

**Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio**

**ORIENTAMENTI PER L'ETICA DELLA GESTIONE  
E DELLA LEADERSHIP**



Recurso fotografico Unsplash

**COMMISSIONE BIOETICA – EUROPA**

**Dicembre 2020**

## **PRESENTAZIONE:**

La Commissione di Bioetica della Regione Europa ha ritenuto opportuno affrontare il tema dell'etica della gestione e dell'organizzazione. Si tratta di un tema ampio e attuale che è stato ritenuto meritevole di riflessione e di approfondimento.

Nell'ambito dell'identità dell'Ordine di San Giovanni di Dio, consideriamo importante che i nostri centri continuino ad evolvere come centri che si identificano e si presentano come organizzazioni etiche. Uno degli aspetti chiave, in tal senso, è come esercitare la gestione e la leadership dei centri: operare con criteri etici favorisce uno stile e un clima che aiuta l'intera organizzazione a progredire e ad identificarsi come organizzazione etica.

Lo scopo della commissione è quello di offrire materiale di riflessione e supporto teorico affinché, laddove lo si ritenga opportuno, si possano analizzare e identificare le applicazioni concrete nelle Province e nei Centri dell'Ordine. Si tratta di un documento complementare agli orientamenti contenuti nella Carta d'Identità dell'Ordine e nel documento "La gestione carismatica nell'Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio" (Curia Generale. Roma 2012).

La metodologia utilizzata ha consistito nell'affidare il ruolo di autore a una persona della commissione, il dott. Jose M<sup>a</sup> Galán, mentre gli altri membri della commissione hanno lavorato come co-autori.

Presentiamo questo documento nell'ottica che possa essere utile per la riflessione, la formazione e il dialogo nei nostri centri dell'Ordine. Ci auguriamo che sia uno strumento di aiuto per continuare a progredire nella sensibilizzazione e nella promozione dell'etica, come segno di identità dei nostri centri ospedalieri.

Vi ringraziamo per il vostro interesse e speriamo che lo troviate utile.

### COMMISSIONE EUROPA BIOETICA

#### **Dr. Jose M<sup>a</sup> Galán, autore principale del testo**

Sr. Margarita Bofarull

Fra Lukasz Dmowski

Fra Joaquim Erra

Dr.ssa Maria Teresa Iannone

Dr. Jürgen Wallner

Dr. Salvino Leone

Sr. M<sup>a</sup> Carmen Masse

Dr.ssa Corinna Porteri

**Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio**  
**Orientamenti Etici per la Gestione**

30.12.2020

**Indice**

1. Principi Guida
  - 1.1. Caratteristiche e identità specifica
  - 1.2. Missione, Principi e Valori Istituzionali
  - 1.3. Fondamenti etici per la gestione
  - 1.4. Responsabilità Sociale d'Impresa
2. Governabilità
  - 2.1. Etica della Leadership
  - 2.2. Etica dei Dirigenti
  - 2.3. Conflitto di interessi
  - 2.4. Principio di sussidiarietà: applicazioni
3. Gestione dell'Attività
  - 3.1. Destinatari
  - 3.2. L'assistenza secondo lo stile di San Giovanni di Dio
  - 3.3. Etica pianificazione, gestione, valutazione
4. Risorse Umane
  - 4.1. "Famiglia Ospedaliera"
  - 4.2. Non discriminazione e pari opportunità
5. Fiducia Pubblica
  - 5.1. Informazione pubblica sull'Ordine
6. Raccolta Fondi
  - 6.1. Fundraising

## 1. Principi guida

### 1.1 Caratteristiche e identità specifica

#### A. Definizioni

- Identità corporativa: è l'insieme delle caratteristiche, dei valori e delle credenze (ethos) che identificano un'istituzione e la rendono diversa dalle altre. È il punto di riferimento da adottare per prendere decisioni in materia di gestione all'interno dell'istituzione.
- Libertà ideologica, religiosa e di coscienza: libertà di professare, esprimere e diffondere le proprie convinzioni personali e il diritto di non renderle pubbliche secondo il proprio volere.

#### B. Principi fondamentali

Per riflettere su quali dovrebbero essere le migliori pratiche di gestione nell'Ordine, è importante tenere presente in cosa consiste il carattere specifico della sua identità istituzionale e come questa dovrebbe riflettersi in modo coerente sulla sua attività quale entità della Chiesa Cattolica orientata all'Evangelizzazione del Mondo della Salute, dell'Istruzione, del Sociale e della Ricerca in questi ambiti. Per far questo, va ricordato come debba ricorrere a differenti strumenti giuridici di azione imprenditoriale (Costituzioni n. 47) a seconda delle circostanze, delle culture e dei paesi, che tuttavia dovrebbero avere un substrato comune di Principi e Valori etici per la gestione.

*“Ogni individuo ha diritto alla libertà di pensiero, di coscienza e di religione; tale diritto include la libertà di cambiare religione o credo, e la libertà di manifestare, isolatamente o in comune, e sia in pubblico che in privato, la propria religione o il proprio credo nell'insegnamento, nelle pratiche, nel culto e nell'osservanza dei riti” (Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, Articolo 18).*

*D'altro canto, esiste il diritto delle istituzioni di veder rispettate le loro idee. Gli Statuti Generali, al numero 49, stabiliscono che “Le nostre Opere Apostoliche sono e si definiscono Centri confessionali cattolici”. Ciò include soprattutto l'assunzione dei valori evangelici come guida per l'azione anche nell'esercizio della gestione e la presa in considerazione sia della Dottrina Sociale che della Dottrina Morale della Chiesa nelle decisioni in questo campo.*

In una società pluralistica è molto importante avere una chiara identità dell'istituzione. Questo rende possibile un vero dialogo e un contributo ad una costruzione comune, apportando ciò che è proprio dell'organizzazione. Questo contributo non è costituito solo da atti o azioni concrete, ma è anche un modello, uno stile e un modo determinato di comprendere e di affrontare la realtà.<sup>1</sup>

È necessario che le organizzazioni abbiano un *ethos* che rifletta l'insieme delle idee e i valori con cui e per cui vogliono essere caratterizzate<sup>2</sup>. È questo quadro di riferimento che orienterà, o dovrebbe orientare, le politiche dell'attività quotidiana dell'organizzazione. Parliamo

<sup>1</sup> Erra i Mas Joaquín (2017). *Rol directivo y comportamiento ético, en la Orden de San Juan de Dios*. Progetto finale del Master Universitario in Bioetica. Instituto Borja de Bioética – Universitat Ramon Llull.

<sup>2</sup> Román Maestre B. *Ética de la organización sanitaria*. Barcellona: Universitat Oberta de Catalunya; 2010.

[http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/49241/4/La%20geti%C3%B3n%20de%20la%20calidad%20enfocada%20al%20cliente\\_M%C3%B3dulo3\\_%C3%89tica%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%20sanitaria.pdf](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/49241/4/La%20geti%C3%B3n%20de%20la%20calidad%20enfocada%20al%20cliente_M%C3%B3dulo3_%C3%89tica%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%20sanitaria.pdf)

quindi delle organizzazioni come di soggetti etici, in quanto in esse si assumono volontariamente decisioni che devono essere ponderate e deliberate nel rispetto della coerenza con il quadro ideologico che è stato scelto o assunto.<sup>1</sup>

Una delle azioni da intraprendere per raggiungere gli ideali è quella di poter contare su persone preparate, di avere la capacità di attrazione e le competenze necessarie per rendere i professionisti più preparati e allineati ai valori e allo stile dell'Istituzione. Questo obiettivo si raggiunge se si va oltre l'etica civica, che garantisce i criteri di giustizia, per entrare nell'etica professionale, che implica l'incorporazione di criteri di qualità del servizio e anche di etica organizzativo-istituzionale, legati alla soddisfazione delle aspettative e dell'impegno sociale dell'Ordine. Questo ci predispone ad offrire uno spazio di crescita professionale e genera un sentimento di orgoglio nell'appartenenza all'organizzazione.<sup>1</sup>

#### C. Prassi:

- Descrizione e fondamento etico: Buone pratiche e Cattive pratiche

Data la diversità degli operatori coinvolti nella pratica dell'Ospitalità e la pluralità di credenze dei destinatari, sarebbe opportuno riflettere sulla misura in cui è possibile applicare a tutte le Opere dell'Ordine la normativa cattolica in senso stretto.

Questo suggerisce una questione fondamentale che merita di essere affrontata: *possiamo considerare i Centri dell'Ordine come istituzioni strettamente Cattoliche o possiamo dire che sono di ispirazione Cristiana, o Cattoliche aperte Ad Gentes?* Ciascuna delle posizioni di cui sopra ha implicazioni in materia di etica della gestione. Va detto che l'Ordine si è sempre configurato come un'organizzazione che, a partire dalla sua identità cristiana, opera in un quadro di universalità, pluralità e rispetto di tutti i tipi di credenze e posizioni esistenziali, purché siano rispettati i principi e i valori dell'Ordine.

Da un lato, agli operatori dell'Ospitalità, ai professionisti Collaboratori dell'Ordine, può essere richiesto il rispetto dei Principi e dei Valori Istituzionali e del pensiero cattolico, anche se in alcune situazioni possono sorgere elementi di discordanza con le norme della Chiesa nel processo decisionale, che occorre gestire.

Un tema importante da considerare è la selezione e la formazione dei Dirigenti e dei Quadri Intermedi in relazione alle questioni etiche legate all'identità istituzionale, poiché tali conoscenze inquadreranno il mondo assiologico specifico dell'istituzione e costituiranno uno degli importanti punti di riferimento affinché il processo decisionale in materia di gestione sia coerente con la Cultura dell'Ospitalità.

Come dovrebbe influire lo stile di San Giovanni di Dio come riferimento nella costruzione di un'etica della gestione dell'Ordine? Come agirebbe oggi San Giovanni di Dio in qualità di direttore di uno dei suoi Centri, su quali tematiche si concentrerebbe? Come le risolverebbe? (Cfr. Carta di Identità 5.3.1.1. **\*Attenzione: le citazioni riportate in questo documento sotto il numero 5.3, nella versione italiana della Carta di Identità del 2020 si trovano nella sezione 5.4**). La tradizione dell'Ordine potrebbe essere d'aiuto in questa ricerca.

D'altra parte, la pluralità di credenze degli utenti dei servizi richiede grande rispetto e grande delicatezza per non cadere nell'indottrinamento da parte dell'istituzione stessa, che tuttavia offrirà nel contempo la possibilità di sintonizzarsi con il pensiero cattolico del Centro e di usufruire della sua offerta di servizi di assistenza spirituale e religiosa.

Come possono i responsabili dei Centri affrontare e risolvere i dilemmi etici che possono sorgere dal dialogo interreligioso o pluralisticamente ideologico necessario con gli utenti o le famiglie?

- Valutazione: indicatori e linee guida per potenziare le buone pratiche e prevenire le cattive pratiche.
  - Assumere i valori evangelici come guida per l'azione anche nell'esercizio della gestione e farsi guidare dalla Missione, dai Principi e dai Valori Istituzionali.
  - Conoscere e tener conto sia della Dottrina Sociale che della Dottrina Morale della Chiesa nelle decisioni in questo campo in un'ottica di dialogo e di rispetto della pluralità.
    - Rispettare la libertà religiosa degli utenti e dei collaboratori.
    - Gli utenti e i collaboratori rispettano la libertà religiosa dell'Ordine.

## **1.2 Missione, Principi e Valori Istituzionali**

---

### A. Definizioni

- Filosofia corporativa: La missione, i principi e i valori dell'Ordine formano la filosofia corporativa. Questa filosofia definisce ciò che l'Ordine fa, come lo fa e qual è la sua ragione d'essere e il suo scopo come organizzazione al servizio delle persone e della società.
- Missione: La missione dell'Ordine è la sua ragione d'essere - la ragione o lo scopo per cui esiste e ciò che spera di realizzare. Questa missione, opportunamente definita, deve servire come base e struttura o quadro di riferimento per tutte le sue attività e per la pianificazione organica dell'Ordine. Un'organizzazione non governativa ha l'obbligo di utilizzare le sue risorse in modo efficace ed efficiente per adempiere alla sua dichiarazione di missione.
- Principi: sono le idee o le regole fondamentali che reggono il pensiero o la condotta delle persone e delle istituzioni per essere fedeli alla propria identità. L'Ordine ha espresso un elenco di principi istituzionali basati sulle sue scelte essenziali e sul suo modo di pensare. Questi principi devono essere manifestati e concretizzati nella nostra cultura, nel nostro modo di essere, di pensare e di comportarci. I 13 principi dell'Ordine sono definiti al n. 50 degli Statuti Generali del 2019. La Carta d'Identità ne offre un'ampia interpretazione al Capitolo IV. I valori dell'Ordine sono stati definiti sulla base di questi principi.
- Valori: Il Capitolo Generale del 2006 ha chiesto al Governo Generale di definire ufficialmente i valori dell'Ordine. Il Definitorio Generale ha dato seguito a questa richiesta nel gennaio 2010 e il Superiore Generale ha reso noti i valori in una lettera circolare nel febbraio dello stesso anno. I valori dell'Ordine si sintetizzano in quello fondamentale dell'ospitalità che, a sua volta, si esprime attraverso i seguenti valori: qualità, rispetto, responsabilità, spiritualità. I Valori stabiliscono il quadro dei criteri e dei principi etici su cui si basa l'organizzazione.
- Cultura istituzionale: è l'insieme di atteggiamenti, esperienze, credenze e valori condivisi che si sono generati attraverso il fondatore e la tradizione istituzionale fino ad oggi e ai quali contribuisce ciascuna delle risorse umane che interagiscono e partecipano alla sua

organizzazione e al suo funzionamento. Il Carisma dell'ospitalità è un dono concesso dallo Spirito Santo per una missione ecclesiale a favore dei malati, dei poveri o delle persone particolarmente vulnerabili. Il nostro Fondatore ha vissuto questo carisma e la sua conseguente missione con uno stile personale e talmente caratteristico che ha dato vita a una "cultura" dell'ospitalità originale e di grande vitalità. La "cultura" dell'ospitalità di Giovanni di Dio costituisce un originale valore profetico di rinnovamento nella Chiesa e nella società.

## B. Principi fondamentali

Per un'istituzione come l'Ordine, la componente etica è un aspetto cruciale dell'organizzazione, poiché la sua missione va oltre l'offerta di servizi assistenziali, sanitari e/o sociali. Per poter svolgere la sua missione, che è la ragion d'essere dell'Ordine, i Centri e le azioni devono essere correttamente orientati e diretti per potergli essere fedeli. Dirigere nell'Ordine non significa solo assumersi la responsabilità di offrire una determinata attività, ma significa anche promuovere l'ospitalità ispirata allo stile di San Giovanni di Dio.<sup>1</sup>

### **Missione**

La nostra Missione è Evangelizzare il mondo del dolore e della sofferenza attraverso la promozione delle opere e degli organismi sanitari e/o sociali che prestano un'assistenza integrale alla persona.<sup>3</sup>

Le Costituzioni dell'Ordine definiscono la **Missione** come segue: *“Incoraggiati dal dono ricevuto, ci consacriamo a Dio e ci dedichiamo al servizio della Chiesa nell’assistenza agli ammalati e ai bisognosi, con preferenza per i più poveri.”* (Cost. 5a). Questo approccio generale è valido per tutto l'Ordine e deve essere applicato alla realtà concreta di ogni opera. Se partiamo dal presupposto che ogni opera ha una sua forma particolare e si adopera per rispondere alle esigenze delle persone in un luogo e in un tempo specifici, e se aggiungiamo a questo presupposto che la nostra missione principale consiste nell'evangelizzazione del mondo della sofferenza attraverso la creazione di centri sanitari e sociali in cui alla persona umana viene offerto un servizio integrale, allora per ciascuna delle opere si pongono i seguenti interrogativi:

- Qual è la ragion d'essere della nostra opera?
- Chi sono i destinatari del nostro servizio?
- Chi è chiamato a svolgere questo servizio?
- Quali sono le strutture più adatte a svolgere questo servizio?

### **Principi fondamentali dell'Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio**

L'Ordine Ospedaliero esprime i principi fondamentali nei suoi Statuti Generali (art.50) e sono i seguenti:

1. Affermiamo che il *centro d'interesse* è la persona assistita.
2. Promuoviamo e difendiamo i *diritti del malato* e dei bisognosi, tenendo conto della loro *dignità*.
3. Promuoviamo *un'assistenza integrale*, basata sul lavoro di squadra e sull'equilibrio tra tecnica e umanizzazione.
4. Custodiamo e promuoviamo i *principi etici della Chiesa cattolica*.

---

<sup>3</sup> Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio (2020), Carta d'Identità, Roma. Numero 1.3.

5. Ci impegniamo a *difendere e promuovere la vita* umana: dal concepimento alla morte
6. Difendiamo il *diritto di morire con dignità* e facciamo in modo che i giusti desideri di chi è in punto di morte siano rispettati ed ascoltati.
7. Riconosciamo il diritto delle persone assistite ad essere adeguatamente *informate* sulla loro situazione.
8. Osserviamo i requisiti del *segreto professionale* e cerchiamo di farli rispettare.
9. Consideriamo come elemento essenziale nell'assistenza la *dimensione spirituale e religiosa* come offerta di cura e di salvezza, nel rispetto degli altri credi e delle altre impostazioni di vita.
10. *Curiamo* la selezione, la formazione e l'accompagnamento dei *Collaboratori*, tenendo conto: della loro preparazione, della loro competenza professionale e della loro sensibilità ai valori e ai diritti delle persone.
11. *Valorizziamo* i *Collaboratori*, rendendoli partecipi della missione dell'Ordine, secondo le loro capacità e le loro aree di responsabilità.
12. Rispettiamo la libertà di coscienza ed esigiamo il rispetto dell'*identità dei Centri*.
13. Siamo un'istituzione senza scopo di lucro. Pertanto, ci opponiamo al *perseguimento del profitto*; osservando ed esigendo che siano rispettate le norme economiche e di giusta retribuzione.

### **Valori dell'Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio**

I valori sono qualità possedute da alcune realtà, considerate come beni, e quindi stimabili. Sono percepiti attraverso i sentimenti che ci evocano, più che attraverso il ragionamento, e ci predispongono al nostro modo di essere, di sentire e di agire. I valori sono trasmessi con l'esempio e sono osservabili negli atteggiamenti e nei comportamenti delle persone impegnate ad assistere i bisognosi e i malati.

I nostri valori istituzionali derivano dai nostri Principi Fondamentali e costituiscono le nostre convinzioni di base condivise e il nostro elemento di differenziazione: il valore aggiunto che forniamo come Istituzione. Essi vogliono essere le leve che muovono il modo in cui i nostri Collaboratori esercitano la loro professione, impregnando il nostro lavoro quotidiano e devono essere tradotti nelle nostre politiche di condotta. Essi fluttuano nel nostro ambiente ospedaliero e danno un senso alla nostra cultura istituzionale. Li comunichiamo e li trasmettiamo da una generazione all'altra: così abbiamo fatto dal 1538 ad oggi senza interruzioni.

Il Consiglio Generale del 2010 definisce cinque valori: Ospitalità, Rispetto, Responsabilità, Qualità e Spiritualità.

#### **OSPITALITA':**

Che per l'Ordine Ospedaliero è un valore centrale o paradigmatico, la cui essenza è la pratica dell'accoglienza dell'altro nei suoi bisogni realizzata nel proprio spazio, facendolo sentire come se fosse nel suo personale; la capacità di comprenderlo e rispettarlo in profondità; l'assunzione della responsabilità di aiutarlo a recuperare la sua salute integrale; l'offerta di cure di qualità e la possibilità di trovare un senso alla sua situazione di vita a partire da un'esperienza di trascendenza spirituale e/o religiosa.



**L'ospitalità** è il valore centrale, che viene sviluppato ed incarnato nei quattro valori guida che presentiamo a seguire.

- **Qualità**, che consideriamo come base essenziale del nostro servizio e della nostra gestione. Essa si traduce, tra le altre espressioni, nella ricerca dell'eccellenza, della professionalità, della cura integrale o olistica; nella consapevolezza, nella scoperta e nella risposta a nuovi bisogni; in un particolare modello di attenzione, quello di San Giovanni di Dio, in un legame speciale tra Fratelli e Collaboratori, in Centri con un'architettura e un arredamento accoglienti e una particolare disponibilità a collaborare con gli altri.
- **Rispetto**, per tutte le persone che vengono nei nostri Centri, il che ci porta principalmente a promuovere la giustizia sociale, i diritti civili e umani, alla pratica di una umanizzazione sempre viva, al senso di responsabilità reciproca tra Fratelli e Collaboratori e all'esercizio della compassione a partire da una visione olistica dell'assistenza che comprende il coinvolgimento della famiglia.
- **Responsabilità**, come criterio fondamentale per il nostro servizio e la nostra gestione, che si manifesta anche nella fedeltà agli ideali di San Giovanni di Dio e dell'Ordine, nella riflessione etica (bioetica, etica sociale, etica della gestione...), nella tutela dell'ambiente e nei comportamenti sociali, nella sostenibilità, nella giustizia e nell'equa distribuzione delle risorse.
- **Spiritualità**, per guidare la persona nella ricerca del senso, della religione, della trascendenza. Questo si traduce in Centri che evangelizzano, curano e promuovono la pastorale della salute, offrono un'attenzione spirituale e religiosa a tutti gli assistiti, sono aperti all'ecumenismo e sono attivi nella collaborazione con la parrocchia, la diocesi e le altre confessioni religiose.

C. Prassi:

- **Descrizione e fondamento etico: Buone pratiche e Cattive pratiche**

La cultura è l'insieme dei valori, delle credenze e dei principi che guidano un'organizzazione. Se la visione definisce il tipo di organizzazione che si vuole avere, la cultura definisce i comportamenti che ci si aspetta dai suoi membri. Gli enti e le istituzioni senza scopo di lucro non solo cercano professionisti che siano in possesso delle competenze richieste per il lavoro, ma richiedono anche che l'impegno professionale sia conforme ai valori di quell'ente.

Cultura istituzionale è un'espressione usata per designare un determinato concetto di cultura inteso come l'insieme di esperienze, abitudini, costumi, credenze e valori che caratterizzano un gruppo umano, applicato all'ambiente ristretto di un'organizzazione, istituzione, amministrazione, società, azienda o attività.

Oggigiorno le aziende, le organizzazioni e le istituzioni sociali hanno bisogno di trasmettere la loro cultura organizzativa a coloro che vi lavorano, al fine di raggiungere un'identità corporativa e un senso di appartenenza che guidi i membri di tale organizzazione verso il raggiungimento della loro missione corporativa, mediante un impegno professionale che sia in linea con i principi e i valori di ogni organizzazione. Anche l'Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio intende trasmettere la sua cultura istituzionale, la

Cultura dell'Ospitalità, affinché l'opera di Ospitalità si svolga in modo permanente nel presente e nel futuro, secondo lo stile di San Giovanni di Dio e la tradizione dell'Ordine.

I valori condivisi costruiscono la cultura istituzionale e generano un ambiente assiologico in cui le componenti dell'organizzazione si orientano in termini di stile di azione e di obiettivi da perseguire.

La cultura istituzionale richiede un continuo aggiornamento affinché l'essenza dell'istituzione si rafforzi e si prolunghi nel tempo; è quindi necessario incorporare ricomposizioni nuove e innovative dei principi e dei valori dell'Ordine, pur mantenendo il suo nucleo di significati. È importante portare avanti questo processo per evitare che con il passare del tempo i segni distintivi dell'identità istituzionale dell'Ordine si indeboliscano e/o si deteriorino, con la conseguente perdita dei valori genuini dell'Ospitalità.

- Valutazione: indicatori e linee guida per rafforzare le buone pratiche e prevenire le cattive pratiche.
  - Le attività devono essere compatibili con la missione dell'organizzazione.
    - La missione dell'Ordine deve fungere da base per una pianificazione strategica, come schema preliminare per definire le attività dell'organizzazione.
    - Generare la certezza che le azioni risponderanno agli obiettivi dell'Ordine.
    - I programmi dell'organizzazione lavoreranno in modo efficace ed efficiente per portare a termine la sua missione dichiarata.
  - Le attività dell'organizzazione saranno riesaminate periodicamente in modo critico per determinare la rilevanza della missione, la sua efficienza ed efficacia, il valore della continuità dei programmi o della loro revisione e la necessità di nuovi programmi. Tra gli aspetti da valutare ci sono:
    - Se le attività sono in linea con la missione attuale dell'organizzazione o se devono essere riviste o interrotte alla luce dei cambiamenti intervenuti nella realizzazione della missione;
    - L'efficienza e l'efficacia dei programmi ai fini del raggiungimento degli obiettivi;
    - I risultati nei beneficiari dei programmi;
    - Il costo dei programmi in relazione ai loro risultati;
    - Se debbano essere offerti nuovi servizi. Le valutazioni saranno trasparenti e oneste e comprenderanno i contributi di tutti gli stakeholder, con particolare attenzione a quelli delle persone assistite.

### 1.3 Fondamenti etici per la gestione

---

#### A. Definizioni

- - Etica imprenditoriale: L'Etica imprenditoriale è un tipo di etica applicata o etica professionale che analizza i principi etici e morali che si applicano nel mondo degli affari. Si concentra sugli obiettivi economici dell'azienda e sulla liceità del modo in cui vengono realizzati i profitti, cercando di generare valore sociale e ambientale oltre al valore economico. Copre tutti gli aspetti della conduzione degli affari ed è rilevante per la condotta sia individuale delle persone che dell'organizzazione nel suo complesso<sup>4</sup>. Al giorno d'oggi, l'etica imprenditoriale è stata affrontata principalmente secondo la prospettiva della filosofia kantiana e dell'utilitarismo.

Il campo dell'etica imprenditoriale presenta dimensioni normative e descrittive. Come specialità corporativa e settore di competenza, l'ambito è essenzialmente normativo. Gli studiosi che cercano di comprendere e analizzare il comportamento commerciale utilizzano metodi descrittivi. La gamma e il numero di questioni etiche nel mondo degli affari riflette l'interazione tra comportamenti volti alla massimizzazione del profitto e preoccupazioni non economiche<sup>5</sup>.

- Etica delle organizzazioni: è la disciplina dell'etica applicata che "esamina l'impatto che gli individui, i gruppi e le strutture hanno sulla condotta all'interno delle organizzazioni, con l'obiettivo di utilizzare queste conoscenze allo scopo di migliorare l'efficacia di tali organizzazioni"<sup>6</sup>.
- Non profit: L'espressione "senza scopo di lucro" (o non profit) è usata nel senso di "distribuzione senza scopo di lucro", che significa che gli eventuali profitti sono investiti nella missione pubblica dell'organizzazione e non devono essere distribuiti al consiglio di amministrazione, al personale o agli azionisti/proprietari - distinguendo così il settore delle Organizzazioni Non Governative dal settore commerciale. Il termine non-governativo è usato nel senso che l'organizzazione è indipendente dal governo - che non è controllata da alcun ente governativo e non è stabilita da alcun trattato o accordo intergovernativo<sup>7</sup>.

#### B. Fondamenti

L'etica contribuisce alla definizione e all'espressione del significato delle organizzazioni. Le organizzazioni sono anche enti morali e come tali svolgono una serie di azioni che possono essere analizzate e valutate da un punto di vista etico. Una visualizzazione di questa realtà, è la progressiva comparsa di comitati di etica organizzativa che, con un contenuto specifico e differenziato rispetto ai comitati di etica del welfare, diventano veri e propri strumenti di supporto per il management.<sup>1</sup>

---

<sup>4</sup> *Business Ethics* (17 novembre 2016) *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>.

<sup>5</sup> *Ética de los negocios*. (7 ottobre 2000) Wikipedia, L'enciclopedia libera. [https://es.wikipedia.org/wiki/Ética\\_de\\_los\\_negocios](https://es.wikipedia.org/wiki/Ética_de_los_negocios)

<sup>6</sup> Guillén Parra, Manuel (2006). *Ética en las Organizaciones*. Madrid, Pearson.

<sup>7</sup> World Association of non-governmental organizations – WANGO. Codice Etico e di Condotta per le ONG. <https://www.wango.org/codeofethics/COESpanish.pdf>

Appare evidente che per il carattere umanistico dell'Ordine stesso e per la sua finalità orientata ai benefici sociali e sanitari, al di là di quelli esclusivamente economici, l'approccio teorico offerto dall'Etica delle Organizzazioni deve prevalere su un approccio essenzialmente focalizzato sull'etica puramente imprenditoriale o di business, più tipico degli enti a scopo di lucro, anche se questo secondo approccio deve altresì contribuire ad illuminare la nostra riflessione giacché ci collochiamo nel complesso mondo dell'economia.

Quando parliamo di etica organizzativa ci riferiamo all'insieme dei valori che identificano un'organizzazione, sia dall'interno (che si riferisce alla comprensione che hanno di essa coloro che ne fanno parte) sia dall'esterno (che si riferisce alla percezione che hanno di essa coloro che hanno una relazione con quell'organizzazione). Tale insieme di valori può essere considerato in senso ampio (ovvero l'insieme dei valori che strutturano l'organizzazione e le sue pratiche, siano essi strumentali o finali, positivi o negativi) o in senso più ristretto (quei valori che esprimono la visione, la ragion d'essere e gli impegni assunti dall'organizzazione, e che sono legati alla sua identità corporativa e morale).

Robert Lyman propone di definire l'etica delle organizzazioni come l'uso intenzionale dei valori per guidare le decisioni di un sistema. L'uso intenzionale di questi valori implica che i membri di un gruppo cooperativo di persone hanno riflettuto su un insieme di valori, li hanno articolati correttamente e li hanno accettati come normativi per la cultura della loro organizzazione. Poiché considerano questo insieme di valori come normativo, esso costituisce la prima guida che indirizza le molteplici decisioni necessarie per condurre il sistema fino al raggiungimento del fine che sottende l'insieme dei valori concordati.

L'etica dell'organizzazione si riferisce a tutti gli aspetti dell'organizzazione, compresa la missione, la visione, la governance e la leadership. Comprende sia l'etica d'impresa che l'etica commerciale, o in altre parole, sia i valori corporativi che le pratiche finanziarie dell'organizzazione<sup>8</sup>. Tratta delle scelte morali influenzate e guidate da valori, standard, principi, regole e strategie associate alle attività organizzative e alle situazioni di business. L'etica organizzativa si concentra tanto sulle scelte individuali quanto su quelle di gruppo<sup>9</sup>. Ha un carattere deliberativo piuttosto che normativo.

*“L'Istituzione è stata definita sempre come "ente senza fine di lucro", cioè che non ha come obiettivo di accumulare ricchezza”. (Carta d'Identità 5.3.4.1). “Carattere benefico e sociale. L'origine dell'Istituzione sta nella beneficenza, nella generosa collaborazione di varie persone perché l'opera realizzi la sua missione. Sarà bene che promuoviamo questa dimensione di carità cristiana per continuare con l'iniziativa originale dell'Istituzione”.*<sup>10</sup>

Una recente definizione caldeggia l'inclusione tra gli Enti Non Profit di quelli che hanno le seguenti peculiarità e caratteristiche: 1) una struttura formale, ossia un certo grado di istituzionalizzazione; la determinazione degli obiettivi, l'identificazione della composizione sociale e, se possibile, uno specifico status giuridico; 2) che siano di natura privata, ossia separati dal settore pubblico, in modo da non dover essere governati o immersi nella struttura

---

<sup>8</sup> Magill G, Prybil L. (2004) *Stewardship and integrity in health care: a role for organizational ethics*. Journal of Business Ethics, 00, 1–14

<sup>9</sup> Letendre M. Organizational Ethics (2015) In book: Encyclopedia of Global Bioethics, pp.1-10 DOI: 10.1007/978-3-319-05544-2\_320-1 [https://www.researchgate.net/publication/302472978\\_Organizational\\_Ethics](https://www.researchgate.net/publication/302472978_Organizational_Ethics)

<sup>10</sup> Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio (2020), Carta d'Identità, Roma. Numero 5.3.4.2.

pubblica, anche se possono ricevere, in qualche misura, un sostegno finanziario pubblico, 3) che siano soggetti al principio di non distribuzione degli utili e, se esistenti, questi saranno destinati alle finalità per le quali sono stati creati o al reinvestimento, 4) che siano autogestiti e autonomi, al fine di avere propri meccanismi interni di governo, non essendo soggetti ad altri enti pubblici o privati, 5) essere volontari, nel senso di mobilitare risorse volontarie, nel lavoro o in donazioni altruistiche, sia per lo sviluppo della propria attività, sia nella direzione e nell'amministrazione dell'ente, fermo restando la possibilità di contrattualizzare sul mercato fattori produttivi remunerati.

#### C. Prassi:

- Descrizione e fondamento etico: Buone pratiche e Cattive pratiche

Ciò che conferisce validità ad un'organizzazione è la percezione che i valori e i criteri etici descritti fanno parte della realtà e sono concretamente praticati.<sup>1</sup>

L'ospitalità si esprime con l'accoglienza, con la cura, con la "presa in carico", e ci impone di mettere tutti i mezzi a disposizione al servizio delle persone che assistiamo. Inoltre, l'ospitalità ha a che fare con il modo in cui esercitiamo la pratica assistenziale. L'ideale è che le persone possano beneficiare delle migliori cure possibili e possano sentire e percepire che sono ben assistite. Ciò implica lavorare sulla base di valori che si traducono in atteggiamenti e questi atteggiamenti in comportamenti specifici, che saranno sempre suscettibili di miglioramento. Accettare l'ospitalità come valore significa infatti farne il riferimento per ciò che facciamo, con cui ci contrapponiamo e ci orientiamo, dando vita a una dinamica di lavoro teso all'eccellenza. Questo genera una tensione positiva verso il miglioramento continuo, che equivale a intraprendere un percorso verso la qualità e l'eccellenza.<sup>1</sup>

L'onestà implica che i responsabili concentrino le loro motivazioni personali sul bene dell'organizzazione. Si ricollega al principio etico della beneficenza: significa vedere in ogni caso e azione ciò che più gioverà all'organizzazione, a chi ne riceve i risultati e a chi li rende possibili. Questo è anche legato al concetto di lealtà. Quando si verifica, la corruzione non è solo economica, ma è corrotto anche chi non si mantiene fedele ai principi e alla missione dell'istituzione con la quale si è impegnato e ha stabilito un contratto morale e professionale.<sup>1</sup>

I contributi della Dottrina Sociale della Chiesa al mondo della gestione saranno di aiuto quando si includerà una base umanistica cristiana al contenuto e ai risultati della nostra ricerca. In questo senso, i contenuti della Carta d'Identità dell'Ordine saranno un punto di partenza essenziale che potrà essere arricchito con altri documenti e Fondamenti.

L'armonizzazione attraverso il dialogo tra diverse prospettive e approcci etici alla ricerca del maggior bene possibile in ciascuna delle questioni da affrontare è tipica della parte dell'Etica delle Organizzazioni che si occupa dell'etica della gestione e che useremo come metodologia.

Tutto questo apre un ampio spazio di riflessione sul carattere non profit dei Centri dell'Ordine in relazione al principio di non distribuzione degli utili; conflitti di interesse all'interno e all'esterno delle istituzioni; sistemi di attrazione, fornitura e assegnazione di fondi provenienti direttamente dall'attività (vendita di servizi), sovvenzioni, donazioni o contratti con lo Stato o con Enti privati; politiche di investimento; riserva di eccedenze;

valutazione dei risultati e dell'impatto sociale dell'attività; ecc. Quali sono le sfide che l'Ordine deve affrontare in queste questioni?

- Valutazione: indicatori e linee guida per rafforzare le buone pratiche e prevenire le cattive pratiche.
  - L'ospitalità di San Giovanni di Dio ha sempre cercato di "fare il bene fatto bene".
    - L'Ordine deve svolgere le sue attività per il bene degli altri, che si tratti di una vasta popolazione o di un particolare segmento di essa.
    - L'Ordine deve mostrare un atteggiamento di servizio e di responsabilità nei confronti del mondo circostante in tutte le sue attività.
    - Per coerenza con la centralità della persona, primo principio dell'Ordine, tutti gli sforzi devono essere finalizzati ad offrire alle persone il meglio possibile in ogni contesto e realtà.<sup>1</sup>
  - L'Ordine deve essere organizzato e operare come ente senza scopo di lucro.<sup>7</sup>
    - L'eventuale surplus generato dalle sue operazioni deve essere utilizzato solo per aiutare l'organizzazione a realizzare la sua missione e i suoi obiettivi. Nessuna parte dei proventi netti sarà utilizzata a beneficio di amministratori, funzionari, membri o dipendenti dell'organizzazione, o di qualsiasi persona privata, ad eccezione del fatto che l'Ordine possa fornire un ragionevole compenso per i servizi resi all'organizzazione stessa.
    - Lo scopo principale dell'Ordine non deve essere quello di operare per sviluppare un'attività o un portafoglio commerciale, in quanto ciò non è correlato alla sua missione o ai suoi obiettivi dichiarati.

## 1.4 Responsabilità Sociale d'Impresa

---

### A. Definizioni

- Responsabilità Sociale d'Impresa: la Responsabilità Sociale d'Impresa (*Corporate Social Responsibility, CSR*) è intesa come l'inclusione delle preoccupazioni etiche nella visione strategica dell'azienda: è una manifestazione della volontà delle grandi, medie e piccole imprese di gestire efficacemente le problematiche di impatto sociale ed etico al loro interno e nelle aree in cui operano. Secondo il Libro Verde sulla responsabilità sociale dell'Unione Europea "*Una impresa socialmente responsabile è un'impresa che ha la capacità di ascoltare gli interessi delle diverse parti (azionisti, dipendenti, prestatori di servizi, fornitori, consumatori, comunità, governo e ambiente) e di integrarli nella pianificazione delle sue attività, cercando di soddisfare le richieste di tutti loro, non solo quelle degli azionisti o dei proprietari*". Istituto Ethos (Brasile)
- Stakeholder: Uno stakeholder è il pubblico di interesse per un'impresa che le permette di funzionare pienamente. Per pubblico intendiamo tutte le persone o organizzazioni che sono legate alle attività e alle decisioni di un'impresa. I Centri dell'Ordine sono collegati ai diversi Stakeholder interni ed esterni descritti nella Carta d'Identità 5.3.6.: Gli utenti, le Associazioni di malati e familiari; i lavoratori, i benefattori, i volontari, la Chiesa

locale, la pubblica Amministrazione. Lo sono anche i fornitori e i distributori, i concorrenti, gli enti locali e internazionali, le altre organizzazioni senza scopo di lucro, ecc.

## B. Fondamenti

La fiducia che la società ripone nelle organizzazioni è legata al loro progetto, a quello che fanno e anche a come lo fanno, in questo caso al loro stile di gestione.<sup>1</sup>

La Commissione Europea, nel Libro Verde del 2001, definisce la responsabilità delle imprese come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate". Essa è concepita come un contributo imprenditoriale allo sviluppo sostenibile. In termini generali, si può dire che la responsabilità d'impresa è diventata qualcosa di più di un semplice adempimento o rispetto dei requisiti di legge vigenti in questo campo: significa andare oltre, integrando la Responsabilità di Impresa nei valori, nella governance, nella strategia e nell'operatività generale delle imprese.

Si può dire che un'azienda è socialmente responsabile quando il suo modello di azione promuove lo sviluppo di pratiche trasparenti nel foro interno ed esterno dell'azienda, un quadro di azione che non si limita solo alla sfera più confortevole dell'organizzazione, ma anche al know-how etico. I codici etici e aziendali devono essere accessibili e correttamente comunicati a qualsiasi pubblico di un'azienda. La Carta d'Identità si occupa di Responsabilità Sociale al N. 5.3.5.

## C. Prassi:

- Descrizione e fondamento etico: Buone pratiche e Cattive pratiche

C'è un impegno pubblico ed esplicito delle organizzazioni di cui si deve rendere conto con trasparenza, a maggior ragione quando si utilizzano risorse pubbliche. È un errore credere che la priorità delle istituzioni sia solo l'adattamento all'ambiente circostante. L'ambiente, il tessuto sociale, è costruito sui contributi delle organizzazioni e, quindi, è necessario adottare un atteggiamento proattivo, costruttivo e corresponsabile nei confronti dello sviluppo della società. Lo stile dell'organizzazione responsabile non può essere né difensivo né accomodante. In situazioni eccezionali sarà talvolta necessario difendersi e forse, in alcuni casi, adattarsi, ma questo non è né la prassi né la norma. Ogni organizzazione acquisisce una responsabilità sociale e pubblica alla quale deve rispondere con fermezza e qualità, sulla base della propria identità, essendo questo il suo contributo al bene pubblico.<sup>1</sup>

L'attenzione a questa prospettiva da parte delle istituzioni può influenzare il funzionamento dei Centri, la loro capacità di relazionarsi con l'ambiente e con gli operatori interni stessi, e persino il rinnovamento della loro definizione, del loro funzionamento e della loro dedizione all'uno o all'altro gruppo di destinatari. È opportuno promuovere presso i Centri la cosmovisione istituzionale che la Responsabilità Sociale d'Impresa implica? Nei Centri si instaura davvero un contesto di dialogo continuo con tutti i loro interlocutori in modo sostenuto e costante nel tempo, mantenendo il consenso tra tutti? Si è veramente alla ricerca di un modello di gestione della comunicazione per la trasparenza che sintetizzi una filosofia di comunicazione per essere trasparente? Sarebbe opportuno elaborare un Codice Etico e una procedura di auditing etico della gestione?

I tratti di onestà, lealtà e generosità si traducono in modelli e strutture organizzative concrete. La considerazione e il rispetto per le persone e i professionisti si trasmette e si riflette attraverso circuiti, comitati, spazi e dinamiche di scambio, forum, etc., una rete di intercomunicazione interna che contempla la reale partecipazione delle persone allo sviluppo e alla proiezione dell'organizzazione.

È in questo senso che le organizzazioni devono essere dinamiche, plasmabili e disposte a formarsi in questo dialogo interno ed esterno. È complesso, ma interessante e necessario. L'organizzazione al servizio delle persone implica che è l'organizzazione stessa ad essere viva, orientata e proposta in relazione ad un modello consensuale e credibile. È l'opposto di un'organizzazione ermetica o statica, in cui le persone devono semplicemente mettersi al suo servizio. Senza perdere di vista la missione e i valori, con rispetto e fiducia, si può generare una modalità di realizzazione della dinamica organizzativa che consenta realmente di identificarsi, di impegnarsi e anche di entusiasinarsi nella sua implementazione.<sup>1</sup>

- Valutazione: indicatori e linee guida per rafforzare le buone pratiche e prevenire le cattive pratiche.
  - Rendicontazione: produrre rapporti interni che misurino l'impatto economico, politico, sociale e ambientale delle attività di ogni organizzazione. Allo stesso tempo, accettare la valutazione pubblica delle proprie azioni e assumersi le proprie responsabilità nel caso in cui tali azioni si rivelassero negative.
  - Trasparenza: fornire tutte le informazioni di interesse alle parti coinvolte nelle sue attività. Fornire informazioni chiare alle istituzioni statali e agli organismi pubblici di controllo.
  - Comportamento etico: essere governati dai principi di onestà, equità e integrità, il che significa che gli obiettivi non devono essere solo economici.
  - Rispetto per gli stakeholder: corretta attenzione agli interessi e alle richieste di tutti gli agenti coinvolti, in un modo o nell'altro, nelle attività dell'istituzione. Ad esempio, i fornitori, i distributori e, naturalmente, i diversi gruppi di utenti. Tutto ciò è collegato e rende possibile uno stile di gestione trasparente, accessibile e inclusivo.<sup>1</sup>
  - Legalità: che ogni organizzazione sia pienamente consapevole delle leggi che tutelano la sua attività. Non operare al di fuori della normativa, sia essa locale, provinciale, nazionale o anche transnazionale.
  - Normativa internazionale: il fatto che un'attività moralmente riprovevole non comporti sanzioni a livello locale o regionale non deve costituire una scusa per un Centro dell'Ordine per incorrere in tali sanzioni. Al contrario, ogni Centro deve tener conto del fatto che le sue azioni sono inquadrare in un contesto globale e che è necessario conoscere le leggi e i regolamenti in materia.
  - Diritti umani: rispetto e riconoscimento dei diritti umani che dovrebbero essere professati da qualsiasi organizzazione nello svolgimento delle sue pratiche. Se, per qualsiasi motivo, vi fossero carenze o lacune giuridiche nel rendere efficace questo riconoscimento, i Centri dell'Ordine devono fare tutto il possibile per correggerle, come nel caso di molte multinazionali che operano in paesi con alti tassi di violazione di questi diritti.



## Governabilità

### 2.1 Etica della Leadership

---

#### A. Definizioni

- Leadership: capacità di essere un punto di riferimento per una squadra o un gruppo di persone per avanzare verso obiettivi comuni. È la capacità di generare movimento, azione trasformatrice e/o attività a partire dall'influenza positiva che si esercita in un gruppo orientato verso un bene comune. La leadership è una competenza della persona che deve essere riconosciuta dagli altri.<sup>1</sup>

#### B. Fondamenti

Le persone e le organizzazioni hanno bisogno di altri che ci guidino. Abbiamo bisogno di leader e abbiamo bisogno di persone che siano un riferimento per noi e per gli altri. L'ideale è che il manager, che assume un ruolo rappresentativo all'interno dell'organizzazione e che ha un impatto importante sul suo funzionamento e sviluppo, sia un leader e un punto di riferimento. Ma c'è una grande differenza tra i tre aspetti: il manager viene selezionato e nominato come tale, acquisendo così un'autorità legale, ma l'autorità morale del leader e il suo essere punto di riferimento, sono caratteristiche che sta agli altri riconoscerli o meno, a seconda del suo saper essere d'esempio.<sup>1</sup>

L'esemplarità, facendo della persona un punto di riferimento per ideali o valori, si rafforza e diventa forza di persuasione. Ecco perché l'orientamento è quello di agire, dice Javier Gomá, in modo che il tuo comportamento sia imitabile e generalizzabile nella tua cerchia di influenza, producendo un effetto civilizzatore. La cultura delle istituzioni si genera a partire dalla ripetizione di abitudini quotidiane che si nutrono dell'esempio di ciò che vediamo. Non possiamo dimenticare che i manager e i dirigenti intermedi sono in un luogo visibile, il fulcro dell'organizzazione, e che le persone osservano, analizzano e hanno l'opportunità di imparare da loro, dalle loro azioni e dai loro stili. Pertanto, la responsabilità dell'esempio deve essere assunta soprattutto da coloro che ricoprono posizioni di rilievo nella conduzione delle organizzazioni.<sup>1</sup>

L'esemplarità ha anche a che fare con il modo in cui il potere viene esercitato, poiché produce un desiderio di imitazione ed evita di dover agire per imposizione. L'esempio e il suo effetto di adesione e di riferimento sono legati al modo di essere di tutta la persona, al suo stile e, soprattutto, alle motivazioni e allo scopo del suo modo di esercitare la leadership. Non ci sono zone neutre esenti dall'influenza dell'esempio<sup>11</sup> e questa osservazione, vista dall'etica della responsabilità, è ciò che induce ciascuno di noi a cercare di "essere esemplare", di esercitare un'influenza positiva sugli altri. I valori non possono essere imposti, ma solo proposti, e questo avviene attraverso ciò che si vive, ciò di cui si fa esperienza.<sup>1</sup>

Il manager o il dirigente intermedio di un'organizzazione incentrata sulle persone cerca di favorire l'armonizzazione, il coordinamento e il miglioramento continuo dei professionisti, visualizzando un modello di leadership in cui la dimensione umana e la dimensione tecnico-

---

<sup>11</sup> Gomá Lanzón J. (2014) *Ejemplaridad pública*. Barcellona: Taurus.

scientifiche sono inseparabili. La fiducia, il coinvolgimento e l'impegno dei professionisti è reso possibile quando la qualità etica è insita nel comportamento della persona che dirige.<sup>12</sup>

L'impegno delle persone nei confronti dell'organizzazione è la massima garanzia di sviluppo e di qualità; genera un senso di appartenenza e implica una chiara identificazione con l'organizzazione. Joseph A. Realin parla del concetto di *leaderful organizations*<sup>13</sup> per riferirsi alle organizzazioni che promuovono la leadership e non semplicemente dei leader. Invece di scommettere su leadership molto centralizzate e rigide, poco adattabili ad un mondo complesso e plurale, l'idea è quella di privilegiare modelli di rete, in modo che i manager si assumano come parte della loro responsabilità di distribuire la leadership dell'organizzazione sulla base di criteri flessibili che si adattino ad ogni situazione, tengano conto del potenziale delle persone e avvicinino alla realtà la leadership e il potere decisionale. L'impegno e l'adesione che ciò comporta sarà possibile in organizzazioni etiche che generano fiducia, in cui i professionisti si identificano, in quanto permettono loro di sviluppare le proprie capacità e di contribuire al progresso dell'organizzazione e al benessere delle persone.<sup>1</sup>

La capacità di interiorizzare i valori istituzionali e il modo di applicarli in circostanze specifiche è rilevante per l'esercizio della leadership. La vita interiore è quella che permette di approfondire, senza limitarsi ai giudizi e alle valutazioni superficiali, e che ha anche un effetto rivelatore. Catturare, intuire, andare oltre l'immediato richiede questa capacità di guardare e ascoltare attentamente. La ricerca di risultati immediati, la fretta e l'accumulo di problemi da risolvere da parte dei manager, sono alcune delle ragioni che hanno portato a gravi errori di azione e di decisione. In effetti, l'interiorità è uno degli elementi che è apparso di recente e più frequentemente nei trattati sulla gestione e la leadership.<sup>1</sup> E il comportamento etico si basa su un dialogo di valori e su un processo deliberativo che richiede tempo, sguardo attento<sup>14</sup> e spazio di riflessione.

In relazione a quanto sopra, si è scritto molto sull'ascolto e sull'importanza di saper ascoltare. Per farlo, è necessario mettere a tacere se stessi interiormente, lasciare uno spazio mentale affinché ciò che sentiamo possa modificare la nostra visione, le nostre decisioni, i nostri preconcetti... e per riuscirci, dobbiamo superare l'ascolto blindato che i pregiudizi implicano; l'ascolto dialettico che serve solo a confutare le argomentazioni dell'altro; o l'ascolto selettivo che percepisce solo ciò che rafforza la nostra posizione di partenza. Chi ascolta deve essere disposto a ricevere e ad accettare che il contenuto di ciò che si ascolta possa modificare o trasformare le posizioni di partenza. Il contrario non è altro che la teatralizzazione e, di conseguenza, una grave mancanza di rispetto per l'altro e di onestà. Anche quando si promuove la partecipazione, occorre prestare attenzione all'ascolto, affinché i contributi abbiano davvero un impatto sulla realtà. Quando non si ascolta con la disposizione a modificare le proprie posizioni, le dinamiche di partecipazione delle organizzazioni si riducono ad eventi di facciata che finiscono per screditare chi le dirige e le promuove.<sup>1</sup>

---

<sup>12</sup> Vacas Guerrero M. (2009) *La dimensión ética del liderazgo en la dirección de los cuidados*. Tesela, p 5. <http://www.index-f.com/tesal/ts5/ts7008.php>

<sup>13</sup> Castiñeira A, Lozano JM. (2012) *El poliedro del lideratge. Una aproximació a la problemàtica dels valors en el lideratge*. Barcellona: Barcino.

<sup>14</sup> Esquirol JM. (2006) *El respeto o la mirada atenta*. Barcellona: Gedisa.

### C. Prassi:

- Descrizione e fondamento etico: Buone pratiche e Cattive pratiche

Perché una persona sia un leader, qualcuno deve seguirlo e conferirgli questo status. Non tutti i dirigenti sono leader, né tutti i leader sono dirigenti, ma ognuno di noi può essere un punto di riferimento per qualcuno. Questo è un altro attributo che nasce dal riconoscimento degli altri in virtù del modo di essere e di agire in qualsiasi campo, in modo da suscitare ammirazione, rispetto e persino desiderio di imitazione. Non tutti i leader sono punti di riferimento, né tutti i punti di riferimento sono leader. Essere un riferimento è compatibile con qualsiasi posizione all'interno dell'organizzazione ed è il massimo riconoscimento. Non possiamo ignorare il fatto che siamo coinvolti in un sistema di costante influenza reciproca. Tutti noi siamo o possiamo essere un esempio per gli altri e gli altri possono essere un esempio per noi. L'apprendimento e la trasmissione dei valori trovano il loro principale punto di forza in questa interrelazione quotidiana, nell'effetto "contagio" fra gli uni e gli altri.<sup>1</sup>

Se c'è adesione e impegno nei confronti della missione e del progetto, la partecipazione e il coinvolgimento saranno più fluidi. Permettere alle persone di prendere decisioni e di partecipare a ciò che professionalmente spetta loro significa considerare il principio etico dell'autonomia della persona, in questo caso dell'autonomia professionale. Sarebbe eticamente riprovevole in un'organizzazione votata all'ospitalità pretendere che le persone si limitino a mettere in atto ciò che altri pensano e decidono, senza considerare la loro capacità di opinione, il loro contributo e il loro sviluppo personale. La stragrande maggioranza dei professionisti sono persone preparate, con criteri, conoscenze, sensibilità, valori e capacità che arricchiscono le organizzazioni. Pertanto, il ruolo manageriale di unire, armonizzare e promuovere l'impegno diventa una questione essenziale in questo contesto etico.<sup>1</sup>

Abbiamo bisogno non solo di dirigenti eccellenti, ma anche di dirigenti esemplari. L'esemplarità gioca un ruolo centrale nel riconoscimento della leadership ed è essenziale per poter essere un punto di riferimento. È chiaramente una condizione di fattibilità. La mancanza di esemplarità genera sfiducia e confusione. Infatti, se siamo d'accordo sul fatto che la cosa più preziosa in una persona che esercita la leadership, o una posizione di comando, è quella di guidare (orientare) e motivare (accompagnare e incoraggiare), allora il suo esempio, che si tradurrà in fiducia e riconoscimento, diventa un aspetto centrale.<sup>1</sup>

Purtroppo, nella formazione di dirigenti e quadri, è stato necessario aggiungere alla parola ascolto alcune caratteristiche, come empatico, attento, attivo, ... quando in realtà, l'ascolto non può essere altrimenti se si vuole che sia un vero e proprio ascolto. La necessità di insistere su questo denota che molte volte sentiamo ma non ascoltiamo; e la difficoltà di ascolto è chiaramente identificata come una delle carenze delle organizzazioni.<sup>1</sup>

Non ascoltare è anche un atto di disprezzo e di mancanza di rispetto per gli altri. Il dirigente che non è superbo riconosce che ha bisogno di ascoltare e di imparare da tutti. L'umiltà ci mette in condizione di accogliere con rispetto e delicatezza tutto ciò che le

altre persone del team possono apportare. Senza umiltà, il lavoro di squadra è impossibile e senza lavoro di squadra le risposte che possiamo dare sono ridotte e parziali, oltre a non favorire lo sviluppo e la crescita delle persone. Come dice Pilar Jericó<sup>15</sup>, tutti noi abbiamo delle vere e proprie zone d'ombra, quindi occorre avere umiltà e creare la possibilità affinché le persone del team possano dare la loro opinione su ciò che il manager sta facendo e condividerla con lui. Inoltre una corretta autocritica permette di ascoltare se stessi senza autocompiacimento e con la volontà di imparare dal proprio percorso, sapendo che tutto può sempre essere migliorato.<sup>1</sup>

L'opposto della persona umile è la persona egocentrica, piena di sé, che crede di possedere la verità. La verità si scopre con fatica, ogni giorno e tutti insieme, e comunque non la raggiungeremo mai nella sua interezza. L'umiltà ci posiziona per avanzare nella verità, e la verità è a sua volta la genesi della libertà, che, come abbiamo detto prima, è ciò che ci permette di governare con maggiore giustizia ed equità. Come abbiamo osservato al punto 1.2, l'assenza di libertà porta a prendere decisioni condizionate da o secondo criteri che non sono quelli che in realtà possono essere considerati i più giusti e/o equi.<sup>1</sup>

Correre dei rischi significa assumere e ammettere la possibilità di errore. L'umiltà, di cui abbiamo parlato prima, implica anche questa capacità di riconoscere che non sempre si ha ragione. È anche l'atteggiamento che ci permette di reindirizzare, rettificare e imparare veramente da tutto ciò che fa parte della realtà, dai successi ma anche da ciò che non va come previsto o che semplicemente risulta fallimentare, da qui l'importanza dell'autocritica. Chi decide a volte sbaglia, e il grande errore è di non tenerlo a mente o di non decidere per paura di commettere un errore. Non è mai proibito sbagliare, e per di più è impossibile non sbagliare per un essere umano costituzionalmente finito e limitato. Altra cosa è persistere nell'errore o semplicemente non avere la lucidità per rendersene conto. Tuttavia, occorre una personalità matura e un comportamento etico adeguato per saper riconoscere l'errore, per scusarsi e correggere in tempo, insomma, per mettere in pratica l'umiltà e l'autocritica.<sup>1</sup>

L'umiltà è anche discrezione. Il manager umile non ha bisogno di essere l'unico visibile nell'organizzazione o di prendersi il merito di tutti i successi. L'umile manager riconosce e apprezza che ciò che è stato realizzato è proprio grazie alla dedizione di molte persone che quotidianamente rendono possibile la missione dell'organizzazione. Quando non si dà mai visibilità alle persone del team, è spesso perché ci sono difficoltà legate al protagonismo e all'insicurezza, che si rafforzano a vicenda.<sup>1</sup>

Introdurre il concetto dell'etica in questa fattispecie vuol dire voler aderire ai principi di equità, giustizia; significa perseguire il maggior bene possibile (beneficenza), cercare di ridurre al minimo gli aspetti dannosi (non maleficenza) e promuovere al massimo le qualità umane e professionali delle persone (autonomia), dando loro fiducia e mettendo a disposizione i mezzi necessari. Per questo è rilevante anche il processo di selezione delle persone che integriamo nell'organizzazione. Progredire in un modello di leadership etica significa che non possiamo contemplare la possibilità di includere nel team persone di cui non ci si può fidare. Un impegno verso una gestione incentrata sulle persone significa

---

<sup>15</sup> Jericó P. (17 novembre 2015) *Cuando un jefe no se merece a su equipo*. El País (Madrid).

proteggere i team da comportamenti dannosi, tossici o distruttivi nei confronti degli altri. Pertanto, posizioni come il paternalismo, l'iperprotezione o il mantenimento di professionisti screditati pubblicamente per il loro comportamento non etico, non dovrebbero trovare posto nell'Ordine e ciò implica che talvolta è necessario avere il coraggio di prendere decisioni scomode o spiacevoli.<sup>1</sup>

Il coraggio e la fermezza del dirigente sono compatibili e necessari per una buona governance, che sia orientata al bene comune, per fornire risultati ottimali e per realizzare politiche umane che coinvolgano tutti. Ci sono persone "tossiche" che distorcono il clima di lavoro e sabotano il buon lavoro degli altri. Quando non c'è abbastanza coraggio nelle direzioni per affrontarli, questi comportamenti rimangono impuniti e generano scoraggiamento e sconforto nei team. A volte, l'esigua percentuale di persone che creano problemi nelle organizzazioni tende a monopolizzare la maggior parte del tempo e dell'attenzione da parte dei manager, tempo che meriterebbero invece coloro che forniscono un contributo di valore e hanno atteggiamenti positivi. Uno stile partecipativo, inclusivo e incentrato sulle persone non equivale per nulla ad una mancanza di responsabilità, né evita di prendere decisioni forti quando è nell'interesse di altre persone e dell'organizzazione.<sup>1</sup>

- Valutazione: indicatori e linee guida per rafforzare le buone pratiche e prevenire le cattive pratiche.
  - La capacità di leadership delle persone che contribuiscono alla Missione dell'Ordine si costruisce attraverso ideali, comportamenti e risultati coerenti con i Principi e i Valori dell'Ospitalità.
  - La leadership etica è promossa a tutti i livelli. I leader etici:
    - Coltivano l'interiorità personale e la capacità di ascoltare in modo autentico.
    - Si preoccupano del bene superiore, dell'organizzazione e dei suoi seguaci. E lo fanno con umiltà.
    - Si pongono come modelli di comportamento e plasmano i valori dell'organizzazione.
    - Mostrano rispetto per ogni persona, per coloro che li seguono, per i quali stabiliscono elevati standard etici.
    - Nel rapporto con il loro team, si sforzano di essere equi.
    - Sono percepiti come onesti, affidabili, coraggiosi e integri.
    - Generano fiducia, rispetto e credibilità, facilitando la collaborazione.
    - Favoriscono un clima di lavoro positivo e aumentano l'autostima di coloro che li seguono e, di conseguenza, il loro rendimento e il loro senso di appartenenza all'Ordine. Aiutano i colleghi a integrare le loro esigenze con i bisogni, gli obiettivi e i valori dell'organizzazione.

## 2.2 Etica dei Dirigenti

---

### A. Definizioni

- - Il governo d'impresa (*corporate governance*): Il governo d'impresa, o governo societario, è l'insieme delle regole, dei principi e delle procedure che regolano la struttura e il funzionamento degli organi di governo di un'organizzazione. In particolare, stabilisce il rapporto tra il comitato direttivo, il consiglio di amministrazione, i proprietari e le altre parti interessate e stabilisce le regole che disciplinano il processo decisionale sull'organizzazione per la creazione di valore.<sup>16</sup>
- - Direzione/Direttore: La direzione è l'insieme delle azioni intraprese in risposta alla responsabilità del direttore. L'importanza di dirigere non si limita al contenuto in sé, ma ha un impatto importante e fa parte dell'atto di dirigere, della metodologia e dello stile con cui questa funzione viene esercitata. Il direttore è la persona che detiene la massima responsabilità in un Centro, un'area o una divisione organizzativa. La sua missione principale è quella di guidare, coordinare, prendere decisioni e indicare le linee guida per ottenere una risposta di qualità e promuovere il miglior futuro possibile per l'organizzazione.<sup>1</sup>
- - Gestione: La gestione ha un taglio più amministrativo, è una ulteriore attività della direzione che consiste nel fare e promuovere un uso ottimale ed efficiente delle risorse, umane e materiali, di cui dispone.<sup>1</sup>

### B. Fondamenti

*“Una struttura di governance efficace e un organo di governo forte, attivo e impegnato è essenziale per la solidità di un'organizzazione e la sua capacità di raggiungere la propria missione e gli obiettivi prefissati. Il piano di gestione di una ONG dovrebbe riflettere i valori fondamentali, la missione e gli standard culturali dell'organizzazione”.*<sup>7</sup>

Poiché l'etica è sempre pratica e consiste nel sapere cosa si deve o non si deve fare<sup>17</sup>, sembra molto pertinente considerare la dimensione etica nel ruolo dirigenziale, poiché gran parte del suo contenuto e della sua responsabilità consiste nel prendere decisioni su cosa si deve o non si deve promuovere all'interno di un'organizzazione. La vita e la traiettoria delle istituzioni è in gran parte nelle mani di chi decide e agisce in esse. La volontà e il desiderio delle persone di mantenere un comportamento etico diventa essenziale affinché le azioni e i risultati siano e abbiano un riconoscimento etico.<sup>1</sup>

Gradualmente, soprattutto a partire dalla fine degli anni Ottanta, siamo passati da persone - quasi sempre Confratelli dell'Ordine - che naturalmente, per la loro leadership, il loro impegno religioso, o l'esercizio responsabile della proprietà, svolgevano funzioni manageriali, ad introdurre professionisti nella gestione e nella direzione. Vediamo quindi che c'è stata

---

<sup>16</sup> Deloitte (30 dicembre 2020) *¿Qué es el Gobierno Corporativo?*

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>

<sup>17</sup> Gracia D, Peiró M. (2012) *La ética en las instituciones sanitarias: entre la lógica asistencial y la lógica gerencial*. Barcelona: Fundació Víctor Grifols i Lucas.

una progressiva differenziazione delle funzioni tra proprietà e gestione. Questa trasformazione si è concretizzata con la presenza di un gruppo di persone, sempre più numerose, che hanno assunto la direzione e la gestione di molti dei Centri dell'Ordine.<sup>1</sup>

Per dirigente o personale dirigente si intende qualcuno che svolge funzioni manageriali. Quali siano le posizioni che ricoprono queste funzioni di direzione è qualcosa che va fissato in ogni organizzazione. Si potrebbe anche dire che i dirigenti sono i titolari di organi che esercitano funzioni direttive o esecutive di natura superiore, secondo le linee guida generali stabilite dall'ente, assumendo le opportune decisioni e disponendo di un margine di autonomia nell'ambito di queste linee guida generali.

I dirigenti sono, per le loro funzioni e responsabilità, dei punti di riferimento nelle loro organizzazioni. Le loro decisioni hanno un notevole significato non solo nell'evoluzione quantitativa delle organizzazioni, ma anche nel loro stile, nel clima che vi regna, nella loro proiezione e immagine pubblica. Per questo motivo, insieme all'obiettivo di realizzare organizzazioni etiche - requisito morale per un'istituzione come l'Ordine - dobbiamo anche avere cura di assicurare e promuovere dirigenti che assumano e riflettano un comportamento etico. Nel caso dell'Ordine, si tratta di un aspetto inerente alla ragion d'essere dell'Istituzione stessa. La preoccupazione per l'etica, senza essere una caratteristica esclusiva dell'Ordine, ma piuttosto auspicabile per tutte le organizzazioni, assume una particolare rilevanza nella misura in cui l'assenza di comportamenti etici potrebbe porre l'organizzazione in un punto di non ritorno in relazione alla sua identità e missione.<sup>1</sup>

Fortunatamente, poiché ci sono sempre più Centri, più risorse, con maggiore complessità e in più sedi, diventa sempre più necessario disporre di criteri e linee guida per orientare questa funzione direttiva in relazione alla ragione d'essere, allo stile dell'Ordine e ai valori e principi dell'Ordine. Qual è il ruolo specifico di un direttore oggi in un'istituzione come l'Ordine di San Giovanni di Dio?<sup>1</sup>

Il dirigente non deve essere quello che conosce meglio ogni cosa, né essere il migliore in tutto, ma deve essere quello che fa il miglior lavoro di gestione. In ambito sanitario, le promozioni si basano talvolta più sul prestigio tecnico-professionale della persona che sulle sue competenze e sulla sua formazione in materia di leadership e management. Nonostante l'introduzione delle carriere professionali come sistema di promozione e di riconoscimento alternativo a posizioni dirigenziali o manageriali, ciò che generalmente è ancora apprezzato nella nostra società è il riconoscimento gerarchico. Pertanto, talvolta, con questo tipo di promozione, si "perdono" buoni medici o infermieri e si ottengono manager mediocri o ordinari, ma non eccellenti.<sup>1</sup>

Il direttore non è il proprietario dell'organizzazione, ma è colui che la rappresenta e la dirige. In organizzazioni come l'Ordine, egli deve combinare criteri e contributi volti a promuovere una costruzione il più possibile condivisa e consensuale, sia con la proprietà che con il resto dei dirigenti e dei professionisti. L'orientamento dell'Ordine è quello di tendere verso modelli partecipativi e collaborativi che rispettino i livelli di responsabilità nel processo decisionale, senza però limitarsi alla visione ristretta alle poche persone più vicine. Il progetto del Centro dell'Ordine non può essere il progetto del dirigente, ma è quello dell'organizzazione che egli dirige.<sup>1</sup>

L'accoglienza è la premessa per l'ospitalità. Accogliere significa riconoscere l'altro, valorizzarlo e considerarlo. Quindi, il contrario di una gestione ospitale è l'anonimato e l'indifferenza. Nell'Ordine, che intende realizzare una missione evangelizzatrice attraverso un modo concreto di occuparsi delle persone, i tratti di vicinanza, partecipazione, coinvolgimento, valorizzazione dei contributi delle persone... diventano elementi indispensabili. Stili caratterizzati dalla distanza, poco empatici, lontani dalle persone, burocratici ed eccessivamente centralizzati, sono difficili da coniugare con il desiderio di identificazione, coinvolgimento e impegno delle persone (professionisti) nella missione e nel progetto di ospitalità. Oggi nell'ambiente ecclesiale si parla di "missione condivisa" e quindi diventa importante essere chiari su ciò che vogliamo condividere e su come vogliamo dividerlo, non solo per preservare l'identità ma anche per sviluppare il carisma.<sup>1</sup>

C. Prassi:

- Descrizione e fondamento etico: Buone pratiche e Cattive pratiche

Solo nella misura in cui le persone che assumono responsabilità direttive nei centri di cura mantengono un comportamento etico, si generano organizzazioni etiche, poiché l'esempio è un fattore che promuove questo tipo di comportamento.<sup>1</sup>

Siamo immersi in un ambiente in cui riceviamo pressioni, influenze e/o richieste, che condizionano le azioni dei dirigenti e possono diventare fonte di conflitto di valori. Sappiamo anche che l'etica si fonda su dinamiche di deliberazione in cui sono coinvolte persone con valori, visioni e sensibilità talvolta diverse. Dirigere significa prendere decisioni e questo implica valutare, dare priorità, escludere alcune opzioni per accoglierne altre, ecc. Potremmo trovarci di fronte alla necessità di conciliare gli aspetti economici con i valori dell'Ordine. In un ambiente di limitazione e, a volte, di restrizione delle risorse e in un contesto molto segnato dagli aspetti economici, questa conciliazione diventa un elemento di particolare complessità.<sup>1</sup>

Deliberare correttamente per prendere la decisione più appropriata, anche da un punto di vista etico, richiede conoscenze, competenze e know-how. Caratteristiche che colleghiamo al concetto di essere un buon professionista della gestione o un buon direttore. L'etica non solo ci interroga su ciò che è più adeguato, equo o proporzionato, ma mira anche a sviluppare ragionamenti solidi che possiamo ottenere e offrire solo se disponiamo delle conoscenze necessarie e della capacità di deliberare correttamente. I condizionamenti interni di qualsiasi tipo, e soprattutto i condizionamenti emotivi, influenzano chiaramente il modo in cui vediamo la realtà, come la interpretiamo e come decidiamo di fronte ad essa. La loro influenza si esercita in tre dimensioni che sono fondamentali nell'esercizio della direzione: osservare, analizzare e decidere.<sup>1</sup>

L'etica non riguarda il bene, ma l'ottimale e la professionalità consiste nell'offrire la massima qualità possibile, per avvicinarsi quanto più possibile all'eccellenza, per questo non possiamo separare i concetti di professionalità, eccellenza (qualità) ed etica. Non dimentichiamo che la grandezza della missione non può coprire la mediocrità dell'azione e quindi solo il lavoro ben fatto e la professionalità la renderà realizzabile con criteri etici. La qualità della metodologia adottata per qualcosa di così legato alla direzione come il



processo decisionale, ha un chiaro impatto sul risultato, e quindi è richiesta professionalità nella direzione e nella gestione dei team. In molti casi, la qualità della metodologia che usiamo per prendere una decisione è importante quanto la decisione stessa.<sup>1-18</sup>

Ogni persona deve assumere il livello di responsabilità che gli corrisponde, in relazione al proprio ruolo all'interno dell'organizzazione. Per poter svolgere questa corresponsabilità, come sottolinea la filosofa Begoña Román, bisogna essere corresponsabili anche relativamente ai mezzi disponibili. Nelle organizzazioni, se si vuole condividere la responsabilità, si ha l'obbligo morale di fornire il quadro, le condizioni e i mezzi perché ciò sia fattibile. Il potere gerarchico nelle istituzioni sanitarie e quello della conoscenza deve essere inteso come un servizio autorevole. Quando è necessario ricorrere frequentemente a imposizioni o a decisioni unilaterali, significa che c'è uno scarso allineamento con l'organizzazione o con le persone che la guidano. Il percorso da adottare in queste situazioni è breve: si tratta, in sostanza, di esercitare il potere e l'autorità nel modo più corretto possibile secondo i valori e lo stile dell'organizzazione.<sup>1</sup>

In un ambiente sociale in cui predomina la figura del leader, aumenta il rischio di cadere nell'egocentrismo e dobbiamo esserne consapevoli, in modo che non diventi un elemento di distorsione del comportamento etico. Il rischio, in questo caso, è quello di rimanere intrappolati dall'immagine pubblica e dall'influenza che essa può esercitare sulle decisioni. Ci sono manager che non sopportano di essere messi in discussione in nessuno dei loro contributi e delle loro opinioni. Forse a causa della loro insicurezza, lo interpretano come una mancanza di considerazione, una sfiducia nelle loro conoscenze o addirittura una mancanza di rispetto per l'autorità. La paura di perdere l'immagine pubblica, all'interno e/o all'esterno dell'organizzazione, può condizionare in modo tale da interferire realmente nelle decisioni importanti. Il comportamento etico non sempre consiste nel decidere cosa è più comodo o più popolare. Non è diretto a raccogliere applausi, né a promuovere solo ciò che apparentemente sembra essere più accettabile per la maggioranza, ma a far sì che le cose siano fatte e orientate correttamente. Lasciarsi governare da criteri etici significa assumere anche una parte di incomprensione, poiché a volte, per non mancare di rispetto a una persona o per motivi di riservatezza, non si possono esporre in modo aperto nemmeno le ragioni della decisione adottata. All'altro estremo, occorre prendere le distanze dalle pratiche direttive oscurantistiche o dalle strategie di non comunicazione talvolta promosse per creare un'atmosfera di distanza o di sottomissione. La credibilità e la buona immagine del manager generano fiducia grazie alla correttezza delle sue analisi, pur assumendo le difficoltà che alcune delle sue decisioni comportano.<sup>1</sup>

Frederic Laloux<sup>19</sup> sostiene l'ipotesi che, nella misura in cui le organizzazioni fossero meno guidate dall'ego, molte delle distorsioni o dei "mali societari" sarebbero attenuati. Dobbiamo tener presente, dice, che molti dei mali societari sono associati a comportamenti motivati da ragioni di ego che portano le persone a proteggersi chiudendosi all'in-

---

<sup>18</sup> Hemel U. (2007) *Valor y valores: ética para directivos*. Barcellona: Deusto.

<sup>19</sup> Laloux F. (2016) *Reinventar las organizaciones: como crear organizaciones inspiradas en el siguiente estadio de la conciencia humana*. Barcellona: Arpa.

terno di processi e regole burocratiche, riunioni interminabili, paralisi delle analisi, occultamento di informazioni, controversie interne, castelli in aria, mancanza di autenticità, etc.<sup>1</sup>

Alcuni comportamenti etici del dirigente includono:<sup>20</sup>

- Conformità alla legge. Il mancato rispetto dell'ordinamento giuridico vigente è imperdonabile per qualsiasi dirigente. Questi devono rispettare e tutelare i diritti umani e la dignità di tutte le persone interessate dalla loro attività e da quella della loro organizzazione, e si opporranno a ogni forma di discriminazione, molestia o sfruttamento.
- Persone: rispetto, uguaglianza, diversità, occupabilità e conciliazione. I dirigenti garantiranno una cultura e un ambiente di lavoro sano e produttivo, che canalizzerà il potenziale delle persone che vi lavorano. Essi garantiranno inoltre che i rapporti di lavoro siano stabili, duraturi e adeguatamente remunerati. Si impegneranno inoltre a promuovere e a realizzare una gestione attiva della diversità, cercando di incoraggiare l'inserimento di profili sottorappresentati nell'organizzazione o con una ridotta partecipazione al mercato del lavoro. Promuoveranno inoltre un ambiente di lavoro compatibile con lo sviluppo personale e faciliteranno il coinvolgimento della loro organizzazione in attività di volontariato.
- Sostenibilità sociale, economica e ambientale. L'esecutivo deve garantire la sostenibilità a lungo termine e impegnarsi a promuovere gli obiettivi di sviluppo sostenibile promossi dalle Nazioni Unite, che con il consenso globale stabiliscono i principali obiettivi per garantire il futuro del pianeta.
- Integrità: conflitto di interessi, informazioni e riservatezza. La direzione deve impegnarsi a stabilire i meccanismi e gli strumenti per garantire il mantenimento dei principi di integrità all'interno dell'organizzazione. Eserciteranno la loro professione diligentemente e in buona fede, con le più alte aspettative legali ed etiche. Essi si impegnano a proteggere nella massima misura possibile la riservatezza delle informazioni relative a clienti, azionisti, dipendenti o qualsiasi persona fisica con cui abbiano un rapporto.
- Trasparenza. Deve essere considerata come un valore fondamentale della sua azione. I dirigenti devono essere fedeli, trasparenti e agili nelle informazioni fornite agli azionisti e al consiglio di amministrazione. Essi vigileranno inoltre affinché la contrattualizzazione dei fornitori avvenga in questo quadro di trasparenza, di libera concorrenza e di pari opportunità.
- Eccellenza, professionalità e tutela dei beni dell'organizzazione. Essi eseguiranno le prestazioni e si assumeranno i rischi dell'organizzazione in modo accurato e onesto. Rigore, efficienza ed eccellenza devono essere parte dei valori fondamentali di ogni dirigente. Inoltre, l'impegno e lo sforzo permanente sono il fondamento di un lavoro eccellente.

---

<sup>20</sup> Asociación Española de Directivos (2019), *Código y Normas de Conducta de los Directivos*.  
<https://asociaciondedirectivos.org/comprometidos/codigo-etico/>

Una duplice importanza nell'Ordine: da un lato, quella di svolgere processi di selezione dei dirigenti idonei; dall'altro, quella di aver precedentemente fissato il quadro teorico che definisce il modo in cui l'organizzazione intende essere governata e diretta. È un errore lasciare la decisione alla sola discrezione della persona che assume la direzione in un determinato momento. È anche un errore che il reclutatore non conosca le caratteristiche del profilo ricercato.<sup>1</sup>

- Valutazione: indicatori e linee guida per rafforzare le buone pratiche e prevenire le cattive pratiche.
  - Incorporare nel processo di selezione dei dirigenti una valutazione tecnica della capacità attuale o potenziale dei candidati di interiorizzare e mettere in pratica i principi e i valori dell'Ospitalità nella loro funzione di direzione.
  - Sottolineare tra i dirigenti la necessità di cercare modi e metodi per coltivare l'interiorità e la conoscenza di sé, di entrare in se stessi per cercare di scoprire, con sincerità, cosa li spinge realmente a prendere un tipo di decisione o un altro o a posizionarsi, come dirigenti, in un modo o nell'altro.<sup>1</sup>
  - Mettere i dirigenti di fronte ai codici etici dell'Ordine e al rispetto dei Principi, dei Valori e della Carta d'Identità attraverso un accompagnamento continuo e colloqui periodici specifici su questo obiettivo.

## 2.3 Conflitto di interessi

---

### A. Definizioni

- Conflitti di interesse: sono quelle situazioni in cui il giudizio di un soggetto, relativamente a un interesse primario per lui, e l'integrità delle sue azioni, tendono a essere indebitamente influenzati da un interesse secondario, spesso economico o personale. Si intende per conflitto di interessi quando il dipendente ha interessi personali che possono interferire con il suo lavoro o con quello di altri dipendenti e che influiscono sull'obiettività e sull'efficacia delle sue mansioni.
- Sono considerati interessi personali: a) i propri interessi; b) gli interessi familiari, compresi quelli del coniuge o della persona con la quale si convive in un rapporto emotivamente analogo e i parenti entro il quarto grado di consanguineità o il secondo grado di affinità; c) quelli di persone con le quali si ha un contenzioso pendente; d) quelli di persone con le quali si ha una stretta amicizia o una manifesta inimicizia; e) quelli di persone giuridiche o di enti privati ai quali l'alto funzionario sia stato legato da un rapporto di lavoro o professionale di qualsiasi tipo nei due anni precedenti la sua nomina; f) quelli di persone giuridiche o di enti privati ai quali i familiari di cui alla lettera b) siano legati da un rapporto di lavoro o professionale di qualsiasi tipo, purché questo contempli l'esercizio di funzioni direttive, consultive o amministrative.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Legge 3/2015, del 30 marzo, che disciplina "el ejercicio del alto cargo de la Administración General del Estado". «BOE» núm. 77, del 31/03/2015. Regno di Spagna.

## B. Fondamenti

In senso stretto, un conflitto di interessi si verifica in qualsiasi situazione in cui un interesse interferisca, o possa interferire, con la capacità di una persona, organizzazione o istituzione di agire in conformità con l'interesse dell'altra parte, a condizione che tale persona, organizzazione o istituzione abbia il dovere (legale, contrattuale o fiduciario) di agire in conformità con l'interesse della controparte.

Tra le diverse categorie o possibili casi di conflitto di interessi possiamo segnalare i più comuni: regalie, inviti, viaggi, commissioni, onorari, relazioni personali sul lavoro o interessi economici.

Le organizzazioni non profit hanno la responsabilità di essere trasparenti, oneste, responsabili ed etiche, di fornire informazioni affidabili e non devono creare situazioni di manipolazione a vantaggio personale dei loro dirigenti o dei membri del loro staff.<sup>7</sup>

Il conflitto di interessi è strettamente legato al problema della corruzione. Questo perché dirotta gli obblighi di un gruppo verso un interesse privato.

Ci sono due principi che sono fondamentali per un comportamento organizzativo etico: la giustizia e l'equità. Ambedue sono strettamente correlati in modo tale da essere potenziati o ostacolati a seconda che siano presenti o meno. Puntare su organizzazioni che siano percepite da tutti, all'interno e all'esterno, come organizzazioni giuste ed eque, richiede dirigenti con la capacità e la volontà di crescere continuamente nella libertà. La libertà va di pari passo con la verità e l'autenticità. La verità ci rende liberi, e partendo dalla libertà si può essere più inclini all'autenticità, così come il non condizionamento per mancanza di libertà faciliterà la capacità di agire in modo giusto ed equo.<sup>1</sup>

Le principali misure etiche che possiamo adottare per evitare conflitti di interesse sono: la separazione o *recusal* dal decisore, che consiste nel trasferimento della decisione dal professionista, dal dirigente o dal dipendente che può essere coinvolto nel conflitto di interessi ad un'altra persona, quando questi ha assunto una tale condotta non etica; l'abbandono di interessi privati o *divertiture* consiste nell'obbligo per il dipendente di affrancarsi da interessi privati, sia al momento in cui accede all'impiego, alla posizione o alla professione, sia quando si verifica un conflitto di interessi; e la *disclosure* o dichiarazione di interessi quando questi compaiono in situazioni di asimmetria informativa, in modo che l'obiettivo di questa misura sia proprio quello di correggere tale asimmetria fornendo informazioni sulla natura e sulla portata del conflitto di interessi affinché si possa decidere se separare la persona dalla decisione, etc.<sup>22</sup>

## C. Prassi:

- Descrizione e fondamento etico: Buone pratiche e Cattive pratiche

Un conflitto di interessi si verifica quando un dipendente antepone i propri interessi a quelli dell'organizzazione, mettendo così a repentaglio l'operazione, i profitti o anche la riservatezza delle informazioni dell'organizzazione. La grande differenza tra il dirigente generoso e quello che non lo è, consiste nella differenza tra l'essere al servizio

---

<sup>22</sup> Argandoña (2004). *Conflictos de intereses. El punto de vista ético*. Cátedra de Economía y Ética. IESE Business School - Universidad de Navarra. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0552.pdf>

della missione o il trasformare quest'ultima a proprio servizio personale soprattutto per motivi di prestigio, di interesse e/o di crescita personale.<sup>1</sup>

Un chiaro esempio è la gestione che si costruisce principalmente su contatti e favori. Sappiamo che i favori si pagano con i favori e quando gran parte delle azioni si basano su contatti personali, influenza e favori, il margine di libertà è sempre più ridotto e quindi è sempre più difficile prendere decisioni basate su criteri di giustizia ed equità. Non si può più decidere o agire sulla base di ciò che si ritiene più corretto, perché ci sono altri impegni, di solito inconfessabili, che condizionano le decisioni. Limitare gli spazi di libertà significa entrare progressivamente in un quadro che ci costringe sempre più a perdere autenticità.<sup>1</sup>

Parlare di integrità significa parlare di persone " tutte d'un pezzo ", dotate di solidità e di poche falle, il che permette loro di mantenere un percorso e un comportamento che viene percepito come una traiettoria e uno stile di esercizio coerente della responsabilità, in modo tale da mantenere un allineamento di criteri e di azioni che renda visibile l'autenticità della persona. Per agire in questo modo, bisogna essere in grado di resistere alle pressioni e scegliere di agire e promuovere ciò che è considerato giusto e non soccombere a ciò che è semplicemente vantaggioso, popolare o redditizio.<sup>23</sup>

Certo, non è possibile una coerenza totale in termini di ideale, ma lo è la percezione che ciò che si fa e come lo si fa vada nella stessa direzione, utilizzando criteri chiari e allineati ai valori e ai principi dell'organizzazione. Essere sinceri non significa dire tutto, né sempre, e ancor meno significa dirlo in qualsiasi modo. Essere sinceri è dire la verità in ciò che si afferma, allo scopo di portare a un qualche tipo di miglioramento o beneficio.<sup>1</sup>

L'integrità di una persona è il risultato del suo grado di sincerità. Essere sinceri significa non ingannare o manipolare e quindi non utilizzare strategie o abilità di gestione che non siano trasparenti nella loro motivazione, o che non perseguano ciò che si afferma di voler raggiungere. L'integrità della persona del dirigente e la sua sincerità permettono di condurre progetti e programmi coerenti, capaci di generare fiducia e impegno. Non c'è fiducia senza integrità, sincerità e coerenza. Sono tutte percezioni diverse di una medesima realtà che fanno percepire il dirigente come una persona autentica e degna di fiducia.<sup>1</sup>

È difficile fidarsi di qualcuno le cui intenzioni non appaiono chiaramente, o quando non si ha la minima idea di dove voglia portare l'organizzazione. In base a un principio molto elementare, quando non c'è chiarezza significa che c'è oscurità e nel buio si compie solo ciò che non ammette di essere messo in luce e, quindi, rimane nascosto. Gli "intrighi di palazzo" dei romanzi medievali possono servire come parallelismo con le gestioni e direzioni fatte di sotterfugi, di strategie poco trasparenti e poco condivise, o con motivazioni nascoste.<sup>1</sup>

- Valutazione: indicatori e linee guida per rafforzare le buone pratiche e prevenire le cattive pratiche.

---

<sup>23</sup> Blanchard K, Peale NV. (1990) *El poder ético del directivo*. Barcelona: Grijalbo.  
<https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0552.pdf>

- L'Ordine deve mantenere la sua autonomia nei rapporti con i governi o le agenzie intergovernative, anche se è sempre pronto a collaborare e a partecipare a tutto ciò che è conforme alla sua missione, o a ciò a cui può contribuire con la sua specificità e i suoi valori. Una collaborazione che deve essere sempre leale e trasparente.
  - L'Ordine deve governarsi autonomamente, secondo la struttura di governo che ha scelto di adottare. Dovrà essere dotato di strumenti per controllare le proprie attività.
  - L'Ordine deve agire in modo indipendente e non deve essere rigidamente allineato o affiliato a nessun partito politico, anche se può condividere principi politici o cause normative comuni, nei limiti della sua missione. Deve rimanere sempre fedele ai suoi valori, ai suoi principi e alla sua filosofia
    - L'Ordine deve essere indipendente. La sua visione, le sue politiche e le sue attività non devono essere determinate da nessuna società a scopo di lucro, benefattore, governo, funzionario governativo, partito politico o altra ONG.
  - L'Ordine non deve agire come uno strumento di governo in politica estera, ma deve agire indipendentemente dai governi. Non dovrà cercare di attuare la politica di alcun governo, a meno che ciò non coincida con la missione dell'organizzazione e con la sua politica indipendente.
- Il dirigente deve evitare che i suoi interessi personali possano influenzare indebitamente l'esercizio delle sue funzioni e responsabilità.
  - I dirigenti anteporranno gli obiettivi dell'organizzazione agli obiettivi personali e porranno i migliori interessi dell'organizzazione al di sopra dei desideri individuali.
  - Nessun direttore dovrà essere coinvolto nella decisione di una questione che ha un impatto diretto su di lui come individuo.
  - Ogni dirigente dovrà comunicare i conflitti di interesse attuali e potenziali, comprese le eventuali affiliazioni istituzionali che possono comportare un potenziale conflitto di interessi (come ad esempio il fatto di far parte di un consiglio di amministrazione di un'altra istituzione che si sovrapponga all'Ordine per finalità e missione). Tale divulgazione non implica o esclude una mancanza di correttezza etica.
  - La direzione dovrà fornire ai Collaboratori una dichiarazione scritta relativa al conflitto di interessi, che dovrà essere firmata individualmente all'inizio di ogni periodo di servizio.
- Il personale Collaboratore dell'Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio.
  - Tra le altre situazioni, si considera sussistere un conflitto di interessi quando un professionista o un soggetto a lui collegato può trarre un vantaggio personale da un'attività in cui è coinvolto l'Ordine, o quando tale professionista è tenuto a selezionare o raccomandare l'assunzione o l'instaurazione di un

rapporto professionale o commerciale tra l'Ordine e un'impresa o una persona in cui il professionista o il soggetto a lui collegato ha un interesse finanziario, professionale o personale.

- I professionisti devono sempre agire in modo che i loro interessi privati, gli interessi dei loro familiari e quelli di altre persone ad essi collegate non prevalgano sugli interessi dell'istituzione.
  - Sono considerate persone legate ad un professionista: (I) il coniuge o il partner del professionista; (II) gli ascendenti o discendenti e i fratelli e le sorelle del professionista e del coniuge o partner del professionista; e (III) i coniugi o i partner degli ascendenti o discendenti e i fratelli e le sorelle del professionista; e (IV) le imprese in cui il professionista, personalmente o tramite terzi, sia coinvolto.
- È responsabilità del dipendente determinare se le sue azioni sono in conflitto con gli interessi del suo datore di lavoro e, in tal caso, dovrà dichiararlo chiaramente a quest'ultimo.

## 2.4 Principio di sussidiarietà: applicazioni

---

### A. Definizioni

- Principio di sussidiarietà: principio secondo il quale lo Stato o gli organi dell'amministrazione centrale di un ente devono svolgere un compito mirato al bene comune, solo quando percepiscono che gli individui o gli organi intermedi non lo svolgono correttamente, sia per impossibilità, sia per qualsiasi altro motivo. La più completa elaborazione del principio di sussidiarietà si trova nell'Enciclica *Quadragesimo Anno* di Pio XI. La parola sussidiarietà deriva dall'espressione latina "*subsidium ferre*", che significa: supportare, sostenere, o anche offrire un tetto.

### B. Fondamenti

Il principio di sussidiarietà costituisce uno dei fondamenti della dottrina sociale della Chiesa, con particolare riferimento al rapporto tra Stato e società. Il principio di sussidiarietà trova applicazione ogni volta che un corpo sociale più piccolo è in grado di affrontare e risolvere un problema o un compito in modo autonomo. Al tempo stesso, il principio prevede che i "membri minori o inferiori della società e/o dello Stato" non debbano essere sovraccaricati e debbano quindi poter contare sul sostegno di organi superiori. In breve, si tratta di una massima sociologica che antepone la responsabilità degli individui all'azione dello Stato. L'Unione Europea ha anche fatto del principio di sussidiarietà uno dei suoi Fondamenti.<sup>7</sup>

La carta d'Identità stabilisce (N° 5.3.2.4) *"Facciamo sì che la sussidiarietà, valore particolarmente legato alla tradizione cristiana, sia un elemento fondamentale nella funzionalità nelle nostre opere. L'Ordine intende favorire un adeguato decentramento integrato con una corretta centralizzazione in sintonia con i principi e i valori che ci sforziamo di promuovere."*

La Chiesa, nella sua Enciclica *Quadragesimum Annum* afferma che "siccome è illecito togliere agli individui ciò che essi possono compiere con le forze e l'industria propria per affidarlo alla comunità, così è ingiusto rimettere a una maggiore e più alta società quello che dalle

minori e inferiori comunità si può fare. Ed è questo insieme un grave danno e uno sconvolgimento del retto ordine della società; perché l'oggetto naturale di qualsiasi intervento della società stessa è quello di aiutare in maniera suppletiva le membra del corpo sociale, non già distruggerle e assorbirle". Secondo questo principio, tutte le società di ordine superiore devono adottare un atteggiamento di aiuto ("subsidiium") - quindi di sostegno, promozione, sviluppo - nei confronti di quelle di ordine minore. In questo modo, i corpi sociali intermedi possono svolgere adeguatamente le funzioni che spettano loro, senza doverle ingiustamente cedere ad altre aggregazioni sociali di livello superiore, dalle quali finirebbero per essere assorbiti e sostituiti e che, in fin dei conti, negherebbero loro la propria dignità e il proprio spazio vitale. Alla sussidiarietà intesa in senso positivo, come aiuto economico, istituzionale e legislativo offerto alle più piccole entità sociali, corrisponde una serie di implicazioni negative, che impongono allo Stato di astenersi da ciò che, di fatto, limiterebbe lo spazio vitale delle cellule minori ed essenziali della società. La loro iniziativa, libertà e responsabilità non devono essere soppiantate.

La Carta d'Identità solleva la questione del Decentramento/Centralizzazione della governance dei Centri e dei servizi. Pertanto, raccomanda di procedere in modo che il responsabile possa tutelare le iniziative e le preoccupazioni dei Collaboratori e ci incoraggia a mettere in atto programmi di lavoro che permettano ai Collaboratori di crescere nell'assunzione di funzioni, che spesso riserviamo solo a livelli più alti. L'obiettivo è che il professionista possa crescere nelle sue funzioni, che il team di lavoro possa vedere aumentato il suo spazio di azione, che il comando intermedio abbia più capacità di iniziativa, che il dirigente possa crescere nella responsabilità.

#### C. Prassi:

- Descrizione e fondamento etico: Buone pratiche e Cattive pratiche

Questo principio è applicabile a tutti i livelli dell'organizzazione: Governo Generale, Governi Provinciali, Alti dirigenti - Consigli di Amministrazione Provinciali, Direzioni dei Centri e Comitati o Consigli di Amministrazione Locali, Quadri Direttivi intermedi, Professionisti, Volontari.

La sussidiarietà, come principio morale, ci ricorda che i collaboratori si sviluppano nella misura in cui esercitano l'iniziativa, l'intelligenza e le capacità. Il compito di ogni manager è quello di aiutarli a svolgere il loro lavoro in modo responsabile e a beneficio dell'azienda nel suo complesso. Non significa eliminare i rischi o le responsabilità<sup>24</sup>.

Per esercitare la sussidiarietà è necessario condividere le informazioni pertinenti ed essere mossi da generosa abnegazione.

La gestione delle informazioni rilevanti, afferma Ulrich Hemel, può segnare una linea d'azione legittima ed eticamente impeccabile, oppure può essere al limite della frode e dell'eticamente discutibile. La generosità nel condividere la conoscenza, la visione della realtà, l'intuizione e la realizzazione dei progetti, si traduce nel riconoscimento degli altri, non solo per tenerli in considerazione, ma anche perché sono una leva per la crescita

---

<sup>24</sup> TantoQuanto Liderazgo y Estrategia (13 marzo 2017). *Respeto en Acción. Cómo aplicar la subsidiariedad en la empresa*. <http://tantoquanto.es/respeto-en-accion-como-aplicar-la-subsidiariedad-en-la-empresa/>



e la promozione. Svolgere il proprio ruolo di guida da questa prospettiva implica la generosità a favore del bene comune.<sup>1</sup>

Seguendo la linea della generosità, arriviamo all'abnegazione. Si tratta della capacità di cedere un po' del proprio spazio personale affinché gli altri possano promuoversi e crescere professionalmente, una virtù che comporta un buon livello di lavoro personale e di maturità psico-affettiva. Riconoscere il talento degli altri e promuoverlo, evidenziare i buoni risultati, favorire politiche di riconoscimento al di là di quello economico, dare risalto agli altri - soprattutto a coloro che sono a contatto quotidiano con le persone che vengono assistite - condividere la realtà dell'organizzazione con dinamiche di partecipazione e trasparenza, riconoscere gli errori e sapersi scusare, avere la capacità di correggersi, sono alcuni degli aspetti pratici legati al tema della generosità e dell'altruismo, che finiscono per dare riconoscimento e credibilità al manager contribuendo, al tempo stesso, a migliorare la qualità etica dell'organizzazione.<sup>1</sup>

Sarebbe opportuno studiare in modo approfondito le possibili modalità di sussidiarietà e i criteri etici per la loro applicazione nella pratica della gestione dell'Ospitalità. Il risultato di questa conoscenza potrebbe far luce su situazioni di gestione concrete a tutti i livelli e sul funzionamento dei gruppi di lavoro. Un'altra questione legata a questo tema potrebbe essere quella di specificare le regole e i criteri etici del rapporto tra l'esercizio della governance e gli organi e le persone di governo a qualsiasi livello di azione: dirigenti, quadri, professionisti, volontari.

- Valutazione: indicatori e linee guida per rafforzare le buone pratiche e prevenire le cattive pratiche.<sup>12</sup>
  - Orientare l'organizzazione verso una cultura della sussidiarietà.

Si tratta essenzialmente di tre compiti fondamentali: progettare l'organizzazione e il lavoro in modo coerente con le doti (valori, attitudini, conoscenze, competenze...) dei collaboratori; contribuire a sviluppare questi stessi talenti, fornendo attenzione, esperienze, formazione e strumenti; stabilire rapporti di vicinanza con i collaboratori in cui, in un ambiente di apprendimento, sia possibile delegare pienamente la responsabilità e, con essa, la fiducia.
  - Istituzionalizzare la sussidiarietà nelle politiche, nella struttura e nelle pratiche dell'Ordine.

La sussidiarietà deve essere costantemente confermata in tutte le politiche, i processi e le pratiche organizzative: definizione degli obiettivi, organizzazione, budgeting, esercizio della leadership, lavoro di squadra, formazione, remunerazione, innovazione, valutazione delle prestazioni, carriera e promozione, comunicazione.
  - Sostenere la sussidiarietà per il futuro dell'organizzazione.

Fondamentali a questo scopo sono la cura del reclutamento di nuovo personale e le politiche di promozione interna, soprattutto perché riguardano i ruoli di responsabilità rispetto alle persone. È necessario cercare persone che non solo siano tecnicamente competenti, ma che, per i loro valori individuali, siano anche in linea con il principio di sussidiarietà, cioè che abbiano ben chiaro il significato pratico del rispetto delle persone e delle loro doti.

Qualcosa di simile si può dire dei piani di rotazione del personale nell'organizzazione e dell'appartenenza agli organi direttivi.

## Gestione dell'Attività

### 3.1 Destinatari

---

#### A. Definizioni

Destinatario: Persona alla quale è diretta o destinata l'azione dell'Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio.

#### B. Fondamenti

Dobbiamo basare la nostra etica della gestione sulla Missione e sulla Visione dell'Ordine e queste devono concretizzarsi nella dedizione dei suoi Centri. Di solito sono gli organi di governo a definire questa dedizione a ogni livello organizzativo, soppesando i dati relativi alle esigenze sociali e alla fattibilità strategica. L'impegno del Centro concretizza la Missione dell'Ordine e genera legami di impegno con la società in cui si svilupperà, dando all'Ordine la sua concreta funzione sociale in ogni luogo in cui agisce.

Le esigenze della Nuova Evangelizzazione che la Chiesa propone all'inizio del terzo millennio hanno portato l'Ordine a rispondere con la proposta di una Nuova Ospitalità. La "nuova ospitalità" deve esprimersi in due modi: in opere di innovazione nella comunità e in nuove risposte alle carenze esistenti.

*“In questa evoluzione costante della società, anche l'uomo sta cambiando anche se non siamo in grado di distinguere se è il cambiamento della società a trascinare l'uomo o se è il cambiamento dell'uomo che conduce al mutamento della società.*

*Quel che è certo è che in questo comune cambiamento stanno comparendo:*

- nuove infermità alle quali è necessario far fronte;*
- nuovi atteggiamenti della persona di fronte alla malattia che esigono nuovi modi di prestare assistenza;*
- nuovi problemi nella famiglia che dobbiamo saper affrontare, appoggiare, illuminare ed accompagnare;*
- nuovi bisogni che esigono creatività e solidarietà da parte nostra se vogliamo dare una risposta coerente;*
- nuove forme di egoismo che ci interpellano per trovare nuove forme di risposte di solidarietà a livello istituzionale.*

*Rispondere alle necessità della persona con i mezzi e le forme attuali, mantenendo lo stile e i valori dell'Ordine significa essere fedeli alla Nuova Ospitalità come sintesi del nostro progetto apostolico”.<sup>25</sup>*

---

<sup>25</sup>Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio (2020), Carta d'Identità, Roma. Numero 5.3.7.2.

D'altra parte, l'Ordine ritiene che gli Utenti, le Associazioni di utenti e i parenti facciano parte della Famiglia Ospedaliera in quanto partecipano alla vita dei Centri.

La Carta d'Identità dell'Ordine, inoltre, scommette chiaramente sulla promozione delle persone e questo non deve riferirsi solo a coloro che assistiamo nella loro malattia o nei loro bisogni, ma anche alle persone che esercitano la loro professione all'interno dell'Istituzione. Lo stile di gestione all'interno dell'Ordine, e per fedeltà ai suoi principi, deve essere favorevole all'autonomia e alla promozione delle persone, in modo tale che ciò renda possibile una dinamica di crescita e di sviluppo sia personale che professionale, nel rispetto dei valori e delle convinzioni di tutti.<sup>1</sup>

#### C. Prassi:

- Descrizione e fondamento etico: Buone pratiche e Cattive pratiche

L'Ordine desidera mettere in pratica un *“atteggiamento interiore e un'efficace modalità di accoglienza dei malati e dei bisognosi.”*<sup>26</sup>

Difende la priorità dei destinatari più vulnerabili quando afferma che *“Tenendo conto delle varie forme attraverso le quali l'Ordine oggi esprime il suo carisma, ci sembra che esistano alcuni campi in cui, nella prospettiva della Nuova Ospitalità, sono segni evangelici particolarmente significativi”*. Alcuni esempi possono essere i "senzateo", i malati nelle fasi finali della vita, i tossicodipendenti, le persone con diverse abilità, gli anziani, le persone in condizioni di malattia cronica e limitazioni, le persone con malattie mentali, i migranti o altre persone con gravi esigenze sanitarie e sociali.

Ogni luogo in cui vi sia povertà, malattia e sofferenza è un luogo privilegiato in cui noi, confratelli e collaboratori di San Giovanni di Dio, esercitiamo e viviamo il Vangelo della misericordia”.<sup>27</sup>

Nella pratica della gestione dei Centri dell'Ordine, da un punto di vista etico, possono sorgere dei dilemmi circa la conformità o meno dei possibili destinatari o di quelli già scelti ai presupposti espressi dall'Ordine. Quali dovrebbero avere la priorità nel caso di una diversità di possibilità e quali dovrebbero essere i criteri per la selezione dei destinatari e quindi per la dedizione dell'Ordine in uno scenario contestuale concreto? Chi dovrebbe partecipare a questo processo decisionale? Con quali criteri dovrebbero stabilire le priorità o come dovrebbero scegliere nel caso di alternative diverse?

Per essere fedeli alla missione dell'Ordine, bisogna evitare il caso in cui la scelta dei destinatari dei programmi d'azione sia essenzialmente mediata da interessi commerciali e/o opportunistici. È necessario che i responsabili delle decisioni in materia siano liberi da conflitti d'interesse e abbiano una chiara comprensione di quali debbano essere le priorità in questa materia.

- Valutazione: indicatori e linee guida per rafforzare le buone pratiche e prevenire le cattive pratiche.

---

<sup>26</sup> Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio (2020), Carta d'Identità, Roma. Numero 4.1.3.

<sup>27</sup> Cfr. Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio (1994). LXIII CAPITOLO GENERALE, *Nuova Evangelizzazione e Ospitalità alle soglie del terzo millennio*, Bogotá, 5.6.1.

- Nelle analisi strategiche e nelle deliberazioni sui nuovi servizi si applicano criteri di priorità secondo la Carta d'Identità e il Carisma dell'Ordine.
- Per la valutazione dei programmi di assistenza dei Centri dell'Ordine si utilizzano come riferimento le priorità dei beneficiari, adeguate alla Missione, ai Principi e ai Valori istituzionali.

### 3.2 L'assistenza secondo lo stile di San Giovanni di Dio

---

#### A. Definizioni

- Ospitalità: l'ospitalità è la qualità che consiste nell'accogliere e intrattenere gli ospiti o gli estranei con gentilezza e generosità. "Ospitalità" è tradotto dal greco *fi·lo·xe·ni·a*, che letteralmente significa "amore per gli estranei". In latino, *hospitare* significa "ricevere come ospite". I Fratelli di San Giovanni di Dio, oltre a pronunciare i classici tre voti di castità, povertà e obbedienza, ne pronunciano un quarto: quello dell'ospitalità. L'ospitalità è soprattutto la capacità della persona di aprirsi e di accogliere l'altro. Tuttavia, il termine deve essere interpretato alla luce della Bibbia per comprenderne il significato profondo, nello spirito della tradizione di San Giovanni di Dio.
- Umanizzazione: L'umanizzazione dell'attenzione sanitaria mira a fornire cure integrali incentrate sulla persona (paziente, famiglia e professionisti).
- Integralità: Il termine nasce nel campo della pedagogia e designa un metodo di educazione basato sulla totalità dell'essere umano, cioè sull'integrazione di "testa, cuore e mano". Da questo significato deriva il concetto di medicina integrale o olistica, il cui intento è quello di considerare la persona umana nella sua totalità, ovvero sia nella sua soggettività composta da corpo, anima e spirito, sia nel suo contesto di vita.
- Lavoro di Squadra: è il lavoro svolto da più persone, in cui ognuno fa una parte, ma con un obiettivo comune. Per essere considerato lavoro di squadra o cooperativo, il lavoro deve avere una struttura organizzativa che favorisca l'elaborazione congiunta dell'opera e nell'Ordine si intende che questo lavoro ha come centro la persona che viene assistita. Infatti, se vogliamo occuparci della persona e dei suoi bisogni, possiamo raggiungere questo obiettivo solo se operiamo di concerto.

#### B. Fondamenti

Una questione essenziale è lo stile assistenziale di San Giovanni di Dio, che riteniamo possa essere assunto nel suo fondamento essenziale sia dai credenti che dai non credenti, in quanto si basa su valori universali. Il criterio principale per l'interpretazione dell'ospitalità continua ad essere la vita del Fondatore dell'Ordine, San Giovanni di Dio. Nella Carta d'Identità si legge a questo proposito: "I suoi atteggiamenti ospedalieri furono sorprendenti, sconcertanti, ma funzionarono come fari per indicare nuove vie di assistenza e umanità verso i poveri e i malati. Ha creato da niente un modello alternativo per essere cittadino, cristiano, ospedaliero a favore dei più abbandonati. Questa ospitalità profetica è stata un lievito di rinnovamento nell'assistenza e nella Chiesa. Il modello *juandediano* ha funzionato anche

come coscienza critica e guida sensibilizzatrice per nuovi atteggiamenti e pratiche di aiuto verso i poveri e gli emarginati".<sup>28</sup>

Giovanni di Dio ha fatto della sua vita un progetto, un cammino di ospitalità misericordiosa. Ma all'interno di quella grande proposta antropologica e biblica, si sentiva chiamato a sottolineare nella sua vita l'ospitalità verso i più poveri, i più sviliti tra gli esseri umani, i malati fisici e psicologici, senza alcun tipo di esclusione o discriminazione. Per Giovanni di Dio, l'ospitalità, intesa in questo modo, è stata la ragione della sua vita. Questo è stato il carisma che ha ricevuto con un'intensità impressionante e a volte incomprensibile. Ha accolto tutti, è uscito per incontrare l'altro. Gli ha dato tutto quello che aveva. Si è identificato con l'altro. Gli ha donato il suo tempo. Ha scoperto la sacralità dell'estraneo.<sup>29</sup>

Oggi il modello assistenziale dell'Ordine Ospedaliero è aggiornato con nuovi concetti presentati nella Carta d'Identità (5.1.) e nel libro sulla Spiritualità dell'Ordine.

- *L'incontro con il malato, il bisognoso e il suo ambiente familiare attraverso l'apertura, l'accoglienza, la capacità di ascolto e di dialogo, l'atteggiamento di servizio, la semplicità.*
- *Il rispetto e la promozione dei Diritti e dei Doveri degli utenti sottolineando la riservatezza, la veridicità, l'autonomia, la libertà di coscienza.*
- *I programmi di umanizzazione e pastorale.*
- *La creatività profetica.*

Con il documento "L'umanizzazione", scritto dal Superiore Generale Pierluigi Marchesi O.H.<sup>30</sup>, l'aspirazione fondamentale di San Giovanni di Dio ha conosciuto nell'Ordine una nuova interpretazione e una visione più ampia. Oggi, nell'Ordine, questo termine si riferisce a uno stile di cura e assistenza, ma anche di gestione, incentrato sul malato.

La medicina integrale intende promuovere una visione dell'assistito/malato come unità indivisibile. Quindi, nell'approccio all'assistito/malato bisogna considerare: lo stile di vita (mobilità, alimentazione, stress, relax), il contesto sociale e le relative relazioni (coppia, famiglia, lavoro, amici, società), l'ambiente naturale (acqua, terra, aria, clima), l'ambiente civilizzato (abitazione, lavoro, tecnologia) e la trascendenza (religione, fede, spiritualità). Il nostro approccio terapeutico e di cura deve tener conto di tutti questi fattori. A questo proposito, negli Statuti Generali dell'Ordine si legge: "promuoviamo l'assistenza integrale basata sul lavoro in équipe e su un adeguato equilibrio tra tecnica e umanizzazione nei rapporti terapeutici" (n. 50).

L'autenticità, tipica delle persone integre, rimane tra le caratteristiche più apprezzate dalle persone e anche tra i manager e gli amministratori più stimati, in quanto è fondamentale stabilire un rapporto basato sulla fiducia reciproca. Un progetto assistenziale etico richiede che tutti i contributi possano scaturire a partire dalla volontà di essere onesti, poiché ciò che si vuole principalmente è il miglior bene possibile per le persone che vengono assistite e questo non può essere sminuito da altri tipi di sotterfugi o interessi paralleli.<sup>1</sup>

---

<sup>28</sup> Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio (2020), Carta d' Identità, Roma. Numero 3.1.8.

<sup>29</sup> Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio, *Il cammino di ospitalità secondo lo stile di San Giovanni di Dio*. Spiritualità dell'Ordine. Roma 2004

<sup>30</sup> Marchesi Pierluigi (1981) *L'Umanizzazione*, Roma: Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio.

L'istituzione ospedaliera corporativa deve essere orientata al recupero della persona considerata nella sua interezza. Tutta l'istituzione ospedaliera corporativa deve essere orientata o riorientata verso il recupero della persona nel suo insieme, cioè nella sua dimensione somatopsichica, sociale e spirituale che, insieme, interagiscono per l'umanizzazione dell'assistenza sanitaria. Nell'azienda ospedaliera l'investimento nella creazione di un clima umano e umanizzante come aiuto alla redditività delle risorse favorisce la produttività e l'efficienza del lavoro stesso.<sup>31-32</sup>

#### C. Prassi:

- Descrizione e fondamento etico: Buone pratiche e Cattive pratiche

Essere generosi permette di sperimentare l'ospitalità. La persona generosa condivide senza mercanteggiare, accoglie con apertura e riconosce gli altri. Da un punto di vista etico, la generosità permette e promuove il principio della beneficenza verso gli altri.<sup>1</sup>

Nei centri più complessi non possiamo essere tutti parte della stessa équipe, ma possiamo far parte di un'équipe che si sente chiamata a dare una risposta integrale alle esigenze del paziente; un'équipe capace di integrare tutti coloro che lo rendono possibile. Il lavoro di squadra è possibile a diversi livelli dell'Ordine:

- Nella direzione. Quando i massimi responsabili del Centro sono capaci di strutturare una équipe di lavoro, saranno in condizione di poter ispirare ed animare le altre componenti del Centro perché lo facciano anch'esse. La tentazione di efficientismo individualista è molto grande e così pure gli effetti a catena di questa tentazione.
- Nei ruoli intermedi. Essi pure devono darsi una linea di lavoro in équipe che consenta loro di farsi carico delle esigenze dei subalterni per farle pervenire ai superiori: allo stesso modo devono far giungere ai subalterni i piani di lavoro della direzione.
- Nei servizi assistenziali e non assistenziali. Quando tutte le persone che curano un malato o un bisognoso sono capaci di lavorare insieme, in quel preciso momento gli diamo un'assistenza integrale<sup>33</sup>.
- Valutazione: indicatori e linee guida per rafforzare le buone pratiche e prevenire le cattive pratiche.
  - L'ospitalità è praticata da tutti i membri del Centro in modo che sia percepita come tale dagli utenti che esprimono la loro soddisfazione.
  - Ci sono programmi per l'umanizzazione e la valutazione periodica della stessa.
  - Il Servizio di Assistenza Spirituale e Religiosa è integrato nell'équipe multidisciplinare. Modello spiegato nel documento "La pastorale secondo lo stile di San Giovanni di Dio".<sup>34</sup>
  - Si promuove e si garantisce il Lavoro di Squadra per fornire un'assistenza integrale.

---

<sup>31</sup> Cfr. GIOVANNI PAOLO II (1991) Centesimus Annus 40; 20; 32.

<sup>32</sup> Carta d'Identità 4.2.1.

<sup>33</sup> Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio (2020), Carta d'Identità, Roma. Numero 5.3.2.6.

<sup>34</sup> Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio (2012), La Pastorale secondo lo stile di San Giovanni di Dio, Roma.

### 3.3 Etica pianificazione, gestione, valutazione

---

#### A. Definizioni

- Gestione: il termine gestione e/o management si riferisce alle attività di direzione e di conduzione di un'azienda con particolare riferimento alla pianificazione strategica, ai vari modelli di gestione delle risorse aziendali, al processo decisionale, alla definizione degli obiettivi, all'organizzazione operativa e al monitoraggio del percorso di realizzazione della stessa.<sup>7</sup>
- - Risorse: Il termine "risorse" indica le risorse materiali e immateriali di cui dispone un'azienda, e recentemente anche i lavoratori sono indicati come risorse umane (nella nostra filosofia si parla di Collaboratori). Poiché le risorse di cui disponiamo non sono illimitate, è necessario utilizzarle in modo responsabile e puntuale, affinché possano servire il più a lungo possibile le persone affidate alle nostre cure. Una disposizione attenta e responsabile delle risorse disponibili fa parte della gestione carismatica. Anche il metodo di assegnazione/distribuzione delle risorse (chiamato "assegnazione delle risorse"), in cui la priorità è la trasparenza e la solidarietà, fa parte dello stile di gestione carismatica. L'allocazione delle risorse è un argomento molto discusso tanto in campo etico quanto in quello legislativo.<sup>7</sup>
- Assegnazione: Il termine deriva dal latino "*assignare*" (assegnare) e significa oggi, in senso lato, "assegnare, distribuire". In termini economici, si riferisce generalmente al processo di distribuzione delle limitate risorse tra i diversi potenziali beneficiari. Va tenuto presente che in ogni singolo caso ci sono diverse opzioni alternative per l'utilizzo delle risorse disponibili.<sup>7</sup>
- - Razionamento: il termine "razionamento", in ambito socio-sanitario, significa la rinuncia a determinate prestazioni per motivi finanziari. In altre parole, il sistema sanitario non fornisce o non copre le prestazioni il cui rapporto costi-benefici è negativo. La questione della liceità di valutare l'utilità delle prestazioni sanitarie sulla base del rapporto costi-benefici è molto controversa. Tuttavia, alla luce del crescente divario tra progresso tecnico, medico e scientifico e della scarsità di risorse finanziarie, il razionamento delle prestazioni sanitarie sta diventando una questione sempre più controversa in ambito etico e legislativo.<sup>7</sup>
- Competitività: può essere definita con un concetto semplice, è la capacità di un'organizzazione di fornire un servizio migliore rispetto alla concorrenza in un particolare contesto. Competitività è un termine che si riferisce alla capacità di un'organizzazione di fornire servizi che soddisfino la qualità richiesta, ad un costo proporzionato e massimizzando il ritorno sulle risorse consumate per produrli.

#### B. Fondamenti

La teoria della gestione (management theory) è oggi intesa come una disciplina a sé stante, anche se con una forte connotazione interdisciplinare, che mira a definire i metodi ottimali per il raggiungimento degli obiettivi e anche a creare i processi più efficienti per la gestione e la direzione delle istituzioni al fine di garantire il loro successo sul mercato. La gestione e/o management oggi non è solo una visione tecnocratica dell'azienda in cui si realizzano determinati processi che coinvolgono diverse risorse interne ed esterne, ma si tratta più spesso

di una percezione che può produrre il successo, cioè la realizzazione della missione dell'istituzione chiaramente definita e nella cui realizzazione il personale è coinvolto, consapevole dei propri valori e delle proprie responsabilità per il raggiungimento di obiettivi comuni.<sup>7</sup>

Lo scopo dell'etica economica o di gestione è l'applicazione dei principi etici ai vari ambiti della attività economica. I valori guida in questo contesto sono: umanesimo, solidarietà e responsabilità. La necessità di standard di gestione etico-economici deriva dal forte impatto che l'attività economica ha sulla società umana e sull'ambiente. I criteri che guidano la riflessione etico-economica sono la giustizia e la sostenibilità. Tuttavia, l'etica economico-gestionale non considera come suo compito principale quello di definire le linee guida operative, ma di proporre percorsi di riflessione per guidare il dibattito in corso, attraverso la presentazione di metodologie e analisi critiche. L'etica economico-gestionale richiede l'aspetto interdisciplinare, coinvolgendo filosofi ed economisti, ma anche sociologi e teologi. In questo campo è molto importante distinguere tra la responsabilità dei singoli (etica individuale) e la responsabilità delle imprese, dei gruppi, delle associazioni, della politica e della società nel suo complesso (etica istituzionale e sociale). L'economia mira principalmente al raggiungimento dell'interesse personale e vede l'utilità dell'individuo o della società, sempre in relazione ai costi, il che porta spesso a conflitti di interesse. La questione chiave è se siano prioritari gli obiettivi etici o quelli economici.<sup>7</sup>

L'errore o la minaccia al criterio etico, consiste nell'uso dell'etica come mero sistema di controllo più al servizio della strategia e dell'economia che come stile e spazio di deliberazione e ricerca del meglio per le persone e la missione dell'organizzazione. La burocratizzazione sostituisce il volto delle persone. Le loro esigenze e realtà esistenziali diventano processi numerati, documenti, procedure e giustificazioni. Quando il volto scompare, si perde la capacità di empatizzare e aumenta la difficoltà di capire e di mettersi nella realtà dell'altro. D'altra parte, la burocratizzazione meccanizza in qualche modo il processo decisionale, soprattutto quello più difficile e complicato, poiché mette a distanza le persone ed evita il più possibile il contatto diretto. Vi è la pretesa di taluni argomenti che sostengono che tale distacco consentirebbe di essere più obiettivi, ma ciò produce in realtà una maggiore mancanza di conoscenza, un minore coinvolgimento e un maggiore rischio di errore. Si tratta, comunque, di una disumanizzazione della gestione e della direzione.<sup>1</sup>

La burocratizzazione è un altro pericolo di cattiva gestione che poniamo al polo opposto a quello della vicinanza, un tratto strettamente legato all'ospitalità e come tale deve essere presente nella direzione e nella guida dell'Ordine. Il principio etico della giustizia e quello dell'equità e della proporzione sono meglio protetti quando c'è una stretta conoscenza, un contatto e una vicinanza. Riconosciamo che è meno confortevole e che implica una maggiore usura emotiva, ma senza dubbio obbliga il dirigente a essere più equanime, a concentrarsi - a focalizzarsi sulla persona e sulla situazione - e valutare le sue decisioni in modo responsabile.<sup>1</sup>

Sistemi e modelli eccessivamente centralizzati, soprattutto nelle grandi organizzazioni, possono facilmente incorrere in questo "errore". Come diceva la filosofa Hannah Arendt, la burocratizzazione non è dominio di nessuno, ed è il massimo esponente della perdita di referenti, della qualità etica e della narrazione che dà senso a un'organizzazione. L'alternativa è quella di stabilire vere e proprie deleghe di responsabilità, basate sulla fiducia e sulla promozione di ciò che è vicino e quotidiano. Questo ci permette di dare un volto, di personaliz-



zare, di dialogare e di deliberare, di dare ragione e di costruire un progetto di consenso attorno ad una nobile missione come quella dell'Ordine, quella di prenderci cura delle persone.<sup>1</sup>

C. Prassi:

- Descrizione e fondamento etico: Buone pratiche e Cattive pratiche

Per essere fedeli alla missione, in modo da poterla aggiornare e ricreare, è opportuno che, periodicamente, vediamo fino a che punto stiamo mettendo in pratica i nostri piani d'azione. La valutazione è essenziale. Dovremmo vedere come stiamo applicando nella gestione, nella direzione e nell'assistenza i principi fondamentali dell'Ordine e i suoi criteri generali.

Per effettuare una tale valutazione, è opportuno prestare attenzione ai segni dei tempi<sup>35</sup>.

*“La nostra società è una realtà molto dinamica. La scienza è in costante evoluzione e ogni giorno appaiono nuovi metodi di lavoro, nuove tecniche professionali e nuovi strumenti tecnici.*

*Un messaggio, un principio filosofico è attuale nella misura in cui si trasmette con mezzi, metodi e tecniche del momento. In caso contrario la nostra proposta può risolversi in un discorso inutile.*

*In questo processo sarà necessario valutare la idoneità dei mezzi che la società ci fornisce poiché può accadere che volendo ottenere una maggiore efficacia ci serviamo di strumenti che sono contrari alla filosofia dell'Istituzione”.*

D'altra parte, la competitività è assai tipica dell'intervento imprenditoriale nei mercati liberi, dove vige una concorrenza tra gli attori nella lotta per ottenere quote di clienti. Ai nostri giorni, il concetto di libero mercato è stato introdotto nella contrattazione dei servizi con lo Stato, in alcuni scenari, il che colloca l'Ordine in uno spazio di competitività tipico degli ambienti retti da un'economia privata liberalizzata piuttosto che da un'economia sociale. Come influisce questa situazione sulle decisioni gestionali che cercano di essere in linea con il pensiero dell'Ordine? Sarebbe corretto utilizzare una qualsiasi metodologia per raggiungere il risultato in termini di competitività, soprattutto in relazione alla riduzione dei costi, al suo impatto sulla qualità del servizio e alle questioni relative alle politiche di gestione del personale? Sarebbe opportuno fissare dei limiti? Quali potrebbero essere?

- Valutazione: indicatori e linee guida per rafforzare le buone pratiche e prevenire le cattive pratiche. Un documento di riferimento in questo senso è "La gestione carismatica nell'Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio"<sup>36</sup>
  - Esaminare la misura in cui i valori e i principi, le linee guida e i processi relativi all'etica sono integrati nei sistemi di gestione dell'organizzazione, in particolare nelle aree di maggiore sensibilità ed esposizione al rischio.

---

<sup>35</sup> Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio (2020), Carta d'Identità, Roma. Numero 5.3.7.1.

<sup>36</sup> Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio (2012). La Gestione Carismatica. Roma.

- Esplorare lo stato dell'ambiente etico dell'organizzazione attraverso indagini regolari su dipendenti, fornitori e clienti o con altri mezzi.
- Condurre diagnosi, indagini di percezione o altri tipi di analisi delle pratiche organizzative per valutare atteggiamenti e percezioni sullo stile di gestione dell'organizzazione, sul clima etico, sul codice di condotta e sul sistema di segnalazione di eventuali scostamenti, tra gli altri.
- Formulare strategie esplicite per sostenere e valorizzare la cultura etica con programmi regolari per aggiornare e rinnovare l'impegno dell'organizzazione verso una cultura etica.
- Assicurare che vengano valutate le implicazioni etiche sulla gestione, che venga fornita una consulenza confidenziale, che si indaghi su presunti comportamenti scorretti e che i risultati vengano adeguatamente segnalati.

## Risorse Umane

### 4.1 “Famiglia Ospedaliera”

---

#### A. Definizioni

- **Famiglia Ospedaliera:** Tra l'Ordine, inteso come istituto religioso conforme al diritto canonico e i suoi Collaboratori, si sono sviluppati nel tempo legami molto forti. I diversi gruppi che si ispirano agli ideali di San Giovanni di Dio e si sentono impegnati nel progetto di ospitalità di San Giovanni di Dio costituiscono quella che definiamo la Famiglia di Giovanni di Dio.
- **Gestione delle Risorse Umane:** definisce i processi con cui le aziende pianificano, organizzano e gestiscono i compiti e gli asset relativi alle persone che compongono l'organizzazione. Questa gestione coinvolge aree quali la retribuzione, la gestione dei talenti, la formazione in azienda, la selezione, la mobilità internazionale dei lavoratori, la gestione dell'ambiente di lavoro, la valutazione delle prestazioni, la gestione dei cambiamenti organizzativi che interessano il personale, la risoluzione dei conflitti di lavoro, l'attuazione delle politiche del personale e molte altre funzioni, compresi naturalmente i compiti amministrativi derivanti da tali ambiti. La gestione efficace di questi aspetti è una sfida per le organizzazioni e dipenderà in gran parte dalla disponibilità di personale adeguato a livello di competenza e formazione, che rimanga motivato a svolgere i propri compiti quotidiani e coinvolto attivamente nel far progredire l'istituzione nella giusta direzione.

#### B. Fondamenti

Un personale responsabile, capace e impegnato è vitale per il successo di un'organizzazione. La base di tutto ciò è una politica efficace in materia di risorse umane. Per la maggior parte delle ONG, queste politiche dovrebbero essere rivolte sia ai dipendenti retribuiti che ai volontari non retribuiti, offrendo ai volontari la possibilità di coprire vari ruoli, anche in seno all'amministrazione, e fornendo programmi e servizi di supporto.<sup>7</sup>

“Tenendo presente che la persona è l'elemento fondamentale di tutta l'organizzazione bisogna far sì che la gestione delle risorse umane sia orientata a motivare, attrarre, promuovere e integrare i lavoratori in modo coerente con le loro esigenze e le finalità dell'opera, sempre con criteri di giustizia sociale”.<sup>37</sup>

*Alcuni criteri generali* sull'Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio come organizzazione e che orientano la politica del personale sono:<sup>38</sup>

- è essenzialmente un'opera umana, in quanto è frutto dello sforzo umano ed è composta da persone che ne costituiscono l'elemento portante;
- è consapevole che le sue opere sono imprese con un carattere peculiare, poiché essendo un Ente senza fine di lucro, deve coniugare i suoi obiettivi imprenditoriali con la sua responsabilità sociale, economica e di istituzione ecclesiale;
- è recettivo alle correnti attuali che provengono dal mondo dell'impresa - sociologia, relazioni umane, psicologia- essendosi adattato ai tempi attuali, introducendo i necessari cambi organizzativi per la necessità di amministrare alcune opere con criteri imprenditoriali di efficacia e efficienza, ma sapendo mantenere filosofia, stile e cultura propri;
- è presente con un personale che lavora nelle sue opere e per questo si propone di stabilire un rapporto tra organizzazione e lavoratori che soddisfi le necessità e i diritti di entrambe le parti, predisponendo meccanismi che facilitino l'azione congiunta di tutti per raggiungere i suoi fini e le sue aspirazioni.

Alla luce di quanto sopra, è necessario mostrare una sincera disposizione a chiarire i rapporti con i lavoratori, sempre alla luce della legislazione vigente, della Dottrina Sociale della Chiesa e della salvaguardia dei diritti dei malati e dei bisognosi, scopo principale delle opere.

Nelle organizzazioni, è richiesto l'impegno di professionisti o collaboratori, ma questo impegno bisogna guadagnarselo. Non è una cosa che si può pretendere, né è gratuita. Accade quando ci si sente identificati con una missione - la ragion d'essere dell'organizzazione - con un progetto - attività e azioni da realizzare - e con una metodologia - stile di gestione - volta a condurre e sviluppare adeguatamente la missione dell'istituzione.<sup>1</sup>

*“L’Ospitalità secondo lo stile di San Giovanni di Dio trascende l’ambito dei Confratelli che hanno professato nell’Ordine. Promuoviamo la visione dell’Ordine come “Famiglia Ospedaliera di San Giovanni di Dio” e accogliamo, come dono dello Spirito nel nostro tempo, la possibilità di condividere il nostro carisma, spiritualità e missione con i Collaboratori, riconoscendone le qualità e i talenti”* (Statuti Generali, 20). *“I Collaboratori possono essere legati nel carisma, nella spiritualità e nella missione dell’Ordine ad uno o a diversi dei seguenti livelli: attraverso il proprio lavoro professionale ben fatto; attraverso la propria adesione alla missione dell’Ordine, in base ai loro valori umani e/o convinzioni religiose; attraverso il proprio impegno di fede cattolica”* (Statuti Generali, 22).

---

<sup>37</sup> Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio (2020), Carta d'Identità, Roma. Numero 5.3.3.2.

<sup>38</sup> Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio (2020), Carta d'Identità, Roma. Numero 5.3.3.1.

La gente dice di appartenere a un'istituzione quando si sente identificata con essa e si sente considerata, riconosciuta. Esiste un'appartenenza legale, che viene concessa da un accordo o da un contratto di lavoro, ma è un'adesione minima che non favorisce la motivazione a sentirsi parte attiva del progetto. L'impegno e l'identificazione nascono solo quando c'è un senso di appartenenza.<sup>1</sup>

*“Dobbiamo aiutare i nostri Collaboratori ad integrare i loro valori professionali con le qualità umane e cristiane richieste per l’assistenza ai malati e ai bisognosi. Pertanto, le Curie Provinciali e le Opere Apostoliche definiscano i criteri e le norme atti ad osservare i valori dell’Ospitalità per la selezione, l’assunzione, e la formazione nei principi e valori dell’Ordine e l’accompagnamento dei Collaboratori, specialmente per gli incarichi di maggiore responsabilità”.*<sup>39</sup>

C'è bisogno di strutture compatibili con la personalizzazione, non solo in termini di assistenza, ma anche nella direzione e nella gestione delle persone e delle risorse. La democratizzazione delle organizzazioni, che può avvenire solo se c'è flessibilità, è a sua volta una condizione di possibilità per favorire il coinvolgimento e l'impegno. Il senso di appartenenza non è il risultato di un contratto legale, ma di un'identificazione affettiva con un'organizzazione e con il suo modo di agire. La flessibilità permette anche l'inclusione di sensibilità, visioni, significati, che si completano a vicenda per offrire un risultato più globale e ricco. La personalizzazione, l'integrazione, l'inclusione, la pluralità e l'universalità sono caratteristiche molto vicine all'ospitalità, valore centrale dell'Ordine, e che richiedono flessibilità.<sup>1</sup>

#### C. Prassi:

- Descrizione e fondamento etico: Buone pratiche e Cattive pratiche

È necessario proporre criteri etici per coniugare la gestione aziendale delle risorse umane con la filosofia dell'Ordine come Famiglia Ospedaliera e il riconoscimento delle varie forme di legame dei Collaboratori-Lavoratori?

Nei rapporti di lavoro, gli aspetti legati all'equità, al lavoro di squadra, alle politiche di promozione e riconoscimento, alla conformità legale e amministrativa, ci portano a situazioni che richiedono un'analisi etica.<sup>1</sup>

Questo compito genera molteplici questioni di natura etica che dobbiamo identificare e analizzare per offrire adeguate linee guida etiche su temi quali il senso di appartenenza, la sicurezza sul lavoro, i metodi di reclutamento, i criteri e i processi di selezione, la formazione, la promozione, la motivazione, la leadership, la retribuzione e la valutazione del personale, etc.<sup>1</sup>

Se l'Ordine, come Istituzione con una identità propria e definita, intende sviluppare il suo carisma e la sua missione attraverso l'azione dei suoi Centri e proiettarlo alla società trasmettendo uno stile e dei valori, deve considerare il tema dell'adesione e dell'impegno. È un atto libero, che si basa sulla volontà della persona. Un aspetto chiave è il "significato" che possiamo offrire intorno a un'attività o a un progetto. Spetta al dirigente e a chi comanda far conoscere la storia del perché. L'obiettivo dell'Ordine non è quello di associare persone che si limitano a "fare cose", ma di poter realizzare un progetto con un significato, grazie a ciò che tutti insieme contribuiscono a realizzare.<sup>1</sup>

---

<sup>39</sup> Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio (2019) Statuti Generali. Numero 23.

La questione del significato, della ragion d'essere, è strettamente legata all'intenzionalità. Per definizione, l'ospitalità ha come intenzionalità la ricerca del bene dell'altro. Esercitare l'ospitalità con qualcuno è l'espressione visibile della volontà di aiutare, promuovere, assistere o curare l'altro per il suo miglior benessere. Questa dinamica, come tutte le dinamiche legate ai valori, ha una componente di "contagio". L'esperienza di aver sperimentato un'attenta accoglienza e ospitalità da parte dei dirigenti e dei colleghi è il modo più naturale e sicuro per prepararsi a intraprendere una corretta trasmissione dei valori.<sup>1</sup>

I Valori promossi dall'Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio sono di natura universale e, pertanto, conformi ai valori umanistici e alle norme vigenti negli Stati, soprattutto per quanto riguarda la cura delle persone accolte nelle strutture sanitarie e socio-sanitarie. Integrando valori universali in una "aspettativa" professionale, l'Ordine li colloca nell'ambito dei benefici del contratto di lavoro e consente quindi di misurarne il grado di realizzazione.

L'Ordine riconosce, al di là di un lavoro professionale ben fatto basato sui suoi valori universali, che è possibile per i Collaboratori-Lavoratori aderire e condividere volontariamente il Carisma, la Spiritualità e la Missione dell'Ordine attraverso il loro impegno di fede cattolica. Questo impegno non si situa nel campo del lavoro ma lo trascende e quindi, pur volendolo incoraggiare, l'Ordine non lo ritiene necessario nell'ambito di un contratto di lavoro.

Il fatto che l'Ordine si senta chiamato a sviluppare uno "spazio di Chiesa" con tutti i Collaboratori-Lavoratori credenti che lavorano nei suoi Centri non ostacola in alcun modo la decisione di costituire la Famiglia di San Giovanni di Dio, la Comunità terapeutica, con tutti coloro che vi sono legati in un modo o nell'altro, specialmente con i Collaboratori-Lavoratori, per esercitare il proprio compito apostolico<sup>40</sup>.

Se la ragion d'essere dell'azione dell'Ordine è quella di prestare assistenza secondo uno stile che promuova determinati valori, il mantenimento della catena di trasmissione è qualcosa di fondamentale e questo si ottiene quando c'è adesione e impegno. I dirigenti di un istituto di ospitalità devono mantenere l'intenzione di cercare il miglior bene possibile per le persone che accudiamo e per coloro che sono legati all'organizzazione come professionisti o collaboratori. Per questo motivo, i vertici e i dirigenti sono persone di grande rilevanza affinché l'Ordine possa svolgere, con più o meno successo, la propria missione. Pertanto, questo obiettivo fa parte della responsabilità che si assume come dirigente in un'organizzazione come l'Ordine.<sup>1</sup>

Al di là degli stili particolari di ogni persona e delle sue capacità manageriali, è auspicabile che in tutti i casi ci sia l'intenzionalità di cercare il bene comune delle persone e dell'organizzazione. L'espressione "fare del bene, fatto bene" è stata coniata come riferimento per manifestare il modo in cui l'Ordine vuole esercitare l'ospitalità. Ciò implica anche la necessità di generalizzare la promozione e la ricerca di direttori con una dispo-

---

<sup>40</sup> Si veda: Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio (1992), *Fratelli e Collaboratori uniti per servire e promuovere la vita*, Roma.

sizione etica a fare " il bene, fatto bene " nell'esercizio delle loro funzioni direttive. Persone capaci di riflettere, valutare e decidere, tenendo presenti i principi e i valori riconosciuti come appartenenti al comportamento etico.<sup>1</sup>

L'azione dirigenziale comporta la gestione del personale, in quanto senza di essa è impossibile svolgere qualsiasi lavoro o azione. Per questo motivo la gestione delle risorse umane richiede oggi dei dirigenti con un adeguato livello di competenza professionale in questo campo, insieme ad una equilibrata capacità in materia di relazioni umane.

Un aspetto che dovrebbe essere rafforzato in tutti i centri dell'Ordine sono i canali di comunicazione. Occorre stabilire una comunicazione strutturata, sviluppando canali adeguati per raggiungere tutti i livelli dell'organizzazione e tutti i lavoratori. Bisogna perlomeno predisporre alcuni canali di comunicazione definiti e favorire un'informazione veritiera e intelligibile.

Un altro punto importante nell'Ordine e nei suoi centri deve essere l'accoglienza e l'induzione di ogni persona che inizia a lavorare, nonché il suo accompagnamento nelle prime fasi del lavoro.

- Valutazione: indicatori e linee guida per rafforzare le buone pratiche e prevenire le cattive pratiche.
  - Assicurarsi che i Collaboratori (Lavoratori e Volontari) siano capaci e responsabili, capaci di generare atteggiamenti e comportamenti autonomi che esprimano l'Ospitalità, e che siano impegnati nella Missione dell'Ordine.
  - Gestire le Risorse Umane sulla base dei valori dell'Ospitalità e in modo integrato con la Filosofia dell'Ordine sulla Famiglia Ospedaliera, senza circoscriverli alla gestione del personale amministrativo.
  - Adeguare gli stili di gestione e di leadership dei dirigenti e del management intermedio in modo che essi sostengano le azioni dell'Ordine applicando la sua filosofia assistenziale.
  - Evitare sia l'indottrinamento ideologico che l'eteronomia assiologica dei Collaboratori, rispettando ogni persona in particolare, i suoi valori e le sue convinzioni, promuovendo le sue qualità e chiedendo loro di rispettare a loro volta il modo di essere dell'Ordine e le sue scelte di valori e le sue credenze.
  - Garantire la formazione e il perfezionamento dei principi e dei valori istituzionali adeguati a ciascun periodo del ciclo di lavoro, dall'assunzione e accoglienza alla cessazione del rapporto di lavoro, sia per pensionamento che per altri motivi.

## **4.2 Non discriminazione e pari opportunità**

---

### **A. Definizioni**

- **Discriminazione:** La discriminazione è un atto che limita o pregiudica l'accesso ai diritti per le persone interessate. Attualmente, ha anche un'accezione positiva, solitamente significata con l'espressione "azione positiva" o "discriminazione positiva", volta a promuovere l'uguaglianza delle persone stabilendo, ad esempio, alcune quote di potere per coloro che si trovano in situazioni di disuguaglianza.

- Disparità di trattamento: indica la differenza o la discriminazione da parte di un individuo ad un altro a causa di fattori sociali, economici, religiosi, di genere, razza, colore della pelle, personalità, cultura, ecc.

## B. Fondamenti

Come sancito dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani: “Tutti gli esseri umani nascono liberi ed eguali in dignità e diritti. Essi sono dotati di ragione e di coscienza e devono agire gli uni verso gli altri in spirito di fratellanza”<sup>41</sup>

*La discriminazione sul lavoro consiste nel prendere una decisione negativa (o una serie di decisioni) contro i dipendenti (o potenziali dipendenti) che appartengono a una certa classe a causa di un pregiudizio moralmente ingiustificato nei confronti dei membri di quella classe. Pertanto, la discriminazione sul lavoro deve comprendere tre elementi fondamentali. In primo luogo, una decisione contro uno o più dipendenti (o potenziali dipendenti) che non sia basata su meriti individuali, come la capacità di svolgere un determinato lavoro, l'anzianità o altre qualifiche moralmente valide. In secondo luogo, la decisione deriva solo o in parte da pregiudizi razziali o sessuali, da falsi stereotipi o da qualche altro atteggiamento moralmente ingiustificato nei confronti dei membri della classe a cui il dipendente appartiene. In terzo luogo, la decisione (o serie di decisioni) ha un impatto dannoso o negativo sugli interessi dei dipendenti, causando loro magari la perdita di posti di lavoro, di promozioni o di salari migliori.*

*Come possiamo stabilire se un'istituzione o un insieme di istituzioni discrimina un determinato gruppo? Studiando gli indicatori statistici della distribuzione dei membri di tale gruppo all'interno dell'istituzione. Vi è un'indicazione prima facie di discriminazione quando un numero sproporzionato di membri di un certo gruppo occupa le posizioni meno desiderabili all'interno delle istituzioni, nonostante le loro preferenze e capacità.<sup>42</sup> Tre tipi di confronto possono fornire la prova di tale distribuzione: 1) confronti tra le prestazioni medie che le istituzioni erogano al gruppo discriminato e le prestazioni medie che le istituzioni erogano ad altri gruppi; 2) confronti tra la percentuale del gruppo discriminato ai livelli più bassi delle istituzioni e le percentuali di altri gruppi a tali livelli; 3) confronti tra le percentuali del gruppo che occupa le posizioni più vantaggiose e le percentuali di altri gruppi che occupano le stesse posizioni.<sup>43</sup>*

L'Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio ha la vocazione di andare oltre i limiti di razza, religione, etnia, genere, cultura e politica. Si assume l'obbligo di rispettare ogni persona, fondamentalmente per quanto riguarda i diritti umani. Il principio della personalizzazione, legato al concetto di ospitalità, ha un impatto anche sull'etica della gestione e non può essere disgiunto dalla pratica della prossimità, che appiattisce le differenze e ci avvicina affettivamente.<sup>1</sup>

La personalizzazione deve essere intesa a partire dalla maturità gestionale. Non si tratta di uno stile populista che cerca semplicemente di soddisfare le particolarità di ogni persona o di ogni gruppo, e ancor meno di dire a ciascuno ciò che vuole sentire. È quando si trascura

<sup>41</sup> Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, Articolo 1

<sup>42</sup> Connolly, Jr. Walter B. (1975), *A Practical Guide to Equal Employment Opportunity*, 2 vols. New York: Law Journal Press, 1:231-42.

<sup>43</sup> Velázquez Manuel G. (2000) *La Ética de la Discriminación en el Empleo*, in *Ética en los negocios: conceptos y casos*. Pearson Educación.

l'etica che si omogeneizza il trattamento dei professionisti. Personalizzare lo stile di gestione significa avere abbastanza criteri etici per poter prendere decisioni adeguate in ogni persona e circostanza. È l'opposto del cosiddetto "caffè per tutti", dello stesso gusto e delle stesse dimensioni. Va contro il principio etico della giustizia trattare allo stesso modo le persone che compiono sforzi diversi; questo, inoltre, è solitamente uno dei chiari fattori di mancanza di motivazione. Saper fare eccezioni con criterio e saperle spiegare è sicuramente il posizionamento etico più corretto. È più complesso e rischioso che essere guidati solo da ciò che è legale o prestabilito, ma sicuramente, dal punto di vista dell'etica e dell'umanizzazione della gestione, è più valido ed efficace.<sup>1</sup>

La conoscenza delle persone è necessaria per poter adattare le decisioni utili allo sviluppo della loro professione. Quando non c'è abbastanza vicinanza, il sentimento di indifferenza emerge nelle persone e il rischio di errore aumenta, poiché si prendono decisioni sull'ignoto e si trascurano molti dati che possono essere ottenuti solo attraverso la vicinanza. Questi elementi sono invece fondamentali per comprendere le persone e le varie situazioni che si verificano nella vita quotidiana dell'organizzazione. D'altra parte, maggiore è la distanza, maggiore è la mancanza di conoscenza e maggiore è la necessità di ricorrere ad azioni e risposte standardizzate, che come tali hanno poche possibilità di portare avanti una leadership focalizzata sulle persone e non solo sui risultati.<sup>1</sup>

Esercitare la direzione nell'Ordine significa orientare lo sguardo sulle persone, essere attenti e accompagnare la loro realtà. Pilar Jericho, in un articolo intitolato *"Cuando un jefe no se merece a su equipo"*<sup>15</sup> (*"Quando un capo non merita la sua squadra"*) commenta: "Conoscere e apprezzare la propria squadra è qualcosa che non tutti i capi sanno fare. È impossibile conoscere le squadre se rimaniamo chiusi negli uffici, schiacciati dal peso di mille argomentazioni". E se non le conosciamo, non possiamo dar loro valore e se non si sentono riconosciute (apprezzate), non possiamo aspettarci né impegno né volontà di cambiare in meglio. In definitiva, si cade nel disinteresse, il che equivale a violare il principio del rispetto della persona. D'altra parte, quando c'è la capacità di sviluppare una corretta e adeguata relazione interpersonale, si facilita senza dubbio la possibilità di identificarsi e di aderire ad un progetto e di impegnarsi in un compito collettivo a partire dal riconoscimento e dalla valutazione individuale personalizzata.<sup>1</sup>

Una leadership che dà un volto alle persone è automaticamente più prudente e comprensiva, e guadagna una maggiore autorevolezza e una maggiore efficienza. Da lontano, senza vicinanza, è quasi impossibile vedere qualcosa chiaramente e, come abbiamo detto, diventa più difficile prendere decisioni corrette. Inoltre, la distanza e la massificazione si esprimono nella burocratizzazione, che è una delle minacce e delle incompatibilità con l'ospitalità, in quanto omogeneizza un processo di spersonalizzazione. In termini di ospitalità, abbiamo bisogno degli occhi e del volto dell'altro per riconoscerci a vicenda. Se non c'è riconoscimento, emergerà l'indifferenza, che è l'opposto dell'ospitalità.<sup>1</sup>

#### C. Prassi:

- Descrizione e fondamento etico: Buone pratiche e Cattive pratiche

L'ospitalità è integrazione, è abbattere muri e costruire ponti, è avvicinare e unire le persone verso una missione comune. L'ospitalità non è possibile dall'anonimato, ci deve essere il riconoscimento delle persone, della diversità e dell'individualità. *"Quando im-*



*pariamo ad essere indipendenti e fedeli a noi stessi, ci rendiamo conto che, paradossalmente, siamo profondamente parte del tutto”* <sup>19</sup> Questo riferimento di Frederic Laloux riflette la necessità del principio e del rispetto dell'autonomia delle persone come condizione per far parte di una squadra armonizzata. Solo da un corretto riconoscimento individuale si può raggiungere un impegno e un'identificazione con un team coeso.

Kennet Blanchard e Vincent Peale sostengono che in qualsiasi attività commerciale un rigoroso codice morale è il primo passo verso il successo. Sapere cosa si può fare per creare un ambiente di lavoro sano dove le persone non debbano ingannare nessuno per avere successo. Questo assioma è rilevante per i manager in un duplice senso, per il loro sviluppo professionale (per poter esercitare con successo il loro ruolo senza ricorrere all'inganno) e per promuovere lo stile, il clima e il funzionamento dell'organizzazione e dei suoi professionisti. "Non c'è un buon modo per fare una cosa cattiva" <sup>23</sup>.

La comunità di persone che fanno parte dell'organizzazione è quella che trasmette il bagaglio culturale dell'organizzazione. Più che dai manuali o dalle Carte d'identità, ciò che si impara è ciò che si sperimenta. Pertanto, è responsabilità di tutti generare un ambiente che favorisca un corretto apprendimento per coloro che entrano a far parte dell'Ordine. Mettere in pratica il concetto di famiglia ospedaliera significa che la direzione deve promuovere il meccanismo dell'accoglienza, della socializzazione e dell'apprendimento all'interno dell'Ordine. In realtà, l'equivalente di ciò che una famiglia fa con i suoi nuovi membri in relazione al loro ambiente e alla società.<sup>1</sup>

Guidare e dirigere nell'Ordine implica la capacità di portare a termine questa armonizzazione delle diversità per lo sviluppo di un progetto comune. Per svolgere correttamente questa funzione sono necessari criteri etici. Il principio di equità, che di solito è uno dei più richiesti tra i professionisti ed è legato a quello di giustizia, ci pone nella condizione di poter affrontare correttamente la ricchezza della pluralità. Una delle prospettive che la professoressa Begoña Román indica per promuovere l'etica manageriale è quella di trattare diversamente chi è uguale in dignità. Ogni persona che è legata all'Ordine porta un arricchimento derivante dalla sua individualità. La responsabilità del direttore è quella di rilevare, promuovere e far sì che ciò si rifletta nella costruzione del progetto comune. Alludendo a Peter Drucker, Begoña Román ha commentato che le organizzazioni della conoscenza hanno bisogno di leader e dirigenti che, conoscendo il potere dell'orchestra che dirigono, tirino fuori il meglio dai virtuosi e li facciano brillare come musicisti nell'orchestra.<sup>2</sup>

Dobbiamo integrare diversi stili e sensibilità per fornire risposte il più possibile complete, personalizzate e appropriate. L'integrazione organizzativa comporta questa confluenza di individualità che rappresentano un'identità corporativa da cui partire per realizzare una missione condivisa, a partire da un determinato stile, che diventa l'“ethos corporativo”<sup>2</sup>. Quando questo viene rispettato e l'identità istituzionale, i criteri e i valori sono chiari, non dobbiamo preoccuparci di offrire risposte diverse. Sarebbe un errore, a nostro avviso, ridurre l'offerta di ospitalità a risposte precedentemente elaborate e standardizzate. I protocolli e le guide alla gestione sono strumenti al servizio delle buone pratiche e ci sono utili nella misura in cui rendono possibili risposte etiche appropriate, ma ci sono di scarsa utilità quando favoriscono l'anonimato o l'indifferenza, o quando servono ad evitare la riflessione che qualsiasi processo decisionale comporta.<sup>1</sup>

Nell'integrazione, la prospettiva di genere è un altro aspetto chiave da considerare. Partiamo da una disuguaglianza storica, "*l'universalità dell'esperienza dell'umano è stata classicamente definita dalla visione del maschio, cosicché le donne hanno dovuto identificarsi con le esperienze degli uomini, perché presuntamente sono universali*"<sup>44</sup>. Nel nostro contesto sociale, nonostante le basi dell'assistenza sociale e sanitaria siano femminili, ai vertici la realtà è l'opposto.

Uno dei fattori che possono influenzare lo scarso e minore numero di donne che optano per posizioni dirigenziali, oltre che per gli aspetti socio-culturali, può anche essere dovuto a questa necessità di progredire nella creazione di un modello diverso da quello dominante e omogeneo, molto maschile. Culturalmente sembrava che se una donna voleva esercitare una posizione di comando o di gestione, doveva emulare, nel suo stile, caratteristiche tradizionalmente identificate con il genere maschile. Lydia Feito afferma che "*la bioetica femminista è solitamente concepita come una risposta al modo in cui l'etica tradizionale ha lasciato da parte la prospettiva delle donne in vari ambiti*" a cui possiamo aggiungere che uno di questi ambiti è chiaramente quello dirigenziale.

In un'istituzione come l'Ordine, dove la priorità è la cura, non possiamo fare a meno del contributo dell'etica della cura, teorizzata fundamentalmente dalle donne per arricchire lo stile di gestione. Tuttavia, la lunga tradizione di presenza maschile in queste posizioni ha privilegiato una serie di tratti e pratiche dominanti che sono chiaramente associati al maschile. L'obiettivo deve essere quello di superare il patriarcato e garantire la democrazia, che è sempre plurale (non solo duale o bipolarizzante). Carol Gilligan,<sup>45</sup> nell'etica della cura fa emergere l'importanza e la necessità di coniugare la ragione e l'emozione. Ciò che promuove è proprio la capacità di ascoltare questa diversa voce delle donne e di chiunque sia in disaccordo con l'approccio patriarcale omogeneo che mette a tacere le diverse voci, da qualunque luogo e da chiunque provengano. Guidare un progetto di ospitalità non è una questione di genere, ma piuttosto di integrazione di tutto ciò che ci permette di avere una visione più ampia, più globale e più completa della realtà e delle persone.

Da un punto di vista etico, questa parità di opportunità e l'adeguatezza delle condizioni che consentono alle persone di accedere a posizioni manageriali senza dover rinunciare ai contributi e allo stile che derivano dalla loro identità di genere devono essere garantiti. Le origini del soffitto in vetro sono strutturali e non individuali o personali.

- Valutazione: indicatori e linee guida per rafforzare le buone pratiche e prevenire le cattive pratiche.
  - Evitare la discriminazione nei luoghi di lavoro dell'Ordine per qualsiasi motivo ingiustificabile.
  - Non violare alcun diritto umano fondamentale di qualsiasi persona, che è inerente a qualsiasi individuo
  - Mostrare sensibilità per la morale, la religione, i costumi, le tradizioni e le culture degli utenti e dei Collaboratori.

---

<sup>44</sup> cf. Feito Grande L. (2016) *Bioética: el pluralismo de la fundamentación*. In: Ferrer J, Lecaros JA, Molins R, coordinadores. *Bioética feminista y del cuidado*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

<sup>45</sup> Gilligan C. (2013) *La ética del cuidado*. Barcellona: Fundació Víctor Grifols i Lucas.

- - Sviluppare politiche e programmi/azioni volti a proteggere i diritti umani (trattamento dignitoso, prevenzione di qualsiasi tipo di molestia o abuso).
- - Rispettare l'integrità delle famiglie in senso ampio e pluralistico, nonché sostenere la vita familiare.

## 2. Fiducia Pubblica

### 5.1 Informazione pubblica sull'Ordine

#### A. Definizioni

- La fiducia pubblica: la fiducia pubblica genera sicurezza e certezza che le informazioni ricevute corrispondano a una realtà al di là di ogni dubbio, grazie alla qualità che viene riconosciuta a chi le emette. Riconoscimento da parte della comunità che ciò che viene dichiarato o espresso da qualcuno è vero e reale.
- Trasparenza: consiste nel mettere a disposizione del pubblico informazioni sulle azioni dell'amministrazione in modo permanente, comprensibile, completo e puntuale.

#### B. Fondamenti

L'Ordine deve essere e mostrarsi onesto e veritiero nei suoi rapporti con i suoi donatori, i beneficiari dei suoi progetti, il personale, i membri, le organizzazioni partner, il governo e il pubblico in generale, e deve rispettare le leggi di qualsiasi giurisdizione in cui opera.

La Carta d'Identità ci parla della "Trasparenza di gestione. *Se l'insieme di valori che vogliamo promuovere nelle nostre opere e che danno senso alla nostra missione giungono a termine, non vi sarà nessun inconveniente a far conoscere ai professionisti, agli utenti, alla società e alla pubblica amministrazione la realtà dei nostri Centri. La ragione si trova proprio nella trasparenza della nostra gestione: se i principi sono chiari e se intendiamo metterli in pratica, vi è un motivo in più per farli conoscere. La quantificazione numerica del centro (attività, ricavi, spese, risultati, investimenti, disponibilità finanziarie) non è che una parte di tutta la sua realtà e pertanto può essere anch'essa conosciuta. Un modo adeguato per far conoscere la realtà dei nostri centri, favorire la trasparenza e stimolare la corresponsabilità, potrebbe essere la pubblicazione di una memoria annuale delle attività in ogni centro*".<sup>46</sup>

La fiducia è l'elemento vitale di una ONG - fiducia del pubblico, fiducia dei media, fiducia del governo, fiducia delle imprese, fiducia dei donatori, fiducia delle altre ONG, fiducia dei destinatari e fiducia dei dipendenti e dei volontari. Per mantenere e sviluppare la fiducia, ogni ONG dovrebbe presentare un'autentica e trasparente rendicontazione pubblica e dovrebbe essere onesta nelle informazioni che mette a disposizione del pubblico. L'Ordine, anche se non è una ONG in quanto tale, condivide molte delle stesse caratteristiche e questo riferimento è pienamente valido.

Una buona reputazione non dovrebbe essere fine a se stessa, ma la conseguenza dell'agire con la massima ospitalità e con i valori che essa comporta. Lo stesso approccio si applica alle

<sup>46</sup> Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio (2020), Carta d'Identità, Roma. Numero 5.3.4.4.

questioni di gestione e di leadership. Un'azione di gestione responsabile, di qualità e centrata sulla persona è ciò che porterà ad una buona reputazione del dirigente e dell'organizzazione stessa.<sup>1</sup>

C. Prassi:

- Descrizione e fondamento etico: Buone pratiche e Cattive pratiche

Trasparenza significa essere leali ai sussidi e alle donazioni ricevute da singoli ed enti pubblici e privati, utilizzarli con prudenza, assicurare il raggiungimento degli scopi del donatore e dell'Ordine, il che rafforza la fiducia dei benefattori e dei finanziatori e aiuta l'Ordine stesso a differenziarsi per ottenere nuovi collaboratori.

Le organizzazioni non governative devono avere un adeguato sistema di governance. Devono prestare attenzione a tutte le questioni relative al denaro pubblico, agendo con grande serietà in modo da costruire la fiducia dell'opinione pubblica e non abusare del denaro pubblico per scopi egoistici. Le organizzazioni non governative hanno l'obbligo di non rimanere allineate ad alcun governo in particolare o di far parte dell'opposizione, con lo scopo di ottenere un guadagno esclusivamente personale o miope, né possono essere controllate da alcun organismo governativo.<sup>7</sup>

Il rischio o la minaccia appaiono quando si propongono strategie, linguaggi e azioni per promuovere la buona reputazione, ma tutto questo non è accompagnato da realtà palpabili che lo sostengano, laddove la presentazione pubblica non corrisponde alla vita di tutti i giorni. Oltre ad essere azioni di scarsa utilità, è facile cogliere ciò che non ha un valido supporto ed è solo a favore dell'immagine. In questo caso violeremmo anche il principio di onestà. Cercare di fingere di essere ciò che non si è e non si vuole essere, significa falsificare la realtà e l'intenzione.<sup>1</sup>

Accettare la realtà dell'organizzazione vuol dire essere consapevoli dei suoi punti di forza e dei suoi limiti. Non esiste un'organizzazione perfetta, e una buona reputazione deriverà dalla credibilità, dall'agire nella verità, dall'umiltà e dalla capacità di focalizzarsi sulla missione. Questo non deve essere inteso come una sottovalutazione delle questioni di comunicazione e di marketing. Essi hanno il loro posto e devono essere esercitati con professionalità per il bene dello sviluppo dell'organizzazione, ma sono mezzi. Nell'approccio etico si tratta di una questione di ordine, di priorità e di differenziazione dei fini e dei mezzi, per non deviare dalla missione o dallo stile di esercizio della stessa. La buona reputazione non può essere sostenuta da un marketing ingannevole o populista, anch'esso miope. Una buona reputazione si mantiene per tutta la vita.<sup>1</sup>

- Valutazione: indicatori e linee guida per rafforzare le buone pratiche e prevenire le cattive pratiche.
  - Fornire informazioni sicure e accurate, sia in relazione a se stessa e ai suoi progetti, sia in relazione a qualsiasi individuo, organizzazione, progetto o legislazione alla quale si oppone o che mette in discussione.
  - Adempiere agli obblighi previsti dalle leggi della nazione in cui è organizzata la sua attività, e deve opporsi con forza e non essere disposta ad associarsi alla corruzione, alle tangenti e ad altri atteggiamenti finanziari impropri o illegali.

- Avere una politica per il proprio personale e per i volontari volta a fornire in modo confidenziale le prove al proprio organo di governo in caso di comportamento scorretto da parte di chiunque sia associato all'organizzazione.
- Conoscere tutti gli obblighi di legge nei paesi in cui si svolge il loro lavoro. Tali obblighi dovrebbero includere le leggi sull'incorporazione, la legislazione sulla raccolta di fondi, i principi delle pari opportunità di lavoro, adeguati standard di salute e sicurezza, norme sulla privacy, la legislazione sui marchi, la questione del diritto d'autore e simili.
- Adottare tempestive azioni correttive nel caso in cui si scoprono comportamenti scorretti all'interno del proprio personale, dell'organo di governo, dei volontari, degli appaltatori e dei collaboratori.
- Essere trasparenti in tutti i contatti con il governo, il pubblico, i donatori, i partner, i beneficiari e le altre parti interessate, ad eccezione delle questioni personali e delle informazioni sulla proprietà.
- Le informazioni finanziarie di base dell'Ordine, la struttura di governance, l'elenco delle attività, i funzionari e i membri dell'Ordine devono essere aperti e accessibili al pubblico e l'intero Ordine deve sforzarsi di informare il pubblico sul suo lavoro e sull'origine e l'uso delle proprie risorse, tenendo conto del sistema legale e della volontà dei donatori, quando le risorse provengono da donazioni.
- Rendere conto ed essere responsabili delle proprie azioni e decisioni, non solo nei confronti delle agenzie di finanziamento e del governo, ma anche delle persone che si assistono, del personale e dei membri, delle organizzazioni partner e del pubblico in generale.
- Preparare e fornire in modo tempestivo e appropriato informazioni su eventuali partnership o altre joint venture che abbia costituito.
- Le informazioni che l'Ordine sceglie di diffondere ai media, agli opinionisti o ai politici e al pubblico devono essere accurate e presentate in un contesto appropriato. Le proiezioni future o a lungo termine devono essere chiaramente presentate come tali e non come fatti.

### **3. Raccolta Fondi**

#### A. Definizioni

- Fundraising: è una parola inglese che si riferisce all'insieme delle azioni sviluppate per la raccolta di fondi. Può essere effettuata richiedendo donazioni a privati, aziende, fondazioni di beneficenza o enti governativi.

## B. Fondamenti

*Al fine di finanziare i propri costi operativi e i programmi e per raggiungere i propri obiettivi, la maggior parte delle ONG raccoglie fondi da fonti esterne all'organizzazione, tramite la ricerca di sostegno finanziario volontario da parte di fondazioni, aziende, singoli donatori e agenzie governative. Tuttavia, tale sostegno finanziario non è da considerarsi come un semplice trasferimento di denaro da queste fonti alla ONG. Si tratta di una strada a doppio senso, che coinvolge il valore e gli obblighi del donatore. Come destinataria di tali fondi, è importante che la ONG sia aperta e trasparente, sia responsabile nei confronti del donatore, utilizzi i fondi in modo responsabile e secondo l'intenzione del donatore e consenta agli individui e alle organizzazioni finanziatrici di avere visione del progetto in qualsiasi momento. È importante che l'attività di raccolta fondi sia coerente con la missione della ONG.<sup>7</sup>*

L'elemosina nell'Ordine Ospedaliero ha la sua origine nella sua genesi, giacché lo stesso San Giovanni di Dio aveva reso compatibile la sua missione di attenzione diretta ai più bisognosi del suo tempo, con l'esercizio dell'elemosina. Questo aspetto del fondatore, oltre a fornirgli i mezzi necessari per il sostegno del suo ospedale, gli avrebbe permesso di entrare in contatto con tutte quelle persone che lo hanno aiutato e con le quali ha stabilito un rapporto di affetto e di fiducia. L'Ordine accetterà solo fondi coerenti con la sua missione, che non compromettano i suoi principi fondamentali e che non limitino la sua capacità di trattare le questioni rilevanti con totale libertà, profondità e obiettività.

*“I benefattori permisero al nostro Fondatore di portare avanti la sua opera; furono capaci di assolvere a tutti gli infiniti impegni che San Giovanni di Dio andava assumendo nei confronti dei malati e dei bisognosi. Nel corso dei secoli essi hanno seguito e sostenuto la nostra opera; in alcuni paesi più e in altri meno. Ma fino alla costituzione dello stato sociale la maggior parte delle nostre opere è vissuta grazie alle generose donazioni di persone che hanno posto la propria fiducia nell'Ordine Ospedaliero e nel servizio all'uomo da questo compiuto.*

Oggi la maggior parte dei Centri non dipende dalle loro elargizioni economiche come una volta, ma ancor oggi tutto ciò continua ed è fondamentale per ciò che riguarda l'ambito della solidarietà e della carità. Il principio persiste ed è quello dell'uomo che decide di esser solidale con un altro uomo facendolo attraverso l'Ordine Ospedaliero. La forma potrà cambiare; di fatto è cambiata e continuerà a cambiare. Ma sta a noi la responsabilità di rendere effettiva questa solidarietà nel modo più equo possibile e, se è possibile, anche aumentarla.

Forse è arrivato il momento in cui in ossequio a una maggior efficacia della solidarietà dobbiamo dare ad essa un carattere più collettivo che ci permetta di aiutare di più dove maggiori sono le necessità. Senza dubbio si tratta di un tema aperto alla riflessione, al dibattito e alla creatività mirata a individuare nuove vie per ottenere fondi e nuovi modi per rendere più efficace quest'opera di solidarietà.

Questo è stato ed è un tema molto radicato nella cultura di molte opere e anche di molte provincie ed è un impegno di tutti far sì che sia promosso. Probabilmente i nuovi mezzi di comunicazione saranno una via da valorizzare per questo lavoro, soprattutto con l'obiettivo di potenziare il legame di queste persone con l'opera”.<sup>25</sup>

## C. Prassi:

- Descrizione e fondamento etico: Buone pratiche e Cattive pratiche

La raccolta di fondi non è un concetto limitato esclusivamente al denaro o al reddito, il *fundraising* implica anche la costruzione di relazioni con i donatori, la trasparenza e la lotta contro l'ingiustizia sociale e il miglioramento della qualità della vita delle persone.

I direttori, gli amministratori, il personale e i volontari dell'organizzazione non devono sfruttare alcun rapporto con il donatore o il potenziale donatore a scopo di lucro personale o a beneficio di parenti, amici, soci, colleghi o altro. La privacy di un donatore deve essere rispettata e la ONG deve salvaguardare qualsiasi informazione riservata riguardante il donatore o la donazione. I donatori devono avere la possibilità di rimanere anonimi e il loro nome non deve comparire in nessuna lista venduta, affittata o data ad altri, a meno che al donatore non venga data la possibilità di approvare tali liste o di rimuovere il suo nome da esse.<sup>7</sup>

Quando l'organizzazione accetta una donazione, un aiuto finanziario o una sovvenzione, stipula un contratto per svolgere le attività del programma sotto forma di accordo e ha la responsabilità etica e morale di onorare tale impegno. L'organizzazione deve garantire che i contributi siano utilizzati come promesso o come implicito nella richiesta di raccolta fondi o per gli scopi perseguiti dai donatori. L'Ordine assicura l'uso efficiente ed efficace degli aiuti finanziari e dei contributi caritativi.

Alcune pratiche non etiche possono includere: Accettare denaro di "dubbia origine" quando c'è un conflitto tra la missione dell'Ordine e la fonte dei fondi versati. Il compenso per chi raccoglie fondi e per i consulenti per la raccolta fondi non deve mai essere correlato all'importo dei fondi raccolti. Nello spirito della filantropia, i promotori della raccolta fondi sono motivati a promuovere la missione delle loro organizzazioni, non a "guadagnare" una percentuale dei fondi raccolti. Le organizzazioni non dovrebbero ottenere o conservare informazioni non essenziali e altamente personali sui donatori nei loro file elettronici o cartacei.

Inoltre, occorre fare attenzione a garantire che i membri del team addetto allo sviluppo non portino con sé le informazioni sui donatori qualora cambino lavoro. Le organizzazioni non profit devono essere metodiche nella gestione dei dati personali in un'epoca in cui i problemi di privacy sono molto rilevanti. Le organizzazioni non profit devono assicurare al pubblico che i fondi raccolti dall'organizzazione siano effettivamente utilizzati per gli scopi per i quali sono stati concessi. Le organizzazioni non profit devono rispettare lo spirito e la lettera d'intenti dei donatori. Le organizzazioni non profit devono fornire alle persone informazioni sufficienti per prendere decisioni informate su come donare, e non "indorare la pillola" sulle loro storie organizzative per renderle più attraenti agli occhi di una più ampia gamma di donatori. L'onestà è la base essenziale di un sano rapporto con i donatori. L'Ordine non deve tollerare alcuna attività non etica, come finanziare un singolo progetto due volte, dirottare fondi, o stanziare fondi per uno scopo diverso da quello per cui sono stati originariamente dati e approvati, o esagerare i risultati raggiunti con i fondi stessi.

- Valutazione: indicatori e linee guida per rafforzare le buone pratiche e prevenire le cattive pratiche, sempre nel rispetto della legislazione vigente in ogni Paese, del diritto canonico e del diritto proprio dell'Ordine (Costituzioni e Statuti generali).
- Sulle persone preposte a raccogliere fondi (*fundraiser*)
  - o I fundraiser devono rispettare tutte le leggi, le norme e i regolamenti.

- I fundraiser non devono essere compensati in base all'importo raccolto.
- I fundraiser devono ergere confini chiari tra loro e i donatori. Ad esempio, i fundraiser non devono consentire ai donatori di includerli nei loro testamenti, non devono accettare regali personali di valore e non devono intraprendere relazioni sentimentali con i loro donatori.
- Sui donatori:
  - Gli eventi di raccolta fondi devono evitare qualsiasi molestia o pressione indebita nei confronti dei donatori potenziali. Qualsiasi pressione, coercizione o influenza indebita, o qualsiasi altro mezzo non etico sono da evitare nelle sollecitazioni.
  - Proteggere la privacy e la riservatezza nonché l'identità dei donatori in modo che rimangano anonimi se questa è la loro volontà e sempre nel rispetto della legislazione vigente in ogni territorio.
  - Le informazioni privilegiate o riservate riguardanti un donatore o una donazione non devono essere divulgate a soggetti non autorizzati.
  - L'organizzazione può modificare le condizioni di una donazione o di un aiuto finanziario solo ottenendo il consenso esplicito del donatore. Rispettare attentamente le restrizioni del donatore senza deviare il dono per scopi diversi da quelli previsti dal donatore senza l'espressa autorizzazione di quest'ultimo.
  - I donatori non devono esercitare un'influenza inappropriata o ricevere benefici inappropriati dall'organizzazione in cambio delle loro donazioni.
  - Evitare un'influenza indebita dei donatori sui programmi e sulle attività dell'organizzazione.
  - La ricerca prospettica di potenziali donatori deve essere condotta solo per scopi legittimi. Tale ricerca prospettica è un'attività legittima per chi raccoglie fondi per ottenere dati accurati sulla capacità di un donatore di donare, sui suoi interessi e su chi nell'organizzazione potrebbe essere la persona migliore per sollecitarlo.
- L'Ordine deve disporre di una politica formale per l'accettazione delle donazioni. Essa dovrebbe specificare quali regalie (sia in denaro che in beni) non saranno accettate e indicare il processo utilizzato per risolvere le controversie o eventuali dubbi. Questa politica dovrebbe includere:
  - Disposizioni per far fronte ai contributi dei condannati per reati gravi, laddove è improbabile che la donazione abbia un valore per l'organizzazione.
  - Quando il donatore impone restrizioni al dono che sono inaccettabili (come l'obbligo di utilizzarlo per scopi illegali o poco etici).
  - Quando l'intenzione del donatore è quella di sfruttare il marchio dell'ente di beneficenza in misura inaccettabile e non nel migliore interesse dell'ente di beneficenza.



- Sugli aspetti finanziari.
  - L'Ordine deve essere trasparente nella comunicazione dei costi relativi alla raccolta di fondi.
  - L'Ordine deve essere trasparente rispetto ai dati finanziari. Deve fornire meticolosamente una ripartizione tra i costi del programma e quelli della raccolta fondi che sia coerente con le regole contabili delle autorità di regolamentazione e dei finanziatori. Dovranno comunicare questi dati sia alle autorità di regolamentazione che ai donatori in buona fede.