

La partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali al processo di misurazione della *performance* organizzativa e lo *stakeholder engagement*

Il decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74 ha disposto, con l'art. 13, comma 2, l'introduzione dell'art. 19-*bis* nel decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, che prevede la partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali al processo di misurazione della *performance* organizzativa delle amministrazioni pubbliche.

Per poter realizzare progressivamente una strutturata attività di *stakeholder engagement* sugli obiettivi/indicatori di *performance* organizzativa dell'INMP volta a superare in via sistematica il rischio sempre presente dell'autoreferenzialità, a partire dal Piano della *performance* 2020-2022 l'Istituto ha avviato un processo di conoscenza e comunicazione con gli *stakeholder*, al fine di migliorare il servizio nei loro confronti e orientare le scelte programmatiche.

L'Istituto anche per l'anno 2021 ha provveduto preliminarmente all'aggiornamento della mappa degli *stakeholder*.

La rilevazione degli *stakeholder* da parte dell'INMP è stata promossa essenzialmente per la creazione di una rete di cooperazione sistemica, alla quale partecipino tutte le realtà regionali, sia pubbliche che del privato sociale, che contribuiscono a mantenere e migliorare la salute degli individui e delle popolazioni.

Per l'INMP le principali finalità di tale rilevazione sono:

- migliorare il servizio (in linea con l'area strategica 1 dell'Atto di Indirizzo 2021, che mira allo sviluppo e promozione di modelli innovativi di assistenza sanitaria e socio-sanitaria di qualità, da erogare a soggetti in particolare stato di fragilità socio economica e vulnerabili, anche alla luce di emergenze sanitarie, con l'area strategica 3, che mira al potenziamento delle attività di Osservatorio epidemiologico nazionale per la rilevazione di vecchie e nuove disuguaglianze sociali che riguardano le popolazioni più vulnerabili e il monitoraggio dell'impatto della pandemia Covid-19 sulla salute di tali popolazioni, nonché con l'area strategica 5, che mira all'organizzazione di attività formative e di ricerca a supporto degli obiettivi e dei programmi istituzionali dell'INMP);
- attivare le comunicazioni con gli *stakeholder* per orientare le scelte dell'Istituto (in linea con l'area strategica 2 dell'Atto di Indirizzo 2021, che mira alla piena attuazione del mandato dell'Istituto quale centro di riferimento della ReNIP e con l'area strategica 4, che mira al consolidamento del ruolo

internazionale dell'INMP, sia come Centro collaboratore dell'OMS sia quale riferimento per l'equità nella salute);

- far emergere il fabbisogno non espresso, attraverso l'individuazione degli *stakeholder* potenziali;
- modellizzare uno strumento di analisi degli *stakeholder* come procedura condivisa per le future linee di attività;
- prevedere uno strumento speculare e complementare per rilevare la percezione dell'INMP da parte degli *stakeholder* (nell'ambito di un approccio di *customer satisfaction*).

A questo scopo, è stato costituito un apposito gruppo di lavoro con il compito di realizzare un elenco esaustivo degli *stakeholder* che si sono finora interfacciati con l'Istituto e che dovranno essere coinvolti e ascoltati nella definizione degli obiettivi nei futuri Piani della *performance*, in accoglimento delle indicazioni dell'Ufficio per la valutazione della *performance* del Dipartimento Funzione pubblica presso la Presidenza del Consiglio dei ministri.

Uno *stakeholder* è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli *stakeholder* possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi. In seguito all'identificazione degli *stakeholder*, un'organizzazione può far ricorso allo *Stakeholder Management*, una disciplina che aiuta l'organizzazione stessa ad acquisire il supporto di altri soggetti. I punti di forza dell'approccio "*stakeholder-based*" sono:

- sfruttare le opinioni dei più influenti *stakeholder* per programmare le attività fin dalle fasi iniziali; non solo ciò renderà più facile un loro supporto, ma il loro coinvolgimento potrà migliorare la qualità del lavoro;
- guadagnare il supporto degli *stakeholder* più influenti può aiutare a ottenere risorse, rendendo più probabile il successo delle linee di attività;
- comunicare frequentemente con gli *stakeholder* fa sì che essi comprendano del tutto quali sono gli ambiti di lavoro e capiscano i vantaggi delle attività promosse. Ciò significa che essi possono offrire attivamente il loro supporto quando necessario;
- possibilità di prevedere in anticipo quale sarà la reazione degli *stakeholder* alle iniziative in avvio e così mettere a punto nei programmi di lavoro le azioni che agevoleranno il supporto di questi soggetti.

I criteri guida utilizzati nella classificazione degli *stakeholder* sono:

- 1) **capacità di influenza (potere)**, intesa come la capacità dei portatori di interesse di influenzare, con le loro decisioni, il raggiungimento degli obiettivi specifici/operativi.

In particolare, fattori considerati determinanti sono:

- a. **dimensione**: numero di soggetti appartenenti alla categoria individuata;
- b. **rappresentatività**: capacità di essere portatori di interessi riconosciuti all'interno della collettività di riferimento;
- c. **risorse attuali e potenziali**: risorse che gli *stakeholder* possono mettere a disposizione per l'attuazione delle priorità e degli obiettivi specifici/operativi;
- d. **conoscenze e competenze specifiche**: possesso di conoscenze e competenze rilevanti ai fini dell'attuazione degli obiettivi individuati nel processo di pianificazione strategica e di programmazione dell'attività ricorrente;
- e. **collocazione strategica**: collocazione nel processo di attuazione delle priorità politiche o dei servizi erogati.

2) **grado di interesse**, riferito ai soggetti sui quali impatta fortemente l'attività dell'Istituto, pur non avendo gli stessi un'influenza significativa su decisioni strategiche e operative assunte.

In particolare, fattori considerati determinanti sono:

- a. **incidenza**: incidenza delle priorità e degli obiettivi specifici/operativi definiti in sede di pianificazione/programmazione sulla sfera di azione e sulle finalità perseguite dalla categoria di portatori di interesse individuati, che si relazionano direttamente o indirettamente con l'Istituto;
- b. **iniziative di pressione**: attuazione, da parte della categoria di soggetti individuati, di iniziative di pressione secondo diverse modalità (sensibilizzazione, mobilitazione, protesta, ecc.), per promuovere e rivendicare i propri interessi o comunque per agevolare una propria partecipazione al processo decisionale.

Sulla base della loro posizione nella *Mappa Potere/Interesse*, gli **stakeholder** possono essere, dunque:

- **essenziali**, cioè coloro che hanno un'alta *capacità di influenza* e un alto *grado di interesse* rispetto all'attività di riferimento e, quindi, una forte capacità di intervento sulle decisioni che l'amministrazione adotta;
- **appetibili**, cioè coloro che hanno un'alta *capacità di influenza* ma un basso *grado di interesse*. Questa categoria può essere rappresentata, ad esempio, da gruppi di pressione o da *opinion leader* in grado di influenzare l'opinione pubblica rispetto a determinate tematiche;
- **deboli**, cioè coloro che hanno una bassa *capacità di influenza* ma alto *grado di interesse*. Questa categoria è rappresentata da soggetti che non hanno gli strumenti per poter esprimere in modo forte e omogeneo i propri interessi; questi soggetti coincidono spesso con le fasce destinatarie delle attività dell'amministrazione ed è quindi opportuno coinvolgerli nel processo di pianificazione delle stesse.

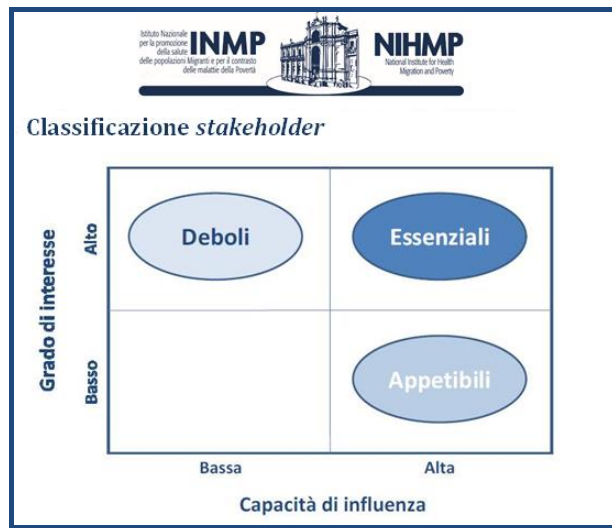


Figura 2 - Classificazione stakeholder