

A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master's degree in International Management from the Nova School of Business and Economics.

PERFORMANCE MANAGEMENT IN SMALL ITALIAN NON-PROFITS

FRANCESCA BRUNI

Work project carried out under the supervision of:

Ricardo Zòzimo

22-05-2020

This work used infrastructure and resources funded by Fundação para a Ciência e a Tecnologia (UID/ECO/00124/2013, UID/ECO/00124/2019 and Social Sciences DataLab, Project 22209), POR Lisboa (LISBOA-01-0145-FEDER-007722 and Social Sciences DataLab, Project 22209) and POR Norte (Social Sciences DataLab, Project 22209).

<i>Abstract</i>	1
<i>Keywords</i>	1
1. <i>Introduction</i>	2
2. <i>Literature Review</i>	4
a. Differences between small and large non-profits	4
b. Performance Management in the Third Sector	6
c. Performance Management in small non-profits	9
3. <i>Research Methodology</i>	10
a. Data collection	11
b. Data Analysis	12
c. Context	13
i. The Third Sector in Italy	13
4. <i>Findings</i>	14
5. <i>Discussion</i>	20
6. <i>Conclusion</i>	23
7. <i>Recommendations</i>	24
8. <i>Limitations</i>	25
9. <i>Future Research</i>	25
10. <i>Bibliography</i>	26
11. <i>Appendix</i>	28
a. APPENDIX 1: Information about the Nonprofit	28
b. APPENDIX 2: Interview Script	32
c. APPENDIX 3: Interviews’ Transcripts	34
d. APPENDIX 5: Follow up Interviews’ Transcripts	65
e. APPENDIX 5: Link to the “Charter of Services”	71

Abstract

This paper aims at investigating performance management in the context of small non-profits in Italy. The research was based on a small charity in Rome that deals with social inclusion of minors. The analysis was undertaken through two rounds of interviews and by having access to the non-profit's relevant documents. The research's results have shown a strong altruistic drive and a lack of formality in performance management practices. Making a clear connection between performance management and its potential benefits to the non-profit's cause is crucial to favour the adoption of this practice and its utilisation over time.

Keywords

Small non-profits, Italian Third Sector, Performance Management, Performance Evaluation.

1. Introduction

The non-profit sector has been increasingly subject to research intertwined with a variety of managerial theories and models. This has shown that adapting certain models used in traditional companies to non-profits can improve their performance as well (Kaplan, 2001; Knox and Wang, 2015). More particularly, several authors have proposed traditional performance management theories and proved their effectiveness also in the third sector (Speckbacher, 2003). Still, it is important to consider that non-profits, in general, face several challenges and that the latter tend to increase in gravity if the size of the charity is rather small.

Small non-profits represent the greatest proportion of the third sector worldwide: the latter is defined as “the part of an economy that consists of charities” (Cambridge.org, n.d.). They are commonly characterised by revenues under 2m euros and by having less than 15 employees (Jaskyte, 2013; Wollebæk, 2009). They are usually not mentioned for their financial impact but rather for their great contributions to local communities. Nonetheless, they could still benefit from approaches that aid them to better manage performance and achieve their objectives.

Performance management, on the other hand, is defined as models tailored to a firm and its environments and are characterised by “(1) a specific definition of the firm’s primary objectives and how to measure the achievement of these objectives [...] and (2) a specification of the processes that generate firm performance and hence a specification of how management decisions can control firm performance” (Speckbacher, 2003) and has been shown to improve companies' performance in many instances (Kaplan, 2001; Moxham, 2009; Righi and Andreoni, 2014; Speckbacher, 2003). It is crucial to adapt these concepts to smaller realities in the third sector because even if “the individual size of these groups is minuscule, their combined volume and impact is immense” (Wollebæk, 2009, pg. 367).

Looking at the intersection between small non-profits and performance management poses a relevant topic of research. This is because these realities represent in several countries the greatest majority of the Third Sector in terms of output (Wollebæk, 2009; Istat, 2013) Besides this, geopolitical contexts heavily influence how these non-profits operate and they also generate different burdens and opportunities. Small non-profits in Italy have recently been the subject of a new regulation (106/2016) that puts greater visibility on small voluntary associations and pressures them to better communicate information regarding their work to stakeholders. Identifying feasible tools to better manage and evaluate performance can aid small non-profits in better administering these demands.

This thesis analyses this matter using a small Italian non-profit, “Il Fiore del Deserto” as a case study. The qualitative research was initiated after a series of informal conversations with the members of the non-profit which helped narrow the topic for this research. Afterwards, a series of semi-structured interviews were carried out to gather more in-depth information concerning the topic. The analysis was deepened even further by having a second round of interviews to elaborate on interesting points that arose from the first interviews. Together with this, the research included also the analysis of the non-profit’s documents related to its impact and projects carried out.

The analysis of the small Italian non-profit suggested that there are distinguishing features that characterise small non-profit. Besides, there is a strong connection to the altruistic cause of the non-profit and that this is the main driver of performance for these realities. Lastly, compliance with current regulations has pushed small Italian non-profits like Il Fiore del Deserto to develop tools that describe in detail their objectives and procedure. Nonetheless, these have not been used proactively to better direct workers or evaluate the progress of the non-profit’s programmes and projects. For this reason, Il Fiore del Deserto would severely benefit from using the already

available documentation to train personnel and define more clearly the roles and objectives of each member of the non-profit. This would allow not only to better manage and evaluate performance but also to better tailor projects and programmes to the non-profit's mission.

2. Literature Review

a. Differences between small and large non-profits

It seems quite intuitive that the size of an organisation has a differentiative effect on the organisation itself. In the third sector, these differences are even more evident, and several studies have highlighted the challenges that size implies concerning the potentiality of the board (Cornforth and Simpson, 2002). Others have shown differences in the non-profit's propensity for innovation and change (Jaskyte, 2013; Wollebæk, 2009) and their access to public funding and their struggle to build capacity (Kapucu, Healy and Arslan, 2011; Thompson, Williams and Kwong, 2017; Kim and Peng, 2018).

For instance, larger non-profits have more access to the formal support of board members (Cornforth and Simpson, 2002). This is also connected with the difficulty in hiring board members, where small non-profits are four times more likely to report hiring members as a challenge. Cornforth and Simpson (2002) aimed at investigating, through a survey spread to several UK non-profits, whether board size and non-profit size are positively correlated and whether larger non-profits have more structured job descriptions and provide training for new members. They concluded not only that board size is dependent on the organisation size, but also that smaller organisations have less access to both job description and training.

Another aspect that is influenced by size in this sector is the non-profit's propensity to innovation and change (Jaskyte, 2013; Wollebæk, 2009). Jaskyte (2013) was interested in investigating the relationship between organisational size and innovation in the Third Sector, a topic that has been researched almost exclusively in the business sector. An interesting result showed that board size

was positively correlated to innovation. As a consequence, smaller boards that are usually proportionate to the organisation's size were less prone to introduce more innovations. Similar research was carried out by Wollebæk four years before. His research (2009) focused on how organisational age and size influence the organisation's approach to change. While the results showed a stronger significance for the hypothesis regarding organisational age, the hypothesis regarding size was not fully supported. To gather more reliable data, the author suggested undertaking research with longer time spans and more data points.

To add more, smaller non-profits face greater challenges in accessing resources and building capacity (Kapucu, Healy and Arslan, 2011; Thompson, Williams and Kwong, 2017; Kim and Peng, 2018). Kapucu et al. (2011) discussed capacity building activities in small non-profits. The authors highlighted why small non-profits necessitate capacity building more than larger organisations: “these non-profits survive by sheer tenacity in the absence of a paid staff or reliable resources” (Kapucu et al., 2011, pg. 239). Indeed, they explained that a challenging and fragile existence characterises small non-profits and that capacity is thus crucial. The study by Thompson et al. (2017) focused on means of funding for small non-profits. The article argues that the latter would have difficulties due to the complex processes for obtaining public funding. The research was based on UK data to identify which variables influence barriers for small non-profits. The study's conclusions showed that “a lack of resources may hinder smaller organizations in dealing with this administration. Small non-charities, in particular, struggled to communicate with local governments to boost understanding of their social value” (Tomphson et al. 2017, pg. 524). Lastly, smaller charities have greater difficulty in building human resource capacity (Kim and Peng, 2018). Collaboration is indeed crucial for small non-profits since they “often lack staff experienced in operations, rely heavily on volunteers, and work with a relatively weak financial condition and

limited visibility” (Kim and Peng, 2018, pg. 84). The results restated the importance of human resource capacity for non-profits’ collaboration, and that the success of the process resides in the availability of full-time employees. The authors also highlighted a dilemma for small non-profits that would achieve notable benefits from collaborative efforts, yet they do not have the necessary human and managerial capacity to maintain these relationships.

While small non-profits count for the majority of the output combined in the Third sector, they have always been overlooked by governments due to their minute individual contribution. (Wollebæk, 2009). Toepler (2003) addressed the issue that the majority of literature concerns large realities and that smaller non-profits tend to be neglected. The author also discussed the fact that smaller charities “suggests that notions of solidarity, mutuality, and voluntary altruism constitute prime rationales of non-profit activity” (Toepler, 2003, pg. 237), while larger organisations are less apt to their true essence. It was shown that smaller non-profits have significantly fewer volunteers but that they contributed significantly more in smaller realities. All in all, there are fundamental differences in non-profits that can be associated with its size. However, the entire Third Sector faces several challenges (Jaskyte, 2013; Toepler, 2003; Wollebæk, 2009) and performance management can be an effective tool for non-profits’ necessities.

b. Performance Management in the Third Sector

Non-profits have always been unable to emulate the strategic insight arising from the business world and in particular the difficulty in measuring performance (Kaplan, 2001; Moxham 2009; Speckbacher, 2003). “Pressure to measure performance is being placed on non-profits by a range of stakeholders, including government and non-government funders, donors, volunteers, employees, users and beneficiaries”(Wainwright, 2003 as found in Moxham, 2009, pg. 742), making the necessity to find a suitable solution even more impellent.

The article by Sawhill and Williamson (2001) evaluates the efforts of The Nature Conservancy in measuring activities and impact. The latter developed a model that divided performance evaluation into three main areas: impact, activity and capacity. This model was then used as a frame to interview heads of other major non-profits to which methods they were using to measure performance in the areas listed above. The Authors then gathered a series of suggestions to make performance management more feasible for non-profits. They would argue the importance of setting measurable goals, of maintaining KPIs straightforward, of using measures to manage accountability and align organisational performance (Sawhill and Williamson, 2001). Similarly, Moxham (2009) addressed the limited attention given to non-profit performance measurement. Her research analysed appraisals in six non-profits and found that their systems were rather impoverished and required intensive use of resources. The author found that the non-profits were driven to performance evaluation due to the necessity to be financially accountable to their stakeholders and that non-profits appear to develop their own evaluation criteria. Moreover, the research showed that these tend to concentrate on the short term and that the measures do not support continuous improvement. She concluded that non-profits had similar drivers and approaches for evaluating performance to the other sectors.

The majority of the non-profits do not engage in performance management because they are interested in improving their work. Indeed, they are usually driven by external factors, in particular the necessity to be accountable in the eyes of their stakeholders (Moxham, 2009). As a consequence, performance management in the third sector does not have conformity and consistency (2009). Moxham justifies this tendency in part because of the absence of appropriate resources, and in part by the fact that non-profits need to satisfy different needs. Thus, non-profits

develop their own criteria and tend to concentrate on the short term and with measures that do not support continuous improvement (Moxham, 2009).

Other research focused on more practical approaches to measuring performance influenced by traditional business approaches, focusing on the Balanced Scorecard (Kaplan, 2001; Speckbacher, 2003). For instance, this method has enabled non-profits to better link their vision to their operations by increasing its strategic focus (Kaplan, 2001). This approach assumes that the non-profit must have a clear strategy in place, otherwise, the performance management process will concentrate on the single operational aspects rather than the whole: this could result in increased ambiguity. “The measurement system has shifted the organization’s focus from programs and initiatives to the outcomes the programs and initiatives are supposed to accomplish”. (Kaplan, 2001, pg. 369).

Nonetheless, the Balanced Scorecard has been idealised by taking profitable companies into consideration. Speckbacher (2003) comments, in his paper, on the practical implications of using this method in non-profits and suggests that changes should be made to better serve the purpose of non-profits. Indeed, these charities have to develop tailored incentives that take into consideration both extrinsic and intrinsic motivators and the interaction between the two (Speckbacher, 2003).

While this literature provides insightful and realistic information concerning how to strategically approach performance management in the non-profit sector, this does not seem feasible for the majority of small non-profits that often do not have technical and human resources (Knox and Wang, 2015).

c. Performance Management in small non-profits

A study by Harrow et al. (1999) concluded that small non-profits struggle to implement performance evaluations because they tend to focus on criteria that highlight their altruistic efforts rather than more quantifiable ones (Harrow et al. 1999, as cited in Moxham, 2009).

However, Knox and Wang (2015) highlighted the fact that pure financial evaluation cannot be suitable for the non-profit sector and that even if the public sector has introduced a series of nonfinancial measures, these cannot be suitable for small non-profits. The authors justified this due to “a fluid customer base, diversified, unstable funding sources and intangible and difficult to measure inputs and outputs” (Knox and Wang, 2015, pg. 1). To overcome this, the authors implemented a capacity-building framework as a performance management system to small non-profits. They found that to apply performance management effectively in this context, leadership support, improved technical competency, an achievable execution and a regulated organisational change can aid small non-profits in overcoming some obstacles. The authors also identified a series of conditions that facilitate the implementation of performance measurements. Firstly, training is crucial, and it is important to provide customised solutions for small non-profits where it is likely that personnel are not aware of the topic. Secondly, the charities should focus on continuous funding and support, not limiting the range to the public sector but seeking help from, for instance, universities. Lastly, and more importantly, the authors explained that smaller non-profits should be motivated to sustain performance management practices. Unlike the previous section, the body of research that applies performance management in the context of small non-profits is rather slim. Small non-profits have been overlooked in the current literature even if there are substantial differences related to size (Cornforth and Simpson, 2002; Jaskyte, 2013; Wollebæk, 2009). Managerial practices have been used in research to analyse if they could be of aid to the Third

Sector as well (Kaplan, 2001; Moxham, 2009; Speckbacher, 2003). This applies also to performance management, yet its application in smaller realities has not been widely discussed in the literature and it also does not have diversification in terms of geography (Knox and Wang, 2015). Italy has undertaken recent changes in the third sector to tackle the absence of regulation in smaller non-profits (Ceolin, 2018; Righi and Andreoni, 2014). As a consequence, understanding performance management in smaller non-profits in Italy can be a useful perspective to better cope with these changes.

Research question: What are the most effective approaches for managing and evaluating performance in small Italian non-profits?

3. Research Methodology

This thesis follows the characteristics of qualitative research design, more particularly the case study format is utilised to develop a more in-depth analysis. Moreover, this approach would facilitate the exploration of performance within the context of small non-profits in Italy. Indeed, this approach was used to have better coverage of the contextual conditions because they are relevant to the phenomenon under study (Yin and SAGE., 2003).

To gain a better insight concerning “Il Fiore del Deserto’s operations and methods of evaluation, this research explored several important dimensions of qualitative research. This choice was in line with the research design and consisted of primary data in the form of two rounds of semi-structured interviews with members of the non-profits together with informal conversations carried out before the interviews. The research also included secondary data in the form of document analysis. In particular the “Charter of Services” and the models used by the non-profit to prepare reports on the progress of the users and their personalised programmes.

The typology of research question has also dictated the choice in research methodology approach. The interviews offer a way to gather a more in-depth analysis concerning the topic of the research question. More importantly, they pose a way to better explore the context of small Italian non-profits and how this affects performance management and evaluation. Similarly, the analysis of relevant documents that offer information regarding the practices and structures of the non-profit, add depth to the research. Indeed, they pose a way to compare theory with practice by examining differences and similarities between documents and interviews.

a. Data collection

The main source of data collection was semi-structured interviews. The topic and the structure of these interviews was framed on some initial informal conversation with the members of the non-profit, which helped to narrow the topic of the research and to gain an initial understanding of the non-profit. The participants were selected on the basis of their role in the non-profit. Nine interviews were undertaken and included members of the Board of Directors, the president, administrative and operative figures. This approach allowed for more comprehensive analysis as it included the perspective of people working in different roles and with different levels of responsibilities. Following this reasoning, also two members of a partner association were interviewed to obtain an external point of view on the charity. Each interview lasted around 25 to 35 minutes during which the interviewees were asked to provide information about their role in the charity, the non-profit's programmes and projects and the way the non-profit evaluated and managed the performance of its members and its programmes. All the interviews were recorded after having the interviewees' approvals and were transcribed in Italian and can be found in Appendix 3. The main points of these interviews have been translated into English in the "Findings" section.

Follow-up interviews represented another important piece of data collected that was carried out after the interviews. After having undertaken a preliminary content analysis on the interview some interesting points were identified that were raised by one or two interviewees. To verify their consistency and congruence, the other interviewees were contacted to ask for their opinion on those relevant points and whether they thought it applied or not to the non-profit in question. This allowed for a more insightful investigation of relevant issues for the research. These interviews lasted less than 10 minutes and the transcripts can be found in Appendix 4. In addition to this, the Charter of Services and some user reports were read and analysed in detail. The first document was a collection of the non-profit's current work. It also included all the relevant procedures, objectives and stakeholders for each project and programme. In addition, five user reports were analysed. These documents traced the progress of users from the moment they entered any of the non-profit's facilities till the end of their individualised projects. They are written by the operators that follow the user and are kept in the non-profit's database for 5 to 10 years, depending on when the user will come of age. The link to access the Charter of Services can be found in Appendix 5. Due to the fact that the reports dealt with sensitive information concerning minors these reports cannot be found in the appendix.

b. Data Analysis

The interviews were recorded with the authorisation of the interviewee and transcribed in full. Then the aim was to gather the main ideas out of each interview and verify whether there was any common pattern across the interviews. For this reason, the interviews were open coded using thematic content analysis to categorise key themes and identify patterns. Firstly, the transcripts were read carefully to begin identifying the presence of themes. Then the analysis proceeded with annotation to better organise data: the most relevant phrases, sentences and paragraphs were

labelled to better identify similarities across interviews and facilitate the summary process in the “Findings” section. The most critical themes have been illustrated and their connections with literature have been inserted in the “Discussion” section.

The analysis of specific company documents allowed for comparisons between what is the non-profit’s stance on work procedures and performance with what has been assimilated by its members and workers. The first document analysed was the “Charter of Services and it posed a way to juxtapose the data in the document to the knowledge of the interviewees. Moreover, the non-profit gave access to five user reports at its discretion and the names of the users and any other person mentioned were censored. These documents were useful to understand how the association tracks the progress of each user and how the effects of the personalised programme are monitored.

c. Context

i. The Third Sector in Italy

The Italian third sector provides a differentiating context for several reasons. The absence of regulation has only been addressed recently by law (Righi and Anredoni, 2014). As a consequence, many smaller realities have found themselves in the situation of having to adapt to stricter regulations (Ceolin, 2018).

There are two main gaps that the Italian third sector has in comparison to the Belgian and English context (Righi and Anredoni, 2014). Firstly, a “statistical gap” (Pg. 2856) that has been caused by the fact that small non-profits, that represent the great majority of the sector, do not have to provide public information by law and, secondly, as a consequence the absence of a harmonised framework to evaluate this sector is missing. The last census of economic activities also offers an interesting perspective (Istat, 2013). The Third Sector national economic units have increased by

54% in the decade 2001 to 2011, reaching 8.3%. Another interesting point is posed by the fact that almost 70% of the non-profits are classified as “non-recognised associations”.

The paper by Righi and Andreoni Explains how the performance of TSOs is highly unregulated comparing to the situation of other European countries and explains it because a great portion of non-profits under the third sector is not required to disclose information, yet this has changed with the introduction of new regulations in 2017 (106/2016). The majority of small non-profits in Italy are either classified as ONLUS or APS and they have only recently been recognised under the third sector umbrella. While this gives space to a series of public incentives, but at the same time puts a different and more inquisitive lens on these non-profits that are now being subject to. Rules and regulations for the Italian third sector have changed recently, with the main aim of “reorganizing” (Ceolin, 2018). A new decree was issued in 2017, and it deeply affected the condition of APSs. They repealed the law regarding ASPs (383/2000) that are now embedded in the Third Sector group. This signifies that they will have to respect several obligations regarding internal democracy, transparency, salaries, and volunteers’ insurance. This also represents a great opportunity, as APSs will be eligible for several fiscal incentives. NPOs and APSs share very similar features, and for this reason, literature regarding non-profit organisations will be implemented in this research. Both the terminologies, indeed, represent non-profits that act as an expression of participation, solidarity, and pluralism that become concrete in activities finalised at reaching objectives of social, civil, cultural and ethical character (Ceolin, 2018)

4. Findings

The result of the interviews and the follow-ups exhibited some relevant results. The members interviewed provided a clear description of the current projects, the non-profit’s recipients and their working roles. However, when addressing the charity’s objectives and work procedure a

discrepancy could be identified between what was written in the Charter of Services and the interviewees' responses. The board does not seem to have an active role in the non-profit and most of the communication between this organ and the employees happens via the President of the non-profit. The performance of the employees was managed exclusively through staff meetings that, however, were perceived as an informal exchange of opinions by the interviewees. On the other hand, there are no formal evaluations of the current projects in place. Lastly, according to the interviewees, the most relevant strength of the non-profit resides in the professionalism of the staff while its weaknesses could be traced to the Third Sector's fallacies in general and also the lack of an organised structure of the non-profit.

Firstly, each member was able to give a detailed description of what the non-profit does. Each interviewee highlighted the projects and activities that the charity is engaging in focusing on the ones he or she was mostly involved in. For instance, one focused on explaining in detail the structures "that are open 24/7 for the entire year and each has a capacity of 10-12 users" (Interview 9, Appendix 3), while another mentioned in detail the diurnal centre offered that allows the non-profit "to expand their services to other categories other than young adolescents" (Interview 6, Appendix 3). The projects and programmes are also thoroughly described in the non-profits' Charter of Services and by comparing its content with the interviews it can be deduced that much of what has been said concerning what the non-profits coincide with it.

Everyone working at the non-profit has a clear idea of who are the recipients of their projects. This is also clearly present in the Charter of Services and for instance, it describes one of the facilities that "welcomes minors, of the female and male gender, that have been subject to criminal and/or civil measures and with psychic disorders in post-acute care" (Interview 1, Appendix 3). This clarity could be also explained by the fact that the non-profit works in close contact with a series

of legal entities that are responsible for the allocation of these users. Having a definite conception of the typology of a recipient that would better respond to the projects allows the non-profit to better adapt their work. In this regard, the follow-up interviews have shown that the programmes offered by the non-profit have changed over time in a rather unintentional way to better adapt to the new users. One of the interviewees said: “Now we do more typologies of intervention and overtime we have enlarged our horizons. For instance, we have been doing the diurnal centre that is not only for young adolescents, but it is also open to adults in situations of hardship. So, I believe that they (the projects) have adapted overtime” (Interview 1, Appendix 4).

The roles and responsibilities in the charity seem to be varied and intertwined, yet rather clear. Everyone offered a lot of details even to their role and the activities it comprises in the non-profit. What could be noticed is that every member has several responsibilities that span in a variety of operations for the charity. Each of the employees has very distinguished functions ranging from the role of the operator to the one of coordinator of one of the laboratories. In general, everyone has several but specific responsibilities, it was often mentioned that supporting each other's work was as important and often tended to happen. This was noticed also by external parties; one of the workers of a partner non-profit said when asked about the strengths of Il Fiore del Deserto: “the great synergy that there is among everyone and the fact that everyone could count on each other” (Interview 5, Appendix 3).

The same clarity and comprehensiveness could not be asserted for the charity's main objectives. The majority of the people interviewed identified one single objective of the non-profit: “reception”. They all focused on this aspect of the charity that represents only one of the main goals of the association. The non-profit has six main objectives: granting the reception of minors in difficulty; support the execution of penal measures through the allocation in Communities; grant

the social inclusion of the young adolescents welcomed in the structures; sustain the minors in their day-to-day; provide targeted psychological support; predispose targeted individualised projects with the support of a psychologist and through home and workshop intervention. Another interesting finding concerning this topic was that when asked about the objective of the non-profit, even the people responsible for the preparation of the Charter of Services did not answer by citing the six objectives in full. One of them answered that the non-profit's objectives were "the integration and the reception of people with psychosocial discomfort, this is definitely the main objective. [...] After this, working with the vulnerable sections, especially minors, adolescent minors" (Interview 2, Appendix 3).

Work procedures are a rather blurred aspect of the non-profit. The Charter of Services clearly outlines each of the phases of the reception of each user. It also highlights the different requirements and processes for each typology of reception and laboratory offered. Many were aware of what to do on various occasions, for instance when accepting a new user for the diurnal centre, but no one was aware that these procedures could be found in detail in the Charter of Services. The interviews displayed a strong link between procedures and the judicial entities that allocate users to the non-profit. Most of their work on the users was dictated by the requirements imposed by these entities and provided a more defined structure to the non-profit's work. Nonetheless, certain projects are not legally required but are still undertaken by the non-profit, yet only the people directly involved in them are aware of the necessary procedures.

The board has a very limited impact; many admitted not knowing who was part of the Board and what was the role of this organ. Everyone interviewed knew that they meet once a year for the approval of the financial statements, but aside from that, there is little to no contact between the board and the members of the non-profit. Many mentioned the crucial role that the president of the

non-profit poses in communicating any arguments discussed to the workers. One interviewee commented: “The Board of Directors makes decisions in an informal way, normally only the meetings of greater depth are then verbalised [...] Hence in-person communication of the Board of Directors is not a must also because the President (of the Board) is also an executive of the activities. She is usually the communicator between the decision and the implementation of the decision” (Interview 9, Appendix 3).

Regarding employee’s performance there does not seem to be any form of formal evaluation. When asked about this topic, the majority of the interviewees affirmed that there was no proper process or method of performance evaluation. Many saw the procedure of getting feedback in the staff meetings undertaken with the person responsible for the association. Interviewees described the latter as a moment where they could get directions on the projects and also feedback on their work. One of them described it this way: “Well, rather than evaluations there are reflections on what could be more useful to do also in terms of attitude, and on what is necessary to let go, these (the meetings) are evaluations that work as a mirroring, like for instance, - how do you feel about this modality of work with specific users?” (Interview 8, Appendix 3).

The non-profit also engages in many projects and programmes that have evolved over time to better address the stakeholder needs but also to enlarge the type of services offered. All in all, there does not seem to be an evaluation of the active programmes and project. There are staff meetings every two weeks to talk about the facilities and the users and assess their work but, as mentioned before, it is a rather informal process. The analysis of the users' reports has shown a detailed description of each of the cases, both in terms of the persona and the project undertaken for that person. These reports are then stored also in the event that a user might return to the facility, yet no action is taken by the non-profit after the user finishes the project. Nonetheless, it appears that

the founders of the non-profit want to better tackle the evaluation of the projects and programmes. For instance: “We want to (implement evaluation procedures) [...] Implementing an evaluation system of the social impact is not easy, especially when the organisational context is not clear. These sorts of organisations do not tolerate a corporate matrix, rather than for an organisation that works by roles, they are more oriented towards a fluid organisation [...]” (Interview 9, Appendix 3).

There has been a variety of responses concerning the strengths and weaknesses of the non-profit. The main strength was traced back to the professionalism and motivation of the personnel. One commented: “ Concretely, Il Fiore del Deserto, especially on behalf of the person in charge, there is a great investment in the human capital on the individual resources not only of the user received but also of the professionals who work here.[...] Hence, there is a possibility of growth not only at the level of the framework of contract but also human, based on competences. Another interviewee answered: The strengths are... they all are related to the personnel employed. Whoever gravitates around Il Fiore truly believes in its project. No one works at Il Fiore because they cannot find any other occupation. Whoever works here, does so because he or she is devoted to the cause in a way or another” (Interview 1, Appendix 3). Similarly, many mentioned the charismatic role of the leader as a great strength. This is because she is “completely devoted to the cause and as a consequence selects people for affinity”. The charismatic figure of the president is often praised as a reason behind the non-profit’s progress and it is the reason why motivated personnel are also attracted to the non-profit (Appendix 3).

With weaknesses, the attention was either shifted externally to the fallacies of the Sector or was focused internally on the lack of organisational structure and role definition. Several have criticised the Third Sector in Italy. One of the interviewees said: “Well concerning weaknesses, I trace them

more in the world of the social. Within it, resources, especially the economic ones. Hence, often despite all of our efforts, our dedication and motivation, we cannot do all the things we would like to do. [...] Hence, as far as I am concerned, the weaknesses are related to the sector, to the scarce resources of the Third Sector” (Interview 8, Appendix 3). Another common weakness discussed in the interviews was the lack of organisation in the non-profit. One of the workers commented: “Another weakness is that there are several human relations among the operators and the fact that this is not even remotely structured and defined can create confusion regarding roles and the organisation of work” (Interview 4, Appendix 3). This issue was raised by the members of the partner non-profit: “[...] Some deficiency in the organisational and structural point of view is evident. Hence, some rigidities are essential in a work environment, here there aren’t any and maybe this is the weakness of this establishment” (Interview 6, Appendix 3). Lastly, one of the interviewees raised an interesting point when asked about the non-profit’s weaknesses. She said: “[...] we could reinforce the reception. Let’s say that the typology of users received today is different from the one of 10, 5 years ago ok. The girls received 10 years ago are not the same as the ones received today” (Interview 1, Appendix 3). This topic was touched in the follow-up interviews where it was shown that there is no proactive change in the programs, but rather they adapt with time to the different users and their necessities.

5. Discussion

The data collected suggested that everyone at Il Fiore del Deserto has a clear understanding of what the non-profit does and what are their roles and responsibilities in this regard. However, the Board of Directors has very little interaction with other members of the non-profit and in return, they do not know in detail what this organ does. Moreover, when addressing the company objectives and procedures an absence of clarity and comprehensiveness could be identified. In

particular, the non-profit has put efforts to comply with current regulations by developing the Charter of Services. However, these tools are not used strategically and proactively within the non-profit. An example of that is that no member of the non-profit had a clear idea of the precise content of the Charter of services. In addition, managing and evaluating performance is undertaken at the association in the form of meetings. Nonetheless, the members of the non-profit perceive these meetings as an informal exchange of opinions with both their peers and superior. This is because the idea of performance management is perceived as a strict and quantitative approach that requires tests or formal interviews. Lastly, programmes do not have any form of evaluation and they tend to adapt over time to changes in recipients' experiences instead of forecasting them.

There are relevant similarities between Il Fiore del Deserto and other small non-profits. Firstly, the role of the Board of Directors that, from what was discussed in the findings, does not seem to have a proper and direct interaction with the workers of the non-profit. In other words, this organ provides limited and often informal support to the members of the charity and this aspect can be explained by the size of the non-profit (Cornforth and Simpson, 2002). A further aspect related to the role of the Board of Directors in this non-profit is its deficiency in proactivity. This is shown by the current projects undertaken and how, according to the perspective of the people interviewed, rather than predicting eventual changes in users, have adapted to these with time. This aspect as well poses as a distinguishing factor of small non-profits (Jaskyte, 2013). Lastly, literature has discerned small non-profits from larger ones for their increased difficulty in building capacity and accessing funds (Kapucu et al., 2011; Thompson et al., 2017). This could be noticed by the commentary on the Third Sector in Italy seen as difficult and lacking in financial resources and making these smaller realities discouraged with their work at certain times. Indeed, it is

challenging to operate in a sector that only recently is starting to implement a greater regulation for small non-profits (Ceolin, 2018)

Nonetheless, this case study has shown a feature that differs from the literature. The findings have shown that one of the greatest strengths of Il Fiore del Deserto resides in its people. They not only are great professionals, but they are also driven by the non-profit's cause. This aspect is not often seen in the non-profit sector, and especially not in smaller realities (Kim and Peng, 2018). One of the reasons behind this professionalism and devotion was the charismatic leadership of the person in charge of the non-profit. She was described in the interviews as the core of the charity that not only is capable of selecting the right people for the non-profit, but she is also capable of transmitting to others her dedication to the cause. This aspect represents a strong advantage for Il Fiore del Deserto in regard to performance management because strong leadership is an enabler of effective performance management in small non-profits (Knox and Wang, 2015). Indeed, this non-profit has clear procedures and objectives for each of its projects and this is because of the necessity to adhere to the new regulations (106/2016). Moreover, every worker of the association is technically competent and highly motivated by his or her position. However, even if these documents are available to everyone and represent a clear description they are not seen as relevant to prepare personnel for the various projects. The non-profit has quickly and effectively complied to the new regulations, yet it has not taken advantage of this new structure. Engaging more in this could aid Il Fiore del Deserto in having clear objectives and roles (Sawhill and Williamson, 2001) that, as a consequence, would make evaluating and managing the performance of its workers far more efficient.

Lastly, several models have been taken from business theories and applied in the Third Sector with success and this is also the case of Balanced Scorecards (Kaplan, 2001; Speckbacher, 2003). This

approach, however, would likely not have the same positive impact on Il Fiore del Deserto due to the compelling relationship that the founders have to be an altruistic association. One of the founders commented on this topic: “[...] we do not want to be a company that provides services but a place that provides the right cures. Often due to the high levels of professionalism in the association, people deceive themselves that there is going to be an organisational escalation”. This connection to the cause can make small non-profits more reluctant in adopting traditional business models because they are afraid to turn into a traditional company.

These results should be taken into account because they provide an interesting insight into the utilisation of performance management in small Italian non-profits. On one side, Il Fiore del Deserto non-profit showed a strong altruistic drive, that is characteristic of this sector but has a more crucial role in smaller realities (Toepler, 2003). On the other, the current regulations (106/2016) have pushed these small realities to better structure and communicate their programmes and services. However, this is not being transmitted internally to the workers that still perceive papabile tools of performance management and evaluation as informal. This is because managerial tools are seen as a threat to the non-profit’s charitable efforts rather than an opportunity to further enhance them.

6. Conclusion

This research aimed at investigating how performance management and evaluation can be applied to small non-profits to obtain better results. Another important variable of this study was the geographical context. Italy’s third sector is highly linked to the catholic concept of charity and compared to other countries in Europe the sector is highly disorganised and lags behind on innovation (Righi and Andreoni, 2014). The recent regulations have attempted to increase regulation by including smaller realities in the sector’s register. This has implied on the non-

profit's side the necessity to comply and provide information to their stakeholders that regard not only the financial side but also on qualitative aspects of their work (Ceolin, 2018). Il Fiore del Deserto was a suitable example of the great efforts in complying with external necessities; the preparation of documents that described in detail processes and objectives of the non-profit. But it also showed absence of proactive implementation of the norms, procedures and objectives that were meticulously outlined in the documents analysed. The interviews showed that the small non-profit has started to develop useful tools to better manage its active projects, and that resulted in the Charter of services. However, none of the people interviewed was completely aware of the contents of this document and relied almost exclusively on the acquired know-how and the informal consultations with the founder of the association. Thus, Il Fiore del Deserto should take action in closing this gap and also in shifting members' perspective on staff meetings. To do so, the non-profit needs to first understand performance management not as a threat but as a potential benefit for the execution of their altruistic cause.

7. Recommendations

An important starting point for integrating performance evaluation and measures in Il Fiore del Deserto is to make sure that the non-profit does not perceive performance management tools as an attempt to transform the charity into a business. As a consequence, it is crucial that this small non-profit understands the link between performance management and evaluation and improved impact not in terms of the non-profit growth but as a way to improve their services and as a consequence being able to better deliver their altruistic efforts. This would make the non-profit more eager to sustain performance management over time (Knox and Wang, 2015).

For this reason, everyone working for the non-profit should understand that the Charter of Services is not a document designed exclusively to inform the users and their families but also to provide a

coherent structure that workers should follow. Investing in training and preparation of personnel can be beneficial to avoid confusion or malpractice in the long term. (Kim and Peng, 2018; Knox and Wang, 2015). This approach should be carried out even after the training is complete. For instance, the staff meetings and also the ones with users should have clear objectives and also present a clear line up of the topics to be covered. More importantly, workers should change their perspective on these meetings from being an informal exchange of opinions to an opportunity to formally evaluate their work.

8. Limitations

While this research resulted in interesting findings on the topic analysed, it is worth mentioning that this study has limitations as well. First of all, the single case study approach used in this research. While this gives a very detailed picture of the phenomenon, the conclusions derived could result in recommendations that only fit this specific case. In addition to this, the recent Covid-19 crisis also represents a limit for this research. It made obtaining interviews and documents more challenging. Moreover, due to governmental regulations, it was not possible to visit the nonprofit's office. This represents a limitation as it could have brought further insight to the research.

9. Future Research

In the course of this research, some interesting topics have surfaced that could be interesting for future research. First of all, expanding this research to more small Italian nonprofits using other charities as case studies could reinforce the validity of this study and also incur in more detailed and reliable findings. Another compelling aspect that arose from the interviews was the dedication that members of the nonprofit had for their work. Thus, investigating what factors motivate people to contribute to these small nonprofits could also be a compelling topic of research.

10. Bibliography

- Ceolin, M., 2018. Il nuovo Codice del Terzo Settore italiano (D. Lgs. n. 117/2017). *Rev. Diritto Cid.* 10. <https://doi.org/10.12957/rdc.2018.36795>
- Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106. (17G00128) (*GU n.179 del 2-8-2017 - Suppl. Ordinario n. 43* <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-07-03;117!vig=>
- Cornforth, C., Simpson, C., 2002. Change and Continuity in the Governance of Nonprofit Organizations in the United Kingdom: The Impact of Organizational Size. *Nonprofit Manag. Leadersh.* 12, 451–470. <https://doi.org/10.1002/nml.12408>
- Istat Census (2013), The 9th Census of Industry, Services and Not-for-Profits Institution, 2011. Preliminary Results, Istat, Rome. <https://doi.org/10.1002/nml.15>
- Jaskyte, K., 2013. Does Size Really Matter? Organizational Size and Innovations in Nonprofit Organizations: Does Size Really Matter? *Nonprofit Manag. Leadersh.* 24, 229–247. <https://doi.org/10.1002/nml.21087>
- Kaplan, R.S., 2001. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Manag. Leadersh.* 11, 353–370. <https://doi.org/10.1002/nml.11308>
- Kapucu, N., Healy, B.F., Arslan, T., 2011. Survival of the fittest: Capacity building for small nonprofit organizations. *Eval. Program Plann.* 34, 236–245. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2011.03.005>
- Kim, M., Peng, S., 2018. The dilemma for small human service nonprofits: Engaging in collaborations with limited human resource capacity. *Nonprofit Manag. Leadersh.* 29, 83–103. <https://doi.org/10.1002/nml.21314>
- Knox, C.C., Wang, X., 2015. Capacity to Implement Performance Measurement in Small Nonprofits. *Soc. Policy* 22, 21.
- Moxham, C., 2009. Performance measurement: Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 29, 740–763. <https://doi.org/10.1108/01443570910971405>
- Righi, A., Andreoni, V., 2014. Towards a comparable and harmonised set of performance indicators for Third Sector organisations: The Italian experience. *Int. J. Product. Perform. Manag.* 63, 766–778. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2013-0152>
- Sawhill, J.C., Williamson, D., 2001. Mission Impossible?: Measuring Success in Nonprofit

- Organizations. *Nonprofit Manag. Leadersh.* 11, 371–386.
<https://doi.org/10.1002/nml.11309>
- Speckbacher, G., 2003. The economics of performance management in nonprofit organizations. *Nonprofit Manag. Leadersh.* 13, 267–281. <https://doi.org/10.1002/nml.15>
- Thompson, P., Williams, R., Kwong, C., 2017. Factors Holding Back Small Third Sector Organizations' Engagement with the Local Public Sector: factors holding back small third sector organizations' engagement with the local public sector. *Nonprofit Manag. Leadersh.* 27, 513–531. <https://doi.org/10.1002/nml.21260>
- "Third Sector." *Cambridge.org*. 2020. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/third-sector> (6 April 2020).
- Toepler, S., 2003. Grassroots Associations Versus Larger Nonprofits: New Evidence from a Community Case Study in Arts and Culture. *Nonprofit Volunt. Sect. Q.* 32, 236–251. <https://doi.org/10.1177/0899764003032002004>
- Wollebæk, D., 2009. Age, Size and Change in Local Voluntary Associations. *Acta Sociol.* 52, 365–384. <https://doi.org/10.1177/0001699309348708>
- Jaskyte, K., 2013. Does Size Really Matter? Organizational Size and Innovations in Nonprofit Organizations: Does Size Really Matter? *Nonprofit Manag. Leadersh.* 24, 229–247. <https://doi.org/10.1002/nml.21087>
- Toepler, S., 2003. Grassroots Associations Versus Larger Nonprofits: New Evidence from a Community Case Study in Arts and Culture. *Nonprofit Volunt. Sect. Q.* 32, 236–251. <https://doi.org/10.1177/0899764003032002004>
- Wollebæk, D., 2009. Age, Size and Change in Local Voluntary Associations. *Acta Sociol.* 52, 365–384. <https://doi.org/10.1177/0001699309348708>
- Yin, R.K., SAGE., 2003. *Case Study Research: Design and Methods*, Applied Social Research Methods. SAGE Publications.

11. Appendix

a. APPENDIX 1: Information about the Nonprofit

Description of the Nonprofit

The association for Social Promotion “Il Fiore del Deserto” was created in 2001, after the founder’s long experience in Sub Saharan Africa and Latin America where she developed projects aimed at minors’ protection. Translating these experiences in Italy has signified adopting a different reading key of the forms of exclusion, discomfort and fragility present in the Rome area and redesigning interventions aimed at the support and protection of minors in difficult situations. The beginning has meant experimenting welcoming individuals at risk in a residential structure where comprehensive care could be provided. Over the years, the welcoming structures have increased to three and they have been placed side by side to apartments for semi-autonomy. The latter was implemented with the objective of continuing the project of individual support and preparing them for adulthood through a process that has empowerment and self-management as objectives. The reception structures guarantee the assumption of responsibility of minors and young in distress, ensuring a protected environment characterised by a familiar dimension in which experimenting affective relations are made possible through a stable point of reference.

The A.S.P. Il Fiore Del Deserto works with a network of public institutions as well as other bodies of the Third Sector. Together with this, the A.S.P. has a historic collaboration with the “Associazione Italiana Nomadi dell’Amore” (A.I.N.A. onlus) that has managed interventions in developing countries and that since 2010 manages a village homestay in Kenya.

Governance

The Association has a President, a Board of directors and an operating body per the administration of the structures, services, projects and institutional relations. The President is elected by the Board of Directors every three years and he or she can be reelected. The president legally/lawfully

represents the Association. The board elects the President, approves the financial statements, and deliberates the activity schedule

Operative Structure

The director of the association is responsible for the coordination, monitoring, and control of the activities in the various functional and operative areas. He or she determines the assignments of the various operative roles and defines the contracts and agreements with other bodies. Each residential structure has a clinical chief that administers the requests of hospitality in accordance with the typology of active structures and considering the necessity of making a proper inclusion. The clinical chief manages the evaluation meetings, sets up an “Individualised Educational Project” in accord with the referral services and monitors the projects reporting to the referral services. The Clinical chief is also responsible for managing the human resources relative to the structure, delineates the working hours, conducts the staff meetings, administers the necessary documents. In each residential structure, there is an *équipe* of educators, psychologists, and social operators and ensures the assistance and support of the user for the realisation of the “Individualised Educational Project”. The Day-care centre is managed by a coordinator that plans the activities, affects the meetings with referring bodies and accords with them the programme of support, training and inclusion. In the day-care centre, users are assisted by qualified personnel that support them in the carrying out of the various activities. The formative and recreational laboratories are managed by conductors with specific competences in the various areas: gastronomy, agriculture, woodwork, apiculture.

The A.S.P. Il Fiore del Deserto manages, in the territorial context of Rome, residential structures and of semi-autonomy for minors and young people with psycho-social discomfort.

Projects

Contrast to prostitution and trafficking

Trafficking has taken on new and different connotations over the years that have diversified the exploitation phenomenon. These mutations are related to various elements like the international routes, the recruitment modalities, the emergence of new national groups that manage this phenomenon, the presence of new forms of subjection that are slyer and less coercive. The A.S.P. since 2007 is actively engaged in the realisation of emersion programmes, first assistance, and in interventions of social integration and assistance for the victims of human trafficking.

Routes of social inclusion

The project aims at answering to the psycho-social necessities of minors and young people in a socio-economic disadvantage through paths of empowerment aimed especially at Roma people, the convicted of Casa Circondariale Femminile di Rebibbia, and the convicted of the Istituto Penale Minorile di Casal del Marmo. With the development of project interventions, the association managed to construct personalised paths that support the user's autonomy and intervene at the personal, social and collective level through socio-working inclusion and psychological support.

“Listen to the Child”

The project “Listen to the Child - Justice befriends the child” aims at improving the conditions of the children victims or witnesses of criminal activities involved in judicial processes, by introducing an integrated approach for the child based on the individual evaluation of their specific needs. The project intervention required two years of work and the involvement of four European countries: Bulgaria, Romania, Italy and France, together with the collaboration of the International Juvenile Justice Observatory (IJJO). The project has been funded through the Programme for the penal justice of the European Union. The four countries involved in the project have different practices and experiences for the evaluation of the children. For this reason, one of the main objectives of the project was to develop an evaluation model with a clear and recognisable

methodology, based on the best practices of each country. The other main line of research and intervention of the project concerned the possible integration of psychosocial services, doctors and lawyers activated for the protection and support of minors. The analysis of this part of the project has been expanded to two other countries, the United Kingdom and Finland, due to the differences between these countries and the ones of central and eastern Europe.

b. APPENDIX 2: Interview Script

Part 1: Introduction, the purpose of interview and ethics/confidentiality:

Thank you very much for finding the time to talk to me, I hope the interview experience will be interesting and enjoyable for both of us. Before we start, I would like to provide you with some information and ask you for some clarification. My name is Francesca Bruni and I am currently a student in the Master of International Management at Nova School of Business and Economics. I am currently doing my master thesis on the topic of performance management in small Italian nonprofits. As a consequence, the current interview aims at investigating your experience working for the APS Il Fiore del Deserto. The reason why I selected you as part of this research is that you can give me valuable insights concerning the work dynamics at the nonprofit. The interview will consist of a series of open questions and will take around 30 minutes.

Before we proceed, I know you previously agreed to participate in this interview, but I still would like to ask if you still are keen to engage in the interview? I wanted to assure you that the interview will **remain fully confidential, anonymous**, and the information collected will be only used for the research purpose. To ensure consistency in my academic research and transcription of data I would like to **record** the current interview, is that ok with you? The recording process will allow me to transcribe and identify themes within the research. If during the interview you want to take a break or pause for a bit feel free to tell me, and if I ask you any question that you would not like to answer please feel free to inform me and we will continue. Do you have any questions for me before we start?

Part 2: the main body of the interview.

- Could you tell me in your words what does Il Fiore del Deserto do?
- Could you tell me a bit about the programmes of the association?
- Could you tell me about the projects that the association decides to take part into?
- In your opinion what are the main objectives of the Nonprofit?
- Tell me more about what your role is in the nonprofit? (What are their day-to-day activities, what are their responsibilities, who do they respond to, level of freedom)
- Do you receive any form of evaluation on your performance?
- Tell me a bit more about the board of directors and its role in the association. (who is in? How many? How often do they meet?)

- Could you please give me some information regarding the work procedures that are present at the nonprofit, if any?
- Does the nonprofit have any performance evaluation in the act?
- What are, in your opinion, the strengths of the association?
- What parts of the association need improvement, in your opinion?

Conclusion:

Thank you very much for your time and the information you provided me with. I will keep you informed about the results of my research! Do you have any questions for me?

Thank you again, feel free to reach me via email if you have any further questions!

c. APPENDIX 3: Interviews' Transcripts

INTERVIEW 1

Mi potresti descrivere a parole tue cos'è il Fiore del Deserto e cosa fa il Fiore del Deserto?

Ok, Il fiore del Deserto è un APS nata nel 200, che attualmente ha in piedi come progetti, è un'associazione volta all'accoglienza, un'APS volta all'accoglienza. E al momento come macro-progetti ha in piedi due strutture residenziali di accoglienza che sono il Fiore del deserto e Casetta Rossa e accolgono minori i n disagio psicosociale. Il fiore del Deserto accoglie solamente femmine mentre Casetta Rossa è un gruppo misto, quindi sia femmine che maschi. Poi all'interno dell'ambito dell'accoglienza il fiore ha diversi progetti, uno tra i più importanti è il Progetto Sinago che fornisce assistenza, è lo psicologo di riferimento che fornisce assistenza vis a vis e degli interventi domiciliari. Questi sono i tre macro-progetti e poi no scusami c'è un terzo progetto molto importante che è quello della semi autonomia, che è sempre un'accoglienza residenziale ma sono degli appartamenti con dei posti letto limitati. Ci sono degli appartamenti che hanno 4 posti letto, altri 3 ed uno perfino 2 posti letto e dove non è presente l'operatore 24 ore su 24 ma è presente un operatore a distanza, è un'assistenza di prossimità quindi c'è un referente per ogni appartamento e l'operatore non è presente se non durante le riunioni o i momenti d'incontro necessari

Ottimo, sempre riguardante il fiore quali sono secondo te gli obiettivi principali dell'associazione?

Come dice il nome stesso, diciamo la dicitura stessa dell'associazione, il Fiore è un'associazione di promozione sociale, volta a favorire processi di accoglienza e di integrazione all'interno dell'accoglienza. Non sono sistemi isolati, nelle due strutture di accoglienza né il progetto Sinago e nemmeno i progetti di Semi-autonomia sono progetti isolati. Quindi c'è un processo di integrazione rispetto alla rete, rispetto al territorio ed anche rispetto alla rete sociale delle persone che vengono accolte. L'accoglienza ha una prima parte per quanto riguarda la comunità. Io lavoro nell'ambito della comunità, sono sia operatore in comunità che il coordinatore dell'equipe educativa e dei progetti educativi individualizzati delle ragazze, questo è il mio ruolo, per cui ti parlerò principalmente dell'accoglienza in comunità, dell'accoglienza residenziale. Per quanto riguarda l'accoglienza, c'è una prima parte di raccolta di informazione e di presa di contatto con le reti dei vari ragazzi per poi procedere all'integrazione. Quindi sostegno psicologico, educativo, sanitario, quando occorre, per esempio la somministrazione di farmaci se il medico lo richiede. E quindi una volta fatta l'accoglienza cerchiamo di capire in qualche direzione andare con il ragazzo. Se c'è una famiglia, ne parlavo proprio oggi con una ragazza, che mi chiedeva facciamo gli incontri con la mia famiglia, mi rimanderà mai a casa? Mi ha chiesto. L'idea che sta alla base del fiore è un ripristino, comunque un recupero della rete sociale che i ragazzi hanno. Per ciò il tentativo è

sempre quello di rientrare in famiglia, soprattutto se si parla di minori e quesito si fa sia lavorando sul ragazzo che su la rete familiare attraverso monitoraggi, non so se ti ho risposto.

Si certo, grazie mille. Riguardo appunto, tu mi hai menzionato brevemente i tuoi ruoli, mi puoi dare maggiori informazioni sul tuo ruolo al Fiore?

Ok, è possibile distinguere in 2 parti i miei ruoli. Perché io sono sia operatore, educatore, all'interno della struttura, quindi svolgo il vero e proprio turno all'interno della struttura. Il ruolo di operatore è quello di accompagnare nel quotidiano la persona accolta, in questo caso il minore per noi. Per cui, c'è tutta una parte quotidiana per cui, dalla sveglia, alla preparazione dei pasti, il prendersi carico della cura di sé e degli spazi per ogni individuo accolto. E poi ogni progetto include sia una parte formativa per cui se i ragazzi sono minori, vengono iscritti a scuola e vengono accompagnati nel percorso scolastico. Quando i ragazzi sono maggiorenni tendiamo a creare percorsi formativi più brevi per permettere un'autonomia in minor tempo. Poi c'è tutta la parte inerente alle regole della convivenza inclusi gli operatori. E poi un'altra parte per i ragazzi è quella di sostegno psicologico che loro hanno sia attraverso percorsi di psicoterapia individuale o familiare. Poi la comunità ha uno spazio clinico di condivisione settimanale che è la riunione della comunità. Io la conduco in qualità di coordinatore, non in quanto operatore. Quindi passiamo al mio ruolo di coordinatore. Io sono coordinatore per quanto riguarda i progetti educativi individualizzati, sono i contatti con tutto il network dietro le ragazze. Quindi, le famiglie, gli enti ed i tribunali perché noi ci occupiamo anche del penale. Per cui io mi occupo di tutto questo. Convoco i familiari, faccio i primi colloqui, prima dell'indirizzamento ad un percorso di psicoterapia che non faccio io però. Coordino la parte dei laboratori, partecipo ai meeting mensili con i responsabili dei laboratori. Questo è tutto quello che attiene al progetto del ragazzo. E poi facciamo delle, sono coordinatore dell'equipe, quindi faccio da testa di ponte tra il gruppo degli operatori ed il nostro responsabile. Facciamo delle riunioni quindicennali d'equipe ed io sono tenuta a partecipare ovviamente, essendo il coordinatore. Che ti dico poi?

No, tranquilla va benissimo quello che hai detto fino ad ora. Ti vorrei fare un'altra domanda riguardo il tuo ruolo. Nell'arco del tuo lavoro hai mai ricevuto delle valutazioni, dei feedback?

Allora, diciamo, il feedback arriva solitamente in maniera informale, non c'è un punteggio, un esame, o una prova da superare. Quindi il feedback per me arriva in maniera informale e si mi arriva dai miei colleghi sia nel quotidiano che negli spazi preposti durante la riunione d'equipe. E poi invece per quanto riguarda il feedback. Abbiamo noi uno spazio settimanale di circa due ore dove noi ci diamo il programma per la settimana successiva ed il mio superiore in quello spazio mi da dei feedback, però è informale. Non ci sono degli strumenti di valutazione

So che il tipo di operato dell'associazione è legato a delle procedure lavorative visto lo stretto contatto con gli altri enti, però vi sono al di fuori di questi delle procedure lavorative che seguite?

Si, si. Ci sono. Noi abbiamo delle regole generali da seguire nell'accoglienza che è tutto quello che penso ti abbia detto Fabiola. Quindi la comunicazione dal CGM, il caso eccetera, eccetera. Quindi ci sono delle procedure che sono uguali per tutte le associazioni. Che è l'accoglienza, la comunicazione, lo streaming e questo quindi vale per tutti. Per quanto riguarda noi nello specifico, occupandosi di minori e famiglie, quello che fa il Fiore non sono sempre cose obbligatorie ma vengono attivate perché il fiore opera in questo modo. Ha un'impostazione sistemica relazionale e quindi noi come Fiore, lavoriamo con le famiglie, ma questo non lo fanno tutti

Queste procedure sono scritte da qualche parte o è un dato di fatto?

Ehm, io credo che sia scritta nella carta dei servizi. Io non è che non l'ho mai letta però non è che inizi a lavorare e leggi la carta dei servizi. Io seguo la scuola di pensiero del responsabile. Però, secondo me c'è scritto sulla carta dei servizi che noi facciamo incontri familiari. Però se tu mi chiedi, se tu operatore, nel momento in cui vieni assunto ti viene detto, allora no. Anche questo è più informale. Tu entri diciamo già nella procedura. Cioè sappiamo...Facciamo l'esempio più semplice di tutti, accogliamo un minore inviato dal Centro di Giustizia Minorile, quindi penale. La prima cosa che si fa è vabbè, le accoglienze, quindi la comunicazione a tutti gli enti coinvolti che la ragazza è arrivata da noi. Dopodiché un passaggio immediato che noi facciamo è quello di contattare le famiglie e questo lo fa l'operatore, questo la faccio io per esempio, quindi il minore arriva e al genitore non viene comunicato ok? Quindi quello che faccio è che mi faccio dare il numero di telefono della ragazza, chiamo la famiglia, spiego la situazione dopo di che fisso un incontro e sono gli incontri per i ragazzi che ricevono la visita della famiglia ma è anche mio di struttura che poi eventualmente faccio l'intervento familiare. Questa cosa è la procedura, io so che noi lavoriamo in questo modo. Da un lato legalmente io comunico alla famiglia che il ragazzo è accolto da noi, dopo di che scelgo dal punto di vista di formazione di scuola di pensiero scelgo di voler lavorare con la famiglia perché il ragazzo ritornerà dalla famiglia alla fine della pena. Ok?

Si si chiarissimo e allora ti vorrei chiedere a riguardo del consiglio direttivo

Allora, io sono una dipendente del Fiore ed ho un contratto con l'associazione, quindi non sono una libera professionista. Quindi il mio voto, all'interno, quando si fanno le votazioni. Quando si fanno le nomine del responsabile della sicurezza, io che sono dipendente ho diritto al voto. Per esempio, il responsabile della sicurezza è sempre stato Luigi. Adesso che lui non c'è più noi dovremmo nominare un nuovo responsabile della sicurezza ed io metterò questa firma. Però anche questa è una cosa che passa in maniera più informale, perché è logico che Luigi sia il responsabile della sicurezza. È ovvio che io vengo e metto solo la firma e dico sì, va bene che sia Luigi. In

teoria dovrebbe funzionare in maniera diversa, io su come dovrebbe funzionare realmente non ti so dire.

Quindi diciamo, tu sai del consiglio, sapresti spiegarmi come il consiglio o quello che viene deliberato dal consiglio influenza te ed il tuo lavoro?

Allora sì, noi abbiamo una responsabile nonché presidente dell'associazione e poi abbiamo un altro fondatore dell'associazione, quindi l'unico che può rispondere a queste domande è lui. Quindi loro stanno al vertice di questo consiglio. È possibile che nelle procedure standard che il Fiore segue. Loro decidono per esempio come per essere conformi a bla bla bla, che nel momento in cui accogliamo un ragazzo è necessario far firmare la delega da parte dei genitori, se minori, per espletare per me le pratiche sanitarie ed amministrative. Questo significa che io che sono un operatore se tu stai male sono delegato per esempio a portarti all'ospedale o a farti fare una visita medica dal dentista. Queste procedure, quindi questo modulo che devo far firmare, viene deciso dal consiglio direttivo. Quindi si ha un'influenza su di me e sul mio lavoro a livello di procedure

Perfetto, ti volevo anche chiedere quali sono secondo te i punti di forza del Fiore del Deserto?

Allora i punti di forza a livello di associazione, diciamo che stiamo parlando di un'associazione che si occupa di accoglienza quindi leviamo tutta la parte di prosopopea sul significato di accoglienza. Concretamente, il Fiore del deserto, soprattutto nei panni della responsabile c'è un grande investimento sul capitale umano, sulle risorse individuali non soltanto degli utenti accolti ma anche dei professionisti che lavorano. Per cui faccio un esempio, tu educatore che vieni assunto per fare l'operatore in comunità se hai delle buone capacità relazionali e comunicative e sei per esempio un'arte-terapeuta, ma io non ti ho assunto come arte-terapeuta, questo viene messo in risalto da parte del responsabile. Per esempio, io non sono stata assunta come dramma terapeuta ma sono stata assunta come educatore, siccome sono anche drammaterapeuta si tende ad utilizzare anche delle risorse, io infatti faccio anche il laboratorio di narrazione che è una disciplina in cui mi sono specializzata ok? Quindi vi è una possibilità di crescita non solo a livello di inquadramento di contratto ma anche umano, basato sulle competenze.

Perfetto, grazie mille invece l'ultima domanda che ti volevo fare riguarda i punti deboli o meglio che possano essere migliorati. Quali sono secondo te?

Ehm, guarda i punti deboli, non mi viene in mente nessuna cosa che potrebbe essere un punto debole se non cose interne all'equipe che io non ti riporterei in una tesi. Però un punto che secondo me possiamo mettere da rafforzare, l'accoglienza. Diciamo il tipo di utenza accolto ad oggi è diverso dall'accoglienza di 10, 5 anni fa ok? I ragazzi accolti 10 anni fa non sono gli stessi di oggi. Oppure, noi lavoriamo con la tratta. Facciamo l'accoglienza di minori o giovani adulti che vengono dalla tratta, dallo sfruttamento sessuale ok? Ad oggi le ragazze che vengono dalla tratta, non sono

uguali, l'intervento non può essere uguale a quello di 5 anni fa perché c'è stata un'evoluzione anche del viaggio che fanno loro. Facciamo un esempio banale 15 anni fa il ghetto in Libia non c'era, quindi il ragazzo che mi arrivava non aveva fatto sei mesi in una connection house. Quindi ad oggi che il viaggio è cambiato, anche il ragazzo che lo intraprende arriva devastato più di prima è proprio diverso. Quindi quello che possiamo dire in questa situazione di questo è sostenere l'equipe che accoglie nell'adeguarsi nel cambio di utenza. L'abbiamo detta bene?

Chiarissimo grazie

Non te la dico nella dimensione in cui il Fiore non lo fa ok? Questo è un aspetto che potrebbe essere rinforzato

Si certo, ovviamente quando si dice punto debole o punto di miglioramento non è che si intende che una cosa è sbagliata ma semplicemente che potrebbe essere fatta meglio.

Esatto questo mi viene in mente, per il resto, tu lo sai, mi sento di dire che non c'è cosa che non diamo o risorsa che non mettiamo in campo. E il benessere della persona che viene accolta è comunque al primo posto

INTERVIEW 2

Cosa fa il Fiore del deserto?

Allora, il FDD è un APS nata nel 2000, e noi ci occupiamo del progetto accoglienza. Questo indica anche la nostra missione che è ridare dignità ai ragazzi che noi incontriamo. Quindi ci occupiamo di prevenzione, accoglienza, formazione e reinserimento lavorativo. Partendo dal presupposto che ogni vita è come un fiore che nasce nel deserto e se vengono offerte possibilità tramite incontri con altri, esso cresce. Siccome viviamo in una società che non ha pari opportunità, ci siamo dati come obiettivo l'infanzia fragile, ci occupiamo di tutte quelle situazioni limite che si vanno a creare nella fase adolescenziale. Sto parlando di giovani maltrattati, adozioni fallite, prostituzione minorile. Abbiamo 2 strutture dove accogliamo i ragazzi e seguiamo la regolamentazione regionale per queste strutture. Le strutture sono regolamentate da standard e noi siamo stati riconosciuti per accogliere giovani tra i 14 ed i 21 anni. La riforma del codice penale minorile proroga l'età fino a 25, quindi noi abbiamo ragazzi di questa età solo se hanno commesso un reato. Accogliamo con un decreto o una sentenza da parte del servizio sociale oppure un'ordinanza di provvedimento obbligatoria quando c'è un provvedimento dalle autorità giudiziarie. Ogni caso è diverso, per esempio il caso d'abuso implica il divieto di inserimento dei genitori, quindi noi dobbiamo interfacciarsi con tutte le entità legali. In comunità i ragazzi fanno molte cose. La comunità è una possibilità di riattivare il normale processo evolutivo attraverso delle attività diseguate per i suoi

bisogni. Il focus è riprendere l'evoluzione offrendo strumenti e monitoraggi affinché il minore riprenda a fare attività normali come la cura di sé o l'andare a scuola. Facciamo diversi laboratori che sono visibili sulla carta dei servizi. Puntiamo, la nostra missione, nel recuperare l'attenzione verso la madre natura perché la cura dell'ambiente porta alla riflessione del ragazzo. Qui il rispetto per qualcosa di innato ci dà qualcosa in più per rispettare noi stessi. I progetti sui ragazzi sono individuali, che aiutano il ragazzo a sentirsi parte di un sistema più ampio dove il rispetto per qualcosa di innato ci fa lavorare sul rispetto per noi stessi. Questo offre possibilità di socializzazione sane insieme all'integrazione dei benefici della resilienza.

Perfetto, grazie mille e adesso se mi potessi parlare del tuo ruolo nell'associazione?

Il mio ruolo, io sono la fondatrice quindi ho un ruolo carismatico, ho anche un ruolo di anima dell'associazione. Ho un ruolo giuridico quindi sono rappresentante legale e presidente dell'ente ed ho anche un ruolo diciamo di direttore sanitario nelle strutture. Il mio referente è un consiglio d'amministrazione dove nascono le linee operative. Ho un ruolo di responsabilità legale rispetto alle istituzioni, ovvero se un minore non è curato adeguatamente, io ne faccio le spese penali, quindi le istituzioni hanno a che fare con me in qualità di responsabile legale. Al momento questo ruolo coincide con quello di presidente che dura 3 anni ed è rinnovabile.

HO anche il potere di delegare a svolgere alcune funzioni con la mia supervisione.

Quindi se mi dovessi descrivere un tuo giorno tipo al fiore in cosa consisterebbe?

Ho il monitoraggio sui progetti educativi, quindi riunioni d'equipe con enti, servizi, riunioni d'equipe settimanali, supervisioni settimanali, stesura delle relazioni per i ragazzi, monitoraggi con le famiglie e spesso i ragazzi chiedono di parlare con me. Per esempio se bisogna fare una denuncia per abuso penale io subentro sempre perché sono temi delicati. Quindi possiamo dire che il mio ruolo è da una parte organizzativo, dove mi occupo dell'equipe, ruolo difficile e complesso, e ho anche ruolo di garante con l'esterno per quanto riguarda i progetti educativi.

Tutte queste riunioni che hai menzionato, vengono preparate?

Nelle riunioni settimanali, c'è il coordinatore che prepara l'ordine del giorno, durano 2 ore perché darsi un tempo contiene le esperienze d'angoscia. Viene mandato il giorno prima e ci atteniamo a quello. Questo è valido per le riunioni d'equipe poi le supervisioni si concordano volta per volta per portare un caso specifico. Le riunioni con i ragazzi sono plenarie, una volta al mese dove gli operatori con i ragazzi fanno un ordine del giorno. È una riunione molto democratica dove si discute su più livelli l'andamento della comunità e nella plenaria invitiamo anche i genitori dei ragazzi, perché anche loro hanno un ruolo importante.

I colloqui individuali vengono richiesti dai ragazzi che si distinguono sui controlli di monitoraggio sul progetto educativo che avvengono ogni mese.

Mi hai parlato prima del consiglio direttivo, mi puoi dare maggiori informazioni a riguardo?

Il consiglio è composto da 7 membri che non lavorano all'interno dell'associazione tranne il responsabile amministrativo. Gli altri membri sono cultori di materia. Abbiamo una giornalista, un avvocato, una pedagoga. Hanno un ruolo di approvazione del bilancio ed anche delle linee operative. Direi che il ruolo è più ideologico. Il consiglio non decide se prendere o meno un ragazzo ma il consiglio decide che io accolgo i minori e non i disabili. Generalmente il consiglio si incontra 3 volte l'anno, che coincidono con la riapertura a settembre, febbraio e maggio dove c'è l'approvazione del bilancio. Si occupa anche di investimenti due anni fa abbiamo deciso se acquistare un immobile dove ci trovavamo

Ci sono a livello amministrativo procedimenti da seguire? Non considerando ovviamente quelli nati da vincoli legali o giuridici.

Diciamo che, l'area progetti ha una missione che va rispettata che è reinserimento lavorativo, agricoltura sociale, prevenzione, e forme alternative di accoglienza totale. L'Area dei progetti è l'area che alimenta l'area immigrazione. I dipendenti non possono aderire a tutto, ci si concentra su questo

Secondo te quali sono i punti di forza del Fiore del deserto?

Trasparenza dei soldi pubblici, professionalità e molto ideologia

Mentre dei punti che andrebbero migliorati?

La visibilità, rendere più commerciabile e visibile le attività che noi facciamo. Tutta un'azione di Marketing oserei dire.

Avete qualche modo, oltre al bilancio, di valutare la performance dell'associazione?

Sui progetti di accoglienza facciamo follow up, ovvero dopo che il ragazzo è uscito e vediamo come si stanno comportando. Di solito chi è passato per noi ha avuto una diminuzione del 10% sulla recidiva. Poi valutiamo anche il benessere psicofisico, numero di inserimenti lavorativi abbiamo fatto soprattutto per quanto riguarda la tratta. Li valutiamo il reinserimento sociale, anche questo fatto via follow up.

Tu riesci a notare da 5 anni ad adesso un miglioramento nei servizi proposti?

La qualità è aumentata ma soprattutto la specificità. Prima avevamo un'accoglienza un po' confusiva, ora ci siamo specializzate in 4 macroaree dove siamo diventati una realtà importante su Roma. Questo follow up ce lo offre un sistema di qualità offerto da un comitato scientifico che è il coordinamento di tutte le realtà terapeutiche della regione. Nel comitato scientifico ci sono esperti

E invece per quanto riguarda la performance delle persone che lavorano per l'associazione?

Forse è un processo più informale. A volte abbiamo fatto degli investimenti su persone dove abbiamo sottovalutato l'aspetto della competizione e del narcisismo, proprio perché noi non vogliamo essere un'azienda che da servizi ma un luogo di cura e quindi spesso vista l'alta professionalità nell'associazione, le persone si illudono che ci sarà un'escalation aziendale. Cresci di competenza ma il ruolo manageriale non c'è perché non vogliamo puntare ai numeri e si vede poco la persona, quindi. Alcuni progetti sono andati molto bene perché abbiamo fatto investimenti sul personale.

INTERVIEW 3:

Allora la prima domanda è se mi puoi dire a parole tue cosa fa il Fiore del Deserto

Allora il fiore del Deserto è un APS che opera con attività di accoglienza, tutela ed inclusione e prettamente rivolta a minori con disagio psicosociale. Gli interventi sono realizzati in collaborazione con i servizi territoriali, in particolare, l'accoglienza protetta realizzata su richiesta dei servizi sociali territoriali, previo mandato del tribunale o su richiesta sei servizi della giustizia minorile in caso di provvedimento penale. L'associazione implementa le proprie attività attraverso anche strutture di semi-autonomia in caso non possano tornare nella famiglia di origine o in caso di mancanza di rete sociale ed autonomia economica. L'associazione collabora a un progetto per minori vittime di tratta attraverso servizi di accoglienza protetta, accoglienza in semi autonomia e attraverso servizi di accompagnamento territoriale. Nel tempo le attività si sono sviluppate con interventi di formazione ed inclusione nell'agricoltura sociale. Questo ha fatto costituire una società agricola che aiuta alla formazione ed occupazione di persone svantaggiate. Facciamo anche un progetto di semi residenzialità, i ragazzi pur permanendo nella loro casa sono accompagnati e seguiti da un operatore specializzato e sono inseriti i specifici laboratori creativi e terapeutici.

Se dovessi dirimi i principali obiettivi del Fiore,

Direi la tutela e la protezione dei minori e l'integrazione sociale di persone svantaggiate

Quali sono gli ultimi progetti dell'associazione?

Quello fondamentale è quello delle vittime della tratta. Ha una durata di 15 mesi, è stato avviato a maggio 2019 e doveva terminare il 31 maggio 2020 ma sarà sicuramente prorogato vista la situazione. Il finanziamento viene dal consiglio dei ministri. Il capofila è la regione Lazio e vede 13 partner che collaborano per realizzare un intervento integrato per le vittime di tratta. Il Fiore in questo progetto è impegnato nelle attività di identificazione per le vittime di tratta ed opera per le commissioni territoriali. È anche impegnata nell'accoglienza delle donne e nella semi-autonomia delle donne ed un nucleo mamma bambino.

La difficoltà è data dalle dimissioni delle donne dal progetto stesso per la piena autonomia.

Ok, mi potresti dire cosa fai tu all'interno dell'associazione.

Allora, il mio ruolo è diversificato. Mi occupo di visionare i bandi, presentare i progetti, seguire da un punto di vista amministrativo i progetti eseguiti e mi occupo anche della rendicontazione degli stessi. Svolgo anche altre funzioni amministrative come la convenzione per i tirocini, mi occupo anche della gestione del sito del Fiore. Mi sono occupata del materiale informativo come le locandine

Per questi vari ruoli che hai, hai mai ricevuto dei corsi di preparazione

No. L'unica preparazione è stata un affrancamento diretto per l'area di rendicontazione che non avevo mai fatto. E questo affrancamento è stato fatto dal consulente commercialista dell'associazione.

Per quanto riguarda il tuo contributo verso l'associazione, ricevi feedback?

Allora diciamo che si basa su un continuo scambio con il responsabile a cui sottopongo particolari questioni. È un feedback molto informale, non ci sono procedure scientifiche che seguiamo.

Perfetto, un'altra domanda riguarda il consiglio d'amministrazione, me ne puoi parlare un poco?

Non ne so tantissimo. Il consiglio direttivo è costituito da un presidente che è il legale rappresentante dell'associazione. Vi è un segretario tesoriere ruolo ricoperto da due persone e poi ci sono i soci dell'associazione. Vi è sicuramente una riunione annuale per l'approvazione del bilancio. Non so con quale cadenza siano programmate altre riunioni.

Quali sono i punti di forza del Fiore secondo te?

Allora, un punto di forza è sicuramente la figura del presidente che è molto carismatica e riesce ad attivare e mantenere rapporti saldi con l'associazione. Riesce a dare una buona visibilità all'associazione. Un altro punto di forza è la capacità di mettere insieme persone che hanno caratteristiche e bisogni diversi che potrebbe sembrare uno svantaggio. Ma diventa un vantaggio nel momento in cui questo va a creare sinergie positive che arricchisce non solo gli utenti ma anche gli operatori che lavorano con gli utenti. Questo è possibile per le caratteristiche del luogo fisico della sede operativa, è possibile per l'articolazione delle attività che si fanno.

Invece quali credi siano i punti deboli dell'associazione?

Uno dei punti è l'altra medaglia del punto di forza della figura carismatica del presidente. Questo fa sì che molto di quello che si fa e si costruisce sia legato alla sua persona e quindi molto passa attraverso di lei. Quindi molte cose sono vincolate a lei. L'altro punto debole è che ci sono molte relazioni umane tra gli operatori ed il fatto che il lavoro non sia minimamente strutturato e definito può creare confusione riguardo i ruoli e l'organizzazione del lavoro.

Grazie mille, il Fiore che tu sappia ha dei metodi per valutare i progetti e le attività?

A livello interno, una delle procedure dice che per ogni ragazzo accolto ci debba essere un percorso educativo personalizzato. Questo è un elemento fondamentale che aiuta a valutare il percorso di accoglienza, questo progetto dovrebbe essere redatto dall'operatore con la supervisione del legale rappresentante e redatto insieme ai servizi invianti. Riguardo alla progettazione uno degli indicatori è quello che si deve fare in ogni progetto è verificare gli esiti del progetto stesso. Lo facciamo anche in maniera formale perché quando ricevi un finanziamento devi rendere conto di quello che si fa con quel denaro. Non è una procedura standardizzata ma nel corso del progetto c'è una valutazione di questo tipo.

Analizzare l'andamento dei progetti presi, tipo quelli che sono stati finanziati e quelli come non lo sono stati?

No, così strutturato non succede. È tutto molto discorsivo e meno tecnico

E invece per come riguarda l'associazione? Mi hai detto che il consiglio si riunisce ogni anno per approvare il bilancio ma poi si prendono decisioni a riguardo?

No, non ci sono. Per quanto mi riguarda ovviamente. Se poi lo fanno gli altri non lo so.

INTERVIEW 4

Mi potresti dire a parole tue cosa fa il Fiore del Deserto?

Allora, Il Fiore del Deserto è un APS che si occupa di disagio psicosociale, quindi è nata come accoglienza per adolescenti con problemi sia di disagio familiare che di tipo penale con la giustizia minorile, quindi all'inizio è stata aperta la prima struttura che accoglie giovani donne. Successivamente ne ha aperte altre e ne sono rimaste due: una con accoglienza mista, maschi e femmine, e l'altra esclusivamente femminile. Nel tempo si sono aggiunti altri progetti che si occupano di integrazione di persone con disabilità soprattutto di carattere psichico con diciamo progetti che riguardano l'area diurna di integrazioni di queste persone, giovani e adulti. Prevedo progetti sulla cura del verde, perché tra le altre cose l'associazione si occupa anche di agricoltura sociale, quindi dal fiore del deserto è nata una costola che è la società agricola. Che ha come scopo non la vendita di prodotti agricoli ma di integrazione ed inserimento e formazione di persone con disabilità psichica. Oltre a questo, l'associazione offre attività diurne offerte a giovani ed anche adulti che hanno una misura alternativa al carcere. I minori sono seguiti dalla giustizia minorile ed il giudice ha visto il progetto affinché il ragazzo possa seguire un percorso che lo porti alla riabilitazione e uscire da questo percorso con la fedina penale pulita. Questo dopo 8-12 mesi di messa alla prova. Ultimamente abbiamo anche stipulato una convenzione con il tribunale ordinario di Roma per i lavori di messa alla prova per adulti che hanno commesso reati minori. Per esempio, guida in stato di ebbrezza, incidenti per colpa, abusi edilizi. I progetti sono prettamente volti all'agricoltura sociale perché sicuramente è un'area riabilitativa. Perché l'aria aperta e attività manuale aiuta a diventare persone migliori e poi era sicuramente una delle aree dove ci serviva maggiormente aiuto. Visto che nessuno ci paga per questo servizio per lo meno avere aiuto è una cosa utile. Certo tutto questo era pensato e portato avanti da Luigi che ora non c'è più e quindi l'aspetto di questi progetti dovrà cambiare ed è ora in fase sperimentale.

Secondo te quali sono gli obiettivi del Fiore

L'integrazione e l'accoglienza delle persone con disagio psicosociale, questo è sicuramente l'obiettivo principale. In una frase è questo. Dopodiché lavorare con le fasce deboli, soprattutto i minori, minori adolescenti. Poi con il tempo questa cosa si è allargata questa cosa e comprende anche giovani adulti e quindi si lavora in più progetti che riguardano non solo i minori nell'accoglienza, ma anche i giovani adulti.

Invece mi puoi dire quale è il tuo ruolo all'interno dell'associazione?

Io mi occupo prettamente di tutta la parte amministrativa dell'associazione che comprende però diciamo, come dire, è abbastanza allargata. Mi occupo anche dei contatti con gli enti inviati, perché noi comunque abbiamo degli enti pubblici inviati che ci inviano sia i minori che tutti gli altri progetti. Con gli enti dei minori, con le ASL, con i comuni, maggiormente ovviamente per la parte amministrativa perché ci sono tutta una serie di procedure prima dell'inserimento, c'è tutto

un iter da seguire sia da parte nostra che da parte degli enti. Visto che noi veniamo pagati con una retta giornaliera che ci viene corrisposta dall'ente inviante che può essere il comune di Roma o di qualsiasi altra città. Poi negli anni siccome prima eravamo veramente pochi, nessuno si occupa di una cosa soltanto ma tutti si occupano di tutto. E quindi tutti collaborano. Ah, tra l'altro noi offriamo tirocini formativi per persone in condizioni svantaggiate. Poi ci occupiamo anche di laboratori terapeutiche, ecco questo me lo ero dimenticato, che sono legate più all'aspetto psichiatrico. Perché una delle due strutture è ad alto contenimento ossia i ragazzi hanno diagnosi e sono seguiti dai servizi di neuropsichiatria del territorio. Quindi anche in questo caso c'è bisogno di attività riabilitative che li accompagni. E niente quindi questo è più o meno, non mi ricordo la domanda che mi avevi fatto.

Tranquilla, hai risposto alla mia domanda. Per quanto riguarda invece il consiglio direttivo tu cosa sai a riguardo?

No, ma guarda, io non so neanche quanti siano. Esattamente in non mi ricordo quanti siano adesso, boh che saranno. Però devo essere sincera non lo so. Si riuniscono... non lo so neanche. Non me lo ricordo, non seguo molto questa parte onestamente. Quindi sinceramente non lo so.

Invece riguardo diciamo l'associazione, tu mi hai menzionato delle procedure legate all'ente, invece a livello dell'associazione, ci sono delle procedure che vanno seguite?

No, ti dico la verità, no.

Invece secondo te quali sono i punti di forza del fiore del deserto?

Ehm, ma i punti di forza sono sicuramente la capacità di accoglienza e di portare avanti i progetti che si è prefissata. I luoghi bellissimi in cui l'associazione ha sede che sono secondo me un punto di forza non da poco. E anche devo dire, tutto sommato anche le capacità professionali delle persone che vi lavorano.

Ed invece quali sono delle parti che dovrebbero essere migliorate?

Beh, sicuramente l'organizzazione del lavoro, se on in procedure rigide e standardizzate, comunque un minimo più di organizzazione da questo punto di sta. Non lo so, mah, diciamo che forse, una parte degli operatori segue un percorso di formazione ma il resto del personale no. Probabilmente una standardizzazione della formazione potrebbe essere d'aiuto ed anche una maggiore partecipazione alle decisioni ecco tra le procedure potrebbe essere inserita anche questa. Per esempio, riunioni periodiche.

Perfetto, ed invece per quanto riguarda dei sistemi per valutare la performance. Sia a livello tuo personale che dell'associazione. Sai dirmi qualcosa a riguardo?

Mah di standardizzato non vi è nulla, se non quando si fanno dei colloqui personali, quindi non standardizzato non c'è niente.

Abbiamo parlato dei vari servizi invece per quanto riguarda i progetti più importanti seguiti dal Fiore.

Beh, come ti ho detto vi è il progetto accoglienza, poi il progetto della tratta. Questo è importantissimo che è cresciuto tantissimo negli anni che si occupa appunto di accogliere appunto giovani donne e minori. E poi il progetto del diurno che è il centro diurno che anche questo è cresciuto nel tempo. Questa è una cosa che mi ha molto coinvolto e quindi questo diciamo mi piace molto perché è cresciuto ed è molto utile ed interessante per il luogo dove è svolto sia per le persone che continuano a tornare. Mi piace molto questo punto di incontro tra persone con diversi background.

INTERVIEW 5

Quale è il tuo ruolo all'interno dell'AINA?

Allora io sono il Consigliere dell'AINA ed opero in qualità ovviamente di volontario nell'associazione ormai da anni. Anzi l'AINA è stata fondata dal presidente del Fiore molto prima del Fiore del deserto. Comunque, in generale mi occupo di mantenere i rapporti con la nostra manager in Kenya e gestire la parte amministrativa dell'associazione. Come sai l'AINA è costituita prettamente da volontari e tutti aiutano nel loro piccolo a questa realtà. Io cerco di essere presente il più possibile e di trovare sempre attività nuove che possono essere portate avanti con successo.

Perfetto grazie mille, come tu ho anticipato prima, questo colloquio ha come obiettivo l'identificazione di eventuali sinergie che L'AINA ha con il Fiore del Deserto in qualità di Sponsor e vorrei iniziare chiedendoti che cosa fa il Fiore del deserto?

Allora il fiore del deserto è un'associazione di promozione sociale che ha come scopo diciamo l'assistenza di minori in difficoltà tramite una serie di progetti di accoglienza. Inoltre, aiuta gli extracomunitari ad inserirsi ed integrarsi tramite tirocini specializzati e concentrati prettamente sull'agricoltura sociale. L'associazione ha infatti creato molte attività basate sull'orto cittadino l'agricoltura come mezzo di riabilitazione. Queste sono affini alle problematiche degli enti e infatti l'accoglienza dei minori si basa su un percorso di recupero

Grazie mille, in che modo il Fiore del deserto ed Aina collaborano o interagiscono?

Innanzitutto, condividiamo la stessa struttura e questo implica continui scambi comunicativi tra le due associazioni. Questa è la prima casa, diciamo che è un aiuto e Aina è parte del Fiore del Deserto. Nel senso il presidente è la fondatrice sia dell'AINA che del Fiore del Deserto. Anzi se vogliamo dirla tutta, nasce prima l'AINA del Fiore del deserto, perché il Fiore del Deserto è la struttura sociale riconosciuta e quindi anche in grado di sostenere le persone che lavorano all'interno mentre l'AINA si sostiene solo ed esclusivamente con un'opera di volontariato. Tutti quelli che lavorano all'interno dell'AINA tranne una sola figura, che è quella della segretaria, gli altri sono tutte persone volontarie che svolgono un lavoro per l'AINA non retribuito, neanche un rimborso speso. La relazione è che il fiore del Deserto è anche uno sponsor dell'AINA. L'AINA raccoglie fondi in varie maniere una delle maniere è anche cercare degli sponsor ed il Fiore del Deserto è uno dei principali sponsor italiani dell'associazione. Ci sono i Sostegni a distanza, poi la sponsorizzazione che avvengono in Kenya, abbiamo anche degli sponsor americani. Però il fiore del deserto è uno degli sponsor dell'AINA.

Ottimo, ti volevo chiedere, visto che condividete lo stesso luogo lavorativo, che genere di sinergie si sono create tra le due associazioni?

Certamente delle sinergie positive. Innanzitutto, lo spirito che muove entrambe, sia l'AINA che il Fiore del deserto è uno spirito di solidarietà, di comunione, di intenti. In modo pratico le sinergie si vedono nell'ufficio. Dove ci sono io che sono una volontaria, abbiamo una segretaria dell'AINA, ma ci sono altre persone che sono impiegate del Fiore del Deserto. Loro aiutano noi in tante cose. Per prima cosa, ad esempio, uno dei lavori che svolge una delle persone del fiore sono i progetti che fa progetti in nome del deserto ma aiuta anche noi per sviluppare progetti e raccogliere fondi cruciali per l'AINA. Quindi la sinergia è proprio questa, la comunione e quindi c'è proprio una collaborazione, ci scambiamo dati, oltre ad esserci una grande intesa fra di noi che credo venga poi trasmessa all'esterno

Perfetto invece secondo te ci sono delle situazioni in cui il fiore abbia limitato la crescita di AINA come associazione?

Non ne sono sicure, fammi pensare. Penso al contrario. L'AINA è cresciuta tantissimo e non sono sicura se sia stato il Fiore del deserto o per lo meno quanto abbia contribuito. Di certo è cresciuta perché è cresciuto anche il fiore. Certo Essendo l'associazione diciamo più grande delle due alcune volte sembra che l'attenzione della fondatrice sia prettamente concentrata su di essa. Questo può risultare in meno impegno verso AINA e quindi si magari impattare in modo negativo l'associazione o per lo meno limitare alcune volte. Però in ogni caso entrambe sono cresciute e come conseguenza sono entrati molto più fondi. Rimane il fatto che il Fiore ci sostiene non solo economicamente ma anche in altri modi più indiretti

Perfetto grazie mille, ritornando invece al Fiore del deserto, tu hai avuto l'opportunità di essere a stretto contatto con l'associazione da anni, pur mantenendo una prospettiva esterna non avendo un ruolo nell'associazione. Quali credi siano i punti di forza di questa associazione?

Allora io direi innanzitutto la grande sinergia che c'è fra tutti ed il fatto che tutti possano contare l'uno sull'altro. Non è che ci cade la penna alle cinque ahahah diciamo che se c'è da lavorare 10 - 12 ore si fa. Cerchiamo sempre di rispettare degli orari ma comunque tutte le persone che lavorano al Fiore lo fanno perché sono sposati con la causa non perché non avevano altre opzioni lavorative. Un altro grandissimo punto di forza è la presidente che pur essendo una donna estremamente disorganizzata riesce comunque come dire con la sua genuinità a fare tutto. Lei non fa questo lavoro perché lo deve fare ma perché crede di poter migliorare la società, perché crede di poter aiutare questi ragazzi, lei ci crede fermamente in tutto ciò, così come me dopo tutto. Diciamo che chi sta all'AINA ci sta perché ci crede, non perché ci guadagna né per altro.

Fantastico, invece riesci a pensare ad uno o più punti deboli che il Fiore del Deserto ha?

Di punto debole diciamo è un poco l'organizzazione, perché là dove non ci sono diciamo regole ferree spesso là dopo c'è una confusione tra i ruoli e quindi quando poi si è troppo amici si nota la differenza. Qualche carenza dal punto di vista organizzativo e strutturale c'è. Quindi alcune rigidità che sono indispensabili in un ambiente di lavoro, qui mancano e quindi forse questo è il punto debole di questa struttura.

Un'ultima domanda, secondo te ci sono ulteriori modi in cui il fiore potrebbe aiutare l'AINA a crescere?

Mmm Mah non saprei cos'altro si potrebbe fare. Ovviamente noi siamo carenti di soldi, anche se diciamo il fiore è molto d'aiuto in questo. Oltre ad una quota stabilita che versano periodicamente, in momento di necessità, cioè se non abbiamo soldi per pagare gli stipendi li tira fuori il fiore del deserto. Quindi in ogni caso nella necessità ci aiuta sempre. Ora se ci può fare, ora ci potrebbe aiutare certamente se ci fossero dei campi di volontariato fatti dalle persone che stanno qui, poterle portare giù ad aiutare. Oltre questo non vedo in che altro modo il Fiore ci possa aiutare. Teniamo sempre presente che le persone ospitate qui sono nel bisogno quindi è difficile che possa darci una mano.

INTERVIEW 6

Mi potresti descrivere a parole tue cos'è il Fiore del Deserto e cosa fa il Fiore del Deserto?

Allora, dunque, il Fiore del Deserto è un'Associazione di Promozione Sociale, che si occupa di progetti di accoglienza. I progetti di accoglienza del Fiore del Deserto sono tanti, dunque inizierei dalle case-famiglia. In questo momento il Fiore del Deserto ha due case-famiglia. Una di queste due ospita giovani donne adolescenti, quindi è tutta al femminile e diciamo che questa casa-famiglia è diciamo la casa madre. Nel senso che appunto il Fiore del Deserto è locato dove si trova questa casa-famiglia. La seconda casa-famiglia di cui ti parlavo invece è Casetta Rossa. Fa sempre parte del Fiore del Deserto ma è ubicata in un'altra zona di Roma. Sono entrambi gruppi appartamento ma il target degli ospiti di casetta rossa sono, diciamo che il target è diverso, intanto la comunità lì è mista, invece al Fiore è esclusivamente femminile, ma si tratta sempre di adolescenti. Dunque, oltre all'accoglienza residenziale, ci sono vari progetti. C'è il progetto di semi-residenzialità che noi chiamiamo centro diurno, pur non essendo accreditati con Roma Capitale. È un progetto di semi residenzialità e questo vuol dire che facciamo delle attività diurne, accogliamo vari soggetti. Ero rimasta? Ok quindi oltre a questo, vi è un progetto di semi-residenzialità che coincide con il centro diurno, però riusciamo con questa iniziativa ad accogliere non solo adolescenti ma anche adulti per attività diurne. Dunque, abbiamo, siamo in collaborazione con il CGM rispetto a questi progetti di semi-residenzialità, il centro di giustizia minorile, per questo accogliamo appunto ragazzi in misura di messa alla prova, lavori di pubblica utilità o volontariato. Non soltanto in alcuni casi accogliamo anche, insomma, persone con problematiche psichiatriche più importanti, dipende un po' da chi è il referente, se collaboriamo con il CGM, con i servizi o con il dipartimento di salute e malattia. Quindi diciamo che l'utenza dei progetti di semi-residenzialità è più vasta, più varia, sia in termini anagrafici che in termini di motivazione per i quali accedono. Oltre a questo, il Fiore del Deserto ha anche un'azienda agricola social che è molto molto legata a questi progetti di semiresidenziali nel senso che le persone che accogliamo molto spesso vanno a svolgere attività all'interno di questa azienda agricola sociale. Che come dice il termine si occupa di agricoltura ma di agricoltura sociale con l'obiettivo non del tornaconto economica ma nel creare dei circuiti lavorativi virtuosi che riescano ad impiegare appunto o i ragazzi stessi piuttosto che circuiti dei migranti, perché poi sono tanti i progetti che noi facciamo al di là di quelli appena esposti. Insomma, più volte l'anno attiviamo vari progetti e più volte i progetti coinvolgono ragazzi che vengono dal circuito, insomma migranti. Dunque, oltre all'azienda vi è un progetto che ormai è da tanto tempo che portiamo avanti, che è un progetto con la Regione Lazio che riguarda la tratta. Questo progetto implica, insomma per darti un'idea, questo progetto si occupa di emersione dalla tratta, e allora si occupa di questo. Di emersione dalla tratta di giovani donne, nigeriane per lo più e nell'ambito di questo progetto ci occupiamo, sia della fase di emersione, e quindi ci sono delle psicologhe che si recano nei centri di prima accoglienza per i colloqui ed oltre a questo, in molti casi, le ragazze vengono accolte nella casa-famiglia, quindi gli step sono diversi. Uno step successivo è quello di semi-autonomia, Il fiore del deserto ha un numero di appartamenti a Roma adibiti a semi autonomia, cosa vuol dire, vuol dire che successivamente al progetto di residenzialità, le ragazze quando sono abbastanza autonome, appunto accedono a questo secondo step, le case in semi autonomia sono appartamenti normali

dove però convivono, due, tre o quattro ragazze. Quindi è il primo esperimento di autonomia per le ragazze

Quali sono secondo te gli obiettivi principali del fiore?

Innanzitutto, direi che l'obiettivo principale è l'accoglienza, tanto è che appunto il Fiore del Deserto si chiama APS il Fiore del Deserto – Progetto Accoglienza, Il progetto accoglienza parla attraverso tutte queste realtà che ti ho descritto. Vanno dall'azienda agricola sociale, alla casa-famiglia, anzi alla semi-autonomia passando per la casa-famiglia tutto è progetto accoglienza

Ottimo, invece mi potresti parlare un po' del tuo ruolo al Fiore del Deserto?

Allora dunque, io diciamo che sono una figura trasversale, ecco mi definirei così. Perché lavoro sia come operatrice, seguo in casa come operatrice e seguo le terapie delle ragazze la parte relativa alle psicoterapie quindi, come dire insomma, tengo i rapporti con le psicoterapeute, sempre come d'accordo con la responsabile, decidiamo cosa, chi è, che tipologia di psicoterapia debba essere attivata in base alla ragazza. Quindi in comunità da operatrice di riferimento di alcune ragazze, alla parte appunto delle psicoterapie. Rispetto appunto al centro diurno, sono io che coordino il centro diurno sempre insieme alla responsabile. In questo caso cosa faccio? Faccio tutto! Tengo i rapporti con i servizi per i ragazzi, appunto chiunque essi siano, il servizio sociale, piuttosto che il dipartimento di salute mentale, piuttosto che il CGM, piuttosto che gli enti invianti magari per i tirocini informativi, ad esempio. Oltre a questo, tengo i rapporti con le famiglie, con i ragazzi faccio una riunione ogni 15 giorni, ehm è una riunione appunto, di gruppo degli utenti.

Scusa l'interruzione cosa intendi con il termine “utenti”?

I ragazzi del diurno in questo caso che sono sia maschi che femmine in questo caso

Perfetto grazie per il chiarimento

E sostanzialmente questo. Sono una psicologa comunque e poi trasversale a tutto ciò

Riguardo il tuo ruolo, tu ricevi delle valutazioni sul tuo andamento?

Allora dunque non esistono dei questionari, qualcosa per rilevare la qualità rispetto a qualsiasi operatore, però facciamo ogni settimana delle riunioni d'equipe. All'interno delle quali ci confrontiamo in gruppo rispetto all'operato di qualcuno. Facciamo una riunione di supervisione ogni 15 giorni, abbiamo un supervisore che ci supporta in termini psicologici e quindi diciamo che sono quelli i momenti in cui mi riesco a confrontare con i miei colleghi rispetto al mio operato. Però non ricevo delle valutazioni dirette, non sono previste delle forme di valutazione strutturate

Perfetto, invece tu hai delle informazioni a riguardo del consiglio direttivo, o meglio in che modo esso si rapporta con il tuo operato?

Allora, consiglio direttivo, noi ci interfacciamo rispetto al vertice, noi ci interfacciamo con il responsabile, quindi...

Quindi è corretto assumere che per voi operatore il responsabile è l'intercalare tra quello che si discute nel consiglio e voi.

Lei è il responsabile lega. Poi c'è un direttivo, un consiglio. Adesso so che c'è lo studio Z*** ma non potrai avere queste informazioni da me perché non ho un rapporto diretto

Vorrei anche chiederti a riguardo delle procedure lavorative, concentrandoti prettamente su quelle direttive che sono state strutturate in base alle necessità del Fiore.

Allora, sono procedure che io ti posso dire, quelle del centro diurno te le posso approfondire. Dunque sì, abbiamo proprio, ci siamo dotati di una carta dei servizi all'interno della quale abbiamo descritto nel dettaglio quali sono le procedure, c'è una, ci sono delle prassi ed il momento è il seguente. Ci fanno richiesta d'inserimento, con la quale ci chiedono di inserire un utente, valutiamo la, come dire, valutiamo che l'utente, o meglio che il centro sia congruo ai bisogni dell'utente. E se c'è congruenza lo accogliamo, quando lo accogliamo, ci facciamo mandare tutti i documenti dell'utente e andiamo a redigere un progetto educativo individualizzato.

Ottimo e a seguito di queste procedure, i vari step sono allocate a ruoli specifici, o ognuno può subentrare in base alle necessità?

Allora per accoglierlo, la valutazione la faccio io con il responsabile. Il progetto educativo lo faccio io. Quindi poi facciamo riunione con gli operatori a cui spiego cosa dovremmo fare con il ragazzo che stiamo accogliendo. Il ragazzo viene per il suo progetto, fa le sue attività. Dipende da quanto tempo rimane, però diciamo che ogni 3 mesi faccio una relazione agli enti e vediamo di volta in volta il progetto educativo individualizzato.

Vorrei poi chiederti secondo te quali sono i punti di forza del Fiore.

I punti di forza sono, risiedono tutti nel personale impiegato, chiunque ruota, gravita attorno al Fiore crede molto nel suo progetto. Nessuno lavora al Fiore perché non riesce a trovare un'altra occupazione. Chiunque lavori lì, ci lavora perché è devoto alla causa in qualche modo. Quindi in assoluto, questo è il più grande pregio, che viene anche dalla responsabile, che è completamente

votata alla causa e che quindi sceglie le persone per affinità. Quindi questo, sono le persone che vi gravitano.

Invece dei punti che potrebbero essere migliorati?

Allora dei punti deboli, io li rintraccio più nel mondo del sociale. All'interno del quale, le risorse, soprattutto economiche. Quindi spesso, nonostante tutti i nostri sforzi, la nostra dedizione e motivazione non riusciamo a fare tutto quello che vorremmo fare. Però ce la mettiamo tutto e ci proviamo ugualmente. Quindi per quanto mi riguarda i punti di debolezza sono in relazione al settore, alla scarsa, alle scarse risorse del terzo settore.

INTERVIEW 7

Mi puoi dire quale è il tuo ruolo in AINA. Cosa Fai? Quale è la tua attività principale? E così via...

E' la domanda sempre più complicata che mi chiedono tutti! In AINA mi occupo della segreteria, della comunicazione, del rapporto con i vari sponsor e con coloro che fanno donazioni regolari all'Associazione, quindi privati, e mi occupo anche di tutto ciò che riguarda il rapporto con il Villaggio e la responsabile del villaggio e tutto ciò che ha fare con i progetti e quello che ha che fare con la raccolta fondi.

Anche questa sarà una domanda impegnativa... Mi puoi dire, con parole tue, cosa invece fa "Il Fiore del Deserto"?

Il Fiore è una "Comunità di Accoglienza" per minorenni in stato di disagio e quindi gestisce due casa famiglia e le varie attività dedicate alle ragazze ed ai ragazzi. Legata a questa Comunità di Accoglienza c'è la società agricola e le varie attività legate a questa quali: i lavori socialmente utili, il centro diurno per ragazzi con problemi psichici, ecc.

Secondo te quali sono gli obiettivi principali del Fiore del Deserto?

Gli obiettivi principali sono per prima cosa l'accoglienza delle ragazze che si trovano in stato di disagio ed il loro inserimento nelle attività lavorative e poi la continua ricerca di attività da far fare ai ragazzi che si rivolgono al "diurno" e quindi aiutare anche le famiglie dei ragazzi e poi fornire un servizio per chi ha necessità di fare lavori socialmente utili e/o messa in prova in un ambiente bello ed accogliente nel verde.

Mi sapresti dire che rapporto c'è tra l'AINA ed il Fiore ed in che modo queste due associazioni collaborano?

Il rapporto è come se fossero la stessa associazione con la sola differenza che una si occupa dell'Italia e l'altra dell'Africa. Gli obiettivi sono gli stessi e gli ideali sono gli stessi e le due associazioni si "aiutano" a vicenda. Io non guardo per chi sto lavorando ma se c'è qualcosa da fare la si fa. Inoltre, se ci sono da organizzare eventi si fa insieme, molti donatori sono in comune e ci si aiuta a vicenda.

Il Fiore "sponsorizza" l'AINA?

Sì certo. Il Fiore aiuta molto l'AINA. Senza il Fiore non so l'AINA dove starebbe.

Questa è una domanda un po' filosofica e per questo prenditi tutto il tempo che ti serve per pensarci. Sei riuscita ad identificare delle sinergie positive tra le due associazioni? Cioè il determinato operato di una che ha positivamente influenzato l'altra e viceversa?

Sì! Per quanto riguarda il Fiore ad esempio il gruppo di donatori della Banca d'Italia si è prima formato per il Fiore e poi piano piano hanno conosciuto l'AINA ed hanno iniziato a donare anche per questa seconda associazione. Alla fine si è quindi creata una grande famiglia..... E' anche successo, ad esempio, che abbiamo fatto delle bomboniere per alcune persone che poi si sono interessate al centro diurno perché avevano persone care o conoscenti che avevano problematiche che potevano essere affrontate nel "Centro": In questo ambiente è molto facile che si creino questo tipo di contatti.

Secondo te ci sono degli aspetti legati al fatto di vivere sotto lo stesso tetto e condividere un sacco di cose che invece limitano l'AINA in un modo o nell'altro?

Se l'hai chiesto ad Elena ti avrà detto sicuramente di sì.... Perché l'ufficio è nostro, perché questo, perché quest'altro.... Secondo me no!! Perché, come ti avevo detto, ci aiutiamo a vicenda e stando con le altre colleghe è fondamentale. Anche per me che ho meno esperienza è molto utile e si crea un ambiente molto piacevole tutti insieme. Cose negative non ne vedo.

Un'altra domanda secondo te quali sono i punti di forza del Fiore del Deserto come associazione?

Intanto il fatto che sia una realtà molto variegata. Non c'è solo l'accoglienza ma c'è anche la società agricola e quindi una persona può fare tante cose. Ad esempio per le ragazze c'è la borsa lavoro o possono aiutare al diurno e ci sono più possibilità sotto quel punto di vista. E poi l'ambiente, grazie a Vicky e gli altri operatori che sono tutti molto "tranquilli", è molto piacevole ed amichevole e non è un ambiente rigido. Questo comunque ha sia pro che contro. Altro aspetto positivo è sicuramente rappresentato dall'ambiente naturale che c'è intorno, il verde, ed anche il fatto che la

casa sia molto bella e comoda. In questo periodo di quarantena è sicuramente un vantaggio anche perché le ragazze devono stare chiuse in casa ed il fatto di avere un giardino è una grande risorsa.

Quali sono i punti deboli o gli aspetti che il Fiore potrebbe migliorare?

In generale l'organizzazione forse, proprio per il fatto che questo ambiente molto amichevole e la mancanza di ruoli ben definiti e poca organizzazione. Si potrebbe fare molto di più. Anche l'organizzazione di eventi è molto limitata.

l'ultima domanda che volevo farti riguarda la tua ultima risposta, con riferimento alla limitata organizzazione di eventi, perché non si promuovono eventi? Perché non c'è la volontà? Perché non ci sono risorse? O non è una priorità?

Secondo me non ci sono risorse in grado di prendere in mano la situazione, c'è un po' di "menefreghismo"... Ognuno è concentrato sul suo lavoro e non pensa o non ha voglia di dedicarsi al volontariato.

INTERVIEW 8

La prima domanda è se mi puoi parlare di che cosa è il "Fiore del deserto" e cosa fa il "Fiore del deserto"

Il "Fiore del deserto" è una associazione di promozione sociale che ha diversi progetti attivi uno di questo è quello del "gruppo appartamento" che funziona come una casa famiglia che vengono da diversi circuiti, abbiamo il circuito penale alcune ragazze che devono scontare una pena e vengono inserite da noi, il circuito di alcune ragazze che arrivano dal servizio da neuro psichiatria infantile e ragazze che arrivano direttamente dai servizi sociali, noi le accogliamo in una dimensione domiciliare, di fatto le ragazze vivono nella sede dove c'è gruppo appartamento e ci vivono, mangiano là dormono là, e iniziano tutto un percorso legato al PEI che è il progetto educativo individualizzato che prevede per ognuna di loro diverse tappe, tra le tappe possono esserci la dimensione scolastica alcune devono finire la scuola media o superiore oppure dei corsi, all'interno di questo appartamento un altro circuito che confluisce nel gruppo è il progetto antitrattra ci sono anche ragazze che arrivano dalla tratta e in genere quasi sempre ragazze nigeriane e quindi in quel caso il progetto individualizzato si avvale di tutta quella componente relativa agli aspetti giuridici legati agli emigranti quindi le accompagnamo in tutto il percorso legato ad ottenere i documenti per il permesso di soggiorno, la richiesta di asilo a seconda dei casi, la scuola di italiano la scuola media dipende dal grado della persona.

Il "Fiore del deserto" è molto grande e ha altri progetti tra i quali un altro gruppo appartamento che fa capo sempre all'associazione e poi una serie di progetti sparsi sul territorio andiamo nelle

scuole a fare informazione su varie tematiche per esempio uno dei prossimi riguarda la violenza vista da vari punti di vista non soltanto quella fisica o psicologica ma anche le violenze invisibili come quelle di genere e varie cose così.

Perfetto e quali pensi siano gli obiettivi principali dell'associazione?

Diciamo che gli obiettivi sono quelli di radicarsi sul territorio e supportare attraverso i diversi progetti che fa il welfare di questo Paese mi viene di dire una cosa un po' grossa ma di fatto la spina dorsale è formata da tanti pezzi noi siamo un pezzettino del sistema di welfare, quindi macroscopicamente questo è l'obiettivo grande poi questo si differenzia e si declina nei vari progetti specifici proprio nei progetti individualizzati di ogni persona che viene da noi il fiore è una casa famiglia tutta al femminile l'altra casa famiglia "casetta rossa" ospita sia maschi che femmine.

Invece adesso mi potresti parlare del tuo ruolo all'interno del Fiore cosa fai quali sono le attività principali

Io al Fiore sono un'operatrice psicologa il mio lavoro è quello da operatrice tuttavia la dimensione della mia competenza come psicologa viene utilizzata in maniera specifica per attivare alcune dinamiche quindi per sollecitare le ragazze nell'aspetto motivazionale alla loro terapia personale per esempio o comunque osservare quali sono le dinamiche che si creano all'interno del gruppo nei vari momenti che il gruppo attraversa o quando c'è un nuovo ingresso o quando c'è una nuova uscita o quando ci sono dei litigi concretamente il fiore si organizza in turni in particolar modo sono tre turni uno di mattina, uno pomeridiano uno di notte, ogni turno ha la sua specificità anche se ogni operatore cerca di stare su tutte e tre le diverse fasi della giornata, un aspetto importante riguarda la cura delle ragazze e degli spazi in cui esse risiedono, la cura dello spazio è fondamentale perché funge da rispecchiamento di loro stesse, e quindi in questo io come operatrice le aiuto a prendersi cura del proprio spazio, cosa significa... Pulirlo, mettere in ordine l'armadio la propria libreria il proprio zaino, insegno loro come si fa la lavatrice e anche la pulizia degli spazi condivisi, questo passaggio è molto importante perché è il veicolo per la gestione degli spazi esterni, si passa poi alla cura di sé del proprio corpo a partire dalle cose basiche come l'igiene personale fino ad arrivare ad un immaginario desiderato di come uno vorrebbe apparire nel mondo, perché l'immagine corporea ha un aspetto molto importante nel contesto della vita di tutte le persone ma in particolare nella fase adolescenziale perché ci sono molti cambiamenti e quindi noi le accompagniamo ad arrivare ad un'immagine di sé in cui si possano riconoscere e in qualche modo piacersi, questa è l'aspettativa il desiderio in questo le accompagniamo fa parte della dimensione dell'identità, chi ti piacerebbe essere, come ti piacerebbe stare nel mondo, quindi li aiutiamo in questo e in tutte le cose concrete legate all'aspetto scolastico, documenti, l'iscrizione a scuola, l'acquisto dei libri il rapporto con i docenti. A volte le accompagniamo a scuola quando sono particolarmente giovani, quando hanno problemi specifici nell'accedere a scuola e comunque

le accompagniamo verso un'autonomia in questo senso, e poi tutto quello che riguarda gli aspetti sanitari, visite mediche specialistiche, le accompagnamo quando è possibile nel contatto con la famiglia in modo che anche noi ci inseriamo come supporto di rientro a casa, favorendo il dialogo con i genitori, cerchiamo di essere veicolo di una comunicazione che può diventare sana, in più ho un altro ruolo mi occupo del laboratorio di teatro e coordino gli altri laboratori artistici che sono veri e propri laboratori clinici oltre che veri e propri laboratori di sperimentazione verso le arti, e quest'anno sono attivi i laboratori di musica, cinema, video, radio, teatro, narrazione, io fungo da coordinatrice in modo che i prodotti finali possano dialogare tra loro e questo per un motivo che i ragazzi che partecipano ad un laboratorio di cinema possano sapere anche cosa si fa negli altri laboratori, e diventare argomento di discussione tra i ragazzi, oltre a coordinare conduco quello di teatro, a questi laboratori hanno avuto accesso i ragazzi del fiore e quelli dell'aina la prospettiva è di aprire anche all'esterno includendo anche ragazzi del territorio, ma questo in prospettiva.

Per quanto riguarda il tuo ruolo all'interno del Fiore tu ricevi o hai mai ricevuto delle valutazioni, una sorta di feedback sia modo formale o informale non solo riguardo al tuo ruolo ma anche riguardo a questi laboratori come si sono sviluppati, su che base se ne è discusso.

Noi abbiamo degli strumenti formali che sono le riunioni di equipe riunioni di supervisione e riunione laboratori, a quest'ultime hanno accesso i conduttori e co conduttori a quelle di equipe hanno accesso tutti gli operatori della struttura in causa e quelle di supervisione dove hanno accesso tutte le operatrici e gli operatori della struttura e in quei contesti ci sono state valutazioni rispetto al mio lavoro di operatrice che conduttrice di laboratorio di teatro, ma più che valutazioni ci sono state delle riflessioni su cosa può essere utile perseguire anche in termine di atteggiamento e su cosa è necessario abbandonare, sono delle valutazioni che fungono da rispecchiamento della serie come ti sembra questo tipo di modalità che usi sia da pianificazione del lavoro con utenti specifici, io le considero valutazioni formali perché sono nel contesto di queste riunioni una valutazione scritta no questo no, e poi anche informali sia dai colleghi durante i cambio turno che sono i momenti dove gli operatori si incontrano e quindi c'è un passaggio di testimone si dice come è andata la giornata e si parla degli elementi salienti e si dice cosa è stato fatto e cosa c'è da fare e poi ecco in questi contesti arrivano delle opinioni rispetto ad un certo modo ad un certo intervento e queste le considero un po' più informali, come valutazioni e poi ecco anche le discussioni informali con il nostro capo che vive là specialmente la incontriamo spesso soprattutto durante il turno di notte e quindi diventa l'occasione per ragionare su alcuni modi di fare in quel caso si la valutazione è piuttosto informale.

Per quanto riguarda le procedure lavorative io so che comunque il vostro lavoro è molto dettato dal vincolo legale perché ci sono dei rapporti con questi Enti, ma ci sono delle procedure che il Fiore segue che non sono strettamente legate con quello che è rispettare il volere di questi Enti o meno in ambito lavorativo ovviamente

In che senso?

Procedure lavorative può essere qualsiasi cosa che spiega come fare una determinata attività in ambito lavorativo dalla firma quando arrivi a come gestire una ragazza che inizia ad essere pericolosa, qualsiasi cosa può essere un aiuto per il lavoratore ma soprattutto i futuri impiegati a fare ciò che l'associazione ritiene più appropriato

Non ci sono procedure standard ad eccezione di casi eccezionali come quello di chiamare il 118 quando la ragazza ha una crisi, oppure le forze dell'ordine quando c'è una rissa in atto che non riusciamo a contenere, per il foglio firme c'è la procedura ma non siamo così attente

Abbiamo parlato della tua performance invece che tu sappia ci sono in atto dei metodi con cui il Fiore valuta l'andamento annuale

Non lo so se ci sono dei metodi formali, comunque uno degli aspetti che curiamo a giugno che è il momento in cui si conclude l'anno scolastico che segna il passaggio da un periodo all'altro facciamo una valutazione in rapporto a come è andato l'anno in base al rendimento scolastico delle ragazze quello diventa un po' la cartina al tornasole delle situazioni o in base al clima che si respira nella casa famiglia e quindi in base al contatto tra le ragazze, quanti film vedono se li guardano se escono e rispettano le regole del rientro o quante denunce dobbiamo fare di allontanamento, naturalmente più sono alte queste ultime e più stiamo andando male ma non attraverso uno strumento formale

Per quanto riguarda le persone che se ne sono andate voi tenete conto delle situazione che si sono andate a ripetere se ritornano in comunità

Noi abbiamo le schede delle ragazze che sono state ospiti e le conserviamo in archivio, anche in questo caso molto spesso ritornano delle ragazze rom per lo stesso reato in genere furto o si è attivato un nuovo processo di un reato precedentemente fatto e questo lo vediamo sempre informalmente anche su questo non c'è un'analisi, so che Vicky ha scritto una serie di libri e in alcuni ci sono delle ricerche ... (24:16.....? non so se queste ricerche riguardano ciò di cui tu stai parlando

Il consiglio direttivo cosa sai e in che modo esso interagisce con te e con il tuo lavoro

Del consiglio direttivo so poco so che Vichy è la responsabile e presidente dell'associazione però riguardo alle altre cariche non so chi siano quindi non ti saprei dire come interagiscono, non lo so

Mi sapresti dire quali sono secondo te i punti di forza del Fiore

I punti di forza sono gli strumenti che utilizziamo tra essi ci sono i diari di bordo dove noi scriviamo quotidianamente turno per turno e ci sono le riunioni di supervisione (.....27:05.....
.....e quindi sia le riunioni che i verbali sono strumenti utili poi un altro punto di forza è la riunione di comunità cosa significa
.....è interessante in quel momento le ragazze sono tutte in quella stanza e quindi è un momento per parlare della propria rabbia senza agirle, viene in maniera esplicita come si dice facciamo notare alla ragazza che non è un modo adeguato di esprimere la rabbia quella di agire, sono tutte lì presenti quindi non si dà adito al non detto anzi si svelanoperò in qualche modo le dinamiche vengono esplicitate e messe sotto i riflettori dopodiché è interessante perché le ragazze devono chiedere l'autorizzazione per uscire il fine settimana, in base alle loro esigenze, quindi alla luce del sole tutte sanno che cosa farà l'altra ragazza per non alimentare gelosie o rancori, mi sento di dire che sono punti di forza, un altro punto di forza riguarda il fatto che l'equipe è multidisciplinare quindi tra gli operatori ci sono diverse figure professionali che però hanno la stessa mansione, psicologi, psicoterapeuti educatori educatrici e questo è utile perché c'è una cultura di base diversa che porta ricchezzaall'interno di un contesto in cui c'è il rischio di psicologizzare le persone e le relazioni queste figure ci riportano ad un linguaggio più vicino alla quotidianità ci fa stare con i piedi per terra e questa cosa mi sembra utile,
i laboratori espressivi perché offrono alle ragazze l'opportunità di dialogare su alcuni elementi volendo anche di criticare gli operatori e questo è proprio utile, un altro punto di forza mi sembra il fatto di avere a disposizione un'automobile perché siccome che la casa famiglia è dislocata in periferia si deve mettere in conto che ci vuole molto tempo per raggiungere i luoghi in città, un altro punto di forza è la rete enorme che è riuscita a creare l'associazione quindi con il municipio con le scuole con le fondazioni che finanzia una serie di progetti, su i punti di debolezza questo è un lavoro molto faticoso perché gli operatori molto spesso sono in prima linea per molte ore e durante questo tempo è difficile che si possano avere pause
perché le ragazze sono tante, ogni ragazza vuole l'attenzione tutta per se e quindi a volte questo è un problema anche perché in alcuni casi i turni sono coperti da un solo operatore, in altri casi sono due,
nelle ore diurne ci sono altre figure che sono amministrative e che a volte costituiscono un supporto ma non riescono a coprire tutte le esigenze che si presentano, un altro punto di debolezza è che i casi di successo sono difficili da individuare anche o perché a volte abbiamo un immaginario che non si sposa con la realtà e quindi in certi casi ci sembra di fallire anche se a volte non è proprio così

INTERVIEW 9

Vorrei iniziare con il chiederle cosa fa l'associazione Fiore nel deserto in che modo opera

L'associazione si occupa dell'accoglienza delle ragazze adolescenti con disagio sociale di tipo penale e quindi vengono sia da servizi sociali civili che da municipi di Roma ma anche da comuni esterni dell'area metropolitana di Roma oppure vengono da procedimenti penali dove il giudice dispone una pena alternativa al carceri minorile e quindi vengono assegnati per il periodo che stabilisce il magistrato alla associazione per il recupero del minore, questo viene fatto in diverse strutture ad oggi sono due che sono aperte h24 per 365 giorni e in ciascuna ci sono circa 10-12 ragazzi in accoglienza, per un volontà di Vicky una di queste strutture è anche mista, creando non pochi problemi ma che comunque dopo qualche anno si sta rivelando vincente, nell'ambito della associazione sono nate vate realtà alcune precedenti all'associazione Fiore come l' Aina che è la prima che è nata e si rivolge al sostegno a distanza dei minore nei paesi in via di sviluppo (e tu sai tutto..) in Kenia mentre per quanto riguarda alle attività nate successivamente, è nata una idea sociale sulla ristorazione che è stata brandizzata come Magia del deserto, prima interna dando vita ad un piccolo ristorante e poi per questioni amministrative è stata deviata come attività di catering, dove venivano coinvolte ragazze assegnate alla struttura, poi è nata l'idea dell'agricoltura sociale e abbiamo formato una società agricola dove all'inizio si svolgeva nella sede di via Nomentana dove sono stati creati degli orti..... quale quella del fabbro della falegnameria e altre simili c'è anche tutta la parte dellaAttività artigianali e di bestiame e di apicoltura tutto questo avviene all'interno dell'azienda agricola che si è sviluppata ulteriormente anche con un terreno donato di 7 ettari, dove qui vengono fatti le stesse attività. In più è nato un orto urbano da destinare alle famiglie che ne facciano richiesta e dove possono andare per coltivare in proprio gli ortaggi, da un po di anni c'è un centro diurno di ragazze adolescenti inviate dai centri sociali per attività giornaliere di tipo agricolo o artigianale fabbro falegnameria ecc..

Secondo lei quali sono gli obiettivi principali del Fiore del deserto in qualità di associazione

Gli obiettivi la vision sono molto mutati nel tempo quando nel 99 abbiamo con Vicky ideato questa struttura che è una diretta emanazione dell'Aina che è nata nel 93, prima della nascita delle onlus, la prima strategia era di fare un accoglienza soprattutto per ragazze vittime della tratta, che venivano sottratte alla criminalità organizzata che venivano da varie parti dell'Italia, poi successivamente si è evoluta rispetto ad altre tipologie di disagio e oggi abbiamo anche ragazze di buona famiglia che soffrono un disagio sociale sia all'interno della famiglia che con la società esterna, la scuola e in generale e vengono mandato dai servizi sociali per queste tipologie di disagio che sono diverse da quelle che avevamo intercettato all'inizio della nostra attività, nel 99-2000, in questi anni la società è cambiata e ci sono sempre meno stranieri e sempre più italiani che ricorrono ci vengono inviati appunto dagli Enti.

Ci sono altri progetti in corso che vale la pena menzionare secondo Lei di cui Il Fiore prende parte

Con la Regione Lazio che portiamo avanti da tanti anni l'antitratta quindi questo è un progetto molto stabile che la Regione rinnova ogni anno, adesso recentemente stiamo partecipando con la

caritas e altre realtà romane per la costituzione di attività sul territorio in particolare tre o quattro. In questo periodo si può dare un sostegno territoriale, con la creazione di laboratori territoriali, non all'interno della nostra associazione ma in collaborazione con questi Enti presso i territori e in più anche la creazione di centri diurni, sempre territoriali, in modo di essere più vicini ai disagi ed alle famiglie che subiscono questi disagi. Ci stiamo appunto proponendo come Associazione Il Fiore del Deserto, come ente proponente, e quindi siamo i principali attori, ed abbiamo anche altre collaborazioni con Caritas che proprio in questi giorni ci ha confermato ed anche con altre associazioni che sono molto "forti" sul territorio con le quali contiamo di vincere il bando che è stato appunto emanato da "Fondazione per il Sud" che è una fondazione molto forte in Italia.

Mi potrebbe parlare del Suo ruolo all'interno dell'Associazione?

Professionalmente svolgo l'attività, inizialmente come dottore commercialista e poi progressivamente mi sono sempre più evoluto come consulente di enti no-profit. Ho visto cambiare l'attività del no-profit. Quanto ho iniziato, vent'anni fa, era su base volontaristica e c'era poca cultura economica sociale, poi negli ultimi anni si è sviluppata tutta una corrente anche dottrinale e universitaria sull'economia sociale. Hanno iniziato ad esserci vari corsi di insegnamento in varie università che riguardano gli enti il "terzo settore", come sono comunemente chiamati gli enti no-profit in generale. Stà quindi nascendo in modo molto più forte una cultura dell'economia sociale, che è un po' contrapposta –poi neanche così tanto- a quella dell'economia aziendalistica. Quindi ci sono dei main stream uguali che però poi ci sono delle attività di mezzo. Per poi venire alle società benefit, piuttosto che quelle sociali, che sono delle forme ibride tra quelle profit e no-profit come giustamente deve essere. Per poi tornare a cosa faccio io nell'associazione, a parte che sono stato tra i fondatori insieme a Vicky ed altre persone che all'inizio collaboravano e che ora non ci sono più. Siamo rimasti soltanto io e Vicky tra i fondatori iniziali. La mia attività è prettamente amministrativa, sono fautore di dividere bene le competenze per evitare di fare confusione. Io non entro mai nel sistema trattamentale delle persone mentre mi occupo di tutta la parte amministrativa, finanziaria, anche della accountability dell'associazione. Ed anche di tutto quello che riguarda anche la comunicazione di tipo amministrativo, finanziario e contabile dell'associazione ai stakeholder esterni e questo stà molto aumentando in questo periodo e proprio in questo periodo stiamo licenziando un Codice Etico che abbiamo già pubblicato sul nostro sito istituzionale ed anche il Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001 per la responsabilità degli Enti, nel nostro caso, quello che riguarda la Pubblica Amministrazione. Abbiamo anche licenziato, sempre sul nostro sito, anche la Carta dei Servizi. Quella riguardante anche stilwater??? molto particolare che ci riguarda da vicino che sono le famiglie e gli enti invianti. Quindi tutte le attività che coinvolgono direttamente anche le famiglie, soprattutto in questo ultimo periodo dove le famiglie italiane sono particolarmente attive nelle interrelazioni con la nostra associazione venendo da noi in accogliimento sia per la residenzialità h24 sia di ragazzi italiani che anche per il servizio diurno.

Un'altra domanda che vorrei farle riguarda appunto la valutazione della performace e quindi performace..... e performace management. Che lei sappia ci sono in atto dei metodi

con i quali viene valutata le performace nel Fiore del Deserto? E, se lei sa, anche la performace degli operatori e di chiunque collabora o lavora all'interno dell'associazione?

No. Ad oggi ancora non c'è un sistema di valutazione della performace. Vogliamo però, io personalmente ho partecipato ad un corso di approccio per la valutazione di impatto sociale che è stato fatto da una Fondazione di Milano che ha uno dei primi formatori accreditati per insegnare le metodologie di valutazione impatto sociale. Per implementare un sistema di valutazione dell'impatto sociale non è una cosa semplice soprattutto quando non hai ancora ben chiaro l'ambito organizzativo. Le organizzazioni di questo genere, di tipo sociale, mal tollerano una matrice aziendale piuttosto che una organizzazione per funzioni, per ruoli e quindi sono più orientate ad una organizzazione più fluida rispetto ad avere un mansionario, una job description molto analitica. Questo comporta che una valutazione di impatto diventa ancora più complicata da implementare in una organizzazione di questo genere. Abbiamo, per esempio, i KPI su cui lavorare. Quale è una valutazione che possiamo fare su un ragazzo dopo un percorso di riformazione all'interno della struttura dove oltre alla scuola dove ci si tenta di farlo continuare ci sono anche altre attività, cioè qual è la valutazione di impatto rispetto alla spesa che la Pubblica Amministrazione fa per pagare la retta per stare nella nostra struttura? Quindi ci sono dei KPI da creare, da seguire e da valutare poi alla fine di un percorso che non è solo di una persona ovviamente ma di un gruppo di persone. Questo è abbastanza complesso e io infatti, nell'ottobre scorso, ho seguito un corso per capire l'infarinatura del progetto. L'idea con Vicky è di incaricare uno di questi enti specializzato nella valutazione di impatto anche perché, questo è già previsto nel codice degli enti del "terzo settore", la valutazione di impatto sarà uno dei criteri basilari per la scelta dei progetti da assegnare in futuro. Sia a livello di Comunità Europea quindi quando ad esempio Orizon o un'altra tipologie di programmi di finanziamento e di contribuzione europea piuttosto che poi quelli regionali, nazionali anche territoriali a livello comunale dovranno necessariamente prevedere anche la valutazione degli impatti dei progetti. Questo appunto ci spinge e ci obbliga sostanzialmente a creare anche all'interno dell'associazione un sistema che non sia troppo invasivo ma che sia però allo stesso tempo performante rispetto a quello che poi dobbiamo rendicontare, perché per tutti i progetti futuri non sarà solo una rendicontazione di tipo contabile o amministrativa ma sarà anche una rendicontazione che dovrà necessariamente considerare anche il discorso dell'impatto sociale.

Perfetto! Grazie mille. Fantastico! Un'altra domanda riguarda invece le procedure lavorative. Quindi se sono in atto o se sono scritte determinate procedure lavorative che per esempio gli operatori devono seguire e in particolare se lei si potesse concentrare su tutte quelle procedure che in realtà non sono designate dagli enti quindi gran parte del lavoro dell'accoglienza è in linea con vai enti che un pochino gestiscono le dinamiche di questo lavoro ma volevo sapere se ci sono proprio delle procedure che il Fiore del Deserto segue in determinate situazioni.

Si il Fiore segue determinate procedure che poi sono anche riportate nella Carta Servizi che viene comunicata e fatta comprendere agli operatori presenti in struttura che quindi devono attenersi a quelle dinamiche. Ci sono poi anche dei supporti cartacei, come ad esempio il diario giornaliero

che viene redatto da ciascuno operatore relativamente al suo turno di attività e che quindi è un diario consultabile per eventuali necessità. Recentemente, anche i Nuclei Investigativi, hanno richiesto, per alcuni dei soggetti che noi accoglievamo, di estrarre una copia del nostro registro giornaliero e questo viene fatto con il massimo dettaglio per dare il modo di avere una storicità sia dei gruppi che ci sono all'interno delle nostre accoglienze ma anche delle individualità. Quindi questo è definito. Poi ci sono delle procedure nei casi di emergenza, quando ad esempio una persona sta male e deve essere ricoverata, ci sono tutte le procedure da seguire, ad esempio non può essere mandato solo in ambulanza, deve essere sempre seguito da un operatore, in questo caso se l'operatore deve assentarsi deve essere chiamato un sostituto. Anche per questo, in struttura, anche di notte ci sono almeno due operatori sempre disponibili benchè la normativa non ci chieda questo tipo di presenza numerica però per la tranquillità della struttura appunto per evitare che poi la struttura rimanga scoperta senza un operatore se dovesse qualcuno assentarsi o per causa di forza maggiore abbiamo queste procedure. Sono un paio che mi sono venute in mente. Però queste sono operatività che so che anche Marina Lai farà l'intervista con te sicuramente lei che abbiamo voluto in struttura per dare un avvocato ha più un aspetto anche giuridico di tutte le varie procedure che facciamo e stiamo implementando sempre di più. E poi c'è tutto il discorso dell'area della sicurezza sul lavoro, c'è il discorso dei corsi di aggiornamento di primo soccorso piuttosto che di antincendio, ci sono tutta una serie di prescrizioni che stiamo comunque quotidianamente aggiornando. Non per ultimo quello del Covid-19 perché dobbiamo anche nominare un responsabile Covid-19 che verifichi tutte le attività prescritte sul tema dell'emergenza sanitaria, quindi distanze, piuttosto che DPI da dare agli operatori e da far rispettare nella attività e quindi anche per noi questo è sempre un moto continuo di aggiornamento ed implementazione rispetto alla risk management che poi sostanzialmente dobbiamo, noi più di altri perché avendo a che fare con minori siamo ancora più responsabilizzati su questo.

Grazie mille per la tua risposta! Un'altra domanda riguarda il ruolo del Consiglio Direttivo. Quindi, se mi può dare, nel rispetto dell'anonimato, tutte le informazioni a riguardo e soprattutto a me interesserebbe sapere che rapporto si va a creare tra appunto le decisioni e quindi il board in generale e l'associazione e quindi diciamo l'aspetto operativo, gli operatori stessi ed anche l'aspetto amministrativo.

Il Consiglio Direttivo è presente nell'associazione, essendo il socio fondatore Vittoria Quondamatteo un po' l'emblema dell'associazione perché lei ha fondato e portato avanti, essendo presente H24 in struttura è sempre stata lei Presidente e quindi il ruolo è ben ben consolidato. Prima ero anche io nell'ambito del Consiglio Direttivo, adesso sono uscito perché sono andato a presiedere la Fondazione che è una diretta emanazione sempre dell'associazione. Però mi ha sostituito un'altra figura all'interno del Consiglio Direttivo. Il Consiglio Direttivo prende le decisioni operative in maniera informale, normalmente, quelle di più grande spessore ci sono poi le riunioni che vengono poi verbalizzate. Tutto passa attraverso almeno 2/3 incontri all'anno che vengono fatti dal Consiglio Direttivo dove c'è un po' il recap delle attività relativamente messe in atto. Quindi non è un must la comunicazione dal vivo del Consiglio Direttivo perché poi essendo

il Presidente anche un executive delle attività, di fatto questo momento è molte volte contemporaneo, tra decisione ed implementazione della decisione. Al Consiglio Direttivo però abbiamo anche creato degli organi di staff, una è appunto Marina Lai per l'aspetto legale e di compliance e di sicurezza si risk assessment ecc e poi ci sono io, sempre come organo di staff, per tutto quanto quello che riguarda la parte amministrativa e di compliance rispetto a tutto quello che riguarda l'attività di contorno all'attività amministrativa. Poi a valle abbiamo i responsabili di struttura, quindi un responsabile di struttura ed un coordinatore di struttura per quanto riguarda gli operatori per ogni attività e poi gli operatori e tutti i volontari che si avvicinano all'associazione e anche loro sono poi iscritti in un registro ed assicurati per come prevede la normativa.

Grazie mille. Allora, vorrei concludere con la Sua opinione riguardo ai punti forti dell'associazione e quindi quelli più positivi e poi quelli che secondo lei hanno bisogno di miglioramento. I cosiddetti punti deboli.

Sicuramente i punti forti dell'Associazione sono la competenza, quindi il know-how acquisito in venti anni di esperienza sul campo. L'associazione è molto conosciuta, consideriamo che per il 150° anniversario, la Provincia di Roma, ha assegnato tre riconoscimenti a tre associazioni storiche della Provincia di Roma e l'associazione il Fiore del Deserto è risultata vincitrice per il comparto relativo all'assistenza sociale. Dico questo per dare una idea di cosa l'associazione il Fiore del Deserto significhi per tutta l'area metropolitana della Provincia di Roma dove ha una forte riconoscibilità. Quindi ha una attività molto molto spinta su questo aspetto, questo è sicuramente un punto di forza perché, come dicevo, c'è un know-how molto molto forte che ci consente di essere molto pronti e presenti ed anche flessibili ad ogni tipologia di cambio rispetto alle tipologie di accoglienza. Come dicevo prima, siamo partiti da una accoglienza solamente di vittime tratta e siamo arrivati anche al disagio. E poi anche chi ha disagio economico. Invece i punti di debolezza sono ancora molti anche perché come dicevo è molto complicato in una realtà di tipo no-profit calare le dinamiche e le attività proprie dell'economia aziendale. Quindi, a partire dall'organigramma, è complicato fare delle job description, è complicato fare dei mansionari da rispettare perché è proprio nell'economia sociale un assunto abbastanza diverso rispetto all'economia aziendale. Anche i rapporti sono molto meno formali ed sono più rapporti circolari rispetto a rapporti verticistici e questo appunto dà delle difficoltà operative per chi invece è abituato a tipologie più aziendaliste. Anche nella ricerca di personale executive è complicato calare un direttore di una azienda commerciale in una realtà sociale perché gli ambiti sono completamente diversi. Quindi le difficoltà ci sono, non in ultimo ci stiamo scontrando adesso con l'implementazione di tutta la normativa ulteriore della sicurezza sul lavoro che abbiamo già da vari anni assorbito, ora la normativa 231 sulla responsabilità sociale, la privacy –perché ci sono i dati sensibili dei ragazzi che accogliamo, ci sono dati sanitari e dati personali-, quindi anche il discorso di privacy informatica anche perché tutto gira sui nostri sistemi, anche quello è un problema non di poco conto. Ci sono una serie di normative con cui dobbiamo fare i conti, che a volte diventa complicato nell'ambito di un sistema associativo che nasce su base volontaristica che quindi magari anche le persone che collaborano con noi da tanti anni, magari da più di 10 anni,

non hanno la cultura aziendale propria per poter assorbire certe dinamiche e certe restrizioni che sono poi coercitive di fatto. “o fai così o fai così”, quindi non per ultimo quello di cui parlavamo prima sulla valutazione di impatto sociale che necessariamente dovrebbe basarsi su una serie di rilevazioni, non solo di carattere economico ma anche di performance sociale, quindi sono altre KPI che dovrebbero essere costruiti ad hoc sulla tipologia di intervento che tu fai per ogni progetto. Quindi è una cosa abbastanza complicata per la quale stiamo un pochino cercando di capire come operare.

d. APPENDIX 5: Follow up Interviews' Transcripts

INTEVIEW 1

Grazie mille per aver accettato di risentirci. Durante le prime interviste alcune delle persone hanno tirato fuori delle tematiche interessanti per la mia ricerca e vorrei avere la tua opinione a riguardo. Va bene?

Certo! Iniziamo

Perfetto! Tutti mi hanno menzionato la Carta dei Servizi e volevo sapere se tu l'avessi letta?

Si, certo. È un documento molto importante che spiega cosa fa il Fiore del Deserto. L'ha redatto Emma con la direzione di Vicky e Zito. Come puoi aver visto è molto dettagliato ed offre una finestra su di cosa si occupa l'associazione e sugli sforzi con cui contribuisce al miglioramento dello stato dei giovani adolescenti in difficoltà.

Quando l'hai letta la prima volta?

Beh, dopo che è stato redatto qualche anno fa. Ci siamo dovuti adattare alle normative del nuovo decreto. Poi il documento è anche stato un modo di comunicare con le famiglie e gli enti. Di far capire più chiaramente di cosa ci occupiamo.

E cosa sostituiva questo documento prima?

Non vi era nulla diciamo, come adesso si imparava facendo. Poi diciamo che le nostre procedure sono dettate molto dalle relazioni con gli enti. Per esempio, se riceviamo un'accoglienza dal CGM la procedura è diversa che se la ricevevamo dalla corte di giustizia minorile.

Ottimo grazie mille per il feedback, volevo chiederti anche a riguardo dei programmi. Pensi che siano evoluti nel tempo? Che si siano adattati agli utenti?

Allora, in linea generale si. Adesso facciamo molte più tipologie di interventi e nel tempo abbiamo ingrandito i nostri orizzonti. Per Esempio, da qualche anno facciamo il centro diurno che non è solo per giovani adolescenti ma anche per adulti in situazioni di disagio. Se si siano adattati, io credo di sì, in generale noi adoperiamo un progetto individualizzato per ogni utente basandoci sulle patologie e necessità di ogni singolo utente. Quindi si potrebbe dire che i servizi si siano adattati col tempo alle varie necessità e contesti.

E credi che al momento i servizi offerti dall'associazione siano adatti agli utenti?

Al momento credo di sì. Anche se forse stiamo notando dei cambiamenti nelle ragazze ospitate dal progetto con la Regione Lazio. Queste ragazze, come ti ho già detto sono vittime della tratta, ma ora il processo per arrivare in Italia è differente rispetto a quando abbiamo iniziato a partecipare al progetto. Ma comunque ancora si vedono i risultati e il progetto si sta lentamente adattando alle nuove necessità delle ragazze.

Come ultimo tema, volevo chiederti cosa pensi a livello organizzativo dell'associazione?

Credo che ci sia alla base una grandissima professionalità. Tutti sono qui perché credono vivamente nella causa e la nostra responsabile è stata molto abile non solo a selezionare personale preparato ma anche a creare un mix di diversità che aiuta tantissimo. Ovviamente bisogna ricordare che il settore in cui operiamo è molto caotico e che questo si può riflettere nelle associazioni. Diciamo che tutti abbiamo uno stretto rapporto lavorativo che alcune volte può sfociare in degli aspetti di informalità. Quindi diciamo che questo può anche trasformarsi in delle forme di disorganizzazione.

INTEVIEW 2

Ciao e grazie per aver accettato ad un'altra piccola conversazione con me. L'analisi delle prime interviste ha dimostrato alcuni temi interessanti che vorrei approfondire con te. Se sei pronta iniziamo?

Grazie a te, certo procediamo pure.

Grazie, Ottimo! Come sai il Fiore del deserto ha una Carta dei Servizi. Tu l'hai letta?

Certo! Io ho contribuito alla stipulazione di questo documento. È stato un lavoro molto impegnativo che ha richiesto mesi per redigere tutti i dettagli.

Fantastico e prima della Carta dei Servizi cosa sostituiva questo documento prima? C'era qualche altro documento simile a questo?

Ehm, diciamo di no. Ogni servizio aveva un documento a parte che spiegava cosa fosse richiesto a livello legale ma non vi erano gli obiettivi per esempio.

Perfetto, volevo chiederti anche a riguardo dei programmi del Fiore. Pensi che siano cambiati nel tempo per adattarsi a nuove utenze?

Si. Con il tempo abbiamo imparato ad adattarci meglio agli utenti ed è soprattutto grazie alle capacità della responsabile ed alla bravura degli operatori che siamo in grado di accogliere varie utenze. Penso che il mio lavoro sia cruciale anche per adattarsi alle necessità dei nuovi utenti.

E credi che al momento i servizi offerti dall'associazione siano adatti agli utenti?

Credo di sì, e credo che questo sia corroborato dal fatto che l'associazione sia cresciuta molto negli ultimi anni. Ovviamente si può sempre migliorare ahahah

Ma vi sono dei modi in cui verificate l'esito dei programmi anche dopo che gli utenti hanno lasciato la comunità?

Beh, non in modo formale diciamo. Abbiamo delle relazioni su tutti gli utenti che entrano nelle nostre strutture ma

Volevo chiederti infine cosa pensi a livello organizzativo dell'associazione?

Beh, diciamo che bisogna migliorare. Tutti danno il massimo ma mancano direttive precise e ruoli chiari. Questo alcune volte crea molta confusione.

INTEVIEW 3

Ti ringrazio molto per aver trovato tempo per fare un'altra intervista. Durante le prime interviste alcune delle persone hanno tirato fuori delle tematiche interessanti per la mia ricerca e vorrei avere la tua opinione a riguardo. Va bene?

Assolutamente

Perfetto! Tutti mi hanno menzionato la Carta dei Servizi e volevo sapere se tu l'avessi letta?

Si credo di sì, almeno una volta credo.

Quando l'hai letta la prima volta?

Umm, credo un anno fa più o meno

E cosa sostituiva questo documento prima?

Non credo vi fosse un altro documento simile. La Carta dei Servizi è stata fatta per meglio rispondere alle nuove normative del Terzo Settore, ma è stata anche un'occasione per il Fiore per meglio delineare i servizi proposti e dargli maggiore visibilità

Ottimo grazie mille per il feedback, volevo chiederti anche a riguardo dei programmi. Pensi che siano evoluti nel tempo? Che si siano adattati agli utenti?

Credo di sì, credo che però non sia tanto stato un processo voluto ma più un processo natura che si è prima adattato alle utenze poi espanso per toccare altre realtà. Un esempio di questo sono il centro diurno ed i laboratori che non solo sono offerti alle ragazze della comunità ma anche ad altre tipologie di persone in difficoltà.

E credi che al momento i servizi offerti dall'associazione siano adatti agli utenti?

Credo di sì, innanzitutto la varietà di servizi offerti garantisce di toccare in modo migliore le varie utenze. Poi se pensiamo a

Ok solo un'altra domanda. Cosa pensi del Fiore del Deserto a livello organizzativo?

Credo che la situazione in paragone con il resto del settore non sia così drastica. Però ovviamente si può sempre migliorare. Alcune volte si vanno a creare delle situazioni di tensione tra il personale perché magari alcuni aspetti non sono stati comunicati propriamente oppure perché sono stati recepiti diversamente. Quindi si maggiore struttura potrebbe essere d'aiuto all'associazione.

INTEVIEW 4

Salve, Buonasera la ringrazio per aver accettato a fare un'altra intervista con me. L'analisi delle prime interviste ha dimostrato alcuni temi interessanti che vorrei approfondire con lei.

Figurati, sono pronto. Iniziamo pure.

Grazie, Ottimo! Come lei sa il Fiore del deserto ha una Carta dei Servizi. Lei l'hai letta?

Certo, devo dire non sono sicuro di averlo letto interamente ma diciamo la maggior parte, le parti più importanti insomma ahaha

Ottimo grazie e prima della Carta dei Servizi cosa sostituiva questo documento prima?

Non vi era nulla in forma di documento diciamo. La stipulazione della carta dei servizi è stata dettata principalmente dalla necessità di comunicare meglio ai nostri stakeholder i nostri servizi. E questi servizi sono poi riusciti, col tempo ovviamente, a raggiungere non solo maggiore visibilità ma anche a ricevere maggiori riconoscimenti a livello provinciale ed anche regionale.

Perfetto, volevo chiederle anche a riguardo dei programmi del Fiore. Crede che siano cambiati nel tempo per adattarsi a nuove utenze?

Non credo di poter rispondere propriamente a questa domanda. Molto probabilmente si sono cambiati ed in particolare si sono espansi. Però diciamo che non vi è stato nulla di proattivo a questo riguardo. Cioè mi spiego meglio, se credo che i programmi ad oggi rispondano alle necessità degli utenti, ti direi di sì, però tali cambiamenti non sono stati mossi dall' interno ecco, ma piuttosto da stimoli esterni ed anche dalla volontà della nostra responsabile.

Ma vi sono dei modi in cui l'esito dei programmi viene analizzato anche dopo che gli utenti hanno lasciato la comunità?

Questo no ecco, o per lo meno noi abbiamo stipuliamo delle relazioni per ogni ragazza ma questo processo termina non appena la ragazza o il ragazzo esce dal progetto accoglienza.

Come ultima cosa, volevo chiederle cosa pensi a livello organizzativo dell'associazione?

Devo decisamente essere fatti dei passi avanti. Sia per quanto riguarda l'aumento di visibilità che il Fiore del Deserto sta avendo sia per l'incremento di regolamentazione all'interno del terzo Settore. È necessario però adottare delle pratiche che diano più struttura all'associazione e credo che il lavoro del fondatore darà un grandissimo contributo in futuro.

INTEVIEW 5

Buonasera, la ringrazio per aver accettato a sottoporsi ad un'altra intervista per la mia Tesi. Le assicuro che questa sarà molto più corta. L'obiettivo è investigare alcune tematiche interessanti che sono venute fuori dal primo round di interviews.

Si figuri, è un piacere aiutarla

Allora iniziamo con le domande. Lei ha mai letto la Carta dei servizi del Fiore del Deserto?

Sì, certo. Ho anche contribuito nella redazione dello stesso. È stata in parte un'azione necessaria visto il nuovo decreto del Terzo Settore. Però ci ha anche dato maggiore visibilità non solo per le

accoglienze ma anche per gli enti mandanti. In altre parole è stato un metodo per fornire maggiore chiarezza sui nostri servizi e permettere agli enti di inviare utenti maggiormente adatti.

Ottimo grazie ci tenevo anche a sapere cosa sostituisse questo documento prima?

Allora non vi era un documento integrale come la Carta dei servizi. Le accoglienze avevano le loro relazioni singole ma per i laboratori ed il centro diurno avevamo delle locandine salvate oppure distribuite in forma cartacea.

Invece per quanto riguarda i servizi di accoglienza e gli altri progetti che il Fiore intraprende. Crede che siano cambiati con il tempo?

Allora, in linea generale direi di sì. Innanzitutto, la nostra carta dei servizi si è espansa molto. Prima ci occupavamo esclusivamente delle strutture di accoglienza dei minori e poi pian piano abbiamo aggiunto altre forme di intervento che andavano anche a coprire altre utenze.

E lei crede che al momento i servizi offerti dall'associazione siano adatti agli utenti?

Ora come ora direi di sì. Da un lato bisogna considerare la tipologia di utenze con cui noi operiamo che hanno un tasso di recidività altissimo. Dall'altro ci siamo specializzati in minori ad alto rischio ed i servizi si sono adattati ma ovviamente si può sempre fare meglio. Diciamo dedicare più sforzi all'identificazione delle pratiche eccolo. Magari appunto interpretare meglio come l'adolescente è cambiato e cosa possiamo fare a riguardo.

Grazie mille, infine volevo chiederle cosa pensasse del livello organizzativo dell'associazione?

Allora, devo dire che rispetto alle altre non-profit del territorio Il Fiore del Deserto sia messo molto bene. Ci siamo adattati velocemente alle normative e cerchiamo sempre nuove opportunità per migliorarci. Detto questo io credo che ci sia una grande connessione tra le capacità organizzative del Fiore e quelle del settore in cui opera. Quindi direi che se vogliamo migliorarci su questo aspetto servirebbe anche una spinta dall'esterno.

e. APPENDIX 5: Link to the “Charter of Services”

<http://www.ilfioredeldeserto.it/index.php/carta-servizi>