

Volontari e collaboratori

10.170

Volontari

86

Corsi frontali
erogati ai volontari

6

Area manager

5.358

Volontari con più di
3 anni di anzianità

5

Area specialist

6

L'anima di AISM è costituita da tutte le persone che si impegnano per un mondo libero dalla sclerosi multipla e per garantire alle persone con SM il diritto a una vita piena e soddisfacente.

Le risorse umane dell'Associazione sono i **volontari**, che agiscono in modo spontaneo e non retribuito, e i **collaboratori**, che lavorano come dipendenti, collaboratori a progetto, tirocinanti/stagisti e titolari di borse di studio. I volontari operano sul territorio nelle attività quotidiane svolte dalle Sezioni provinciali o attraverso l'esperienza di Servizio civile; i collaboratori operano presso la Sede nazionale, le Attività complesse (Servizi riabilitativi e Centri socio-assistenziali), le Sezioni e le strutture per il turismo accessibile. Il loro numero complessivo è pressoché invariato rispetto al precedente anno. Tutte queste persone, insieme, rivestono un ruolo fondamentale per AISM, che si impegna a valorizzare al massimo le loro capacità ed esperienze. Per rendere concreta questa volontà, è stato predisposto un cammino di crescita professionale, che si sviluppa dalle fasi di selezione, fino alle attività di formazione, motivazione e fidelizzazione.

La condivisione di una cultura associativa, che vada oltre al ruolo e all'appartenenza territoriale, è da sempre un elemento a cui AISM presta grande attenzione, in modo che vi sia una comunanza d'intenti verso l'obiettivo principale: migliorare la qualità di vita delle persone con SM.

6.1 La ricerca e selezione delle risorse umane

La molteplicità dei compiti richiesti a volontari e collaboratori (**supporto diretto alla persona, informazione e orientamento alle persone con SM, attività in materia di advocacy, attività di sviluppo e organizzazione**) spinge l'Associazione a cercare persone motivate e in sintonia con i valori dell'Associazione. Nel 2015 AISM ha continuato il suo investimento per il **reclutamento di volontari**, soprattutto a settembre, mese dedicato alla promozione di tale attività. È proseguito il percorso mirato a entrare in contatto diretto con potenziali volontari attraverso il test della solidarietà e il questionario sulla disabilità (che attraverso brevi domande aiutano ad avvicinare le persone, presentare AISM e chiedere di unirsi al movimento) e il laboratorio "Senti come mi sento" (un'esperienza diretta dei principali sintomi della SM). Inoltre, è stato potenziato il reclutamento di giovani volontari attraverso un percorso dedicato negli istituti superiori. I volontari sono inseriti tramite colloqui individuali. Per il reclutamento di volon-

Regioni	Volontari	Volontari in Servizio civile	Dipendenti e collaboratori
Abruzzo	298	38	5
Basilicata	131	14	0
Calabria	445	48	1
Campania	513	17	1
Emilia Romagna	655	29	9
Friuli Venezia Giulia	291	23	6
Lazio	727	14	5
Liguria	354	12	33
Lombardia	804	21	23
Marche	272	13	2
Molise	46	2	0
Piemonte	1.475	17	5
Puglia	416	29	1
Sardegna	334	17	1
Sicilia	1.470	120	2
Toscana	1.069	36	7
Trentino Alto Adige	38	0	3
Umbria	113	3	1
Valle d'Aosta	121	0	3
Veneto	598	7	27
Sede Nazionale	-	-	116
Borsisti per ricerca scientifica	-	-	12
Totale	10.170	460	263

ri in Servizio civile, AISM ha aderito da quest'anno anche a "Garanzia Giovani", il Piano europeo per la lotta alla disoccupazione giovanile. La partecipazione ai progetti del Servizio civile nazionale ha offerto ai giovani l'opportunità di fare un'esperienza formativa qualificante e utile nel corso della vita lavorativa, vivendo anche un'importante occasione di crescita personale. La scelta dei **collaboratori** contribuisce ad arricchire l'organizzazione di AISM di nuove competenze. La prevalenza di collaboratrici e di posizioni di responsabilità attribuite alle donne, evidenzia la sensibilità dell'Associazione rispetto al tema delle pari opportunità. In linea

con questa attenzione, AISM riserva alle madri lavoratrici e alle altre collaboratrici - per motivi di assistenza o cura e compatibilmente con le esigenze organizzative - particolari formule di orario ridotto o flessibile.



"Il **volontariato** è una delle dimensioni fondamentali della cittadinanza attiva e della democrazia, nella quale assumono forma concreta valori europei quali la solidarietà e la non discriminazione e in tal senso contribuirà allo sviluppo armonioso delle società europee" (Decisione del Consiglio europeo del 27 novembre 2009 sull'Anno europeo delle attività di volontariato). Il mondo del volontariato è spesso sommerso, poco raccontato, ma è fatto di tante relazioni e tante ore di attività che hanno al centro la comunità e il territorio nel quale operano. AISM promuove un'educazione all'impegno e alla responsabilità dei cittadini e lo fa attraverso il volontariato nelle sue diverse forme e la progettazione di interventi di Servizio civile. Nel 2015, **460 giovani** hanno scelto di dedicare un anno della propria vita alle attività dell'AISM attraverso il Servizio civile, dedicando **oltre 198 mila ore** in servizi al territorio, con una copertura di 18 Regioni.

6.2 Motivazione e fidelizzazione delle risorse umane

La diffusione dei valori di AISM, la condivisione delle esperienze e il consolidamento dei legami sono fondamentali per le attività da svolgere. Nel 2015 AISM ha dato vita alla **scuola associativa**, un nuovo progetto che prevede un percorso permanente di coinvolgimento e gestione delle risorse umane associative: l'obiettivo è fornire consapevolezza e strumenti necessari per favorire il passaggio dall'"essere" (aderire) al "fare" (impegnarsi in prima persona) e al "far fare" (prendersi delle responsabilità per tutti). La scuola favorisce dunque il passaggio dalla partecipazione "semplice", di carattere individuale, a quella "complessa", di responsabilizzazione e di guida del movimento. Il volontario/collaboratore è accompagnato e supportato nel percorso di crescita nel mondo AISM attraverso azioni

Formazione	Accademia AISM Percorsi di affiancamento indirizzo
Confronto	Eventi territoriali motivazionali e di confronto Incontri di lavoro territoriali Incontri associativi nazionali
Aggiornamento	Strumenti di comunicazione interna

di formazione, confronto e aggiornamento. I volontari che hanno già affrontato un percorso associativo possono assumere un incarico formalizzato all'interno dell'organizzazione. Per affiancarli, AISM ha sviluppato diversi strumenti: - la brochure profili in cui sono evidenziate le attività per ciascuna figura e vengono date al volontario indicazioni chiare su ruolo, azioni, obiettivi, competenze e conoscenze necessarie. - Il catalogo di Accademia AISM con l'offerta formativa con la suddivisione del percorso che sostiene ciascun ruolo. In questo modo tutti i volontari sono costantemente affiancati e supportati da AISM nell'affrontare le nuove sfide legate all'attuazione della missione.

Dipendenti e collaboratori per qualifica e per sesso

	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	1	2	3
Responsabili (Quadri)	4	8	12
Impiegati	60	188	248
- Coordinatori	2	20	22
- Specialisti*	56	165	221
- Operativi	2	3	5
Totale	65	198	263

* I borsisti sono compresi in questa voce

6.3 Formazione, confronto e aggiornamento

Formazione: Accademia AISM e percorsi di affiancamento
La formazione è uno degli elementi fondamentali nel percorso associativo delle risorse umane. AISM investe molto nella formazione per l'accrescimento del proprio capitale umano nella convinzione che solo attraverso la conoscenza si possano porre le basi per l'adesione e la responsabilizzazione e per costruire quella consapevolezza che guida l'agire di tutti coloro che operano in AISM a diverso titolo. A tal fine, dal 2008 AISM ha istituito l'**Accademia AISM, una scuola di formazione permanente** e di studio dedicata alla crescita e allo sviluppo delle competenze, alla diffusione e alla condivisione dei valori e della cultura as-

Dipendenti e collaboratori per tipologia contrattuale				
Tipologia contrattuale	Numero		% su totale	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
A tempo indeterminato	164	55	64%	21%
A tempo determinato	22	4	9%	2%
Stage/tirocinio	6	6	2%	2%
Borsisti				
TOTALE	198	65	75%	25%

sociativa e allo sviluppo della cooperazione e delle sinergie che rendono possibile il lavoro sul territorio. La formazione di Accademia è personalizzata a seconda delle diverse necessità delle risorse umane. La **formazione di base** è destinata a tutti i nuovi volontari del territorio e tutti i nuovi collaboratori.

I **corsi sulle abilità trasversali** e la **formazione specialistica** forniscono gli elementi necessari affinché le risorse umane siano in grado di svolgere al meglio il ruolo per il quale si sono assunti impegno e responsabilità.

Nel 2015 sono stati formati **1.157 volontari** attraverso **5.452 ore di formazione** (580 volontari hanno partecipato a corsi frontali e 819 si sono iscritti a corsi di formazione a distanza, FAD). I **collaboratori** che hanno seguito corsi frontali sono **99, 6** hanno partecipato inoltre anche a corsi FAD.

Inoltre, a complemento della formazione di Accademia, sono previsti **percorsi di affiancamento e indirizzo** attraverso attività di coaching e addestramento sia in termini di azione del proprio ruolo sia nella capacità di queste figure di indirizzare altre risorse umane del territorio. Dopo un'analisi di priorità e sostenibilità, questo percorso di indirizzo nel 2015 è stato rivolto a chi in Sezione

Ore di formazione totali per dipendenti e collaboratori suddivisi per qualifica		
	Ore Totali	Numero iscrizioni
Dirigenti*	-	-
Responsabili (Quadri)	48	2
Impiegati	1.419	89
Altro (personale casa vacanze e interinali)	58	8
*Al di fuori del sistema di Accademia i Dirigenti hanno effettuato formazione secondo le proprie specifiche esigenze, sulla base del ruolo ricoperto e delle necessità.		

ha assunto una referenza nell'ambito delle aree risorse umane, comunicazione ed empowerment.

Confronto: a livello regionale e nazionale

Le occasioni di confronto e scambio al di fuori della propria realtà per le risorse umane da poco in AISM sono circoscritte a incontri di lavoro o su progetti specifici e non su tutti i territori. Questo non garantisce a tutti la possibilità di avere una visione ampia sull'Associazione e di sviluppare un reale senso di appartenenza associativo. L'esigenza di strutturare possibilità di scambio lavorando in sinergia con i Coordinamenti regionali ha portato allo sviluppo di progetti pilota come l'evento **Young regionale** e gli **incontri di lavoro regionali** (studiati e messi a regime nel 2016). A livello nazionale, in coerenza con l'impostazione della scuola associativa, nel 2015 si è stabilito di approfondire e discutere tra i partecipanti dei principali temi importanti per AISM all'interno delle **Conferenze dei Presidenti e Leadership Conference**, fino ad ora eventi di carattere prevalentemente istituzionale e informativo e dedicati a coloro che ricoprono dei ruoli di responsabilità. Il tema del 2015 è stato l'Agenda della sclerosi multipla 2020 (sul tale tema, vedi il capitolo Enti e istituzioni).

Aggiornamento: rafforzare la comunicazione interna

Le attività di aggiornamento sono indirizzate prevalentemente alle risorse umane che ricoprono ruoli di responsabilità; tuttavia l'obiettivo del prossimo triennio è **accrescere la consapevolezza di tutto il movimento**. È quindi necessario che tutte le risorse umane di AISM siano costantemente informate sui temi "caldi", sulle novità, sulle campagne, sugli eventi più significativi per l'Associazione.

Lo strumento principale di diffusione delle informazioni e delle novità di AISM è la **newsletter** e ne esistono diverse e personalizzate a seconda dei diversi destinatari.

- **Rete@ISM** - newsletter mensile digitale inviata a tutte le Sezioni e ai Gruppi operativi e ai loro presidenti, ai Centri AISM e ai dipendenti di Sede nazionale. Ha l'obiettivo di facilitare il lavoro quotidiano di tutti gli operatori AISM (volontari e non) e la collaborazione tra tutte le sedi, aggiornando sui progetti, sia dal punto di vista strategico che operativo.
- **Serviziocivile@ism** - newsletter quadrimestrale digitale inviata ai volontari in Servizio civile e alle Sezioni di riferimento, pensata per aggiornare e raccontare ai giovani in Servizio civile qualcosa in più sull'Associazione in cui hanno deciso di svolgere il proprio anno di servizio.
- **Laretedeilasciti@ism** - newsletter trimestrale digitale inviata ai presidenti di Sezione e ai volontari referenti per le attività sui lasciti con l'obiettivo di sensibilizzare le Se-



zioni sulle attività di promozione dei lasciti (in particolare sulla Settimana dedicata). Per le altre figure che svolgono incarichi specifici esistono comunicazioni prevalentemente organizzative e di tipo operativo inviate tramite e-mail. L'obiettivo nel lungo termine è armonizzare i servizi digitali erogati da tutte le diverse aree associative per ottenere un servizio omogeneo di comunicazione diretta, coerente e integrata.

6.4 Salute e sicurezza

AISM tutela salute e sicurezza dei propri collaboratori, volontari e giovani in Servizio civile. L'RSPP della rete territoriale (Responsabile del servizio prevenzione e protezione) effettua visite periodiche nelle sedi dell'Associa-

zione per verificare il rispetto delle norme di sicurezza. La tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro è gestita dall'area Affari generali, con il supporto dell'area Risorse umane per l'organizzazione dell'attività di sorveglianza sanitaria (visite mediche obbligatorie da parte del medico competente) e di formazione obbligatoria in materia. La gestione del processo è affidata a un gruppo di lavoro (composto dalle diverse figure previste dalla normativa) che oltre a incontrarsi nella riunione obbligatoria annuale, fissa un calendario di incontri ogni quattro mesi per pianificare e verificare le azioni da intraprendere. I collaboratori dipendenti devono frequentare un percorso formativo sulla protezione dai rischi, mentre i volontari possono scegliere uno specifico corso e-learning sulla sicurezza (non obbligatorio) nell'ambito di Accademia AISM. Inoltre, dal 2015 è stata introdotta una parte for-

mativa frontale per tutti i giovani in Servizio civile che va a integrare il modulo svolto in e-learning.

6.5 Relazioni Sindacali

Anche nel 2015 il clima è stato positivo e non vi è stata forma di sciopero e contenzioso. Al 31 Dicembre 2015 il 7,98% dei dipendenti risulta iscritto ai sindacati (CGIL, CISL e UIL).

6.6 La rete associativa territoriale

La struttura e le politiche di gestione della rete
La rete associativa concretizza la prossimità di AISM alle persone con SM e ai loro familiari. Attraverso una struttura capillare AISM affronta i problemi di ognuno, promuove la partecipazione di tutti alla progettazione di soluzioni e proposte, intercetta i bisogni emergenti della collettività coinvolta nella SM. Nella rete la strategia trova intelligenze, risorse e disponibilità per essere attuata, sperimentata, consolidata attraverso l'attività dei Coordinamenti regionali e delle Sezioni con i loro Gruppi operativi. **L'area Sviluppo rete associativa di AISM si occupa proprio di supportare la rete nell'attuare la strategia.**

Negli ultimi 5 anni sono stati messi a punto processi e strumenti volti al miglioramento e al monitoraggio continuo degli impatti e dei risultati ottenuti.

Lo sviluppo della rete si fonda su tre pilastri fondamentali:

- il potenziamento della relazione con le persone coinvolte nella SM;
- lo sviluppo delle risorse umane;
- la sostenibilità del programma di attività.

I **Coordinamenti regionali** sviluppano le azioni di advocacy e ottimizzano le azioni dei livelli più capillari. Le **Sezioni** e i **Gruppi operativi** traducono la strategia in risposte quanto più personalizzate. La priorità è stata quella di sviluppare prima i livelli più capillari e, attraverso il crescere di energie, disponibilità ed esperienze, rafforzare i livelli regionali che stanno diventando centrali nell'attuazione della strategia.

La rete degli area manager e area specialist
Per potenziare la struttura associativa AISM ha sviluppato **la rete degli area manager e degli area specialist**, il cui compito principale è la **programmazione territoriale per facilitare l'attuazione degli obiettivi strategici**. La realizzazione dei programmi di attività ha una duplice valenza: da un lato rafforza la rete territoriale perché si concentri con efficacia sulle azioni di sviluppo, dall'altro

le permette di indirizzare questa crescita verso le priorità generali che l'Associazione si è data. Area manager e area specialist (vedi box dedicato) rappresentano, dunque, un punto di contatto continuo tra la menzione nazionale e quella territoriale, favorendo uno scambio costante di proposte e soluzioni operative. Proprio perché concentrano i propri sforzi nell'attuazione dei piani, area manager e area specialist annualmente operano su due macro fasi: l'attuazione del piano dell'anno e l'elaborazione del piano per l'anno successivo.

L'investimento sullo sviluppo della rete associativa territoriale

Nella **matrice di materialità di AISM il ruolo della rete associativa territoriale è risultato significativo e rilevante per l'Associazione** (si veda capitolo Identità) e questo grazie alla capacità di declinare la strategia sul territorio, di trasformarla in risposte personalizzate e in azione collettiva delle persone coinvolte nella SM. **Nel 2015 è stata completata la copertura di tutto il territorio italiano con la rete degli area manager e area specialist**, andando a supportare anche le Regioni di Trentino, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna, Marche e Campania con l'introduzione di un sesto area manager e di 4 nuovi area specialist (complessivamente 5).

Piani operativi e risultati raggiunti
Accanto a questo investimento impegnativo per allineare

tutta la rete italiana, è proseguito il lavoro di declinazione territoriale del piano strategico di AISM con la partecipazione attiva della rete associativa attraverso il **Gruppo Rete Associativa Territoriale (GReAT)**, composto dai presidenti dei Coordinamenti regionali, dagli esperti delle squadre regionali e dalla direzione Gestione sviluppo territoriale. L'azione per 2015 si è focalizzata su due aspetti:

- l'aggiornamento della declinazione del piano in base all'esperienza (elaborata per la prima volta nel 2014);
- l'integrazione della declinazione con l'Agenda della sclerosi multipla 2020 (vedi capitolo Enti e istituzioni).

In particolare i **gruppi di lavoro del GReAT hanno elaborato metodi e strumenti per misurare il gap esistente a oggi tra i risultati attesi dell'Agenda SM 2020 e i territori in cui la rete opera**: la finalità è quella di programmare le azioni territoriali sulla base delle risultanze di questa rilevazione, orientando le energie associative agli obiettivi dell'Agenda. L'Agenda ha obiettivi ambiziosi: è necessario avere una forte sinergia tra tutte le componenti associative (nazionali, regionali e locali) per produrre i cambiamenti significativi che l'Associazione ha individuato come prioritari in Italia da qui al 2020. Per questo nel 2015 il GReAT ha consolidato la "Cabina di regia Advocacy", un laboratorio permanente di indirizzo, programmazione e valutazione delle azioni di advocacy di AISM che colleghi i livelli nazionali, regionali e locali in un piano d'azione armonico e condiviso.

★

La figura dell'**area specialist**, introdotta nel 2012 sul territorio della Sardegna ed estesa ad altri territori a fine 2015, ha lo scopo di rendere più efficace il supporto nell'attuazione dei programmi, rafforzando l'attività di coaching sul campo, permettendo all'area manager di governare meglio la crescente complessità di coordinamento strategico. Nel 2015 sono stati inseriti 4 nuovi area specialist e, per la prima volta, è stato progettato un percorso di formazione e coinvolgimento all'interno della "scuola associativa".

La selezione

La ricerca e la successiva scelta dei nuovi area specialist è stata indirizzata al bacino interno AISM. I nuovi area specialist provengono dalla rete, hanno svolto attività di volontariato ricoprendo anche cariche o incarichi a livello provinciale: questa scelta nasce dalla necessità di avere figure in grado di comprendere velocemente la complessità dell'azione territoriale di AISM e dalla consapevolezza che l'esperienza è la prima competenza necessaria per la buona gestione del ruolo.

La formazione

Il percorso formativo durato sei mesi è stato strutturato con diverse modalità didattiche:

- **osservazione sul campo e successiva concettualizzazione di casi studio** che ha permesso agli area specialist di osservare gli area manager al lavoro, rilevando elementi di complessità e gestione del ruolo che poi, riportati in aula, hanno permesso una concettualizzazione delle competenze utilizzate;
- **formazione frontale** che ha visto specifici eventi di formazione per la condivisione dei temi strategici di AISM (missione, visione, mappa strategica e Agenda), lo sviluppo di competenze tecniche sulle policy, gli strumenti e i processi associativi e di competenze gestionali (ad esempio come gestire il lavoro di team, la comunicazione interpersonale e i casi di conflitto).
- **formazione pratica**: gli area specialist hanno sperimentato sul campo alcune attività che si svolgono in Sezione, dal processo di reclutamento e selezione, alla formazione.

L'inserimento in ruolo

Gli area specialist sono stati accompagnati sul territorio dal responsabile dell'area Sviluppo rete associativa e dal direttore gestione e sviluppo territoriale, presentati alla rete associativa e avviati all'azione in affiancamento nei primi tre incontri territoriali.

Ambito	Obiettivo 2016
Processi di gestione e selezione delle risorse umane	Elaborare e condividere: <ul style="list-style-type: none">• una prima bozza di piano di gestione del personale su tutto il territorio• una nuova procedura di selezione delle risorse umane
Scuola associativa	<ul style="list-style-type: none">• Consolidare la cultura associativa• Sviluppare il processo di comunicazione interna per aumentare l'efficacia dell'azione della Sede nazionale sul territorio• Monitorare lo sviluppo del movimento e avviare progetti specifici per favorire l'innovazione
Crescita delle risorse	Migliorare il processo di reclutamento, motivazione e crescita delle risorse umane grazie all'azione del referente dei volontari. In particolare, attraverso: <ul style="list-style-type: none">• attuazione dei piani di reclutamento della rete territoriale• inserimento di nuovi volontari e attuazione dei piani di formazione• affiancamento nel processo di responsabilizzazione (cariche e incarichi) sulle risorse territoriali• accreditamento della figura di referente dei volontari sul territorio

Approfondimento online su grado di raggiungimento obiettivi dichiarati nel 2014