

Carta Etica

UN PATRIMONIO DI BENE COMUNE

1^a edizione

Io mi impegno sul mio onore:

1

a osservare le regole seguenti, è volontariamente
che io offro il mio sangue ad ogni ammalato, chiunque esso sia;

2

a sorvegliare la mia salute e a non abbandonarmi ad alcun eccesso
che potrebbe recare danno ad essa;

3

a presentarmi a tutti gli esami di controllo della mia salute;

4

a non dimenticarmi che la salute o la vita di un malato
possono dipendere dalla dimenticanza di queste regole;

5

a rispondere ad ogni chiamata per trasfusione;

6

a rispettare l'anonimato del malato,
come io pure sarò per lui solo un donatore anonimo;

7

a rimanere degno di essere un donatore di sangue
rispettando le regole della morale, della buona condotta
e della solidarietà umana.

Vittorio Formentano





Carta Etica

UN PATRIMONIO DI BENE COMUNE

1^a edizione

INDICE

1. Premessa	04
1.1 La carta etica: perché e per chi?	05
1.2 Il percorso di costruzione della carta etica	05
1.3 La carta etica: ipotesi di base e prospettive metodologiche	06
1.4 Istruzioni per l'uso: come è fatta e come funziona la carta etica	07
2. Il dono e il donatore	09
2.1 Il significato del dono	09
2.2 I motivi del dono	10
2.3 Il dono tra individuo e collettività	10
3. Vivere l'associazione	12
3.1 Le voci dal campo	12
3.2 Le dimensioni in gioco	13
COINVOLGIMENTO	
APPARTENENZA	
PARTECIPAZIONE E RESPONSABILIZZAZIONE	
4. Una tripla identità	15
4.1 La semplicità	15
4.2 L'impegno	16
4.3 La responsabilità	16
5. Relazionalità interna	17
5.1 Rapporto donatore - dirigente	17
5.1.1 Le voci dal campo	17



5.1.2	Le dimensioni in gioco	18
	CONSAPEVOLEZZA	
	COMUNICAZIONE	
	COINVOLGIMENTO	
	CRESCITA	
5.2	Rapporto dirigente - dirigente	20
5.2.1	Le voci dal campo	20
5.2.2	Le dimensioni in gioco	21
	CONOSCENZA E TUTELA DEL TERRITORIO	
	COMUNICAZIONE, COORDINAMENTO E INTEGRAZIONE TRA I DIVERSI LIVELLI ASSOCIATIVI	
	TRASPARENZA E DEMOCRATICITÀ DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI	
5.3	Rapporto dirigente - dipendente	23
5.3.1	Le voci dal campo	23
5.3.2	Le dimensioni in gioco	24
	CONOSCENZA E DEFINIZIONE DEGLI AMBITI PROFESSIONALI	
	CO-PROGETTAZIONE	
	CONDIVISIONE E DELEGA	
	FORMAZIONE E CRESCITA PROFESSIONALE	
6.	Avis 2.0 Prospettive evolutive	26
6.1	Le voci dal campo	26
6.1.1	Le dimensioni in gioco	27
	APERTURA AL NUOVO	
	CULTURA DIFFUSA E CONDIVISA DI CRESCITA E DI RICAMBIO GENERAZIONALE	
	VALORIZZAZIONE DELLE DIFFERENZA DI GENERE	
	CAMBIAMENTO E PROGRESSO	
7.	L'associazione e gli Altri	31
7.1	Le voci dal campo	31
7.1.1	Le dimensioni in gioco	33
	DIFFUSIONE DI UNA CULTURA CONDIVISA	
	RAPPRESENTATIVITÀ POLITICA E TERRITORIALE	
	IDENTITÀ APARTITICA	

1

Premessa

1.1

La carta etica: perché e per chi?

Avis opera da 86 anni per diffondere una cultura solidale tra i cittadini su tutto il territorio nazionale.

E sin dal momento della sua nascita l'obiettivo perseguito si basa su fondamenta di tipo etico, insite nel gesto gratuito del dono, e questa valenza ci viene riconosciuta anche dai nostri principali interlocutori.

AVIS, da sempre, si riconosce in alcuni valori fondanti:

- **gratuità** del dono
- **anonimato** del gesto
- attenzione ad uno **stile di vita sano e positivo**
- **aggregazione e socializzazione**
- **fiducia**
- **reciprocità**
- **cittadinanza solidale** come fondamento di una convivenza civile basata su partecipazione, responsabilità, cooperazione
- **volontariato** inteso come esperienza che forma e arricchisce in senso umano, civile e culturale
- **democrazia** e concreta partecipazione alla vita associativa.

Valori permeati dalla **solidarietà** concreta che rappresenta il comune denominatore del nostro agire.

A tutto questo si aggiunge un ulteriore valore associativo rappresentato dal prendersi cura tanto del malato, cui è indirizzata prioritariamente la nostra azione, quanto dei soci. Infatti AVIS è, a tutti gli effetti, un'Associazione universalistica in quanto rivolta non solo agli associati, ma anche all'esterno e pertanto il suo valore essenziale è quello di produrre **beni relazionali** che circolano all'interno ed all'esterno dell'Associazione stessa.

Peraltro AVIS è una organizzazione complessa, una fitta rete di persone (soci donatori, responsabili associativi, collaboratori), di sedi, di interlocutori e come tale prevede momenti di dialettica interna. È quindi indispensabile rinsaldare il patto associativo, riconoscendosi in obiettivi comuni, legati dai nostri valori, attraverso una governance democratica, responsabile e partecipata. Gli scopi sociali perseguiti da Avis sono molteplici e la loro analisi evidenzia che abbiamo una missione estremamente complessa, delicata e di grande responsabilità, che impegna i singoli membri dell'Associazione al rispetto di un sistema di valori e di principi di comportamento con essi coerenti. Pertanto abbiamo ritenuto opportuno ripensare alle nostre azioni richiamandoci ai valori fondanti, ad un'etica della responsabilità e della partecipazione. Sulla base di queste considerazioni e "sulla oggettiva constatazione della complessità della nostra realtà associativa, sulla consapevolezza del proprio essere bene comune e sulla tensione a rimettersi in discussione" (Giuseppe Scaratti), abbiamo deciso di realizzare questa **Carta Etica: "Un patrimonio di bene comune"**. Nell'iter che ha portato alla sua stesura sono stati coinvolti numerosi "attori" associativi che hanno contribuito con le loro narrazioni a evidenziare quei punti maggiormente significativi della quotidiana attività avisina.

I principali obiettivi perseguiti sono stati: a) l'individuazione degli aspetti prioritari e le relative problematiche etiche ritenute significative per Avis, b) l'esplicitazione dei riferimenti valoriali che stanno alla base della nostra attività, c) l'individuazione di modalità più efficaci in grado di consolidare l'identità associativa



e di prevenire/ridurre palesi difformità, incongruenze e contenziosi. Quanto si legge nelle pagine seguenti vuole rappresentare uno strumento dinamico messo a disposizione di tutta l'Associazione al fine di favorire una discussione interna che mantenga viva la Carta Etica stessa ed i suoi contenuti, facilitandone la loro applicazione concreta, con momenti di confronto e possibili sue successive rielaborazioni. Auspichiamo quindi che la messa a

disposizione di questa Carta Etica rappresenti per tutta l'Associazione un fondamentale punto di riferimento per il consolidamento dell'operatività, basata su principi etici e valoriali, e che consenta una costante, ma serena, negoziazione e rinegoziazione dei patti condivisi qualora gli stessi vengano per vari motivi disattesi o non rispettati.

Buona lettura. Il presidente [Vincenzo Saturni](#)

1.2

Il percorso di costruzione della carta etica

Nell'affrontare il tema della Carta etica, i punti di partenza sono stati il nostro essere socio volontario e il nostro fare associazione. Abbiamo cercato di individuare le buone prassi e le problematiche concrete attraverso una modalità di lavoro che ha coinvolto direttamente i soci impegnandoli in processi di:

- **ASCOLTO** nella fase di individuazione di esperienze e storie concrete che hanno assunto declinazioni differenti sulla base di diverse caratteristiche strutturali, geografiche, organizzative delle sedi locali di appartenenza;
- **ANALISI** delle narrazioni, con lo scopo di intercettare le dimensioni etiche maggiormente significative;
- **VALIDAZIONE** ovvero verifica di una convergenza di opinioni su larga scala rispetto alla effettiva rilevanza degli aspetti valoriali individuati;
- **CREAZIONE** della carta etica come strumento di lavoro flessibile e in continua trasformazione.

La carta etica è stata concepita come strumento fruibile da parte di tutta l'associazione, sia in senso individuale, ma anche collettivo per percorsi di approfondimento e riflessione.

La modalità di lavoro adottata ci ha permesso di pervenire ad una rappresentazione dell'esperienza associativa che ha consentito di tenere in considerazione diverse sfaccettature relative ad aspetti organizzativi, processuali e relazionali riassumibili nelle seguenti dimensioni:

- **Socio donatore - dono**: le motivazioni che spingono le persone

a donare ed i plurali significati associati al gesto del dono.

- **Socio donatore - Associazione**: le modalità di relazione che il socio instaura con l'organizzazione e con la vita associativa in termini di diverso grado di impegno, di coinvolgimento e di responsabilità nei confronti di obiettivi e mission dell'associazione.
- **Socio donatore - socio donatore**: la qualità della relazione tra i donatori che aderiscono al patto associativo.
- **Socio donatore - socio dirigente**: attese e aspettative reciproche che si declinano in diversi approcci ad aspetti di promozione, comunicazione e coinvolgimento.
- **Socio dirigente - socio dirigente**: la gestione dei rapporti dei principali protagonisti della politica e delle strategie organizzative, all'interno della rete associativa.
- **Socio dirigente - collaboratori**: la modalità di delega, condivisione e coinvolgimento del personale che opera in vario modo all'interno delle strutture dell'associazione.
- **Socio - Associazione - Società**: l'immagine dell'Associazione, la rappresentatività associativa, le relazioni con le istituzioni e con l'altro volontariato.
- **Associazione - cittadinanza**: le forme in cui le caratteristiche e le problematiche della collettività si riflettono sulla vita associativa (la partecipazione del genere femminile, i percorsi di integrazione degli immigrati, il coinvolgimento delle giovani generazioni, etc.).

1.3

La carta etica: ipotesi di base e prospettive metodologiche

Dal punto di vista metodologico la realizzazione della carta etica è partita da un assunto relativo alla consapevolezza che i valori del proprio essere bene comune per la collettività e l'offerta di servizi che Avis mette a disposizione dipendono dalla qualità dell'esperienza associativa che si riesce a garantire. Di qui la prospettiva di una carta etica che rappresentasse un'opportunità per rimettersi in discussione, affrontando con coraggio questioni inerenti dimensioni delicate e impegnative, connesse alle concrete modalità ed espressioni attraverso le quali si manifesta e si traduce in pratica quanto si ritrova dichiarato a livello di pronunciamenti formali e di mission scritta (scopi, attività e loro implicazioni).

Se infatti non ci si prende cura delle relazioni tra persone, gruppi e nella stessa istituzione, se non viene mantenuta viva la tensione a una comune appartenenza e l'adesione a idee e valori, se non si diffondono atteggiamenti e sensibilità a supporto di pratiche e azioni condivise e convergenti, il sistema istituzionale e operativo è esposto a un rischio ricorrente, nelle grandi come nelle piccole organizzazioni. Quello della perdita di significato e della frammentazione, in cui prevalgono spinte opportunistiche e strumentali di varia natura, unite al sovrapporsi confusivo di interessi personali e collettivi, senza legami che facciano da collante e vincolo rispetto a significati riconosciuti e capaci di orientare accordi, azioni e comportamenti conseguenti. Per questo la carta etica doveva essere concepita e impostata come un percorso capace di attribuire senso alla articolata esperienza dell'associarsi per sostenere, promuovere e diffondere la pratica della donazione come valore condiviso.

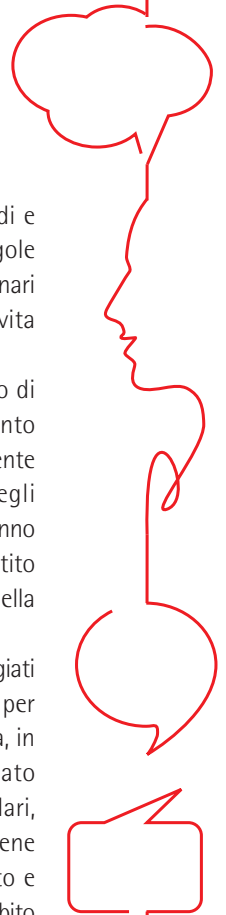
La scelta metodologica conseguente è stata quella di un approccio che consentisse di avvicinare concrete pratiche sociali, aspetti attraverso i quali l'etica è di fatto in azione nella

quotidianità dei contesti e delle situazioni vissute, snodi e dimensioni di criticità in cui riferimenti normativi e regole operative si incrociano ed entrano in contatto con i reali scenari istituzionali, organizzativi, sociali e professionali della vita associativa e operativa di Avis.

Le fasi e le dimensioni sopra richiamate (vedi il percorso di costruzione della carta etica) richiamano un orientamento lontano da astrazioni e formulazioni teoriche, ma fortemente ancorato alla valorizzazione dei saperi pratici e degli apprendimenti esperienziali che gli attori del sistema Avis hanno maturato in riferimento a ciò che viene diffusamente sentito e riconosciuto come dotato di significato e valenza etica nella vita associativa di Avis.

In concreto sono state realizzate interviste a testimoni privilegiati e focus group con soci e appartenenti a diverso livello, per acquisire conoscenze relative a diffusi repertori di pratica, in cui i diversi interlocutori hanno raccontato e richiamato situazioni ed eventi riconosciuti come rilevanti, esemplari, oppure altre in cui c'è discussione rispetto a quanto viene ritenuto giusto e ingiusto, corretto e scorretto, tollerato e intollerabile, opportuno e inaccettabile, equo e iniquo nell'ambito dell'esperienza associativa AVIS.

L'intento non è stato quello di produrre una mera formulazione di indicazioni di tipo prescrittivo, che aggiungessero ulteriori regole a vincoli già esistenti e prefigurati da regolamenti e norme deontologiche, ma di intercettare e proporre repertori di azione che configurano punti di riferimento, oggetti di discussione, direzioni e linee guida per l'agire operativo, professionale e organizzativo quotidiano. Di qui la possibilità di esercitare su tali pratiche uno sguardo dall'esterno e dall'interno, cercando di coglierne le prevalenti manifestazioni,



le modalità di articolazione ed espressione, i diversi interlocutori da esse sollecitati, le trame relazionali che le supportano. La fase successiva è consistita nel mappare questi repertori di etica in azione, individuando nuclei e temi emblematici e ricorrenti per sottoporli alla validazione di un campione rappresentativo di appartenenti AVIS. Il questionario in tal modo somministrato è servito a evidenziare quale e quanto riscontro di riconoscimento e di importanza venisse attribuito alle situazioni eticamente rilevanti proposte, consolidando i primi esiti del lavoro qualitativo fatto attraverso le interviste e i focus group.

Le narrazioni e le situazioni riportate in questa Carta etica sono il risultato di questo paziente lavoro di ascolto, ricognizione,

elaborazione e sintesi, che ha tenuto conto di indicazioni e riferimenti a 360° e risulta ancorato a evidenze empiriche situate e diffuse nello specifico contesto AVIS.

La disponibilità di una Carta etica impostata secondo tali coordinate potrà costituire un importante patrimonio di riferimento per il consolidamento di una diffusa e radicata cultura operativa, che consenta spazi per una costante negoziazione e rinegoziazione di accordi, così come di riarticolazione dei patti e dei significati condivisi quando gli accordi presi vengono per vari motivi disattesi o non rispettati.

Giuseppe Scaratti

1.4

Istruzioni per l'uso: come è fatta e come funziona la carta etica

La Carta etica, così come è stata pensata e realizzata, intende lasciare spazio alle personali interpretazioni e alle molteplici letture. In questo senso colui che si avvicina al documento è invitato a navigare tra i capitoli della carta cogliendo possibili connessioni e spazi di ulteriore approfondimento, che sarà possibile segnalare per le future redazioni di un lavoro in continua evoluzione e co-costruzione.

Nello specifico la Carta è costruita per argomenti e sottoargomenti che riguardano temi organizzativi importanti e delicati, con cui occorre confrontarsi e misurarsi.

I capitoli presentano una struttura modulare flessibile che comprende:

- uno spazio introduttivo in cui sono raccolte alcune domande che intendono accompagnare il percorso di interpretazione e di riflessione del lettore;
- le "voci dal campo", spunti estratti dalla viva voce di coloro

che hanno partecipato al percorso di orientamento etico e che hanno lo scopo di non disperdere la ricchezza e le plurali sfaccettature delle narrazioni raccolte;

- le dimensioni in gioco, in cui vengono proposti e commentati i valori ritenuti importanti per rafforzare l'ossatura etica dell'Associazione attraverso le storie.

Per agevolare la lettura della carta abbiamo inserito elementi di richiamo per quanto concerne da un lato la connessione tra le diverse storie e gli aspetti etici in esse implicati, dall'altro la rilevanza degli stessi che è emersa dallo studio quantitativo.

Nel concreto accanto ad alcune testimonianze compaiono due simboli:



indica le storie eticamente più rilevanti;



indica possibili collegamenti fra i diversi argomenti (il numero si riferisce alla pagina)



Alcune delle narrazioni, inoltre, vengono presentate in parallelo ad evidenziare diverse prospettive ed interpretazioni nei confronti di una medesima tematica.

Anche l'utilizzo che potrà essere fatto della carta etica assume numerose declinazioni e sfaccettature. Tra i possibili usi di questo strumento, lasciati comunque alla fantasia e alle esigenze dei singoli lettori, ci sembra interessante proporre alcuni:

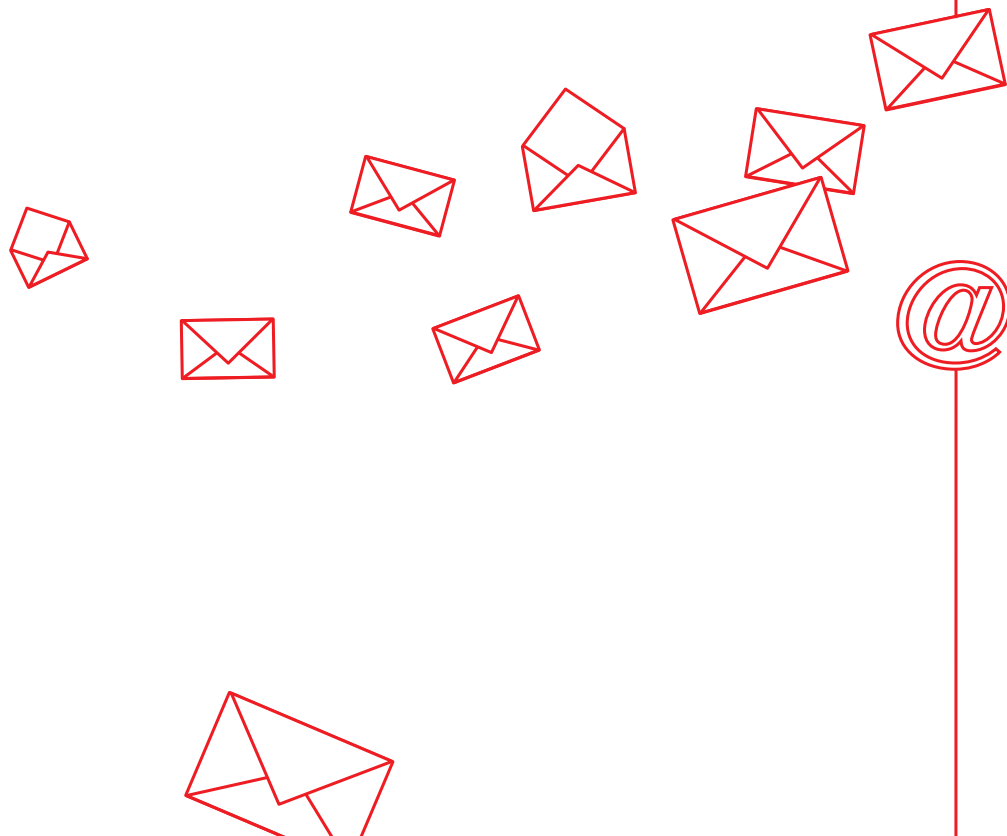
- base per percorsi di formazione, come catalogo di buone pratiche riconosciute, condivise e riproducibili oppure repertorio di modelli esplicativi per la ricerca di soluzioni e la gestione delle relazioni;
- occasione di riflessione su obiettivi, indicatori operativi e linee guida;
- risorsa per percorsi di auto-analisi individuale e collettiva;
- spunto per progetti di politica istituzionale.

Siamo consapevoli di non aver affrontato in modo esaustivo le numerose problematiche connesse all'attività associativa di Avis. Restano da indagare diverse aspetti, tra i quali, per esempio l'utilizzo delle risorse (economiche, beni e servizi) e la gestione delle incompatibilità.

L'idea di fondo è quella di perseguire un percorso congiunto e condiviso di approfondimento e arricchimento dello strumento stesso, per il quale chiediamo i fondamentali contributi di tutti gli attori coinvolti nella relazione con AVIS.

A tale scopo invitiamo ad inviare materiali, proposte, suggerimenti all'indirizzo email: carta.etica@avis.it.

Silvia Apollonio e Silvia Ivaldi



2

Il Dono e il Donatore

*Il rapporto di dono è in primo luogo un fenomeno di reciprocità.
Nel dono c'è restituzione, anche se non è la restituzione mercantile.*
J.T. GODBOUT

Il dono rappresenta una dimensione complessa e ambivalente all'interno della quale sono rintracciabili elementi di gratuità, generosità, spontaneità ma anche di egoismo e di aspettativa di restituzione. Il significato del dono assume quindi declinazioni differenti in relazione alle caratteristiche dei contesti, degli spazi relazionali e degli attori in gioco nella relazione donativa.

Che cosa conferisce senso alle concrete azioni e ai comportamenti che stanno alla base del dono del sangue? Quali sono gli incentivi motivazionali? Quali gli atteggiamenti verso la donazione?

2.1

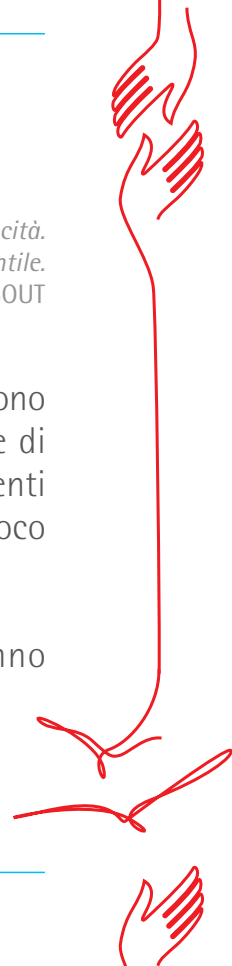
Il significato del dono

IL DONO È ESPRESSIONE DI LIBERTÀ

Se dono e contro dono sono equivalenti allora non c'è differenza tra il dono e lo scambio mercantile interessato e razionale

Noi ci facevamo quattro ore di macchina per arrivare a Cagliari per donare il sangue, arrivavamo a destinazione stanchi, quasi distrutti e dovevano ancora farci il prelievo. Perché lo facevamo? Perché dicevamo e pensavamo 'devo andare io a donare, voglio che lui abbia il MIO sangue!, voglio dare il MIO sangue a LUI!'. Se ci penso ora mi rendo conto che erano tutte stupidate...

Il concetto di gratuità è insito nel gesto della donazione. Io credo che ormai siano pochissimi i donatori che vanno a donare



pensando di ricevere in cambio qualche cosa. Questo è un dato di fatto: il principio etico di Formentano della gratuità del dono ormai lo possiamo dare per scontato in Italia!

Tutti dovremmo cercare di dare senza ricevere niente in cambio perché altrimenti la parola dono perde di significato e di senso: se do qualcosa di mio per avere indietro qualcos'altro allora non è donare. Il dono deve essere gratuità!

Io ho iniziato a donare per gioco, poi la cosa si è fatta invece coinvolgente e interessante perché mi sono reso conto che dando una parte di me potevo aiutare a salvare molte persone!

IL DONO È CONSAPEVOLEZZA DI RECIPROCIÀ

La restituzione è spesso nel dono stesso: c'è un ritorno immediato di energia per colui che dona, il quale ne esce ingrandito

Io quando finisco di donare, non so come mai, ma è come se mi sentissi rinato, mi sento meglio dentro. Può essere una questione psicologica, oppure una questione fisica dovuta al rinnovo del sangue. Fatto sta che quando finisco il prelievo già non vedo l'ora di tornare. Per me donare vuol dire dare una parte di me stesso agli altri, ma vuol dire anche dare un senso alla mia vita, sentire che sto facendo qualcosa di buono.

IL DONO È UN DOVERE

La donazione di sangue dovrebbe essere obbligatoria. Secondo me dovrebbe diventare legge!: quando arrivi a compiere diciotto anni, sei chiamato a recarti ai centri di donazione. Se risulti idoneo devi donare almeno una volta all'anno, se poi lo desideri, anche di più!

2.2

I motivi del dono



Per la professione che svolgo, che è quella di agente della polizia stradale, vedo moltissimi incidenti con feriti gravi e con morti. Questo mi ha fatto realizzare con più forza, con più impatto diciamo, il fatto che c'è molta gente che ha bisogno di sangue. Quindi banalmente più sangue c'è disponibile più vite si riescono a salvare e mi è venuto abbastanza naturale poi sviluppare il desiderio di donare una parte di me stesso agli altri.

Io mi sono avvicinato alla donazione perché mio fratello più grande donava e quindi vivevo indirettamente quell'esperienza, mi aveva anche spiegato delle cose. Quando lui non ha potuto più donare per problematiche sue, allora ho deciso che l'avrei sostituito in questo gesto importante.

Ho iniziato a donare all'AVIS circa dieci anni fa, nel 2002, perché avevo parlato con il presidente regionale che mi aveva spiegato



quali fossero le implicazioni della donazione. Volevo donare già da tempo, ma non riuscivo a decidermi perché l'idea stessa di fare la donazione un po' mi spaventava.

La donazione per me è nata come 'occasione' mentre facevo il militare. Un giorno venne il colonnello a dire che chi avrebbe donato il sangue avrebbe mangiato per quattro giorni carne e avrebbe fatto quattro giorni di vacanza per andare a casa. Io iniziai così... per la voglia di tornare a casa e non per la voglia di donare. Il gioco però è iniziato nel '74 e ora mi ritrovo ad essere nelle file del nazionale.

2.3

Il dono tra individuo e collettività

Il donatore compie questo gesto perché lo vuole fare spontaneamente, è un gesto assolutamente intimo e individuale. Quindi il fatto che ci sia un controllo medico come 'restituzione' mi sembra già una cosa più che sufficiente. Non mi passerebbe mai per la testa di chiedere qualcosa all'associazione. Ad esempio io ho cercato di evitare l'elettrocardiogramma qua in Avis spiegando che, facendo attività sportiva e avendo il tesserino agonistico, lo faccio già tutti gli anni per conto mio, per cui ho detto 'evitiamolo'. Insomma bisognerebbe fare tutto ciò che è in nostro potere per gravare meno sull'associazione proprio per lo spirito che c'è dietro.

Il gesto della donazione tende a dipendere esclusivamente dalla volontà del singolo. Per cui io vado a donare perché da solo decido di farlo, e non perché ricevo particolari sollecitazioni.

La cosa che legittima ancora di più il concetto che sia una pura e semplice iniziativa personale è il fatto che quando inizi a donare, alla tua azione non viene dato risalto: io mi ricordo la prima volta che sono venuto qua, ero contento di aver donato, ma ero anche un po' deluso perché come ero entrato uscivo. Quello della donazione è un gesto molto importante, e non mi fraintendete, è giusto che rimanga nella sfera della normalità e che non venga assolutamente enfatizzato nulla. Non c'è stato però niente che mi abbia fatto rendere conto di essere entrato a far parte di un ambiente che si impegna attivamente nel volontariato. Io mi aspettavo qualcosa di diverso, un'accoglienza differente, invece sono entrato, ho donato, ho compilato dei documenti e me ne sono andato via.



3

Vivere l'Associazione

L'associazione rende l'uomo più forte e mette in risalto le doti delle singole persone.

I. CALVINO

Se consideriamo la nostra esperienza e i nostri sforzi, rileviamo subito che tutte le nostre azioni e i nostri desideri sono legati all'esistenza di altri uomini.

A. EINSTEIN

Che cosa è l'associazione? Che cosa significa essere socio? Quali valori e dimensioni entrano in gioco nell'esperienza di vita dell'associazione e dell'associazionismo?

Esiste una relazione ideale tra socio donatore e associazione? Qual è il ruolo degli attori coinvolti? Quali le loro responsabilità? Come si declinano le diverse esperienze associative e i significati attribuiti all'associazione stessa?

3.1

Le voci dal campo

I grandi centri hanno un diverso approccio nei confronti del donatore e della donazione. Intendo dire che le grandi città, come Brescia, Bologna, Milano sono realtà industriali: fanno 400-500 donazioni al giorno. La donazione diventa una catena di montaggio. Per carità una bella catena di montaggio che racchiude in sé molti valori importanti. Nei centri più piccoli però viene data più importanza alla dimensione relazionale.

Favorire e sviluppare un senso di appartenenza non deve diventare e sconfinare nel puro e semplice desiderio di apparire, attraverso un meccanismo simile a quello dei villaggi turistici in cui le persone hanno una divisa che dà loro visibilità all'esterno. Avis per adesso non ha divise o cose simili e io penso che molte persone non entrino in AVIS proprio perché sanno che nell'Associazione rimarranno anonimi.

Si sta rischiando di perdere il donatore! Il coinvolgimento del donatore non è solo una questione di partecipazione alle assemblee, di rendicontazione ecc. Questi sono tutti dati formali. Bisogna invece che ci siano continui processi di scambio, di interazione e co-progettazione. L'Avis non può essere un'associazione piena di generali senza neanche un soldato semplice!



Questo vuol dire che l'associazione e la dirigenza non favoriscono la formazione di un senso di appartenenza tra i soci donatori. Nel concreto l'unica cosa che fanno è quella di consegnarti la tessera ad indicare che sei diventato socio. Ricordo infatti che la tesserina mi è arrivata a casa con i primi esami del sangue, ed è stata una cosa che mi ha fatto piacere, in quanto gesto di gratificazione, però è rimasta l'unica cosa che hanno fatto.



3.2

Le dimensioni in gioco

COINVOLGIMENTO *Quando si incomincia a dire 'noi'* 

“La svolta è stata quando ad un certo punto si ammalarono i miei genitori, in particolare il papà che ha avuto bisogno di sangue. Un medico mi ha detto 'tentiamo l'ultima carta con una ulteriore donazione di sangue per il papà'. E ai tempi il sangue non si trovava in tutti gli ospedali, bisognava andare a prenderlo da altre parti con una richiesta medica. Io sono andato con quella. Quando sono arrivato mio papà era morto. Ho quindi capito che bisognava che mi dessi una 'scrollatina'. Mi sono trovato insomma nella circostanza di comprendere di più e meglio che non bastava essere donatori, ma che bisognava promuovere in toto la donazione, bisognava diventare apostoli della donazione di sangue. Da quel momento lì allora ho aderito alla proposta del mio dirigente di entrare nel consiglio direttivo dell'Avis e di conoscere meglio l'Associazione.



“La mia prima donazione l'ho fatta grazie all'allora Presidente Regionale. Frequentavamo la stessa parrocchia e parlavamo molto, ha avuto quindi l'occasione di espormi i principi dell'Avis e soprattutto ciò a cui sarei andato incontro donando. Avevo già in mente di andare a donare, ma l'idea del prelievo di 450 grammi di sangue mi faceva un po' paura. Lui mi ha convinto semplicemente parlandomi e spiegandomi, cercando di comprendere anche le mie perplessità.”

APPARTENENZA *Oltre lo sforzo di un'apparente aggregazione*

“Per la tipologia del gesto che facciamo, penso che non sia così facile sviluppare rapporti umani all'interno dell'associazione. Io arrivo, mi siedo, e mi ritrovo 'in batteria' sui lettini della donazione insieme agli altri soci. Siamo quindi anche un po' impossibilitati ad allacciare rapporti. In realtà non si riesce a creare gruppo anche perché la frequenza con cui si va a donare è limitatissima: una donazione ogni tre mesi non ti consente certo di andare al di là della saltuaria

“Quando io ho fondato l'Avis comunale ho proposto fin da subito tutta una serie di manifestazioni per coinvolgere i donatori in modo ragionato, in base alle loro passioni: c'era quello a cui piaceva pescare, l'altro che amava andare in bici, l'altro ancora che aveva la passione per il calcio e quindi ho proposto diverse iniziative basate su tutti questi interessi. Domenica scorsa ad esempio abbiamo fatto la chiusura della venticinquesima edizione del torneo di calcetto. Attività di



chiacchierata. In zona è diverso: si crea una situazione più divertente perché arriva il camion attrezzato e lì ci conosciamo bene o male tutti di vista il rapporto umano è molto diverso, è più 'intimo' e goliardico. L'atmosfera è davvero molto piacevole.



questo genere resistono nel tempo e registrano un alto livello di partecipazione. Hanno infatti partecipato ben 12 squadre e siamo partiti nell'81.



PARTECIPAZIONE E RESPONSABILIZZAZIONE

Coltiva la convinzione di non essere solo un donatore in quanto tale ma anche un potenziale dirigente associativo

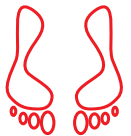
“Ho fatto poi il donatore per 25 anni senza attivarmi in altro modo nell'associazione, perché il mio lavoro non me lo consentiva. La mia vita associativa è iniziata nove anni fa quando mi hanno nominato presidente regionale. Ma quando ero donatore chiedevo sempre 'cosa fa la mia Avis, come si comporta la mia comunale'? Volevo sapere cosa faceva la mia associazione con il sangue che riceveva, desideravo avere informazioni, volevo sapere come venivano spesi i soldi che loro incassavano con la mia donazione. Pretendevo sempre una maggiore chiarezza e trasparenza. Il socio donatore di oggi non va neanche alle assemblee, perché non è coinvolto, non si sente partecipe, entra dona e se ne va. È molto importante invece che l'Associazione si impegni in questo senso. E' anche vero che per far partecipare e responsabilizzare il donatore, non basta mandare una letterina ogni tanto: il socio deve essere interpellato e coinvolto, non dico quotidianamente ma quasi. E per farlo ci sono diversi modi: lettere, sms, mail, telefonate, feste ecc.

”

“Ad un certo punto il presidente dell'Avis, conoscendo anche i miei e sapendo che donavo mi ha proposto di entrare nell'associazione. All'inizio ero un po' refrattario, poi mi sono iscritto. Mi hanno invitato all'assemblea di fine anno e parlando di manifestazioni che volevano organizzare, ho cominciato a dare il mio contributo, a presentare qualche idea su come agire operativamente. All'epoca all'assemblea c'erano pochissimi donatori iscritti e quindi l'intento era quello di attirarne il più possibile, di coinvolgere il maggior numero di persone. Da quel momento hanno iniziato a farmi partecipare alle riunioni, alle serate e piano piano mi sono inserito, prima come semplice consigliere e poi per un ricambio generazionale, il classico ricambio che si cerca sempre all'interno delle Avis piccole, ho ricoperto la carica di vicepresidente. Ho fatto poi il primo mandato di presidente e ho lasciato successivamente ad un altro ragazzo che aveva fatto lo stesso mio percorso.

”





4

Una triplice identità



La principale speranza di armonia risiede nella pluralità delle nostre identità che si intrecciano l'una con l'altra e sono refrattarie a divisioni drastiche lungo linee di confine invalicabili.
A. SEN

Il dono consente una lettura articolata delle relazioni tra le persone e permette anche di superare la dicotomia tra individualismo e collettivismo. In quest'ottica il gesto della donazione che lega donatore, donatario e associazione, si declina ed esprime in forme plurali, portando all'individuazione di possibili differenti atteggiamenti, intenzioni e aspettative nei confronti del comportamento stesso e dell'associazione.

4.1

La semplicità

Il dono come azione individuale e gesto altruistico.

La donazione è una condizione molto personale, interiore, quasi segreta. Intendo dire che se io voglio donare, prendo la mia decisione vengo qua e lo faccio e me ne vado.

La tutela della propria salute come attesa principale nei confronti dell'associazione

È importante che ci sia un investimento da parte dell'associazione per quanto riguarda la salute del donatore. Dovrebbe essere normale la presenza di controlli che esulano anche dagli esami specifici che si fanno nel momento della donazione. Questo perché è abbastanza facile trovare nuovi donatori, è invece meno scontato mantenere quelli che già donano...



4.2

L'impegno

Il dono come azione sociale e condivisa e come elemento di caratterizzazione e appartenenza associativa

Io partecipo attivamente alle diverse riunioni dell'Avis comunale, talvolta do il mio contributo anche per iniziative diverse, come manifestazioni, attività di promozione ecc. Insomma buona parte del mio tempo libero la dedico all'associazione. Detto questo io considero ancora il termine donatore come un accrescitivo di socio e non viceversa.

Il riconoscimento sociale del gesto della donazione come impegno associativo

Secondo me l'associazione dovrebbe impegnarsi di più a far sentire il donatore come uno che entra in un ambiente, come uno che si impegna nel volontariato. Non basta far rimanere questi significati impliciti nel gesto: è compito di AVIS come associazione evidenziarli in qualche modo.

4.3

La responsabilità

Il dono come azione solidale e parte di un percorso di impegno sociale ed umano più ampio

Il donatore non dovrebbe essere solo donatore in quanto tale, ma anche membro dell'associazione. Decidendo di associarsi la persona rafforza automaticamente la valenza del gesto stesso: unendosi agli altri il donatore sviluppa la consapevolezza del 'suo ruolo politico' e del suo potere di interloquire con le diverse istituzioni relativamente alla materia di sua competenza.

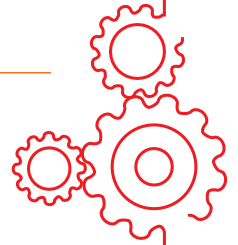
L'impegno primario dell'associazione è quello di promozione del diritto e del dovere di partecipazione alle decisioni politiche in ambito sanitario

La società deve riconoscere il ruolo che svolge il donatore associato, il quale deve riuscire ad ottenere il diritto di esprimersi nelle giuste sedi, consapevole del fatto che le sue azioni come quelle di tutta l'associazione hanno conseguenze a livello politico, sulle modalità di utilizzo del sangue, sulla regolamentazione trasfusionale e via dicendo.



5

Il Social network associativo



Fiducia e sfiducia tra gli interlocutori, ambiguità e chiarezza dei messaggi diventano elementi decisivi nella comunicazione proprio allorché i rapporti tra gli organismi non avvengono più sulla base di semplici segni di umore, che producono una risposta automatica, ma sono mediati da forme espressive che esigono un'interpretazione

B. GIACOMINI

Trovarsi insieme è un inizio, restare insieme un progresso... lavorare insieme un successo.

5.1

Rapporto donatore-dirigente

L'incontro tra socio donatore e socio dirigente sottende complessi processi relazionali e di gestione delle attese e delle aspettative reciproche che richiama alcune questioni fondamentali:

In che modo si pone il socio dirigente rispetto agli altri soci donatori?

Quali canali di comunicazione vengono attivati?

Come vive il socio donatore la relazione con il dirigente?

In quali forme si mantiene vivo il senso di partecipazione ad un agire comune?



5.1.1

Le voci dal campo

Il rapporto con i dirigenti non esiste, non so neanche chi siano sinceramente.

La cosa che legittima ancora di più il concetto che donare sia una pura e semplice iniziativa personale è il fatto che quando inizi a donare, alla tua azione non viene dato risalto: io mi ricordo la prima volta che sono venuto qua, ero contento di aver donato, ma ero anche un po' deluso perché come ero entrato uscivo.

lo un problema che sento tanto è la scarsa capacità di far partecipare tutti i soci: all'assemblea comunale difficilmente partecipano tutti i donatori perché non si sentono associati, entrano in Avis per donare e basta. Ci sono invece dei momenti in cui è richiesto al donatore di esprimersi. E solo l'espressione della sua volontà porta ad una gestione davvero democratica dell'associazione. Altrimenti si finisce per essere sempre i soliti dieci, che parlano tra di loro, decidendo in gruppo ristretto chi fa il segretario. Quando poi finiscono i due mandati e non si può più essere presidente, si rimescolano le carte, ma le persone sono sempre le stesse.

Avis alla base è molto varia: i donatori presentano una diversità, una ricchezza e una varietà straordinaria, mentre spesso in altre associazioni i soci sono un po' più omogenei. Il peccato però è che questa diversità non arriva e non viene mantenuta a livello dirigenziale.

5.1.2

Le dimensioni in gioco

CONSAPEVOLEZZA *Una questione di conoscenza reciproca*

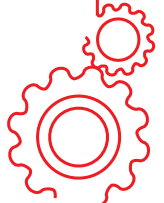
“Secondo me la dirigenza in Avis ha il ruolo di gestire aspetti meramente organizzativi e pratici, per così dire 'aziendali' e di processo della struttura. Non c'è una particolare attenzione nei confronti del donatore se non con dei messaggi 'istituzionali'. Non si percepisce un'attività strutturata in questo senso. Magari perché esistono poche risorse umane ed economiche e quindi i dirigenti si concentrano su quelle che sono fondamentalmente le attività utili a mantenere in piedi l'associazione. ”

“Ciò che mi ha portato a fare il passo da semplice donatrice a persona impegnata nella vita associativa è stato il contatto diretto con il presidente della mia Avis comunale, che conoscendo anche la mia storia e il mio impegno in ambito sociale in senso più ampio, ha cercato di inserirmi nel contesto Avisino. Mi ha fatto comprendere che la donazione del sangue ha alle spalle un'organizzazione che ha l'obbligo di essere capillare, precisa, rigorosa. È stata l'idea di poter dare un supporto in questa direzione che mi ha stimolato. ”

COMUNICAZIONE *Lo scambio che va oltre le parole*

“Ogni tanto mi mandano una mail di informazione abbastanza interessante e che ricevo con periodicità. Questo è sicuramente un modo per mantenere costante e viva la relazione, ma non basta. Infatti il dirigente dovrebbe aiutare il donatore ad avere una conoscenza più approfondita delle implicazioni della donazione, delle necessità di sangue esistenti, o ancora dell'utilizzo che viene fatto del sangue che dona, della struttura e del funzionamento dell'associazione. Questo sarebbe

“Questo per dire che esiste una buonissima comunicazione tra noi donatori e i dirigenti. È proprio una relazione basata sul rapporto di amicizia. Per quanto riguarda i livelli comunale e provinciale sono in ottimi rapporti con i dirigenti e non c'è quel distacco che esiste tra il superiore e il dipendente all'interno dei normali contesti lavorativi. Perché in Avis sia il socio donatore sia il socio dirigente si sentono coinvolti nell'unico obiettivo della donazione e della salvaguardia della



sicuramente un modo anche per dare più importanza al gesto che il donatore fa. Io, per fare un esempio banale, so che dal sangue ricavi una serie di 'prodotti' medici che poi vengono utilizzati in modo diverso, ma è una cosa che conosco non perché me l'hanno spiegata. ”

salute. Esistono in concreto momenti istituzionali di scambio con le riunioni che sono per lo più finalizzate alla discussione di argomenti specifici, e poi per quanto mi riguarda, quando ho del tempo a disposizione, passo in sede a salutare per sapere se va tutto bene e per scambiare qualche idea. ”

COINVOLGIMENTO *Creando una qualche forma di solidarietà*

“ Inizialmente, da bravo dirigente, mandavo ai donatori la relazione morale lunga due pagine. Invece in questo ultimo mandato in una sola pagina ho scritto tutto il resoconto, gli obiettivi raggiunti e quelli degli anni a venire. Faccio la lista della spesa. È brutto dirlo ma è così, perché col tempo ho scoperto che quando spedisco le relazioni a casa nessuno le legge, quindi è inutile scrivere 3 o 4 fogli: chi ha intenzione di informarsi si informa comunque. Mi è capitato di chiedere a qualche donatore se aveva ricevuto ciò che avevo mandato loro, ma la risposta era sempre: 'ah sì, ho visto, ma no, non ho letto'. Quindi mi sono messo l'anima in pace e non ci spreco neanche più le parole. ”

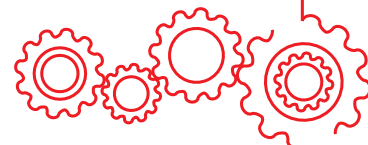
“ Mi è capitato una volta un donatore che si è arrabbiato perché non lo chiamavamo costantemente ogni tre mesi. Quando l'ho contattato in ritardo era sinceramente molto irritato. Lui ci tiene: per lui non essere chiamato è un'offesa. Gli ho spiegato con calma che tendiamo a chiamare in base alle esigenze e che, essendo aumentato il numero dei donatori, può succedere che a volte 'slittiamo' con i tempi. Alla fine mi sono accordata con lui promettendogli che ogni tre mesi lo avrei contattato. E da quel giorno effettivamente sono stata sempre puntuale e lui è soddisfatto e contento. ”

CRESCITA *Diventare generativi*



“ La cosa peggiore è che ci sono molti soci a cui piace donare, ma a cui non interessa per nulla la vita associativa. Questo dà ancora più spazio a quei dirigenti che non hanno nessuna intenzione di lasciare il proprio posto facendo crescere qualcun altro. Ci sono persone quindi che fanno i padri padroni nelle loro sedi. E tutto questo comporta una fortissima cristallizzazione di AVIS : una grande difficoltà a stare dietro ai cambiamenti sociali e demografici... siamo indietro di 20 anni insomma! ”

“ La mia è un'Avis piccola, ha 150 donatori iscritti, le potenzialità del territorio però, secondo me sarebbero maggiori. Infatti abbiamo 6.500 abitanti su tutto il territorio comunale che è diviso in nove frazioni. Per noi è un po' problematico andare nelle diverse frazioni a fare promozione, un po' perché siamo in una posizione collinare, distante da tutte le altre e poi perché sulla carta nel direttivo siamo in 10 ma nella realtà lavoriamo in 3. Quello che voglio dire è che potenzialità ce ne sarebbero, peccato che noi contiamo 150 donatori e facciamo 150 donazioni l'anno, considerando anche che c'è gente che dona 4 volte l'anno! Quando noi facciamo le telefonate di routine per invitare i soci a donare, molti di loro ci dicono che non vogliono essere disturbati più di tanto. Ci dicono 'io sono iscritto, non mi disturbate, io vengo a donare quando voglio!' ”



5.2

Rapporto dirigente-dirigente

La relazione tra i soci dirigenti è caratterizzata da dinamiche complesse e non scontate che coinvolgono necessariamente sia processi organizzativi, culturali e contestuali sia caratteristiche individuali.

Le modalità con cui vengono sperimentati quotidianamente i processi relazionali si declinano concretamente lungo un continuum che vede ai suoi estremi da un lato dinamiche di partecipazione, dialogo e confronto, dall'altro giochi di potere, autorità e controllo verticale.

Su quali valori si basano e con quali atteggiamenti si estrinsecano i rapporti tra dirigenti? Quali i principi democratici da rispettare?

In quale modo sono garantite trasparenza e correttezza nell'attività del dirigente?

5.2.1

Le voci dal campo

Io osteggio l'autonomia, ma ho sempre privilegiato e difeso il 'ruolo', nel senso che se nelle nostre Avis tutti i presidenti capissero che compiti hanno da svolgere sul loro territorio, avrebbero tantissimo lavoro da fare. Alle assemblee dico sempre: 'Voi presidenti dell'Avis, dovrete conoscere tutte le persone sul territorio, dovrete avere un ruolo superiore a quello del sindaco, dovrete avvicinare i giovani e le persone, dovrete lavorare con tutte le associazioni che avete sul territorio. Se voi fate queste cose, i risultati vedrete che arrivano'.

Io non ci vado mai alle Assemblee nazionali perché non c'è niente che rappresenti le mie esigenze... io sono poco per le chiacchiere e sono più per i fatti e all'assemblea nazionale si chiacchiera e basta. Tu devi essere aperto ad accogliere tutto, a condividere dove è possibile, a sostenere anche economicamente, se necessario, un'Avis di base, cioè devi essere parte integrante di tutto il sistema. Se tu vuoi sentire un'Avis unita devi essere il primo a dare l'esempio di unitarietà.

Abbiamo uno statuto associativo che ci taglia le mani: dando autonomia gestionale e amministrativa alle AVIS di base, succede che il passaggio di informazioni e di dati utili a conoscere la nostra organizzazione, viene meno. Nel senso che se un'Avis comunale o provinciale non ha intenzione di passarti le informazioni, senza problemi non lo fa.



5.2.2

Le dimensioni in gioco



CONOSCENZA E TUTELA DEL TERRITORIO *Cogliere i diversi segnali e orientarli*

“Noi abbiamo scoperto poco tempo fa che ci sono dei gruppi che utilizzano il nome Avis ma che non sono affiliate all'associazione e non riusciamo a capire come facciano a fare un'attività vera e propria: hanno degli iscritti, come fanno a tesserarli? Io ho scoperto questa cosa per caso perché c'è una ragazza della provincia di Pavia che sta facendo uno stage in ufficio stampa e che fa la volontaria per questo gruppo che usa il nostro nome. Ho controllato e questa sede non esiste. Probabilmente è un'organizzazione autonoma che si fa chiamare Avis i cui soci sono quelli della sede di Pavia, però non ne siamo certi. Tutto questo è grave perché sono schegge impazzite che è necessario controllare. Io sono convinta in Italia si verificano tantissime situazioni simili a questa. Ciò significa che le Avis di coordinamento intermedio (Provinciali e Regionali) non hanno il polso della situazione del loro territorio. ”

“Io agisco sempre in questo modo: sono sempre presente direttamente o indirettamente alle assemblee comunali come presidente, quando non posso io personalmente mando il mio vice. Ma, da quando ci sono io, l'Avis Regionale non ha mancato un'assemblea comunale. Perché è giusto riconoscere alle Avis di base il grosso lavoro che fanno e che va valorizzato. Anche perché noi tendiamo troppo spesso a dimenticare che la nostra forza sono i donatori, e se loro non sono considerati dalle proprie Avis rischiamo di perderli. Il consiglio regionale deve essere fatto da persone di cui ci si fida e che rappresentano le diverse realtà del territorio. A tutti questi è necessario dare un ruolo e delegare il lavoro se necessario, perché quando le Avis sono 46 come nel mio caso, si riesce a gestirle autonomamente, ma se sono un centinaio e più è impossibile e quindi bisogna andare a turno sul territorio. La costante però deve essere l'ente superiore sempre presente. ”

COMUNICAZIONE, COORDINAMENTO E INTEGRAZIONE TRA I DIVERSI LIVELLI ASSOCIATIVI

Varcando i confini individuali in uno slancio collettivo

“A livello nazionale abbiamo una grossa difficoltà ad avere la conoscenza esatta di dove si trovano le nostre 3.300 sedi. A volte sono le Avis stesse che chiedono a noi informazioni. I livelli intermedi che sono di coordinamento (provinciali e regionali) non è possibile che non conoscano il loro territorio. Se partiamo dal presupposto che per aprire una sede Avis è il provinciale che ti deve dare il benestare, vuol dire automaticamente che è a conoscenza dell'esistenza delle Avis di base. Il fatto che poi chiedano i dati a noi del Nazionale mi fa pensare che aprano le sedi e poi non le supervisionino e non le controllino. Abbiamo appena fatto l'Assemblea e le Avis Regionali dovevano mandare l'elenco dei presidenti perché da statuto è previsto questo procedimento. È stato difficilissimo perché non ce li avevano. Quello che voglio dire è che sarebbe molto importante, al contrario, che le Avis di coordinamento conoscessero a fondo il loro territorio. ”



5.3

Rapporto dirigente-dipendente

Nella vita articolata dell'associazione sono presenti posizioni diverse e anche interazioni scandite da contratti lavorativi ed operativi. La riflessione relativamente a questi aspetti apre lo spazio ad alcuni importanti interrogativi: su che cosa si basano le dinamiche di comunicazione, condivisione, confronto tra i soci dirigenti e i collaboratori? Quali sono le attese e le aspettative reciproche? Quali sono le modalità di gestione quotidiana dei diversi ruoli e dei differenti rapporti con l'associazione?

5.3.1

Le voci dal campo...

Noi abbiamo messo a disposizione nel nostro sito una pagina web per ogni sede. Oggi ci sono alcune sedi che hanno la pagina aggiornata al 2009. E noi abbiamo mandato spiegazioni sulle modalità di accesso e di gestione, ma nonostante questo non c'è stato nessun cambiamento.



Non è banale il rapporto che noi abbiamo con i dirigenti anche perché dobbiamo gestire dinamiche relazionali con persone diverse che cambiano continuamente: i dirigenti cambiano noi rimaniamo sempre, siamo i punti di riferimento, i primi interlocutori... siamo noi dipendenti che diamo continuità ai progetti anche nel periodo di cambio della dirigenza.

A me piacerebbe avere un bagaglio informativo un po' più ampio: i donatori chiedono moltissime informazioni anche sui diversi tipi di donazione e quindi è importante che io sappia rispondere sempre. Più ho informazioni, più posso comunicare con il donatore. Questo vale sia per noi dipendenti sia per i dirigenti.





5.3.2

Le dimensioni in gioco...

CONOSCENZA E DEFINIZIONE DEGLI AMBITI PROFESSIONALI *Ascolto e organizzazione*

“A volte percepisci proprio che ci sono alcuni consiglieri che non sanno neanche chi sei e cosa fai. Capita spessissimo infatti che i dirigenti chiamino in sede e chiedano della persona sbagliata. Per carità facendo un mea culpa, succede anche al contrario: noi non riusciamo a capire cosa facciano alcuni consiglieri, li vediamo alle Assemblee ma non sappiamo bene che ruolo abbiano e che compiti svolgano.”



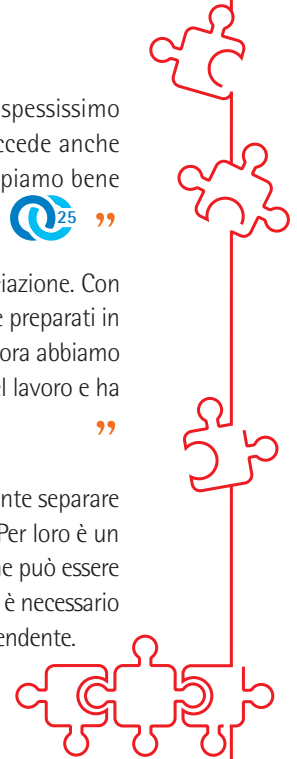
“Negli anni '90 quando è uscita la legge sul volontariato è nata la necessità di definire i ruoli all'interno dell'associazione. Con l'allora presidente regionale decidemmo di approfondire l'argomento e organizzammo una serie di corsi di formazione preparati in modo accurato grazie ai quali abbiamo stabilito ruoli e funzioni ed individuato le possibili sovrapposizioni e già da allora abbiamo quindi delineato precisamente i ruoli sia del dipendente sia del dirigente. Tutto questo ha favorito l'organizzazione del lavoro e ha facilitato la possibilità di delegare.”

“Un cosa che io ho sempre cercato di fare è quella di non trattare i dipendenti come se fossero volontari: è importante separare l'impegno che metto io come volontaria dal lavoro di coloro che hanno un rapporto contrattuale con l'associazione. Per loro è un lavoro ed è giusto rispettare questa cosa. Invece spesso ai dipendenti viene chiesta una flessibilità che non è dovuta, che può essere apprezzata ma non scontata. Non è giusto chiamarli nel fine settimana, la sera ecc. O quantomeno, se si decide di farlo, è necessario prendere un accordo con il dipendente stesso. È come se il volontario si sentisse qualitativamente migliore rispetto al dipendente.”

CO-PROGETTAZIONE *La valorizzazione della complessità*

“Il dipendente non viene consultato quando ci sono da prendere delle decisioni o da apportare dei cambiamenti. Noi non abbiamo un rapporto diretto con i nostri dirigenti, noi loro li sentiamo per la prenotazione dell'albergo, per la trasferta e quant'altro, non abbiamo uno scambio di idee e momenti di consultazione. In realtà dovrebbe funzionare in un altro modo: il dirigente dovrebbe gestire le cose a livello politico-associativo, ma puntare sul dipendente demandogli compiti e attività. Lasciando spazio e autonomia sulla base di direttive.”

“Manca il confronto: i progetti ci sono, ma è come se venissero un po' calati dall'alto improvvisamente. Sarebbe bello trovarsi a tavolino con il presidente o il segretario per prendere insieme le decisioni e per metterci d'accordo su come agire. Invece le decisioni vengono prese in un'altra sede e poi ci vengono trasferite e comunicate attraverso una chiamata. Vediamo quindi direttamente il verbale delle decisioni prese e ne prendiamo atto. Questo non ci consente di comprendere a pieno le motivazioni e i processi di pensiero che stanno alla base. Il confronto diretto sarebbe quindi importante, soprattutto nei progetti più complessi, dove è fondamentale avere una visione di insieme completa e essere a conoscenza di tutte le informazioni. Faccio un esempio: qualche



anno fa per il progetto X ci siamo appoggiati a consulenti esterni che seguivano e portavano avanti i lavori. Noi ricevevamo richieste di informazioni da parte delle sedi, ma non riuscivamo a dare a pieno le informazioni perché la cosa ci era stata calata dall'alto ed era stata assorbita da questi consulenti. ”

CONDIVISIONE E DELEGA *Una questione di fiducia reciproca*

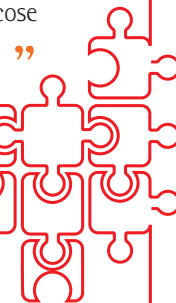
“C'è un bel rapporto di amicizia e di fiducia con i consiglieri comunali e provinciali. Tanto è che quando è necessario essere presenti a iniziative ed attività se non può andare il nostro presidente regionale, vado io e non cambia quasi niente per le Avis comunali. Questo perché tra di noi c'è un buon passaggio di informazioni e per le sedi l'importante è avere un rappresentante regionale preparato. Capita anche spesso che alla base conoscano di più me che gli altri consiglieri regionali. ”

“Io ho fatto parte del gruppo che ha redatto il bilancio sociale. In quell'occasione gran parte del lavoro è stata fatta da un dipendente. Il gruppo di lavoro è stato gestito da entrambe le parti, c'era quindi una delega precisa data al dipendente. La divisione dei compiti e delle attività è stata fatta in maniera equilibrata e condivisa. C'è da riconoscere anche che il dipendente, che è lì da più tempo, spesso conosce anche meglio molte cose rispetto al dirigente al primo mandato. Non mi sentivo per questo motivo di avere un ruolo più elevato rispetto al suo, è stato un lavoro di condivisione e dialogo. ”

FORMAZIONE E CRESCITA PROFESSIONALE *Riconoscersi riconoscendo*

“Adesso stiamo facendo le telefonate per la piastrinoferesi e io ho chiesto informazioni specifiche in modo da poter avvisare correttamente le persone che devo chiamare e che andranno a donare le piastrine. Giustamente loro ti chiedono informazioni e chiarimenti e tu devi essere in grado di rispondere pienamente. Io ho parlato anche con il dirigente relativamente alla possibilità di fare dei corsi di formazione e aggiornamento sulle chiamate. Perché è vero che la chiamata è una cosa personale e ognuno ha il suo stile, però torna utile anche avere delle linee guida che ti consentono di agire nella piena consapevolezza con migliori risultati per te stesso e per l'interlocutore. ”

“L'associazione non è più fatta solo da persone volontarie che dedicano il loro tempo ad una causa nobile, ma la vita associativa richiede sempre più competenze e conoscenze specifiche sia ai dirigenti sia ai dipendenti: bisogna avere sempre più dimestichezza dell'aspetto sanitario, amministrativo, giuridico ecc. Anche per i dipendenti è aumentata la richiesta di conoscenze soprattutto relativamente al funzionamento organizzativo e alle normative. Quindi mi viene da dire, se ci fosse la possibilità per noi dipendenti di fare formazione sarebbe importante perché noi facciamo da filtro e parliamo con i dirigenti locali che chiedono ad esempio 'quale documento mi serve per andare in regione piuttosto che in banca ecc... e queste cose qua noi le impariamo solo sul campo.' ”



6

AVIS 2.0 Prospettive evolutive

*Corpo e società si costruiscono allo stesso modo:
compiendo testardamente e instancabilmente un piccolo sforzo dopo l'altro.*



Avis, come tutte le grandi organizzazioni, si incontra e si scontra con i cambiamenti della società, demografici, culturali, valoriali. Le modalità di gestione di tali trasformazioni diventano aspetti fondamentali che concorrono a disegnare e plasmare l'identità dell'associazione stessa. In questo quadro risulta quindi importante domandare e domandarsi come l'associazione risponde a processi di inclusione e di integrazione di nuove culture, così come al passaggio generazionale. In che modo la valorizzazione delle differenze e i processi di innovazione trovano spazio nella sensibilità e negli obiettivi dell'associazione.

6.1

Le voci dal campo...

C'è una difficoltà diffusa all'interno dell'associazione relativamente alla dimestichezza con nuovi strumenti e modalità di lavoro. Il rischio è quello di escludere alcuni interlocutori e di non rendere egualmente efficace il passaggio di informazioni a tutti i livelli associativi



L'innovazione di Avis consente di aumentare la partecipazione da parte dei donatori. Più utilizzi mezzi comunicativi attuali, più sei in grado di attirare l'attenzione. Senza tenere conto che poi, come in tutte le cose, se ogni tanto non si fa qualcosa di nuovo la gente si stanca.



Noi ci troviamo spesso a parlare di rinnovamento, di ricambio generazionale... ci riempiamo la bocca di queste cose che adesso vanno tanto di moda, senza renderci conto che i giovani ci sono e partecipano e che siamo noi a non essere in grado di dare loro il dovuto spazio.

Nelle piccole AVIS è ancora peggio, c'è il culto dell'individualismo e il presidente diventa il padre-padrone della comunale, facendo cinque o sei mandati senza nessuna forma di ricambio e di passaggio di testimone. Così Avis scompare e si vengono a creare delle proprietà private.

Secondo me Avis non valorizza le competenze per ricoprire dei ruoli. C'è una mentalità fortemente territoriale, per cui si preferisce spesso fare in modo che le Avis di base siano rappresentate a livello nazionale, piuttosto che inserire in consiglio persone più adatte in termini di competenze acquisite e di esperienza pregressa.

Con il rischio poi di portare avanti le istanze della 'base' piuttosto che ragionare in una dimensione più ampia. Perché quando si lavora a livello nazionale bisogna essere consiglieri di tutte le Avis non solo di alcune!

6.1.1

Le dimensioni in gioco...

APERTURA AL NUOVO *Semi da piantare, alberi da coltivare*

“Noi dobbiamo confrontarci con il fattore immigrazione, dobbiamo imparare a entrare in contatto con gli immigrati e con il loro modo di concepire la donazione di sangue... da noi c'è una grossa comunità di rumeni e io mi sono avvicinato a loro e gli ho spiegato... ho anche detto loro che se vanno a donare hanno le analisi gratis. Però questa cosa da molti dirigenti non è accettata e dicono 'se vogliono fare le analisi vanno a donare in una struttura ospedaliera, ma noi li possiamo controllare facendo così!' ”

“Spesso noi parliamo nei nostri incontri del bisogno di cambiamento e rinnovamento e non capiamo che il più dipende da noi perché i giovani ci sono, siamo noi che dobbiamo dare loro il dovuto spazio e la possibilità di esprimersi. Facciamo fatica a cambiare e ad aprirci al nuovo o semplicemente al diverso. Mi ricorderò per sempre un'assemblea che abbiamo fatto qualche anno fa in cui era emersa la proposta di modifica delle benemerienze. Io ingenuamente pensavo che saremmo stati tutti d'accordo e che nessuno avrebbe avuto alcun tipo di problema. E invece... ho stampata nella mente l'immagine di alcuni delegati di una certa età, tutti schierati in prima fila, che hanno alzato la mano e bocciato in maggioranza queste modifiche. ”

“Si vede lontano un miglio che Avis ha 80 anni: è difficile ragionare in termini innovativi e a gestire il cambiamento si fa fatica. Ripenso alla web radio, abbiamo cercato di fare associazione con strumenti che sentivamo più nostri, più adatti e più in grado di coinvolgere i giovani donatori e quelli che saranno poi i futuri dirigenti. Ci sono state però molte resistenze perché il consiglio nazionale, che è formato da persone di una certa età, è ancorato alle solite modalità comunicative e alle solite campagne pubblicitarie, che danno sicurezza. Uno strumento come la web radio non lo conoscono e fa paura.

Il rischio più grande è che i giovani si stufino e che dicano: se devo fare tutta questa fatica vado da un'altra parte, visto che il bene si può fare in tanti modi e in posti diversi non solo in Avis.



CULTURA DIFFUSA E CONDIVISA DI CRESCITA E DI RICAMBIO GENERAZIONALE

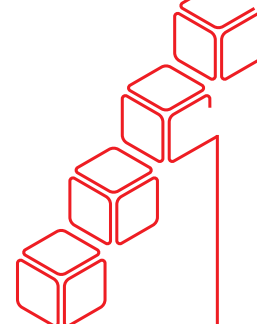
Un'integrazione di mondi e prospettive non solo per il gusto di cambiare

“ I soci donatori giovani sembrano non avere interesse a coinvolgersi, ad impegnarsi e a partecipare alla vita associativa. Un tempo tendevo a dare la colpa solo ai soci dirigenti anziani, ma ora mi rendo conto che la colpa è di entrambi, perché non vedo, parlando in termini generali, nessuno slancio da parte dei giovani in termini di partecipazione e di desiderio di associazionismo. ”

“ Noi abbiamo un gruppo giovani che non ho ancora capito bene cosa faccia. Nel senso che è composto da ragazzi volenterosi a cui però l'Associazione non dà assolutamente spazio. La mia paura è che tra qualche anno le persone che adesso sono giovani non saranno in grado di prendere in mano l'Associazione, perché non sono stati formati: non vengono cresciuti, non sono motivati, e le idee che propongono molto spesso non vengono accettate. Faccio un esempio: i giovani avevano proposto di utilizzare FB per la promozione di Avis e della donazione del sangue. Il presidente attuale però non sa neanche cosa sia Facebook e non ha accolto la loro idea. A me era parsa invece un'ottima iniziativa perché ritengo che quello strumento abbia una grossa influenza sui ragazzi. Lo vedo anche su mio figlio. ”

“ La nostra comunale è costituita da persone di età avanzata e per questo qualsiasi forma di innovazione diventa sempre una lotta: sai già che se presenti un'idea originale o diversa devi farti una litigata pazzesca, sai già che ti metteranno i bastoni tra le ruote. O segui i canali tradizionali, oppure devi lottare. Negli ultimi tempi un pochino la cosa sta cambiando però rimane sempre un problema grosso. Ad esempio i nostri dirigenti hanno grosse difficoltà per quanto riguarda l'utilizzo di internet, sia come strumento di comunicazione sia come mezzo utile ad effettuare operazioni strategiche di lavoro. Una volta abbiamo provato a comprare su internet alcuni gadget da distribuire ai donatori durante la campagna estiva, perché si potevano ottenere con dei costi molto inferiori rispetto ai canali tradizionali. Ovviamente abbiamo dovuto fare una grande litigata perché nessuno dei Dirigenti era d'accordo: per loro internet è uguale a un demonio. E noi non possiamo fare di testa nostra, il nostro potere decisionale è pari a zero, quindi alla fine ci siamo dovuti adeguare. ”





VALORIZZAZIONE DELLE DIFFERENZE DI GENERE *Le dispari opportunità*

“Le donne devono essere parte integrante dell'Associazione e devono assumere anche ruoli di responsabilità perché hanno una visione e una sensibilità diversa rispetto all'uomo: sono, secondo il mio parere, molto più attente ai bisogni, hanno una maggiore capacità di lettura delle esigenze e motivazioni che stanno alla base del gesto.

Per esempio, per quanto riguarda la donazione del cordone ombelicale la promozione pensata e fatta dalle donne ha sicuramente un altro significato e un altro impatto, perché le donne conoscono il tema, le sfaccettature, i bisogni, le esigenze, i vissuti correlati, come ad esempio il fatto banale che una donna che dona il cordone ombelicale è due volte mamma, perché ha fatto nascere suo figlio e perché contribuisce ad un'altra nascita. Ecco, chi meglio della donna può spiegare una cosa del genere? Intendo dire che sono proprio queste cose che devono essere trasmesse e promosse: il significato, i vissuti, le emozioni e i bisogni che stanno alla base e dietro l'attività di donazione. E secondo me anche per quanto riguarda la donazione del sangue la donna ha una particolare e diversa sensibilità nel comprendere e trasmettere questi aspetti. ”

“Nel mio direttivo ci sono 3 o 4 donne: una che è entrata adesso e due proviviri. Sicuramente la presenza femminile ai vertici dell'associazione è meno massiccia rispetto a quella maschile. Questo dipende dal fatto che le donne hanno impegni di famiglia molto più onerosi. Tenendo in considerazione che spesso le riunioni si fanno in orari serali dopo cena, è ovvio che a meno che una non sia una ragazza senza figli, risulta per loro molto difficile essere presenti. Io personalmente mi sono impegnato ad ottimizzare i tempi: noi ci vediamo quattro sere al mese, una sera con la segreteria, una con la contabilità, una con un altro settore, e una tutti quanti insieme. In modo tale da programmare per il mese successivo i lavori da fare. Quando a queste riunioni/incontri viene la ragazza che ha due bambini, si porta la più piccola con sé, io mi porto mia figlia e mentre noi parliamo i ragazzini giocano. Avevo anche proposto, ai tempi, una forma di babysitting, quando facevamo le manifestazioni. ”

CAMBIAMENTO E PROGRESSO *Identificarsi nell'associazione per favorirne il cambiamento*



“C'è un consiglio nazionale troppo 'vecchio'. Io sostengo che dopo due o tre mandati sia necessario dimettersi e lasciare il posto ad altri. Si può essere utili anche aiutando dalle proprie sezioni e dal proprio territorio. Non bisogna stare a forza nel consiglio Nazionale. E invece in Avis ci sono alcune persone da vent'anni. Allo stesso tempo io non riesco ad individuare persone che siano in grado di prendere il 'testimone' di chi lascia la posizione da dirigente o consigliere. Questo perché i soci donatori non sono preparati, non sono responsabilizzati e la colpa è sia nostra (dei dirigenti) che non lasciamo loro spazio sufficiente, sia dei soci donatori stessi che non sono motivati e non partecipano alla vita associativa. Io comunque sono presidente regionale da due mandati e ora lascio, anche se mi stanno pregando di fare il terzo, ma mi rifiuto di farlo perché non lo trovo giusto, non lo trovo eticamente corretto. Sono consapevole di poter aiutare anche supportando quello che sarà il nuovo presidente. E questo è l'importante, anche perché solo in questo modo le persone si possono formare: facendole provare! La mancanza di un ricambio e di formazione causa anche una forte demotivazione tra i soci che vorrebbero assumere posizioni di responsabilità: io l'ho visto in molte realtà Avisine italiane. ”



“Nella mia Avis regionale non c'è un ruolo "ufficiale" per i giovani. Io avevo il compito di coordinare in modo più informale i giovani e questo mi ha portato ad essere anche uno dei tre membri eletti nella consulta nazionale, fino ad arrivare all'esecutivo giovani. Quindi al termine di questi quattro anni, avendo maturato esperienza a livello nazionale e grazie al supporto di vari membri dell'esecutivo che hanno potuto toccare con mano come i giovani avevano lavorato, ho chiesto se poteva essere utile una mia candidatura in consiglio nazionale. Mi è stato detto di sì. Tuttavia sono emersi dei problemi nel provinciale, perché la mia Avis regionale ha ancora un criterio prettamente territoriale sulla base del quale scegliere e selezionare i candidati.

Per intenderci, la mia provincia aveva a disposizione due posti: uno lo voleva una grande Avis comunale e l'altro posto voleva prenderselo il presidente provinciale uscente, già consigliere nazionale per questo mandato. Nonostante mi avessero detto che era utile la mia presenza in consiglio, nessuno ha mosso un dito per cambiare le cose.

Uno degli aspetti che più mi ha dato fastidio è che queste decisioni le hanno prese durante l'assemblea provinciale in cui non ero presente. Ne sono venuta a conoscenza dopo, senza potermi opporre.

”



7

L'associazione e gli Altri

La vera imprenditorialità sociale si dovrebbe misurare in base alla capacità di creare valore condiviso e non solo benefici sociali.



Il riconoscimento dell'associazione e la condivisione della sua mission vanno ben oltre la cerchia degli associati. Spesso i valori e i simboli si configurano come vero e proprio patrimonio culturale delle comunità e le attività dell'associazione hanno una grande rilevanza per la cittadinanza e per il welfare locale. La rete dei rapporti è quindi complessa ed interessa tutti gli ambienti sociali e le istituzioni.

Da qui alcune importanti riflessioni: quali sono le modalità migliori per una efficace rappresentanza dell'associazione sul territorio e nei tavoli istituzionali? Quali i modi migliori per diffondere e condividere mission e valori? Quale è il giusto equilibrio tra vita all'interno dell'associazione e interessi politici esterni?

7.1

Le voci dal campo...

Io penso che sia importantissimo il contributo dei non donatori all'interno dell'Associazione, perché possono fornire un aiuto significativo in altro modo. I non donatori dovrebbero partecipare attivamente a manifestazioni e attività di promozione e coinvolgimento.



Secondo me ci sono troppi soldi in Avis e questo spesso costituisce un problema. In alcuni casi non è facile distinguere il volontariato da attività profit. Ci sono delle sedi che fanno raccolta, che hanno effettivamente dei bilanci da capogiro. E non sempre questi soldi vengono utilizzati per fare la promozione, per organizzare la chiamata ecc. ma vengono investiti in altro modo e non vengono adeguatamente suddivisi sul territorio.

7.1.1

Le dimensioni in gioco...

DIFFUSIONE DI UNA CULTURA CONDIVISA *Diventare contaminatori positivi*

“Io mi sono imposto che ogni anno almeno un conoscente lo devo coinvolgere nella donazione. Sto tritutando l'anima a un mio amico, che penso mi toglierà il saluto, ma alla fine ce la farò a portarlo a donare. L'associazione e i dirigenti dovrebbero supportare e promuovere azioni di questo genere, attraverso iniziative banali del tipo 'trova un amico all'anno' o 'trova un donatore all'anno'. Perché il primo veicolo per coinvolgere nuovi soci siamo proprio noi che già doniamo il sangue. Tuttavia, allo stato attuale, non c'è niente di ben organizzato a livello Nazionale che agevoli questo processo e queste azioni di coinvolgimento. Se al di là della pura e semplice iniziativa personale ci fosse anche una struttura alla base in grado di ottimizzare la promozione, si raggiungerebbero risultati migliori. Nello specifico i dirigenti potrebbero aiutarci a strutturare meglio il discorso, fornendoci delle informazioni e degli elementi in più per far capire agli altri il significato del gesto. Si potrebbero organizzare anche dei corsi di formazione per i donatori. Sarebbero un'occasione per creare gruppo e favorire il senso di appartenenza. ”



“Secondo me Avis esce poco sui media, alla radio, alla televisione e sui giornali. Al contrario vedo moltissime pubblicità della Fratres, della Fidas ecc. Questo però accade solo a livello nazionale, perché poi le Avis comunali, al contrario, fanno la festa della zuccina o della patata, che viene pubblicizzata moltissimo sui quotidiani o su altri mezzi.

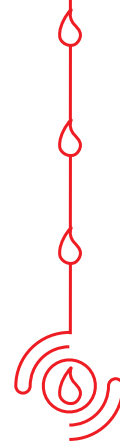
Facendo il confronto con altre associazioni, mi viene in mente l'Admo che è nata con un donatore Avis che aveva perso il figlio a causa di una malattia. La prima attività che lui ha svolto per farsi conoscere è stata presso il banchetto che noi di Avis avevamo all'Arena di Milano, lui si è messo lì vicino. Ora Admo lo vedo dappertutto perché fa pubblicità, raccolta fondi, promozione, iniziative ecc. Avis invece? Noi siamo rimasti legati a determinati modi di fare l'associazione che sono vecchi: nello statuto e nelle persone al vertice. ”

“Avis potrebbe entrare di più nelle reti del volontariato ed intessere relazioni con altre associazioni no profit per fare promozione nelle scuole, per promuovere cultura e valori di solidarietà in senso più ampio. Invece molto spesso Avis coltiva il suo orticello forte delle risorse economiche a sua disposizione. Altre associazioni tendono a fare rete proprio perché ne hanno necessità. Avis invece tende ad isolarsi e a non confrontarsi con l'esterno perdendoci in ricchezza. ”



RAPPRESENTATIVITÀ POLITICA E TERRITORIALE *Cose dell'altro mondo*

“Il socio donatore non è ancora consapevole del forte ruolo politico dell'associazione, non è consapevole del fatto che Avis ha la capacità e la forza di interloquire con le diverse istituzioni sulla sua materia che è quella della propaganda dei valori della solidarietà, dell'altruismo, della gratuità, delle organizzazioni in ambito sanitario e della incidenza nel campo dell'educazione alla salute. Ma l'aspetto più significativo secondo me è che Avis stessa non ha la percezione della sua propria grandezza. Questo dal mio punto di



vista è un problema: vedo dirigenti che a causa di questa non consapevolezza, hanno difficoltà a far capire all'interlocutore esterno la nostra importanza e la nostra forza. ”

“Noi siamo molto chiusi nel senso che manca all'interno di Avis una cultura dell'internazionalizzazione della donazione. A livello nazionale non c'è gente che sia in grado di rapportarsi al mondo esterno e che conosca le realtà degli altri paesi. Sarebbe bello invece che esistesse una cooperazione internazionale, perché dal mio punto di vista se non esiste una cultura di cooperazione che va oltre i confini dell'Avis, allora non esiste neanche la cultura del volontariato in senso generale. Il volontariato esiste nel momento in cui si percepisce, si ascolta e si risponde ad una richiesta di aiuto. Esiste un S.O.S. importante da parte dell'America Latina e dell'Africa e io ho sempre detto ai dirigenti 'basta che mettiate 3.000 euro all'anno nel vostro bilancio e possiamo aiutare molti paesi'. Ma niente non ho riscontri, non ho reazioni. ”



IDENTITÀ APARTITICA *Tendere ad una polis autentica*

“La vita all'interno dell'associazione e gli interessi politici sono due ambiti che devono stare assolutamente separati. Bisogna difendere l'associazione da chi vuole allungare la mano sul volontariato in generale e sull'Avis. Non mi piace per niente che ci siano presidenti politicizzati. Il dirigente deve avere la mente sgombra dalla politica... anzi dai partiti. Il presidente attuale della nostra regione è candidato alle elezioni per diventare governatore e mi ha chiamato due o tre volte dicendomi 'insomma lei presidente potrebbe darci una mano...'. Sai io cosa gli ho risposto? Gli ho detto 'ti conosco da quando avevi i pantaloni corti, ti ho mandato a quel paese tante volte, evita di costringermi a mandartici un'altra volta'. ”

“I soci non devono sfruttare l'associazione per propri fini partitici. Io nella mia esperienza personale non ho trovato conflittualità quando ero dirigente avisino ed ero in contemporanea appartenente ad un partito e ad una amministrazione pubblica. Quello che però non dovevo assolutamente fare – e ho la coscienza tranquilla perché non l'ho effettivamente fatto – era fregiarmi dell'appartenenza associativa per arrivare a quei livelli in politica. Chi mi ha fatto entrare nell'amministrazione pubblica aveva capito che chi ha un bagaglio in termini di impegno sociale sul territorio ha qualche elemento in più per lavorare bene. Le due cose quindi non sono per definizione in contraddizione, ma è molto importante saperle gestire bene e con coerenza. ”



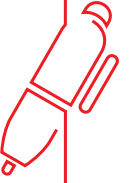
A series of horizontal lines for writing, starting below a blue header and ending above a red footer line.



A series of horizontal lines for writing, starting from the top of the page and extending down to the bottom. The lines are evenly spaced and cover most of the page width.



A series of horizontal lines for writing, starting from the top of the page and extending down to the bottom. The lines are evenly spaced and cover most of the page width.



A series of horizontal lines for writing, starting from the top margin and extending to the bottom of the page.





A series of horizontal lines for writing, starting from a blue header bar at the top and extending down the page.



Questa Carta Etica ha visto la luce grazie al costante impegno
del gruppo di lavoro AVIS per la Carta Etica:

[Alberto Argentoni](#)
Presidente Avis Regionale Veneto

[Antonio Ragazzi](#)
Consigliere Nazionale Avis

[Silvia Apollonio](#)
Componente Esecutivo Nazionale Giovani Avis ed infaticabile
sia nel raccordo con gli altri componenti del gruppo
sia nella redazione del testo e revisione della grafica in sintonia con

[Silvia Ivaldi](#)
Collaboratrice del Centro di ricerca di Psicologia applicata Università Cattolica di Milano,
che ha apportato competenza e simpatia

e coordinati da:

[Giuseppe Scaratti](#)
Professore Ordinario di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni Università Cattolica di Milano

A loro e a tutti coloro che hanno collaborato vanno i nostri più sinceri ringraziamenti.

Progetto grafico
[Paola Scuratti](#)

Stampa
[Arti Grafiche Fiorin SpA](#)

copertina
carta uso mano da gr. 250 g/m² (carta FSC®MIX)
pagine
carta uso mano da gr. 100 g/m² (carta FSC®MIX)



chiuso in stampa maggio 2013





AVIS Nazionale

Viale E. Forlanini, 23
20134 Milano

tel. 02 700.067.86
fax 02 700.066.43

avis.nazionale@avis.it
carta.etica@avis.it

www.avis.it



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Servizio di psicologia del lavoro dell'Università Cattolica di Milano