

Etica organizzativa e modello degli stakeholder nel sistema sanitario

Corso di formazione CID
Economia ed etica del Management
Orvieto, 29 - 31 gennaio 2009

EMILIO D'ORAZIO – Direttore del Centro Studi POLITEIA - Milano

INDICE

- Introduzione
- L'etica del libero mercato di M. Friedman
- La teoria degli stakeholder
 - E. Freeman e il capitalismo kantiano
 - R. Phillips e il principio di stakeholder fairness
 - Quali stakeholder sono più importanti?
- **Business Ethics, stakeholder e sistema sanitario**
 - Teoria degli stakeholder e priorità degli stakeholder
 - Il mercato dell'assistenza sanitaria

Bibliografia essenziale

Introduzione

In questo intervento indagherò la relazione esistente tra alcuni concetti impiegati nella business ethics e le organizzazioni sanitarie. In ciò che segue, userò il termine “organizzazione sanitaria” per intendere qualsiasi organizzazione che gestisce, finanzia o eroga assistenza sanitaria.

Poiché oggi molte organizzazioni sanitarie sono *for profit* si sta tentando di fare riferimento ai concetti della business ethics per affrontare le complesse questioni che sorgono nell’ambito dell’assistenza sanitaria.

In particolare, per affrontare queste questioni organizzative si sta tentando di adottare un approccio che si richiama alle tesi di Milton Friedman o alla teoria degli stakeholder.

La “Stakeholder theory” fu presentata per la prima volta in un dibattito tra A.A. Berle e E. M. Dodd svoltosi sulla *Harvard Law Review* nel 1931 e 1932.

Berle dichiarò che tutti i poteri accordati a una corporation devono essere utilizzati per creare benefici a vantaggio degli azionisti (*shareholders*). Berle sostenne che i manager dovrebbero considerare se stessi “amministratori fiduciari” (*trustees*) degli investimenti fatti dagli shareholder.

E.M. Dodd, nella replica a Berle, dichiarò che le corporation dovevano non soltanto considerare gli interessi degli shareholder ma riconoscere anche i loro obblighi nei confronti della comunità, dei lavoratori e dei consumatori.

L'etica del libero mercato di M. Friedman

Nel 1970 l'economista M. Friedman raccolse la sfida lanciata da Berle ribadendo l'importanza esclusiva degli shareholder nel processo decisionale manageriale.

Il titolo dell'articolo in *The New York Times Magazine* spiega il senso del suo argomento, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits".

Il ragionamento di Friedman è basato su due principali premesse:

1. la sola responsabilità dei manager è agire nell'interesse degli azionisti della corporation e quindi di fare profitti;
2. la soluzione dei problemi e delle questioni sociali è compito dello stato e non dei manager, che non sono né preparati ad affrontare tali questioni né eletti democraticamente per fare ciò.

Pertanto, in una economia libera, secondo Friedman,

«c'è una e solo una responsabilità sociale dell'impresa – usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad aumentare i propri profitti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco, il che equivale a sostenere che competa apertamente e liberamente senza ricorrere all'inganno o alla frode».

Questa tesi presuppone il riferimento alla teoria dell'impresa secondo cui l'impresa è *proprietà* di un gruppo di investitori che si uniscono tra loro volontariamente mettendo insieme le proprie risorse al fine unico di raggiungere un aumento della loro ricchezza. Data questa premessa, si perviene alla conclusione che l'impresa non ha obblighi etici al di là di quelli verso i propri investitori. Rifiutando il modello della separazione di proprietà e controllo, Friedman ritiene che i manager siano “agenti” degli investitori e pertanto abbiano l'obbligo fiduciario riconosciuto dalla legge di agire nel loro *interesse esclusivo*.

A sostegno di tale tesi Friedman adduce l'argomento della «tassazione» secondo cui i manager che nella loro attività praticano la «responsabilità sociale», poiché usano per risolvere i problemi sociali il denaro degli investitori senza il loro permesso, «tassano» questi ultimi, e mancando dell'autorità necessaria per farlo – essendo essi dipendenti privati piuttosto che «officials» pubblicamente eletti - la loro azione è *moralmente illegittima*. La conclusione pertanto è che i manager possono operare legittimamente solo nei limiti posti dal loro ruolo di *agenti* al servizio degli interessi degli investitori e che la responsabilità sociale è da ascrivere allo stato e non all'impresa.

Sono state evidenziate una serie di difficoltà in questo argomento. Una di queste è che, in realtà, molte delle migliori corporation non operano secondo la filosofia di Friedman. Secondo la ricerca di Collins e Porras (1994)

“Contrariamente alla dottrina delle business school, ‘massimizzare la ricchezza per l’azionista’ o ‘la massimizzazione del profitto’ non è stato l’obiettivo principale o la forza dominante nel corso della storia delle *Visionary companies*. Queste perseguono una serie di obiettivi, dei quali fare denaro è solo uno – e non necessariamente quello principale. Pertanto, esse cercano il profitto, ma sono guidate egualmente da una ideologia – da valori e da un senso di scopo al di là del semplice fare denaro. Paradossalmente, le *Visionary companies* fanno più denaro delle società meramente guidate dalla ricerca del profitto con cui sono state confrontate”.

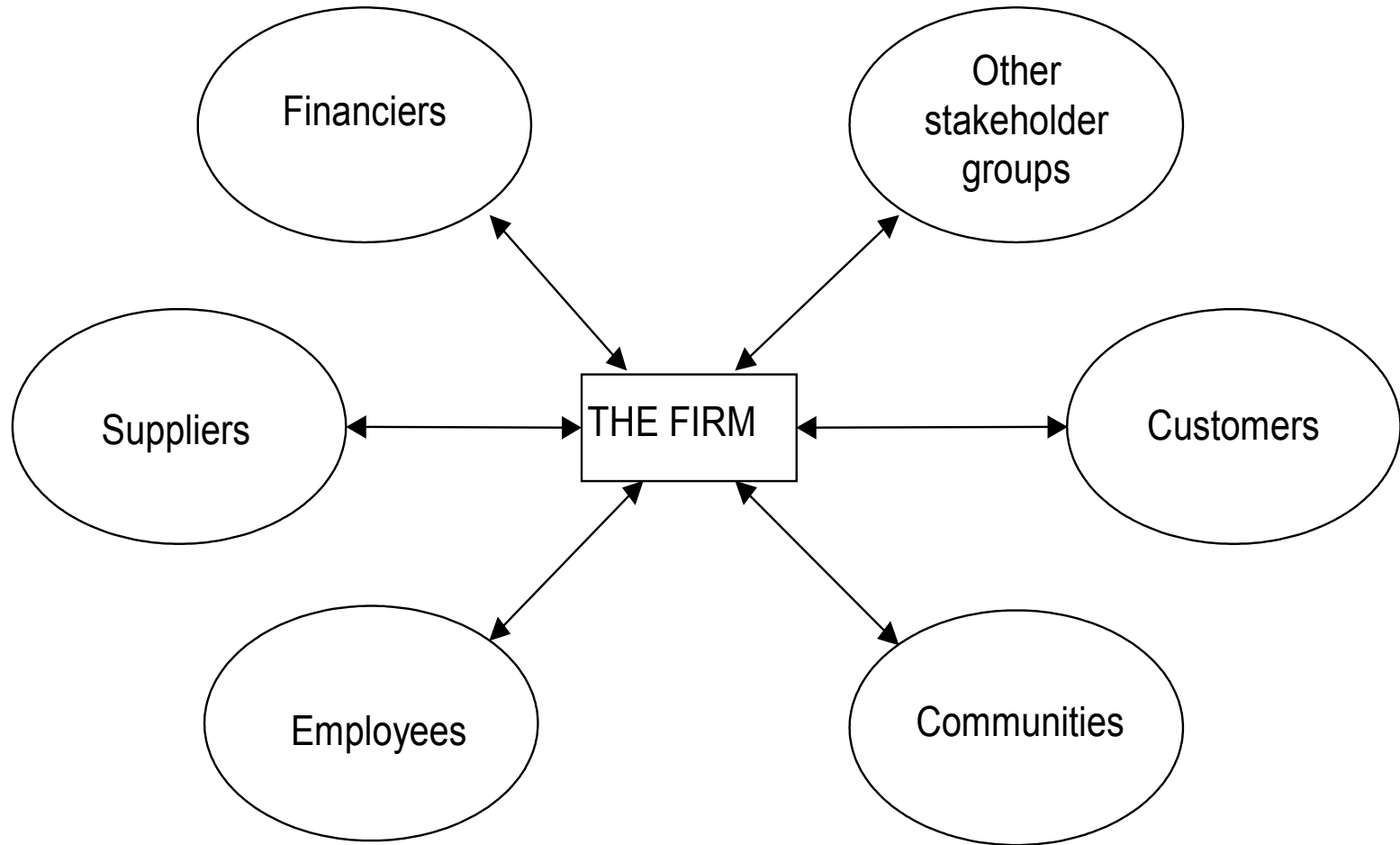
La teoria degli stakeholder

Una definizione esauriente di Stakeholder è stata proposta nel 1963 dallo Stanford Research Institute: “un membro di un gruppo il cui sostegno è necessario all’impresa per continuare ad esistere”.

Negli anni ‘80 E. Freeman ha ripreso il lavoro originario di Dodd ampliando la definizione di “Stakeholder” per ricomprendere “qualsiasi individuo o gruppo che può influenzare o essere influenzato dalle azioni dell’impresa”.

Freeman (1984) ha presentato il *modello degli stakeholder* come uno schema in cui l'impresa è il fulcro di una ruota e gli stakeholder sono posti al termine dei raggi della ruota. Questo modo di concettualizzare l'impresa è diventato la regola negli studi di management in quanto è considerato come adeguatamente descrittivo delle relazioni impresa-stakeholder (Jones et al., 2002, p. 20).

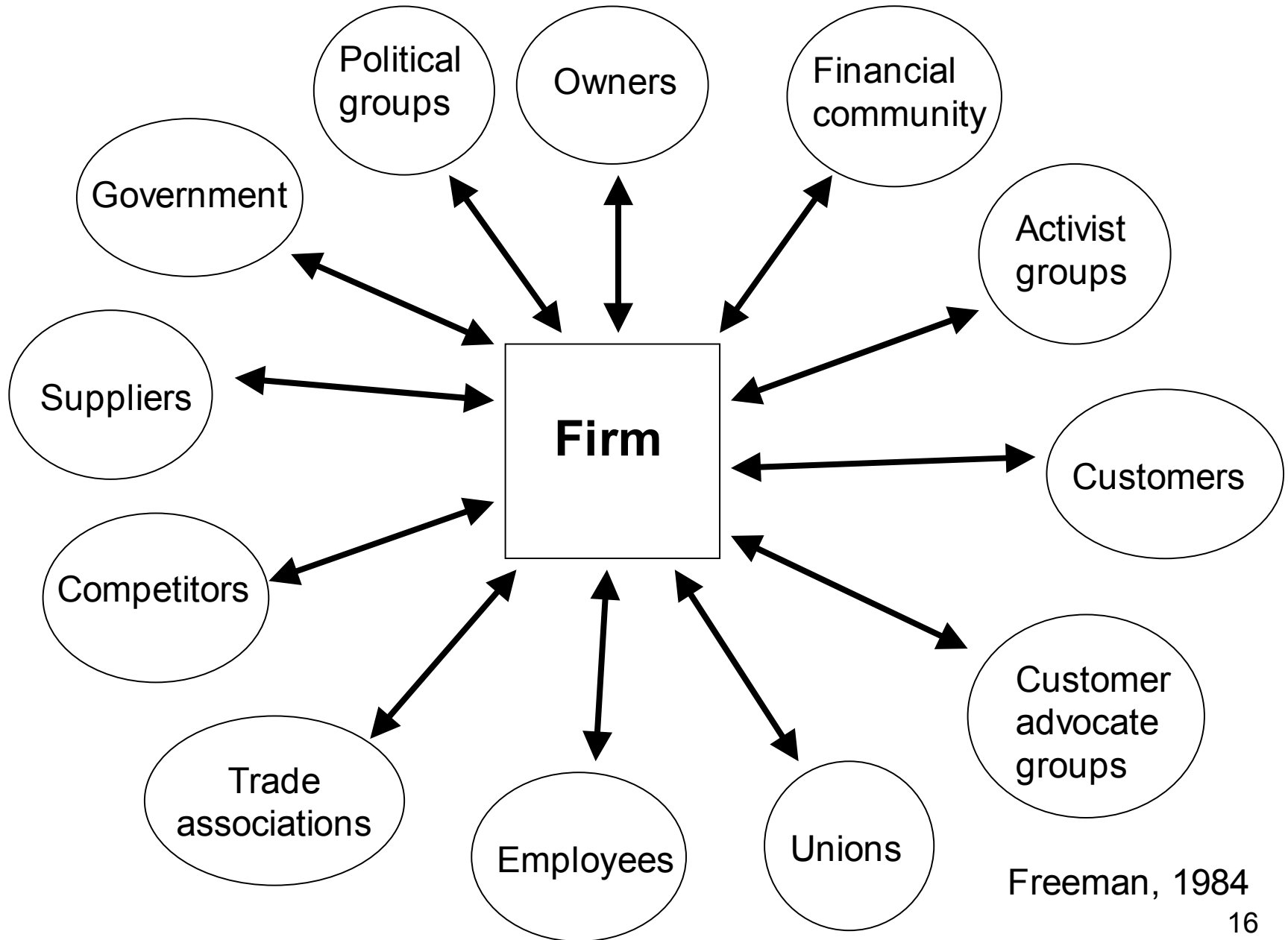
“Hub and spoke stakeholder diagram”



Da Jones et al., 2002, p. 20.

Freeman nel 1984 osservava che le richieste provenienti da proprietari, clienti, dipendenti e fornitori – gli stakeholder tradizionalmente considerati dai modelli di management – erano accompagnate dalle richieste provenienti da *nuovi gruppi emergenti di stakeholder* potenzialmente capaci di influenzare grandemente l'organizzazione – stati, concorrenti, associazioni dei consumatori, ambientalisti, gruppi di interesse e media. Egli pertanto criticava “la visione manageriale dell'impresa in quanto semplicemente non offre nessun modo unificante di comprendere i cambiamenti che sono avvenuti o che avverranno” (1984, p. 22).

Stakeholder map of a very large organization around one major strategic issue



Freeman, 1984

I ricercatori non hanno raggiunto l'accordo su ciò che Freeman (1984) ha chiamato "Principio di chi o che cosa realmente conta", cioè, chi (o che cosa) *sono* gli stakeholder dell'impresa e a chi (o a che cosa) i manager realmente prestano attenzione. È stata infatti proposta una gamma assai varia di *definizioni* di "stakeholder" che vanno da quelle molto ampie – basate sulla constatazione empirica che chiunque di fatto può influenzare le, o essere influenzato dalle, decisioni di una organizzazione – a quelle più ristrette – basate sulla realtà pratica che i manager non possono prestare attenzione a tutte le pretese – che propongono una serie di priorità per l'attenzione manageriale.

Freeman (1984, p. 46), come è noto, ha definito gli stakeholder di una impresa come “qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare il, o che è influenzato dal, conseguimento degli obiettivi dell’organizzazione”.

Questa *definizione* è una delle più *ampie* tra quelle proposte in quanto può includere chiunque: esclusi dall’averne un interesse nell’impresa infatti sono solo quegli individui o gruppi che non possono influenzare (in quanto privi di potere) e non sono influenzati dall’impresa (in quanto non hanno una pretesa nei suoi confronti o una relazione con essa).

Diversamente da Freeman, Clarkson (1994; 1995) ha proposto una *definizione ristretta*, in termini di stakeholder come “risk bearers” volontari e involontari e come entità necessarie alla sopravvivenza dell’impresa. Secondo Clarkson (1994, p. 5):

“gli stakeholder volontari sopportano una forma di rischio come conseguenza di aver investito qualche forma di capitale, umano o finanziario, qualche cosa di valore, in una impresa. Gli stakeholder involontari sono a rischio per effetto delle attività dell’impresa. Ma senza l’elemento del rischio non esiste alcun interesse (*stake*) in gioco”.

In questa definizione, hanno notato Mitchell et al. (1997, p. 857), il richiamo all’elemento del rischio per denotare l’interesse “offre un modo per restringere il campo degli stakeholder a quei gruppi con *pretese legittime*, senza preoccuparsi del loro *potere* di influenzare l’impresa”.

Chi propone una ***definizione ristretta*** di stakeholder è portato a sottolineare la rilevanza della *legittimità della pretesa* dello stakeholder, variamente fondata, mentre chi propone una ***definizione ampia*** è portato a sottolineare l'importanza del *potere* dello stakeholder di influenzare l'impresa, indipendentemente dalla presenza o meno di pretese legittime.

Goodpaster (1991; 2002) ha osservato a proposito della definizione “ampia” di stakeholder proposta da Freeman che essa implica il riferimento a due tipi differenti di “approccio” agli stakeholder – *strategico* e *morale* – a seconda che la teoria si concentri rispettivamente sugli individui o gruppi che possono influenzare un’impresa o sugli individui o gruppi che sono influenzati da questa.

Nel caso dell’approccio strategico, il manager deve attuare una *gestione degli interessi*, nel senso che lo stakeholder e i suoi interessi devono essere “trattati” (*dealt with*) (Freeman, 1984, p. 126) affinché l’impresa possa conseguire i propri scopi; nel caso dell’approccio morale, il manager deve ricercare un *bilanciamento degli interessi* di tutti gli stakeholder in quanto i loro interessi e diritti hanno ***eguale importanza*** e meritano di essere soddisfatti congiuntamente (Evan e Freeman, 1988/1993).

Secondo Donaldson e Preston (1995, p. 67) il *nucleo della teoria è normativo* e sta nell'accettazione di due tesi fondamentali:

- 1) gli stakeholder sono identificati dai *loro* interessi nell'impresa (a prescindere dall'esistenza o meno di un interesse funzionale dell'impresa in loro);
- 2) gli interessi di tutti gli stakeholder hanno *valore intrinseco* e meritano considerazione per se stessi nel processo decisionale manageriale, indipendentemente dalla capacità di un gruppo particolare di stakeholder di promuovere gli interessi di un altro gruppo, per es. gli azionisti.

E. Freeman e il capitalismo kantiano

Diversamente da Friedman, Evan e Freeman (1988/1993) hanno avanzato la tesi secondo cui i manager hanno un **“rapporto fiduciario” con un’ampia serie di stakeholder dell’impresa** – intendendo con questo termine quegli individui o gruppi che hanno “un interesse nell’impresa o una pretesa su di essa” – e che gli interessi degli stockholder non dovrebbero avere la priorità sugli interessi degli altri stakeholder (Evan e Freeman, 1988/1993, p.76).

Questa teoria dell'impresa trova il suo *fondamento morale* nel principio kantiano del *rispetto delle persone*, principio secondo cui queste devono essere trattate come *fini in sé* e non meramente come mezzi per qualche fine. Ripensare la teoria dell'impresa secondo linee kantiane significa per Evan e Freeman ritenere che “[...] ognuno di questi gruppi di stakeholder ha il diritto di non essere trattato come un mezzo per qualche fine [aziendale ma come un fine in sé] e pertanto deve partecipare alla determinazione della direzione futura dell'impresa in cui ha un interesse” (1988/1993, p. 76).

Sostenere questa tesi non implica, per Evan e Freeman, concludere che la corporation “non ha alcun diritto” in quanto, “se la moderna corporation richiede di trattare gli altri come un mezzo per un fine, questi devono dare il loro consenso a ciò, e quindi partecipare (o scegliere di non partecipare) alle decisioni che li vedono trattati come mezzi” (1988/1993, p. 78).

È su questa base che Evan e Freeman hanno potuto sostenere che i *diritti di proprietà* degli azionisti sono legittimi ma non assoluti e non possono pertanto essere fatti valere per giustificare l'uso degli stakeholder come mezzi in vista della massimizzazione della ricchezza degli azionisti.

A loro giudizio, qualsiasi teoria della moderna corporation, inclusa la teoria degli stakeholder, deve essere coerente con i principi di

- **corporate rights**: la corporation e i suoi manager non possono violare i diritti legittimi di altri di decidere del proprio futuro;
- **corporate effects**: la corporation e i suoi manager sono responsabili degli effetti delle proprie azioni su altri (1988/1993, p. 79).

È il riferimento a questi due principi generali che consente a Evan e Freeman di giungere ad una più precisa definizione del concetto di “stakeholder”:

“gruppi o individui che traggono vantaggio o che sono danneggiati, e i cui diritti sono violati o rispettati, dalle azioni aziendali” (1988/1993, p. 79).

Poiché in questa prospettiva gli stakeholder sono trattati come *soggetti morali* titolari di *diritti*, la sfida per il management consiste allora nel cercare di soddisfare le pretese legittime avanzate da una varietà di stakeholder, che include, naturalmente, anche i proprietari/azionisti. In questa teoria, quindi, il management, oltre ad essere uno stakeholder come gli altri, con un interesse nell'impresa simile a quello di altri dipendenti, svolge un ruolo "speciale" che si esprime nell' adempimento del *dovere morale* di proteggere il "benessere" e di badare alla "salute" dell'impresa intesa come entità astratta, "...e questo richiede il bilanciamento delle molteplici pretese confliggenti degli stakeholder. [...] La teoria degli stakeholder non dà la supremazia ad un gruppo di stakeholder su un altro [...]. In generale, il management deve mantenere in equilibrio le relazioni tra gli stakeholder. Quando [queste] sono squilibrate, la sopravvivenza dell'impresa è in pericolo" (1988/1993, pp. 81-82).

Ciò a cui la proposta teorica di Evan e Freeman mette capo dunque è una ***ridefinizione dello scopo dell'impresa*** in senso radicalmente differente da quello proposto dalla teoria degli stockholder difesa da Friedman:

“Lo scopo vero di una impresa è fungere da mezzo per il coordinamento degli interessi degli stakeholder. E' attraverso l'impresa che ogni gruppo di stakeholder riesce a stare meglio attraverso lo scambio volontario. La corporation opera a vantaggio dei suoi stakeholder e nessuno può essere usato come un mezzo per i fini di un altro senza esercitare il pieno diritto di partecipare a quella decisione” (1988/1993, p. 82).

Il dovere del manager di riconoscere e prestare attenzione alle pretese degli stakeholder non implica – chiariscono Evan e Freeman – che esso soddisfi tutte le pretese di tutti gli stakeholder sempre. La ragione di ciò sta nel fatto che alcune di queste pretese confligheranno generando nel manager un ***conflitto tra obblighi prima facie*** nei confronti di molteplici stakeholder. Dovere del manager in questi casi è semplicemente far sì che “i diritti di ogni gruppo abbiano un forum” in cui trovare espressione.

R. Phillips e il principio di stakeholder fairness

Robert Phillips (2003) propone una difesa del principio di *equità (fairness)* quale giustificazione normativa della teoria degli stakeholder e in questo quadro intende “fornire una spiegazione generale della creazione e dell’esistenza di obblighi morali entro le organizzazioni e tra gli stakeholder”.

Secondo Phillips, l'interazione all'interno delle organizzazioni e tra gli stakeholder crea obblighi morali (***moral obligations***) aggiuntivi rispetto ai doveri morali (***moral duties***) che esistono precedentemente la nascita dello schema cooperativo e che tutti hanno nei confronti di tutti semplicemente in quanto esseri umani.

Pertanto, a giudizio di Phillips,

“considerare un gruppo uno stakeholder significa ritenere quel gruppo come meritevole di una considerazione morale extra dovuta ad esso dalla organizzazione e dai suoi manager al di là di ciò che è dovuto a tutti gli esseri umani in quanto esseri umani” (Phillips, 2003, p. 83; p. 94).

In generale, il principio di equità afferma che “quando gli individui sono impegnati in uno sforzo cooperativo e i benefici derivanti da questo schema cooperativo sono accettati, si creano degli obblighi (di equità) in capo al gruppo che ha accettato il beneficio” (Phillips, 2003, p. 9).

Le imprese nel momento in cui accettano i benefici derivanti da uno schema di cooperazione reciprocamente vantaggioso, maturano degli obblighi morali nei confronti di tutti quei soggetti che contribuiscono volontariamente all'impresa. Secondo questa visione, gli stakeholder sono “quei gruppi da cui l'organizzazione ha volontariamente accettato benefici e verso cui sorge un obbligo morale” (Phillips, 2003, p. 135). Gli obblighi dell'impresa verso tutti i propri stakeholder (inclusi gli azionisti/proprietari) sono dunque basati sull'*equità*.

Inoltre, poichè il principio di equità, nelle intenzioni di Phillips, si applica espressamente alle organizzazioni con scopi commerciali utilizzano l'idea di merito o di contributo quale schema di distribuzione appropriato, è essenziale che ad esso sia connessa una “condizione di proporzionalità” secondo la quale “gli obblighi sono proporzionali ai benefici” accettati (Phillips, 2003, p.92).

Pertanto:

“Ogniqualevolta persone o gruppi accettano volontariamente i benefici derivanti da uno schema cooperativo reciprocamente vantaggioso che richiede un sacrificio o un contributo da parte di partecipanti [...], obblighi di equità sono generati tra i partecipanti allo schema cooperativo in proporzione ai benefici accettati” (Phillips, p. 92).

Applicando il principio di equità così qualificato è possibile, secondo Phillips, determinare chi è e chi non è uno stakeholder *in senso morale*; egli distingue una *legittimità normativa* che è creata direttamente dal principio di equità e dagli obblighi che sorgono nei contesti organizzativi (tra organizzazione e stakeholder), e una *legittimità derivata* che è appunto derivata da questi precedenti obblighi morali e che riceve la sua forza dal potere posseduto da certi gruppi di influenzare il benessere dell'organizzazione e degli stakeholder normativi.

Allora, secondo questa versione della teoria, *stakeholder normativi*

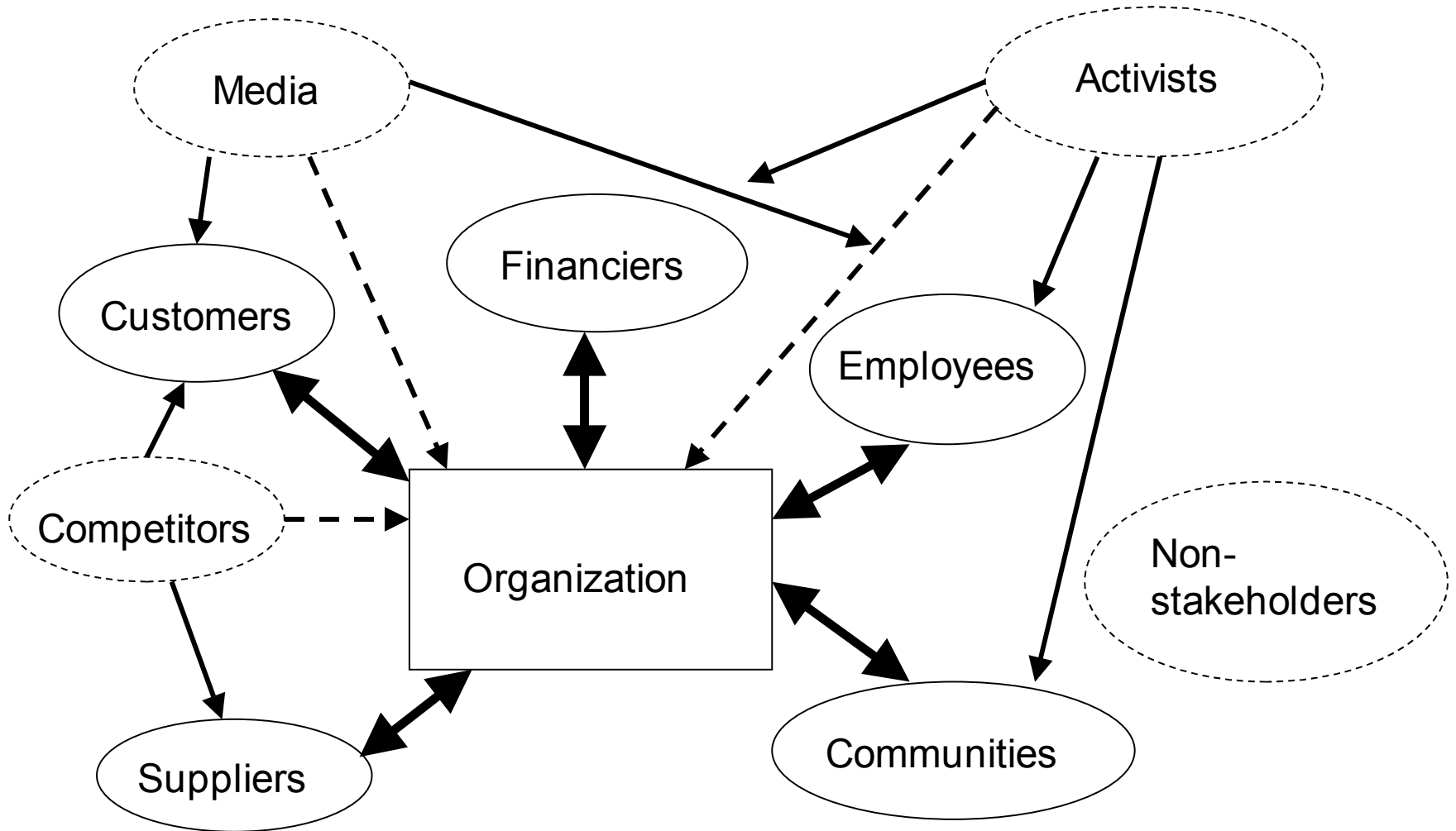
“sono gli stakeholder verso cui l’organizzazione ha un obbligo morale, un obbligo di equità, al di là e oltre quello dovuto agli altri attori sociali semplicemente in virtù della loro umanità” (p. 124).

E *stakeholder derivati*

“sono quei gruppi le cui azioni e pretese devono essere considerate dai manager a causa dei loro effetti potenziali sugli stakeholder normativi. L’attenzione dei manager a questi gruppi è legittima ma è derivata dalla loro capacità di influenzare l’organizzazione e i suoi stakeholder” (p. 125).

Come si può vedere nella Fig. seguente, esempi di stakeholder derivati sono i concorrenti, gli attivisti e i media. In quanto gli stakeholder derivati possono influenzare l'organizzazione dovrebbero essere considerati stakeholder legittimi, ma in quanto non vi è alcun obbligo morale da parte dell'organizzazione e dei suoi manager di preoccuparsi del loro benessere essi possono essere trattati *strumentalmente* o *strategicamente*.

Stakeholder Map-Legitimate, Derivative, and Non-Stakeholders (Phillips, 2003)



↔ Can affect or affected by

↔ Normative obligations

⋯ Instrumental considerations

Il modo in cui Phillips imposta la questione della legittimità ha implicazioni pratiche per quanto riguarda le modalità in cui i manager assegnano le **priorità tra gli stakeholder**. Se si impiega la distinzione normativo/derivato, gli stakeholder normativi hanno la precedenza sui derivati, in quanto l'attenzione a questi ultimi è giustificata solo dal riferimento ai primi.

Così conclude la sua analisi Phillips:

“E' a vantaggio dei legittimi stakeholder normativi che l'organizzazione è amministrata e i loro interessi sono fondamentali. L'attenzione alle richieste degli stakeholder derivati è derivata e quindi logicamente secondaria, anche se queste domande possono ancora richiedere una maggiore attenzione manageriale ad un certo momento” (p. 134).

Quali Stakeholder sono più importanti?

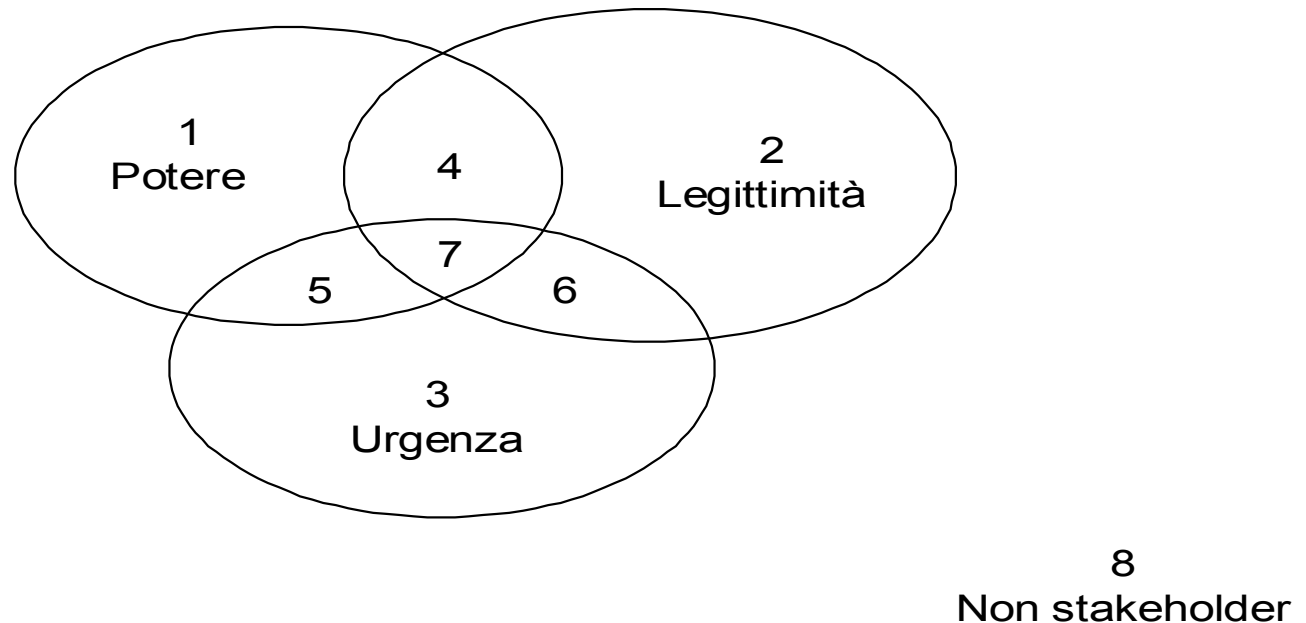
Un problema importante che la teoria degli stakeholder deve affrontare è determinare nei confronti di quali gruppi la corporation è direttamente responsabile (*accountable*).

Un modo di identificare l'importanza (*salience*) degli stakeholder è esaminare gli attributi di *potere*, *legittimità* e *urgenza* del gruppo di stakeholder. Secondo Mitchell et al. (1997) i tre attributi nelle loro diverse combinazioni sono indicatori del grado d'attenzione che il management deve prestare ad un dato stakeholder. Quando tutti e tre questi attributi sono presenti, allo stakeholder deve essere attribuita *alta* priorità.

Mitchell et al., a partire dalla definizione “ampia” di stakeholder data da Freeman (1984), propongono una teoria della identificazione capace di identificare classi di stakeholder attraverso il possesso di uno, due o tutti e tre dei seguenti attributi: 1) *potere* dello stakeholder di influenzare l’impresa; 2) *legittimità* (morale) della relazione dello stakeholder con l’impresa; e 3) *urgenza* della pretesa (claim) dello stakeholder sull’impresa.

Mitchell et al., combinando tre attributi generano una tipologia di stakeholder.

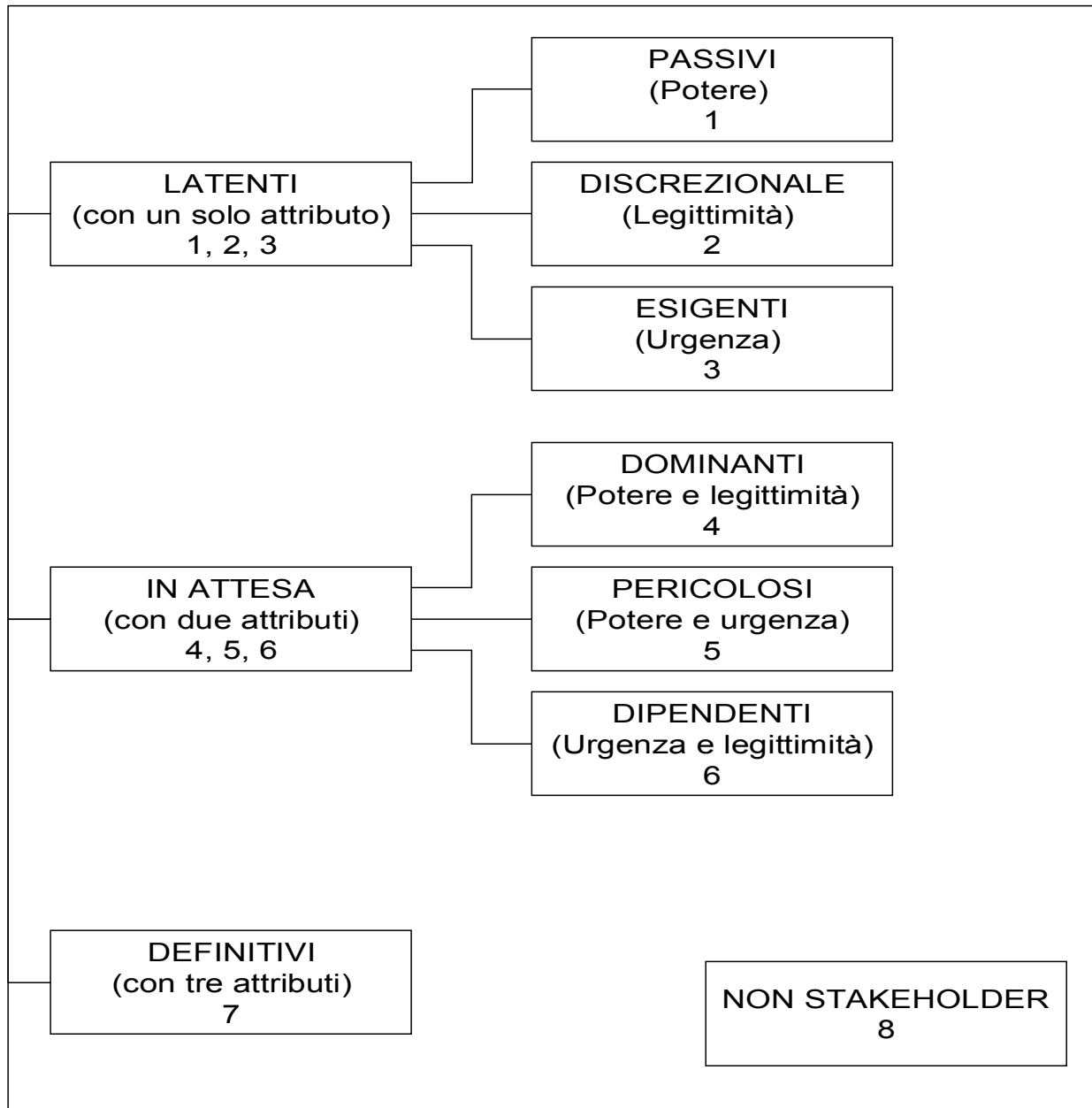
Classi qualitative di stakeholder



Da Mitchell et al., 1997, p. 872.

Dalle diverse combinazioni dei tre attributi derivano *sette classi di stakeholder* raggruppabili in *tre categorie*: tre classi con uno solo dei tre attributi, denominati stakeholder “latenti” (aree 1, 2, 3); tre classi con due attributi, denominati stakeholder “in attesa” (aree 4, 5, 6); e una classe con tutti e tre gli attributi, denominata “stakeholder definitivi” (area 7).

Tipi di stakeholder a seconda della presenza di uno, due o tre attributi.



L'analisi dei tipi di stakeholder, secondo Mitchell et al. (1997),

“giustifica l'identificazione di entità che dovrebbero essere considerate stakeholder dell'impresa, e costituisce anche la serie da cui i manager selezionano quelle entità che essi percepiscono come salienti. Secondo questo modello, allora, le entità senza potere, legittimità e urgenza in relazione all'impresa non sono stakeholder e saranno percepite dai manager come prive di salienza” (p.873).

Il *Credo* della Johnson & Johnson, scritto più di 60 anni fa dal Presidente della J&J Robert Wood Johnson, espone gli elementi essenziali della teoria degli stakeholder.

Il credo afferma:

Johnson & Johnson

OUR CREDO

We believe our first responsibility is to the doctors, nurses and patients, to mothers and fathers and all others who use our products and services.

In meeting their needs everything we do must be of high quality.

We must constantly strive to reduce our costs in order to maintain reasonable prices.

Customers' orders must be serviced promptly and accurately.

Our suppliers and distributors must have an opportunity to make a fair profit.

We are responsible to our employees, the men and women who work with us throughout the world.

Everyone must be considered as an individual.

We must respect their dignity and recognize their merit.

They must have a sense of security in their jobs.

Compensation must be fair and adequate, and working conditions clean, orderly and safe.

We must be mindful of ways to help our employees fulfill their family responsibilities.

Employees must feel free to make suggestions and complaints.

There must be equal opportunity for employment, development and advancement for those qualified.

We must provide competent management, and their actions must be just and ethical.

We are responsible to the communities in which we live and work and to the world community as well.

We must be good citizens—support good works and charities and bear our fair share of taxes.

We must encourage civic improvements and better health and education.

We must maintain in good order the property we are privileged to use, protecting the environment and natural resources.

Our final responsibility is to our stockholders.

Business must make a sound profit.

We must experiment with new ideas.

Research must be carried on, innovative programs developed and mistakes paid for.

New equipment must be purchased, new facilities provided and new products launched.

Reserves must be created to provide for adverse times.

When we operate according to these principles, the stockholders should realize a fair return.

Business Ethics, stakeholder e sistema sanitario

Teorie della Business Ethics, sebbene elaborate in primo luogo per analizzare le organizzazioni economiche *for profit*, sono anche utili per trattare le questioni etiche emergenti nelle organizzazioni sanitarie.

La teoria degli stakeholder riguarda le relazioni complesse tra vari stakeholder nelle organizzazioni sanitarie: essa ci ricorda che tali relazioni sono “normatively reciprocal accountability relationship” (Spencer et al. 2000, p. 67) o di cui è possibile dare un ordine di priorità mediante il riferimento alla *mission* dell’organizzazione, ai ruoli e agli obblighi legati al ruolo, alla cultura organizzativa, agli obblighi e interessi professionali, al minimo morale e alle aspettative sociali.

Se gli interessi degli stakeholder hanno valore intrinseco, allora, secondo Freeman, in ogni *stakeholder relationship*, “Gli *stakes* (cioè, ciò che è dovuto a ogni parte) di ognuno sono reciproci, poiché ognuno può influenzare l’altro in termini di danni e benefici come pure di diritti e doveri” (Evan e Freeman, 1988).

Perciò le relazioni degli stakeholder sono *relazioni normative reciproche* per le quali ogni parte è *responsabile*.

La figura 14.1 illustra alcune di queste relazioni in una tipica organizzazione sanitaria

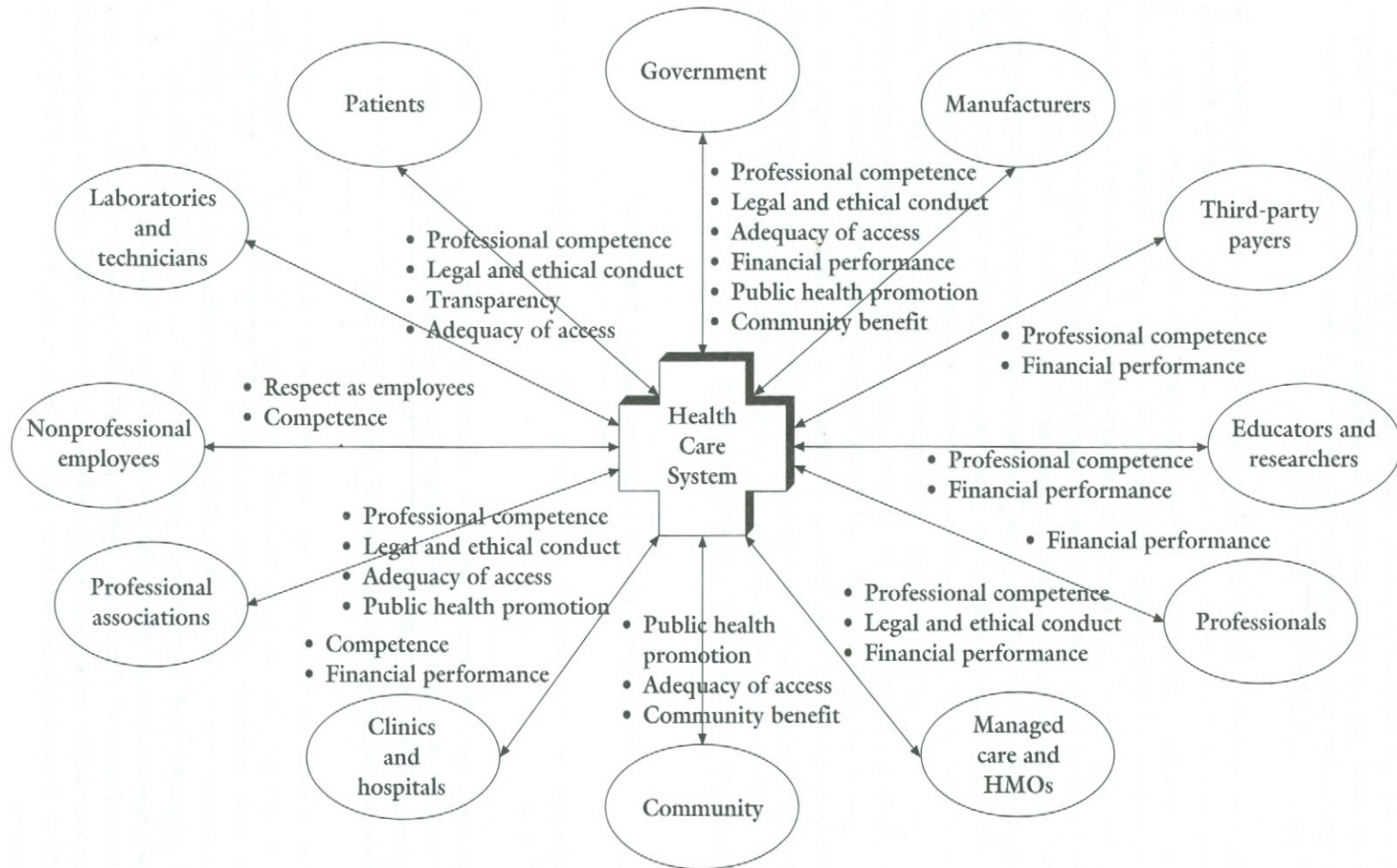


Figure 14.1 Stakeholder relationships in our health care system
 Source: Emanuel and Emanuel (1996)

Teoria degli stakeholder e priorità degli stakeholder

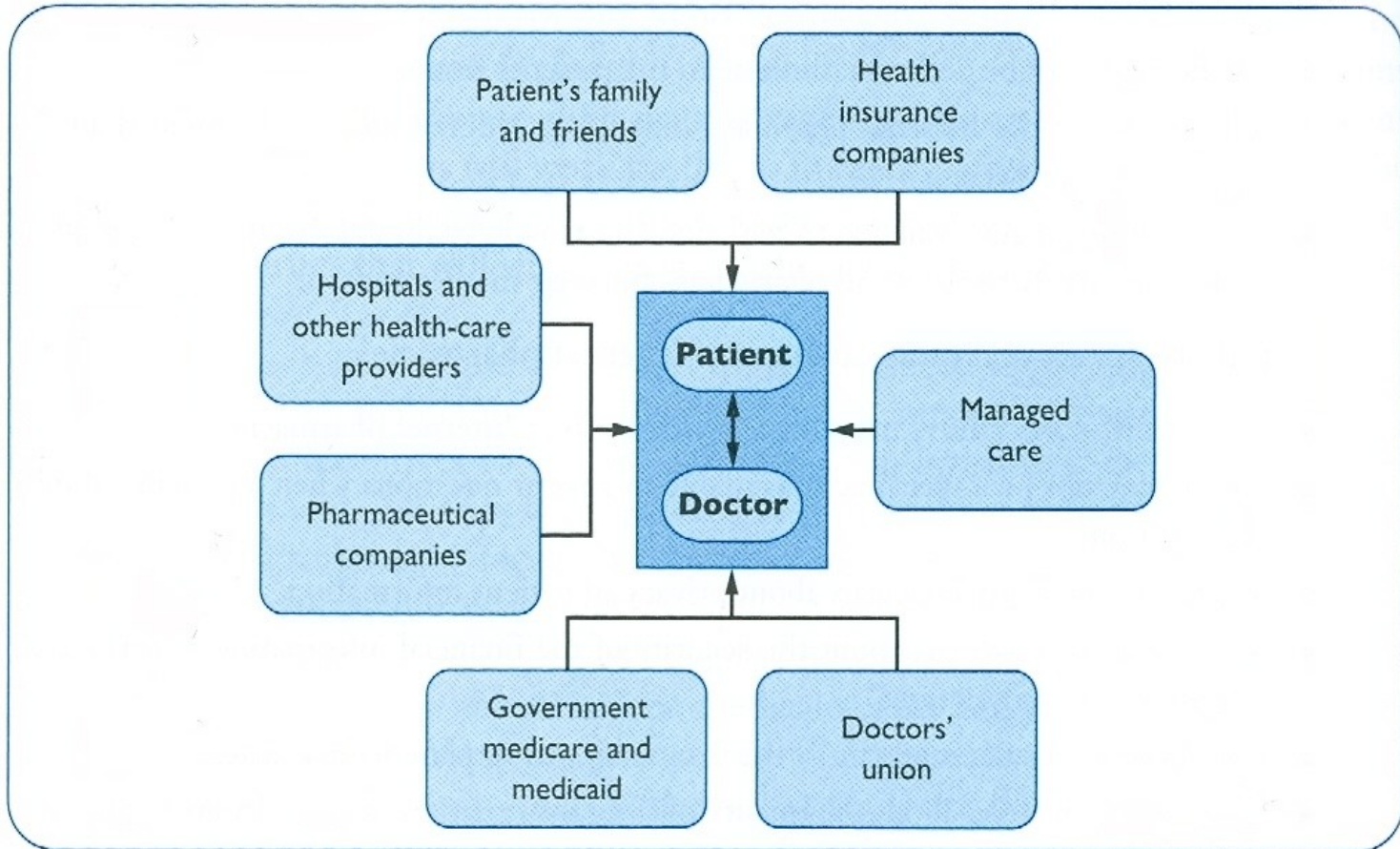
Una delle sfide della teoria degli stakeholder è valutare e dare un *ordine di priorità* alle pretese dei diversi stakeholder l'uno con l'altro e con il criterio della redditività caro a economisti come Friedman.

Oddo (2001) ha mostrato come la tradizionale relazione medico-paziente incorpori il riferimento a una serie di stakeholder importanti e tipici del settore sanitario.

La figura 6.1 mostra questi significativi stakeholder.

FIGURE 6-1

Stakeholders in the Health-care System



Source: Alfonso R. Oddo, "Healthcare Ethics: A Patient-Centered Decision Model," *Journal of Business Ethics* 29 (2001): 126.

I vari stakeholder hanno assai diversi *bisogni e aspettative* dal sistema sanitario.

Di conseguenza, è altamente probabile che per soddisfare i bisogni di uno o più stakeholder, altri stakeholder riterranno di non ricevere un equo trattamento dal sistema sanitario. Ad esempio, la famiglia e gli amici di un paziente possono volere per il paziente una permanenza più estesa in ospedale, mentre l'ospedale e le compagnie assicurative hanno motivi finanziari per limitare la sua permanenza in ospedale. Ad es., il sindacato dei medici (o gli ordini professionali dei medici) può domandare che ogni medico abbia la capacità di prescrivere tanti test quanti necessari non solo in vista della diagnosi ma anche per proteggersi da potenziali cause civili per negligenza. Negli USA, il servizio sanitario statale per gli anziani e le compagnie assicurative sostengono invece che non rimborseranno alcuna spesa che a loro giudizio non era necessaria.

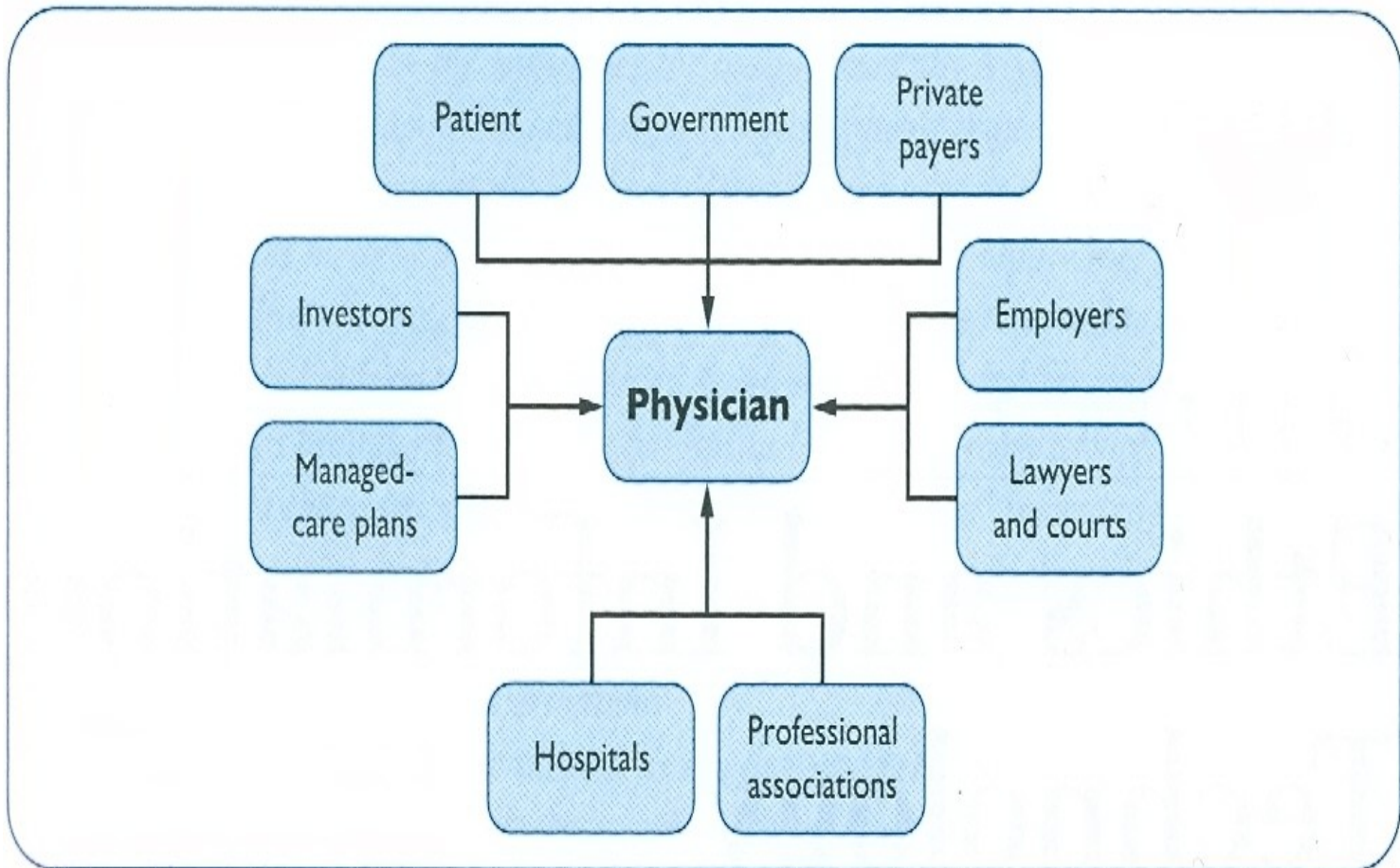
Inoltre, dalla prospettiva della ascrizione di *responsabilità (accountability)*, il medico ha una serie di stakeholder che deve servire.

Emanuel e Emanuel (1996) presentano un *framework*, mostrato nella figura 6.2, che evidenzia questa relazione.

Come gli stakeholder nel sistema sanitario, anche in questo caso gli stakeholder nei cui confronti il medico è responsabile possono avere assai differenti scopi ed obiettivi.

FIGURE 6-2

Accountability of the Physician



Source: Ezekiel J. Emanuel and Linda K. Emanuel, "What Is Accountability in Health Care?" *Annals of Internal Medicine* 124 (1996): 231.

Nelle organizzazioni sanitarie, tuttavia, per le loro caratteristiche peculiari, l'attribuzione di un ordine di priorità a stakeholder e pretese è relativamente più definita

1. Priorità del paziente

Dal fatto di essere una organizzazione *sanitaria* consegue che gli *stakeholder primari* sono, o dovrebbero essere, i suoi *pazienti* o la *popolazione* che essa serve. I pazienti – cioè i consumatori dei servizi sanitari erogati dalle organizzazioni sanitarie – hanno uno status privilegiato tra gli stakeholder delle organizzazioni sanitarie.

La differenza dunque tra corporation e organizzazioni sanitarie – profit o non profit – è che la *missione* delle organizzazioni sanitarie è sempre il finanziamento, la gestione e/o l'erogazione di servizi sanitari a individui e popolazioni.

Inoltre, poiché l'assistenza sanitaria riguarda le persone particolari, l'*autonomia del paziente* e il *consenso informato* sono parte di questa equazione.

La figura 4.2 illustra *la mappa degli stakeholder* delle organizzazioni sanitarie in cui *il paziente è lo stakeholder primario*.

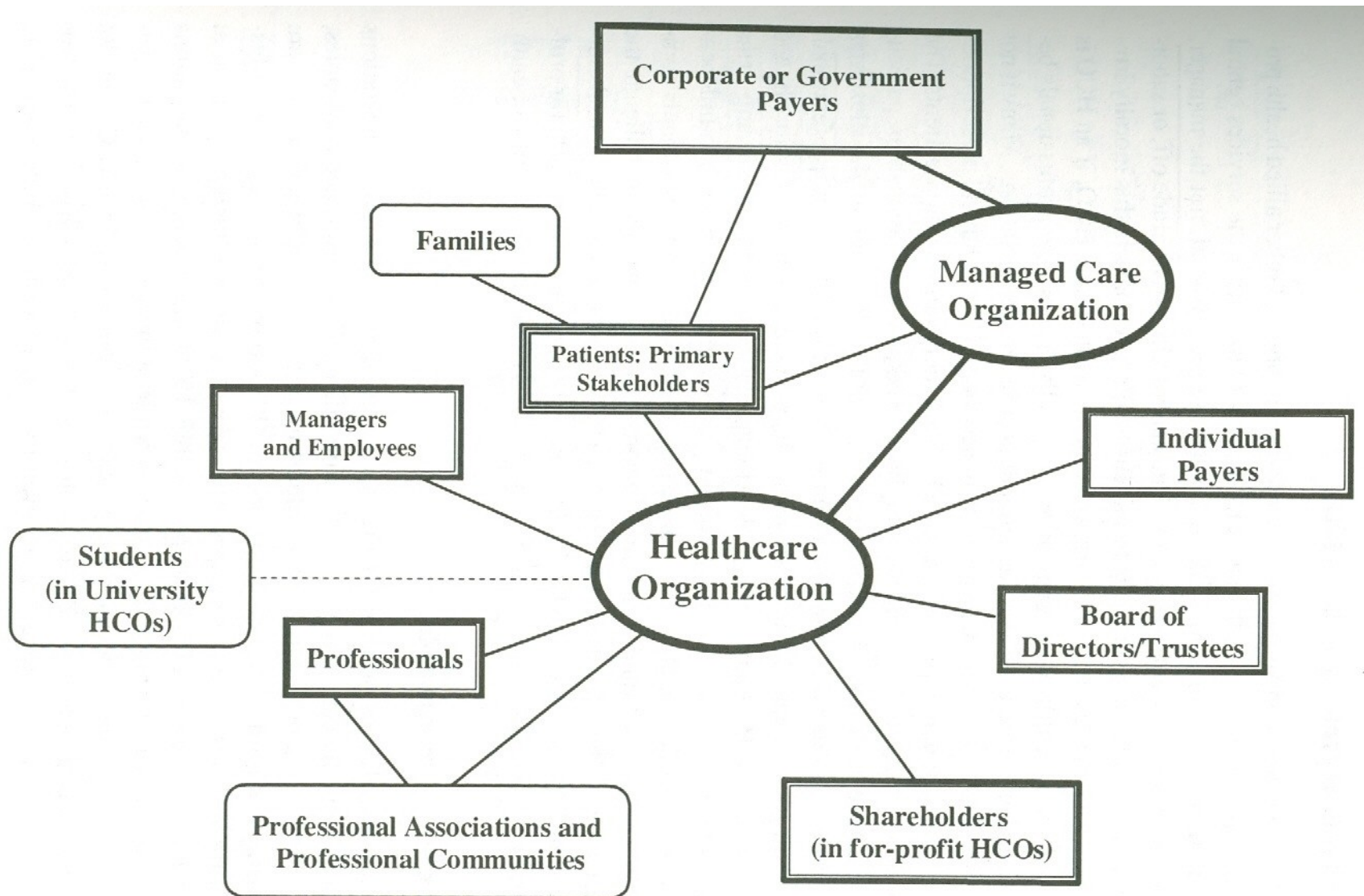


FIGURE 4.2. Healthcare organization stakeholder map.

1. Ruolo centrale dei professionisti

Poiché l'erogazione di cure sanitarie richiede competenze professionali, senza le quali l'organizzazione fallirebbe, quali che siano i suoi scopi, i *professionisti* della sanità sono i secondi più importanti stakeholder delle organizzazioni sanitarie.

I professionisti della sanità – medici, infermieri – svolgono un ruolo centrale nella capacità delle organizzazioni sanitarie di erogare i servizi centrali alla sua definizione e missione. È il professionista, non il manager, che è responsabile della erogazione delle cure.

Di solito, questi professionisti appartengono a organizzazioni professionali indipendenti. Molti professionisti si considerano principalmente obbligati dalle prescrizioni etiche della loro professione, tra cui sono preminenti i doveri verso i pazienti.

La necessità di impiegare professionisti nelle organizzazioni sanitarie complica le *stakeholder relationships*, in modo particolare quando il professionista è un dipendente dell'organizzazione.

La presenza di professionisti infatti complica la cultura dell'organizzazione e in alcuni casi può anche costringere il professionista a scegliere tra gli *obblighi professionali* e quelli nei confronti dell'organizzazione. Questo fenomeno è accentuato nelle organizzazioni in cui esiste una incertezza circa il ruolo della *redditività* o sopravvivenza economica a dispetto dell'impegno soverchiante verso la salute.

La figura 4.3 illustra le relazioni dal punto di vista del professionista della sanità, in particolare illustra le complesse relazioni di *accountability* tra manager, professionisti e organizzazioni sanitarie.

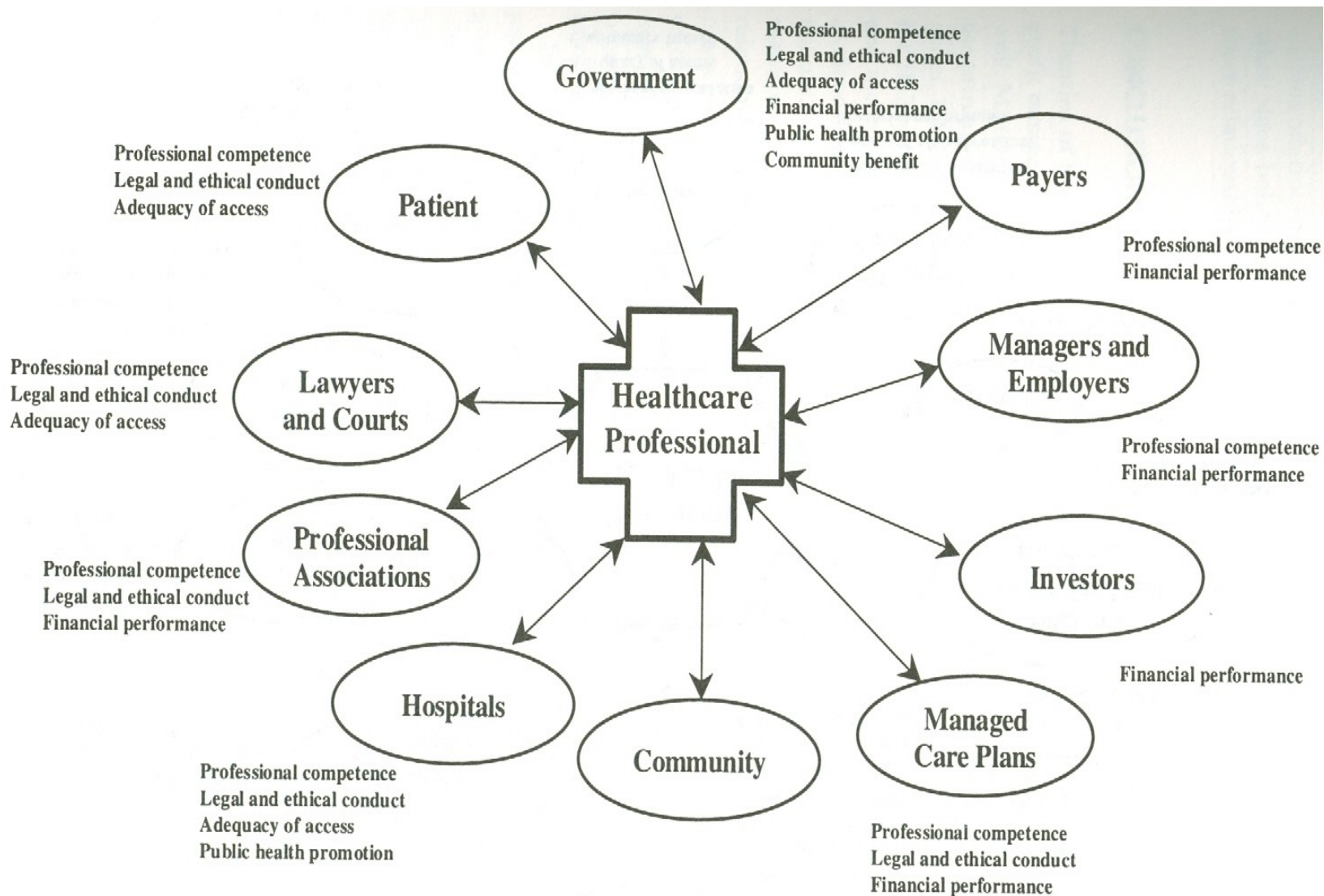


FIGURE 4.3. Accountability of the healthcare professional. This figure is a modified version of the figure used by E. J. Emanuel and L. L. Emanuel in their article "What Is Accountability in Health Care?" *Annals of Internal Medicine*, 1996, 124:229-239.

1. Mission

La *stabilità finanziaria* è la terza priorità nelle organizzazioni sanitarie, che, nelle organizzazioni for-profit, si traduce nel valore per gli *azionisti*, intesi come il terzo più importante stakeholder.

In verità, non è strano che organizzazioni sanitarie si interessino alla efficienza e alla redditività. Tuttavia, i problemi cominciano quando una organizzazione sanitaria riallinea la sua missione oppure crea una cultura organizzativa in cui l'efficienza e/o la redditività diventano le priorità soverchianti.

4. Salute della comunità

Fa parte delle responsabilità professionali come definite dai codici etici, l'impegno nei confronti della *comunità* e la *salute pubblica*.

La società si aspetta che le organizzazioni e le professioni sanitarie *dovrebbero* essere al servizio dei bisogni della salute pubblica.

Pertanto, se lo stakeholder primario di una organizzazione sanitaria è il paziente, allora:

- il primo scopo di qualsiasi organizzazione sanitaria dovrebbe essere l'autonomia e la cura dei suoi pazienti;
- il secondo scopo è il rispetto e il benessere dei suoi professionisti;
- il terzo scopo è la stabilità finanziaria;
- il quarto scopo è la salute della comunità.

Il mercato dell'assistenza sanitaria

Ci sono tuttavia una serie di fattori – la distinzione tra clienti/pagatori e consumatori/pazienti, le asimmetrie informative, ecc. – che danno ampia prova che le caratteristiche specifiche delle organizzazioni sanitarie meritano uno studio separato.

La *business ethics* fornisce alcuni strumenti per questo studio, ma questo non comporta semplicemente assimilare le organizzazioni sanitarie alle altre organizzazioni commerciali.

a) La correlazione tra consumatore e pagatore è molto diversa nelle organizzazioni sanitarie che nelle imprese. Nelle organizzazioni che erogano assistenza sanitaria, i destinatari dei servizi sanitari di solito non sono i pagatori.

Compagnie assicurative, agenzie statali (“i clienti”) acquistano copertura sanitaria per individui e gruppi di pazienti che sono i pazienti (“i consumatori”).

Questa relazione a tre vie complica la relazione di responsabilità (*accountability*) tra le parti interessate all'erogazione dell'assistenza sanitaria.

Inoltre, diversamente dal cliente tipico, il paziente spesso non può scegliere di rivolgersi altrove o di cambiare fornitore. Anche in quei casi in cui il paziente è anche il pagatore, il consumatore/paziente spesso è malato e vulnerabile. Così, diversamente dai consumatori, i pazienti non sono sempre in grado di esercitare le loro scelte coerentemente.

b) I pazienti raramente sono “pienamente informati”. Esiste una ovvia *asimmetria informativa* tra organizzazioni sanitarie, tra manager e professionisti dell’assistenza sanitaria e tra professionisti e pazienti.

c) Le organizzazioni sanitarie di solito stipulano contratti con le altre organizzazioni sanitarie, con le compagnie assicurative, ecc. Ne consegue che le organizzazioni sanitarie hanno obblighi fiduciari verso i “contractual payers” per i loro servizi mentre al tempo stesso hanno obblighi primari verso i pazienti e la popolazione.

Inoltre, se una organizzazione sanitaria non protegge l'integrità dei suoi professionisti della salute essa mancherà alla sua missione di erogare adeguata assistenza sanitaria e così verrà meno al suo obbligo sia verso i pazienti sia verso i pagatori.

La figura 4.4 illustra i legami di *accountability* in una tipica organizzazione sanitaria. Una più complessa versione della teoria degli stakeholder aiuta a comprendere meglio le relazioni tra stakeholder evidenziando la loro natura di relazioni *reciproche*.

Ciò che occorre tenere presente è che queste varie relazioni spesso entreranno in conflitto l'una con l'altra.

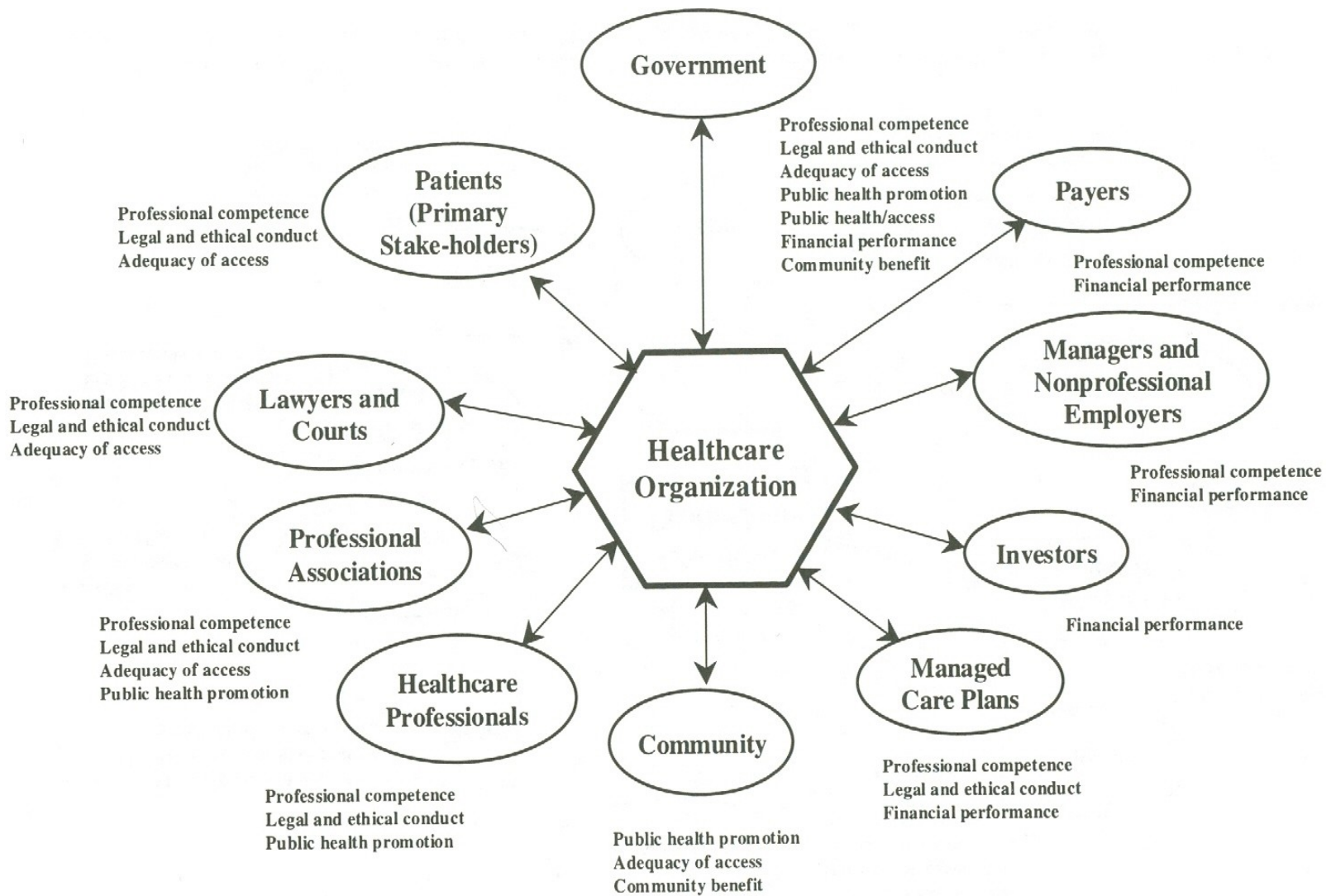


FIGURE 4.4. Accountability of the healthcare organization.

Fonte: Spencer et al., 2000, p. 66.

Bibliografia essenziale

- E. D’Orazio, 2006, “Verso una teoria normativa degli stakeholder”, in *Notizie di Politeia*, XXII, 82, pp. 40-59;
- W. Evan – R.E. Freeman, 1988, “A Stakeholder Theory of Modern Corporation: Kantian Capitalism”, in Beauchamp e Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, pp. 97-106;
- R. Phillips, 2003, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- E.M. Spencer et al., 2000, *Organization Ethics in Health Care*, Oxford U.P.;
- P.H. Werhane, 2002, “Business Ethics, Organization Ethics, and Systems Ethics for Health Care”, in N.E. Bowie (ed.), *Business Ethics*, Blackwell, Oxford, pp. 289-312.