LA DONAZIONE DEL SANGUE COME PRASSI SOCIALE. UNO SCENARIO PER AVIS AL 2027

Coordinatore: Antonio Tintori
Pietro Demurtas
Giorgio Giovanelli

AVIS 1927–2017

Consiglio Nazionale delle Ricerche

Consiglio Nazionale delle Ricerche
Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali

Consiglio Nazionale delle Ricerche

Istituto di Ricerche sulla Popolazione
e le Politiche Sociali

LA DONAZIONE DEL SANGUE COME PRASSI SOCIALE

SCENARIO PER AVIS AL 2027

RAPPORTO DI RICERCA

Aprile 2017

Durata del progetto: luglio 2016 - aprile 2017

Gruppo di ricerca: Dr. Antonio Tintori (coordinatore),

Dr. Pietro Demurtas, Dr. Giorgio Giovanelli

Sommario

Prefazione 3

Introduzione 14

1. La metodologia Policy Delphi CNR-Irpps 15

2. Struttura del questionario d'indagine e gli ambiti di intervento 25

3. Lo scenario per AVIS 2027 33

4. Raccomandazioni per la realizzazione dello scenario per AVIS al 2027 44

5. La donazione del sangue: gli obiettivi scartati e ininfluenti 51

Bibliografia 55

Prefazione

Nei suoi 90 di vita AVIS ha sempre saputo cogliere, intercettare e, talvolta, orientare costruttivamente i cambiamenti sociali, culturali, economici, scientifici e sanitari del nostro Paese e del mondo. Con questo spirito e questa capacità abbiamo pensato sia di valorizzare quanto sin qui realizzato e riportato nel volume: "90 anni di impegno nella Medicina e nella società." sia di "indagare" quanto potrebbe accadere nei prossimi anni e quale potrà essere il nostro ruolo, in particolare da qui al 2027, anno del centenario di AVIS. Abbiamo pertanto commissionato la ricerca: "La donazione di sangue come prassi sociale. Scenario per AVIS al 2027." all'Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali del Centro Nazionale delle Ricerche. Il lavoro è stato condotto puntualmente dai dottori Antonio Tintori (coordinatore), Pietro Demurtas e Giorgio Giovannelli, che ringrazio per la disponibilità e competenza dimostrate e le cui risultanze sono riportate nel presente testo. Come spiegato nella nota metodologica la ricerca si è bastata sulla metodica Policy Delphi CNR - Irpps che ha visto il coinvolgimento fattivo di un panel eterogeneo di interlocutori privilegiati (vedi Tabella 3). Oltre a quanto emerso dalla ricerca desidero riportare le linee di tendenza evidenziate su queste tematiche nelle diverse discussioni interne ed esterne ad AVIS negli ultimi anni.

1) Aspetti demografici.

- I cambiamenti demografici saranno significativi nei prossimi decenni e saranno legati fondamentalmente all'indice di natalità, alle mutate aspettative di vita, ai flussi migratori e all'inurbamento, fattori questi che incideranno sul tessuto sociale e in ambito sanitario. Con tali previsioni appare evidente l'aumento di una popolazione potenzialmente destinata al supporto trasfusionale (nei Paesi Occidentali già da diversi anni il fabbisogno di globuli rossi è prevalentemente destinato alla cura di patologie ematologiche croniche) e ad un decremento di quella target per le nostre azioni di sensibilizzazione e promozione, con reale rischio di riduzione delle disponibilità donazionali. Un tale scenario pone le basi anche per riflessioni relative a potenziale incremento di problematiche connesse con il tessuto sociale, il mondo del lavoro, le diverse e nuove "fragilità".

Dovremo quindi affinare strategie correlate con:

- Coinvolgimento di giovani, donne e nuovi cittadini.

- Attenzione ad un sempre più appropriato utilizzo di sangue e dei suoi derivati (basta citare lo sviluppo del progetto promosso dal Centro Nazionale Sangue, sostenuto da diverse Società Scientifiche ed anche da AVIS, di Patient Blood Management).
- Adeguamento dei modelli organizzativi.

2) Aspetti organizzativi.

Su questo aspetto sottolineiamo l'importanza della ricerca, realizzata con Cergas Bocconi, sfociata nella pubblicazione del nostro testo: "Avis nel sistema trasfusionale italiano. Il Libro Bianco dell'Associazione: analisi e prospettive." Il lavoro ha individuato sei modelli organizzativi, per ognuno dei quali si possono ricercare indicatori di efficacia, efficienza e prossimità territoriale. Questi sei diversi modelli organizzativi prevedono responsabilità differenti in termini di sensibilizzazione, chiamata e raccolta sul territorio. La ricerca si è sviluppata con la consapevolezza che il sistema trasfusionale italiano presenta notevoli peculiarità nello scenario internazionale, in tema di stretta sinergia tra i diversi attori – volontariato organizzato del sangue, istituzioni, operatori del settore – e la completa convergenza degli obiettivi da perseguire, cioè mettere a disposizione delle persone, che ne presentano la necessità, adeguate quantità di emocomponenti e plasmaderivati, della massima qualità e sicurezza, provenienti da donatori periodici, volontari, non remunerati, anonimi, responsabili ed associati; inoltre valorizza in modo specifico il ruolo delle Associazioni come AVIS.

Dalle conclusioni del testo siamo stati stimolati ad affrontare le ricadute sociali, – in particolare capitale sociale e capitale umano – ed economiche di AVIS nella società, con il metodo SROI (Social Return On Investment), con specifica attenzione agli aspetti più direttamente sanitari in termini di prevenzione e di promozione di salute, ma anche strategici, come la prima donazione differita e la chiamata programmata per donazione, con riferimento a due dei modelli organizzativi individuati nel Libro Bianco. La ricerca, sempre realizzata con Cergas Bocconi, ha trovato pubblicazione nel volume **"La VIS di AVIS: la valutazione dell'impatto sociale dell'Associazione Volontari Italiani del Sangue."**

3) Aspetti normativi e di sistema.

Dal 2005 ad oggi sono state numerose le normative europee e quelle nazionali che hanno coinvolto il sistema trasfusionale ed alla stesura delle quali abbiamo contribuito fattivamente. Esse sono volte ad aumentare la qualità e la sicurezza del donatore, della donazione, del paziente trasfuso. Il mutato scenario politico nazionale, con particolare riferimento alla regionalizzazione di alcune competenze,

come la sanità ma anche il welfare, la normativa che ha visto la costituzione del Centro Nazionale Sangue e la sempre più stretta interazione con l'Europa, ha comportato e comporterà una impostazione diversa nelle modalità di rapporto istituzionale di AVIS Nazionale

4) Evoluzione della missione associativa.

I nostri obiettivi sono prioritariamente:

- *"di sistema"*, cioè raggiungimento dell'autosufficienza, intesa come poter disporre di sangue intero, emocomponenti labili, medicinali plasmaderivati (ottenuti in "conto lavoro"), provenienti da donatori volontari, periodici, non remunerati, anonimi, responsabili ed associati, con la garanzia di un loro completo e corretto utilizzo per il bene del paziente trasfuso, in quantità sufficiente (sulla base di un impiego appropriato), della massima qualità, efficacia terapeutica e sicurezza possibili, in modo equo (i pazienti hanno tutti gli stessi diritti di ricevere la terapia trasfusionale quando necessaria) e sostenibile;

- *"di missione allargata"*, finalizzati alla promozione di stili di vita sani e positivi, al monitoraggio dello stato di salute ed alla prevenzione, ad un'attenzione alla diffusione dell'associazionismo e del benessere.

Le normative nazionali e regionali di questo delicato settore riconoscono l'insostituibile ruolo dei donatori di sangue e delle loro associazioni che con la propria opera assicurano un flusso di donazioni periodiche e gratuite, coerente con le esigenze del Sistema trasfusionale, sottoposte a controlli sanitari costanti e puntuali, per il raggiungimento di quegli obiettivi. Nella visione allargata della nostra missione questo obiettivo è perseguito nel contesto più ampio di tipo culturale e sociale che individua la donazione di sangue come un gesto concreto di solidarietà vissuta e che promuove la cittadinanza partecipata.

5) Aspetti strategici (chiamata programmata del donatore, prima donazione differita, raccolta di sangue ed emocomponenti).

Uno degli aspetti strategici, riconosciuto in via esclusiva alle Associazioni - ripreso anche nel recente Accordo Stato Regioni del 14 aprile 2016 recante: "Revisione e aggiornamento dell'Accordo Stato Regioni 20 marzo 2008, relativo alla stipula di convenzioni tra Regioni, Province autonome e

Associazioni e Federazioni di donatori di sangue." - è la CHIAMATA/CONVOCAZIONE PROGRAMMATA DEL DONATORE, in quanto è:

- delegata per legge alle associazioni;
- efficace per la donazione;
- importante per la fidelizzazione del donatore;
- necessaria per una puntuale programmazione.

Una sua precisa attuazione consente la:

- programmazione delle disponibilità;
- possibilità di caratterizzare la tipologia della donazione (sangue intero/plasma/cellule) anche in relazione a particolari esigenze (es. fenotipi specifici);
- migliore pianificazione del lavoro e dei servizi al donatore (es. tempi di attesa);
- riduzione di "picchi" di presentazioni e gestione più efficace dell'afflusso anche in periodi particolari dell'anno (festività, estate).

Poiché questo aspetto della nostra attività acquisterà nel tempo una valenza sempre più strategica, il tema della chiamata programmata, insieme a quelli dell'accoglienza e della promozione, saranno nel 2017 oggetto di diffusione di manuali dedicati contenenti linee guida finalizzate a facilitarne l'attuazione e uniformare i comportamenti associativi.

La prima donazione differita

È la procedura in base alla quale un candidato donatore, ed in alcune organizzazioni anche chi non dona da oltre 24 mesi, viene valutato secondo un percorso stabilito che prevede anamnesi, esame clinico, indagini di laboratorio e/o strumentali, loro valutazione da parte del direttore sanitario Avis o del medico trasfusionista ed avvio alla prima donazione a distanza di alcune settimane, dopo la formulazione del giudizio di idoneità. Per tali motivazioni la nostra Associazione, nel corso dell'Assemblea Generale del 2014, ha approvato che la prima donazione differita è per Avis un percorso culturalmente strategico per garantire la valorizzazione della disponibilità dei cittadini a donare sangue ed emocomponenti, incrementando qualità, sicurezza, programmazione, considerando gli eventuali costi aggiuntivi iniziali come un investimento a medio-lungo termine. L'ATTIVITÀ DI RACCOLTA DI SANGUE E/O EMOCOMPONENTI, effettuata nelle Unità di Raccolta (UdR) costituisce un

indispensabile supporto alle strutture trasfusionali, anche per la maggior flessibilità e spesso economicità con cui viene gestita e talvolta la maggior empatia che vi si realizza, oltre a rappresentare per AVIS una modalità per realizzare completamente la propria missione, per essere vicini ai donatori, per fidelizzarli. Il sistema trasfusionale italiano, che è estremamente complesso sia per numero di strutture sia per la diffusione della rete ospedaliera, ha cercato soluzioni organizzative in grado di assicurare l'erogazione di servizi efficienti ed efficaci sul proprio territorio, dandosi obiettivi ben precisi, in particolare per garantire:

- omogeneità dei livelli di assistenza su tutto il territorio;
- percorsi di qualità;
- utilizzo ottimale delle risorse, per il raggiungimento dell'autosufficienza nazionale;
- economicità del Sistema trasfusionale regionale, decentrando le attività di prelievo e concentrando quelle specializzate, con soluzioni locali differenziate e spesso originali.

Per un maggior "allineamento" ai sistemi europei, tutte le strutture trasfusionali, comprese quelle associative, hanno effettuato il percorso di accreditamento conclusosi il 30 giugno 2015.

Questo ha rappresentato pertanto un momento particolarmente importante per la crescita delle nostre realtà associative che gestiscono la raccolta. Inoltre costituisce un preciso riferimento per chi opera già e soprattutto per chi intende avviare questo percorso nella propria realtà fornendo uniformità di requisiti su tutto il territorio nazionale, cui attenersi con indicazioni specifiche e responsabilizzazione delle realtà regionali competenti in materia sanitaria.

Tale impegnativo percorso è stato indispensabile, anche se sicuramente impegnativo, per aumentare la qualità di tutto il sistema adeguandosi ai parametri europei e ha comportato un grande lavoro di riorganizzazione all'interno di Avis al termine del quale il numero delle **nostre UdR è passato da 272 del 2014 a 173 del 2016 e le relative Articolazioni Organizzative da 1230 a 932.**

6) Scenari futuri del sistema trasfusionale che risulta fondamentale per il sistema sanitario.

La missione che AVIS persegue da 90 anni al servizio dei donatori, dei malati, del sistema trasfusionale italiano trova inoltre riconoscimento istituzionale nella Legge 219/2005 che stabilisce che:

- l'autosufficienza nazionale di sangue, emocomponenti e farmaci plasmaderivati (art.1 comma 1 lettera a) è un obiettivo strategico del sistema sanitario, sovraaziendale e sovraregionale;

- le attività trasfusionali si fondano sulla donazione volontaria, periodica, responsabile, anonima e gratuita del sangue umano e dei suoi componenti;
- il sangue umano non è fonte di profitto (all'art. 4 comma 1).

Prioritarie azioni di AVIS anche nell'immediato futuro sono:

- Sostenere i bisogni di salute dei cittadini, favorendo il raggiungimento dell'autosufficienza di sangue e dei suoi derivati e dei massimi livelli di sicurezza trasfusionale possibili e la promozione per il buon utilizzo del sangue;
- Tutelare il diritto alla salute dei donatori e di coloro che hanno necessità di essere sottoposti a terapia trasfusionale;
- Promuovere l'informazione e l'educazione alla salute dei cittadini;
- Promuovere un'adeguata diffusione delle proprie associate su tutto il territorio, con particolare riferimento alle aree carenti, e delle attività associative e sanitarie ad esse riconosciute, come la raccolta del sangue e degli emocomponenti;
- Favorire lo sviluppo della donazione volontaria, periodica, associata, non remunerata, anonima e consapevole;
- Promuovere lo sviluppo del volontariato e dell'associazionismo, e più in generale, le varie forme di cittadinanza partecipata.

Problematiche aperte

In un'analisi che, per ovvi motivi, non può essere esaustiva è opportuno comunque sottolineare anche le problematiche aperte ed in particolare:

- ✓ mantenimento dei livelli produttivi necessari a garantire il bilancio dell'autosufficienza nazionale da parte delle Regioni/Province Autonome con potenzialità produttive aggiuntive;
- ✓ sviluppo di adeguati piani di recupero dell'autosufficienza da parte delle regioni carenti;
- ✓ mantenimento a medio e lungo periodo della disponibilità di donatori di sangue;
- ✓ scarsa consistenza media e/o contrazione delle risorse umane operanti nei servizi trasfusionali a livello regionale/delle aziende sanitarie;
- ✓ mancati o insufficienti interventi di razionalizzazione e consolidamento delle attività trasfusionali e di effettiva strutturazione in rete dei sistemi sangue regionali;

- ✓ carenza, in alcuni casi, della adozione di efficaci strumenti di partecipazione e *governance* regionale delle attività trasfusionali. Risulta indispensabile normalizzare e migliorare l'efficacia e l'efficienza delle Strutture regionali di coordinamento per le attività trasfusionali;
- ✓ rendere sostenibile la necessità di garantire elevati livelli di qualità e sicurezza, lungo tutto il processo trasfusionale, con condizioni uniformi del servizio trasfusionale su tutto il territorio nazionale, anche attraverso la formazione;
- ✓ programmazione trasfusionale inserita in quella sanitaria, anche per risorse dedicate con percorsi di condivisione vera nella programmazione, analogo a quello previsto da questo documento, nelle realtà regionali;
- ✓ rispetto convenzioni, laddove stipulate e loro applicazione laddove questo non sia avvenuto, con la certezza dell'ottenimento dei rimborsi ed il superamento di disequilibrio di trattamento tra donatori all'interno della Regione e tra Regioni differenti.

Altro aspetto irrinunciabile per AVIS è una efficace gestione dei processi di lavorazione del plasma ai fini di una completa utilizzazione del dono dei donatori italiani.

Il plasma italiano è frutto del dono volontario non remunerato dei donatori di sangue e rappresenta un prezioso patrimonio etico, sanitario, ma anche economico della comunità nazionale.

E questo trova ulteriore sostegno nella "Convenzione sui diritti dell'uomo e la biomedicina" (Convenzione di Oviedo) del Consiglio d'Europa (1996), dove al CAPITOLO VII: "DIVIETO DEL PROFITTO E UTILIZZAZIONE DI UNA PARTE DEL CORPO UMANO", Articolo 21: "Divieto dei profitto", si sancisce che: "Il corpo umano e le sue parti non debbono essere, in quanto tali, fonte di profitto".

L'obiettivo del Sistema trasfusionale italiano, stabilito dalla legge 219/2005, è l'autosufficienza nazionale di sangue, emocomponenti e farmaci plasmaderivati (art.1 comma 1 lettera a); all'art. 2 comma 2 la stessa legge dichiara che le attività trasfusionali si fondano sulla donazione volontaria, periodica, responsabile, anonima e gratuita del sangue umano e dei suoi componenti; inoltre all'art.4 comma 1, stabilisce che il sangue umano non è fonte di profitto. Tuttavia la questione plasma e farmaci plasmaderivati a livello nazionale non è tuttora governata in maniera soddisfacente, e il panorama delle Regioni italiane sull'argomento è assai variegato. L'obiettivo autosufficienza non è raggiunto e coesiste un importante consumo di farmaci plasmaderivati commerciali di importazione.

Di fatto ci sono due sistemi paralleli di supporto agli ammalati italiani: il primo, “etico”, basato sul dono non remunerato dei donatori italiani, raccolto dal sistema trasfusionale esclusivamente pubblico, conferito all’industria “in conto lavoro”, senza cioè la perdita della proprietà del plasma da parte delle Regioni, che prevede la restituzione alle stesse Regioni dei corrispondenti farmaci plasmaderivati, con il pagamento del mero lavoro industriale; il secondo, commerciale, basato su acquisti diretti di farmaci plasmaderivati di importazione da parte delle aziende sanitarie in rapporto alle esigenze terapeutiche degli ammalati.

Essendo il plasma umano un bene etico, sanitario ed economico pubblico, di proprietà delle Regioni, non è commerciabile e non può essere fonte di profitto; di conseguenza è IRRINUNCIABILE IL MODELLO “CONTO LAVORO” per il conferimento alle Industrie farmaceutiche del plasma donato, con integrale restituzione dei farmaci plasmaderivati prodotti.

- Le eventuali eccedenze di farmaci plasmaderivati delle singole Regioni o dei raggruppamenti di Regioni DEVONO POTER ESSERE CEDUTI O SCAMBIATI TRA LE REGIONI PER IL CONSEGUIMENTO DELL’AUTOSUFFICIENZA NAZIONALE, secondo il modello già collaudato delle cessioni degli emocomponenti sulla base delle tariffe nazionali e con il ruolo di coordinamento da parte del CNS.
- OGNI REGIONE E PROVINCIA AUTONOMA DEVE FAR PARTE DI UNO DEI RAGGRUPPAMENTI DI REGIONI, costituiti per ottimizzare la plasmaproduzione; tali raggruppamenti dovranno avere la capacità di conferire alle Aziende di plasma lavorazione adeguate quantità di plasma tali da consentire le migliori condizioni economiche e la continuità di fornitura dei farmaci.

Altresì importante è che vengano stabilite regole comuni di azione tra i diversi raggruppamenti.

- IL VOLONTARIATO DEL SANGUE DEVE ESSERE ADEGUATAMENTE RAPPRESENTATO NEI GRUPPI DI COORDINAMENTO DEI RAGGRUPPAMENTI REGIONALI ai fini della programmazione delle attività e del monitoraggio.
- L’APPROPRIATEZZA D’USO DEI FARMACI PLASMADERIVATI, peraltro anche degli emocomponenti, deve essere un altro aspetto strategico su cui operare, predisponendo strumenti efficaci di valutazione, e puntare al loro inserimento tra quelli PRESCRIVIBILI UNICAMENTE IN AMBIENTE OSPEDALIERO. Si auspica inoltre che, fatte salve specifiche esigenze terapeutiche stabilite in base a rigorosi criteri clinici, le Regioni stabiliscano come prioritario.
- L’UTILIZZO DI PLASMADERIVATI PRODOTTI IN CONTO LAVORO DA PLASMA DI DONATORI ITALIANI.

- Che venga valorizzato il dono dei nostri donatori con l'applicazione del "PITTOGRAMMA (decreto luglio 2016) ETICO" che indica la provenienza da donazioni volontarie, periodiche, non remunerate, italiane sulle confezioni dei plasmaderivati.

Altro aspetto strategico è LA PROGRAMMAZIONE. Per la programmazione dell'attività trasfusionale, che rappresenta uno strumento strategico ed essenziale per adempiere completamente a quanto previsto dalle nostre normative in materia, riteniamo che:

- sia inserita nella *programmazione sanitaria di ogni Regione*, con un'ottica nazionale nel rispetto del suo inserimento nei LEA e con puntuali finanziamenti;
- abbia una *visione di medio-lungo periodo (3-5 anni)* per permettere adeguati investimenti e scelte organizzative funzionali e sostenibili anche per le Associazioni e Federazioni dei donatori (es. adeguamento delle Unità di Raccolta, gestione della chiamata);
- sia *predisposta dalle Strutture Regionali di Coordinamento* che devono essere adeguatamente sostenute o rinforzate stante il loro ruolo essenziale di raccordo con il Centro Nazionale Sangue e quindi con il Sistema Trasfusionale nel suo complesso;
- veda il *reale coinvolgimento delle Associazioni e Federazioni dei donatori*, nella co-progettazione delle strategie, con la condivisione costante delle informazioni quali/quantitative del sistema**.**

Pertanto le sfide che ci attendono sono numerose, tra queste lo sviluppo della ricerca sulle cellule staminali emopoietiche e sul "sangue artificiale", il più diffuso impiego dei fattori di crescita emopoietici, le diverse indicazioni trasfusionali sia degli emocomponenti (nomino nuovamente il progetto di Patient Blood Management) e di plasma derivati – con auspicabile riduzione di utilizzo di Albumina e potenziale incremento di quello di Immunoglobuline aspecifiche -, l'avvio di sperimentazioni gestionali, la sicurezza trasfusionale che ci vede impegnati soprattutto per quanto attiene "nuove" patologie infettive legate anche alla globalizzazione ed ai cambiamenti climatici, l'attenzione alla promozione della salute. Ma in forza della nostra esperienza e lungimiranza dobbiamo saper affrontare le nuove sfide, valutando modifiche anche significative delle nostre attività, che siano sostenibili in termini sia di risorse umane sia economiche, valorizzando ancor più il nostro patrimonio valoriale, con particolare attenzione alle riflessioni su:

- identità, missione e sistema dei valori;
- concetto di vita associativa, partecipazione, tutela e rappresentanza;

- modello di sviluppo associativo: sinergia e attività a rete – “chi fa che cosa”, con proposte di modelli maggiormente funzionali alle esigenze attuali e in grado di dare risposte più efficienti ed efficaci, con ottimizzazione delle risorse, soprattutto alla luce della oggettiva crisi economica e finanziaria internazionale che interessa anche il nostro Paese e sta riducendo sensibilmente le disponibilità verso il sociale e la sanità;
- modello organizzativo e di “governance” dell’Associazione;
- modalità organizzative e gestionali delle attività sanitarie in generale ed in particolare quelle affidate ad AVIS (chiamata/raccolta);
- rapporto con il territorio;
- rapporti istituzionali, con costante e maggior interlocuzione con i decisori;
- promozione delle Politiche intersettoriali;
- modello di sviluppo delle politiche associative nell’ambito socio-sanitario;
- rapporto tra evoluzione scientifica e tecnologica (biotecnologie, genetica, etc.) e garanzie etiche, giuridiche e sanitarie;
- comunicazione sempre più efficace,
- formazione continua;
- innovazione;
- attività di ricerca scientifica, anche in collaborazione con enti esterni;
- cooperazione internazionale;
- Europa;
- riflessione sullo statuto;
- supporto organizzativo.

AVIS, attiva da 90 anni saprà raccogliere queste sfide orientando proattivamente la propria azione. La sfida più grande rimane il saper coniugare i profondi valori da noi promossi in tutti questi anni con i cambiamenti, alcune volte anche molto profondi, che la scienza e la società subirà, valorizzando lo straordinario capitale sociale e quello umano da noi prodotti.È evidente il notevole lavoro che ci attende per mantenere saldo il nostro ruolo di associazione unitaria sul territorio nazionale a garanzia del sistema sangue italiano, anche alla luce degli importanti cambiamenti che ci vengono richiesti dalle recenti normative. Peraltro le sfide che ci coinvolgono nel far crescere una coscienza solidale, in particolare tra i giovani, sono estremamente delicate, ma al contempo qualificanti per AVIS.La sfida

del futuro è costruire modelli di partecipazione che riconoscano l'autorevolezza che deriva dal farsi carico dell'interesse generale. Il mondo del volontariato in un'ottica sussidiaria si propone, richiamandosi all'articolo 118 della Costituzione, come soggetto che coadiuva – e non sostituisce – la pubblica amministrazione a svolgere i propri doveri istituzionali e a richiamarla nei casi di deresponsabilizzazione.

Nel ringraziare ulteriormente per il lavoro svolto dai ricercatori e per il rilevante impegno dei partecipanti al panel, mi auguro che la ricerca possa essere letta ed apprezzata e rappresenti uno strumento concreto di lavoro per AVIS e per i nostri principali interlocutori e decisori politici.

Buona lettura!

Vincenzo Saturni

Presidente AVIS Nazionale

Introduzione

Il progetto "La donazione del sangue come prassi sociale. Scenario per AVIS al 2027" consiste in uno studio di *scenario planning* in tema di donazione del sangue in Italia. Il lavoro è stato commissionato al nostro Istituto nel 2016 da AVIS, e si è posto come obiettivo principale la costruzione di uno "Scenario per AVIS al 2027", che si configura come un'*agenda* contenente liste di obiettivi e interventi realizzabili entro il 2027 e finalizzati a:

- rendere la donazione del sangue una prassi sociale diffusa a livello nazionale;
- affermare AVIS come organizzazione di riferimento per la donazione del sangue in Italia.

La ricerca è stata condotta mediante il metodo *policy Delphi* del CNR-Irpps, e ha previsto l'implementazione di un processo iterativo e asincrono di interviste strutturate e mediate somministrate a un panel di 16 esperti, costruito nel rispetto di una equa presenza di genere, portatori di esperienze e competenze diverse in tema sanitario e più nello specifico in campo ematologico e trasfusionale in riferimento alle diverse tipologie della donazione. La soglia temporale dello studio non è simbolica ma si riferisce al centenario dalla costituzione di AVIS e si configura pertanto per l'Associazione come un traguardo entro il quale conseguire obiettivi sempre più alti di risonanza sociale.

I tre ambiti di intervento sui quali si è concentrato lo studio fanno riferimento ad aree d'azione potenziali all'interno delle quali è possibile prevedere miglioramenti sotto il profilo socio-culturale, politico ed organizzativo che afferiscono anche alla stessa Associazione. Lo scenario per AVIS al 2027 è strutturato in 3 ambiti di intervento: 1) Comunicazione e socializzazione alla cultura del dono; 2) Benessere e integrazione sociale; 3) Governance e lobbying di AVIS. Il rapporto è articolato in cinque parti. Il primo capitolo riguarda l'esposizione dell'approccio metodologico adottato per la realizzazione dell'indagine; il secondo lo strumento d'indagine, i suoi ambiti di intervento e i temi trattati; il terzo lo Scenario per AVIS al 2027: il cuore del lavoro; il quarto i risultati dell'analisi SWOT, che si configurano come raccomandazioni per la realizzazione dello scenario nel corso dei prossimi 10 anni; il quinto gli obiettivi scartati dagli esperti nel corso del processo di ricerca e quindi considerati meno rilevanti e realizzabili ai fini della promozione della donazione del sangue in Italia.

1. La metodologia *Policy Delphi* CNR-Irpps

Fissato un orizzonte temporale - il 2017 nel caso del presente studio - in un'ottica di *future study*, la metodologia *Policy Delphi* CNR-Irpps per lo *scenario planning* ha la finalità di definire "agende politiche" idonee a superare specifici problemi in campo socio-culturale, organizzativo ed economico. L'agenda viene costruita nel corso dell'implementazione dalla metodologia suindicata, e rappresenta uno strumento fortemente operativo atto a produrre specifici scenari futuri tramite il raggiungimento di specifici obiettivi e azioni.

La costruzione dello scenario è basata sull'assunto che la realtà sia il risultato dell'agire umano condizionato da scelte programmate e finalizzato ad uno scopo predeterminato. La realtà è stata pertanto assunta come conseguenza di un processo di costruzione sociale, che quanto più è libero dai condizionamenti sociali tanto maggiore ha la probabilità di conseguire risultati positivi, collettivamente condivisibili e apprezzabili. In tal senso, lo scenario è uno strumento politico che prefigura una realtà futura possibile, desiderabile e concretizzabile attraverso la realizzazione di una serie di interventi corredati dalle opportunità e dai rischi che comportano.

Metodologia operativa

La metodologia *Policy Delphi* CNR-Irpps rielabora ed integra la tradizionale tecnica *Policy Delphi*, la teoria dell'*Appreciative Inquiry* e la tecnica dell'analisi SWOT. Tale approccio ha la finalità di costruire scenari futuri partendo dalla valorizzazione di ciò che di positivo è rintracciabile nel presente, e definendo parallelamente i punti di forza e di debolezza degli scenari e i fattori sociali ed economici che possono ostacolarne o promuoverne la realizzazione (Tabella 1).

Nell'ambito del progetto "La donazione del sangue come prassi sociale. Scenario per AVIS al 2027", la costruzione dello scenario è avvenuta nel corso di un processo iterativo che ha previsto la consultazione in più stadi di interviste (*round*) di un panel composto da 16 esperti. Queste fasi hanno previsto la somministrazione di 3 diversi questionari d'indagine. La metodologia prevede il raggiungimento del consenso del panel sugli interventi atti a promuovere la donazione del sangue in Italia e ad affermare AVIS come organizzazione di riferimento; un risultato reso possibile dall'attivazione di un processo di dialogo dinamico,

gestito da strumenti scientifici di mediazione comunicativa finalizzati al conseguimento di un accordo che riflette il più ampio consenso nel gruppo di esperti.

Tabella 1 – Le c*omponenti della metodologia Policy Delphi CNR-Irpps*

Componenti	Finalità
Policy Delphi	Tecnica finalizzata alla ricerca del consenso in un gruppo di esperti per la definizione di scenari futuri e interventi politici in campo sociale, culturale ed economico-organizzativo.
Appreciative inquiry	Processo atto all'identificazione di una realtà futura a partire dai punti di forza riconoscibili nel presente. Sulla base della teoria dell'*Appreciative inquiry* i sistemi sociali possono evolvere nella direzione di ciò che di positivo hanno già costruito.
Swot analysis	Tecnica per la definizione dei fattori endogeni ed esogeni - positivi e negativi - da considerare ai fini dell'attuazione di uno *scenario* futuro. Swot è l'acronimo dei temi Strengths (forza), Weaknesses (debolezza), Opportunities (opportunità) e Threats (minacce).

La comunicazione con il panel di ricerca è stata asincrona e si è sviluppata nell'anonimato, al fine di individuare linee di intervento non inficiate dal prevalere delle posizioni di singoli esperti. La figura 1 mostra le fasi d'indagine e le principali attività del processo di costruzione dello scenario. La successione dettagliata delle attività che si susseguono nell'implementazione delle 4 fasi d'indagine *Policy Delphi* è mostrata nella Tabella 2.

La metodologia *Policy Delphi* CNR-Irpps ha la particolarità di creare un processo di comunicazione che offre agli esperti interpellati molteplici chiavi di lettura per analizzare criticamente il presente e definire il futuro. Sotto il profilo del flusso di informazioni questo processo prefigura un sistema in cui le azioni di intervento vengono definite con il metodo *bottom-up* per poi essere trasferite ad AVIS, alle organizzazioni nazionali di riferimento nel campo della donazione del sangue e agli organi della democrazia rappresentativa; tutti soggetti che a diverso livello hanno la facoltà di attuarle secondo il modello *top-down*.

Figura 1 – Processo Policy Delphi dello scenario per AVIS al 2027

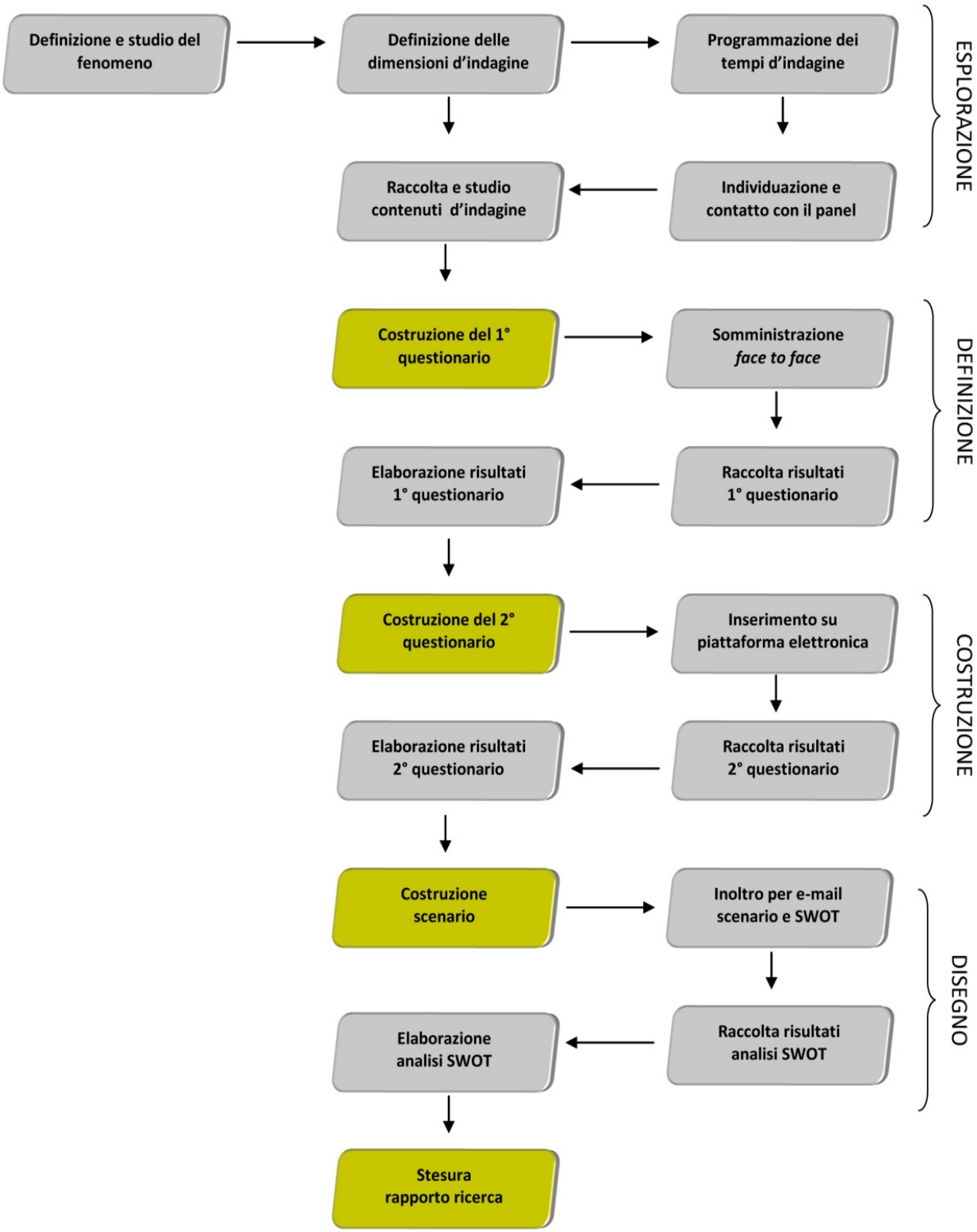


Tabella 2 - *Attività delle 4 fasi d'indagine*

Esplorazione	• sistematizzazione del materiale di studio sulla base della specifica letteratura scientifica e delle pregresse risultanze prodotte da AVIS; • definizione e studio del fenomeno, delle dimensioni d'indagine e delle dinamiche di sviluppo nel tempo e nello spazio; • programmazione dettagliata dei tempi e delle modalità di svolgimento dell'indagine; • selezione del panel; • contatto con gli esperti per la presentazione dell'indagine, la richiesta di partecipazione e la raccolta di contributi utili alla costruzione del questionario del primo round di interviste (round *Zero*); • pianificazione degli incontri con il panel;
Definizione	• analisi testuale e del contenuto dei contributi prodotti dal panel per la costruzione del questionario del primo round di interviste; • concettualizzazione e costruzione del questionario del primo round di interviste; • somministrazione del questionario del primo round di interviste in modalità *face to face*; • analisi quantitativa dei risultati del primo round di interviste;
Costruzione	• costruzione del secondo questionario di interviste; • inserimento del secondo questionario di interviste sulla piattaforma informatica CAWI del CNR-Irpps; • contatti e assistenza al panel; • analisi quantitativa dei risultati del secondo round di interviste;
Disegno	• costruzione dello scenario per AVIS al 2027; • costruzione delle liste di obiettivi e azioni caratterizzanti lo scenario per AVIS al 2027; • somministrazione per posta elettronica dell'analisi SWOT relativa allo scenario per AVIS al 2027; • analisi qualitativa dell'analisi SWOT; • redazione del rapporto finale di ricerca.

Il panel

La ricerca *Policy Delphi* ha previsto l'identificazione di un panel di esperti; un'attività realizzata a cura di AVIS. Nella composizione del gruppo di ricerca è stato tenuto conto di diverse variabili che caratterizzano la qualità del panel: la competenza professionale, l'esperienza, l'area di competenza, il genere.

Il panel costruito è di tipo eterogeneo e multidisciplinare. Esperti ed esperte sono stati chiamati a esprimere il proprio punto di vista in relazione all'oggetto d'indagine, e indirettamente si sono confrontati con le opinioni di tutto il gruppo nel corso dei diversi round di interviste. Tale panel ha offerto una visione complessa della realtà osservata e permesso la costruzione di uno scenario futuro svincolati da prospettive settoriali.

La scelta del panel di ricerca nelle indagini di *scenario planning* è un'attività particolarmente delicata. È da questa scelta che deriva la qualità del prodotto finale: lo scenario. Ogni esperto è stato scrupolosamente identificato e motivato per evitare il problema del *drop-out*. Tutti sono stati chiamati in prima persona a definire il contenuto degli scenari futuri, attraverso un processo di co-costruzione della realtà futura. Gli esperti che hanno composto il panel dello scenario per AVIS al 2027 sono presentati nella tabella 3.

Intervistatori e cicli di interviste

La comunicazione con il panel, scritta e verbale, è stata asincrona e affidata ai ricercatori del progetto esperti sia in conduzione di interviste sia relativamente alla specifica metodologia adottata.

In particolare il primo round di interviste, di tipo *face to face*, ha richiesto una particolare attenzione nel corso della somministrazione del questionario. In questo caso gli intervistatori hanno adottato una tecnica di facilitazione che ha previsto l'agevolazione dell'interazione mediante la proposizione di stimoli sugli argomenti dibattuti, sollecitando i rispondenti alla valorizzazione di quanto da loro riconosciuto come positivo nella realtà presente - prospettiva *Appreciative inquiry* - e sempre evitando di manifestare opinioni personali o di ostacolo a quelle espresse dagli esperti. La ricerca ha previsto la consultazione del panel nell'ambito di quattro round di interviste, che, sulla base di una logica evolutiva e costruttiva, sono stati realizzati tramite la somministrazione agli esperti di questionari strutturati con modalità di rilevazione delle opinioni sempre diverse.

Round Zero

Il primo ciclo di interviste è definito round *Zero* e rappresenta una fase propedeutica alla costruzione del primo questionario d'indagine. Questa prima consultazione del panel è avvenuta mediante la somministrazione di un breve questionario, inviato per posta elettronica, costituito da domande aperte finalizzate a raccogliere informazioni liberamente suggerite dagli esperti.

Tabella 3 – Il panel dell'indagine Policy Delphi "Scenario per AVIS al 2027" per posizione lavorativa e organizzazione d'afferenza

Cognome e nome	**Posizione e organizzazione**
Arcieri Romano	Rappresentante delle Associazioni emopatici e politrasfusi e del Comitato Tecnico Sanitario Ministero della Salute
Barbieri Pietro	Portavoce Forum Terzo Settore
Famindustria gruppo Gaef	Presidenza Gruppo aziende Emoderivati Farmindustria
Corradini Maria Grazia	Referente Direzione Generale per lo Studente, l'Integrazione, e la Partecipazione del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
De Biasi Emilia Grazia	Senatrice e Presidente Commissione Igiene e sanità del Senato della Repubblica
De Cicco Raffaele Michele	Capo dell'Ufficio per il servizio civile nazionale. Dipartimento della gioventù e del Servizio Civile Nazionale
Garrisi Giuseppe	Presidente Associazione Donatrici Italiane Sangue Cordone Ombelicale
Liumbruno Giancarlo Maria	Direttore Centro Nazionale Sangue
Malavolta Rita	Presidente Associazione Donatori Midollo Osseo
Napoli Giuseppe	Vice Presidente Federsanità ANCI; Presidente Federsanità ANCI FVG
Patriarca Edoardo	Presidente Centro Nazionale per il Volontariato
Petrin Flavia	Presidente Associazione Italiana per la Donazione di Organi, Tessuti e Cellule
Pisani Maria Cristina	Portavoce Forum Nazionale Giovani
Suligoi Barbara	Direttore Centro Operativo AIDS, Istituto Superiore di Sanità

Tamburrini Maria Rita	Direttore Ufficio Trapianti, Sangue ed Ecomponenti, Ministero della Salute
Velati Claudio	Presidente Società Italiana di Medicina Trasfusionale e Immunoematologia

Dopo aver delineato lo sfondo e le criticità del fenomeno oggetto di studio, ai fini di questo primo contatto e in relazione ai diversi ambiti di intervento del questionario è stato chiesto ad ogni esperto di indicare gli interventi di natura sociale, culturale, organizzativa, politica e da intraprendere per rendere in Italia la donazione del sangue una diffusa prassi sociale e per sostenere il ruolo di AVIS nel campo della donazione. Metodologicamente, gli interventi sono stati qualificati come "obiettivi" e "fattori critici di successo", laddove i primi rappresentano l'oggetto dell'intervento e i secondi gli interventi necessari al conseguimento di ogni obiettivo. I contenuti suggeriti dagli esperti nell'ambito del round *Zero* si sono configurati come un contributo prezioso al fine della costruzione del primo questionario d'indagine, e hanno permesso di tener conto del punto di vista degli esperti sin dell'avvio del processo *Policy Delphi*.

Primo Round

Raccolto il materiale informativo utile alla costruzione del primo questionario d'indagine e definiti gli ambiti di intervento e i temi da trattare, il primo round *Policy Delphi* è stato avviato con la somministrazione *face to face* del medesimo questionario presso il panel. Il questionario è di tipo strutturato con risposte pre-codificate e suddiviso in 3 ambiti di intervento: 1) Comunicazione e socializzazione alla cultura del dono, 2) Benessere e integrazione sociale, 3) Governance e lobbying di AVIS. Ogni ambito di intervento ha trattato un minimo di 10 obiettivi e per ognuno di questi da 10 a 12 fattori critici di successo. Nello specifico il processo *Policy Delphi* ha coinvolto 31 obiettivi socio-economici e 328 fattori critici di successo.

Il primo round di interviste ha avuto lo scopo di avviare la ricerca del consenso nell'ambito del panel sugli elementi che caratterizzano lo scenario futuro. Nel corso di questa prima fase del processo d'indagine, con l'ausilio dei tradizionali cartellini e relativamente a ogni ambito di intervento è stato chiesto ai 16 esperti di scegliere sulla base della desiderabilità 3 obiettivi e per ognuno di questi 4 fattori critici di successo.

Secondo Round

I risultati del primo round di interviste sono stati inseriti in un foglio di calcolo excel. Il criterio che ha guidato la lettura della scelta di obiettivi e fattori critici di successo da parte del panel e quindi delle relative frequenze di selezione sono le soglie predefinite in ordine al livello minimo di consenso per il passaggio alla successiva fase di ricerca.

Il questionario del secondo round d'indagine, prodotto dell'elaborazione dei risultati aggregati del primo ciclo di interviste, è stato composto dagli obiettivi scelti da almeno 1/4 del panel e dai fattori critici di successo scelti da almeno 1/3 dei soli esperti che avevano selezionato l'obiettivo a cui i fattori sono legati.

Analogamente al primo questionario d'indagine, per ogni ambito di intervento anche il secondo è articolato in liste di obiettivi e relativi fattori critici di successo. Al fine di realizzare in remoto il secondo round d'indagine (metodo CAWI), e permettere quindi l'autocompilazione delle interviste, il questionario è stato inserito su un *software open source* residente sugli spazi *web* del CNR opportunamente adattato allo scopo dell'indagine. La principale innovazione di questa fase di lavoro consiste nell'introduzione di una serie di indicatori (scale Likert) volti a misurare il consenso del panel. In questo caso, per ognuno dei 3 ambiti di intervento è stato chiesto di valutare gli obiettivi sulla base della relativa "desiderabilità" e "realizzabilità". Per ogni obiettivo indicato come desiderabile e/o realizzabile è stato quindi chiesto di valutare i relativi fattori critici di successo sulla base di una scala di "importanza".

Nell'ambito della metodologia *Policy Delphi* del CNR-Irpps, la scala di desiderabilità misura quanto è auspicabile il conseguimento di un obiettivo, mentre la scala di realizzabilità è la stima della sua effettiva attuabilità. Quest'ultima fa riferimento a molteplici fattori, di natura sociale, ma anche politica ed economica, che possono sostenere, essere influenti o ostacolare la concreta implementazione di un obiettivo. La scala di importanza si riferisce invece al rilievo di ogni fattore critico di successo - lo specifico intervento attuativo - ai fini del raggiungimento dell'obiettivo. Le tabelle 4, 5 e 6 descrivono le scale adottate e i significati di ogni modalità di risposta.

Tabella 4 – *Scala di desiderabilità a 3 passi*

Molto desiderabile	Obiettivo la cui implementazione produce effetti molto positivi ai fini dello scopo d'indagine. Il suo conseguimento è fortemente auspicabile.
Desiderabile	Obiettivo la cui implementazione produce effetti positivi ai fini dello scopo d'indagine. Il suo conseguimento è rilevante ma non fondamentale.
Non desiderabile	Obiettivo ininfluente o che presenta effetti negativi ai fini dello scopo d'indagine.

Tabella 5 – *Scala di "realizzabilità" a 3 passi*

Molto realizzabile	Obiettivo di certa implementazione.
Realizzabile	Obiettivo la cui implementazione è possibile, ma legata al superamento di vincoli di natura socio-economica e politica.
Non realizzabile	Obiettivo non implementabile a causa di rilevanti ostacoli di natura socio-economica e politica.

Tabella 6 – *Scala di "importanza" a 3 passi*

Molto importante	Fattore critico di successo fondamentale per il conseguimento di un obiettivo.
Importante	Fattore critico di successo rilevante per il conseguimento di un obiettivo.
Non importante	Fattore critico di successo irrilevante o dannoso al fine del conseguimento di un obiettivo.

Terzo Round

I risultati del secondo round di interviste sono stati inseriti in un foglio di calcolo *excel*. Anche in questo caso, il criterio che ha guidato l'analisi dei risultati è stato orientato da predeterminate soglie di consenso del panel, verificato e misurato attraverso le scale di desiderabilità, realizzabilità e importanza.

I risultati aggregati del secondo ciclo di interviste rappresentano lo scenario nazionale di AVIS al 2017. In generale, sono confluiti nello scenario tutti gli elementi su cui si è evidenziato il consenso di almeno l'80% del panel. Nello specifico, è stato assegnato un peso a ognuna delle 3 modalità di risposta delle 3 scale Likert: +2 alla prima modalità positiva, +1 alla modalità

intermedia e -3 alla modalità negativa. Sulla base dei conteggi relativi alle risposte del secondo ciclo di interviste sono entrati a far parte dello scenario gli obiettivi che hanno ottenuto un punteggio pari o superiore a 20 in relazione alla desiderabilità e pari o superiore a 5 in relazione alla realizzabilità (fatta eccezione per il caso in cui, in presenza di un punteggio di realizzabilità pari o superiore a 15, devono essere inclusi nello scenario anche tutti gli obiettivi con un punteggio di desiderabilità pari o superiore a 18). Ogni obiettivo entrato a far parte dello scenario è stato corredato dei soli fattori critici di successo che hanno ottenuto un punteggio pari o superiore a 10 sulla base della valutazione espressa del panel sulla relativa scala di importanza. Rispetto alla scelta di queste soglie, è da segnalare che la forbice dei punteggi calcolabili per ogni scala è stata compresa tra il minimo di -48 a il massimo di 32. In linea generale, quindi, sono state adottate soglie molto elevate (pari a circa l'80% del consenso del panel) per la definizione dello scenario. Quest'ultimo è pertanto rappresentativo di un ampio consenso da parte del panel. I punteggi attribuiti dal panel a ogni intervento proposto nell'ambito del secondo ciclo di interviste ha inoltre definito una graduazione del consenso dagli esperti che ha offerto al team di ricerca una chiave di lettura utile all'interpretazione dello scenario.

Sulla base dei conteggi dei risultati aggregati del secondo round di interviste si è definito lo scenario per AVIS al 2027. Attraverso la posta elettronica, il terzo round di consultazione ha previsto l'inoltro al panel dello scenario, descritto in una forma narrativa. In questa ultima fase di ricerca gli esperti sono stati sollecitati a leggere e riflettere con attenzione sullo scenario, per poi compilare un modulo elettronico volto a rilevare ogni raccomandazione utile alla sua realizzazione al 2027. Le raccomandazioni sono state raccolte sotto forma di analisi SWOT. L'esercizio ha previsto la rilevazione delle opinioni di ogni esperto circa i punti di forza e di debolezza dei fattori endogeni dello scenario, caratterizzati dagli obiettivi e dai fattori critici di successo, e degli elementi esogeni, caratterizzanti il contesto sociale e politico nell'ambito del quale lo scenario potrà realizzarsi nel corso dei prossimi 10 anni.

Tramite l'applicazione di un principio unico di classificazione, i risultati del terzo round di interviste sono stati sottoposti all'analisi qualitativa del contenuto al fine di una sintesi delle informazioni narrative raccolte mediante la costituzione di diverse categorie di analisi, esplicative ed esaustive.

L'analisi e l'elaborazione dei risultati del terzo round d'indagine *Policy Delphi* ha permesso la definizione delle raccomandazioni per l'implementazione dello scenario per AVIS al 2027.

2. Struttura del questionario d'indagine e gli ambiti di intervento

Nell'ambito della metodologia delineata, il primo questionario d'indagine si configura come l'elemento centrale del *Future study*, dal quale dipende la ricchezza e soprattutto la qualità dei contenuti dello scenario futuro. Questo strumento di rilevazione è l'esito di una lunga e complessa fase di raccolta ed elaborazione di informazioni da parte del gruppo di ricerca, e si configura come un questionario strutturato a risposte pre-codificate. Il primo questionario di ricerca è stato somministrato al panel in modalità *face to face* e, pur mantenendo un'analoga struttura, si è progressivamente ridotto e modificato nel corso delle fasi di ricerca in ragione delle scelte operate dagli esperti coinvolti nella definizione dello scenario per AVIS al 2027.

Il primo questionario *Policy Delphi* è stato strutturato in 3 ambiti di intervento:

1) Comunicazione e socializzazione alla cultura del dono;
2) Benessere e integrazione sociale;
3) Governance e lobbying di AVIS.

Gli obiettivi e i fattori critici di successo - che, si ricorda, rappresentano rispettivamente l'oggetto dell'azione politica e il modus dell'agire, ovvero il mezzo dell'azione - sono stati elaborati in modo da integrare le numerose ed eterogenee prospettive in tema di interventi a sostegno della promozione della cultura del dono, dell'aumento del numero dei donatori e del sostegno del ruolo e della funzionalità di AVIS. La varietà delle iniziative considerate è stata tale da permettere a esperti con orientamenti culturali e organizzativi tra loro anche molto diversi di confrontarsi attraverso uno strumento di lavoro che offre molteplici chance di scelta.

I contenuti del primo questionario d'indagine sono stati definiti sulla base delle risultanze informative relative a:

- risultanze di studio e analisi dei temi oggetto di indagine prodotte dal gruppo di ricerca;
- opinioni degli esperti del panel *Policy Delphi* rispetto ai temi oggetto di indagine (round Zero).

Di grande stimolo per la costruzione del primo questionario d'indagine sono state le informazioni rilevate presso i panel di esperti, interpellati in una fase esplorativa metodologicamente propedeutica alla costruzione del questionario (Round Zero). Molti sono

stati i temi indicati e punti di vista specifici hanno suggerito nuove angolazioni di lettura dei problemi che si sono rivelate un importante ausilio alla definizione dei contenuti del questionario. In generale, i temi trattati sono stati categorizzati in interventi di tipo culturale, organizzativo, politico ed economico. Ognuna di queste categorie ha raccolto specifici interventi di tipo formativo, normativo, relazionale, etico. A fronte di una lunga e complessa fase di analisi delle informazioni elaborate dal gruppo di ricerca - un lavoro prodotto anche nell'ambito di numerose sessioni di *brainstorming* –, e successivamente della traduzione dei contenuti prodotti in obiettivi e relativi fattori critici di successo, poi ripartiti all'interno dei 3 ambiti di intervento caratterizzanti il questionario, è stato costruito il questionario del primo round di interviste (vedere Appendice).

Primo ambito di intervento. Comunicazione e socializzazione alla cultura del dono

La ricerca di scenario "AVIS 2027" si è approcciata al tema della donazione del sangue tendendo conto della complessità connessa a questa pratica, sia per ciò che concerne la donazione in sé sia per quanto riguarda i suoi risvolti sociali. La donazione non si esaurisce nella sua funzione medica, in quanto caratterizzata da numerosi aspetti culturali; essa, infatti, è intesa come una pratica derivante dai valori dalla cultura del dono e della solidarietà nei confronti degli altri. Questi due concetti, dono e solidarietà, sono stati declinati in relazione a due specifici processi sociali: la comunicazione e la socializzazione. Questi ultimi si pongono come strumenti principali nella diffusione presso la popolazione di quei principi che favoriscono l'adesione alla pratica della donazione del sangue. Il focus del primo ambito d'intervento riguarda il concetto di dono, inteso come atto volontario privo di un desiderio di ricompensa e il concetto di solidarietà, che, letto con le parole di Vittorio Formentano, si configura come la "nemica dell'indifferenza". Entrambi questi concetti costituiscono i valori chiave per la reale inter-connessione degli individui alla collettività di cui fanno parte.

Un processo di socializzazione al valore della solidarietà, per essere efficace, deve partire dalle fasce di popolazione più giovani. Pensiamo a due categorie in particolare: i giovani in età scolare e gli adolescenti più in generale. La sensibilizzazione degli studenti alla cultura del dono permette un'interiorizzazione di quei valori che possono determinare l'adesione in età adulta alle pratiche solidali quali la donazione del sangue. Le giovani generazioni devono avere un ruolo strategico nella sostenibilità del sistema sangue in Italia, in considerazione del profilo demografico del nostro Paese che registra un continuo decremento delle nascite, che

sulla base dei dati dell'ISTAT nel 2016 sono state 485.780. Il processo di socializzazione alla cultura del dono deve però essere adeguato all'età dei destinatari e per tale motivo occorre definire modalità e contenuti di comunicazione specifici in relazione a diversi target. La donazione del sangue può essere un tema ostico da comprendere in particolare per i più piccoli, che possono però essere coinvolti mediante esperienze di gioco sul tema del volontariato e la diffusione di materiali informativi fruibili quali libri illustrati, fumetti e strisce animate. Nel processo di apprendimento dei più giovani è sempre opportuno stimolare la partecipazione attiva dei genitori nell'azione integrata delle due principali agenzie di socializzazione: la famiglia e la scuola.

Diverso è il discorso per gli adolescenti, i quali sono più pronti a decifrare i messaggi relativi alla donazione del sangue; in questo caso è però sempre necessario adattare linguaggi e canali di comunicazione. Nell'ambito scolastico è importante combinare due modalità di comunicazione: "verticale" e "alla pari". La prima vede impegnati il personale docente e sanitario; la seconda si avvale di giovani donatori/volontari tra i 18 e i 20 anni che possono creare più facilmente un legame con gli studenti. La comunicazione di messaggi legati alla cultura della donazione del sangue non deve, comunque, limitarsi all'ambito scolastico, ma deve anche raggiungere gli spazi, pubblici e privati, deputati al divertimento. E', inoltre, fondamentale individuare *opinion leaders* riconosciuti dai ragazzi, in grado di veicolare messaggi socialmente utili con tecniche e linguaggi "nuovi". Stiamo parlando di *web influencers*, ossia utenti di social network che contano numerosi *followers* e che spesso svolgono un'attività promozionale per aziende private; essi sono protagonisti della comunicazione online e si rivelano efficaci sia per il numero di persone alle quali si rivolgono sia per le caratteristiche del loro pubblico, costituito in prevalenza da adolescenti. La socializzazione alla solidarietà si muove quindi su due binari diversi nei linguaggi ma incentrati sugli stessi contenuti; il primo maggiormente istituzionale (nelle scuole) e il secondo proprio della comunicazione *online*.

Il processo di socializzazione al dono deve valorizzare tutte le categorie sociali, e specialmente quelle ad oggi ancora poco influenti nel campo delle donazioni: il pubblico femminile e gli stranieri, ovvero i soggetti con background migratorio appartenenti alle seconde generazioni che, almeno in parte, condividono con gli autoctoni il sistema valoriale. L'apporto delle donne alla donazione del sangue appare necessario per bilanciare il numero delle donazioni tra uomini e donne e più in generale per aumentare il numero di donazioni. La partecipazione alle pratiche di donazione da parte della popolazione con un'esperienza

migratoria costituisce una risorsa enorme per la collettività, e può essere letta nell'ambito di un processo di inclusione sociale che dovrà porsi come obiettivo primario quello di superare attraverso il concetto del dono le barriere linguistiche, culturali e religiose. In questo senso le associazioni di migranti e i mediatori culturalipossono costituire una rete di attori in grado di favorire il diffondersi dei valori della donazione del sangue attraverso la conoscenza delle specificità culturali dei nuovi cittadini.

Nel processo di co-creazione di una collettività basata sulla solidarietà si pone una domanda: come è possibile coinvolgere le persone in una società sempre più individualista? Per superare questo problema possiamo immaginare la costruzione di strategie comunicative ad hoc attraverso un marketing della solidarietà in grado di raggiungere persone appartenenti a categorie diverse con diverse esigenze. La comunicazione deve servirsi della collaborazione degli attori di riferimento delle diverse categorie: studenti universitari, lavoratori (del settore pubblico e privato), associazioni ecc. L'obiettivo da perseguire potrà essere il rafforzamento della comunanza dei principi d'impegno sociale e altruismo tra le persone, prescindendo dal loro ruolo nella società. Questo potrà avvenire mediante il ricorso alle nuove tecnologie della comunicazione informatica, il cui uso però non deve essere esclusivo, anche in ragione del problema del *digital divide*, in Italia ancora molto influente in particolare in riferimento alla popolazione adulta (secondo i dati dell'ISTAT nel 2014 solo il 45,6% delle persone comprese nella fascia d'età 55-64 utilizza Internet), che rappresenta una fascia di età che potrebbe potenzialmente incrementare la propria partecipazione alla donazione e che potrebbe essere sensibilizzata maggiormente tramite i canali tradizionali di comunicazione: televisione, radio e giornali (comprese le testate *free press* distribuite nelle maggiori città).

La formazione di una collettività solidale può rafforzarsi mediante la sollecitazione del sentimento umano dell'empatia. Una delle principali motivazioni dei donatori, come descritto nel testo "AVIS nel sistema trasfusionale italiano" (Saturni, Fiorentini, 2013), è infatti la volontà di fare qualcosa per il prossimo. Il fattore dell'empatia si sviluppa mediante le relazioni tra i donatori, i non-donatori e i beneficiari della donazione (nel rispetto della privacy). I protagonisti nella socializzazione al dono possono essere coloro i quali hanno avuto un'esperienza trasfusionale; il loro racconto in occasioni pubbliche, su forum, blog *online* o nelle pagine di un romanzo cartaceo è potenzialmente in grado di generare empatia tra persone, rafforzando le motivazioni dei donatori effettivi e di quelli potenziali.

In conclusione, possiamo riassumere gli strumenti fondamentali identificati per il primo ambito d'intervento atti alla diffusione della donazione del sangue come prassi sociale in

obiettivi orientati alla promozione di valori sociali positivi e alla socializzazione alla solidarietà.

Secondo ambito di intervento. Benessere e integrazione sociale

Pensando alla pratica della donazione del sangue ci si può riferire a due aspetti specifici: quello solidaristico e quello strumentale. La donazione intesa come dono volontario contribuisce a rafforzare il senso di appartenenza a una comunità, allo stesso tempo risponde alle necessità del Sistema Sanitario Nazionale di reperire sangue e plasmaderivati. Questi due aspetti sono completati da un'ulteriore funzione favorita dalla donazione e che si riferisce al concetto di prevenzione. Quest'ultimo, descritto dal Ministero della Salute come fondamentale anche in termini di controllo della spesa e quindi in ragione della sostenibilità del Sistema Sanitario Nazionale, potrà essere in futuro valorizzato mediante le pratiche di donazione del sangue. L'influenza della donazione nella prevenzione è evidente, in quanto implica: *screening* periodici; informazioni sulla prevenzione delle malattie; promozione di stili di vita sani. La consapevolezza degli individui sui comportamenti a rischio per la propria salute potrà costituire quindi la base per generare un circolo virtuoso che potrà contemplare specifiche parole chiave: donazione, prevenzione, benessere.

Il secondo ambito d'intervento della ricerca si concentra sulle seguenti parole chiave: integrazione (tra persone e organizzazioni), prevenzione, benessere individuale, salute pubblica. La donazione assolve contemporaneamente alle tre funzioni indicate dalle parole chiave, donare *per gli altri* è un'azione fortemente orientata all'integrazione sociale, allo stesso tempo avere cura di sé è fondamentale per la prevenzione delle malattie, per il raggiungimento del benessere collettivo, l'efficienza e la sostenibilità del sistema sanitario nazionale.

Quando parliamo di donazione come strumento d'integrazione sociale ci riferiamo in prima battuta alla donazione del sangue ma non esclusivamente a essa. In un contesto di co-partecipazione alla produzione di benessere collettivo diviene centrale il ruolo di tutti gli attori di riferimento riguardo le quattro tipologie di donazione: sangue, cordone ombelicale, midollo osseo e organi. Per armonizzare l'azione degli attori coinvolti nel sistema può essere fondamentale: sviluppare presso la popolazione la conoscenza delle diverse forme di donazione, produrre e coordinare efficaci campagne di comunicazione, incentivare il dialogo tra Istituzioni, Ministero della Salute e operatori del settore. Le associazioni solidali possono

svolgere il ruolo di casse di risonanza per la diffusione dei valori legati alla cultura del dono. Queste costituiscono una risorsa attiva per la donazione del sangue. I volontari sono in possesso di una coscienza civica che si sostanzia in diverse pratiche di solidarietà, per questo è fondamentale il loro apporto alla donazione del sangue soprattutto a livello territoriale.

L'integrazione in campo socio-sanitario deve tenere conto dei nuovi cittadini con background migratorio, che dovranno essere coinvolti in progetti di "socializzazione sanitaria" e nella costruzione del benessere collettivo. Anche in questo processo si rende necessaria l'azione di concerto tra le organizzazioni che si occupano di migrazione, gli attori del Sistema Sanitario e i mezzi di comunicazione. La comunicazione nelle scuole è un fattore chiave per l'integrazione in senso generale, ed essa sarà fondamentale per agire contemporaneamente su due livelli di socializzazione: primaria per gli studenti e secondaria per i loro genitori.

Il legame tra la pratica della donazione del sangue e la salute pubblica dovrà essere valorizzato e promosso presso la popolazione. Nel secondo ambito troviamo alcuni obiettivi che mirano a esaltare le connessioni tra la prevenzione delle malattie (sessualmente trasmissibili e croniche) con la possibilità di diventare donatore. La donazione potrà essere quindi intesa come uno strumento sia altruistico sia egoistico, in quanto può produrre benessere sia individuale, per sé, sia collettivo, per la società e le sue organizzazioni sanitarie. La prevenzione in questo senso si connette alla promozione di stili di vita positivi tra i più giovani, facendo con ciò riferimento alle diffusione di buone pratiche come l'attività fisico-sportiva e la corretta alimentazione. Alimentazione e sport sono infatti gli elementi costitutivi di uno stile di vita orientato al benessere, ed entrambi articolati in due distinti obiettivi che si concentrano sul rapporto tra alimentazione, sport e donazione del sangue. La socializzazione alla donazione è un processo che deve partire dalle scuole primarie e seguire i giovani nel loro percorso di crescita sia attraverso la diffusione di materiali informativi fruibili dai diversi target sia mediante l'azione comunicativa di specifiche figure professionali, e potrà servirsi di temi specifici quali, ad esempio, quello della sana alimentazione, per generare nuova attenzione al tema delle donazioni sulla scia dell'attenzione già esistente, ad esempio, verso i programmi televisivi dedicati alla cucina, verso blog e siti che approfondiscono il legame tra salute e cibo e più in generale agli attori della *food economy*.

Terzo ambito di intervento. Governance e lobbying di AVIS

Con il terzo ambito di intervento del questionario l'attenzione è stata concentrata sulle sfide che AVIS dovrà affrontare nel corso dei prossimi 10 anni per giungere al centenario delle sue attività con sempre migliori performance. Da sempre l'Associazione è impegnata nella promozione della cultura del dono, con una particolare attenzione alle nuove generazioni nel processo di socializzazione alla solidarietà. Dalla sua fondazione, ad opera di Vittorio Formentano che nel 1926 costituì a Milano un primo gruppo di 17 donatori volontari, la storia di AVIS è stata un crescendo di partecipazione, simbolica e fattiva, che l'ha resa un esempio nazionale e indiscusso di servizio sociale basato sul volontariato e la promozione del puro concetto del "dono", libero dal contraltare dello scambio. AVIS nel 2015 ha superato la quota record di 2 milioni di donazioni, conclamando un successo sancito dalla progressiva e crescente affermazione del "modello AVIS" distintivo di valori sociali positivi quali la condivisione, la reciprocità, la cittadinanza solidale. Nonostante gli importanti successi raggiunti, per rendere sempre più efficienti le proprie competenze, in risposta alle crescenti esigenze sociali in termini di disponibilità di sangue, emocomponenti e plasma-derivati, ma anche per potenziare la propria organizzazione sotto il profilo relazionale e comunicativo, AVIS si è sempre più dotata di un atteggiamento autocritico e costruttivo che l'ha ulteriormente aperta al confronto e l'innovazione, con lo scopo di comprendere e gestire sempre al meglio le trasformazioni della società e promuovere il proprio modello associativo a livello nazionale e internazionale. Le relazioni di AVIS con le Istituzioni e le organizzazioni della società civile costituiscono uno dei punti di forza dell'Associazione. In tal senso il rafforzamento di queste relazioni, anche a livello europeo, si configura infatti come uno degli obiettivi strategici da raggiungere nel decennio che condurrà AVIS al suo centenario. La sfida dell'affermazione del modello AVIS è destinata a guardare all'ambito Comunitario, sia per ciò che concerne gli aspetti sanitari della donazione sia per i suoi principi culturali, come la gratuità del dono: un principio da difendere entro e oltre i confini nazionali. Il questo quadro il rapporto con le Istituzioni potrà configurarsi sempre più incisivo, al fine di rafforzare il sistema trasfusionale mediante il contributo di competenze che AVIS può fornire anche a livello legislativo.

Partner strategici per AVIS sono certamente gli attori del Sistema Sanitario. Maturare rapporti più stretti con gli operatori del settore potrà essere infatti propedeutico ad un'azione più efficace di raccolta di sangue ed emocomponenti. Questo riguarda i grandi ospedali così come i presidi sanitari diffusi nel territorio italiano come le ASL, le ASP e gli Istituti di Ricovero

e Cura a carattere scientifico. Ad essi si aggiunge il mondo accademico, sia nella veste di donatori sia come partner nella ricerca scientifica e agente di socializzazione della popolazione alla cultura del dono.

Un attuale punto di forza di AVIS è certamente la sua diffusione capillare sul territorio. Ciò, però, in ragione delle oltre 3 mila sedi associative (regionali, provinciali e comunali) alimentate dalla disponibilità di centinaia di volontari, implica una gestione necessariamente complessa. In risposta a specifiche criticità gestionali sono stati elaborati due obiettivi: uno incentrato sul potenziamento del sistema di *governance* a livello regionale, al fine di tenere assieme le esigenze del livello nazionale con le specificità locali, e un altro orientato alle questioni organizzative, come la gestione economica e l'adeguamento tecnologico dei centri più piccoli e con minori risorse.

Un fattore chiave del futuro dell'Associazione riguarda i donatori, la loro attrazione la loro fidelizzazione. Un importante obiettivo di AVIS è il reclutamento di nuovi donatori, distinguibili in delineate categorie: giovani, adulti, popolazione femminile e residenti con background migratorio. Una divisione, questa, propedeutica all'identificazione di azioni specifiche e pratiche, utili al raggiungimento dell'obiettivo principale, l'aumento del numero dei donatori. Gli appartenenti a queste categorie di individui sono stati identificati come target distinti, con esigenze e caratteristiche specifiche, sui quali adattare interventi di promozione della donazione del sangue. Coerentemente con questa prospettiva, per potenziare la capacità attrattiva e di fidelizzazione dei donatori, sono stati riservati due obiettivi progettati ai fini della comunicazione di AVIS: l'innovazione degli strumenti di comunicazione dell'Associazione e il rafforzamento della sua presenza comunicativa. In particolare i nuovi media e i moderni *device*, la cui pervasività nella vita quotidiana è ormai indiscussa, potranno essere mezzi di promozione privilegiati, anche se non esclusivi, e ciò al fine di veicolare in modo sempre più marcato e attrattivo i valori e le finalità associative.

Per migliorare la performance dell'Associazione nel prelievo di sangue ed emocomponenti sarà dunque necessario aumentare la quota dei donatori ma anche fidelizzare chi è già volontario. Per questo sarà sempre più opportuno prendersi cura dei donatori oltre il momento della donazione, nell'ambito di un rapporto di interscambio finalizzato alla promozione del benessere dei soggetti e della collettività. La promozione del ruolo sociale agito da AVIS nel corso della sua storia è la finalità che accomuna i diversi obiettivi compresi in questo terzo ambito d'intervento del questionario. L'aspetto ricorrente in quella che potrà essere la nuova strategia comunicativa di AVIS è il suo impegno civile, sia esso trasmesso ai

giovani in un canale Youtube piuttosto che in ambito sovranazionale. Ruolo sociale e impegno civile possono quindi configurarsi come gli elementi chiave per l'affermazione al 2027 di AVIS come attore di riferimento per la donazione del sangue in Italia e, più in generale, nel più ampio scenario europeo del volontariato.

3. Lo scenario per AVIS 2027

Il centenario di AVIS, che sarà celebrato tra 10 anni, rappresenta un traguardo importante per un'Associazione che nella storia moderna italiana ha saputo concretamente tradurre l'idea di volontariato in attività poste gratuitamente ed efficacemente al servizio della collettività. L'impegno civile espresso da AVIS dal 1927 ad oggi rappresenta non solo un riferimento fondamentale per il nostro Sistema Sanitario Nazionale ma si configura ormai come un simbolo di solidarietà sociale e produzione di buone pratiche nelle molteplici sfere del benessere umano. L'attività di ricerca "La donazione del sangue come prassi sociale" è nata proprio con lo scopo di promuovere in modo sempre più efficace le attività e il ruolo sociale di AVIS, per sostenere e valorizzare la passione dei tantissimi volontari che perseguono la mission dell'Associazione. Questo obiettivo deve essere però letto nell'ambito di una più ampia cornice concettuale che attiene a un intento di alta risonanza culturale, in linea con lo spirito altruistico di AVIS: la necessità di rendere la donazione una prassi sociale maggiormente diffusa nella popolazione italiana.

Questo studio, realizzato mediante la tecnica Policy Delphi del CNR-Irpps, ha previsto la costruzione di uno scenario per AVIS in tema di donazione del sangue al 2027. Lo scenario non è una previsione del futuro basata sulle caratteristiche del presente – come sovente si usa ad esempio in campo economico –, bensì una meta da raggiungere tramite una serie di interventi (obiettivi e azioni utili al loro raggiungimento) da attuare nel corso dei prossimi 10 anni. Gli interventi dello scenario di AVIS sono stati suddivisi in 3 ambiti di ricerca: "Comunicazione e socializzazione alla cultura del dono", "Benessere e integrazione sociale", "Governance e lobbying di AVIS". I primi due ambiti sono stati dedicati alla diffusione dell'etica del dono, anche ai fini della promozione di un più ampio benessere sociale, mentre l'ultimo all'organizzazione, alla comunicazione e alle relazioni dell'Associazione. Gli obiettivi e le azioni dello scenario per AVIS che saranno di seguito delineati sono dotati dell'ampio

consenso del panel di 16 esperti e sono pertanto da ritenersi altamente desiderabili e realizzabili.

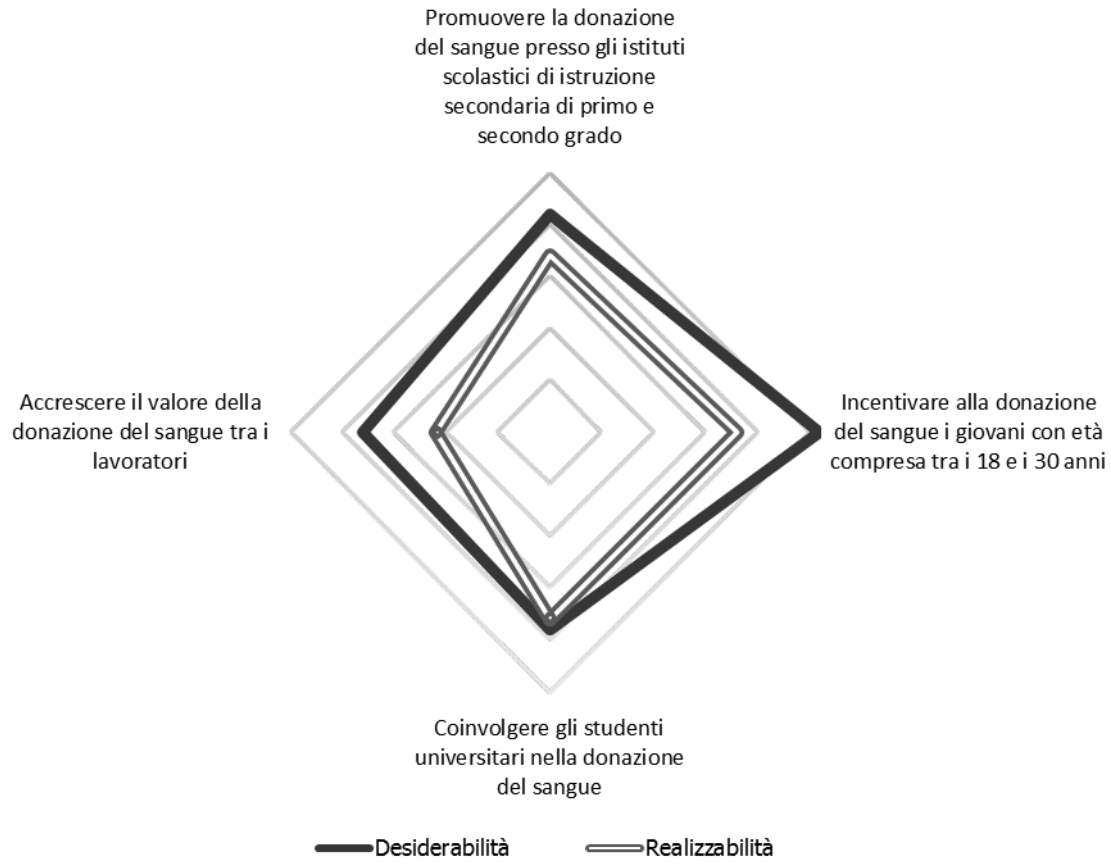
Lo scenario si compone complessivamente di 13 obiettivi collegati a 57 interventi specifici attuabili entro il 2027. Questi rappresentano gli elementi sui quali si è concentrato il consenso del panel di ricerca. Gli obiettivi e gli interventi dello scenario sono correlati a specifiche parole chiave, tra le quali ricorrono i giovani e i lavoratori. Su queste categorie sociali si riflettono primariamente i concetti di solidarietà sociale, di salute pubblica e di promozione di sani stili di vita, tutti afferenti direttamente o indirettamente al mondo della donazione del sangue. Nel complesso, lo scenario esalta le diverse tipologie di donazione e promuove AVIS a organizzazione di riferimento non solo in Italia ma anche in campo europeo. È questo il quadro sintetico degli elementi che caratterizzano lo scenario sulla donazione del sangue al 2027, ovvero l'insieme degli obiettivi desiderabili e realizzabili da perseguire nel corso dei prossimi 10 anni. Al fine di evidenziare le linee guida strategiche e le specifiche azioni che potranno qualificare il processo di attuazione dello scenario, il risultato dello studio sarà di seguito analizzato in relazione ai 3 ambiti di intervento indagati.

Ambito 1. **Comunicazione e socializzazione alla cultura del dono**

La *promozione della donazione del sangue presso gli istituti scolastici di istruzione secondaria di primo e secondo grado* rappresenta uno dei pilastri dello scenario AVIS. L'obiettivo è perseguibile coinvolgendo docenti, studenti e soggetti esterni al mondo scolastico. Da una parte dovranno essere formati gli insegnanti sul tema della donazione (il suo senso, le modalità del prelievo e i risvolti sociali), quindi dovrà essere elaborato un programma educativo pluriennale atto alla promozione della donazione a livello seminariale e dovrà essere inserito nell'insegnamento "cittadinanza e costituzione" il tema della donazione del sangue. Le scuole secondarie potranno inoltre ospitare eventi per stimolare il dibattito tra studenti, donatori e pazienti, e far raccontare la donazione ai più giovani. In particolare dovrà essere *incentivato alla donazione del sangue chi ha un'età compresa tra i 18 e i 30 anni*, e ciò potrà esser fatto entrando innanzitutto nell'universo giovanile, organizzando concerti e serate dedicate al tema della donazione del sangue, realizzando campagne mirate sui social network con il coinvolgimento di *web influencer*, strutturando percorsi di accompagnamento alla "prima donazione" per mezzo di una piattaforma online ove possano trovare risposta le domande dei potenziali donatori, e infine coinvolgendo i medici di medicina generale per la

diffusione della cultura della donazione del sangue e delle sue diverse tipologie (sangue intero, aferesi, multicomponent). Per socializzare la popolazione alla cultura del dono sarà necessario *coinvolgere gli studenti universitari*. Anche in questo caso le modalità potranno essere molteplici: promuovere la donazione con incontri dedicati ai nuovi iscritti, promuovere tirocini formativi universitari presso i Servizi Trasfusionali, coinvolgere nella promozione della donazione del sangue le associazioni studentesche e i centri sportivi delle università. *Accrescere il valore della donazione del sangue tra i lavoratori* è infine l'ultimo, ma non meno rilevante, obiettivo del primo ambito di intervento, e sono due le azioni importanti da attuare: la realizzazione di incontri di formazione sul tema della donazione con tutte le categorie di lavoratori dipendenti e il coinvolgimento delle associazioni di categoria (Figura 2).

Figura 2- Livelli di desiderabilità e realizzabilità degli obiettivi dell'ambito di intervento "Comunicazione e socializzazione alla cultura del dono"

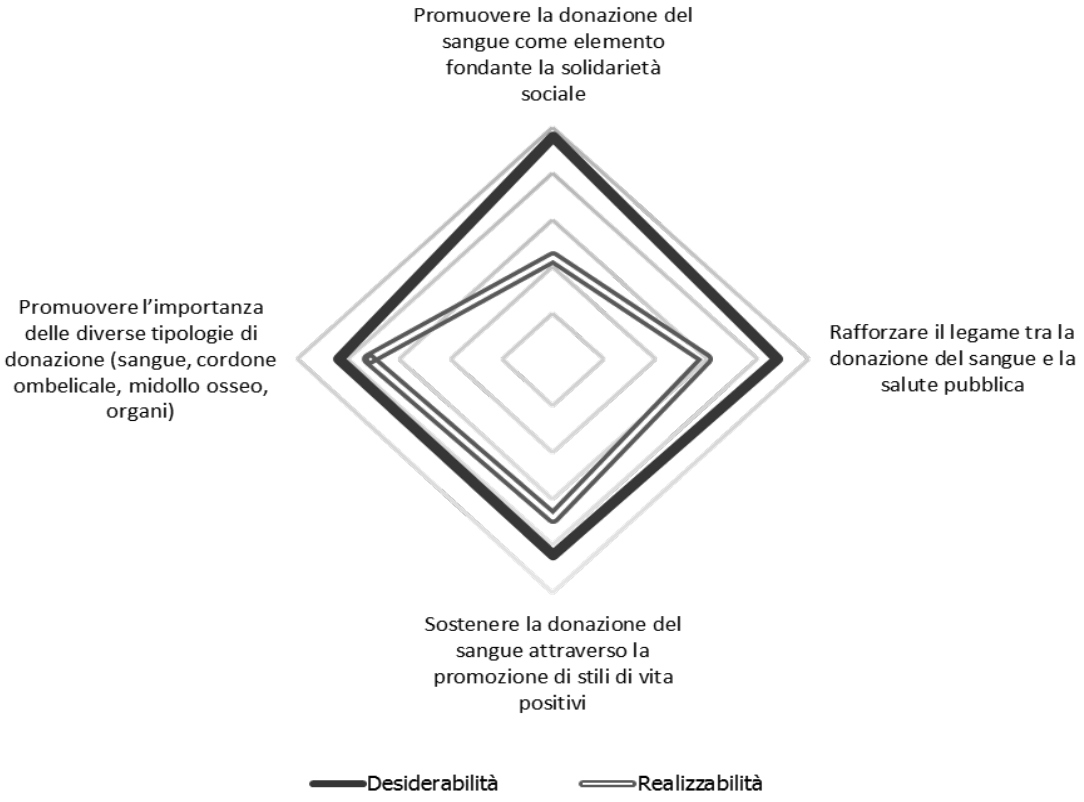


Ambito 2. **Benessere e integrazione sociale**

Volontariato e salute pubblica vivono in questo secondo ambito di intervento uno stretto legame con la *donazione del sangue*, che dovrà essere promossa innanzitutto come *elemento fondante la solidarietà sociale*. Questo legame, che implica il coinvolgimento di Onlus e associazioni del Terzo Settore, potrà essere enfatizzato per mezzo della realizzazione di spot televisivi ad hoc, tramite una campagna informativa (anche su radio e online) che sottolinei l'importanza della gratuità della donazione e più in generale attraverso spot pubblici sul suo senso solidaristico. In particolare si dovrà *rafforzare il legame tra la donazione del sangue e la salute pubblica*. Spot e materiali informativi potranno essere ancora una volta strumenti privilegiati al fine di valorizzare le esternalità positive della donazione del sangue e l'importanza delle prestazioni sanitarie ad essa associate. I medici di medicina generale dovranno essere coinvolti per promuovere la donazione come risorsa per la salute, ma i donatori e la popolazione nel suo insieme dovranno essere istruiti per aumentare la consapevolezza circa i comportamenti a rischio per la propria salute e quella dei potenziali riceventi, e quindi sulla possibilità di autoesclusione dalla donazione e sull'importanza della *post donation information*. Chi dona dovrà però usufruire dell'accesso diretto alle proprie informazioni cliniche, tramite un nuovo data base informatico, che potrà configurarsi come la "cartella clinica online dei donatori". La donazione del sangue dovrà essere sostenuta attraverso la *promozione di stili di vita positivi*. Giovani e sport sono in questo caso le parole chiave. Si dovranno coinvolgere gli studenti delle scuole primarie e secondarie nell'ambito di incontri con giovani donatori per sostenere pratiche di stili di vita sani. L'informazione, sotto questo profilo, potrà essere veicolata tramite materiali cartacei o anche testimonial del mondo dello sport, che possono influenzare gli atteggiamenti adolescenziali. Le tendenze in tema di partecipazione alla pratica di attività fisico-sportive e le abitudini alimentari dovranno essere oggetto di nuovi approfondimenti scientifici da parte di organizzazioni di ricerca che potranno curare la divulgazione dei risultati nell'ambito di eventi pubblici dedicati alla promozione della donazione del sangue. Sarà infine necessario *promuovere l'importanza delle diverse tipologie di donazione* (sangue ed emocomponenti, cordone ombelicale, midollo osseo, organi/tessuti). Gli interventi da attuare rispetto a questo obiettivo prevedono azioni di comunicazione sui media nazionali e sulle emittenti radiofoniche, quindi il coinvolgimento dei centri medici e delle facoltà di medicina, ove potranno essere organizzati incontri con i rappresentanti delle associazioni che si occupano di donazione. Il mondo sanitario ha un ruolo centrale nel raggiungimento di questo obiettivo. Con le associazioni di settore e con il

Ministero della Salute dovrà essere creato sia un tavolo permanente sia un portale unico sulle diverse tipologie di donazione. Il Centro Nazionale Sangue e il Centro Nazionale Trapianti, ma anche i servizi trasfusionali e le sedi associative dovranno essere chiamati a promuovere l'importanza delle diverse tipologie di donazione mediante specifiche campagne informative (Figura 3).

Figura 3 - Livelli di desiderabilità e realizzabilità degli obiettivi dell'ambito di intervento "Benessere e integrazione sociale"



Ambito 3. Governance e lobbying di AVIS

Da oggi al 2027 la visibilità di AVIS dovrà crescere affinché maturi nella popolazione un più ampio riconoscimento dell'Associazione come principale organizzazione di riferimento nel campo della donazione del sangue. L'efficienza del modello di volontariato di AVIS dovrà inoltre ottenere una *maggiore visibilità a livello europeo*. L'Associazione dovrà assumere un valore simbolico nella promozione di ideali quali l'impegno civico, l'uguaglianza, la solidarietà,

l'integrazione, l'associazionismo e il volontariato. Si dovranno rafforzare i rapporti tra AVIS e i parlamentari italiani eletti nel Parlamento Europeo, e promuovere una legge che uniformi le modalità di donazione del sangue in Europa sulla base del modello AVIS. Dovranno essere inoltre promosse nuove linee guida per l'accreditamento dei Servizi Trasfusionali e delle Unità di Raccolta, aggiornando quelle in vigore nella UE, e dovrà crearsi un circolo virtuoso di interscambio scientifico a livello continentale che diffonda le buone prassi in tema di donazione. A tal fine le sedi AVIS potranno ospitare ricercatori europei per aggiornare le competenze del personale. Sul fronte italiano, il consolidamento dell'Associazione scaturirà dal *rafforzamento dei rapporti con gli attori del Sistema Sanitario Nazionale*. Ciò attraverso la definizione di nuovi accordi sinergici per la promozione della donazione del sangue con le strutture Ospedaliere e con i presidi sanitari territoriali, rafforzando le relazioni tra le AVIS provinciali e le Aziende Sanitarie e collaborando in partnership con l'Associazione Italiana per la Donazione di Organi, Tessuti e Cellule; tutti interventi che potranno essere favoriti da un'armonizzazione delle normative regionali nel settore trasfusionale. AVIS dovrà però anche *rafforzare la collaborazione con le Istituzioni e organizzazioni nazionali non sanitarie*, a partire dal rapporto con la Protezione civile, con la quale devono essere definiti puntuali protocolli di intervento in caso di eventi catastrofici. Si dovranno sviluppare intese con ANCI e FEDERSANITÀ ANCI, per organizzare eventi sulla donazione, ma anche pubblicizzare sulle televisioni nazionali i progetti per le scuole a cura di AVIS e MIUR. Importante sarà infine riuscire a coinvolgere massicciamente i dipendenti pubblici nella donazione, e ciò tramite la promozione di una semplificazione del regolamento per la donazione presso il Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione. L'*innovazione della comunicazione di AVIS* avrà un ruolo centrale nel processo di promozione dell'Associazione. I social network e le nuove tecnologie ne saranno la chiave di volta. AVIS dovrà istituire e standardizzare pagine Facebook per le sue sedi locali, con contenuti su salute, alimentazione e stili di vita, e creare un'applicazione per smartphone (sullo stile delle applicazioni mediche) atta a fornire ai donatori il calendario delle donazioni e consigli medici mirati. La pubblicizzazione dell'importanza della donazione del sangue e la comunicazione con i donatori effettivi e potenziali dovrà essere sostenuta tramite la creazione di un forum online per mezzo del quale l'Associazione potrà rispondere a domande, dubbi e timori sulla donazione. Per raggiungere la popolazione più giovane potrà inoltre essere realizzato un canale AVIS su Youtube per pubblicare video di testimonial, donatori e pazienti, e promuovere giovani opinion leaders al fine di rafforzare l'efficacia del passaparola. Infine, l'*aumento delle donazioni di sangue da*

parte di giovani non solo italiani ma anche stranieri, potrà essere promosso dal rafforzamento del numero di tirocini del progetto "Alternanza scuola/lavoro" in AVIS per coinvolgere nelle attività dell'Associazione gli adolescenti delle scuole secondarie (Figura 4). Le tabelle 7, 8 e 9 elencano i fattori critici di successo dello scenario suddivisi per ambito di intervento.

Figura 4 - Livelli di desiderabilità e realizzabilità degli obiettivi dell'ambito di intervento "Governance e lobbying di AVIS"

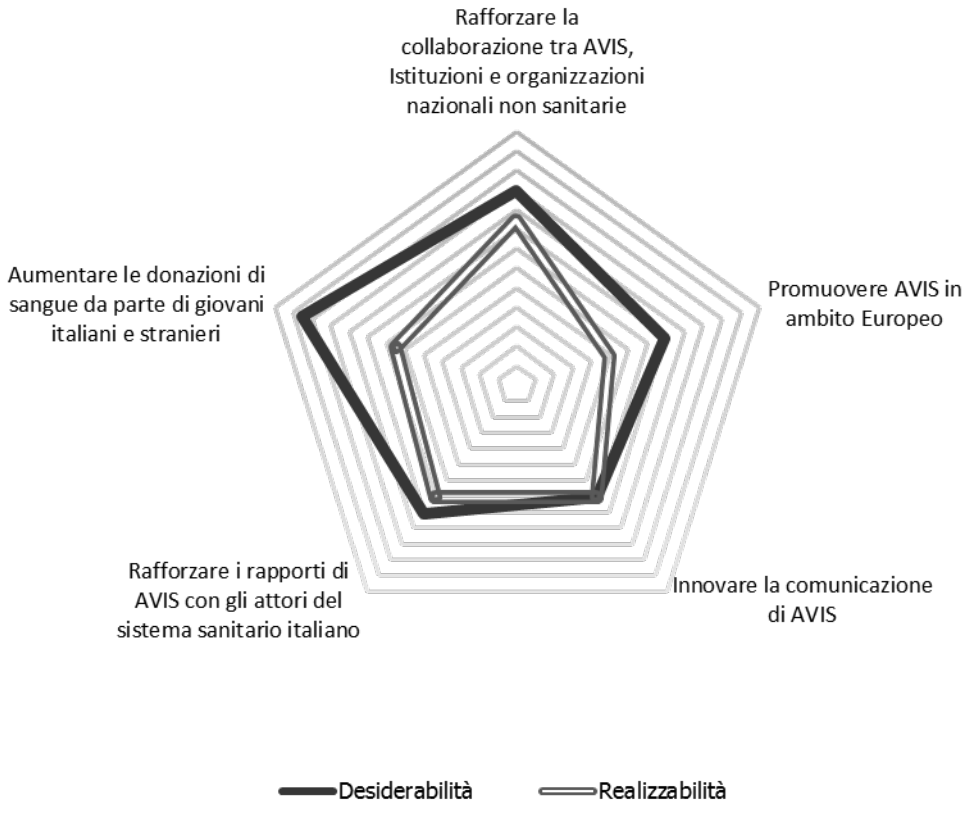


Tabella 7 – *Obiettivi e fattori critici di successo dell'ambito di intervento "Comunicazione e socializzazione alla cultura del dono"*

Promuovere la donazione del sangue presso gli istituti scolastici di istruzione secondaria di primo e secondo grado
- Formare il personale docente sul tema della donazione (il suo senso, le modalità del prelievo e i risvolti sociali) - Elaborare un programma educativo pluriennale che promuova la donazione a livello seminariale - Trattare nell'ambito dell'insegnamento "cittadinanza e costituzione" il tema della donazione del sangue - Organizzare eventi nelle scuole secondarie in cui far raccontare la donazione dai donatori più giovani - Organizzare incontri nelle scuole secondarie nei quali favorire il dibattito tra studenti, donatori e pazienti
Incentivare alla donazione del sangue i giovani con età compresa tra i 18 e i 30 anni
- Organizzare concerti e serate dedicate al tema della donazione del sangue - Realizzare campagne mirate sui social network con il coinvolgimento di web influencer - Creare una piattaforma online titolata "la prima donazione" con la quale rispondere alle domande poste dai potenziali donatori - Coinvolgere i medici di medicina generale per la diffusione della cultura della donazione del sangue e delle sue diverse tipologie (sangue intero, aferesi, multicomponent)
Coinvolgere gli studenti universitari nella donazione del sangue
- Promuovere la donazione con incontri dedicati ai nuovi iscritti ai corsi di laurea - Proporre tirocini formativi universitari nei Servizi Trasfusionali e delle sedi associative - Coinvolgere le associazioni studentesche universitarie nella promozione della donazione del sangue - Promuovere la donazione nei centri sportivi delle università
Accrescere il valore della donazione del sangue tra i lavoratori
- Realizzare incontri di formazione sul tema della donazione per i lavoratori dipendenti - Promuovere la donazione del sangue attraverso il coinvolgimento delle associazioni di categoria

Tabella 8 – *Obiettivi e fattori critici di successo dell'ambito di intervento "Benessere e integrazione sociale"*

Promuovere la donazione del sangue come elemento fondante la solidarietà sociale
- Realizzare spot televisivi sulla funzione di solidarietà sociale della donazione del sangue - Coinvolgere Onlus e associazioni del Terzo Settore nella promozione della donazione del sangue

- Comunicare con una campagna informativa (Tv, Radio, Internet) l'importanza della gratuità della donazione del sangue
- Diffondere spot pubblici sul senso solidaristico della donazione del sangue

Rafforzare il legame tra la donazione del sangue e la salute pubblica

- Valorizzare l'importanza delle prestazioni sanitarie derivanti dalla donazione con spot e materiale informativo
- Realizzare un data base informatico che permetta ai donatori di consultare le proprie informazioni cliniche (cartella clinica on line dei donatori)
- Realizzare spot televisivi sulle esternalità positive della donazione del sangue
- Formare il donatore per aumentare la sua consapevolezza sui comportamenti che possono mettere a rischio la sua salute e quella dei potenziali riceventi
- Sensibilizzare il donatore sulla possibilità di autoesclusione dalla donazione e sull'importanza della *post donation information*
- Coinvolgere i medici di medicina generale nella promozione della donazione del sangue come risorsa per la salute

Sostenere la donazione del sangue attraverso la promozione di stili di vita positivi

- Produrre materiale informativo sugli stili di vita in funzione della donazione
- Organizzare eventi nelle scuole primarie in cui promuovere stili di vita sani con la presenza dei genitori
- Realizzare campagne informative sulla donazione con testimonial del mondo dello sport
- Realizzare incontri con giovani donatori nelle scuole secondarie per promuovere stili di vita sani
- Realizzare ricerche scientifiche in tema di abitudini alimentari e pratica di attività fisico-sportiva da divulgare nell'ambito di eventi pubblici dedicati alla promozione della donazione del sangue

Promuovere l'importanza delle diverse tipologie di donazione (sangue ed emocomponenti, cordone ombelicale, midollo osseo, organi/tessuti)

- Realizzare una campagna informativa nazionale sulle diverse tipologie donazione da diffondere nei media nazionali
- Creare un portale unico sulle tipologie di donazione a cura del Ministero della Salute e delle associazioni di settore
- Organizzare incontri nelle facoltà di medicina con i rappresentanti delle associazioni che si occupano di donazione
- Produrre materiale informativo sulle diverse tipologie di donazione da distribuire nei centri medici
- Promuovere le diverse tipologie di donazione con pannelli informativi nei Servizi Trasfusionali e presso le sedi associative
- Realizzare spot radiofonici sulle diverse tipologie di donazione
- Creare un tavolo permanente con le associazioni che si occupano di donazione presso il Ministero della salute

- Realizzare campagne informative congiunte tra Centro Nazionale Sangue e Centro Nazionale Trapianti

Tabella 9 – *Obiettivi e fattori critici di successo dell'ambito di intervento "Governance e lobbying di AVIS"*

Rafforzare la collaborazione tra AVIS, Istituzioni e organizzazioni nazionali non sanitarie
- Rafforzare il rapporto tra AVIS e Protezione civile per la raccolta di sangue in caso di eventi catastrofici - Sviluppare e migliorare intese e protocolli tra AVIS e ANCI e FEDERSANITÀ ANCI per eventi sulla donazione - Promuovere presso il Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione la semplificazione del regolamento per la donazione dei dipendenti pubblici - Pubblicizzare sulle televisioni nazionali i progetti per le scuole a cura di AVIS e MIUR
Promuovere AVIS in ambito Europeo
- Rafforzare e curare i rapporti tra AVIS e i parlamentari italiani eletti nel Parlamento Europeo - Sostenere presso il Parlamento europeo una proposta di legge che uniformi le modalità di donazione del sangue in Europa sulla base del modello AVIS - Proporre nuove linee guida per l'accreditamento dei Servizi Trasfusionali e delle Unità di Raccolta aggiornando quelle in vigore nella UE - Ospitare ricercatori europei nelle sedi AVIS per aggiornare le competenze del personale - Proporsi a livello europeo come associazione che veicola valori quali l'impegno civico, l'uguaglianza, la solidarietà, l'integrazione, l'associazionismo e il volontariato
Innovare la comunicazione di AVIS
- Istituire e standardizzare le pagine Facebook delle AVIS locali con contenuti su salute, alimentazione e stili di vita - Implementare un'applicazione per smartphone (sullo stile delle applicazioni mediche) atta a fornire ai donatori AVIS il calendario delle donazioni e consigli medici - Realizzare un forum per mezzo del quale AVIS possa rispondere alle domande di donatori effettivi e potenziali - Realizzare un canale AVIS su Youtube nel quale pubblicare video di testimonial, donatori, pazienti - Individuare e formare opinion leaders tra i giovani al fine di rafforzare l'efficacia del passaparola
Rafforzare i rapporti di AVIS con gli attori del sistema sanitario italiano
- Definire nuovi accordi sinergici tra AVIS, strutture Ospedaliere e presidi sanitari territoriali per la promozione della donazione del sangue - Sollecitare un'armonizzazione delle normative regionali nel settore trasfusionale - Rafforzare i rapporti tra le AVIS provinciali e le Aziende Sanitarie per la promozione della

donazione del sangue - Collaborare in una partnership con l'Associazione Italiana per la Donazione di Organi, Tessuti e Cellule, per la promozione del dono di organi e sangue
Aumentare le donazioni di sangue da parte di giovani italiani e stranieri
- Aumentare il numero di tirocini del progetto "Alternanza scuola/lavoro" in AVIS al fine di coinvolgere nelle attività dell'associazione gli adolescenti delle scuole secondarie

4. Raccomandazioni per la realizzazione dello scenario per AVIS al 2027

Le raccomandazioni per la realizzazione dello scenario per AVIS al 2027 sono state rilevate attraverso la somministrazione al panel di un'analisi SWOT nell'ambito del terzo e ultimo round di indagine *Policy Delphi*. La predetta analisi costituisce il completamento del processo *Policy Delphi* e permette di raccogliere suggerimenti e opinioni da parte degli esperti circa lo scenario e il contesto ambientale nel quale esso potrà concretizzarsi. L'analisi SWOT si struttura su due piani di analisi: il primo relativo agli elementi interni allo scenario; il secondo afferente ai fattori esogeni concernenti il contesto socio-politico-culturale. Con questa fase finale di ricerca gli esperti hanno la possibilità di indicare quali siano a loro avviso i punti di forza costituenti lo scenario, e allo stesso tempo di segnalare la presenza di eventuali punti di debolezza, oltre che di incoerenze, tra gli obiettivi e i relativi interventi. Il secondo piano di analisi riguarda i fattori esogeni provenienti dal contesto ambientale, il quale può offrire opportunità utili alla realizzazione degli obiettivi prefissati, così come minacce all'implementazione dello scenario. Le raccomandazioni degli esperti per la realizzazione dello scenario sono state analizzate e ricondotte a categorie esplicative mutuamente esclusive ed esaustive.

I punti di forza dello scenario

Gli esperti hanno sottolineato la validità dello scenario in particolare rispetto al processo di socializzazione della popolazione alla cultura della donazione attraverso la promozione del valore della solidarietà. I principali punti di forza indicati dal panel hanno riguardato: 1) la promozione della cultura del dono presso le scuole secondarie di secondo grado; 2) l'incentivazione della donazione del sangue nella fascia di età 18-30 anni; 3) l'innovazione dei canali della comunicazione; 4) il rafforzamento del legame tra la donazione del sangue e la salute pubblica; 5) il coordinamento degli attori di sistema in merito alla diffusione delle diverse tipologie di donazione.

Gli esperti hanno inoltre fortemente condiviso l'importanza della promozione di sani stili di vita, al fine di migliorare le condizioni generali di salute della popolazione. La promozione della salute pubblica è infatti un aspetto ricorrente nelle indicazioni del panel. Il raggiungimento del miglioramento della salute pubblica è inteso sia come un output dello scenario sia come una condizione propedeutica all'ampliamento della platea dei donatori. Un

punto di forza originale in ambito sanitario è la realizzazione della "cartella clinica online dei donatori". L'intenzione, contenuta nello scenario, di definire correttamente i target della comunicazione ha registrato un apprezzamento diffuso, insieme alla diversificazione delle strategie comunicative, che è ritenuta un punto di forza fondamentale per incentivare la donazione del sangue. Sul piano della politica troviamo una valutazione positiva degli esperti circa la proiezione di AVIS a livello europeo, per "alzare lo sguardo oltre il livello nazionale" (Tabella 10).

Tabella 10 – *Punti di forza dello scenario per AVIS al 2027 per categoria*

Categorie	***Punti di forza***
Strategia di scenario	- Incentivazione della donazione del sangue nella fascia di età 18-30 anni; - Promozione di un progetto che sviluppa tematiche anche non strettamente legate alla donazione, come l'attenzione alla salute pubblica, agli stili di vita, all'attività fisico-sportiva; - Inserimento della cultura del dono nella formazione scolastica; - Coinvolgimento delle nuove generazioni alla pratica della donazione del sangue; - Responsabilizzazione dei docenti delle scuole (intesi come attori fondamentali nel processo di diffusione di una coscienza civica); - Considerazione della pratica della donazione come strumento per la solidarietà sociale; - Chiara individuazione della popolazione target e delle strategie comunicative;
Comunicazione	- Innovazione della comunicazione attraverso l'uso dei social network e delle nuove tecnologie; - Creazione di strumenti online per l'accesso alle informazioni di natura medica; - Rafforzamento della comunicazione sulle esternalità positive della donazione del sangue;
Sanitaria	- Coinvolgimento delle famiglie e dei medici di medicina generale; - Creazione di un database informatico consultabile dai donatori ("cartella clinica online dei donatori"); - Promozione della consapevolezza della popolazione circa i comportamenti a rischio per la salute;
Politica	- Attenzione e promozione a livello di Istituzioni politiche comunitarie; - Promozione del ruolo di AVIS nell'ambito della *governance* nazionale;
Relazionale	- Collaborazione tra gli attori di riferimento delle diverse tipologie di donazione (sangue ed emocomponenti, cordone ombelicale, organi, cellule, tessuti);

	- Coinvolgimento delle associazioni di categoria per la promozione della donazione del sangue presso i lavoratori del settore privato; - Promozione della pratica della donazione tra i dipendenti pubblici; - Riconoscimento della rilevanza del ruolo sociale del Terzo Settore; - Collaborazione di AVIS con il mondo accademico scientifico.

I punti di debolezza dello scenario

Rispetto ad eventuali criticità rintracciabili nello scenario, il panel ha individuato il principale elemento di debolezza nella complessità stessa dello scenario. La sua articolazione in 13 obiettivi e 57 azioni necessita una grande attenzione da parte di AVIS agli interventi perseguibili nel corso dei prossimi 10 anni. La scenario, coinvolgendo aspetti di natura comunicativa, relazionale e organizzativa - diversi dei quali innovativi - implica nell'ambito dell'Associazione lo sviluppo di competenze sempre più specifiche.

Parte del panel ha indicato come una delle criticità dello scenario la mancata definizione dei ruoli e delle competenze per gli appartenenti ad AVIS. Tali questioni di tipo organizzativo costituiscono, secondo alcuni esperti, le principali sfide che l'Associazione dovrà affrontare per raggiungere gli obiettivi contenuti nello scenario da oggi al centenario dalla sua fondazione. Sul piano relazionale si evidenziano criticità relative alla strutturazione di rapporti con il mondo della scuola e dello sport; in questo senso sarà cruciale favorire relazioni continuative e stabili nel tempo. Questo ragionamento è da ritenersi esteso anche a ciò che concerne i rapporti con le Istituzioni nazionali ed europee. L'aspetto sovranazionale, tutt'altro che trascurato dagli esperti, pone in luce una questione critica: il modello da proporre non è "il modello AVIS", ma più opportunamente il modello italiano di cui AVIS è parte. In altre parole, la promozione dell'Associazione a livello europeo rischia di essere inefficace se slegata dagli altri attori del "sistema sangue italiano". La promozione potrà infatti essere "di sistema". Un altro aspetto critico rintracciato nello scenario è relativo alla scarsa partecipazione della popolazione immigrata alla pratica della donazione del sangue, mentre hanno infine suscitato perplessità le azioni di sensibilizzazione delle popolazione universitaria, che si ritiene abbia stili di vita già troppo strutturati per pensare di cambiarne le abitudini (Tabella 11).

Tabella 11 – *Punti di debolezza dello scenario per AVIS al 2027 per categoria*

Categorie	***Punti di debolezza***
Organizzativa	- Molteplicità degli aspetti progettuali che necessitano di competenze specifiche in AVIS; - Aggiornamento della struttura organizzativa di AVIS; - Necessità di affinare la programmazione per la realizzazione di ciascuno degli obiettivi; - Rischio di sovrapposizione tra la formazione professionale e quella condotta all'interno dell'Associazione;
Relazionale	- Difficoltà nello stabilire relazioni con il mondo della scuola e dello sport; - Scarsa visibilità a livello europeo; - Necessità di diffondere in Europa il modello italiano di donazione prima ancora del modello AVIS; - Scarso coinvolgimento del Consiglio Nazionaleper gli interventi operativi di AVIS sul territorio; - Scarsa attenzione ai territori: poca presenza e poca promozione a livello locale;
Cultura	- Scarsa attenzione al ruolo della popolazione immigrata; - Difficoltà nella promozione di stili di vita sani presso gli studenti universitari.

Le opportunità per la realizzazione dello scenario

Gli obiettivi e gli interventi dello scenario dovranno tenere conto, nella loro realizzazione, della fisionomia del contesto ambientale. Essa riguarda dinamiche sociale e culturali, politiche ed economiche. Il raggiungimento degli obiettivi è poi spesso correlato alla disponibilità degli attori di sistema a mettere in atto o rafforzare strategie specifiche. Lo scenario, in altre parole, non si sviluppa in un'ambiente neutrale, e per tale ragione gli aspetti ad esso esogeni rappresentano ciò a cui, posta la volontà di voler perseguire gli obiettivi dello scenario, è necessario guardare per l'effettiva implementazione di obiettivi e interventi. La prima opportunità offerta alla realizzazione dello scenario è stata rintracciata nella storia di AVIS. L'Associazione è considerata da diversi esperti come un attore serio e competente, in grado di rappresentare il punto di riferimento per tutti coloro i quali si interessano a diversi livelli della pratica della donazione del sangue. L'azione di AVIS potrà infatti essere rafforzata dal coinvolgimento degli attori del settore socio-sanitario (l'Associazione non può fare a meno della competenza della comunità scientifica e delle istituzioni operanti nel sistema del sangue italiano).

L'ambito politico è particolarmente sviluppato nelle indicazioni degli esperti, che concordano sulla preminenza delle scelte politiche nella creazione di un ambiente favorevole allo scenario. I decisori politici, in questo momento, potranno infatti dimostrarsi sensibili all'adozione di strumenti normativi utili alla valorizzazione del ruolo del Terzo Settore in generale. Un altro elemento riconosciuto come opportunità di contesto riguarda l'ambito sovranazionale, che si configura oggi come una concreta possibilità di sviluppo e promozione dell'Associazione. Infine, è interessante notare come la questione migratoria, già proposta come punto di debolezza dello scenario per la sua insufficiente considerazione, si ripresenti anche nel contesto delle opportunità nell'indicare i flussi migratori come un'importante risorsa del presente per l'incremento del numero dei donatori di sangue (Tabella 12).

Tabella 12 – *Opportunità per la realizzazione dello scenario per AVIS al 2027 per categoria*

Categorie	***Opportunità***
Politica	- Possibilità di AVIS di porsi come anello di congiunzione tra la società e i decisori politici; - Maggiore attenzione delle Istituzioni al tema della donazione del sangue; - Nuova regolamentazione del Terzo Settore; - Sviluppo della politica della sussidiarietà a favore della libertà di azione delle associazioni; - Possibilità di dialogo con una nascente classe dirigente in grado di comprendere le trasformazioni della società;
Culturale	- Maggiore presenza nel dibattito pubblico del valore sociale della donazione del sangue; - Cooperazione con il MdS e il MIUR nella promozione di stili di vita sani tra i più giovani; - Capacità di AVIS di porsi come esempio di solidarietà; - Visibilità a livello nazionale di AVIS; - Potenziale aumento delle donazioni di sangue mediante il coinvolgimento della popolazione immigrata;
Relazionale	- Disponibilità al coinvolgimento da parte della comunità scientifica; - Sensibilità al tema da parte di associazioni giovanili, parrocchie, centri anziani, luoghi di attrazione non formali;
Sovranazionale	- Possibilità concerta di esportazione del "modello AVIS" in ambito europeo.

Le minacce alla realizzazione dello scenario

Come spesso accade, il "negativo" con il quale siamo soliti relazionarci è ciò che meglio stimola la nostra fantasia nel delineare gli ostacoli alla realizzazione di un progetto. La teoria dell'*Appreciative inquiry*, che come precedentemente indicato è parte integrante del corredo euristico della metodologia *Policy Delphi* del CNR-Irpps, risponde proprio alla necessità di

portare il panel di esperti alla condivisione del "da farsi" liberandosi quanto più possibile dei vincoli preconcetti che condizionano la nostra progettualità. Sulla base della teoria dell'*Appreciative inquiry* i sistemi sociali possono evolvere, infatti, a partire da ciò che di positivo hanno già costruito, che è diverso dall'identificare obiettivi realizzabili considerando (solo) tutto ciò che si rintraccia disfunzionale sotto il profilo sistemico. La prospettiva con la quale si affronta una pianificazione di scenario è infatti sostanziale, e quanto più essa è positiva, senza con ciò discostarsi dai suoi aspetti pragmatici, tanto più è possibile costruire scenari innovati. Lo scenario per AVIS al 2027 è di questo tipo e, sebbene possa sembrare ambizioso da alcuni punti di vista, è fortemente caratterizzato dalla dimensione della realizzabilità, che è stata sempre presente nel corso della sua costruzione e fortemente incisiva nei giudizi dei 16 esperti.

Il processo di ricerca non ha tuttavia eluso gli ostacoli di contesto all'implementazione dello scenario. Ma, al contrario, li ha rintracciati e razionalizzati. Questo quarto ed ultimo quadrante della matrice SWOT delinea quindi le condizioni ambientali sfavorevoli per lo scenario afferenti all'ambito: culturale, economico, relazionale, organizzativo, comunicativo e politico. L'aspetto culturale è quello che risulta preminente. Una delle principali minacce riguarda la carenza di senso civico da parte della popolazione, che agli occhi dei nostri esperti appare condizionata dall'individualismo, in aperto contrasto con gli obiettivi relativi alla diffusione del valore della solidarietà. La popolazione italiana viene descritta come: ancora largamente indifferente alla donazione, abituata a stili di vita scorretti e ostile alla sensibilizzazione su temi relativi alla salute pubblica. Queste considerazioni si legano all'andamento demografico nazionale, che prospetta la progressiva riduzione della platea dei donatori. Sotto il profilo economico, si intravede la possibilità di una costante riduzione delle risorse destinate al Servizio Sanitario Nazionale, in un'ottica di contenimento delle spese che potrebbe ostacolare l'implementazione di obiettivi ed azioni presenti nello scenario di AVIS. La limitatezza delle risorse economiche è una questione sempre ineludibile, e richiederebbe da parte dell'Associazione la formazione di nuovi volontari, anche per affrontare i bisogni emergenti del settore sanitario. Dal punto di vista politico si segnala in particolare lo scarso coordinamento tra gli attori politici, sanitari e del terzo settore; un problema che si riflette anche sul piano della comunicazione, laddove i messaggi relativi alla promozione della donazione del sangue possono subire un depotenziamento se sovrapposti o proposti in maniera contradditoria dai vari soggetti preposti alla sensibilizzazione. È stato infine segnalato il potenziale limite del coinvolgimento dei medici di medicina generale, considerati

una categoria professionale di non certa disponibilità alla promozione della donazione di sangue (Tabella 13).

Tabella 13 – *Minacce alla realizzazione dello scenario per AVIS al 2027 per categoria*

Categorie	***Minacce***
Cultura	- Scarso senso civico; società sempre più condizionata dall'individualismo; - Bassa propensione sociale alla donazione del sangue; - Peggioramento complessivo degli stili di vita; - Crescita del consumo di alcol, fumo e droghe tra i più giovani; - Scarsa formazione degli studenti alla cittadinanza e ai valori costituzionali; - Difficoltà a sensibilizzare gli adolescenti sui temi etici; - Stigmatizzazione di gruppi a rischio in sede di donazione del sangue;
Economia	- Riduzione delle risorse pubbliche destinate al Servizio Sanitario Nazionale; - Incoerenza dei Servizi Sanitari Regionali;
Relazionale	- Grande articolazione del Sistema Sanitario Nazionale (21 realtà regionali); - Competizione con le altre associazioni di donatori; - Rischio di inefficacia comunicativa delle sedi locali di AVIS; - Fragilità strategica nel rapporto con il mondo del lavoro;
Organizzativa	- Scarsità di risorse da destinare alla formazione del personale dirigente di AVIS; - Rischio di sovrapposizione di ruolo nell'Associazione; - Mancanza di collaborazione da parte dei medici di medicina generale; - Riduzione della popolazione giovanile idonea alla donazione del sangue;
Comunicazione	- Eccesso di informazioni veicolate dai mass media in grado di "diluire" la promozione proposta da AVIS; - Incertezza su quali saranno le piattaforme social più utilizzate nel prossimo futuro; - Diffusione di messaggi ambigui o contraddittori da parte di altre associazioni del mondo del volontariato;
Politica	- Mancanza di una visione politica sul Terzo Settore in Italia e in Europa; - Disgregazione del quadro europeo; - Eccesso di burocratizzazione nei rapporti con il Ministero della Salute e le altre organizzazioni nazionali; - Distanza dalla rappresentanza politico/amministrativa locale e nazionale; - Imprevedibilità degli eventi e delle decisioni della politica.

5. La donazione del sangue: gli obiettivi scartati e ininfluenti

L'analisi degli obiettivi che non hanno raggiunto la soglia del consenso del panel permette di comprendere più a fondo la logica delle scelte compiute dai sedici esperti. Poiché la metodologia *Policy Delphi* del CNR-Irpps ha previsto per ogni round di interviste differenti criteri di scelta e di misura da parte del panel in tema di impatto di obiettivi e interventi rispetto allo scopo della ricerca, l'analisi dei fattori caduti si focalizza anche sui risultati di ogni singolo round.

Al termine della prima fase di interviste, circa la metà degli obiettivi trattati non ha superato la soglia del consenso, perché ritenuti dal panel ininfluenti o dannosi rispetto allo scopo d'indagine. Con riferimento alle varie sezioni del questionario, nel primo round sono caduti il maggior numero di obiettivi nell'area di intervento "Governance e lobbying di AVIS" (6), seguita dall'area "Benessere e integrazione sociale" (5) e infine dall'area "Comunicazione e socializzazione alla cultura del dono" (4). La prima fase della ricerca effettuata sugli obiettivi ha quindi bocciato il 48% di questi; una quota che al termine della seconda fase si è attestata al 58% (pari a 18 dei 31 obiettivi trattati). Con il secondo round, infatti, sono caduti due obiettivi dell'area "Comunicazione e socializzazione alla cultura del dono" e uno dell'area "Benessere e integrazione sociale", pareggiando così i conti, che si attestano a sei cadute per area. Relativamente ai fattori critici di successo, ovvero agli interventi considerati come il mezzo per il raggiungimento degli obiettivi di scenario, nel corso del processo di ricerca il panel ne ha bocciati l'83% (pari a 271 dei 328 trattati). Naturalmente, per via di una regola metodologica, molti di questi sono caduti insieme ai 18 obiettivi bocciati, in quanto strettamente connessi a questi, mentre altri perché giudicati non desiderabili o non importanti.

Le percentuali suindicate dimostrano la presenza di una importante polarizzazione del consenso del panel fin dal primo round della ricerca, quando gli esperti hanno concentrato la loro attenzione su contenuti specifici del questionario che, come anticipato, hanno riguardato circa la metà dei suoi obiettivi. Questo risultato è sicuramente convincente, considerando che nei processi di ricerca di tipo Delphi può facilmente accadere il contrario, ovvero che il panel distribuisca in modo differenziato il proprio consenso. In tal caso gli obiettivi si dotano in larga misura di uno scarso consenso, pur se riconosciuti come realizzabili, e i ricercatori sono tenuti a reiterare il processo Delphi somministrando agli esperti ulteriori round d'indagine

alla ricerca del loro accordo. Lo scenario per AVIS al 2027, diversamente, è un prodotto dotato di un consenso ampio e quindi certo.

Analizzando gli obiettivi scartati dal panel per ambito di intervento (Tabella 14) è possibile identificare l'esistenza di una logica di fondo che possa aver guidato le scelte operate dagli esperti. Osservando complessivamente gli obiettivi caduti nel primo ambito, "Comunicazione e socializzazione alla cultura del dono", comparativamente rispetto ai contenuti dello scenario appare l'intenzione del panel di prediligere interventi mirati su specifici target della popolazione ai fini della promozione della donazione di sangue. Lo scenario punta infatti con interventi ad hoc agli studenti della scuola secondaria di primo e secondo grado piuttosto che agli adolescenti in generale, e presenta interventi per fascia d'età e mirati agli universitari e ai lavoratori. Qui il processo Delphi ha identificato le principali bocciature in riferimento a obiettivi che si riferivano a specifiche categorie sociali, come gli studenti delle scuole primarie, comunque coinvolti nel piano di sensibilizzazione tramite altre azioni di comunicazione, e soprattutto la popolazione femminile e gli immigrati. In altre parole, nell'ambito della promozione della cultura del dono è stata bocciata la prospettiva di genere e ritenuto irrilevante il contributo di cui potrebbero essere portatori gli immigrati. Un fatto, questo ultimo, sottolineato dall'analisi SWOT in relazione ai punti di debolezza dello scenario, ove, ad opera degli esperti invece convinti della necessità di implementare interventi per chiamare alla donazione gli stranieri, emerge una insufficiente attenzione alla popolazione con background migratorio come risorsa sociale, limitatamente contemplata solo nel terzo ambito di intervento.

Tale linea del panel è conclamata anche nel secondo ambito di intervento, "Benessere e integrazione sociale", ove l'obiettivo "Promuovere l'integrazione e la salute delle persone con background migratorio" non ha raggiunto il consenso minimo da parte degli esperti. Nel caso di questo ambito la linea d'azione appare in assoluto più generica di quella intrapresa nella precedente area. Lo scenario punta infatti al rafforzamento del legame tra la pratica delle diverse donazioni e la solidarietà sociale, la salute pubblica e la promozione di sani stili di vita. Gli obiettivi caduti sono invece complessivamente più mirati, e puntano al coinvolgimento del mondo dello sport e degli atleti, e alla prevenzione delle malattie croniche, delle infezioni sessualmente trasmesse e dell'HIV.

L'ambito di intervento "Governance e lobbying di AVIS" ha visto come nei precedenti casi la bocciatura di 6 obiettivi proposti nel primo questionario, tutti però caduti nel primo round di interviste, a significare una strutturazione del consenso da parte del panel non suscettibile di

ripensamenti. In questo caso lo scenario ha puntato fortemente alla promozione dell'Associazione presso le Istituzioni europee, e alla collaborazione con organizzazioni nazionali di tipo sanitario e non, mentre sono stati bocciati gli obiettivi relativi alla governance e alle competenze di AVIS a livello regionale e territoriale; una dimensione purtuttavia contenuta, anche se solo in parte, nell'obiettivo sull'innovazione della comunicazione dell'Associazione invece contenuto nello scenario. Come nel caso del primo ambito di intervento, anche in questa ultima area l'influenza dei media tradizionali è risultata solo limitata ai fini della promozione dell'Associazione; e così il rafforzamento delle relazioni con gli Atenei italiani e, di nuovo, il riferimento alle donazioni femminili. La fidelizzazione dei donatori di AVIS è un ulteriore obiettivo caduto. È però da segnalare, per concludere, che questa strategia ha rappresentato un tema "trasversale" nell'ambito del questionario del primo round di ricerca, e pertanto nello scenario sono confluiti diversi interventi specifici afferenti ad obiettivi anche di altri ambiti che mirano a stringere relazioni fiduciarie e delineare un rapporto più strutturato con i donatori.

Tabella 14 – *Obiettivi caduti per round d'indagine*

Ambito 1. **Comunicazione e socializzazione alla cultura del dono**	***I round***	***II round***
Promuovere la donazione del sangue tra gli adolescenti	X	
Socializzare gli studenti delle scuole primarie alla cultura del dono	X	
Coinvolgere maggiormente la popolazione femminile nella donazione del sangue	X	
Promuovere incontri tra donatori e beneficiari della donazione per pubblicizzare il dono nel rispetto della privacy	X	
Coinvolgere la popolazione immigrata regolare nella pratica del dono come mezzo di integrazione sociale		X
Diffondere il tema della donazione del sangue presso l'opinione pubblica attraverso i media tradizionali		X
Ambito 2. **Benessere e integrazione sociale**		
Promuovere l'integrazione e la salute delle persone con background migratorio	X	
Rafforzare il legame tra la sana alimentazione e la donazione del sangue	X	
Socializzare il mondo dello sport e gli atleti alla donazione del sangue	X	
Valorizzare il ruolo della donazione del sangue nella prevenzione delle malattie croniche	X	
Promuovere la donazione del sangue nel mondo del volontariato	X	

Promuovere la prevenzione delle infezioni sessualmente trasmesse e HIV in funzione della donazione del sangue		X
Ambito 3. **Governance e lobbying dell'AVIS**		
Rafforzare la governance di AVIS a livello regionale	X	
Aumentare la visibilità di AVIS sui media tradizionali a livello nazionale	X	
Rafforzare i rapporti tra AVIS e gli Atenei italiani	X	
Sviluppare una struttura organizzativa AVIS che si occupi delle donazioni femminili	X	
Fidelizzare i donatori AVIS	X	
Rafforzare le competenze della rete territoriale AVIS	X	

Bibliografia

AVIS, 2007. *80 Anni di AVIS. Una grande storia italiana*, AVIS Nazionale;

AVIS, 2016. *Ogni volta è la prima volta*, AVIS Nazionale;

AVIS, 2017. *Linee guida per l'Accoglienza, la Promozione e la Chiamata/Convocazione*, AVIS Nazionale;

Balducci A., 1991. *Disegnare il futuro*. Il Mulino, Bologna;

Berger P.L., Luckmann T., 1969. *La realtà come costruzione sociale*. Il Mulino;

Cooperrider D. L., Srivastva S., 1987. Appreciative Inquiry in organization life, in: Pastore W., Woodman R., *A positive revolution in change*. Greenwich CT, London, p. 129-169;

Cooperrider D. L., Whitney D., 2005. *Appreciative Inquiry: a positive revolution in change*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco;

Dalkey N. C., 1968. *Predicting the Future*. The Rand Corporation Santa Monica;

Dalkey N. C. , 1969. The Delphi Method: An experimental study of group opinion. *Futures*, June, The Rand Corporation, Santa Monica;

Dalkey N. C., 1969. Analyses from a group opinion study. *Futures*, December, The Rand Corporation, Santa Monica;

Delbecq A. L. et al., 1975. *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal Group and Delphi process*. Scott Foreman and Co, Glenview, Illinois;

Goldschmidt, P., 1975. Scientific Inquiry or Political Critique? Remarks on Delphi Assessment, Expert Opinion, Forecasting, and Group Process by H. Sackman", *Technological Forecasting and Social Change*, 7, p. 195-213;

Linstone H. A., Turoff M., 1975. *The Delphi Method: Techniques and Applications*. Addison-Wesley Publishing Co;

Losito G., 1996. *L'analisi del contenuto nella ricerca sociale*. Franco Angeli, Milano;

Linstone H.A., 1999. *Decision Making for Technology Executives. Using Multiple Perspectives to Improve Performance*. Artech House, Boston / London;

Niero M., 1993. *Paradigmi e metodi di ricerca sociale. L'inchiesta, l'osservazione e il Delphi*, Ed. Cooperativa Nuovo Progetto, Vicenza;

Palomba R. (edited by), 2005. Il tempo è dalla nostra parte. Scenari per l'Italia al 2030. *Quaderni di Demotrends* n. 5, CNR-Irpps, Roma;

Palomba R., Menniti A., Misiti M., Dell'Anno P., Tintori A**.** Forcellini A., 2005. Delphi Study. *BIB* n.2, Wiesbaden;

Palomba R., 2008. Making dialog possible. In: People, Population Change and Policies, Springer, p.95-108;

Saturni V., Fiorentini G., Calò F., Anzivino A., 2013. AVIS nel sistema trasfusionale italiano. *Il Libro Bianco dell'Associazione: analisi e prospettive*, Franco Angeli;

Saturni V., Pezzoni B., Siino M., Armocida G., 2017. *90 Anni di impegno nella medicina e nella società,* AVIS Nazionale;

Saturni V., Fiorentini G., Ricciuti E., Bufali M.V., 2017. *La VIS di AVIS. La valutazione di impatto economico e sociale dell'Associazione Volontari Italiani del Sangue,* Franco Angeli;

Tintori A. (edited by), 2010. La consultazione Delphi. In: La Valutazione di impatto sulla salute. Un nuovo strumento a supporto delle decisioni. *Quaderni di Moniter*, n. 02, Regione Emilia Romagna, Bologna, p. 57-65;

Tintori A., 2012. Metodo Delphi e politiche per lo sport. *SDS – Scuola dello Sport*, aprile-maggio, n. 93, Calzetti Mariucci Editore, p. 3-13;

Tintori A., 2015, Scenari futuri e giudizio informato. Un innovativo metodo Delphi. Aracne Editrice;

Ziglio E., 1996. La tecnica Delphi. Applicazione alle politiche sociali. *Rassegna Italiana di Valutazione*, n. 2.