

Editoriale. Responsabilità sociale e salute

Editorial. Social responsibility and health

PAOLA BINETTI

Università Campus Bio-Medico di Roma

Venticinque anni fa, subito dopo il Summit di Rio, nel 1992 le Nazioni Unite invitarono le grandi multinazionali a definire 5 accordi che contemplassero e tutelassero i diritti umani fondamentali, con particolare attenzione ai diritti dei lavoratori e al rispetto dell'ambiente. La sfida era quella di spingere imprese multinazionali, decisamente orientate al profitto, ad assumersi impegni precisi verso i lavoratori, la società e l'ambiente. Il termine adottato fu quello di *Corporate Social Responsibility* (CSR), tradotto in italiano con Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI).

Il tema della RSI va quindi inquadrato nell'ambito delle politiche per la competitività di impresa, considerandola nell'ottica dei diritti umani; il fulcro della riflessione è di fatto la tutela della salute umana considerata nella sua accezione più ampia. Solo in questo caso infatti si può parlare di "sviluppo sostenibile", dal momento che la sostenibilità esige il bilanciamento di tre dimensioni essenziali, la *triple bottom line*: economica, sociale e ambientale. La filosofia e la buona prassi nella RSI promuovono una maggiore consapevolezza del ruolo sociale dell'impresa, che si concretizza in una decisa attenzione verso i bisogni delle persone che vi lavorano e verso l'ambiente in cui operano. È quanto sostengono Pinzone e Lettieri, affrontando in questo numero di *Medic* il rapporto tra responsabilità sociale e impatto ambientale in sanità. È necessaria un'attenzione sempre maggiore alla persona nella sua integrità e alla promozione dei suoi diritti: civili, sociali, politici, economici, senza mai perdere di vista l'ambiente in

cui la persona è inserita e un corretto uso delle risorse naturali disponibili. In questo modo, come argomentano Altucci e Tarro, diventa possibile vivere nel proprio presente con uno sguardo verso il futuro, per tutelare gli interessi delle generazioni che verranno.

La RSI si è imposta alla nostra attenzione nel corso degli ultimi quindici anni grazie all'azione svolta dall'Unione Europea, che ha affrontato il concetto di RSI attraverso una serie di documenti rivolti di volta in volta alle aziende e alle istituzioni. Si tratta però di documenti non vincolanti, che hanno un valore propositivo, ma che rinunciano ad affrontare in modo preceptivo la tutela dei diritti dei lavoratori, che in molti stati è decisamente sottovalutata. Il professor Argandoña, analizzando i fondamenti etici della responsabilità sociale in sanità, mette a fuoco la stretta relazione tra *la corporate social responsibility* e il bene comune. Con estrema chiarezza sottolinea come senza sanzioni efficaci, le aziende sono spesso poco incentivate ad assicurare la corrispondenza dei propri comportamenti a dichiarazioni, principi o linee-guida. Le iniziative volontarie, indispensabili come indicatori di forte motivazione interiore, non sono però sufficienti a proteggere i diritti umani nel campo della salute. Nulla può sostituire un imprenditore illuminato, che faccia del benessere dei suoi dipendenti un elemento chiave del suo successo personale e aziendale. Ma non tutti gli imprenditori sono capaci di anteporre il bene comune alla logica del profitto, per cui serve un quadro regolamentare che stabilisca norme minime vincolanti per tutti e chiedi alle imprese di rendere conto delle ripercussioni delle loro azioni anche nell'ambito sociale e ambientale.

Quindici anni fa venne pubblicato il Libro Verde sulla Responsabilità Sociale d'Impresa, un documento destinato a rilanciare questo dibattito a livello europeo. Il Libro Verde forniva le coordinate in base alle quali si sarebbe dovuta muovere l'Unione Europea e definiva la RSI come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro attività commerciali e nei loro rapporti con

Indirizzo per la corrispondenza
Address for correspondence

Paola Binetti
Università Campus Bio-Medico
via Álvaro del Portillo 21, 00128 Roma
e-mail: p.binetti@unicampus.it

le parti interessate". L'attuale sottosegretario al MEF, Pier Paolo Baretta affermava: "La RSI può essere volontaria, ma non deve essere facoltativa, nel senso che farla o non farla sia la stessa cosa. Deve, invece, diventare un sistema che misuri, giudichi, valuti; che sia considerato, nella cultura dell'impresa, un punto di riferimento", soprattutto se si affronta la RSI in rapporto alla salute. Il Libro Verde auspicava un approccio finalizzato alla creazione di valore nel lungo periodo, fondato sulla capacità di cogliere opportunità e gestire i rischi derivati dai cambiamenti di contesto. È il tema che affronta Fabrizio Russo, trattando della relazione tra controllo di gestione e Responsabilità Sociale dell'azienda ospedaliera.

La RSI spinge a ricercare l'equilibrio tra i diversi interessi e istanze in gioco, sentendosi parte di qualcosa che è di tutti e per cui tutti sono chiamati ad agire responsabilmente; rilancia una responsabilità multidirezionale che tiene conto di tutti gli attori in gioco. Il primo passo della responsabilità sociale d'impresa è quindi l'individuazione di coloro che partecipano a qualunque titolo al lavoro d'impresa e, una volta identificate, conoscere le loro esigenze, attraverso un bilanciamento, per quanto possibile, delle loro aspettative. Nel caso di una RSI collegata alla salute i passaggi essenziali sono prevenzione, diagnosi precoce, cura e riabilitazione, includendo nella riflessione anche le famiglie dei pazienti. Stiamo parlando di professionisti che si occupano della salute: medici e infermieri; ma anche fisioterapisti e tecnici di radiologia; logopedisti e dietisti: biologi e biotecnologi, fisici sanitari e ingegneri biomedici. Un vero e proprio esercito di persone schierate a servizio della salute di tutti, per prevenire prima di curare, per riabilitare dopo aver curato. La RSI legata all'azienda farmaceutica è il tema affrontato da Scaccabarozzi, che affronta il tema del farmaco in rapporto alle condizioni di salute della popolazione.

L'azienda farmaceutica, nella sua interfaccia di luogo di ricerca e di luogo di produzione dei farmaci, deve rielaborare costantemente la sua valenza sociale, il suo contributo al benessere della comunità in cui opera, il suo impegno nella soluzione dei problemi esistenti sul territorio, puntando sulla fiducia reciproca, vero e proprio capitale sociale. Se il modello organizzativo nel lavoro è poco strutturato, disorganico, anche l'impresa ne risentirà, perché nel momento in cui non organizza bene il lavoro interno spreca risorse naturali, risorse energetiche, menti, lavoro, intelligenze, processi, macchinari, e quindi spreca tutto ciò di cui può avvalersi. Al benessere dei propri dipendenti sono indissolubilmente legati i risultati complessivi dell'azienda. I "driver" di valore che dominano la nuova economia non sono infatti attribuiti a imprese o strutture, ma sono proprietà delle persone. Innovazione, iniziativa, personalizzazione, capacità di anticipazione e di relazione; risorse intangibili sprovviste di un'entità materiale ma capaci di generare reddito, sono diventati i veri fattori di successo. Il capitale intellettuale, rappresentato dal patrimonio di conoscenza, informazioni ed esperienza accumulato dalle persone, è l'asset di maggior valore per un'impresa. La risorsa umana, portatrice di capitale intellettuale,

sta diventando la risorsa fondamentale, quella attorno alla quale si organizzano tutte le altre.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità ha da tempo affermato che non c'è corrispondenza tra il concetto di salute e quello di malattia, valutando invece la salute come una condizione di benessere fisico, psichico e sociale. È una prospettiva che presuppone una concezione della persona umana, come parte di un sistema sociale, perché nonostante il benessere di una persona sia essenzialmente un'esperienza individuale, di fatto è il risultato dell'interazione tra la persona e l'ambiente. La cultura e il clima valoriale, la strategia, le routine e le procedure organizzative sono forme codificate di conoscenza di proprietà dell'impresa che consentono alle persone di esprimere il loro potenziale. Ma per produrre effetti positivi, non possono che essere fondati sull'autonomia, sulla creatività, sulla partecipazione alle decisioni e sulla condivisione degli obiettivi da parte delle persone che lavorano nel contesto organizzativo.

Poiché la RSI si basa su un approccio volontario e nessuna legge, nazionale o sopranazionale, può imporre finalità, orientamenti o scelte di fondo aziendali in collaborazione con l'università Bocconi è stato stilato un elenco di indicatori che permette di analizzare le performance sociali di un'impresa. In questa prospettiva si colloca l'intervento del professor Hinna sugli indicatori di umanizzazione per un'azienda ospedaliera. Nella società moderna, aperta e democratica, non esistono prescrizioni positive riguardo ai comportamenti dei soggetti, siano essi individui o istituzioni. Al massimo, esistono prescrizioni negative, ovvero i limiti e le regole a cui le azioni devono attenersi. Ciò rende facile identificare la responsabilità negativa: chi non si adegua alla prescrizione delle leggi è responsabile degli effetti delle proprie azioni. Di tutt'altra difficoltà è la valutazione della responsabilità positiva, cioè del merito. Esso non è previsto, né descritto, né misurato, dalla legge; è però riconducibile, sia alle istituzioni che agli individui, secondo criteri impliciti, raramente formalizzati. L'organizzazione rigida è una delle maggiori cause di apatia lavorativa. In un'ottica di RSI i meccanismi decisionali vanno gestiti attraverso forme di decentramento e di flessibilità organizzativa, adottando un approccio partecipativo di gruppo che promuova il coinvolgimento, l'adesione, l'integrazione, la qualità, la cultura del "lavoro creativo". Quando si tratta di aziende che operano nell'ambito del pianeta sanità la cultura del lavoro creativo è ancora più necessaria, perché diventa la cultura del lavoro curativo. La cura al centro non può diventare uno slogan d'effetto di facile diffusione. È un programma strutturale per tutte le aziende sanitarie, a cominciare dagli ospedali ma estensibili su tutto il territorio. E la cura al centro vuol dire cura di malati e di familiari, di operatori sanitari e di amministrativi; cura del sistema sanitario nazionale e delle politiche sanitarie che lo fanno funzionare ... Per tutto questo serve una gestione strategica che alla luce della responsabilità sociale d'impresa preveda almeno questi passaggi:

- uno sviluppo sociale più equo e sostenibile, che consenta alle persone di essere ascoltate e offra loro l'opportunità

di influire sui processi decisionali strategici in cui sono coinvolte;

- una migliore gestione del rischio, che riduca i costi di gestione e favorisca la risoluzione dei conflitti, ad esempio nel contenzioso che si genera dalla medicina difensiva;
- una maggiore sensibilità verso i bisogni di tutti gli operatori, soprattutto in termini di sviluppo di processi innovativi per una maggior fiducia nella stessa struttura sanitaria;
- un maggiore e migliore investimento di risorse per la soluzione dei problemi critici e per il raggiungimento degli obiettivi preventivati;
- una valorizzazione del core business tipico dell'azienda sanitaria: diagnosi e cura da un lato, ricerca e innovazione dall'altro.

Tutte le modalità attraverso cui far vivere i valori della partecipazione e del coinvolgimento, propri della RSI, vanno periodicamente verificate e rinnovate. Sono efficaci quando individuano un percorso sistematico di miglioramento continuo, finalizzato allo sviluppo di una gestione dei processi di diagnosi e cura sempre più responsabile ed efficace. La responsabilità condivisa nel processo di cura è quella che rende il team dei curanti adeguato al raggiungimento degli obiettivi previsti. Si parte dalla pianificazione strategica dell'ascolto reciproco e del dialogo interpersonale, coltivato a tutti i livelli: malati e familiari; operatori sanitari e amministrativi, direzione clinica e direzione generale, area dei servizi ecc. Attraverso tutti gli interlocutori, disposti in una vera e propria mappa, e attraverso le aree critiche della comunicazione, laddove più facilmente si annida il malcontento, l'insoddisfazione, il potenziale contenzioso, si definiscono gli obiettivi di sviluppo del sistema, a partire dalla responsabilità sociale di cui tutti si sentono partecipi. In questa fase è fondamentale la motivazione e il senso di appartenenza personale, il sentirsi tutti dentro un progetto condiviso, che ancor prima di essere fondato su obiettivi da raggiungere, è ancorato a valori concreti, come la tutela della salute di tutti: pazienti e operatori. In questo modo si alimenta un'esperienza di condivisione che può essere più tutelante delle leggi e dei contratti collettivi di lavoro.

Il tema della RSI va comunque collocato nel quadro di un progetto politico complessivo volto ad accrescere e rafforzare la partecipazione nei luoghi di lavoro e nei territori confinanti. L'aspetto partecipativo s'inserisce in un contesto di *corporate governance*, cioè di modelli di governo delle imprese intesi come un sistema di regole interne che definiscono diritti e responsabilità tra tutti coloro che a vario titolo fanno parte del SSN. In un modello realmente partecipativo sono i soggetti che dialogano tra di loro ad adattarsi reciprocamente e a promuovere un processo di adeguamento dinamico e di ricerca di nuove forme di accordi, in cui tutti i soggetti sono coinvolti con pari dignità e pari valore, per creare condivisione negli obiettivi e autonomia nei processi attuativi. Nella RSI infatti, una volta condivisi principi e strategie, ciascuno opera nella linea tracciata in piena autonomia, sentendosi supportato dalla fiducia degli altri. Va in questa linea anche

la direttiva 2002/14/CE che promuove la flessibilità nell'organizzazione del lavoro, agevolando l'accesso dei lavoratori alla formazione e promuovendone il coinvolgimento nella conduzione dell'impresa e nella determinazione del suo futuro. Si tratta del "core values" della RSI: riconoscere alle persone il diritto di prendere parte alle decisioni che le coinvolgono e che hanno ripercussioni concrete nella loro vita; ovviamente tenendo conto che anche altri saranno coinvolti in quelle stesse decisioni e che anche loro hanno diritto a intervenire. La responsabilità sociale d'impresa permette che nessuno si senta strumentalizzato dai processi in atto, ma proprio per questo che nessuno possa strumentalizzare gli altri. Vengono banditi egoismi individuali, ma anche la tutela di interessi di parte, in una nuova visione che ha un carattere fortemente inclusivo e non consente discriminazioni di sorta.

Ma penetrando maggiormente nel problema vale la pena cercare di capire in che modo la RSI intercetta il grande tema della salute e della malattia, sia attraverso la partecipazione e la condivisione nei processi decisionali, che attraverso l'assunzione della reciproca responsabilità. In altri termini ognuno è sollecitato a mettersi nei panni degli altri, a immaginare le loro difficoltà e le loro legittime aspettative, per farsene carico non al posto loro, ma cercando di interfacciarle con le proprie aspettative e le proprie difficoltà. Il modello proposto da Gadamer, interessante anche sotto il profilo organizzativo, parte dalla teoria del Medico come *Guaritore Ferito*. In tale interpretazione il medico deve scoprire il paziente che c'è in sé, mentre il paziente deve riscoprire le sue abilità mediche interiori, quelle che gli permetteranno di superare lo squilibrio portato dalla malattia. Un medico "senza ferita" non può attivare i fattori di guarigione nel paziente, in quanto non in grado di entrare realisticamente ed empaticamente in contatto con lui. Ma un malato che non è disposto a prendersi cura di sé, fidandosi delle sue stesse risorse, difficilmente riuscirà a guarire.

Aiutare il paziente a voler guarire, partendo "dalla consapevolezza che l'uomo ha di sé e dalla conoscenza di ciò che sa di sé", permette di recuperare una concezione valoriale dell'uomo che la scienza moderna aveva messo in crisi. Negando alla soggettività dell'uomo il suo diritto a presidiare scelte non sempre riconducibili allo stretto circuito della razionalità, la scienza moderna con la sua autorità caratteristica ha imposto all'uomo le proprie conoscenze sull'uomo, negando in gran parte la sua autoconsapevolezza e la sua coscienza sociale. L'attuale sistema di organizzazione aziendale, in una logica esclusivamente economico-centrica, ha incorporato una visione della scienza come applicazione di criteri di pura efficienza, che minimizzano la capacità decisionale e valutativa del soggetto, con una riduzione della sua libertà, goffamente sostituita dalla creazione di falsi bisogni a opera della pubblicità.

La tecnologia rappresenta un supporto ormai irrinunciabile nelle dinamiche imprenditoriali, ma nonostante la sua efficienza in moltissimi campi, il senso di ciò che si fa, il suo significato e il suo valore si colgono solo attraverso un'elaborazione ermeneutica, che include il sapere dell'uomo intorno a se stesso.

In definitiva gli impegni e i criteri che possono caratterizzare concretamente la RSI sul versante della salute e della sicurezza sono quelli della prevenzione dei rischi, della riduzione degli infortuni e delle malattie professionali e la definizione di un sistema di gestione, che consenta, in modo organico, l'individuazione delle cause e dei fattori di rischio, il monitoraggio delle diverse problematiche e la predisposizione degli interventi sull'organizzazione del lavoro. Ma tutto ciò diventa impossibile senza un codice etico, che sia esplicitazione formale della missione, della visione e dei valori di un'impresa particolare, com'è il SSN. Norme etiche più o meno informali sono sempre esistite come principi normativi dell'agire professionale, ma nel corso degli ultimi anni è emersa la tendenza a istituire codici etici d'impresa, che rappresentano la carta dei diritti e doveri e sono il principale strumento di implementazione dell'etica all'interno dell'azienda. Prevedono l'enunciazione di "principi generali" che dovrebbero ispirare e guidare le decisioni e le relazioni in chiave di coesione sociale e sviluppo sostenibile. Ma poiché ogni impresa deve affrontare dilemmi etici specifici, è essenziale che le norme previste siano coerenti con i valori dell'azienda, che riflettano valori realmente apprezzati al suo interno, che forniscano aiuto concreto nei processi decisionali e includano riferimenti concreti al trattamento delle effrazioni, prevedendo particolari procedure volte all'accertamento e adeguati meccanismi di sanzione. Ogni impresa dovrebbe quindi produrre propri principi d'impresa, piuttosto che servirsi di codici "preconfezionati", valorizzando creatività e personalizzazione nelle attività di RSI in coerenza con le caratteristiche delle singole imprese.

La responsabilità sociale d'impresa si fonda quindi su di una serie di principi generali, il primo dei quali è il rispetto per la persona umana e per la sua dignità, che come già detto significa impegno concreto per coinvolgerla nelle decisioni che la riguardano direttamente e indirettamente. Ma nello stesso tempo ha il valore di un'opzione pratica, che nell'*hic et nunc* ritrova il coraggio per assumersene in prima persona tutte le responsabilità collegate. In sanità significa aver presente che la vita degli altri, la sua tutela sotto tutti gli aspetti, mi riguarda a livello personale e professionale, individuale e sociale. Quindi nessuno può trincerarsi dietro una indifferenza burocratizzata, per scansare le sue responsabilità nei confronti della vita degli altri.

Twenty years ago, immediately after the Rio Summit, in 1992 the United Nations invited big companies to define five agreements including and defending the fundamentals human rights of workers and the environment. The challenge was pushing the big profit-oriented companies to offer a precise commitment for workers, society and environment. The wording "Corporate Social Responsibility (CSR)" was coined.

Then, the CSR's issue is about the corporate competitiveness, founding it on human rights; the focus of this thinking is safeguarding human health, understood in its broadest sense.

Just in this case, it is possible talking about "Sustainable

development", since sustainability requires the balancing of three dimensions, triple bottom line: economic, social and environmental dimensions.

The CSR's philosophy and the best practices promote a best awareness about the corporate social role, achieving a strong attention to workers, needs and the environment they operate in.

This is the Pinzone&Lettieri proposal, which develops the relationships between social responsibility and environmental impact.

It is necessary to pay more than the usual attention to human being and to promote his or her rights: civil, social, political, economic, focusing on his or her environment and proper use of environmental resources. In this way, it is possible living in the present, to plan the future, in order to protect the rights of future generations

In the last 15 years, the UE, through its documents published for firms and institutions, has improved our attention to CSR. However, these documents just propose a strategy in order to safeguard workers' rights. Their contents have no coercitive nature but require a voluntary participation. For this reason, they are often undervalued.

Professor Argandoña, analysing the ethical roots of social responsibility in healthcare, focuses the close relationship between the corporate social responsibility and the common good.

Often, firms are not encouraged to guarantee congruence between their behaviours and declarations, principles and guide-lines. The voluntary initiatives, necessary as indices of strong internal motivation, are not enough to safeguard human rights in the health field. Nothing can replace an enlightened entrepreneur promoting well-being for his workers, key-word of his personal and corporate success. Nevertheless, not every entrepreneur is able to prefer the common good to the logic of profit. For this reason, it needs a minimum directive in order to promote in the companies an accountable behaviour about their social and environmental impact.

Fifteen years ago, the Green Book on CSR was published. This document aimed to launch a wide debate on how the European Union could promote corporate social responsibility at the European level; the Green paper defined CSR as "a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis".

Pier Paolo Baretta, (Under-Secretary of economy and finance said: "The CSR can be voluntary, however it can't be discretionary, that's being or not being social responsible subject it isn't the same thing. It must become a system able to measure, judge, evaluate; a reference point in the business culture", particularly in the relationship between CSR and health.

The Green Book aimed an approach based on creating value added over the time, be taking opportunity and managing risks of change. Fabrizio Russo develops this issue in the relationship between management cost and social responsibility of hospitals.

The CSR urges to look for the equilibrium among the various interests, feeling themselves part of a common thing for which everybody is called to act responsibly; it emphasizes a responsibility taking into account every stakeholders.

Firstly, every actor participating to achieve the end of the firm has to be identified, then, once identified, it's necessary to know their needs, by balancing their expectations

In the case of CSR in health-care, it's very important to pay attention to: primary care, secondary care and rehabilitation, including in this considerations the patient's family, too.

We are talking about professionals in the healthcare: physicians and nurses; physiotherapists and radiology technicians; speech therapist and dieticians; biologists and biotechnologists, health physics and biomedical engineers. An army of persons working to safeguard the health needs.

Scaccabarozzi proposes the CSR of the pharmaceutical company developing the relationship between drugs and the health of the population. The pharmaceutical company, place of research and production of drugs, has to constantly rework its social value; its contribution to the welfare of the communities in which it operates, its commitment to the solution of the existing problems in the area, focusing on mutual trust, real social capital. If the organizational model of work is poorly structured, disorganized, the company will suffer as well, because when it does not organize the internal work well, it wastes natural resources, energy resources, minds, work, intelligence, processes, machinery, and then it wastes everything that is reasonably available. The welfare of its employees is inextricably linked to the overall results of the company. The value drivers that dominate the new economy are not in fact attributed to companies or facilities, but they are owned by people themselves. Innovation, initiative, customization, anticipation and relationship skills; intangible resources devoid of a material entity but able to generate income, have become the real success factors. Intellectual capital, represented by the wealth of knowledge, information and experience accumulated by people, is the most valuable asset for a company. Human resource, the bearer of intellectual capital is becoming the key resource, the one around which we organize all the others.

The World Health Organization has long argued that there is no correspondence between the concept of health and disease, considering health instead as a state of physical, mental and social well-being. It's a perspective that assumes a conception of the human person, as part of a social system, because despite the well-being of a person is essentially an individual experience, in fact it is the result of an interaction between the person and the environment. The culture and the climate of values, strategy, routines and organizational procedures are codified forms of knowledge-owned enterprise that enable people to fulfil their potential. However, to produce positive effects, they can only be based on autonomy, creativity, participation in decision-making and the sharing of the objectives of the people who work in the organizational context.

Because CSR is based on a voluntary approach and no law, national or supranational, may impose purpose, guidelines or corporate fund choices it was drawn up a list of indicators that allows to analyse social performance of a company. This perspective is the intervention of prof. Hinna on humanization indicators to a hospital. In a modern, open and democratic, soci-

ety there are no positive prescriptions concerning the behaviour of the subjects, whether individuals or institutions. At the most, there are negative prescriptions, or the limits and rules to which actions must adhere. This makes it easy to identify negative responsibilities: who does not adhere to the prescription of the law is responsible for the effects of his/her actions. By contrast, the evaluation of the positive responsibility is difficult. Merit is not expected, neither described nor measured, by law; however, it is attributable both to the institutions and to individuals, according to implicit criteria, rarely formalized. A rigid organization is one of the major causes of work apathy. From the CSR's point of view, the decision-making mechanisms are managed through forms of decentralization and organizational flexibility, adopting a participatory approach group that promotes involvement, membership, integration, quality, culture of "creative work." When it comes to companies operating in the health planet, the culture of creative work is even more necessary because it becomes the healing work culture. "Care at the centre" cannot become no easy to spread slogan. It's a structural program for all healthcare organizations, starting from hospitals but extensible throughout the country. And "care at the centre" means nursing and family members, health and administrative workers; the national health system and health policies that make it work ...

Then, it's necessary a strategic management in the light of corporate social responsibility including at least these steps:

- a social development more equitable and sustainable, enabling people to be heard and give them the opportunity to influence the strategic decision-making processes in which they are involved;
- a better risk management, which reduces operating costs and promotes the resolution of conflicts, for example, in the litigation generated by defensive medicine;
- increased sensitivity to the needs of all operators, especially in terms of developing innovative processes for greater trust in the same health provider;
- more and better investment of resources to solve critical problems and to achieve the budgeted objectives;
- an enhancement of the traditional core business of the company health: diagnosis and treatment on the one hand, research and innovation on the other.

All the ways in which to live the values of participation and involvement, proper of the CSR, must periodically be reviewed and renewed. They are effective when they identify a systematic pattern of continuous improvement, aimed at developing a management of the diagnosis and treatment process more accountable and effective. Shared responsibility in the care process is the one that makes the appropriate physicians team to achieve the set objectives. It starts from the strategic planning of mutual listening and interpersonal dialogue, cultivated at all levels: patients and their families; health and administrative professionals, clinical management and general management, services area, etc. Through all stakeholders, arranged in a real map, and through the critical areas of communication, where more easily lurks discontent, dissatisfaction, potential

litigation, it will define the development objectives of the system, starting from social responsibility of which all feel part of. At this stage, it is crucial motivation and sense of personal belonging, the feeling all in a shared project, which even before be based on objectives to be achieved, it is anchored to concrete values such as the protection of health of all: patients and operators. This will feed a sharing experience that may more defending laws and collective bargaining agreements. The theme of CSR still has to be put in the context of an overall political project aimed at increasing and strengthening participation in the workplace and in neighbouring territories. The participation aspect is inserted in a context of "corporate governance" that is, the corporate governance models understood as a system of internal rules that define the rights and responsibilities of all those who in various ways are part of the NHS. In a truly participatory model people interact with each other to adapt to each other and to promote a dynamic adjustment process and search for new forms of agreements, in which all stakeholders are involved with equal dignity and equal value, to create shared objectives and autonomy in the implementation processes. In CSR in fact, once principles and strategies are shared, each operates, along the line traced, independently, feeling supported by the trust of others. The Directive 2002/14 / EC goes in this line also promoting flexibility in work organization, facilitating the access of workers to training and promoting their involvement in the operation and the determination of its future. These are CSR "core values" CSR: recognizing the right of people to participate in decisions that affect them and have a real influence in their lives; obviously taking into account that others will be involved in those decisions and that they too have a right to attend. Corporate social responsibility does not allows anyone to feel manipulated by the processes, but because of this nobody can manipulate others. Individual selfishness is banished, but also the protection of party interests, in a new vision which has a strongly inclusive character and does not allow discrimination of any kind. However, in order to penetrate more deeply into the problem it is worth trying to understand how CSR intercepts the great subject of health and disease, both through participation and sharing in decision-making, through the assumption of mutual responsibility. In other words, everyone is urged to get in the shoes of others, to imagine their difficulties and their legitimate expectations, trying to interface them with their expectations and difficulties. The model proposed by Gadamer, is also interesting in terms of organization, starting from the theory of the Physician as a "Wounded Healer". In this interpretation, the physician must find the patient who is in himself, while the patient has to rediscover its inner medical skills, those that will enable him to overcome the imbalance brought by the disease. A doctor "without injury" cannot activate the healing factors in the patient, as not able to enter realistically and emphatically in touch with him. On the other hand, a sick person who is not willing to take care of himself or herself, trusting in his own resources, will be difficult to heal.

To help the patient to want to heal, starting "from the knowledge that man has of himself, and by the knowledge of

what he knows of himself", allows to recover a man's conception of values that modern science had led to a crisis. By denying to man's subjectivity the right to preside choices not always attributable to the narrow circuit of rationality, modern science with its characteristic authority, has imposed to men its knowledge about men, denying most of his self-awareness and his social conscience. The current system of business organization, a purely economic-centric logic, has incorporated a vision of science as an application of pure efficiency criteria, which minimize the decision-making and evaluation capacity of the subject, with a reduction of his freedom, awkwardly replaced by the creation of false needs by advertising. Technology is now an indispensable support in entrepreneurial dynamics, but despite its efficiency in many fields, the sense of what you do, its meaning and its value are only captured through a hermeneutics process, that includes man's knowledge of himself.

Ultimately, the commitments and policies that can effectively characterize the CSR on the side of health and safety are those of risk prevention, reduction of accidents and occupational diseases, as well as the establishment of a management system, which allows, in an organic way, the identification of the causes and risk factors, monitoring the various issues and the preparation of the interventions on work. However, everything becomes impossible without a code of ethics, which is a formal explanation of the mission, vision and values of a particular "company" as the NHS. More or less informal ethical norms have always existed as professional regulatory principles of action, but in recent years, there has been a trend to establish corporate ethics codes, which represent the charter of rights and duties and are the main implementation tool ethics within the company. They provide for the enunciation of "general principles" that should inspire and guide the decisions and key relationships of social cohesion and sustainable development. Nevertheless, since every company must address specific ethical dilemmas, it is essential that the proposed rules are consistent with the company's values, reflecting shared values really appreciated inside, that provide concrete help in decision-making and include concrete references to the treatment of violations, providing for special procedures and ascertaining appropriate sanction mechanisms. Every company should then produce its corporate principles, rather than use of "pre-packaged" codes valuing creativity and customization in CSR activities in line with the characteristics of each firm.

The corporate social responsibility is therefore based on a set of general principles, the first of which is respect for the human person and his or her dignity which, as mentioned above, means concrete commitment to involve him or her in decisions that concern him/her directly and indirectly. At the same time it has the value of a practical option, that in "hic et nunc" finds the courage to take all connected responsibility. In healthcare, this means having in mind the lives of others, their protection in every aspect being concerned on a personal and professional, individual and social level. Therefore, no one can hide behind bureaucratic indifference, to dodge his or her responsibility towards the lives of others.