ordine dei farmacisti del Cantone Ticino, Associazione ticinese dei medici assistenti e capiclinica e altre associazioni.
Ricerca	Gli istituti di ricerca, gli studi clinici, l'industria farmaceutica e tecno-medica e gli altri studi di ricerca.

Figura 14 Rapporto annuale 2017, EOC, pagina 57

La tabella qui di seguito riportata mostra l'impatto dei programmi strategici sui gruppi di interesse identificati.

Gruppi di interessi	1. Adeguare il quadro aziendale al nuovo contesto	2. Adattare il funziona-mento alle proprie ambizioni	3. Far benefi-ciare i pazienti dei cambia-menti del mercato sanitario	4. Perseguire la qualità e la sicurezza delle cure	5. Ottimizzare la gestione finanziaria	6. Attirare, coltivare e trattenere i talenti nei vari ambiti	7. Promuovere l'innovazione
Pazienti	✓		✓	✓			✓
Personale		✓	✓	✓		✓	
Formatori							✓
Proprietario	✓	✓			✓		
Assicuratori		✓	✓		✓		✓
Finanziatori					✓		
Partner sanitari			✓	✓			
Cittadini	✓	✓					
Fornitori					✓		
Associazioni di categoria				✓			
Ricerca						✓	✓

Figura 15 Rapporto annuale 2017, EOC, pagina 58

Coinvolgimenti dei gruppi di stakeholders più interessanti nell'attività dell'EOC

L'EOC ha deciso di concentrarsi su un numero limitato di gruppi di interesse. Questa selezione è avvenuta sulla base degli impatti che l'attuazione dei programmi strategici ha sugli *stakeholders*. I gruppi presi in considerazione sono i seguenti: pazienti, personale, proprietario, cittadini e assicuratori.

Pazienti: gruppo di persone che si recano all'EOC per ricevere le cure necessarie in caso di problemi di salute. Le cure possono essere offerte sia in regime ambulatoriale (tramite una visita, una consultazione, un approfondimento diagnostico, un trattamento) sia in regime di degenza. In questa categoria sono incluse le esigenze anche dei famigliari, del rappresentante legale o terapeutico dei pazienti in cura. A questi ultimi sono destinate attenzione di tipo non sanitario, come ad esempio un corretto coinvolgimento nella cura del paziente (sempre nel rispetto dei desideri del paziente). Questo coinvolgimento nella cura verso il paziente permette di aumentare la soddisfazione globale del servizio emanato.

Personale: gruppo di persone che collaborano attivamente presso l'EOC come personale curante (medici, infermieri) o personale non curante (personale amministrativo, di servizio, tecnico). L'Ospedale deve tenere sempre in considerazione le esigenze del personale.

Proprietario: l'EOC è un'azienda cantonale ma indipendente dall'Amministrazione dello Stato con personalità giuridica propria. Qualsiasi decisione l'EOC vuole prendere, a livello politico deve tenere in considerazione le autorità superiori (Consiglio di Stato, Gran Consiglio, Dipartimento della Sanità e della Socialità). Deve sempre garantire e tutelare una comunicazione ottima e uno scambio di informazioni costante e aperto.

Cittadini: questo gruppo di portatori di interesse comprende l'intera popolazione ticinese. Il miglior modo per interagire con loro è tramite i media, principale mezzo di comunicazione che consente di raggiungere questo gruppo di interesse. Vi sono anche i canali diretti (giornate di porte aperte, conferenze pubbliche, simposi) con i quali si ha un impatto più limitato e settoriale. Grazie a questo mezzo di comunicazione, l'EOC riesce a raggiungere e informare in maniera regolare, rapida e completa grandi fasce di cittadini. I comunicati, le conferenze stampa, i rapporti annuali, i social media, ecc. permettono di restare in contatto con la popolazione.

Assicuratori: coloro che fanno da intermediari fra l'assicurato (il paziente) e l'Ospedale. L'EOC intrattiene con loro una relazione di dialogo costante e regolarmente avviene uno scambio di informazioni in merito allo stato di salute del paziente.[45]

45 Rapporto annuale 2017, EOC, pagina 58-59 – https://www.eoc.ch/dms/site-eoc/documenti/documenti/Comunicazione/RA17/Rapporto-annuale-2017/Rapporto%20annuale%202017.pdf

8. Proposte

Come scritto nei capitoli precedenti, il soggetto di questa tesi è l'Ente Ospedaliero Cantonale poiché ricopre un ruolo fondamentale per il Canton Ticino. Nel settore sanitario svizzero, rispettivamente ticinese, il fenomeno della *Stakeholder Engagement* non è ancora presente. La sua attuazione è molto importante in questo settore rispetto agli altri: la salute è il bene primario di ogni individuo.

Prima di impostare una strategia di questo tipo, è importante sapere che il processo di *Stakeholder Engagement* si fonda sui seguenti principi:

- Rilevanza: comprendere cosa preoccupa è importante per l'azienda e per i suoi stakeholders;
- Completezza: comprendere e saper gestire i punti di vista degli stakeholders, i loro bisogni e le loro aspettative;
- Rispondenza: fornire una risposta coerente alle tematiche rilevanti per gli stakeholder e per l'azienda.

La seguente tesi vuole trattare e analizzare l'applicazione di questo approccio dagli istituti presi in analisi (l'Ospedale di Galliera, l'Istituto Giannini Gaslini e la Fondazione Cardiocentro Ticino), confrontare i risultati ottenuti, verificare se l'EOC adotta un approccio di *Stakeholder Engagement* o in che modo possa farlo.

Dall'analisi emerge che l'EOC identifica i suoi *stakeholders*, quindi affronta l'argomento della *Stakeholder Engagement*, ma non attua una vera strategia che è importante per trattare in modo corretto i vari tipo di *stakeholders*. Fra i tre istituti sanitari presi in analisi, l'Ospedale Di Galliera ha applicato in modo adeguato una strategia di *Stakeholder Engagement* dalla quale si può prendere esempio.

Qui di seguito viene proposta una *strategy* che l'EOC potrebbe adottare.

FASE 1. PIANIFICARE

Per poter definire il piano di *Stakeholder Engagement*, bisogna identificare e mappare gli *stakeholders*. Attualmente l'EOC li ha già identificati e mappati. La mappatura potrebbe però essere modificata seguendo il modello più diffuso, ovvero evidenziando gli *stakeholders* primari e secondari. In questo modo l'EOC avrebbe una chiara visuale di quali *stakeholders* sono maggiormente significativi. Per poter pianificare dei processi efficaci di coinvolgimento, è necessario innanzitutto rilevare gli *stakeholders* di valore, secondariamente capire come e perché dovrebbero essere coinvolti.

È essenziale stabilire criteri chiari per una mappatura efficacie degli *stakeholders* poiché consentirebbe all'EOC di coinvolgerli in base a considerazioni strategiche. Per identificarli in maniera efficace, potrebbe essere utile porsi le tre seguenti domande[46]:

1. Lo *stakeholder* ha influenza importante sulla mia attività?
2. Il rapporto con lo *stakeholder* ha la possibilità di svilupparsi ulteriormente?
3. La mia esistenza è compromessa dall'assenza dello *stakeholder* o è rimpiazzabile?

FASE 2. PREPARARE

Per la messa in pratica di un processo di *Stakeholder Engagement* bisogna considerare le risorse interne ed esterne a disposizione dell'EOC. Visto che si tratta di un processo abbastanza lungo e che richiede conoscenze e competenze in materia, potrebbe essere valutata una possibile collaborazione fra SUPSI e EOC nello svolgimento di questo tipo di lavoro tramite un progetto aziendale.

FASE 3. DEFINIRE

È importante definire il tipo di coinvolgimento che si vuole adottare con il singolo gruppo di *stakeholders*. A dipendenza del gruppo di *stakeholder*, si può definire il tipo di coinvolgimento che si vuole mettere in pratica. Ad esempio, l'EOC potrebbe consultare e coinvolgere i propri dipendenti per decidere insieme l'operato futuro dell'Ente. Per quanto riguarda i pazienti, potrebbe monitorare gli *stakeholders* attraverso apparecchi di soddisfazione dei pazienti installati all'uscita di ogni ospedale EOC.

[46] Sviluppo di uno stakeholder engagement efficace – strumenti e opportunità per le imprese, Esito del LABORATORIO TRA SOCI, 2018, pagina 12

FASE 4. ATTUARE

4.1 Eseguire un'analisi della materialità

Come scritto nel capitolo "Sviluppo del concetto – Stakeholder Engagement", l'analisi della materialità è la rilevanza degli *stakeholders* individuati attraverso la loro mappatura. Si tratta di un passaggio fondamentale per capire quali sono gli attori, i temi e gli argomenti da considerare prioritari rispetto agli obiettivi aziendali perseguiti.

Nel passo successivo alla mappatura dei suoi portatori di interesse, l'EOC avrà il compito di capire quali fra questi portatori di interesse sono da considerare prioritari e cosa per loro influenza maggiormente l'attività. Lo *stakeholder* sarà considerato più *material* quanto più sarà in grado di influenzare l'Ospedale. In questo processo le aspettative degli *stakeholders* andranno definite.

4.2 Realizzare una matrice di materialità

La matrice di materialità può sintetizzare su un grafico il rapporto di interrelazione che vi è tra i valori che l'EOC considera importanti e quelli che lo sono invece per i suoi *stakeholders*. Il grafico permetterebbe di vedere a colpo d'occhio quali sono i punti sui quali l'EOC e i suoi *stakeholders* condividono le aspettative e i valori. In questa fase viene quindi eseguita una analisi della rilevanza, mediante la quale si ottiene una classificazione dei temi e degli *stakeholders* in base all'importanza, ovvero all'influenza che questi ultimi hanno sull'attività dell'EOC. Indipendentemente se gli *stakeholders* sono interni o esterni, l'EOC potrebbe preparare un questionario nel quale pone domande dirette sui temi che potrebbero essere considerati rilevanti (ad esempio: "*da 1 a 10 quanto è importante la salute e la sicurezza dei pazienti?*", "*da 1 a 10 quanto è importante la qualità del cibo durante una degenza in ospedale?*", "*da 1 a 10 quanto è importante la collaborazione dell'EOC con gli altri istituti sanitari su suolo ticinese?*"). Potrebbe anche pianificare un *brainstorming* con dei rappresentati delle varie tipologie di *stakeholders* con lo scopo di raccogliere più facilmente informazioni, eventualmente anche idee, sulle tematiche per loro rilevanti.

Grazie a questa matrice di materialità, l'EOC avrebbe la possibilità di:

- ✓ limitare i temi reputati rilevanti, aumentando l'efficacia e l'efficienza della sua attività;
- ✓ conoscere gli *stakeholders* rilevanti, coinvolgerli e instaurare un legame basato sulla trasparenza e sulla continua informazione, ottenendo così un vantaggio competitivo importante.

FASE 5. VALUTARE

Dopo la sua attuazione, è essenziale una valutazione periodica di questo processo: bisogna saper giudicare i risultati ottenuti e riflettere su ciò che si può migliorare. L'attuazione di una strategia di *stakeholder* deve essere monitorata costantemente, è fondamentale tenere sotto controllo la qualità del sistema e della sua integrazione nella strategia aziendale. L'obiettivo è la persecuzione del miglioramento continuo, grazie ai feedback dei propri *stakeholders* e alla loro corretta informazione sui risultati ottenuti.

FASE 6. REDIGERE

L'adozione di un comportamento socialmente responsabile, sebbene di fondamentale importanza, non è sufficiente per ottenere il consenso degli *stakeholders*. In questo senso, l'EOC deve saper comunicare in modo appropriato la sua strategia sociale ed ambientale perseguita. A fianco del rapporto annuale che redige annualmente, potrebbe redigere un report di sostenibilità il cui scopo è di offrire informazioni quali-quantitative sulle attività dell'Ente in ambito sociale. La corretta informazione e trasparenza verso i propri portatori di interesse permette l'aumento della fiducia e dell'affidabilità nell'operato dell'EOC.

L'Ospedale, pubblico o privato che sia, deve perseguire l'obiettivo del valore condiviso. Il corretto coinvolgimento degli stakeholders nell'attività dell'ospedale permetterebbe di raggiungere questo obiettivo. Lo slogan "EOC – Insieme per curare meglio" il cui messaggio che vuole far passare è che tutte le sedi EOC presenti su suolo ticinese collaborano fra di loro, potrebbe anche essere approcciato alla *Stakeholder Engagement*, comunicando che se tutti gli stakeholders collaborassero insieme all'EOC le cure offerte alla popolazione sarebbero di gran lunga migliori.

Insieme per curare meglio... insieme per creare valore.

9. Sitografia

Programma d'attuazione della politica economica regionale 2016-2019 del Cantone Ticino, 08.07.2015
https://m3.ti.ch/DFE/cartellastampa/pdf-cartella-stampa-960894260136.pdf

Bilancio sociale nelle aziende sanitarie, pubblicato il 26.05.18, di Luigi Apuzzo
https://www.nurse24.it/specializzazioni/management-universita-area-forense/bilancio-sociale-aziende-sanitarie.html

Le aziende sanitarie pubbliche, pubblicato nel 2009, di Miriello Cesare
https://shop.wki.it/Cedam/Libri/Le_aziende_sanitarie_pubbliche_s20819.aspx

Ente Ospedaliero Cantonale, Chi siamo, consultato il 07.11.2018
https://www.eoc.ch/Chi-siamo.html

Ente Ospedaliero Cantonale, Chi siamo, Qualità e sicurezza dei pazienti, consultato il 07.11.2018
https://www.eoc.ch/Chi-siamo/Qualita-e-sicurezza-dei-pazienti.html

Documento Stakeholder Engagament strategy, February 2017, SLE OF WIGHT NHS TRUST STAKEHOLDER ENGAGEMENT STRATEGY
https://www.iow.nhs.uk/Downloads/Strategies%20and%20Policies/Trust%20Key%20Strategies/Stakeholder%20Engagement%20Strategy.pdf

Valore TI, Valorizzazione della Responsabilità Sociale delle imprese in Ticino, di Jenny Assi e Caterina Carletti, Divisione dell'economia, Ufficio per lo sviluppo economico, Conferenza stampa del 24.06.2016
http://www.aiti.ch/files/2016/06/presentazione-Assi-e-Carletti.pdf

La responsabilità sociale delle imprese: un valore aggiunto per tutti, Intervista a Jenny Assi, 19.04.2018, OCST
http://www.ocst.ch/images/2018_pdf/190418-respsoc.pdf

Progetto - TRAINING IN PROGRESS, Finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ai sensi della L. 383/2000 - Direttiva annualità 2010, pagina 9
https://www.adiconsum.it/files/pdf/Dossier-training.pdf

The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, Milton Friedman, 2007
https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-540-70818-6_14

Article “Carroll’s pyramid of CSR: taking another look”, International Journal of Corporate Social Responsibility, “The pyramid od CSR”, Carroll, pubblicato il 05.07.2016
https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0004-6#Sec8

La piramide di Carroll, 05.01.2015
https://marketingfornonprofit.wordpress.com/2015/01/05/la-piramide-di-carroll/

Nike, breve storia, 05.07.2012
https://cultura.biografieonline.it/storia-della-nike/

La responsabilità sociale d’impresa nel settore dell’abbigliamento sportivo: il caso Nike”, Abstract, 2016
http://tesi.supsi.ch/1375/

“Mondo” La Nike confessa: «Sì, sfruttiamo i lavoratori», 14.04.2005
http://www.filcams.cgil.it/mondo-la-nike-confessa-si-sfruttiamo-i-lavoratori-2/

Michael Porter: «Sociale e ambiente devono entrare nel core business», 01.08.2017
https://www.digital4.biz/executive/michael-porter-sociale-e-ambiente-devono-entrare-nel-core-business/

Vantaggio competitivo, Studio Trevisani
http://www.danieletrevisani.com/ita/servizi-ALM/vantaggio_competitivo.htm

Analisi della rilevanza rispetto agli obiettivi di business
http://www.focus-lab.it/materiality-assessment/

Mappare gli stakeholders, di M. Cristina lavazza, 01.09.2017
https://medium.com/@mc_lavazza/mappare-gli-stakeholder-51e1f175417b

AccountAbility
https://www.accountability.org/standards/

Il manuale dello Stakeholder Engagement, Institute of Social and Ethical AccountAbility, Prima edizione ottobre 2005, pagina 23
https://www.dors.it/public/ar54/STK%20guida%20al%20coinvolgimento.pdf

L’ospedale del futuro: ecco dove e come verremo curati, articolo del 29.05.2018
https://www.tio.ch/ticino/attualita/1261895/l-ospedale-del-futuro--ecco-dove-e-come-verremo-curati

Bilancio di sostenibilità 2016, OG
https://www.galliera.it/notizie/bilancio-di-sostenibilita-2016#null

Annual Report, Istituto Giannina Gaslini, 2017, pag. 334
http://www.gaslini.org/wp-content/uploads/2018/10/ANNUAL-REPORT-IGG-2018.pdf

Bilancio sociale 2017, Fondazione Cardiocentro Ticino, pag. 5
https://www.cardiocentro.org/it/press/bilancio-sociale-2017/

Il valore degli stakeholders, articolo del 05.09.2015
http://www.bilanciosociale.net/il-valore-degli-stakeholder/

Rapporto annuale 2017, EOC, pagina 58-59
https://www.eoc.ch/dms/site-eoc/documenti/documenti/Comunicazione/RA17/Rapporto-annuale-2017/Rapporto%20annuale%202017.pdf

Sviluppo di uno stakeholder engagement efficace – strumenti e opportunità per le imprese, Esito del LABORATORIO TRA SOCI, 2018
http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2018/05/Documento-finale-stakeholder-engagement-IE_def.pdf

Immagine di copertina: Stakeholder Engagement, google.com

10. Bibliografia

Responsabilità etica d'impresa, Teoria e buone pratiche - di Luigi Mariano, Liguori Editore, 2008

La responsabilità sociale nelle imprese – Scenari, analisi e casi di studio – di Marino Cavallo, Editrice Compositori, 2008

Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder – di Silvia Fossati, Laura Luoni, Patrizia Tettamanzi, Pearson, 2009

Creazione di valore per gli shareholders e gli stakeholders: una fondazione analitica dei principali indicatori di valore – Rainer S. Masera e Giancarlo Mazzoni, 2007